

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, Allister T. MacIntyre,  
Phyllis Browne et Alan C. Okros



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, Allister T. MacIntyre,  
Phyllis Browne et Alan C. Okros



PRESSE DE L'ACADÉMIE  
CANADIENNE DE LA DÉFENSE

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



Presse de l'Académie canadienne de la Défense

C.P. 17000, succ. Forces

Kingston (Ontario) K7K 7B4

Cet ouvrage est produit pour la Presse de l'Académie canadienne de la Défense par le Bureau de publications de la 17<sup>e</sup> Escadre Winnipeg.

WPO32242

**Première édition (version anglaise), mars 2005.**

**Deuxième édition (version anglaise), février 2006.**

**Troisième édition (version anglaise), août 2008.**

**Quatrième édition (version anglaise), janvier 2010.**

**Cinquième édition (version anglaise), février 2012.**

#### **Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada**

Vedette principale au titre :

Défis et changements chez les militaires :

enjeux touchant à l'égalité des genres et à la diversité

Troisième et dernier ouvrage publié de la série « Défis et changements chez les militaires », découlant d'une conférence internationale tenue à Kingston (Ontario) en octobre 2002. –

Voir les Remerciements

ISBN : 978-0-660-46757-3

No de cat. : D2-166/2023F-PDF

1. Femmes soldats – Congrès.
2. Forces armées – Minorités – Congrès.
3. Discrimination dans l'emploi – Congrès.
4. Sociologie militaire – Congrès.
5. Canada – Forces armées – Femmes – Congrès.
6. Canada – Forces armées – Minorités – Congrès.

I. Pinch, Franklin C. (Frank Conrad), 1940-

II. Institut de leadership des Forces canadiennes.

UB418.C44 2005 355:0082 C2005-980106-9

Imprimé au Canada.

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

# TABLE DES MATIÈRES

Remerciements		II
Avant-propos		IV
Préface		VI
INTRODUCTION		
	FRANKLIN C. PINCH	1
CHAPITRE 1	LES MODÈLES INSTITUTIONNEL ET PROFESSIONNEL ET LE MODÈLE DE DIVERSITÉ : LE GENRE DANS L'ARMÉE D'AUJOURD'HUI GWYN HARRIES-JENKINS	27
CHAPITRE 2	LES FEMMES CHEZ LES MILITAIRES : CONFRONTÉES AU CADRE GUERRIER KAREN D. DAVIS ET BRIAN MCKEE	52
CHAPITRE 3	LES FEMMES DANS LES FORCES ARMÉES FRANÇAISES : INTÉGRATION ET CONFLIT KATIA SORIN	77
CHAPITRE 4	LE HARCÈLEMENT DANS LES FORCES ARMÉES : COMPARAISONS ENTRE DIFFÉRENTS PAYS NICOLA J. HOLDEN ET KAREN D. DAVIS	98
CHAPITRE 5	QUESTIONS LIÉES AUX DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES ET À LA DIVERSITÉ AU SEIN DE L'EFFECTIF MILITAIRE CANADIEN CHRISTIAN LEUPRECHT	123
CHAPITRE 6	VALEURS ORGANISATIONNELLES ET DIVERSITÉ CULTURELLE DANS LES FORCES CANADIENNES : LA QUESTION DES AUTOCHTONES KATHLEEN MACLAURIN	148
CHAPITRE 7	DIVERSITÉ LES CONDITIONS POUR DES FORCES ARMÉES ADAPTATIVES ET OUVERTES À TOUS FRANKLIN C. PINCH	172
Collaborateurs		196

## REMERCIEMENTS

Au mois d'octobre 2002, la première conférence internationale de l'Inter-University on Armed Forces and Society des Forces canadiennes (ILFC) et le programme d'études en gestion de la défense de l'Université Queen's. Il s'agit du troisième et dernier ouvrage publié à la suite de la conférence dans le cadre de la série *Défis et changements chez les militaires*.

IUS Canada est une organisation régionale qui fait partie de l'IUS et qui a été fondée par l'éminent sociologue militaire, Morris Janowitz, à l'University of Chicago, dans les années 1960. Elle est consacrée à la recherche et aux bourses d'études indépendantes en sciences sociales, qui se concentrent à la fois sur les relations entre les forces armées et la société et sur l'institution militaire elle-même. Les boursiers de l'IUS, qui sont plus de 800, représentent un large éventail de disciplines et environ 50 pays et participent à l'étude des forces armées et de la société au sein d'établissements universitaires, de centres de recherche et de forces armées partout dans le monde. Au moment de la conférence, le président était monsieur David R. Segal, *Ph. D.*, professeur distingué de sociologie à l'University of Maryland. Il a été remplacé par monsieur John Allen Williams, *Ph. D.*, de la Loyola University. IUS Canada a été fondé en 1981 et le président à l'époque était monsieur Franklin C. Pinch, *Ph. D.*; son successeur est monsieur Alan Okros, *Ph. D.*, ancien directeur de l'ILFC et professeur agrégé au Département de psychologie militaire et leadership du Collège militaire royal du Canada (CMR). Le Lieutenant-colonel David Last, secrétaire général actuel du CMR, était le directeur des programmes de la conférence d'IUS Canada en 2002 et Lois Jordan, directrice du secrétariat d'IUS Canada, était la coordinatrice de la conférence.

L'ILFC a été mis sur pied en 2001, avec un mandat général touchant l'élaboration de concepts de leadership, la recherche en leadership et la coopération avec des établissements universitaires et des associations internationales de recherche. Le directeur actuel est le Colonel Bernd Horn, un boursier de l'IUS. Le programme d'études en gestion de la

défense de l'Université Queen's, présidé depuis sa création en 1996 par monsieur Douglas Bland, *Ph. D.*, est l'une des seize chaires universitaires commanditées par le Forum sur la sécurité et la défense (FSD) du ministère de la Défense nationale.

Nous souhaitons exprimer notre gratitude pour la collaboration de monsieur Douglas Bland, coordonnateur principal du premier volume, de monsieur David Last, coordonnateur principal du deuxième volume, et de tous les auteurs ayant contribué à cet ouvrage, dans le cadre de la planification de la série *Défis et changements*. Nous sommes reconnaissants du soutien administratif de l'Académie canadienne de la défense et de son organisme, l'ILFC, qui ont rendu possible la publication de ce document. Nos remerciements particuliers à Trisha Mitchell et à Joanne Simms pour leur soutien administratif aux débuts de ce projet. Finalement, nous témoignons notre gratitude à Moira Jackson, de l'Université Queen's, pour sa révision de qualité et ses commentaires perspicaces sur les différents chapitres de cet ouvrage et à Brian Selmeski pour son travail éditorial. Nous sommes reconnaissants de la patience, du professionnalisme et du travail soutenu de tous.

La rédaction

mars 2005

## AVANT-PROPOS

À l'instar des ouvrages précédents publiés par l'Académie canadienne de la Défense (ACD) et l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC), cet ouvrage représente notre engagement continu à l'égard de l'éducation des membres des Forces canadiennes (FC). Il constitue une réaction directe à notre prise de position relativement à la mise en place nécessaire d'un mécanisme permettant la diffusion de travaux savants et professionnels de haute qualité. Ces publications de l'ACF et de l'ILFC contribuent à un ensemble distinct de connaissances canadiennes sur le leadership opérationnel et le métier des armes. Elles servent à améliorer le perfectionnement professionnel au sein du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FC et elles offrent une méthode visant l'éducation du public en ce qui concerne l'apport important de ses forces armées.

Dans le cas de cette publication, les chapitres ont été choisis à partir d'une série d'exposés présentés dans le cadre du Séminaire inter-universitaire canadien sur les forces armées et la société, organisé par l'ILFC à Kingston, en Ontario. Deux thèmes connexes se fauillent dans ces chapitres : le genre et la diversité. Ces sujets demeurent d'une importance capitale aux yeux des forces armées et seront toujours importants pour toute organisation qui souhaite développer au maximum son efficacité. La diversité, peu importe sa forme, est une préoccupation contemporaine et un sujet de vifs débats. Elle influence les changements et la transformation et elle présente des défis pour les gouvernements, les employeurs et les institutions des sociétés libérales démocratiques. De la même façon, la question de l'intégration des femmes constitue une longue histoire, souvent honteuse, qui a généré un volume considérable de débats.

Nous croyons que les Forces canadiennes ont ouvert la voie, grâce à leur approche novatrice, à tous les aspects de la diversité et de l'équité en matière d'emploi. Nous avons une quantité incroyable de portes qui demeurent fermées dans d'autres forces armées occidentales et nous avons systématiquement éliminé les barrières à l'emploi pour les citoyens

du Canada. Les articles savants figurant dans cet ouvrage offrent des aperçus d'ordre intellectuel de la diversité et de l'intégration des femmes. Les auteurs démontrent une passion à l'égard de ces sujets, qui sauront captiver autant le monde universitaire que le grand public.

Major-général P. R. Hussey  
Commandant de l'ACD

## PRÉFACE

À première vue, les lecteurs peuvent se demander pourquoi l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC) publie un ouvrage sur l'intégration des femmes et la diversité. Après tout, ces deux sujets ne semblent pas avoir de liens directs avec le leadership ou les comportements de leadership. Dans leurs sens premiers, le genre et la diversité peuvent être simplement considérés comme des états : une personne est soit un homme, soit une femme, et les groupes peuvent être diversifiés ou non. Toutefois, le leadership ne consiste pas uniquement à influencer des suiveurs en vue d'accomplir une mission. Les dirigeants efficaces savent reconnaître les différences chez les gens. Ils comprennent aussi qu'une seule approche ne peut convenir à tous et que la diversité et l'intégration des femmes au sein des groupes constituent des forces et non des faiblesses.

Sans aucun doute, la diversité concerne avant tout les personnes et leurs différences, que ces différences soient réelles ou illusoire. Les dirigeants doivent reconnaître que l'humain a naturellement tendance à classer les gens d'une façon qui l'aide à comprendre son environnement. Nous classons les personnes que nous rencontrons la catégorie qui leur convient le mieux. Ces groupes peuvent être très généraux (p. ex., les Canadiens par rapport aux Américains) ou fondés sur des aspects comme la race, la religion ou le genre. Dans les forces armées, les choses se compliquent avec l'ajout de nombreuses catégories supplémentaires (p. ex., Armée de terre/Marine/Force aérienne; forces opérationnelles/forces de soutien). Les catégories que nous employons s'accompagnent d'un ensemble de suppositions et d'attitudes concernant les personnes faisant partie d'un groupe donné. Ces attitudes influencent l'opinion que l'on se fait des membres d'un groupe, nos sentiments à leurs égards et la façon dont nous sommes susceptibles de nous comporter en leur présence. Les dirigeants qui saisissent ce principe seront en mesure de prévoir la façon dont réagiront les suiveurs en présence d'autres groupes et pourront tirer profit de ces connaissances, au besoin (p. ex., lorsque l'appartenance à un groupe devient particulièrement importante dans le cadre d'événements sportifs).

Comme il a été mentionné auparavant, la diversité concerne les différences, réelles ou imaginaires, au sein de groupes. Dans n'importe quel contexte social, un groupe peut devenir dominant. Depuis les premiers écrits historiques, l'être humain a recours à ses opinions et à ses croyances au sujet d'autres groupes afin de justifier la discrimination ou le refus de l'accès à certaines ressources ou afin de discréditer les opinions d'autres groupes sur les affaires courantes de pays, de communautés, d'institutions ou d'organisations. Les véritables dirigeants doivent être conscients de cet aspect fondamental de la nature humaine.

Colonel B. Horn

Directeur de l'Institut de leadership des Forces canadiennes



# INTRODUCTION AUX DÉFIS ET AUX CHANGEMENTS CHEZ LES MILITAIRES : ENJEUX TOUCHANT À L'ÉGALITÉ DES GENRES ET LA DIVERSITÉ

---

FRANKLIN C. PINCH

## INTRODUCTION

La diversité dans les forces armées est un sujet complexe, en ce qui a trait à la fois au concept et aux conséquences sur la pratique et la gestion. Elle représente l'un des défis les plus importants et les plus ardues en termes de gestion des ressources humaines auxquels les dirigeants militaires ont dû faire face au cours des vingt à trente dernières années. La diversité accrue du recrutement, du perfectionnement et de l'emploi a remis en question les normes, les valeurs, les croyances et les attitudes traditionnelles de l'institution militaire. On a adapté et revu les philosophies, les politiques, les programmes et les pratiques en matière de ressources humaines. Le présent document s'ajoute aux preuves de plus en plus nombreuses du progrès réalisé relativement à la compréhension et à la gestion de la diversité dans les forces armées et des problèmes qui demeurent non résolus. On y traite principalement de la pleine intégration des femmes, qui constitue, selon certains analystes, l'enjeu le plus problématique. Bon nombre de pays doivent encore régler des problèmes majeurs liés au genre<sup>1</sup>.

La présente introduction comporte deux objectifs. D'abord, elle vise à présenter au lecteur les concepts du genre et de la diversité et à leur faire comprendre l'importance que ceux-ci revêtent à cette étape de l'évolution des forces armées occidentales. Ensuite, elle propose un aperçu de chaque chapitre, accompagné de brefs commentaires de la rédaction.

La diversité (ou l'hétérogénéité), sous toutes ses formes et apparences, est un sujet d'actualité qui soulève des préoccupations et des débats et constitue un facteur de changement et de transformation. À ce titre, elle représente des défis pour les gouvernements, les employeurs et les institutions des sociétés libérales démocratiques. La diversité touche les différences, *réelles ou perçues*, au sein de groupes. Les conséquences liées

à l'appartenance à un certain groupe peuvent être d'ordre politique, social ou économique. Dans tout contexte social (par exemple, un pays, une communauté, une institution ou une organisation), un groupe peut devenir dominant. Selon les principes de la dichotomie classique, les groupes culturels et sociaux dominants (groupes principaux), peu importe la façon dont ils ont hérité de leur statut ou de leur légitimité, ont tendance à considérer leurs propres normes, valeurs, points de vue et méthodes comme étant normaux, corrects, voire supérieurs, et ceux des autres (groupes connexes), comme étant déficients ou inférieurs, du moins en partie. Tout au long de l'histoire connue, différents groupes principaux ont utilisé ces points de vue, et d'autres motifs, afin d'exercer différentes formes de discrimination à l'égard d'autres personnes, pour leur refuser l'accès à certaines ressources ou les dissocier des affaires permanentes du pays, des communautés, des institutions ou des organisations d'emploi<sup>2</sup>.

Les différences importantes récurrentes comprennent notamment l'âge, le genre, l'orientation sexuelle, la situation familiale, l'état de personne handicapée, la langue, la race, l'origine nationale ou ethnique et la religion. Certaines différences sont déterminées biologiquement (couleur de la peau, sexe, etc.), mais pratiquement toutes les différences qui importent en milieu de travail (éthique et habitudes du travail, compétences en leadership et en gestion, préférences pour certains types de travail, orientation intellectuelle, etc.) sont le fruit de l'éducation, de la formation et d'autres formes de socialisation et d'expériences. De plus, il existe une variation si grande au sein des groupes en apparence homogènes qu'une impression générale ou un stéréotype émanant d'un groupe nous en apprend bien peu au sujet des membres eux-mêmes. Le même principe s'applique à la généralisation des caractéristiques d'une seule personne à un groupe. Ces facteurs s'appliquent aux différences de genre, qui se voient attribuer la part du lion dans le présent document, et à d'autres types de diversité qui sont abordés de façon à la fois implicite et explicite dans deux chapitres.

## LA SITUATION ACTUELLE

Les développements sociaux, politiques, technologiques et économiques survenus au cours des dernières décennies ont ébranlé le pouvoir des

groupes dominants en Occident. On reconnaît qu'il est nécessaire de donner libre accès aux principaux courants sociaux et institutionnels des différentes sociétés occidentales. Ce sont probablement les femmes qui ont progressé le plus en ce qui a trait aux taux de participation dans toutes les organisations professionnelles et sociales, incluant les forces armées<sup>3</sup>. Les campagnes en faveur des droits de la personne et d'autres mouvements sociaux ont entraîné des modifications législatives, qui, à leur tour, ont fait progresser les droits des femmes et d'autres groupes en milieu de travail. Les gouvernements et les tribunaux ont œuvré pour la justice sociale et l'égalité des chances. On supprime des obstacles à l'embauche par les employeurs<sup>4</sup>. De plus, dans un contexte de plus en plus mondial, les organisations du secteur public et du secteur privé ont commencé à reconnaître les avantages d'une main-d'œuvre plus diversifiée<sup>5</sup>.

Le débat se poursuit à tous les niveaux au sujet de la portée possible ou souhaitable de la diversité et de la façon dont elle sera gérée, débat qui est à son plus vif lorsqu'il est question des forces armées. Une des plus récentes analyses comparatives sur le sujet indique que les points de vue diffèrent considérablement selon les gouvernements des pays ainsi que chez les dirigeants militaires et les universitaires des forces armées et du secteur civil<sup>6</sup>. Le système et les processus militaires de socialisation délibérément puissants mettent en place et renforcent une « culture étroite » dans laquelle les groupes principaux se développent sans aucun doute. L'une des conséquences recherchées de ces influences de socialisation est la mise sur pied de groupes cohésifs et extrêmement motivés que l'on considère nécessaires à la survie des groupes et à la réussite des missions. En revanche, parmi les effets non souhaités et souvent négatifs de ces influences se trouve l'apparition de normes, de valeurs et de stéréotypes qui excluent les groupes de « personnes différentes ». Dans une certaine mesure, les débats sur la politique interne, incluant ceux que l'on trouve dans ce document, portent sur la manière dont pourraient procéder les forces armées pour conserver un régime de socialisation intentionnel, afin de favoriser l'émergence des caractéristiques de groupe « requises », tout en attirant les membres d'autres groupes sociaux et culturels dans le courant dominant, en intégrant leurs aspects essentiels.

## APERÇU DU CONTENU - GÉNÉRALITÉS

Le présent document traite des concepts et de la théorie liés à la « gestion de la diversité » qui s'appliquent aux changements de politiques apportés à mesure que des pressions macrosociales et législatives s'exercent sur les forces armées pour qu'elles incluent les femmes. Il étudie les obstacles qui empêchent toujours la pleine intégration, incluant ceux liés aux normes culturelles masculines. Un aperçu de la situation en France présente les points de vue et les expériences des femmes militaires par rapport aux attentes que nourrissent les hommes et les forces armées à leur égard. Aussi, on trouve une étude transnationale des problèmes comme le harcèlement, le sexe et l'abus de pouvoir, qui touche les perceptions et les attentes, ainsi que les préoccupations relatives à la gestion de la diversité. Ces problèmes revêtent une importance grandissante, étant donné que les femmes se joignent de plus en plus aux forces armées et que leur nombre croît au sein des emplois et des groupes professionnels non traditionnels.

Dans un chapitre, on se penche sur les changements démographiques et on traite de leurs répercussions stratégiques sur les Forces canadiennes. Des modèles sociodémographiques changeants aident à déterminer la mesure dans laquelle chaque pays est préoccupé par la question de la diversité. Ils aident aussi à déterminer les objectifs et les priorités stratégiques en matière de ressources humaines qui devraient être adoptés pour l'avenir. Les groupes diversifiés peuvent présenter des valeurs contradictoires qui doivent être gérées avec prudence afin de favoriser le recrutement et le maintien en poste de membres des minorités culturelles. C'est en fonction de ce point de vue que le dernier chapitre explore la « correspondance des valeurs » entre les groupes autochtones et les forces armées.

## APERÇU - LES DIFFÉRENTS CHAPITRES

### Chapitre un

Gwyn Harries-Jenkins établit la relation entre les pressions exercées par une société en évolution, les changements de philosophies et de styles de gestion et les concepts utilisés par les spécialistes en sciences sociales

dans son examen de l'importance du changement survenu au cours des trente dernières années. Même si son travail porte essentiellement sur le « genre », il propose un fondement théorique applicable à la diversité dans son ensemble. En se fondant sur les modèles *institutionnel/professionnel* du changement et du perfectionnement dans les organisations militaires, présentés pour la première fois dans les années 1970 par Charles Moskos et adaptés au moyen de recherches continues, il dresse le portrait des changements relatifs à l'élaboration des politiques et d'autres enjeux concernant l'intégration des femmes dans les forces armées occidentales.

Selon l'auteur, le modèle institutionnel, dérivé des normes militaires traditionnelles, décrit un « style de gestion d'intendance [...] paternaliste ». Dans les années 1960, il a fait l'objet de pressions sociales exercées et les forces armées ont orienté leurs politiques en matière de ressources humaines vers le modèle professionnel et l'inclusion plus générale des groupes auparavant exclus, notamment les femmes. Le motif opérationnel derrière ce changement de cap était le besoin de conserver une force efficace opérationnellement, capable d'affronter de nouvelles difficultés malgré les pénuries répétées de personnel technique. La question de l'équité reflétait les demandes sociojuridiques relatives à l'égalité dans les occasions d'emploi. Comme l'indique Harries-Jenkins, l'accroissement de l'étendue de la diversité est considéré comme un indicateur de la qualité de l'ensemble.

En appliquant au genre la thèse de la diversité, Harries-Jenkins établit le rapport entre les changements des politiques globales et locales en matière de personnel au fil du temps, dans un certain nombre de pays. Même s'il existe des variations entre les pays, il remarque une évolution séquentielle des politiques en quatre étapes : l'exclusion totale des femmes de l'ensemble ou de la plupart des groupes professionnels militaires; l'exclusion partielle; l'inclusion en fonction de critères de sélection; l'inclusion totale. Les femmes ont souvent été reléguées à des rôles de soutien et les groupes professionnels liés aux armes de combat terrestres sont ceux qui ont résisté le plus à l'inclusion des femmes. Harries-Jenkins souligne l'importance des emplois de l'étape 4 dans les spécialités opérationnelles militaires de base des armes de combat

direct; il y voit le préalable à l'obtention de postes supérieurs, tant chez les officiers que chez les sous-officiers. Cette situation a constitué une restriction pour l'ensemble des femmes en uniforme. Dans nombre de pays, l'admission des femmes dans les rôles de combat a été cyclique, au mieux, et les progrès ont tous ralenti une fois la crise passée (comme ce fut le cas, par exemple, dans l'ancienne Union soviétique après la Seconde Guerre mondiale). Certains pays, comme le Royaume-Uni et les États-Unis, ont élaboré des politiques locales en matière de ressources humaines qui favorisaient l'inclusion partielle, une restriction qui est conforme au modèle institutionnel traditionnel et qui transmet « l'image idéale du héros de guerre, bien masculin et fort, tant physiquement qu'émotionnellement ». De telles politiques sont soutenues au sein de l'organisation par l'influence culturelle du modèle du guerrier viril, établi en grande partie par l'homme. Harries-Jenkins compare cette situation avec le modèle de diversité, qui « se fonde sur le principe de base voulant que l'organisation, la structure et la gestion du milieu militaire reflètent les normes et les valeurs de la société civile ». Cette situation représente la transition vers « une image idéaltypique inclusive, créée et renforcée par les politiques locales en matière de ressources humaines qui sont adoptées ».

Le modèle de diversité est toutefois « particulièrement complexe » et repose sur un équilibre entre les exigences sociojuridiques et les éléments nécessaires au maintien de la « capacité de combat ». Harries-Jenkins relève trois concepts pertinents à l'établissement de politiques locales qui permettront d'optimiser la diversité : la mesure symbolique, l'égalité des chances et la discrimination à rebours. Selon des analystes reconnus, les femmes doivent représenter 15 p. 100 d'une organisation pour ne plus être considérées comme un simple symbole. La plupart des forces armées occidentales n'atteignent pas cette norme. Les femmes sont toujours traitées, surtout dans les domaines de combat opérationnel, comme des « symboles » qui attirent considérablement l'attention plutôt que comme des militaires à part entière. L'auteur mentionne une recherche qui démontre plusieurs conséquences négatives découlant de ce sexisme, incluant un stress professionnel aigu pour les femmes touchées. En tant qu'organisation d'intervention en cas de crise, les forces armées doivent être en mesure de réagir de façon compétente lorsque

la situation l'exige. On pourrait soutenir qu'une approche inclusive et favorable à l'intégration des femmes ferait augmenter le risque de manque de personnel; toutefois de multiples initiatives d'orientation perfectibles peuvent réduire ce risque. Différents dilemmes stratégiques et points de vue contradictoires touchent les politiques de recrutement et de maintien en poste qui visent à optimiser l'égalité des chances pour les hommes et les femmes dans le cadre du concept de gestion de la diversité, tout en respectant les normes d'efficacité opérationnelle. Un autre défi réside dans la proportion généralement faible des femmes dans les forces armées, dans les rôles de combat direct (là où elles y sont autorisées) et au sein des officiers supérieurs.

Une solution potentielle aux deux problèmes réside dans la mise en œuvre de politiques qui intégreront mieux « les pratiques de travail civiles, la mise en place de modèles (acceptables) de comportement, la constitution d'une image de marque et le changement culturel... ». Même si elles correspondent à un modèle de diversité, de telles pratiques s'opposent aux politiques « institutionnelles » d'avancement professionnel qui mettent l'accent sur l'expérience et l'ancienneté. Elles peuvent aussi entraîner d'autres problèmes, comme la production de ressentiment et ternir l'image d'organisation unique projetée par les forces armées. En outre, les politiques de discrimination à rebours ne permettent pas de réaliser un bon équilibre entre « l'aspect professionnel » et « l'aspect équitable ».

Harries-Jenkins considère que les forces armées contemporaines sont toujours en cours d'élaboration d'un modèle de diversité, un modèle amoindri par l'ambiguïté et l'incertitude. La faible correspondance entre la culture actuelle et les objectifs stratégiques en matière de diversité dénote un besoin d'efforts conjugués en vue d'un changement culturel au niveau stratégique. En revanche, l'auteur souligne que l'on s'entend très peu sur la façon de mettre en œuvre ce changement culturel et que toutes les solutions de rechange proposées comportent leurs propres inconvénients. Selon sa dernière analyse, les politiques globales externes basées sur des facteurs sociojuridiques doivent être coordonnées avec les politiques locales, c'est-à-dire, que les forces armées doivent répondre aux demandes provenant de l'extérieur. La solution consiste à

adopter une politique qui créera l'image et les modèles de comportement nécessaires à la stabilisation et au progrès de la mixité. Les modèles institutionnel et professionnel mettent toujours l'accent sur « l'impératif fonctionnel » traditionnel et sur un parti pris masculin vis-à-vis des normes sociales et du service militaire. Harries-Jenkins met en doute la justesse de ces modèles et de ces images en concluant ainsi :

Aujourd'hui, [...] non seulement la pertinence des modèles conservateurs et anachroniques à prédominance masculine est-elle contestée, mais même leur validité conceptuelle est remise en question. Le modèle de diversité propose que, dans une situation de libre choix au sein de forces entièrement volontaires soumises à des influences hétérogènes et à des pressions en faveur de la représentativité, le principal objectif fonctionnel militaire relatif à l'efficacité au combat doit intégrer l'acceptation des différences. Ce sont l'inclusivité et l'hétérogénéité, plutôt que l'exclusivité et l'homogénéité, qui doivent l'emporter<sup>7</sup>.

## Chapitre deux

Karen Davis et Brian McKee établissent un rapport entre le débat sur la mise en œuvre totale du modèle de mixité, de façon explicite, et les arguments contre la présence des femmes dans les rôles de combat. Les auteurs déclarent que « le véritable obstacle actuel à la pleine participation des femmes aux opérations militaires n'est guère lié à leurs capacités physiques ou intellectuelles, mais concerne plutôt les enjeux sociaux et culturels qui caractérisent le "cadre guerrier" ». Ils défendent aussi une approche stratégique préconisant que la prise de décisions relatives aux rôles des femmes s'appuie sur des renseignements crédibles et fondés sur la recherche plutôt que sur des « mythes », des préjugés et des arguments dépassés.

Le chapitre est fondé sur ce qui s'est passé au Canada depuis les années 1960 et, comme Harries-Jenkins, Davis et McKee établissent un lien entre le progrès de l'intégration des femmes et les changements sociaux, l'appui du public, la législation sur les droits de la personne, la Charte des droits et libertés et des décisions judiciaires qui ont permis aux femmes de jouer l'ensemble des rôles dans les trois services.

Différentes restrictions existent toujours même lorsque des politiques officielles d'inclusion sont en vigueur (p. ex., sous la forme d'exigences injustifiées, physiques ou autre, qui empêchent les femmes de se joindre à des unités de combat d'élite ou de forces spéciales). Qu'elles soient officielles ou non, ces restrictions sont liées à « l'importance exagérée que l'on accorde à une philosophie guerrière qui met principalement l'accent sur les opérations de combat et la guerre », sans se pencher suffisamment sur le large éventail de rôles modernes en matière de soutien de la paix, d'efforts humanitaires et d'opérations nationales.

Les raisons traditionnelles concernant l'exclusion des femmes des rôles de combat, selon Davis et McKee, se rapportent à des questions comme celles qui ont été soulevées à la fin des années 1980 par la Heritage Foundation, aux États-Unis. Elles portent principalement sur les aptitudes physiques et intellectuelles des femmes, les effets de leur présence sur la cohésion et l'efficacité, la disponibilité opérationnelle en vue de déploiements à court préavis, les attitudes publiques et personnelles à l'égard de la présence des femmes au combat et l'intérêt de celles-ci pour les rôles de combat. Les auteurs traitent brièvement de chacun de ces sujets.

Les auteurs citent une recherche qui jette le doute sur l'hypothèse voulant que les femmes ne puissent supporter les rigueurs physiques et mentales du combat. Des femmes ont prouvé qu'elles étaient supérieures aux hommes dans des domaines comme l'endurance physique et elles ont fait preuve, grâce à un entraînement et un développement appropriés, de progrès considérables quant à leurs aptitudes physiques. Les auteurs démontrent aussi que, malgré les critères différents qui s'appliquent aux hommes et aux femmes, les évaluations de la condition physique au Canada peuvent prédire avec justesse la capacité de chacun à répondre aux normes propres à un groupe professionnel militaire. Aussi, ils affirment que les différences réelles entre les hommes et les femmes en termes de force physique et d'endurance sont très peu pertinentes pour satisfaire aux exigences relatives au rendement des militaires.

En ce qui concerne la vieille notion traditionnelle voulant que l'intégration des femmes aux rôles de combat nuise à la cohésion et à l'efficacité opérationnelle, Davis et McKee affirment que bon nombre

des problèmes anticipés (p. ex., la fraternisation et l'inconduite sexuelle) ont été exagérés ou encore peuvent être gérés au moyen d'une éducation appropriée et de politiques en matière de ressources humaines. Des études réalisées récemment aux États-Unis et au Royaume-Uni montrent que les différentes proportions de femmes présentes n'influent que très peu sur la cohésion, voire pas du tout. Le maintien de la cohésion et de l'efficacité opérationnelle est davantage déterminé par d'autres facteurs, comme le leadership et le travail d'équipe, et il existe des exemples de situations où des femmes occupent efficacement des rôles de combat, sans nuire à la cohésion ou à l'efficacité opérationnelle. Les auteurs réfutent aussi les arguments soutenant que la présence de femmes dans les rôles de combat est évidemment plus facile à accepter dans les forces armées qui vont rarement en guerre (p. ex., le Canada et les pays scandinaves) que dans celles qui y participent souvent (p. ex., le R.-U. et les É.-U.). En outre, de façon générale et malgré que l'on craigne le contraire, les femmes militaires faites prisonnières ont été traitées de la même manière que leurs homologues masculins. Dans l'ensemble, ces motifs liés à la peur visant l'exclusion des femmes des rôles de combat semblent être fondés en grande partie sur des facteurs culturels et religieux propres aux pays en question.

En ce qui a trait à la disponibilité opérationnelle en vue de déploiements à court préavis, il existe de nombreuses raisons, outre la grossesse et la maternité, qui peuvent constituer un problème à cet égard. Par exemple, même si le taux de militaires américains qui ne peuvent participer à un déploiement est relativement élevé, le taux général de grossesse est très bas en comparaison. Une fois en déploiement, certaines femmes ont dû partir parce qu'elles sont devenues enceintes, mais de nombreux autres militaires, hommes ou femmes, ont aussi dû partir en raison de différentes situations d'ordre administratif ou médical. En ce qui concerne le remplacement, il est plus facile de remplacer un fantassin qu'un technicien spécialisé. Même si les femmes sont deux fois plus susceptibles que les hommes de mentionner la famille ou les responsabilités parentales comme principale raison pour ne pas s'enrôler, celles qui décident de le faire fondent leur décision sur des motifs semblables à ceux mentionnés par les hommes. De plus, la charge familiale devient de plus en plus une responsabilité parentale conjointe. Ces questions sont importantes pour

la motivation et le moral de tous les militaires qui assument de telles responsabilités, et les politiques en matière de ressources humaines visant à atténuer les problèmes liés à la maternité, aux absences et au remplacement font partie intégrante des forces armées contemporaines.

À savoir si les exigences physiques ardues peuvent dissuader les femmes d'occuper des rôles de combat, Davis et McKee argumentent que la recherche ne parvient pas à établir de lien convaincant entre le faible intérêt des femmes et le manque de confiance en leurs aptitudes physiques (l'intérêt des hommes pour les armes de combat a souvent été faible aussi). On pourrait plutôt attribuer l'intérêt au degré de connaissance avec ce comportent les rôles de combat, étant donné que les différences dans le niveau d'intérêt sont moins prononcées entre les hommes et les femmes sans expérience. Par conséquent, en familiarisant davantage les femmes aux rôles de combat, surtout s'il existe des modèles de comportement réputés pour les femmes, on pourrait susciter leur intérêt et réduire cet écart entre les hommes et les femmes.

Dans la seconde partie du chapitre, Davis et McKee font un examen critique du « cadre guerrier ». Ils avancent que les améliorations de la politique et de la doctrine militaires sont de plus en plus dominées par les concepts de « philosophie guerrière », de « culture guerrière » et d'« esprit guerrier ». Le cadre guerrier (que Harries-Jenkins désigne sous le nom de modèle du guerrier viril) porte essentiellement sur le combat et n'a fait l'objet d'aucune évaluation objective par rapport au besoin combiné d'efficacité opérationnelle et d'égalité des genres dans les forces armées postmodernes. Citant des auteurs canadiens et américains, Davis et McKee affirment que le cadre guerrier a gagné en importance et en validité comme représentation de l'ensemble des forces armées. Cette situation, avancent-ils, va à l'encontre des tendances de l'ensemble des exigences de mission, qui incombent maintenant aux effectifs de combat opérationnel. Aussi, les changements relatifs aux armes et à d'autres technologies rendent inutile le besoin de « force brute et de muscles », mis de l'avant dans la culture guerrière. À cet égard, le prototype du soldat de l'ONU idéal, résultant de recherches réalisées par des Suédois, s'éloigne considérablement du modèle de guerrier viril. À la suite de tels changements, il est essentiel que les caractéristiques des rôles et des

métiers militaires soient fondées sur de véritables exigences professionnelles, appuyées par des recherches méthodiques.

Dans leur conclusion, Davis et McKee soulèvent des questions sur le rôle des forces armées dans l'ensemble de l'environnement de sécurité, sur l'influence de la technologie, sur la privatisation des rôles de soutien et des rôles opérationnels militaires et sur les effets potentiels de ces éléments sur la philosophie militaire, le cadre guerrier et le rôle des femmes. Ils reconnaissent qu'un certain progrès a été réalisé en ce qui a trait à l'intégration des femmes, mais ils le trouvent lent par rapport au progrès réalisé dans la société civile. Néanmoins, ils estiment que le concept de la « brute guerrière » n'est pas justifié par les exigences militaires actuelles et à venir, est défavorable au progrès de l'intégration des femmes et va aussi à l'encontre de la participation de certains hommes.

### Chapitre trois

Katia Sorin présente un aspect plus personnalisé de ce que signifie la mixité, du point de vue des femmes qui tentent de composer avec les exigences de l'environnement militaire masculin en France. Le contexte présenté par Sorin, même s'il se rapporte à des périodes précises, reflète le processus par étape décrit par Harries-Jenkins, duquel les femmes étaient initialement exclues. Cependant, grâce à des lois et des politiques, elles ont été en mesure de s'intégrer pleinement et officiellement aux différents services et corps. Toutefois, à l'instar des points de vue exprimés dans les chapitres un et deux, l'auteure souligne que les politiques officielles d'inclusion et la pleine approbation de la mixité n'ont pas réglé tous les problèmes relatifs à la participation des femmes dans les forces armées.

Même si l'on peut supposer, d'un point de vue organisationnel, que l'intégration des femmes a été pleinement réalisée, Sorin relève des niveaux suffisamment importants de tension et de conflit pour démontrer que les femmes considèrent toujours que leur acceptation, à la fois officielle et officieuse, s'est faite à contrecœur et non de plein gré. Elle souligne que les forces armées françaises (comme la plupart des autres) étaient traditionnellement considérées comme un domaine exclusivement réservé aux hommes, où « le service militaire était perçu

comme l'étape la plus importante de la progression des jeunes hommes vers l'âge adulte ». Comme dans d'autres pays, l'image et les caractéristiques masculines des forces armées présentent un contraste marqué avec les qualités féminines attribuées aux femmes dans la société française. Sorin affirme que les récentes réformes au sein de l'organisation militaire française, incluant l'élargissement des rôles des femmes, menacent à la fois l'image et la raison d'être du service militaire pour les hommes enrôlés. Selon une hypothèse, qui est à la base de l'étude sur laquelle est fondé le chapitre, les femmes qui jouent des rôles non traditionnels dans les forces armées sont « stigmatisées ». En effet, cette situation se reflète dans l'exercice de leurs fonctions militaires.

Au moment de la rédaction, les femmes constituaient environ 10 p. 100 des forces armées françaises et seul le service à bord de sous-marins et, dans le cas des sous-officiers (s/off), dans la Gendarmerie Mobile, leur était interdit. Pour différentes raisons, notamment leurs niveaux d'instruction, les femmes sont toujours surtout présentes dans les rôles traditionnels liés aux services administratifs et aux services de santé. Il existe des variations considérables, en fonction du grade et du type de recrutement, et les femmes ne détiennent pratiquement aucun des grades les plus élevés. En général, les femmes militaires diffèrent des hommes en termes d'âge, d'ancienneté, d'état matrimonial et de situation familiale et selon qu'elles sont employées à contrat ou qu'elles font carrière (les femmes sont plus susceptibles d'être employées à contrat et ont en moyenne moins d'ancienneté que les hommes). Il existe aussi d'importantes différences chez les femmes elles-mêmes, à la fois en ce qui concerne les antécédents et l'engagement dans la carrière. Elles occupent de plus en plus des groupes professionnels non traditionnels, mais on trouve toujours peu de femmes dans les domaines de combat opérationnel. Même si l'échantillon de l'étude reflète ces distributions dans une certaine mesure, on met l'accent sur les 70 p. 100 de femmes, tous grades confondus, employées dans des environnements opérationnels. L'échantillon comprend à la fois les conscrits et les volontaires employés en vertu de contrats s'échelonnant sur différentes périodes.

Parmi les nombreuses conclusions de Sorin, on remarque que les écoles militaires n'ont pas ouvert leurs portes « de plein gré » aux femmes, ce

qui les empêchait de suivre le programme permettant ensuite d'occuper des postes de responsabilité. Le « marché des contrats » pour l'embauche des officiers oriente les femmes vers les domaines de soutien et les tient à l'écart des postes qui sont « fortement chargés en contenu opérationnel ». De plus, « l'accès aux postes de haut commandement est encore en grande partie administré par des hommes ».

L'élargissement des rôles des femmes n'est pas perçu comme faisant partie d'une tendance égalitaire dans les forces armées françaises. « L'attribution différente des tâches » pour les hommes et les femmes et « la structure interne des professions déterminée selon le genre » démontrent la présence de pratiques discriminatoires. On constate aussi ailleurs un système de deux poids, deux mesures, qui défavorise les femmes par rapport à leurs homologues masculins. Par exemple, on décrit les relations hommes/femmes à l'école militaire principale de Saint-Cyr, où les femmes sont clairement minoritaires, comme étant en grande partie conflictuelles. Une guerre hautement inégale entre les sexes est appuyée par les attitudes et les gestes des supérieurs et des instructeurs masculins, qui semblent ne pas soutenir les femmes et ne prendre aucune mesure disciplinaire appropriée contre les hommes. Les femmes se sentent traitées comme des étrangères, comme si elles étaient invisibles; ou bien, elles sont méprisées, humiliées et insultées et font l'objet de blagues et d'insinuations à caractère sexuel.

D'un autre côté, certains environnements sont accueillants pour les femmes, elles peuvent parfois même faire l'objet de favoritisme. Par ailleurs, les hommes qui ont servi aux côtés de femmes ont considéré qu'elles étaient efficaces dans les environnements opérationnels. Dans l'ensemble, toutefois, le portrait dressé par l'étude de Sorin représente des femmes qui doivent se battre pour obtenir la place qui leur revient au sein d'une organisation qui ne les accepte pas pleinement, qui leur rappelle leurs « différences » et qui les force à « constamment être sur leurs gardes, sur la défensive : elles ne peuvent rien tenir pour acquis et elles doivent se battre pour obtenir quoi que ce soit ». Pour les femmes, de telles conditions représentent des conflits interpersonnels et intrapersonnels, soulèvent des réserves, des doutes et des sentiments de culpabilité et d'inadaptation et leur donnent l'impression qu'elles ne

sont pas traitées comme des personnes, mais qu'elles sont plutôt étiquetées et assimilées, en tant que groupe, par les hommes.

Pratiquement toutes les femmes souhaitent être « perçues comme des soldats à part entière » et « établir de bonnes relations, saines et professionnelles, avec leurs collègues masculins ». Elles réussissent parfois. Étant donné que les femmes, comme les hommes, représentent une population hétérogène, l'intégration des femmes ne signifie pas la même chose pour chacune d'elles. Elles réagissent différemment aux conditions de service, aux dispositions et aux activités sociales et au processus permanent d'intégration en général. Par exemple, les femmes ont des réactions différentes relativement aux caricatures offensantes et au matériel pornographique qui font partie de l'environnement militaire masculin. Aussi, elles ne souhaitent pas toutes exprimer dans la même mesure leur féminité dans le cadre de leurs fonctions militaires. Certaines désirent souligner leur féminité et montrer qu'elles sont différentes des hommes, d'autres veulent mettre l'accent sur leur identité militaire professionnelle, à l'instar des hommes, et d'autres encore souhaitent atteindre un équilibre entre leur identité personnelle (féminine) et leur identité professionnelle (militaire). Chacun de ces points de vue représente une façon de composer avec l'environnement militaire, et ils ont tendance à varier en fonction de facteurs comme l'âge, le grade, l'expérience et le statut familial.

Sorin conclut en affirmant que les questions liées au genre dans les forces armées françaises ont rapport à l'intégration et au conflit. Les aspects de l'intégration font référence au progrès observable des femmes relativement à leur acceptation comme des membres professionnels et à part entière des forces armées françaises. Toutefois, ce point de vue organisationnel militaire relève plus souvent de la « théorie » que de la pratique. Étant donné qu'il s'agit d'un environnement défini par l'homme, les forces armées se montrent souvent hostiles aux femmes. Les femmes ne s'adaptent pas aussi facilement que les hommes à ce milieu. Même s'ils varient d'une personne à l'autre, les facteurs spécifiques comprennent notamment le rejet, l'isolement et les attitudes malsaines adoptées surtout par les hommes, mais aussi par des femmes. Ces facteurs sont particulièrement frappants dans les secteurs de

combat opérationnel des forces armées. Le conflit entre l'identité sociale et personnelle et l'identité professionnelle n'est pas ressenti de façon aussi aiguë par les hommes, et les femmes vivent des conflits à la fois dans leurs relations avec les hommes et avec d'autres femmes.

Sorin prétend qu'une meilleure compréhension des éléments touchant l'intégration des femmes, qui tient aussi compte des points de vue des hommes, requiert des recherches approfondies. Des politiques efficaces en matière de ressources humaines sont nécessaires afin de réduire les problèmes liés à la transition et à l'intégration des femmes. Cependant, étant donné que les femmes ne constituent pas un groupe homogène, il n'existe pas de « formule magique » pouvant éliminer les conflits interpersonnels et identitaires inhérents. Sorin croit que l'adversité à laquelle sont confrontées les femmes dans les forces armées françaises et que les changements institutionnels qui doivent être mis en œuvre afin d'appuyer leur véritable intégration sont « universels » et qu'ils peuvent s'appliquer à toutes les organisations militaires.

## Chapitre quatre

Comme il a été mentionné auparavant, le fait d'exclure des groupes ou des personnes des forces armées, ou de toute autre organisation, constitue une forme de discrimination fondée principalement sur des critères d'attribution ou leur appartenance. Le harcèlement, sous toutes ses formes et ses manifestations, constitue une sorte de discrimination, l'une des plus graves. Nicola Holden et Karen Davis proposent un aperçu transnational de la mesure dans laquelle le harcèlement constitue un problème. Cette étude donne un aperçu de la dynamique qui peut rendre la vie en uniforme désagréable, humiliante et démotivante.

Ce chapitre repose sur des analyses comparatives de données provenant de l'Australie, du Canada, de la Nouvelle-Zélande et des États-Unis, quatre des pays les plus progressistes en ce qui concerne la soi-disant « intégration des femmes ». Ces pays ont aussi en commun des caractéristiques influencées par « une culture provenant essentiellement d'hommes blancs hétérosexuels et par une tradition judéo-chrétienne », et tous ces pays ont une population et des forces armées qui reflètent

une certaine diversité. Leurs forces armées sont toutes tenues par la loi d'accepter les femmes et disposent toutes de politiques de lutte contre le harcèlement. Les résultats des enquêtes menées dans ces pays fournissent des données de base sur le taux et les types de harcèlement et sur l'efficacité des politiques, des programmes et des pratiques en matière de lutte contre le harcèlement appliqués aux différentes organisations militaires ou aux différents services touchés.

Les auteurs commencent par décrire les problèmes méthodologiques auxquels ils ont été confrontés en essayant de réaliser une analyse comparative directe entre les pays. Certains problèmes découlent des différentes périodes (1987 à 2000) pendant lesquelles les divers sondages ont eu lieu : les définitions différentes du harcèlement, les formes et le contenu des enquêtes sous-jacentes, la population couverte et les échantillons et la présentation des résultats. Tous ces facteurs influent sur l'exactitude de la comparaison. Ces analyses chronologiques au sein des pays ont l'avantage particulier de fournir des comparaisons à la fois internes et externes. Toutefois, en raison des difficultés liées à la réalisation de comparaisons directes, les auteurs traitent les analyses de chaque pays comme une étude de cas. Malgré tout, les résultats généraux mènent à des conclusions convaincantes sur l'utilisation de cet important indicateur de progrès (ou d'absence de progrès) en ce qui concerne la gestion de la mixité.

Malgré la variabilité des méthodes et la façon dont les résultats ont été présentés dans les différents pays, dans l'ensemble, on s'entend sur les comportements qui constituent du harcèlement. Les résultats indiquent que toutes les formes de harcèlement ont été une source importante de problèmes pour l'ensemble des forces armées. Des cas de harcèlement sexuel continuent d'être signalés; il prend le plus souvent la forme d'« histoires sexuelles racontées à répétition ou de blagues offensantes » (Australie), de « taquineries, de blagues ou de remarques d'ordre sexuel » (Canada et É.-U.) et de « taquineries, de blagues, de remarques ou de questions d'ordre sexuel » (Nouvelle-Zélande). Les cas de viol ou de tentative de viol, d'agression sexuelle et de violence représentaient les incidents les plus rares dans les données recueillies, mais quelques cas ont été signalés dans tous les pays. La fréquence des cas variait d'un pays

à l'autre en fonction du type de harcèlement à l'étude, ainsi que du genre et du grade militaire, parmi les autres caractéristiques démographiques. Proportionnellement, plus de femmes que d'hommes ont fait l'objet des différentes formes de harcèlement étudiées. Toutefois, là où on avait accès à des données longitudinales, la tendance indique une diminution générale du nombre de cas de harcèlement signalés, chez les femmes comme chez les hommes, pendant les années 1990 (à l'exception du harcèlement racial, qui est demeuré stable dans les forces armées des États-Unis).

Les auteurs proposent plusieurs explications possibles de cette diminution, notamment les effets positifs des programmes de prévention, la création et la mise en œuvre de politiques de lutte contre le harcèlement et la participation notable des dirigeants militaires. On propose aussi des raisons moins flatteuses, dont la peur des conséquences liées au signalement d'un tel événement (p. ex., inquiétudes relatives à l'anonymat) et le manque de confiance à l'égard des mesures efficaces et justes que sont censées prendre les dirigeants pour régler le problème. Malgré les réserves mentionnées ci-dessus, Holden et Davis concluent en affirmant que des enquêtes fréquentes sont plus susceptibles de produire une représentation réaliste des cas de harcèlement que le système officiel de plaintes, étant donné que ce dernier laisse la tâche d'éliminer le harcèlement aux membres plus vulnérables de l'organisation plutôt qu'aux commandants et aux dirigeants, comme ce devrait être le cas.

## Chapitre cinq

Les tendances et les caractéristiques démographiques, tant à l'échelle nationale qu'internationale, sont à la base de la notion globale de diversité. Christian Leuprecht nous rappelle la relation entre la composition démographique de la société et la gestion de la diversité. Il établit un lien entre l'instabilité constante dans la gestion des ressources humaines, résultant d'un bassin de recrutement limité, et la nécessité d'attirer de nouveaux militaires à partir d'un bassin élargi et plus diversifié de recrues potentielles au Canada. Cette théorie est conforme aux conclusions plus générales de Harries-Jenkins, soit des pénuries répétées de ressources humaines militaires et des politiques et des concepts

en progression de la diversité. Même si Leuprecht traite expressément de la situation canadienne, il relève des influences démographiques semblables dans d'autres sociétés occidentales. Par exemple, l'explosion démographique (baby-boom) qui a suivi la Seconde Guerre mondiale a davantage touché l'Australie, le Canada et les États-Unis. Cette situation influera encore sur le recrutement étant donné qu'une quantité importante de baby-boomers partiront à la retraite au cours des dix prochaines années. Les faibles taux de fécondité touchent le taux de croissance de pratiquement tous les pays occidentaux, réduisant ainsi la taille de la population née au pays et susceptible d'être recrutée. La diversité multiculturelle évidente dans la plupart des pays occidentaux vient changer les hypothèses concernant la nature du bassin de recrutement, surtout dans les pays qui ont mis en place des politiques macrosociales clairement inclusives en matière de diversité.

Toutefois, le Canada est unique à au moins deux égards. D'abord, « le Canada est la seule fédération souveraine au monde qui reconnaît officiellement une minorité nationale [les francophones du Canada], les minorités ethniques et le peuple autochtone » dans sa constitution et en vertu de la *Loi sur le multiculturalisme canadien*. Ensuite, le taux de fécondité du Canada (le nombre de naissances vivantes par 1 000 habitants) est le plus faible parmi les pays postmodernes, bien en-deçà du seuil de renouvellement de la population. Conséquemment, le Canada dépend considérablement de l'immigration simplement pour maintenir sa population, ce qui accroît davantage la possibilité d'une population encore plus diversifiée. En outre, le paysage démographique canadien et la nature de la main-d'œuvre changent, étant donné que la tendance de l'immigration des dernières décennies favorise de plus en plus les minorités visibles.

En décrivant le contexte du recrutement, Leuprecht souligne que le recrutement à partir du bassin traditionnel a été grandement influencé par les conditions macroéconomiques et le taux de chômage. Ces conditions ne semblent pas s'appliquer à tous les groupes culturels, particulièrement les Autochtones. Ainsi, on peut croire qu'il existe d'autres obstacles à l'augmentation du taux de participation chez les minorités ethnoculturelles. Le chapitre comprend une quantité importante

de données tabulées sur chacun des groupes devant faire l'objet d'une attention systématique dans le cadre du plan sur l'équité en matière d'emploi des FC de 1999 : les femmes (à qui l'on accorde la plus grande priorité), les minorités visibles et les Autochtones. En général, ces groupes désignés sont nettement sous-représentés dans la population des FC, tandis que les hommes francophones (une minorité nationale) y sont bien représentés (en fait, étant donné que leur proportion dans la population canadienne est en diminution, les francophones sont recrutés en surnombre). Les Autochtones et les minorités visibles constituent le segment de la population canadienne qui connaît la plus forte croissance, tandis que stagne la croissance des segments des hommes de race blanche (la source habituelle des volontaires des FC) et des femmes de race blanche. Même si les femmes ont réalisé des progrès importants quant à leur participation dans les forces armées au cours des trente dernières années, elles se trouvent toujours bien en-deçà de l'objectif de 28 p. 100 établi par les forces armées en 1999. De plus, en ce qui concerne les Autochtones, Leuprecht remarque que les Forces canadiennes attirent davantage d'Indiens « non inscrits » que d'Indiens « inscrits », même si ces derniers font partie de la majorité à forte croissance.

On propose deux options pour atténuer les problèmes de recrutement et de maintien en poste des FC : se concentrer davantage sur les sources traditionnelles de personnel (les hommes de race blanche provenant de régions rurales et à faible croissance économique); ou opter pour le recrutement diversifié, en mettant l'accent sur le recrutement d'hommes et de femmes provenant de communautés ethnoculturelles et autochtones. La première option présente un soutien démographique très faible et exposerait les FC à des coûts plus élevés et à une pénurie de personnel. Les tendances en matière de démographie et de main-d'œuvre appuient la stratégie de la diversité adoptée par les FC en 1999. Même si cette stratégie risque d'accaparer davantage de ressources au début, elle devrait s'avérer bien plus profitable à long terme. Leuprecht appuie aussi une approche diversifiée plus équilibrée qui met moins l'accent sur le recrutement des femmes, qu'il considère relativement fructueux, mais qui se concentre intensément sur les femmes et les hommes de tous les groupes ethnoculturels.

## Chapitre six

Dans ce chapitre, Kathleen MacLaurin se penche surtout sur la question des Autochtones, un des groupes désignés par le Canada en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* de 1995, et elle fournit des indices expliquant pourquoi ils demeurent sous-représentés dans les FC. Elle « vise à faire ressortir certaines différences et similitudes en termes de valeurs entre la communauté autochtone et celles des forces armées ». MacLaurin croit que les dirigeants militaires doivent comprendre les valeurs des communautés autochtones afin d'avoir de meilleures relations avec les Autochtones qui sont membres, ou qui pourraient devenir membres, des Forces canadiennes. Elle souligne que les valeurs sont des ensembles d'idéaux socialement établis, qui peuvent varier d'une société ou d'une personne à l'autre. Les valeurs sont liées à notre compréhension de la réalité et à la conduite et aux comportements que nous considérons comme exemplaires dans la société. Les Canadiens d'origine européenne ont tendance à nourrir des valeurs qui déterminent la conduite sociale, tandis que les communautés autochtones ont tendance à privilégier des valeurs qui mettent l'accent sur une vie « équilibrée ».

MacLaurin avance que les valeurs autochtones contemporaines ont évolué au fil de leur passé historique « tumultueux », au cours duquel la population autochtone a été réduite d'environ 90 p. 100 en raison de la guerre, de la maladie, de la famine et d'autres formes de privation après l'arrivée des Européens blancs. Ils ont été géographiquement déracinés et isolés; leurs terres ont été saisies et occupées par les Blancs et ils ont été transférés dans des réserves; leurs cultures, leurs religions et leurs langues, ainsi que leurs normes, leurs valeurs et leurs croyances connexes, ont été diluées par les colonisateurs et les missionnaires, dont les descendants ont perpétué les dommages. Même si l'exploitation et la marginalisation des Autochtones existent toujours, ces communautés retrouvent lentement leur patrimoine culturel, linguistique et religieux, et les valeurs culturelles et sociales des membres des communautés autochtones reflètent à présent des influences à la fois autochtones et euro-canadiennes. Dans le cadre d'une planification réussie en matière de ressources humaines, il faut reconnaître les contradictions entre les cadres de valeurs culturelles et sociales des Autochtones et des forces

armées et déterminer les facteurs potentiels de conflit qui pourraient nuire au recrutement et au maintien en poste des Autochtones. Les facteurs de conflit, de tension et de discorde, fondés sur des orientations de valeurs différentes, comprennent les éléments suivants : les Autochtones ont une conception « circulaire » de l'existence, de nature consensuelle, tandis que les forces armées proposent une conception « triangulaire » hiérarchique descendante fondée sur des relations inégales de statut/pouvoir; les Autochtones considèrent que toutes les formes de vie sont égales et les modes de déférence sont fondés sur le respect universel plutôt que sur la structure sociale inégale qui constitue le fondement de l'autorité et des principes hiérarchiques chez les militaires; les Autochtones défendent une éthique de non-intervention, qui met l'accent sur la « véritable liberté », qui dissuade l'intervention en ce qui concerne les droits, les privilèges et les activités des autres et qui interdit tout « conseil imposé », tandis que l'institution militaire repose sur l'imposition de directives et d'ordres par les supérieurs.

Il existe toutefois des facteurs de compatibilité potentielle entre les orientations de valeurs autochtones et celles adoptées par les FC. Par exemple, en ce qui concerne la spiritualité, on croit dans l'ensemble à un « créateur » ou à un « être supérieur ». On accorde aussi une grande importance à l'effort et à la réalisation collective. Les deux groupes attachent une grande valeur à la socialisation délibérée (officielle ou officieuse) afin de former l'identité, d'inculquer des normes acceptables de conduite et de comportement et de transmettre des compétences spécifiques et des connaissances culturelles afin de s'assurer que les membres du groupe sont en mesure d'exercer efficacement leurs fonctions. De la même façon, on accorde une même valeur aux récits qui servent à transmettre l'information et les traditions, à fournir des directives tacites et à établir une autorité personnelle et une autorité de compétence, ainsi qu'un climat de confiance. Finalement, on attribue aussi une même valeur à la présence de services et de professionnels autonomes en matière de soins de santé dans la communauté, et les deux groupes reconnaissent l'importance de la discipline, de l'honneur et de la tradition.

Les politiques et les pratiques de base des forces armées peuvent souvent entrer en conflit avec les orientations de valeurs autochtones, et

ces orientations peuvent aussi varier au sein des différents groupes autochtones. Certains d'entre eux, par exemple, reconnaissent la Reine à titre de monarque et sont prêts à accepter la « Commission de la Reine » et à prêter serment d'allégeance à la Couronne. D'autres rejettent le monarque et s'identifient davantage à la nation. Ce point de vue peut représenter un conflit de valeurs pour les personnes qui souhaitent se joindre aux forces armées du Canada, mais ne pose aucun problème à ceux qui s'intéressent aux forces armées des États-Unis (dans lesquelles certains s'enrôlent effectivement). Il existe aussi un conflit entre certaines politiques relatives à la famille, qui reposent sur le concept de la famille nucléaire, et l'importance qu'accordent les Autochtones à la famille élargie, particulièrement dans les groupes culturels où tous les membres vivants de la parenté, et même certains autres membres de la communauté, sont considérés comme des parents ou des frères et sœurs. « L'Autochtone est l'enfant de toute la communauté [...], particulièrement en temps de deuil. »

La rémunération, les avantages et les indemnités, qui reposent sur des concepts propres aux Canadiens du Sud du pays, ne tiennent pas compte, par exemple, de la signification de « l'isolement » aux yeux d'un Autochtone du Nord du Canada. Il convient peut-être d'intégrer aux politiques en matière de congés et d'indemnités l'importance probablement plus grande d'un lien permanent au foyer et à la communauté pour le bien-être émotionnel des Autochtones que pour celui de la plupart des autres membres des FC.

De plus, les processus de plainte ne fonctionnent peut-être pas aussi bien pour les Autochtones que pour les autres, simplement parce que, selon la culture dans laquelle ils ont baigné, les Autochtones ne doivent pas critiquer ou contrarier les autres. Par exemple, dans les situations de conflit ou de harcèlement, ils déclarent souvent se sentir sans appui, incompris ou seuls lorsqu'interviennent des conseillers en harcèlement ou d'autres types « d'intervenants sociaux » non autochtones. En outre, les Autochtones comptent souvent sur des « aînés » pour leur fournir un soutien spirituel, mais il est peu probable que la nomination d'un seul « Aîné de la base » réponde aux besoins de tous les militaires autochtones. Toutes ces différences témoignent d'un besoin de changer les

politiques afin de mieux tenir compte des devoirs relatifs aux valeurs culturelles des militaires autochtones. Ce mandat ne risque pas d'être aisé, étant donné l'éventail de groupes ethnoculturels, au sein des FC, qui peuvent revendiquer des différences de valeurs culturelles ou sociales.

L'auteure conclut en faisant référence aux valeurs et à l'éthos militaires, ce dernier ayant été élaboré afin de fournir aux militaires des bases morales concernant le service dans les FC, notamment. Les quatre éléments fondamentaux de l'éthos militaire (l'esprit guerrier, les valeurs éthiques, les valeurs militaires et le reflet de la société canadienne) peuvent être interprétés par les Autochtones comme une forme d'assimilation ou d'élimination de leurs orientations de valeurs. L'éthos peut ainsi nuire au recrutement dans les forces armées. Même s'il s'agit là d'un facteur important concernant la politique et la doctrine, MacLaurin croit que les forces armées doivent conserver les aspects fondamentaux de leurs orientations de valeurs afin de s'assurer que l'intégrité et l'efficacité opérationnelles ne sont pas compromises. Il incombe aux FC de mettre sur pied un milieu de travail fondé sur des valeurs, qui combat les fausses idées sur les Autochtones et qui leur confère la place qui leur revient au sein des forces armées. À cet égard, aux fins de gestion de la diversité, il est essentiel de comprendre les enjeux touchant les valeurs du point de vue des Autochtones. Dans l'ensemble, toutefois, il convient de déterminer la mesure dans laquelle le renforcement des valeurs et des identités de n'importe quel groupe culturel peut réellement améliorer la cohésion des forces, ou encore, le stade où un tel renforcement risque en fait de nuire à la cohésion des forces ou d'atténuer l'efficacité opérationnelle.

## Chapitre sept

Dans ce chapitre de conclusion, on formule de brefs commentaires sur les thèmes récurrents du document et on souligne un certain nombre de problèmes qui n'ont pas été soulevés par les autres auteurs. On met l'accent sur le fait que les concepts liés à la fois à l'adaptation (impératifs sociaux) et à la résistance (impératifs opérationnels) qui englobent « l'hétérogénéité » sociétale existent au moins depuis les années 1950

et 1960, dans les travaux de Morris Janowitz et Samuel Huntington. Depuis, ces notions se trouvent dans les modèles de développement oppositionnels, mais elles ont été surclassées par le modèle de diversité concernant l'enrôlement dans les forces armées. Conformément à l'approche sur la mixité élaborée par Harries-Jenkins, la gestion de la diversité (tant la diversité de genre que la diversité ethnoculturelle) peut être abordée de ce point de vue historique évolutionnaire.

Le chapitre met aussi l'accent sur les conditions qui semblent nécessaires à l'élaboration d'un mode efficace de gestion de la diversité, tout en reconnaissant que les pays et leurs forces armées ont des opinions différentes sur la nécessité d'adopter une approche active et positive du problème. Une législation nationale progressiste et un leadership militaire participatif et éclairé sont importants en vue de promouvoir une gestion réussie de la diversité. Ensemble, ces influences ont tendance à orienter les forces armées vers des politiques, des programmes et des pratiques qui sont davantage inclusifs (c.-à-d. ceux qui sont nécessaires pour englober la diversité sociétale et s'y adapter). Un modèle inclusif des forces armées, un modèle qui accepte la diversité et qui tente de s'y adapter, entraînera forcément des inconvénients, comme une complexité accrue et un effort supplémentaire nécessaire à l'intégration des différents groupes sociaux et culturels. Ces inconvénients sont toutefois tempérés par des avantages considérables, notamment : une meilleure représentation sociale et culturelle de la population et du personnel (pour des raisons touchant la légitimité et les coûts liés au maintien des niveaux de quantité et de qualité); une plus grande souplesse dans le cadre des opérations interculturelles; et une hausse probable des niveaux d'innovation et de créativité dans l'effectif militaire.

Pour finir, on se demande si les points de vue conceptuels concernant le genre, ainsi que les politiques et les pratiques qui en découlent, ont suffi à assurer un environnement mixte fonctionnel. Plus particulièrement, une « quatrième option », qui vise l'établissement d'un régime de mixité (un régime qui s'efforce de déceler les aspects des structures, processus, politiques et pratiques actuels qui sont « oppressifs » à l'égard de la plupart des femmes et de quelques hommes), est suggérée dans la documentation sur les changements et le développement dans les

organisations non militaires et par les modèles qui sont élaborés dans certains systèmes militaires. Les analystes et les décideurs militaires doivent se pencher davantage sur ces questions.

## NOTES

---

- 1 Charles Moskos, « Diversity in the Armed Forces of the United States », tiré de Söeters et van der Meulen, *Managing Diversity in the Armed Forces*, p. 13-32.
- 2 Nan Weiner, *Making Cultural Diversity Work*, Scarborough (Ontario), Carswell, 1997.
- 3 Pour un examen général des tendances relatives à l'enrôlement des femmes, voir Azura Omar et Marilyn Davidson, « Women in Management: A comparative Cross-Cultural Review », *Journal of International Management*, vol. 8, n 2, p. 35-67.
- 4 Pour des exemples concernant les forces armées occidentales, voir Gwyn Harries-Jenkins, éd., *The Extended Role of Women in Armed Forces*, rapport du CRMI, Hull, University of Hull, 2002.
- 5 Weiner, *Making Cultural Diversity Work*, p. 5-7.
- 6 Pour prendre connaissance des controverses concernant les différentes formes de diversité dans neuf pays, voir, par exemple, Joseph Söeters et Jan van der Meulen, éd., *Managing Diversity in the Armed Forces*, Amsterdam, Tilburg University Press, 1999.
- 7 Voir le chapitre 1.

# LES MODÈLES INSTITUTIONNEL ET PROFESSIONNEL ET LE MODÈLE DE DIVERSITÉ :

## LE GENRE DANS L'ARMÉE D'AUJOURD'HUI

---

GWYN HARRIES-JENKINS

### INTRODUCTION

Il est un aspect de la thèse institutionnelle/professionnelle formulée par Moskos<sup>1</sup> que l'on néglige parfois, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les modèles associés représentent fidèlement l'élaboration successive de politiques en matière de personnel dans les forces armées. De façon simpliste, le modèle *institutionnel* classique exprime, dans ce contexte précis, un style de gestion de surveillance, où l'organisation paternaliste « s'occupe » de son personnel<sup>2</sup>. À partir des années 1960, les difficultés liées à la conservation d'un style de gestion de surveillance dans les forces armées sont devenues très évidentes. Par conséquent, les politiques révisées en matière de personnel militaire reflétaient en grande partie l'argument selon lequel l'offre et la demande, plutôt que les facteurs normatifs, devaient être primordiales<sup>3</sup>. On acceptait aussi la conclusion voulant que la thèse *professionnelle* suppose des priorités relatives à l'intérêt personnel, plutôt qu'à l'organisation militaire en soi<sup>4</sup>.

Quelque vingt-cinq ans après la formulation initiale du modèle *institutionnel/professionnel*, les politiques contemporaines en matière de personnel dans les forces armées occidentales font encore l'objet d'un examen critique. En gros, cette situation s'explique par deux raisons majeures. D'abord, une pénurie constante de personnel, surtout de personnel possédant des compétences techniques rares, entraîne d'importants problèmes de surmenage. Le besoin de fournir des forces efficaces sur le plan opérationnel, capables de surmonter de nouveaux défis (*la contrainte fonctionnelle*) encourage la prise en considération de politiques de rechange en matière de personnel. Ensuite, la logique de l'analyse de rentabilisation est opposée à la demande d'équité. Cette situation découle des pressions sociojuridiques exercées en vue d'élargir les occasions d'emploi dans l'armée pour des groupes jusqu'ici mis de côté<sup>5</sup>. De plus en plus, on constate des demandes visant l'inclusion dans

les forces armées des principes d'égalité des chances qui constituent la norme dans d'autres organisations. L'exemple de la présence accrue des femmes dans la population active nationale favorise une révision des politiques militaires en matière de personnel. Les décisions judiciaires qui obligent les forces armées à recruter et à conserver des membres de groupes auparavant exclus, comme les homosexuels, complètent les interdictions législatives concernant la discrimination raciale. Ces pressions et des pressions comparables ont pour effet de forger les politiques en matière de personnel dans les forces armées occidentales contemporaines en fonction des exigences d'une thèse complexe sur la *diversité*. Une caractéristique principale de cette situation, et du modèle type idéal qui en découle, est succinctement résumée dans une lettre d'orientation, datant de 1997, publiée par le secrétaire adjoint au personnel du ministère néerlandais de la Défense : « La diversité en termes de genre, d'âge, d'origine ethnique, d'orientation sexuelle et de religion peut être vue comme une source de qualité pour la société dans son ensemble<sup>6</sup>. »

### **La diversité en ce qui a trait au genre**

Comme l'ont démontré Söeters et van der Meulen, l'intégration réussie des genres dans les forces armées constitue un seul volet d'une recherche bien plus vaste concernant la gestion efficace de la diversité<sup>7</sup>. Parmi les éléments importants de cette dernière se trouve l'établissement, au sein des forces armées, de politiques pertinentes en matière de personnel qui sont naturellement souples et adaptables aux changements qui surviennent dans la société mère. Deux aspects de la *thèse de la diversité* méritent d'être étudiés davantage : l'analyse des politiques globales en matière de personnel et la détermination de politiques locales appropriées en matière de personnel.

À l'échelle globale, il est évident que, au cours des trente dernières années, les femmes ont été amenées à jouer un rôle de plus en plus important au sein des forces armées occidentales<sup>8</sup>. D'abord, dans le processus visant à donner aux femmes l'accès aux forces armées, la première question consistait à déterminer le rôle potentiel de celles-ci dans les forces armées. Par la suite, les politiques traditionnelles qui excluaient les femmes de certaines spécialités ont fait l'objet d'examen critiques<sup>9</sup>.

Aujourd'hui, les politiques contemporaines en matière de personnel dans les forces armées occidentales reflètent la tendance à délaisser les pratiques traditionnelles, consistant à exclure les femmes de l'ensemble des groupes professionnels ou de certains d'entre eux au moyen de critères de sélection, pour adopter plutôt des politiques favorisant l'inclusion totale. Parallèlement, le statut des femmes, en termes de recrutement et d'emploi, varie sensiblement d'un pays à l'autre. Comme Nielsen le souligne :

« ...chaque milieu militaire a une histoire, des traditions et une culture qui lui sont propres, et le degré d'intégration des femmes varie de l'un à l'autre. Bien que des femmes servent dans les forces armées depuis de longues années, le débat sur la féminisation des militaires se poursuit, même dans les pays qui ont plus avancé que d'autres sur la voie de l'intégration : il s'agit de savoir comment et où les femmes devraient servir et recevoir une formation, dans quelle mesure elles devraient être intégrées, voire si le processus n'est pas déjà allé trop loin<sup>10</sup>. »

On peut d'abord analyser l'élaboration successive de politiques en matière de personnel, qui ont été à la fois une cause et un effet de cette diversité, en fonction de la typologie des rôles, comme l'illustre la Figure 1-1.

ÉTAPE	CATÉGORIE	EXEMPLES
1	Non combattant	Infirmier militaire
2	Logistique de combat	Commis cuisinier
3	Soutien du combat	Appareilleur, opérateur radar
4	Combat	Pilote, opérateur d'armes
5	Combat terrestre direct	Équipage de char, soldat d'infanterie
6	Forces opérationnelles spéciales	Marine, commando, Ranger, SAS

FIGURE 1-1. L'ÉVOLUTION DU RÔLE DES FEMMES DANS LES FORCES ARMÉES

Les étapes de progression que l'on trouve à la Figure 1-1 ne sont pas mutuellement exclusives : il existe un important chevauchement.

Pourtant, on remarque aisément une tendance aux changements successifs. À la première étape, les femmes étaient officiellement limitées à des rôles non combattants, notamment les soins infirmiers. Les pratiques des Britanniques à cet égard reflètent bien celles de l'ensemble des armées. À la suite de la mise sur pied en 1856 du premier hôpital militaire construit à cette fin et doté de personnel infirmier civil, on a établi le service des infirmières militaires. Plus récemment, cette spécialité professionnelle a été élargie afin d'inclure aux rôles non combattants la médecine et des « domaines de spécialité liés à la médecine ». Il existe toutefois, en Occident, une tendance récurrente dans l'armée qui consiste à associer principalement les femmes au rôle médical traditionnel d'infirmière militaire. Indépendamment du caractère unique de leur statut en vertu de la Convention de Genève, les infirmières des forces armées occidentales, plus particulièrement les spécialistes du champ de bataille, doivent faire preuve de qualités personnelles très proches des qualités attribuées aux troupes de combat : « force, stabilité psychologique et affective, bravoure sous le feu ennemi et consentement à risquer d'être fait prisonnier »<sup>11</sup>. Paradoxalement, à l'inverse des problèmes habituels en matière d'intégration liée au genre dans les forces armées, l'intégration des infirmiers dans un environnement jusqu'ici réservé aux femmes constitue une difficulté contemporaine très répandue dans les forces armées occidentales.

Pendant la Première Guerre mondiale, d'importantes pénuries de personnel masculin dans les pays ayant subi de très lourdes pertes ont forcé le recrutement de femmes dans des rôles de logistique du combat. L'héritage culturel s'est d'abord exprimé par une résistance considérable à l'emploi des femmes dans des rôles autres que les rôles non combattants traditionnels. Toutefois, le succès des femmes dans des postes civils non traditionnels, comme dans l'industrie des munitions, a encouragé les hautes instances militaires occidentales à examiner de nouveau les anciennes politiques. Par exemple, en avril 1915, en Angleterre, une directive du Conseil de l'Armée a autorisé l'emploi de femmes à titre de cuisinières et de serveuses en uniforme dans des établissements militaires au pays. À la suite de la reconnaissance officielle de la *Women's Legion*, en février 1916, certaines des 6 000 femmes recrutées pendant l'année ont servi dans le *Royal Flying Corps*. Dans ce contexte,

leurs spécialités professionnelles ne se limitaient pas aux rôles de commis et de cuisinières habituellement confiés aux femmes, puisque ces dernières occupaient de nouvelles fonctions plus techniques, comme celle d'estafette en motocyclette. Dans l'armée française, ce rôle était plus souvent associé à la spécialité d'automobiliste.

Depuis la Seconde Guerre mondiale, les femmes sont recrutées dans des rôles de soutien du combat. L'histoire de leur rôle est surtout axée sur leur emploi dans des secteurs visibles comme les batteries d'artillerie antiaérienne et les salles des opérations. En réalité, la plupart ont occupé des postes conventionnels et courants dans des domaines professionnels liés aux communications et à la logistique. Toutefois, de nos jours, de plus en plus d'effectifs militaires cherchent à tirer davantage profit des compétences qu'ont démontrées les femmes dans ces postes. On porte une attention particulière à l'utilisation des aptitudes intellectuelles, des compétences techniques et de la dextérité manuelle dont les femmes ont fait preuve. En Occident, la plupart des femmes militaires servent encore, de nos jours, dans des groupes professionnels militaires de logistique et de soutien du combat. En Belgique, par exemple, où les femmes constituent 7,3 p. 100 du corps des officiers, environ 80 femmes officiers occupent des postes de logistique du combat et de soutien du combat, et seulement 12 servent dans de véritables unités d'armes de combat. Dans la Force aérienne, des 65 officiers, on ne trouve qu'une seule femme pilote (F-16), mais elle n'est pas affectée pour le moment à un escadron de combat; elle occupe plutôt un poste d'instructeur de vol<sup>12</sup>. Néanmoins, en Belgique, comme partout ailleurs en Occident, la politique en matière de personnel encourage toujours les femmes à occuper des postes de combat.

Aujourd'hui, la distinction entre le soutien du combat et les rôles de combat est plus floue qu'auparavant. Bon nombre d'études ont lié ce phénomène à l'évolution de la nature de la guerre moderne<sup>13</sup>. Néanmoins, les rôles de combat demeurent essentiellement la spécialité fondamentale des forces armées contemporaines, un statut qui se reflète dans toutes les forces armées, où l'on exige des officiers militaires supérieurs de s'être conformés au profil de carrière idéal en ayant déjà servi dans de tels groupes professionnels.

En ce qui concerne les femmes dans les forces armées contemporaines, le service dans les rôles figurant à l'étape 4 est généralement associé d'emblée avec le combat « impersonnel » ou « à distance ». De tels rôles comprennent des postes d'équipage d'aéronef, des opérateurs de lancement de missiles et un large éventail de places à bord de navires. Les femmes qui font partie d'un équipage d'aéronef en Afghanistan ou de l'équipage à bord de navires dans des zones de combat donnent l'impression de participer réellement au « combat ». Pourtant, aux fins d'analyse, ces rôles se démarquent des postes de « combat direct au sol », qui sont associés aux « unités qui engagent l'ennemi avec des armes individuelles ou des armes collectives et qui sont hautement susceptibles d'entrer en contact physique avec l'ennemi »<sup>14</sup>. Concrètement, ces postes sont notamment constitués de membres d'équipage de char ou de soldats d'infanterie, des rôles pour lesquels les femmes sont de plus en plus recrutées en Occident. Toutefois, certaines politiques en matière de personnel sont souvent le reflet de l'histoire et de l'expérience nationale. Malgré, par exemple, la participation des femmes russes aux combats de 1941 à 1945 où, en plus de leur rôle de partisanes, elles ont servi au sein d'une brigade de fusiliers entièrement composée de femmes et à titre d'équipages de chars dans la bataille de Koursk<sup>15</sup>, elles n'ont plus occupé de postes de combat direct au sol dans l'armée soviétique après 1945. Inversement, les décisions du Canada de 1982 (*Charte des droits et libertés*) et de 1985 (*Loi canadienne sur les droits de la personne*), ainsi que les décisions de la Suède de 1989, qui ont ouvert aux femmes l'accès à de tels rôles de combat au sol, expriment une tendance contraire aux décisions fondées sur l'expérience, ou touchées par celle-ci, tendance qui se tourne plutôt vers les décisions basées sur les exigences de la loi.

Néanmoins, aucune femme n'occupe actuellement de poste de combat au sein de forces d'opérations spéciales. Ces postes sont très différents, étant donné que de telles forces se démarquent des formations militaires traditionnelles de bien des façons. On remarque deux sous-genres dans les forces spéciales. Le premier groupe, composé de postes d'infanterie légère, comprend les marines, les commandos, les Rangers et les forces aéroportées. Le deuxième groupe est composé d'unités encore plus spécialisées provenant du Special Air Service (SAS), du Special Boat Service (SBS), des SEAL et des légions étrangères de certains pays d'Europe.

Ils se distinguent particulièrement par leur principe d'interopérabilité, bien résumé par la devise des Marines américains : « Every man a rifleman » (chaque militaire est un fantassin). Ce principe, endossé dans le cadre du procès britannique *Sirdar contre The Army Board*<sup>16</sup>, reconnaît les difficultés de l'environnement dans lequel de telles forces évoluent. Comme il est difficile d'apporter des renforts aux unités individuelles ou aux détachements en cas de pertes, il est essentiel que tous les membres du personnel, peu importe leurs groupes professionnels secondaires, occupent avant tout un rôle de fantassin. C'est la nécessité de protéger ce principe qui justifie l'exclusion des femmes des spécialités de combat, même si elles peuvent occuper des postes de logistique du combat, de soutien du combat ou de combat à distance, comme dans le Corps des Marines des États-Unis.

### Différences dans les politiques

Des analyses plus poussées portent à croire que la diversité dans le genre se reflète non seulement dans la typologie des rôles en changement, mais aussi dans les politiques spécifiques adoptées dans différents pays. Des modèles particuliers de politiques d'inclusion ou d'exclusion contribuent à cette diversité : exclusion totale, exclusion partielle, inclusion partielle ou inclusion totale.

Dans les forces armées occidentales, les politiques en matière de personnel qui entraînent l'exclusion totale des femmes sont de plus en plus désuètes. Elles étaient toutefois, jusqu'à tout récemment, illustrées par la situation en Turquie et en Italie. Dans le premier cas, un changement de politique en 1960 a exclu les femmes de l'instruction militaire : aucune femme élève-officier n'a été admise dans les écoles militaires jusqu'en 1992. Aujourd'hui, les femmes militaires turques, au nombre de 917 (0,1 p. 100 de l'effectif total), sont confinées aux fonctions d'officier et sont exclues des rôles de combat direct au sol et des sous-marins. En 1999, l'Italie était le seul pays de l'OTAN à interdire complètement la présence de femmes chez les militaires. Le groupe de pression *La Associazione Nazionale Aspirante Donne Soldato* (l'association des femmes aspirantes-soldats) a fait campagne pendant de nombreuses années pour faire changer la politique officielle. Finalement, en

septembre 1999, le parlement italien a convenu de permettre aux femmes de servir dans l'armée. On y trouve maintenant 438 femmes (0,1 p. 100 de l'effectif total), qui occupent principalement des postes de logistique et de soutien du combat.

En Allemagne, la politique d'exclusion partielle était, jusqu'à l'an 2000, établie dans la *Soldatengesetz* (loi allemande sur les soldats) et l'article 3a du *Soldatenlaufbahnverordnung* (règlement sur la carrière des soldats). Ce dernier, plus particulièrement, décrétait que les femmes ne pouvaient s'enrôler qu'à titre de volontaires et qu'elles étaient confinées à des postes liés aux soins médicaux ou à la musique militaire (comme les fanfares). Cette législation a été contestée par Tanya Kreil, une spécialiste de l'électronique, qui a présenté une demande en 1996 pour être enrôlée à titre de volontaire dans la *Bundeswehr*. Lorsque sa demande a été rejetée, elle a rétorqué que le rejet de sa candidature fondé simplement sur son genre contrevenait à la législation de la Communauté européenne. Une fois le jugement confirmé par la Cour de Justice de la Communauté européenne<sup>17</sup>, tous les postes de la *Bundeswehr* sont devenus accessibles aux femmes. En octobre 2001, on comptait 6 503 femmes dans les rangs des forces armées allemandes (3,4 p. 100 de l'effectif total). L'objectif à long terme est de 15 000 femmes (5,3 p. 100) dans un futur effectif permanent de 289 000 militaires<sup>18</sup>.

En revanche, le Royaume-Uni maintient actuellement (2002) une politique stricte d'inclusion partielle. Autrement dit, tandis que plus de 95 p. 100 des postes dans la Force aérienne ainsi que 70 p. 100 des postes dans la Marine et l'Armée de terre sont ouverts aux femmes, des restrictions précises quant à leur emploi à long terme sont toujours en vigueur. Ces restrictions touchent essentiellement les groupes professionnels dont la principale tâche est « d'entrer en contact avec l'ennemi et de l'anéantir »<sup>19</sup> ou les postes où existent des problèmes d'intimité ou de santé dans le cadre du travail. La logique de cette politique est continuellement contestée. Parmi les arguments récurrents, on souligne que le nombre de postes de combat direct au sol dans les forces contemporaines est limité, indiquant une tendance à la baisse à long terme<sup>20</sup>. La conclusion selon laquelle une politique d'inclusion partielle n'est plus conséquemment satisfaisante d'un point de vue empirique est renforcée

par l'opinion voulant que l'évolution des fonctions opérationnelles chez les militaires et les développements dans la technologie de l'armement ne justifient désormais plus sur le plan logique l'exclusion des femmes.

L'inclusion totale non discriminatoire dans les forces armées est aisément démontrée dans les pays d'Europe continentale qui ont adopté à cette fin des politiques précises en matière de personnel. Les pays nordiques, par exemple, sont à bien des égards les pays les plus progressistes dans ce domaine. En 1985, la Norvège est devenue le premier pays de l'OTAN à permettre aux femmes l'accès à tous les postes de combat, incluant les postes dans les sous-marins. Le Danemark a adopté une politique d'inclusion totale en 1988. Les femmes militaires au Canada ont la possibilité de servir au sein de presque tous les groupes professionnels depuis 1989. La seule restriction, qui concernait le service à bord de sous-marins, a été éliminée en mars 2001. En théorie, tous les postes sont ouverts aux femmes chez les militaires des Pays-Bas et de la France. On doit toutefois porter une attention particulière aux différences entre la théorie et la pratique. Aux Pays-Bas comme en France, par exemple, l'accès à certains groupes professionnels est en fait limité, généralement en raison d'exigences physiques, d'efficacité au combat ou de problèmes de santé liés au service à bord de sous-marins. Au Portugal, les femmes militaires peuvent aussi, en théorie, poser leur candidature à tous les postes, mais en pratique, le service dans les marines et d'autres postes spécialisés de combat demeure inaccessible aux 2 875 femmes de l'effectif. La situation est semblable en Espagne, où, même si la plupart des postes spécialisés sont ouverts aux femmes, incluant les postes de combat, plus de la moitié des 6 462 femmes occupent des postes de logistique et de soutien du combat.

### **Politiques locales en matière de personnel**

Même si les caractéristiques de base du modèle de diversité sont visibles dans l'évolution des rôles des femmes chez les militaires et dans différentes politiques et pratiques d'ensemble à l'échelle nationale, ce sont les politiques locales en matière de personnel qui reflètent le mieux les caractéristiques déterminantes de ce modèle. Les modèles institutionnel et professionnel traditionnels des forces armées partent du

principe, implicite ou explicite, que l'image idéale du militaire est celle du héros de guerre, bien masculin et fort autant physiquement qu'émotionnellement. Parfaitement illustré dans les ouvrages « *The American Enlisted Man*<sup>21</sup> » et « *Squaddies*<sup>22</sup> », il s'agit du « type idéal » dominant<sup>23</sup>. Il englobe ce que Dunivin nomme « le paradigme combattant viril<sup>24</sup> », et ainsi est perçue la culture militaire connexe, car elle est en grande partie formée et déterminée par des hommes<sup>25</sup>. À l'opposé, le modèle de diversité se fonde sur le principe de base voulant que l'organisation, la structure et la gestion du milieu militaire reflètent les normes et les valeurs de la société civile. La nature hétérogène de celle-ci est exprimée dans les forces armées au moyen d'une image idéaltypique inclusive, créée et renforcée par les politiques locales en matière de personnel qui sont adoptées.

Cette image se veut le corollaire de l'élaboration du « milieu militaire postmoderne », dont une des caractéristiques déterminantes est la reconnaissance de la diversité des genres. Les politiques de ségrégation ou d'exclusion des femmes tendent à s'estomper pour laisser place à une plus grande intégration des femmes dans les forces armées. Contrairement aux modèles institutionnels et professionnels, qui exigent l'adaptation de l'individu aux valeurs figées du milieu militaire (thèse de « l'adaptation »), le modèle de diversité est fondé sur l'acceptation des différences. Par conséquent, ce modèle constitue l'antithèse de l'image du combattant viril, car il est mu par des demandes d'inclusion et d'hétérogénéité plutôt que par les traditions d'exclusivité et d'homogénéité propres à l'image du combattant viril<sup>26</sup>.

Toutefois, la relation de ces politiques locales en matière de personnel à l'égard de la mise sur pied d'un modèle de diversité qui reflète un besoin d'accord mutuel est particulièrement complexe. Parmi les problèmes récurrents se trouve la difficulté liée à la conciliation de l'objectif principal, c'est-à-dire l'intégration efficace, impartiale et mixte tant sur le plan opérationnel que social, et du besoin de reconnaître et de composer avec les besoins particuliers des femmes soldats. L'objectif principal est habituellement désigné par le concept de neutralité du genre, qui constitue une caractéristique importante du milieu militaire post-moderne<sup>27</sup>. Les besoins particuliers des femmes soldats, d'autre

part, sont considérés comme étant très importants, bien que bon nombre des politiques locales plus controversées, comme celles sur les congés parentaux payés, s'appliquent en fait à tout le personnel, sans égard au genre.

Pour obtenir l'équilibre recherché, on doit à la fois convenir de politiques convenues qui mettent en oeuvre des lois favorisant l'égalité des chances et maintenir un système militaire qui garantit la capacité au combat. Autrement dit, il faut optimiser « la richesse de la diversité individuelle disponible »<sup>28</sup>. À cette fin, les politiques locales en matière de personnel doivent tenir compte de trois enjeux précis : la mesure symbolique, l'égalité des chances et la discrimination à rebours.

### **La mesure symbolique**

Invariablement, les politiques locales en matière de personnel démontrent leur préoccupation à l'égard des mesures symboliques. Malgré l'accessibilité des femmes à un nombre et à une variété accrus de groupes professionnels, celles-ci sont toujours sous-représentées dans les forces armées contemporaines. Très peu de choses semblent avoir changé depuis qu'Enloe a attiré l'attention sur les problèmes liés à cette situation<sup>29</sup>. Parmi les problèmes de gestion des ressources humaines (GRH) soulevés par cette sous-représentation, celui de la mesure symbolique est le plus marquant. Il découle de la proportion imparfaite d'hommes et de femmes dans la plupart des groupes professionnels militaires. Selon Kanter, le problème de la mesure symbolique se pose lorsque le ratio homme/femme chez le personnel est inférieur à 85/15<sup>30</sup>. Pour que le statut des femmes dans les forces armées s'apparente à celui d'une population minoritaire, le ratio doit être d'au moins 65/35. Malgré le recrutement accru des femmes au sein des forces armées au cours des trente dernières années, la proportion de femmes chez les militaires continue d'être bien en-deçà de leur proportion dans l'ensemble de la société. Les cas où la proportion des femmes chez les militaires s'approche du minimum de 15 p. cent établi par Kanter sont plutôt rares (les États-Unis y sont presque, avec 14 p. cent, et la Nouvelle-Zélande est encore plus près, avec 14,5 p. cent), et à plus forte raison ceux où cette proportion dépasse le minimum (comme en Australie, avec 16,8 p. cent). La Figure 1-2 illustre la situation au sein de forces armées occidentales choisies.

PAYS	POP. TOTALE	POP. DE 18 À 32 ANS	POP. FEMMES, DE 18 À 32 ANS		TOTAL DU PERS. ACTIF, FORCES ARMÉES	TOTAL DU PERS. ACTIF, FEMMES	
					MILLIERS	%	
Belgique	10 126	1 987	977	49,2	41 428	3 190	7,7
Canada	29 512	5 990	2 955	49,3	57 526	6 558	11,4
Danemark	5 267	1 051	517	49,2	15 409	863	5,6
France	59 425	12 223	5 982	48,9	323 717	27 516	8,5
Allemagne	82 112	16 568	8 040	48,5	200 821	5 623	2,8
Grèce	10 692	2 358	1 151	48,8	161 973	6 155	3,8
Italie	57 930	12 182	5 375	44,1	250 600	438	0,17
Pays-Bas	15 794	3 104	1 512	48,7	52 125	4 170	8,0
Norvège	4 443	911	442	48,5	36 000	1 152	3,2
Espagne	39 237	9 364	4 564	48,7	111 414	6 462	5,8
R.-U.	58 882	11 528	5 637	48,8	205 222	16 623	8,1
É.-U.	275 636	56 102	27 614	49,2	1 417 514	198 452	14,0

SOURCES : CALCULS EFFECTUÉS À PARTIR DES DONNÉES DU DOCUMENT *ANNUAL REVIEW OF WOMEN IN NATO'S ARMED FORCES 2000-2001*; IISS, *THE MILITARY BALANCE, 2000-2001* (OXFORD, OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2000) ET DES STATISTIQUES NATIONALES DU MDN.

FIGURE 1-2. REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DE FORCES ARMÉES OCCIDENTALES CHOISIES

Parallèlement, certaines politiques en matière de personnel, particulièrement dans le domaine du recrutement, peuvent entraîner des conséquences négatives, sans égard à leur objectif fondamental de réduction des mesures symboliques. Par exemple, la publicité considérable accordée à une femme pilote de F-14 ayant reçu une éducation en anglais et servant dans le théâtre afghan concrétise cette situation. La publicité a causé un tort important aux déclarations d'autres femmes qui occupent des rôles de combat et qui souhaitent être perçues comme des membres à part entière d'une équipe mixte. Les femmes servant dans des théâtres d'opérations ont toujours réagi aux tentatives visant à publiciser leurs rôles individuels au lieu de leur contribution, sans égard au genre, à l'efficacité d'une équipe intégrée. De plus, comme le souligne O'Neill, trop de discussions sur le rôle des femmes dans le milieu militaire intégré mettent l'accent sur quelques cas hautement publicisés »<sup>31</sup>.

La dynamique de la mesure symbolique touche constamment le statut des femmes dans le modèle de diversité. Selon une étude de RAND datant de 1997, à la fois les officiers et les hauts gradés enrôlés sont d'avis qu'une publicité comme celle véhiculée au sujet de femmes en particulier, comme le Capitaine Linda Bray, en 1989, dans le cadre de l'opération *Just Cause* au Panama, « entraîne des problèmes chez les militaires, là où il n'y en existerait pas sans cela ». L'étude confère un intérêt particulier à la réponse d'une des personnes interrogées, qui souligne : « ... plus ils agissent ainsi, plus ils nous divisent »<sup>32</sup>. Néanmoins, les femmes sont toujours très visibles en tant que membres de ce que l'on pourrait appeler, au mieux, un groupe minoritaire. Le contrôle social exercé par le groupe majoritaire dominant, composé d'hommes, continue d'exiger la conformité du groupe minoritaire aux normes et aux valeurs de la majorité<sup>33</sup>. Cette situation entraîne des conséquences, notamment un sentiment croissant de stress professionnel aigu. Bray et coll. suggèrent ce qui suit :

[Traduction] « La nature de ce stress et les facteurs sous-jacents qui y contribuent [...] peuvent être le résultat de caractéristiques particulières de la vie militaire, des difficultés liées à la compétition dans une organisation principalement composée d'hommes, [...] de problèmes découlant d'avances ou de harcèlement sexuel de la part des homologues masculins, d'habiletés d'adaptation déficientes ou d'une combinaison de ces facteurs ou d'autres facteurs<sup>34</sup>. »

### **L'égalité des chances**

Le modèle de diversité comporte d'autres caractéristiques importantes, notamment la nécessité d'adapter les politiques de GRH en vue de favoriser l'accroissement du recrutement et du maintien en poste des femmes au sein des forces armées. La situation aux Pays-Bas constitue un exemple probant de cette situation<sup>35</sup>. Par rapport à la proportion actuelle des femmes dans l'ensemble des forces armées qui est de 8 p. cent, l'objectif pour 2010 est de 12 p. cent, même si ce nombre se trouve toujours sous la masse critique de 20 à 25 p. cent mentionnée par Kanter. Même pour atteindre cet objectif modeste, les Pays-Bas ont besoin de politiques locales en matière de personnel qui tiennent compte

des difficultés auxquelles les femmes font face dans un milieu militaire lorsqu'elle cherche à concilier leur carrière et leur famille. Parmi les solutions à cette situation, on peut notamment établir des politiques qui couvrent, notamment, les congés parentaux payés, les services de garde à l'intérieur de la base, les horaires variables, le travail à temps partiel et la reprise d'activité garantie au retour du congé de maternité.

De telles politiques s'apparentent beaucoup aux politiques que l'on trouve couramment dans les organisations civiles qui, non seulement répondent aux exigences relatives aux lois sur l'égalité des chances, mais s'assurent aussi d'établir des stratégies efficaces de recrutement et de conservation du personnel. Les détracteurs de ces politiques soulignent toutefois que le traitement « avantageux » d'un groupe minoritaire va à l'encontre du principe traditionnel des forces armées qui insiste sur le traitement égal de toutes les personnes dans le cadre des ordonnances et des règlements d'un code de justice militaire.

De la même manière, on affirme que la différence de traitement réservé à des personnes ou des groupes fragilise une des caractéristiques fondamentales des forces armées en tant qu'organisation d'intervention en cas de crise. Tout comme les organisations semblables, notamment les services d'ambulance, les corps de pompiers, les hôpitaux et la police, les forces armées existent afin de garantir une efficacité opérationnelle 24 heures sur 24, toute l'année. Par « efficacité », on suppose que tout le personnel doit être toujours disponible, au besoin. Comme le souligne van der Meulen : « Il n'est vraiment pas possible d'être soldat à temps partiel au Kosovo (ou en Afghanistan) »<sup>36</sup>.

Les raisons sous-jacentes sont apparentes dans les discussions de l'affaire *Sirdar*. Étant donné l'importance aux yeux des militaires, en tant qu'organisation d'intervention en cas de crise, de l'efficacité opérationnelle immédiate et entière, deux questions sont soulevées : peut-on assurer cette efficacité sans l'engagement complet et sans réserve de tous les membres du personnel; et est-ce que la non-disponibilité de ces derniers, peu importe le genre, affaiblit fondamentalement la capacité des forces armées à réaliser leurs objectifs opérationnels?

En réalité, les solutions heureuses à ces questions reposent toutefois largement sur les politiques et les pratiques en matière de GRH. L'expérience canadienne à cet égard témoigne par conséquent que la diversité des genres ne diminue en rien l'efficacité opérationnelle : « Il n'y a pas lieu d'avoir un manque d'effectifs dans une unité si l'un de ses membres devient enceinte<sup>37</sup>. »

Par le passé, de nombreux manques de personnel découlant de facteurs comme la maladie, les congés, les détachements et les calendriers d'instruction ont su être évités grâce à la présence de personnel « engagé en surplus à l'effectif normal ». Les postes clés ont toujours été plus difficiles à doter, même si des stratégies de « surdotation » ou de « remplacement du personnel » ainsi que des politiques plus générales « d'interopérabilité » ont été utiles. Dans un milieu militaire contemporain, en revanche, un effectif limité empêche souvent la conservation de personnel supplémentaire, tandis que les demandes croissantes relativement aux technologies militaires spécialisées restreignent le recours à des stratégies de remplacement ou d'interopérabilité. Par conséquent, l'un des aspects caractéristiques des politiques locales en matière de personnel dans le modèle de diversité consiste à toujours tenir compte de la nécessité de maintenir l'équilibre entre les exigences des lois sur l'égalité des chances et les exigences fonctionnelles relatives à l'efficacité des forces armées.

### **La discrimination à rebours**

Dans le cadre de discussions sur le rôle et le statut de la femme dans un milieu militaire postmoderne, on observe couramment la sous-représentation des femmes de grades supérieurs, tant chez les officiers que chez les sous-officiers. Dans le cas du Royaume-Uni, une preuve fournie au Comité de défense en 2001 illustre cette situation (voir la Figure 1-3).

ANNÉE	MARINE ROYALE			ARMÉE DE TERRE			AVIATION ROYALE		EFFECTIF FÉMININ TOTAL, TOUS LES SERVICES
	NBRE	CAPT	CMDRE	NBRE	COL	BRIG	N	CMDRE D'AVIATION	
1997	439	3	0	1 062	8	0	879	2	14 831
2000	517	4	0	1 279	-	1	1 095	1	16 547
2001	561	-	1	1 317	-	3	1 155	0	16 686

NOMBRE : NOMBRE TOTAL DE FEMMES OFFICIERS

SOURCE : PREUVE FOURNIE AU COMITÉ DE DÉFENSE EN 2001 ET AGENCE DES SERVICES D'ANALYSE DE LA DÉFENSE (DASA)

FIGURE 1-3. FEMMES OFFICIERS SUPÉRIEURS : ANNÉES CHOISIES

En date du 1<sup>er</sup> octobre 2001, les femmes constituaient 8,1 p. cent de l'effectif militaire total du Royaume-Uni, un chiffre qui devrait augmenter à 10 p. cent en 2006. Elles composent environ 9,5 p. cent de l'ensemble des officiers dans les forces armées, mais elles sont toujours sous-représentées chez les officiers supérieurs. De telles situations se répètent dans différentes forces armées en Europe. Par exemple, en analysant la représentation des femmes chez les militaires belges, Manigart constate qu'il « semble y avoir de moins en moins de femmes plus les grades sont élevés »<sup>38</sup>. En 2001, en Belgique, les femmes soldats constituaient 10,1 p. cent de l'effectif de ce grade, toutefois, seulement 5,8 p. cent des sous-officiers et 4,7 p. cent des officiers sont des femmes. De plus, même si ces pourcentages constituent des augmentations comparativement aux années précédentes, le nombre absolu de femmes officiers (236) et sous-officiers (1 017) n'indique pas une augmentation correspondante. On arrive à des conclusions semblables dans une étude de l'intégration des femmes dans l'armée danoise, où elles constituent 8 p. cent des militaires du rang, 4 p. cent des sergents et 3 p. cent des officiers. Seulement 3 femmes sur un effectif total de 345 détiennent le grade de lieutenant-colonel (0,9 p. cent)<sup>39</sup>.

Un des principaux points à déterminer dans le cadre de l'examen de la sous-représentation des femmes détenant ces grades consiste à savoir si des stratégies précises en matière de GRH seraient nécessaires afin de changer les profils de ces forces armées. De telles stratégies, visant à surmonter les problèmes uniques auxquels sont confrontées les femmes soldats, doivent être déterminées au moyen de politiques de

discrimination à rebours. Bon nombre de motifs peuvent être mentionnés afin de justifier ces politiques : convergence avec les pratiques civiles en milieu de travail, mise en place de modèles de comportement, constitution d'une image de marque et changements culturels<sup>40</sup>.

Tandis que le modèle institutionnel du milieu militaire reflète un point de vue fondé sur la divergence, où les forces armées sont perçues comme une entité différente des autres organisations complexes, le modèle professionnel et le modèle de diversité représentent la convergence. Cette caractéristique est particulièrement évidente dans le cas du modèle de diversité, dont un des aspects fondamentaux est la mesure dans laquelle le milieu militaire suit de très près les politiques et les pratiques d'organisations de la société où il se trouve, puisque celles-ci touchent les groupes minoritaires et les groupes jusqu'ici exclus. En termes de diversité des genres, cette convergence suggère que, afin d'être efficaces, les politiques locales en matière de personnel devraient être semblables aux pratiques en milieu civil et faire preuve de discrimination en faveur des femmes.

Le premier point à traiter est celui de l'avancement. Une sous-représentation dans les grades constatés incite à l'adoption de stratégies d'avancement révisées qui ressemblent davantage aux stratégies en vigueur dans les organisations civiles. Des femmes de plus en plus jeunes reçoivent de l'avancement au sein de leurs organisations. Les politiques en vigueur en matière de personnel reflètent une tendance à l'utilisation des compétences professionnelles et de l'expérience personnelle comme critères d'avancement, plutôt que l'âge et l'ancienneté. L'application de ces politiques dans les forces armées soulève toutefois de nombreuses questions majeures. D'abord, en temps de paix, les organisations militaires ont toujours projeté l'image d'un profil professionnel idéal liant l'âge et l'ancienneté à un grade particulier. Des dérogations à cette norme visent à reconnaître des capacités professionnelles exceptionnelles (modèle institutionnel) ou à pallier un manque de main-d'œuvre qualifiée (modèle professionnel). En revanche, dans le modèle de diversité, les dérogations aux règles et aux normes reflètent le désir de reconnaître les besoins propres à des sous-groupes particuliers. Cette situation va à l'encontre du critère fondamental du statut du milieu militaire en tant que profession bureaucratisée ou que

bureaucratie professionnalisée<sup>41</sup>. Selon un tel critère, la « fonction », d'un point de vue strictement législatif, « constitue une carrière. Il existe un système d'avancement fondé sur l'ancienneté ou le rendement, ou les deux. L'avancement est laissé au jugement des supérieurs »<sup>42</sup>.

Ce résumé des politiques en matière d'avancement dans le modèle institutionnel contraste fortement avec les attentes du modèle de diversité voulant que le sous-groupe, dans le cas en question, les femmes, fasse l'objet d'un traitement privilégié. Lorsque de telles mesures ne peuvent être prises, les personnes qui sont mécontentes peuvent décider de se comparer à leurs homologues professionnels dans des organisations civiles. De telles comparaisons peuvent entraîner un sentiment de privation relative qui, réel ou non, peut compromettre le moral et la motivation de la personne touchée. Cette situation est particulièrement flagrante lorsque la comparaison avec le groupe de référence est le fait d'une préférence généralisée pour des relations cosmopolites plutôt que locales. En effet, parmi les caractéristiques importantes de la thèse de la diversité militaire, à la différence de celle du modèle institutionnel, se trouve cette identification des personnes aux valeurs cosmopolites. Pourtant, les politiques en matière d'avancement qui se distinguent par leur tendance à réduire au minimum tout sentiment de privation ou d'insatisfaction susciteront toujours un certain ressentiment chez le personnel moins privilégié.

Parallèlement, des politiques efficaces en matière d'avancement sont essentielles si l'organisation cherche à créer suffisamment de modèles de comportement adéquats dont l'attitude tend davantage vers des valeurs locales que cosmopolites. Comme il a été mentionné, on remarque dans l'ensemble des forces armées occidentales un manque de femmes détenant des grades supérieurs, tant chez les officiers que chez les sous-officiers. On note une exception à cette règle générale chez les sous-officiers français où, parmi les 27 500 femmes en service qui forment 8,5 p. cent de l'effectif total, 58,5 p. cent détiennent des grades de sous-officiers supérieurs, comparativement 53,5 p. cent d'hommes. Comme le niveau moyen d'instruction des femmes au moment de s'enrôler dans les forces armées françaises est supérieur à celui des hommes, celles-ci conviennent particulièrement bien aux postes administratifs

et techniques. Cette situation est encore plus évidente dans la Marine, où la plus grande concentration de femmes (72 p. cent) se trouve chez les officiers marinières<sup>43</sup>. Néanmoins, en ce qui concerne la faible proportion de femmes qui détiennent un grade d'officier (5 p. cent, comparativement à 13 p. cent chez les hommes) dans les forces armées françaises, le manque de modèles de comportement est comparable à la situation des autres forces armées de l'Europe.

Dans les discussions précédentes sur la mesure symbolique au sein des forces armées contemporaines, on notait que la publicité accordée à des femmes en particulier qui sont membres des forces armées peut entraîner des problèmes. Pourtant, on exerce toujours une pression considérable afin de mettre au point une image de marque appropriée des femmes dans l'armée. Les problèmes sous-jacents sont complexes. Selon certains détracteurs, une telle image constituerait l'antithèse du paradigme traditionnel du combattant viril. Elle représenterait aussi une rupture avec l'image de « l'ancien milieu militaire », presque exclusivement composé d'hommes, décrite par Gutmann<sup>44</sup>. Dans le modèle de diversité, toutefois, trois facteurs doivent être pris en considération dans le cadre de la mise sur pied d'une image de marque. D'abord, une attention exclusivement portée sur les normes et les idéaux associés à la masculinité d'un côté ou la féminité de l'autre « déforme notre compréhension du milieu militaire et de l'ensemble de l'activité guerrière »<sup>45</sup>. Une image institutionnelle/professionnelle du militaire viril et agressif ne peut être simplement remplacée, dans le modèle de diversité, par une image féminine, compatissante et protectrice. Ensuite, comme nous l'avons mentionné, il n'est pas possible de mettre de côté les réalités institutionnelles des forces armées, axées sur le grade et l'autorité, pour la simple raison qu'elles sont anachroniques et non pertinentes du point de vue du modèle de diversité. Finalement, toute image projetée, peu importe le genre, doit inclure les valeurs collectives des forces armées qui distinguent celles-ci des autres organisations complexes à grande échelle.

Autrement dit, en pratique, l'image idéale représente invariablement un équilibre entre « l'aspect professionnel » d'un côté et « l'aspect équitable » de l'autre. Dans ce numéro d'équilibre, on dit des femmes qu'elles se

trouvent dans une situation qui rappelle beaucoup trop les mesures symboliques et les membres de groupes minoritaires dans un pays démocratique libéral :

Soit elles misent sur l'équité salariale comme le système les encourage à faire, pour découvrir finalement que les règles universelles qui régissent ce principe ont à l'origine été mises sur pied pour les hommes uniquement et penchent automatiquement en faveur de la majorité, ou elles insistent sur les particularités de leur identité, mais découvrent que, dans une culture traditionnellement masculine, cette identité est associée à des handicaps<sup>46</sup>.

Le modèle de comportement idéal, par conséquent, continue d'être rongé par l'incertitude, car l'image des forces armées contemporaines est imparfaite et encore en cours d'élaboration.

Cette incertitude doit aussi se manifester dans les demandes d'adoption de politiques locales en matière de personnel qui favoriseront et assureront un changement culturel. Le concept de la culture des forces armées est complexe. Une des difficultés fondamentales reflète des problèmes de définition, entre autres parce qu'il existerait environ 54 définitions du terme « culture organisationnelle »<sup>47</sup>. Notamment, de nombreuses caractéristiques de cette culture (le symbolisme, les rituels, les héros et les valeurs fondamentales) ont été tenues pour acquises dans les forces armées pendant de nombreuses années avant la publication du « nouveau » concept de culture organisationnelle proposé par Pettigrew<sup>48</sup>. En ce qui concerne le modèle institutionnel des forces armées, des études réalisées dans les années 1940 ont établi un rapport entre ce concept et les symboles, rituels et valeurs rationnels de la bureaucratie<sup>49</sup>. Par la suite, d'autres études ont porté sur des caractéristiques du modèle professionnel, assimilant implicitement la variable culturelle à « la manière de procéder dans ce milieu »<sup>50</sup>. Ces études, ainsi que l'ensemble des études sur le milieu militaire en tant que profession bureaucratisée ou que bureaucratie professionnalisée<sup>51</sup>, ont une caractéristique commune qui consiste à associer la culture des forces armées avec les suppositions, les normes, les valeurs, les coutumes et les traditions répandues qui, ensemble et au fil du temps, ont produit un ensemble d'attentes

communes chez les militaires<sup>52</sup>. Toutefois, ces attentes reflétaient essentiellement la continuité d'une interprétation principalement masculine d'une culture monolithique, qui distingue de façon unique le milieu militaire des autres organisations.

Comme le pourcentage de femmes dans les forces armées contemporaines est à la hausse, le modèle de diversité témoigne d'une demande accrue pour un changement de la culture militaire. Des événements comme l'affaire *Tailhook* suffisent à justifier une telle demande. De récentes études canadiennes indiquent que les femmes dans les armes de combat se trouvent toujours dans un milieu où la culture dominante encourage leur rejet<sup>53</sup>. On s'entend cependant très peu sur la meilleure façon de réaliser un tel changement culturel<sup>54</sup>. On doit avant tout déterminer si le changement peut être appliqué de façon « descendante ». Du point de vue de l'intégration, cette démarche suggère le recours chez les militaires à des politiques comparables à celles employées dans les organisations civiles. Widen suggère par conséquent que « le leader stratégique devrait reconnaître l'existence des cultures militaires, leurs effets sur les forces armées et la possibilité de les gérer »<sup>55</sup>.

Un autre point de vue, qui reconnaît l'existence de nombreuses sous-cultures dans l'organisation militaire, se montre hautement critique à l'égard du changement imposé et de ses conséquences néfastes<sup>56</sup>. On peut adopter le point de vue voulant que les cultures organisationnelles soient si hétérogènes qu'il soit impossible d'y introduire un changement planifié<sup>57</sup>. Cette perspective de *fragmentation*<sup>58</sup> rappelle beaucoup la théorie du chaos, qui, selon certains, décrirait les activités quotidiennes de l'organisation militaire<sup>59</sup>. Une approche plus positive est donc nécessaire, c'est-à-dire une approche qui reconnaît l'identité de genre en tant qu'élément essentiel de la culture organisationnelle des forces armées contemporaines.

Une telle approche commence par l'acceptation à grande échelle des exigences juridiques visant l'adoption de politiques régissant l'inclusion des femmes chez les militaires. Par la suite, il faut élaborer socialement des politiques locales qui admettent le rôle des femmes dans les forces armées<sup>60</sup>. Comme la présence de « héros » constitue l'une des caractéristiques déterminantes de la culture militaire, il est nécessaire de mettre

en place des politiques de discrimination à rebours en matière d'avancement qui assureront l'apparition de modèles de comportement, au moins à court terme. À cette mesure, il faut associer l'identification, dans le cadre du modèle de diversité, des aspects inadmissibles de la vie militaire contemporaine qui doivent être abordés. L'objectif général consiste à faciliter une meilleure compréhension de la permanence et de l'importance du modèle de diversité chez les militaires, tout en conservant la cohésion et l'efficacité au combat.

Le modèle institutionnel des forces armées reflétait le conservatisme inné de l'homme militaire. Il était, comme le remarque Boëne, « un véritable miroir de la société (masculine) dans son ensemble, comprenant toutes les fonctions de soutien nécessaires pour faire la guerre »<sup>61</sup>. Cet accent mis sur l'importance de l'impératif fonctionnel était repris dans le modèle professionnel proposé plus tard par Charles Moskos<sup>62</sup>. Aujourd'hui, toutefois, non seulement la pertinence des modèles conservateurs et anachroniques à prédominance masculine est contestée, mais même leur validité conceptuelle est mise en question. Le modèle de diversité propose que, dans une situation de libre choix au sein de forces entièrement volontaires et dans le cadre d'influences hétérogènes et de demandes en vue de la représentativité, les principaux objectifs fonctionnels des militaires relatifs à l'efficacité au combat doivent intégrer l'acceptation des différences. C'est l'inclusivité et l'hétérogénéité, plutôt que l'exclusivité et l'homogénéité, qui doivent l'emporter.

## NOTES

---

1 Charles C. Moskos, « From Institution to Occupation : Trends in military organization », *Armed Forces and Society* 4, 1977, p. 41-50.

2 Jacques Van Doorn, *Organisatie en Maatschappij*, Leyden, Stenfert Kroese, 1966, p. 207-226.

3 Charles C. Moskos, « The American Enlisted Man in the All-Volunteer Army », tiré de David R. Segal et H. Wallace Sinaiko, *Life in the Rank and File*, Washington D.C., Pergamon-Brassey, 1986, p. 356-357.

4 Voir G. Harries-Jenkins et C. Moskos, « Les forces armées et la société », *La sociologie contemporaine*, hiver 1981; Franklin C. Pinch, « Military Manpower and Social Change », *Armed Forces and Society* 8, été 1982, p. 575-600; David R. Segal et Mady W. Segal, « Change in Military Organization », *Annual Review of Sociology* 9, 1983, p. 151-170; Charles C. Moskos, « Institutional/Occupational Trends in Armed Forces : An Update », *Armed Forces and Society* 12.3, printemps 1986, p. 377-382; David R. Segal, « Measuring the Institutional/Occupational

- Thesis », *Armed Forces and Society* 12.3, printemps 1986; G. Caforio, « The Military Profession: Theory of Change », *Armed Forces and Society* 20.4, été 1994, p. 599-617.
- 5 Christopher Dandeker et David Mason, « The British Armed Services and the Participation of Minority Ethnic Communities: From Equal Opportunities to Diversity? », *The Sociological Review*, mai 2001.
- 6 Jan van der Meulen, « Slow Integration: Women in the Dutch Military » tiré de *The Extended Role of Women in Armed Forces*, éd. G Harries-Jenkins, rapport du CRMI, Hull, University of Hull, 2002.
- 7 J. Soëters et Jan van der Meulen, éd., *Managing Diversity: Experiences From Nine Countries*, Tilberg, Tilberg University Press, 1999.
- 8 Nancy Goldman, « The Changing Role of Women in the Armed Forces », *American Journal of Sociology* 78, 1973, p. 892-911.
- 9 Voir Brent Scowcroft, éd., *Military Service in the United States*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1982; Martha Mardsen, « The Continuing Debate: Women Soldiers in the US Army », tiré de David R. Segal et H. Wallace Sinaiko, éd., *Life in the Rank and File*, Washington D.C, Pergamon-Brassey, 1986; M.C. Devilbiss, *Women and Military Service : A History, Analysis and Overview of Key Issues*, Maxwell Air Force Base (Ala.), Air University Press, 1990; Rita James Simon, éd., *Women in the Military*, New Brunswick (N.J.), Transaction Publishers, 2001.
- 10 Vicky Nielsen, « Les femmes en uniforme », *Revue de l'OTAN*, été 2001, p. 30.
- 11 Fenner, 2001, p. 11.
- 12 Philippe Manigart, « The Extended Role of Women in Armed Forces: The Case of Belgium » tiré de Harries-Jenkins, *The Extended Role of Women*.
- 13 Voir M. Clarke, éd., *New Perspectives on Security*, Londres, Brassey, 1993; Segal et Segal, « Change in Military Organization »; Christopher Dandeker, « Policy for People, Problems and Prospects », tiré de *Brassey's Defence Annual* (Londres, 1999); C. Donnelly, « Former des soldats pour le XX<sup>e</sup> siècle », *Revue de l'OTAN*, été/automne 2000, vol. 48, p. 28; Caroline Kennedy-Pipe, « Women and the Military », *Journal of Strategic Studies* 23.4, décembre 2000, p. 32-50.
- 14 Les Aspin, « Direct Combat Definition and Assignment Rule », *Memorandum from the Secretary of Defense*, 13 janvier 1994.
- 15 Voir Jean K Cotton, « Soviet Women in Combat in World War II: The Ground Forces and the Navy », *International Journal of Women's Studies* 3, 1980, p. 345-357; Mary Buckley « Women and Ideology in the Soviet Union », Londres, Harvester Wheatsheaf, 1989; Alexievich Svetlana, « I am loath to recall: Russian soldiers in World War II », *Women's Studies Quarterly* 3 et 4, 1995, p. 78-84.
- 16 (Angela Maria) *Sirdar contre The Army Board*, Secretary of State for Defence, Cour européenne de justice, 1999, C-273/97.
- 17 Tanja Kreil contre Bundesrepublik Deutschland, Cour européenne de justice, dans l'affaire C-285/98.
- 18 Bernhard Fleckenstein, « Women in the German Armed Forces: They should be all they can be », 2002, tiré de Harries-Jenkins, *The Extended Role of Women in Armed Forces*.
- 19 Vicky Nielsen, « Les femmes en uniforme », *Revue de l'OTAN*, été 2001, p. 32.
- 20 David H. J. Morgan, « Theatres of War: Combat, the Military and Masculinities », tiré de Harry Brod et Micheal Kaufman, éd., *Theorizing Masculinities*, Londres, Sage, 1994, p. 165-182.

- 21 Charles C. Moskos, *The American Enlisted Man: The Rank and File in Today's Military*, New York, Russel Sage Foundation, 1970.
- 22 John Hockey, *Squaddies: Portrait of a Subculture*, Exeter, Exeter University Press, 1986.
- 23 R. W. Connell, « Masculinity, Violence and War », tiré de Micheal Kimmel et Micheal Messner, éd., *Men's Lives*, Boston, Allyn et Bacon, 1995; F. J. Barrett, « The Organization and Construction of Hegemonic Masculinity: The Case of the US Navy », *Gender, Work and Organization* 3, 1996, p. 129-142.
- 24 Karen Dunivin, « Military Culture: Change and Continuity », *Armed Forces and Society* 20, été 1994, p. 531-548.
- 25 Donna Winslow, « Rites of Passage and Group Bonding in the Canadian Airborne », *Armed Forces and Society* 25.3, printemps 1999, p. 429-457.
- 26 Franklin C. Pinch, « Gender Integration in Elite Ground Combat Units: Selected issues and constraints on full integration in Canada », tiré de Harries-Jenkins, *The Extended Role of Women in Armed Forces*.
- 27 Charles C Moskos, Williams John et Segal David R. *The Postmodern Military*, Oxford, Oxford University Press, 2000.
- 28 George Robertson, « Learning from Experience », transcription d'un discours dans le cadre d'une conférence donnée par le ministère de la Défense sur l'égalité des chances, 10 novembre 1998.
- 29 Cynthia Enloe, *Does Khaki Become You? The Militarisation of Women's Lives*, Londres, South End Press, 1983.
- 30 Rosabeth Kanter Moss, *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, 1977, p. 208-209.
- 31 William O'Neill, « Women and Readiness », tiré de *Women in the Military*, Simon, p. 173.
- 32 Margaret C. Harrell et Laura L. Miller, *New Opportunities for Military Women: Effects upon Readiness, Cohesion and Morale*, DASWO1-95-C-0059, Santa Monica, RAND, 1997, p. 95.
- 33 Joseph Soëters, « Women as Tokens in the Military », tiré de Harries-Jenkins, *The Extended Role of Women in Armed Forces*.
- 34 R. M. Bray, C. S. Camlin, J. A Fairbank, G. H. Dunteman et S. C. Wheelless, « The effect of stress on job functioning of military men and women », *Armed Forces and Society* 27, printemps 2001, p. 411-412.
- 35 Jan van der Meulen, « Slow Integration: Women in the Dutch Military ».
- 36 Idem.
- 37 *Dépêches* : leçons retenues – « Le leadership dans un environnement mixte », Le Centre des leçons retenues de l'armée, septembre 1998, vol. 5, n° 2, p. 7.
- 38 Manigart, « The Case of Belgium », tiré de Harries-Jenkins, *The Extended Role of Women in the Armed Forces*.
- 39 Henning Sørensen, « Women in the Danish Armed Forces », tiré de Harries-Jenkins, *The Extended Role of Women in the Armed Forces*.
- 40 Joseph Soëters, « Women as Tokens in the Military », tiré de Harries-Jenkins, *The Extended Role of Women in Armed Forces*.
- 41 Morris Janowitz, « Changing Patterns of Organizational Authority in the Military Establishment », *Administrative Science Quarterly* III, 1959, p. 474-493.
- 42 Talcott Parsons, éd., *Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization*, New York, The Free Press, 1964, p. 334.

- 43 Bernard Boëne, « The Changing Place of Servicewomen Under France's New All-Volunteer Force », tiré de Harries-Jenkins, *The Extended Role of Women in Armed Forces*.
- 44 Stephanie Gutmann, *The Kinder, Gentler Military: Can America's Gender-Neutral Fighting Force Still Win Wars?*, New York, Scribner, 2000.
- 45 Regina F. Titunik, « The First Wave: Gender Integration and Military Culture », *Armed Forces and Society* 26.2, hiver 2000, p. 229-257.
- 46 Bernard Boëne, « Western-Type Civil-Military Relations Revisited », tiré de Daniel Maman et Eyal Ben-Ari, *Military State and Society in Israel*, New Brunswick (N. J.), Transaction Publishers, 2001.
- 47 W. Verbeke, Volgering M. et Hessels M., « Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour, Organizational Climate and Organizational Culture », *Journal of Management Studies* 35.3, 1998, p. 315.
- 48 A. Pettigrew, « On Studying Organizational Cultures », *Administrative Science Quarterly* 24, 1979, p. 570-581.
- 49 Voir Ralph Turner, « The Navy Disturbing Officer as a Bureaucrat », *American Sociological Review* 10, 1947, p. 60-68; et Arthur K. Davis, « Bureaucratic Patterns in the Navy Office Corps », *Social Forces* 27, 1948, p. 143-153.
- 50 Voir Charles C. Moskos, *The American Enlisted Man: The Rank and File in Today's Military*, New York, Russel Sage Foundation, 1970; Alan Ned Sabrosky, éd., *Blue Collar Soldiers*, Philadelphie, Foreign Policy Research Institute, 1977; et Michel Martin, *Warriors to Managers*, Chapel Hill (Caroline du Nord), The University of North Carolina Press, 1981.
- 51 Harries-Jenkins et Moskos, « Les forces armées et la société ».
- 52 Voir Dunivin, « Military Culture: Change and Continuity »; James Burk, « Military Culture », tiré de *Encyclopedia of Violence, Peace and Conflict* 2, New York, Academic Press, 1999; et Donna Winslow, *Army Culture*, Ottawa, Programme de recherche sur la paix, la sécurité et la société, Université d'Ottawa, 2001.
- 53 K. Davis et V. Thomas, *Étude du Chef d'état-major de l'armée de terre sur l'intégration des genres : l'expérience des femmes qui ont servi dans les armes de combat*, Rapport de recherche commanditée 98-1, Ottawa, Équipe de recherche en personnel, ministère de la Défense nationale, 1998, 7.
- 54 D. Druckman, J. E. Singer et H. Van Cott, éd., *Enhancing Organizational Performance*, Washington D.C., National Academy Press, 1997, 7.
- 55 S. C. Widen, *United States Military Cultures: A Mandatory Lesson for Senior Service College Curriculum*, Carlisle (Pennsylvanie), US Army War College, 1997, 20.
- 56 Hockey, *Squaddies*.
- 57 M. Alvesson, et P. O. Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, New York, Walter de Gruyter, 1992.
- 58 Winslow, *Army Culture*.
- 59 Voir Norman Dixon, *De l'incompétence militaire : un essai psychologique*, Paris, Stock, 1977; et R. Beaumont, *War, Chaos and History*, Londres, Praeger, 1994.
- 60 Mady Wechsler Segal, « Women's military roles cross nationally: past, present and future », *Gender and Society* 9.6, 1995, p. 757-775.
- 61 Bernard Boëne, « Western-Type Civil-Military Relations Revisited », tiré de Daniel Maman et Eyal Ben-Ari, *Military State and Society in Israel*, New Brunswick (N. J.), Transaction Publishers, 2001, p. 54.
- 62 Moskos, « From Institution to Occupation ».

# LES FEMMES CHEZ LES MILITAIRES : CONFRONTÉES AU CADRE GUERRIER

---

KAREN D. DAVIS ET BRIAN MCKEE

## INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, les femmes se sont jointes aux forces armées de la plupart des pays occidentaux. Bien que l'opposition et la résistance de départ semblent avoir été surmontées, des débats existent toujours au sujet de la pertinence de l'emploi des femmes dans certains groupes professionnels, rôles et domaines de compétence militaires. De nombreux pays ne permettent toujours pas aux femmes d'occuper des rôles de combat ou de servir à bord de sous-marins. Dans ce chapitre, il sera question de certaines des principales préoccupations, dont quelques-unes frôlent le mythe, concernant la présence des femmes dans les forces armées. Il vise donc à apporter des éclaircissements dans ce débat qui s'étire. Le contexte du débat est l'expérience générale vécue par les pays occidentaux dans l'expansion des rôles et la présence des femmes au sein de leurs forces armées. L'exemple du Canada sera toutefois mentionné afin d'illustrer les tendances et les thèmes généraux. Nous réitérons un message, sujet de bien des discussions : le véritable obstacle à la pleine participation des femmes aux opérations militaires aujourd'hui a peu à voir avec leurs capacités physiques ou intellectuelles; il s'agit plutôt des enjeux sociaux et culturels qui caractérisent le cadre « guerrier ». Pour finir, afin de déterminer les caractéristiques et les aptitudes qui sont de plus en plus nécessaires dans les forces armées modernes, il sera question de l'importance stratégique de la réorientation vers des recherches pertinentes pour s'assurer que des renseignements crédibles soutiennent la prise de décisions relatives aux rôles des femmes dans les forces armées.

## CONTEXTE

Les politiques militaires au Canada et dans beaucoup d'autres démocraties occidentales ont reflété les besoins en matière de personnel des organisations militaires, ainsi que l'insistance croissante mise sur l'égalité des genres au sein de ces pays. Dans les pays anglo-saxons

(p. ex. : l'Australie, le Canada, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni et les États-Unis), les femmes ont servi dans certaines unités depuis la Première Guerre mondiale. Toutefois, le véritable tournant pour les femmes a eu lieu dans les années 1960 et 1970, lorsque différentes formes de législations ont été mises en place afin d'assurer une meilleure égalité pour les femmes dans l'ensemble de la population active<sup>1</sup>, et plus particulièrement un accroissement de leur présence dans les forces armées<sup>2</sup>. En 1989, au Canada, par exemple, un tribunal de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) a statué que tous les essais concernant les femmes dans des rôles non traditionnels devaient cesser et que les femmes devaient être intégrées pleinement dans tous les rôles des Forces canadiennes (FC), à l'exception du service à bord de sous-marins<sup>3</sup>. En 2001, cette dernière restriction a été abolie<sup>4</sup>. Malgré les changements apportés à la législation, des questions demeurent au sujet des rôles appropriés pour les femmes, de la capacité des femmes à occuper différents emplois et de la présence équitable des femmes dans la population active et les forces armées.

Du milieu des années 1970 jusqu'au début des années 1980, des spécialistes en sciences sociales et comportementales ont commencé à examiner systématiquement les problèmes liés aux répercussions de la présence de femmes dans des unités militaires auparavant uniquement composées d'hommes. De telles recherches ont appuyé des décisions stratégiques visant à la fois à accroître les rôles de soutien des femmes et à entreprendre des recherches sur l'emploi des femmes dans des postes liés au combat.

Par exemple, au Canada, les essais sur l'emploi expérimental de femmes militaires dans des éléments et des rôles nouveaux (SWINTER), soutenus par la recherche et terminés en 1985, ont démontré que l'expansion des rôles des femmes pour y inclure l'affectation à des postes isolés et à des tâches proches du combat (c.-à-d. le soutien du combat et le soutien logistique du combat) était en effet réalisable et que, en ce qui concerne certains changements organisationnels, elle ne gênerait pas l'efficacité opérationnelle<sup>5</sup>. De plus, une analyse des sondages d'opinion réalisés en 1978 et 1982 a démontré que, même si l'appui des Canadiens à l'égard des femmes dans des rôles de combat était, dans son ensemble, « prudent », cet appui s'est accru pendant le déroulement des essais<sup>6</sup>.

Toutefois, à la suite de la décision du tribunal de 1989, les recherches sur l'intégration des femmes dans les armes de combat ont permis de déceler de nombreuses politiques et de nombreux processus organisationnels qui créaient toujours des obstacles importants à la participation efficace des femmes<sup>7</sup>. Une analyse récente de l'expérience canadienne démontre que « la mesure dans laquelle l'intégration des unités mixtes a lieu dans les FC a été [...] grandement exagérée en ce qui concerne les armes de combat »; de plus, on affirme que « une fois qu'une femme s'est enrôlée dans les armes de combat, les principaux obstacles sont de nature culturelle et sociale »<sup>8</sup>.

Le Canada fait partie du groupe croissant de pays qui emploient les femmes au sein des armes de combat<sup>9</sup>, étant donné que l'OTAN et d'autres pays alliés ont supprimé les restrictions concernant les rôles des femmes dans leurs forces armées. Toutefois, au moment d'écrire ces lignes, des exclusions ayant trait au combat sont toujours en vigueur en Australie, en France, en Turquie, au Royaume-Uni et aux États-Unis<sup>10</sup>. Tandis que la Nouvelle-Zélande applique actuellement une politique d'exclusion des rôles de combat envers les militaires du rang, elle met en œuvre un programme d'intégration à plusieurs phases dont l'objectif consiste à intégrer les femmes à tous les rôles d'ici 2005<sup>11</sup>. De plus, on constate de nombreux cas où les exclusions des rôles de combat en général n'existent pas, mais où les femmes sont exclues des unités « d'élite » spécialisées. L'Irlande, par exemple, ne permet pas aux femmes de servir dans l'unité antiterroriste Army Ranger Wing<sup>12</sup>. Jusqu'à présent, aucune femme n'a servi comme « membre de la force d'intervention » dans l'unité antiterroriste d'élite canadienne, la Deuxième Force opérationnelle interarmées (FOI 2). Bien qu'elles ne soient pas *officiellement exclues* de ces postes, les exigences en matière de forme physique sont tellement élevées que très peu de femmes peuvent les atteindre, et si elles se conforment aux exigences, très peu d'entre elles peuvent réussir le processus d'entraînement subséquent qui cherche à « éliminer » davantage de candidats. Dans une telle situation, on est en droit de se demander si les normes exigées reflètent les exigences *réelles*. La Grèce, les Pays-Bas, le Portugal et la Turquie appliquent des politiques d'exclusion en ce qui concerne le service à bord de sous-marins et d'autres postes de la marine<sup>13</sup>.

Dans l'ensemble, donc, différents facteurs peuvent toucher les taux de participation des femmes et des hommes dans les forces armées, incluant les rôles établis par le gouvernement et les valeurs et les normes internes. Toutefois, il convient de contester l'importance exagérée que l'on accorde à une philosophie guerrière qui met principalement l'accent sur les opérations de combat et la guerre, au détriment d'autres opérations et rôles militaires (p. ex., le soutien de la paix, le soutien humanitaire et le soutien interne) d'une organisation militaire dans une société postmoderne. Plus loin, il sera question des répercussions de l'accent principalement mis sur le cadre guerrier et de la présence des femmes dans les forces armées<sup>14</sup>.

## LE CADRE GUERRIER BOMBARDÉ : À L'ASSAUT DU DÉBAT TRADITIONNEL

Jusqu'à présent, la plupart des commentaires sur les femmes dans les forces armées, et plus particulièrement sur leur capacité à s'adapter aux rôles de combat et à les occuper, ont été fortement influencés par des perspectives socioculturelles découlant d'un cadre guerrier conçu exclusivement pour les hommes ou, du moins, par les suppositions sous-jacentes à ce cadre. De plus, jusqu'à tout récemment, la majorité des preuves scientifiques relatives à l'aspect social ou à l'aspect comportemental ont été minimisées ou ignorées en faveur de preuves anecdotiques, d'opinions personnelles ou de conjectures irréfléchies. Toutefois, des questions fondamentales ont été soulevées en ce qui concerne l'expansion des rôles des femmes et nécessitent des réponses fondées sur les preuves disponibles aujourd'hui. Vous trouverez plus bas cinq de ces questions, brièvement mentionnées dans un article de l'United States Heritage Foundation, qui nous permettent d'aborder des problèmes concernant les aptitudes physiques et intellectuelles des femmes aux rôles opérationnels de combat, les répercussions de la présence de femmes sur la cohésion et l'efficacité dans un groupe et les attitudes publiques et personnelles à l'égard de la présence des femmes au combat. Ces questions sont les suivantes :

1. Les femmes sont-elles aptes physiquement à affronter les rigueurs du combat terrestre?

2. Quelles sont les conséquences potentielles de la présence d'hommes et de femmes travaillant côte à côte, loin de leur foyer, pendant des périodes prolongées?
3. Que retiennent les pays dont certaines unités de combat sont mixtes?
4. Que pensent les femmes membres des forces armées de la possibilité d'être affectée à une unité de combat?
5. Comment la grossesse et l'éducation des enfants touchent-elles la disponibilité opérationnelle d'une femme pour des déploiements à court préavis, qui sont fréquemment exigés des unités militaires<sup>15</sup>?

Ces questions sont abordées à tour de rôle dans les paragraphes qui suivent, sous les rubriques pertinentes.

## APTITUDE PHYSIQUE DES FEMMES AU COMBAT TERRESTRE

Une bonne condition physique constitue l'un des critères les plus importants pour exercer des rôles de combat. Les principaux aspects sont la capacité cardiorespiratoire, la force et l'endurance. Probablement plus que tout autre aspect, cet enjeu est le plus fréquemment utilisé pour préconiser l'exclusion des femmes des rôles de combat. Des études récentes montrent toutefois la question sous un nouveau jour. Voyons d'abord un exemple qui n'est pas tiré du milieu militaire.

Le service d'incendie de la ville de New York cherchait à accroître le recrutement des femmes sans réduire ses critères. Les exigences physiques, autant pour les hommes que pour les femmes, sont exceptionnellement élevées et sont restées inchangées au cours des dernières années, entraînant des taux de réussite considérablement moindres chez les candidates. En 2001, seulement 3 p. cent des femmes (11 sur 354) ayant réussi un examen écrit préalable ont réussi un exercice conçu pour reproduire les tâches devant être accomplies sur le terrain par de véritables pompiers. Même si le taux de réussite des hommes aux mêmes

épreuves était de 57 p. cent, il faut retenir que certaines femmes étaient en mesure de surmonter les obstacles relatifs à la forme physique et de devenir des pompières qualifiées. Plus important encore, en termes de possibilités d'avenir, le chef des pompiers de New York a souligné que, grâce à de meilleures techniques de recrutement et de préparation, davantage de femmes pourraient répondre à ces critères ardues en matière de forme physique<sup>16</sup>.

L'Institut de recherche en médecine environnementale de l'armée américaine a recueilli des preuves datant d'avant l'allégation du chef des pompiers et conformes à celle-ci. Dans le cadre d'une étude de 1995 à laquelle participaient 41 femmes volontaires, seulement 25 p. cent d'entre elles ont pu accomplir les tâches habituelles des hommes dans les forces armées. Toutefois, après 24 semaines d'entraînement, cette proportion a grimpé à 75 p. cent<sup>17</sup>. À peu près au même moment, le ministère de la Défense du Royaume-Uni a conclu que, « grâce à de nouvelles méthodes d'entraînement physique, il est possible pour une femme d'atteindre le même niveau de condition physique qu'un homme du même gabarit »<sup>18</sup>. De plus, les forces armées des États-Unis et d'autres pays reconnaissent les différences d'aptitudes physiques selon l'âge, mais pas selon le genre. Le test d'aptitude physique de l'armée propose différents niveaux de condition physique pour les personnes âgées de 52 à 56 ans, de 57 à 61 ans et de plus de 61 ans. « Ces normes s'appuient sur le principe qu'un homme de 62 ans ne peut pas courir un mille à la même vitesse qu'un homme de 19 ans<sup>19</sup>. » Nous sommes en droit de nous demander, conséquemment, pourquoi une logique semblable ne s'applique pas aux différences physiques entre les hommes et les femmes.

Certaines personnes ont avancé que les règlements gouvernementaux (Titre IX), aux États-Unis, qui exigent des écoles qu'elles fournissent davantage d'occasions aux femmes de faire de l'exercice physique, ont contribué à réduire l'écart en matière de force et d'endurance entre les genres. Par exemple, le temps record chez les hommes pour la course d'un mille est passé de 4 min 12 s en 1915 à 3 min 43 s en 1999, une baisse de 16,8 p. cent, comparativement à la réduction de 32,7 p. cent chez les femmes, à peu près sur la même période, dont le record est passé de 6 min 13 s à 4 min 12 s en 1996<sup>20</sup>. Ce que ces données sous-entendent, en ce qui concerne l'aptitude physique des femmes au combat,

c'est qu'avec un entraînement adéquat, il est possible d'améliorer les performances des femmes.

Une étude réalisée à la suite des Jeux olympiques de 2000 a démontré que la plupart des femmes présentaient une meilleure endurance que la majorité des hommes. Au cours d'un test où l'on demandait aux participants de maintenir leurs bras bien droits et loin du corps, les femmes ont battu les hommes dans plus de 75 p. cent des essais<sup>21</sup>. D'autres preuves d'une meilleure endurance de la part des femmes proviennent d'études réalisées à Witwatersrand et à l'Université du Cap, où l'on a démontré que les femmes courent plus rapidement que les hommes sur de longues distances. Dans les courses de 6,2, 13,1 et 26,2 milles, la plupart des hommes ont couru plus rapidement que l'ensemble des femmes. Sur de plus grandes distances, toutefois, la situation était inversée. Les femmes distançaient les hommes dans des courses allant jusqu'à 56 milles<sup>22</sup>. Les femmes peuvent donc égaler et même surpasser leurs homologues masculins en termes de forme physique. Cependant, les critères d'aptitudes physiques pour l'admission dans les unités de combat semblent trop souvent arbitraires et discriminatoires envers les femmes, favorisant des domaines de compétences propres aux hommes.

En 2002, le ministère de la Défense du Royaume-Uni a réalisé l'une des études les plus influentes des dernières années sur la comparaison des aptitudes physiques des femmes et des hommes. À la vue des résultats de ces travaux, le Royaume-Uni a décidé de ne pas employer de femmes dans des rôles de combat. L'examen de plus d'une centaine d'études a démontré que les femmes sont en moyenne moins fortes que les hommes, tant dans le haut que dans le bas du corps, et que moins d'un pour cent des femmes peuvent égaler la force d'un homme moyen. De plus, les femmes présentent de moins bonnes aptitudes cardiovasculaires et ont plus de difficulté à réaliser des tâches répétitives consistant à soulever et à transporter des charges. Une fois de plus, en revanche, il a été démontré que l'entraînement améliore considérablement les performances des femmes, puisque « les femmes et les hommes font preuve de gains relativement semblables en matière de force dans le cadre de programme d'entraînement contre résistance [...] et dans certaines études, les femmes affichent un gain légèrement supérieur à celui des hommes »<sup>23</sup>. De plus, le même rapport indique que l'entraînement

cardiovasculaire produit des résultats plus importants chez les femmes que chez les hommes et réduit ainsi l'écart entre les capacités cardiorespiratoires des hommes et des femmes. Comme l'indique le rapport, cette augmentation marquée peut être causée par « une condition physique initiale plus faible chez les femmes au moment de s'enrôler dans les forces armées »<sup>24</sup>. Ce résultat renforce ainsi l'observation précédente faite en lien avec les États-Unis et l'effet des exigences en matière d'éducation physique dans les écoles.

Des recherches effectuées par les FC ont déterminé que le respect des mêmes normes d'aptitude physique n'entraînera pas nécessairement une performance équivalente dans un environnement opérationnel. Par exemple, tous les membres des FC doivent être en mesure de réussir cinq tâches militaires courantes : transporter des civières, évacuer des naufragés, ramper à plat ventre ou sur les mains et les genoux, creuser une tranchée et transporter des sacs de sable. Les FC ont adopté l'épreuve du Programme EXPRÈS des FC, qui prédit avec précision la capacité d'un soldat à réaliser avec succès les cinq tâches de base. Même si les critères d'évaluation des femmes sont différents de ceux des hommes, « il est déterminé scientifiquement qu'une femme qui atteint la norme des femmes de l'épreuve EXPRÈS est aussi capable d'accomplir avec succès les cinq tâches communes qu'un homme qui satisfait le niveau masculin de l'épreuve EXPRÈS »<sup>25</sup>.

En 1978, la Commission canadienne des droits de la personne a mis au point une méthode en quatre étapes, liée à des tâches, visant l'élaboration de critères en matière de condition physique :

1. déterminer les tâches en fonction des exigences opérationnelles;
2. déterminer les capacités physiques nécessaires à l'exécution des tâches;
3. élaborer des épreuves appropriées qui permettent de prédire la capacité d'exécution des tâches;
4. établir des critères minimums en fonction des épreuves<sup>26</sup>.

La plupart des groupes professionnels et des rôles dans les forces armées ne sont pas fondés sur des critères authentiques établis pour l'exécution des tâches. Il s'ensuit que, dans certains cas où aucune norme professionnelle authentique n'est liée aux tâches, les performances physiques plus faibles d'une femme peuvent simplement être sans importance.

## HOMMES ET FEMMES CÔTE À CÔTE PENDANT DES PÉRIODES PROLONGÉES

Dans la plupart des sociétés occidentales, les hommes et les femmes travaillent ensemble. Cela n'a toutefois pas toujours été le cas et cette pratique est encore peu courante dans bon nombre de pays en développement. De plus, dans un contexte militaire, on avance que la participation d'unités mixtes à des opérations menées dans des espaces restreints nuit à la cohésion du groupe et est une source de stress au sein des unités de combat. Au Canada, par exemple, un des objectifs des essais de 1979-1985 sur l'emploi expérimental de femmes militaires dans des éléments et des rôles nouveaux (SWINTER) consistait à déterminer les effets de la présence de femmes sur l'efficacité opérationnelle d'unités auparavant composées uniquement d'hommes, incluant les effets sur l'esprit de corps<sup>27</sup>. D'autres inquiétudes en ce qui a trait aux conséquences de la présence de femmes sur la cohésion des groupes et l'efficacité opérationnelle ont aussi été soulevées au Canada en 1985 dans le rapport du groupe de travail sur la Charte sur l'intégration des femmes et l'orientation sexuelle<sup>28</sup>.

En ce qui a trait à la cohésion des groupes et l'efficacité, d'importantes recherches aux États-Unis et ailleurs indiquent que les unités mixtes n'ont pas à composer avec de graves difficultés, comme certains l'ont suggéré. La garde côtière des États-Unis a intégré des hommes et des femmes dans tous les aspects du travail. Comme le rapportent Field et Nagl, il s'agit « du seul service qui ne souffre d'aucune inégalité entre les points de vue des hommes et des femmes au sujet de l'efficacité des femmes »<sup>29</sup>. Dans le même article, on signale qu'une étude de 1988 a démontré que la cohésion horizontale dans un groupe de soldats subalternes était corrélée négativement à la proportion de femmes présentes dans le milieu de travail. En revanche, dans une autre étude réalisée sept

ans plus tard, on n'a décelé aucune relation entre la cohésion de l'unité et la présence de femme dans un groupe de travail.

Dans le cadre d'une importante étude, entreprise par RAND Corporation en 1997, on a examiné la relation entre différents niveaux de cohésion et la présence de femmes dans un groupe, ainsi que les effets de l'intégration des femmes sur la disponibilité opérationnelle et le moral. Les différends entraînés par la mixité étaient considérés comme minimes dans les groupes faisant déjà preuve d'une grande cohésion, tandis que les groupes où sévissaient des conflits, le manque de cohésion était attribué principalement aux différends entre les grades et les groupes de travail; le genre jouait un rôle secondaire<sup>30</sup>. Le moral semblait être touché en majeure partie par le leadership, tandis que les effets découlant de la mixité ont été signalés comme étant particulièrement mineurs<sup>31</sup>.

Une étude du ministère de la Défense britannique a démontré que, « contrairement aux opinions des traditionalistes, le rendement opérationnel des groupes augmente considérablement lorsque ces groupes comprennent des hommes et des femmes »<sup>32</sup>. Le Ministère a réalisé une expérience en 2000 afin d'enquêter plus en détail sur la relation entre différents aspects de la cohésion des groupes et du rendement opérationnel et la présence de femmes dans les unités de combat : un groupe entièrement composé d'hommes et cinq groupes mixtes ont fait l'objet d'une série d'épreuves et d'activités exigeantes. Des différences en termes de cohésion et de rendement militaire ont été mesurées et observées, mais comme on le conclut dans le rapport, « le leadership et le travail d'équipe [...] constituent des facteurs plus importants des variations entre les sections que la mixité des genres »<sup>33</sup>.

## EXPÉRIENCE DES PAYS COMPORTANT DES UNITÉS DE COMBAT MIXTES

Historiquement, certains pays (p. ex., la Russie et Israël) ont employé des femmes dans des unités de combat en temps de guerre, pour ensuite dissoudre ces unités peu de temps après la fin du conflit ou renvoyer les femmes à des rôles plus traditionnels. Certains voient cette initiative comme une preuve de l'échec des femmes dans de tels rôles. Toutefois,

de telles décisions peuvent être davantage guidées par des influences politiques, culturelles ou religieuses que par des facteurs d'ordre tactique ou organisationnel.

Au cours des dernières années, des décisions judiciaires et les pressions exercées par le public ont permis d'ouvrir davantage de métiers aux femmes. Depuis qu'une décision a été rendue contre la *Bundeswehr* dans une affaire touchant les droits de la personne, l'Allemagne accepte maintenant les femmes au sein des unités de combat. Elle s'est ainsi jointe au Canada, au Danemark, à la Norvège, à l'Espagne et à la Suisse en donnant aux femmes l'accès à tous les postes militaires. Certains ont affirmé que ces pays ne proposent pas de bons exemples relativement aux dangers possibles liés à la mixité dans les unités de combat sous prétexte qu'ils n'ont récemment joué aucun rôle majeur dans la conduite de la guerre. Tel qu'il est mentionné dans un rapport de 2002 du ministère de la Défense du Royaume-Uni, « les pays qui optimisent leurs effectifs en vue d'une guerre de haute intensité, qui considèrent que leur rôle consiste à faire la guerre plutôt qu'à réaliser des opérations hors guerre (OHG) ou des opérations de maintien de la paix, semblent plus prudents relativement au déploiement de femmes au sein d'unités de combat »<sup>34</sup>. Cette déclaration suppose évidemment que les pays qui sont susceptibles de participer plus souvent à des opérations de paix et des opérations humanitaires ne font jamais la guerre et ne considèrent pas leurs forces armées comme étant aptes au combat. Ce n'est absolument pas le cas de nombre de pays qui permettent aux femmes d'occuper des rôles de combat. En effet, on peut affirmer que le Canada, par exemple, est parti en guerre presque aussi souvent que le Royaume-Uni, au moins depuis 1914. De plus, les opérations de maintien de la paix entreprises depuis la fin de la guerre froide comportaient souvent des exigences liées au combat qui étaient très près de celles associées à la conduite de la guerre.

Les deux pays qui sont les plus souvent mentionnés à titre d'exemples concrets de l'impact des unités de combat mixtes sont Israël et l'ancienne URSS. Aucun de ces pays ne permet aux femmes d'occuper des rôles de combat, même si plus d'un million de femmes russes ont servi pendant la Seconde Guerre mondiale dans des rôles de combat

rapproché et à bord de chars et d'avions. Comme il a été admis dans un rapport du Royaume-Uni, « il ne fait aucun doute qu'elles étaient efficaces »<sup>35</sup>.

Pendant la guerre d'indépendance d'Israël, les femmes ont combattu en première ligne, mais la situation ne s'est jamais répétée depuis 1948. Même si différentes raisons ont été données concernant le retrait des femmes, notamment qu'il est inadmissible que des femmes soient tuées au combat, il a été reconnu que « les soldats arabes combattaient avec plus d'acharnement contre les femmes afin d'éviter la honte de capituler devant celles-ci »<sup>36</sup>. De plus, en Israël, de récentes controverses sur le même sujet ont révélé de fortes objections d'ordre religieux à l'intégration des femmes dans l'ensemble des postes. Un rabbin de premier plan a souligné le fait que, pour des soldats religieux, il est impossible de respecter la Loi juive (Halakha) si les hommes et les femmes doivent partager des espaces restreints<sup>37</sup>. Même si cette situation est maintenant largement reconnue comme un problème culturel, certaines personnes ont avancé à tort, et continuent de croire, qu'il s'agit là d'un exemple des effets nuisibles de la présence des femmes sur l'efficacité au combat.

De nombreux pays ont à présent au moins un peu d'expérience en ce qui a trait aux unités militaires mixtes et on note très peu d'effets négatifs sur l'efficacité, la cohésion ou la disponibilité opérationnelle. D'autre part, les inquiétudes des militaires concernant les mauvais traitements pouvant être infligés aux femmes faites prisonnières se sont concrétisées, car on a relevé au moins deux cas d'abus pendant la guerre du Golfe. Cependant, au moins une des prisonnières a affirmé que, bien qu'elle ait été victime d'abus, elle n'a « pas été traitée différemment des hommes »<sup>38</sup>.

## OPINIONS DES FEMMES CONCERNANT LEUR AFFECTATION À DES UNITÉS DE COMBAT

La question abordée ici consiste à savoir si les femmes sont ou non intéressées à être employées dans des unités de combat et à occuper des rôles de combat, à quel point elles y sont intéressées, le cas échéant, et à connaître le fondement de leurs points de vue, quels qu'ils soient.

Dans le cadre d'une enquête réalisée auprès de 112 femmes élèves-officiers à West Point dans les années 1990, Field et Nagl ont découvert que seulement 30 p. cent des femmes se joindraient à une branche des armes de combat si celles-ci étaient accessibles aux femmes. Seule une faible proportion de ce groupe (13 p. cent) aurait choisi des postes d'infanterie plutôt que d'autres branches, comme les blindés et l'artillerie de campagne, qui, comme l'ont remarqué les chercheurs, sont « moins associées à des conditions difficiles sur le terrain, à des tâches éreintantes et au combat au corps à corps »<sup>39</sup>. Seulement 12 p. cent des répondantes n'ayant aucune envie de se joindre à des unités de combat ont justifié leur choix par un manque de confiance à l'égard de leurs aptitudes physiques. La plupart (65 p. cent) n'avaient simplement aucun intérêt pour les armes de combat<sup>40</sup>. Même si seulement 30 p. cent des femmes étudiées ont démontré un intérêt pour les armes de combat, l'intérêt chez les hommes est souvent semblable. Une étude réalisée en 1999 par les FC a mesuré l'intérêt de se porter volontaire pour le service à bord de sous-marins avant que de tels postes soient ouverts aux femmes<sup>41</sup>; dans ce cas, la différence d'intérêt entre les femmes et les hommes qui n'avaient aucune expérience de service à bord de sous-marins était beaucoup moins marquée que la différence entre les hommes avec une expérience à bord de sous-marins et les hommes sans une telle expérience<sup>42</sup>. Une visibilité accrue des femmes dans des postes liés au combat aura sans doute le même effet, c'est-à-dire rendre de tels postes plus attirants et intéressants.

Une étude de 2002 du ministère de la Défense du Royaume-Uni a démontré que plus de la moitié des femmes questionnées étaient en faveur de la participation des femmes aux unités de combat, tandis que seulement la moitié des hommes partageaient cette opinion<sup>43</sup>.

## LA GROSSESSE, L'ÉDUCATION DES ENFANTS ET LA DISPONIBILITÉ OPÉRATIONNELLE DES FEMMES EN VUE DE DÉPLOIEMENTS À COURT PRÉAVIS

La cohésion des groupes est considérée comme un élément essentiel dans les unités de combat, et l'établissement d'une telle cohésion prend du temps. Les membres d'une unité doivent partager des expériences communes et tisser des liens de confiance entre eux. Comme les femmes

peuvent devenir enceintes et devoir s'absenter pour donner naissance et prendre soin de leurs enfants, certaines personnes ont avancé que cette situation risque d'entraîner des conséquences négatives sur les efforts visant à établir la cohésion. En revanche, notamment, cet argument omet le fait que les membres des unités puissent s'absenter pendant des périodes prolongées pour diverses raisons, la grossesse étant l'une des moins importantes.

Au sein des forces armées américaines, près de 14 p. cent des membres ne peuvent participer à un déploiement et seulement 0,79 p. cent des femmes deviennent enceintes à un moment donné. Bien que ce taux ait atteint les 10 p. cent dans certaines unités, il demeure quelque peu en-dessous de la moyenne aux États-Unis des militaires ne pouvant participer à un déploiement<sup>44</sup>. Autrement dit, la grossesse en tant que frein à la capacité de déploiement n'est qu'un mince facteur comparativement à d'autres causes qui n'ont rien à voir avec le genre et représente donc un problème bien moins important qu'on pourrait le supposer en ce qui concerne le remplacement.

Dans certains cas, des taux relativement élevés de femmes enceintes ont été enregistrés dans des unités mixtes, entraînant certains à protester contre l'inclusion des femmes dans les forces armées. En août 1996, 70 militaires américaines (4,6 p. cent des femmes en poste en Bosnie) ont été ramenées en Allemagne après être devenues enceintes<sup>45</sup>. Pendant la guerre du Golfe, le navire USS *Arcadia* a été surnommé le « Love Boat » après avoir dû renoncer à 36 de ses 360 femmes matelots parce qu'elles étaient enceintes<sup>46</sup>. En effet, on pourrait prétendre que certaines femmes deviennent enceintes afin d'éviter d'aller au combat. Peu importe la raison, les jeunes femmes en âge de procréer deviendront enceintes, sans égard à leur profession, mais étant donné la nature cruciale de certains rôles militaires, on a suggéré une solution simple consistant à mettre en application un critère relatif au contrôle des naissances pour les femmes souhaitant servir au sein d'unités de combat si les grossesses peuvent occasionner des perturbations<sup>47</sup>. Même si une telle mesure pourrait constituer une solution, on a aussi souligné que la grossesse n'est qu'une des nombreuses questions sociales et nombreux états de santé *pouvant nuire aux opérations de déploiement ou de rapatriement d'un soldat*. Il n'a

jamais été établi que les taux de grossesse dans les environnements opérationnels mixtes sont plus importants que le taux de grossesse existant dans la population générale. D'autres industries et employeurs ont mis au point des politiques convenables en matière de ressources humaines afin de gérer les absences d'employés occupant certains postes, en raison de grossesses ou d'une foule d'autres raisons. Il ne semble y avoir aucune raison logique pour laquelle les militaires ne pourraient prendre pour les femmes occupant des postes liés au combat les mêmes mesures qu'ils prennent déjà pour les femmes qui ne servent pas dans des unités de combat.

Dans une étude de 1997 sur la propension à se joindre aux Forces canadiennes, les femmes étaient deux fois plus nombreuses que les hommes à mentionner la famille ou les enfants comme principale raison pour ne pas s'enrôler dans les forces armées<sup>48</sup>. Toutefois, dans l'ensemble, les femmes qui choisissent de se joindre aux forces armées sont susceptibles d'avoir pris en considération les questions d'ordre familial et prennent aussi une décision semblable à celle des hommes en ce qui concerne leurs responsabilités familiales actuelles ou à venir. Même si les femmes en général ont toujours une part disproportionnée de responsabilité dans l'éducation des enfants, les hommes partagent de plus en plus ce rôle. Conséquemment, à l'exception des familles monoparentales, la charge familiale devrait être considérée comme une responsabilité conjointe. Finalement, comme d'autres employeurs à grande échelle, les forces armées ont reconnu que le moral, la motivation et le maintien en poste des femmes et des hommes dépendent de politiques qui offrent davantage de souplesse pour équilibrer les besoins d'ordre familial et ceux de l'organisation. Dans l'ensemble, de telles politiques font partie de la structure générale de soutien des ressources humaines de la plupart des forces armées contemporaines occidentales, incluant les FC.

## LE CADRE GUERRIER

Des recherches réalisées au cours des vingt dernières années ont permis de déceler de nombreux obstacles à l'intégration des femmes au sein de différentes fonctions militaires. Nous croyons que les attributs de guerrier, exprimés par des termes tels que « éthos guerrier », « culture

guerrière » et « esprit guerrier », dominant de plus en plus l'élaboration des politiques et des doctrines militaires. Aussi, il nous semble que la légitimité de ce changement gagne en importance au sein des organisations militaires, parallèlement à des recherches qui commencent à lever le voile sur des compétences et des attributs, *différents des attributs guerriers traditionnels*, qui sont de plus en plus importants pour l'avenir. Même si les recherches réalisées dans les années 1980 et 1990 mesuraient la participation et l'intégration des femmes dans les forces armées au moyen de différentes approches et méthodes provenant des sciences sociales, les notions d'éthos guerrier, d'esprit guerrier et d'attributs guerriers n'ont pas été examinées dans un cadre objectif, tenant compte à la fois de l'efficacité opérationnelle et de l'égalité des genres.

Des observations faites dès 1992 décrivent un changement dans l'accent mis au cours de discussions sur le droit des femmes à une carrière militaire, c'est-à-dire que la nécessité militaire a cédé sa place aux valeurs<sup>49</sup>. Le cadre guerrier est semblable, sinon identique, à ce que Karen Dunivin nommait en 1994 le modèle du guerrier combattant viril, soutenant qu'un tel modèle place la conduite de la guerre ou le combat comme l'élément central des opérations militaires<sup>50</sup>. De la même façon, dans l'analyse réalisée par Judith Youngman sur la transition, aux États-Unis, de l'éthique et de la culture du soldat citoyen à celles du guerrier, on mentionne qu'il est « nécessaire de comprendre le *guerrier* et la *culture guerrière* afin de comprendre le milieu militaire de la fin du 20<sup>e</sup> siècle »<sup>51</sup>. L'éthos guerrier et l'éthique guerrière ont été définis de bien des façons afin de transmettre les éléments et les valeurs de base de la culture, incluant le courage moral et éthique, les compétences tactiques, l'endurance affective et physique, la loyauté envers les camarades et la détermination à accomplir la mission<sup>52</sup>. Tandis que bon nombre de personnes avanceraient que le cadre guerrier ne s'applique qu'aux armes de combat<sup>53</sup>, on avance de plus en plus que les caractéristiques « propres au guerrier » sont essentielles dans tous les rôles militaires. Comme le note Thomas St. Denis, « tous ceux qui servent aujourd'hui dans les forces armées du Canada ou dans celles des États-Unis ne sont plus seulement que de simples militaires. Ce sont de plus en plus des "guerriers", terme lourd de connotations philosophiques et comportementales<sup>54</sup>. » Exemple récent, dans un rapport américain

sur l'instruction et le développement de leaders, on mentionne ceci : « L'éthos guerrier fait partie du fondement de la culture de l'armée, en plus de l'éthique liée au service, des valeurs de l'armée et de l'apprentissage continu. Il inclut tous les militaires des forces armées, sans exception<sup>55</sup>. »

Les adeptes de l'éthos guerrier affirment qu'il n'existe pas de signification établie de cette philosophie ou de l'éthique guerrière; toutefois, Youngman souligne que, historiquement, le guerrier est perçu comme étant un homme et on lui suppose des caractéristiques particulières, comme des qualités physiques et morales supérieures, un caractère agressif, une propension à la violence, un rite de passage marqué par les exploits physiques, la « volonté de tuer », la virilité et l'incarnation de la vertu. Elle soutient que « le guerrier et la culture guerrière reflètent davantage que de simples changements dans le vocabulaire utilisé pour décrire le militaire américain idéal. L'émergence du "nouveau" guerrier dans la culture militaire américaine et la glorification croissante du guerrier dans la culture populaire démontrent une redéfinition fondamentale du militaire américain idéal<sup>56</sup>. » Youngman repère plusieurs valeurs et arguments fondés sur le genre qui sont mis de l'avant dans le cadre guerrier et qui sont contraires aux principes d'inclusion des femmes dans les armes de combat<sup>57</sup>. D'un autre côté, elle remarque que les personnes s'opposant aux arguments en faveur des principes masculins et guerriers sont parvenues à réfuter chacun des arguments favorisant le cadre guerrier. Par exemple, en réplique à l'argument sur le besoin d'établir des liens entre hommes, elle signale que des liens entre des personnes de sexes différents ont été établis pendant la guerre du Golfe et continuent de s'établir au sein des troupes en déploiement<sup>58</sup>. Youngman conclut que « le traitement réservé aux femmes dans la culture guerrière semble par conséquent être fondé sur des suppositions sans lien avec les capacités et les aptitudes des femmes dans l'exécution de tâches liées au combat »<sup>59</sup>.

Tandis que des organisations de tous genres s'appuient de plus en plus sur des cadres de mesure du rendement, les adeptes du point de vue guerrier demeurent dépendants d'arguments enracinés dans des notions traditionnelles fondées sur les différences entre les genres, plutôt que

sur les résultats d'examens objectifs. La discussion présentée plus haut traitait d'un ensemble semblable de questions et de préoccupations développées par un groupe de réflexion « de droite », un cadre qui caractérise les préoccupations présentées au sein de cadres guerriers. Chacun des enjeux a été abordé, à tour de rôle, bien que de manière superficielle, au moyen de concepts, de recherches et d'expériences qui proposent une plateforme plus fiable de laquelle s'inspirer en vue de prendre des décisions relativement à la participation actuelle et à venir des femmes dans les forces armées. Il ne s'agit pas là de nouveaux problèmes, mais plutôt de préoccupations qui ont été écartées étant donné que des organisations, incluant les forces armées, ont déjà entrepris des efforts visant l'intégration des femmes. Toutefois, nous avons remarqué certaines décisions récentes concernant la participation des femmes, notamment la décision de 2002 du ministère de la Défense du Royaume-Uni consistant à poursuivre l'exclusion des femmes dans les rôles de combat rapproché<sup>60</sup>, qui ne sont pas fondées sur la recherche et l'expérience. Au contraire, ces décisions reflètent les idées que les adeptes d'une culture guerrière centrée sur l'homme croient valables malgré les recherches réalisées sur le sujet. Dans la prochaine section, il sera question des répercussions d'un cadre fondé sur toute autre notion que la recherche et l'expérience en ce qui a trait au service militaire des femmes de nos jours et à l'avenir.

## RESTRUCTURATION DU DÉBAT : LES SOLDATS DU FUTUR

Les arguments traditionnels concernant les capacités physiques et mentales des femmes à faire la guerre semblent avoir été efficacement contrés par des preuves de plus en plus nombreuses montrant que beaucoup de femmes seraient en mesure de participer à un niveau comparable à celui des hommes si on leur fournissait un entraînement, une orientation et un leadership adéquats. De plus, les affirmations voulant que la présence des femmes nuise à la cohésion des groupes et à l'efficacité ne sont en aucun cas appuyées par des preuves empiriques, comme le démontrent les exemples présentés plus haut. En outre, même les gouvernements qui se sont opposés le plus farouchement à la participation des femmes au combat n'ont pas exclu les femmes des rôles « proches

du combat ». Comme on le mentionnait dans un article récent d'un journal militaire américain, les femmes soldats ont été employées dans les zones de combat en Afghanistan afin de contribuer aux recherches d'armes et de membres d'Al-Qaïda, parce que la population musulmane ne permettait pas que les fouilles sommaires et corporelles des femmes soient faites par des hommes<sup>61</sup>.

Plus récemment, le débat a quelque peu changé et de nouveaux arguments centrés sur les droits de la personne et les nouvelles technologies ont été mis de l'avant au sujet de la question des femmes au combat. Anna Simons, dans un article datant de 2001, affirme que le fait de permettre aux femmes des forces armées américaines de participer aux combats était « toujours une mauvaise idée » résume bien la nouvelle structure des enjeux : « Les nouvelles missions, depuis la fin de la guerre froide, demandent de la finesse et non des muscles [...], les technologies du 21<sup>e</sup> siècle ne sont pas discriminatoires<sup>62</sup>. » La définition de la guerre et le rôle des forces armées ont changé considérablement à la suite de la chute des régimes communistes de l'Europe orientale. En plus de leurs nouveaux rôles consistant à établir et à maintenir la paix, les forces armées sont de plus en plus confrontées à une grande diversité de situations de conflit, qu'il s'agisse de la guerre conventionnelle, de terrorisme urbain ou d'escarmouches de guérillas.

Comme l'armement et les compétences requises pour exécuter les tâches du militaire moderne ont changé, il serait peut-être nécessaire de prendre en considération un éventail de compétences psychologiques, physiques et cognitives outre la force brute absolue et les « muscles ». Il ne s'agit pas de négliger la forme physique, le conditionnement physique et l'entraînement, mais plutôt de préciser que la *force brute et les muscles* ne constituent pas de véritables exigences professionnelles. Par exemple, dans le cadre d'un sondage de 1997 réalisé auprès de 3 505 Casques bleus suédois qui étaient en déploiement en Bosnie au début des années 1990, on a déterminé les qualités du soldat de l'ONU « idéal » :

*Pas un « Rambo », mais flexible, humble, adaptable, capable de résister à la frustration, tolérant, capable de faire preuve d'émotions, solidaire, patient, endurant, apte à gérer son stress,*

sûr de soi, résistant, obstiné, capable d'écouter, apte à tolérer la provocation, impartial et diplomate. L'étude a souligné aussi la déclaration suivante : « Il faut avant tout être un bon être humain, pas seulement un bon soldat<sup>63</sup>. »

Une conférence tenue en 1999 à Uppsala, en Suède, a exploré « l'intégration des genres dans le cadre des opérations multilatérales de maintien de la paix ». Parrainée par l'Organisation des Nations Unies, cette conférence traitait des effets découlant d'une proportion accrue de femmes dans les unités de maintien de la paix. Parmi les conclusions présentées, on souligne que la présence de femmes dans les zones de conflit tend à réduire les confrontations et la violence de façon beaucoup plus importante que la présence d'hommes armés<sup>64</sup>. En Somalie, l'armée américaine a constaté que les unités de combat composées uniquement d'hommes développaient rapidement des attitudes hostiles envers la population locale et étaient plus enclines à recourir à la force que les unités de soutien. Ces dernières étaient composées en partie de femmes et avaient plus tendance à « pencher en faveur de la compréhension des problèmes auxquels faisait face la société hôte »<sup>65</sup>.

Comme le démontre aussi l'exemple mentionné plus haut sur les femmes soldats américaines en Afghanistan, les forces armées sont maintenant confrontées à beaucoup plus de situations où les contraintes culturelles ou autres rendent nécessaire la présence de femmes en première ligne. L'utilisation continue du viol en tant qu'arme de guerre, comme ce fut le cas en Bosnie, où environ 50 000 civils ont été agressés sexuellement, peut être un argument de plus en faveur de l'inclusion des femmes dans les unités de combat. En effet, la présence de femmes pourrait entraîner un changement de comportement de la part des hommes dans les unités militaires. De plus, comme l'a suggéré une publicité britannique pour le recrutement des militaires, des femmes peuvent être utiles dans ces situations pour aider à composer avec les conséquences de telles atrocités<sup>66</sup>.

L'utilisation croissante de la technologie, plutôt que de la force, devient de plus en plus la marque de la guerre moderne. Les attaques massives d'infanterie terrestre sont presque révolues, du moins pour la plupart

des forces armées des pays développés. Les opérations des forces américaines et britanniques dans les îles Malouines, dans le golfe Persique et en Afghanistan ont exigé moins de troupes terrestres et davantage de bombardements de précision. Les missiles guidés thermosensibles et contrôlés à distance ont créé une forte demande d'opérateurs qualifiés plutôt que de troupes endurcies. Dans le cadre d'une étude sur les enfants-soldats réalisée pour le compte de l'Organisation des Nations Unies, Graça Machel fait remarquer que « l'armement technologique moderne facilite l'emploi des enfants-soldats : les armes automatiques sont aujourd'hui si légères et si facilement démontables et remontables qu'elles peuvent être mises dans les mains des enfants »<sup>67</sup>. Les preuves du changement des exigences relatives au métier de soldat sont multiples, soulignant ainsi l'importance de l'évolution des critères en fonction des exigences véritables pour la réussite de la mission. Comme on l'a déjà remarqué en 1969, dans le cadre d'une décision de la cour d'appel des États-Unis, « le simple fait d'étiqueter une tâche comme étant "ardue" ne prouve pas que la tâche en question demande véritablement des qualifications professionnelles exceptionnelles »<sup>68</sup>. Même si la force physique et l'endurance jouent toujours un rôle dans l'efficacité des soldats, on est en droit de se demander si les mêmes critères physiques sont nécessaires pour réaliser les missions des forces armées modernes.

## CONCLUSION

La discussion présentée plus haut portait sur certaines des principales préoccupations concernant le rôle de la femme dans les forces armées et souligne les répercussions relatives à leur rôle dans l'avenir. Il est évident que beaucoup d'arguments et de décisions, voire la plupart, en faveur de la limitation de la participation des femmes à l'ensemble des rôles et des environnements militaires ne sont pas fondés sur les résultats d'expériences et de recherches. Même si certaines des tendances émergentes sont claires, bon nombre de questions restent sans réponse. Quel est le futur rôle des forces armées dans l'ensemble de l'environnement de sécurité? Dans quelle mesure la technologie influencera-t-elle la nature de la guerre? Dans quelle mesure les services et les opérations militaires seront-ils assurés par le secteur privé, à la fois dans des rôles de soutien et dans les activités opérationnelles exécutées par des forces

« mercenaires »? Comment tous ces facteurs toucheront-ils l'éthos militaire, le cadre guerrier et le rôle des femmes?

Depuis quelque temps déjà, les analystes affirment que les problèmes socioculturels, du point de vue du cadre guerrier, constituent des obstacles importants à l'intégration des femmes dans les forces armées et en particulier dans des rôles actuellement ou récemment réservés aux hommes. Ajoutons que les cadres guerriers, qui sont traditionnellement associés aux armes de combat et au service militaire lié au combat direct, sont de plus en plus appliqués à un large éventail d'environnements et de rôles militaires. D'un point de vue historique, on remarque un progrès considérable en ce qui a trait à l'intégration des femmes dans les armes de combat. En revanche, d'un point de vue contemporain, le progrès est étonnamment lent si on le compare au progrès réalisé par les femmes dans les domaines auparavant réservés aux hommes dans l'ensemble de la population active civile.

Pour conclure, nous croyons que la notion voulant que « chaque soldat soit un guerrier » représente en fait une « brute guerrière », une image qui n'est pas fondée sur les véritables exigences pour l'accomplissement des missions, peu importe le sexe de la personne. L'image de la « brute guerrière » constitue un obstacle majeur à l'intégration des femmes, ainsi que d'un nombre croissant d'hommes, à mesure que les valeurs et les styles de vie évoluent dans nos sociétés démocratiques. Il reste toutefois à déterminer la mesure dans laquelle ces arguments sont liés au pouvoir, à la politique et à l'économie qui influencent le statut des femmes en général, et dans quelle mesure ces mêmes arguments toucheront l'efficacité opérationnelle des forces armées.

## NOTES

---

1 Pour obtenir des données historiques sur la participation de femmes à la population active canadienne et à la fonction publique fédérale canadienne, voir Approvisionnement et Services Canada, *Au-delà des apparences : le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la Fonction publique*, Ottawa, Centre des publications du gouvernement du Canada, 1990.

2 Pour obtenir un aperçu historique de la participation des femmes dans les forces armées dressé par le Technical Cooperation Panel, voir, par exemple, N. J. Holden et L. M. Tanner, *An Examination of Current Gender Integration Policies and Practices in TTCP Countries*, Ottawa,

Directeur – Coordination stratégique des ressources humaines, Équipe de recherche opérationnelle en personnel et Directeur – Intégration des genres et équité en matière d'emploi (militaires), rapport de la DRO R2001/01.

3 Tribunal canadien des droits de la personne, décision 3/89 ENTRE : ISABELLE GAUTHIER, JOSEPH G. HOULDEN, MARIE-CLAUDE GAUTHIER, GEORGINA ANN BROWN Plaignants et LES FORCES ARMÉES CANADIENNES (Décision rendue le 20 février 1989).

4 Défense nationale, *Équipages mixtes à bord des sous-marins de la classe Victoria*, Ottawa, QGDN, MARGEN 016/01, CEMFM 021/01, 2001.

5 R. E. Park, *Overview of the Social/Behavioural Science Evaluation of the 1979-1985 Canadian Forces Trial Employment of Servicewomen in Non-Traditional Environments and Roles*, Rapport de recherche 86-2, Willowdale (Ontario), Unité de recherches psychotechniques des Forces canadiennes, 1986.

6 R. E. Park, *Public Opinion and the Placement of Canadian Forces Servicewomen in Combat*, exposé présenté dans le cadre du 20<sup>e</sup> symposium international de psychologie militaire appliquée, Bruxelles, 1984.

7 K. D. Davis, *Étude du Chef d'état-major de l'armée de terre sur l'intégration des genres : l'expérience des femmes qui ont servi dans les armes de combat*, Rapport de recherche commanditée 98-1, Ottawa, Équipe de recherche en personnel, ministère de la Défense nationale, 1998.

8 Franklin C. Pinch, *Selected Issues and Constraints on Full Gender Integration in Elite Ground Combat Units in Canada*, Kingston (Ontario), FCP Human Resources Consulting, 2002.

9 En République Tchèque, au Danemark, en Hongrie, aux Pays-Bas, en Norvège, en Autriche et en Irlande, des femmes occupent des postes liés aux armes de combat. Voir Comité du personnel féminin des Forces de l'OTAN, *Teambuilding Towards New Challenges*, Rapports des pays membres et du Partenariat pour la paix dans le cadre de l'assemblée annuelle du Comité du personnel féminin des Forces de l'OTAN, Bruxelles, 2002.

10 Comité du personnel féminin des Forces de l'OTAN, *Teambuilding Towards New Challenges*.

11 Holden et Tanner, *An Examination of Current Gender Integration Policies and Practices in TTCP Countries*.

12 Comité du personnel féminin des Forces de l'OTAN, *Teambuilding Towards New Challenges*.

13 Idem.

14 Pour obtenir des exemples, voir K. D. Davis, *L'avenir des femmes dans les Forces canadiennes : préciser le défi en matière de ressources humaines stratégiques*, DCSRH, Notes de recherches 10/01, Ottawa, Directeur Coordination stratégique des ressources humaines, Défense nationale, 2001.

15 John Luddy, « Congress Should Hold Hearings Before Allowing Women in Combat », *Heritage Foundation Backgrounder* no 230, Washington, The Heritage Foundation, 1994.

16 Kim Field et John Nagl, « Combat Roles for Women: A Modest Proposal », *Parameters*, été 2001, p. 6.

17 B. Wilson, « Women in Combat: Why not? », Internet : <http://userpages.aug.com/captbarb/combat.html>.

18 Idem, p. 1.

19 L. Casey, « Women in Combat », Internet : <http://www.militarywoman.org/academic.htm>.

- 20 Field et Nagl, « Combat Roles for Women », p. 8.
- 21 C. Prandzik, « Runners Life: Want better endurance, be female study suggests », *Army Times*, 13 mai 2002, p. 1.
- 22 Idem, p. 2.
- 23 Ministry of Defence, « Women in the Armed Forces », Londres, Ministry of Defence, 2002, B-4.
- 24 Idem.
- 25 Le Centre des leçons retenues de l'armée, « Leçons retenues – Le leadership dans un environnement mixte », *Dépêches*, Kingston (Ontario), Défense nationale, 1998, p. 21.
- 26 Wayne S. Lee, « Setting the Record Straight: Land Force Command Physical Fitness Standards and Programs », *Bulletin Défense 2000*, septembre 1999.
- 27 Défense nationale, conversation téléphonique, Directeur – Intégration des genres et équité en matière d'emploi (militaires), 3-7, Ottawa, 25 septembre 2002.
- 28 Field et Nagl, « Combat Roles for Women », p. 82.
- 29 Idem.
- 30 M. C. Harrell et L. M. Miller, *New Opportunities for Military Women: Effects Upon Readiness, Cohesion, and Morale*, Santa Monica (CA) et Washington (D.C.), National Defense Research Institute, RAND, 1997.
- 31 Harrell et Miller, *New Opportunities for Military Women*.
- 32 Wilson, « Women in Combat », p. 1.
- 33 Ministry of Defence, « Women in the Armed Forces », Londres, MoD, 2002, p. 15.
- 34 Idem, p. 13.
- 35 Idem, p. 12.
- 36 Idem.
- 37 *Jerusalem Post*, « Gender Skirmishes in the IDF », 6 août 2001, p. 6.
- 38 J. Hoffman, « Men and Children First », *American Spectator*, septembre 1992, p. 43.
- 39 Field et Nagl, « Combat Roles for Women », p. 6.
- 40 Idem, p. 7.
- 41 J. E. Adams-Roy, *Service in Canadian Forces Submarines: Exploring the Attitudes of Naval Personnel towards Volunteer Service and Mixed Gender Crews*, Rapport de recherche commanditée 99-8, Ottawa, Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, 1999.
- 42 Adams-Roy, *Service in Canadian Forces Submarines* : 30,7 p. cent des hommes et 26,6 p. cent des femmes n'ayant aucune expérience de service à bord de sous-marins ont dit soit être des « volontaires possibles », soit manifester un « intérêt certain pour le volontariat », tandis que 50 p. cent des hommes qui étaient qualifiés pour le service à bord de sous-marins (ayant déjà servi ou étant actuellement en service à bord de sous-marins) ont dit qu'ils songeaient à retourner travailler à bord de sous-marins. Tous les hommes et les femmes interrogés occupaient un poste propre à la marine.
- 43 Ministry of Defence, « Women in the Armed Forces », p. 13.
- 44 Field et Nagl, « Combat Roles for Women », p. 7.
- 45 Casey, « Women in Combat ».
- 46 B. Gerber, « Women in the Military and Combat », 1998, Internet : <http://www.military-woman.org/academic.htm>.
- 47 Field et Nagl, « Combat Roles for Women », p. 7.
- 48 Davis, *L'avenir des femmes dans les Forces canadiennes*, p. 14.
- 49 Mady Weschler Segal et Amanda Faith Hansen, « Value Rationales in Policy Debates on Women in the Military », *Social Science Quarterly*, vol. 73, no 2, juin 1992.

- 50 Pinch, *Selected Issues and Constraints*.
- 51 Judith Youngman, « The Warrior Ethic », tiré de Kathryn Spurling et Elizabeth Greenlaugh, éd., *Women in Uniform: Perceptions and Pathways*, Canberra, School of History, Australian Defence Force Academy, 2000, p. 36.
- 52 Centre for Strategic and International Studies, *Project on Military Culture for the 21st Century*, document de travail, 20 octobre 1998, cité dans Youngman, « The Warrior Ethic ».
- 53 Voir, par exemple, Charles Moskos, « From Citizen's Army to Social Laboratory », *Wilson Quarterly*, vol. 17, no 1, hiver 1993, p. 84; Don M. Snider, « An Uninformed Debate in Military Culture », *Orbis*, vol. 43, n° 1, hiver 1999, p. 11-26, cité dans Youngman, « The Warrior Ethic ».
- 54 Thomas St. Denis, « L'attrait dangereux du guerrier », dans *Revue militaire canadienne*, vol. 2, n° 2, été 2001.
- 55 Idem, p. 31.
- 56 Youngman, « The Warrior Ethic », p. 49.
- 57 Idem, p. 43.
- 58 Idem, p. 44.
- 59 Idem, p. 45.
- 60 Ministry of Defence, « Women in the Armed Forces ».
- 61 European Stars and Stripes, 16 septembre 2002.
- 62 Anna Simons, « Women in Combat Units: It's still a bad idea », *Parameters*, été 2001, p. 89.
- 63 Eva Johansson, *In a Blue Beret: Four Swedish UN battalions in Bosnia*, LI, série « R », R:1.
- 64 G. R. DeGroot, « Women as Peacekeepers », *Toronto Star*, 25 juillet 1999.
- 65 Voir L. Miller et Charles C. Moskos, « Humanitarians or Warriors?: Race, Gender, and Combat Status in Operation Restore Hope », *Armed Forces and Society*, vol. 21, n° 4, été 1995, p. 615-637.
- 66 DeGroot, « Women as Peacekeepers ».
- 67 Michael Ignatieff, *L'honneur du guerrier : guerre ethnique et conscience moderne*, Québec, P. U. L. et La Découverte, 2000, p. 132.
- 68 Extrait cité dans Joyce Hogan et Ann M. Quigley, « Physical Standards for Employment and the Courts », *American Psychologist*, vol. 41, n° 11, 1986, p. 1196.

# LES FEMMES DANS LES FORCES ARMÉES FRANÇAISES : INTÉGRATION ET CONFLIT<sup>1</sup>

---

KATIA SORIN

## INTRODUCTION

Jusqu'à la récente réorganisation des forces armées françaises<sup>2</sup>, peu d'études sur le rôle des femmes dans ces organisations étaient disponibles<sup>3</sup>. À la suite de demandes de proposition publiées par les forces armées par l'intermédiaire du Centre d'études en sciences sociales<sup>4</sup>, de nombreuses études à grande échelle ont été entreprises, tant par des militaires<sup>5</sup> que par des chercheurs civils. Lorsque le besoin en main-d'œuvre est devenu de plus en plus important, les dirigeants militaires français ont commencé à reconnaître davantage l'existence des femmes : c'est-à-dire la disponibilité de nombreuses femmes hautement qualifiées qui offraient un bon rendement étant donné les coûts exigés. Cet intérêt accordé aux femmes constituait une réaction pragmatique à ce qui était considéré comme une exigence opérationnelle. La recherche était d'abord orientée vers l'établissement de ce « répertoire » de femmes. Ensuite, il fallait déterminer les motivations de celles-ci et, pour finir, analyser le processus d'intégration des femmes. Toute cette démarche visait à prendre les décisions nécessaires afin de rendre l'intégration plus facile qu'auparavant. Ce chapitre traite de quelques-uns des enjeux les plus problématiques en lien avec l'intégration des femmes chez les militaires français, principalement du point de vue des femmes.

## CONTEXTE DE RECHERCHE

En France, comme ailleurs, le domaine de la guerre et des questions militaires était, jusqu'à tout récemment, considéré comme un domaine exclusivement réservé aux hommes. Seuls les hommes avaient légitimement le droit d'engager le combat et, pendant longtemps, le service militaire a été perçu comme l'étape la plus importante de la progression des jeunes hommes vers l'âge adulte. Celui-ci mettait l'accent sur la virilité, définie par des qualités comme le courage, la résistance à la douleur, le sens du sacrifice, la force physique, la solidarité et même le patriotisme,

toutes des qualités différentes de celles que la société attribue généralement aux femmes. L'objectif consistait à différencier le plus possible les hommes militaires de l'image de la féminité, l'objet de tous les désirs et de toutes les craintes. Par conséquent, l'inclusion des femmes a renversé l'ordre des choses, au point où l'on a contesté la définition de l'institution militaire fondée sur une distinction marquée des rôles hiérarchiques en fonction du genre.

De plus, cette « discontinuité » institutionnelle ne fait qu'aggraver un environnement où on perd de vue les repères traditionnels dans un milieu militaire en perpétuel changement, une situation que les hommes dans les forces armées ont de la difficulté à accepter et à laquelle ils ont de la difficulté à s'adapter. La guerre a changé, le combat au corps à corps n'étant plus courant, la plupart des soldats d'aujourd'hui n'ont jamais participé à un conflit armé intense. Depuis que l'ambiguïté fait partie des nouvelles caractéristiques des missions et des opérations militaires, étant donné qu'elles combinent des aspects militaires, humanitaires et politiques/diplomatiques et des aspects de reconstruction sociale, les militaires se posent de nombreuses questions sur leur rôle, leur utilité et, conséquemment, la signification de leur engagement. Ces questionnements s'intensifient depuis le début des réformes de la défense en France : la restructuration des forces depuis la fin de la conscription, la dissolution d'unités, la réorganisation opérationnelle des forces, la réduction générale de l'effectif et l'augmentation rapide du nombre de militaires du rang ainsi que la création de nouveaux types de mobilisation purement contractuels. Dans ce contexte changeant et incertain, la vive réaction des hommes face à la présence croissante de femmes est compréhensible : hormis les autres bouleversements, c'est leur propre virilité, leur propre image de soi, autrement dit, leur propre raison d'être en tant que soldat, qui s'écroule.

## QUESTIONS DE RECHERCHE

Des points mentionnés plus haut découle une perception voulant que l'arrivée des femmes dans des rôles non traditionnels au sein des forces armées françaises (en fait, les femmes elles-mêmes) risque de compromettre l'ordre établi. Conséquemment, on peut proposer que les femmes militaires sont stigmatisées, au sens établi par Erving Goffman<sup>6</sup>,

simplement parce qu'elles ne possèdent pas les qualités propres au soldat, selon les critères légitimes aux yeux de la société. Les femmes enfreignent simplement les normes sociales auxquelles se soumet l'institution des forces armées et, dans une certaine mesure, l'ensemble de la société. La fusion de la Femme et du Soldat dans une seule personne constitue un concept qui n'est pas socialement « naturel ». L'objectif de l'étude de laquelle s'inspire ce chapitre consistait à comprendre les réactions provoquées par cette stigmatisation, non seulement chez les hommes, mais aussi chez les femmes. Par exemple, comment réagissent les femmes? Quelles stratégies et approches logiques utilisent-elles pour trouver leur place au sein des forces armées et pour harmoniser leur double statut, en termes de féminité et de réalités physiques et sociales? Pour quelles raisons et dans quels buts? Par conséquent, l'étude visait à explorer de manière aussi exhaustive que possible la façon dont les femmes perçoivent leur place et leur intégration dans les forces armées, à la fois en tant qu'individus qu'en tant que groupe défini par son genre.

## ÉCHANTILLON ET MÉTHODE

Étant donné que l'étude originale traitait avant tout des perceptions des femmes à l'égard de leur expérience dans les forces armées, les données ont été recueillies au moyen d'entrevues semi-dirigées. On a sélectionné un échantillon de 248 femmes militaires<sup>7</sup>, en prenant soin d'obtenir un large éventail de profils sociologiques, en fonction de différents critères : le service d'appartenance, le grade, le groupe professionnel, l'unité, l'âge, l'état matrimonial et la situation familiale. La répartition de ces facteurs se trouve à la page suivante, au Tableau 3-1.

L'échantillon à l'étude est atypique puisqu'il y a surreprésentation d'élèves-officiers, d'officiers, de marins, d'aviateurs et d'unités opérationnelles de la marine et de l'armée et sous-représentation des groupes professionnels administratifs. Le fait que l'échantillon soit non représentatif de la population totale ne constitue pas un problème en soi, étant donné que l'objectif consiste à analyser la diversité à l'intérieur de l'échantillon, sans intention d'appliquer les résultats à l'ensemble des femmes des forces armées françaises. L'étude portait sur les femmes dans des environnements et des rôles traditionnellement réservés aux hommes, où l'on supposait que leur présence pouvait être très

perturbatrice et où la résistance des hommes était susceptible d'être la plus intense, c'est-à-dire dans les unités opérationnelles (régiments, frégates, bases aéronavales) plutôt que dans les quartiers généraux, où les femmes occupent notamment des postes de secrétaire. De plus, cette grande quantité d'entrevues et la diversité des profils individuels ouvrent la porte à des analyses complémentaires, à la fois qualitatives (thématiques) et quantitatives (statistiques), des entrevues. C'est pourquoi il a été possible d'établir des comparaisons assez détaillées sur des points ayant trait notamment à la motivation et aux soi-disant « obstacles physiques », une analyse dont il sera question à la suite du résumé de l'évolution des femmes dans les forces armées françaises.

EMPLACEMENT	Unités : 203; centres d'instruction : 45.
GRADE	Officiers : 46; sous-officiers : 19; militaires du rang : 39; élèves-officiers : 15; élèves sous-officiers : 30.
SERVICE	Armée de terre : 76; Marine : 79; Armée de l'air : 87; Gendarmerie : 5; professionnel de la santé (pharmacien) : 1.
GROUPES PROFESSIONNELS REPRÉSENTÉS	Administration : 40%; transmissions : 13%; technicien en électronique : 12%; mécanicien : 10%; contrôle de la circulation aérienne : 5%; technicien en informatique : 4%; médecine/santé : 4%; convoyeuse de l'air, instructeur, météorologiste, manœuvrier, pompier, pilote, carabinier-commando : 12%.
TYPE D'UNITÉ	Unités opérationnelles : 70%; quartier general : 20%; écoles : 10%.
ÂGE	De 19 à 30 ans : 57%; de 31 à 57 ans : 43%.

SOURCE : KATIA SORIN, *FEMMES EN ARMES : UNE PLACE INTROUVABLE? LE CAS DE LA FÉMINISATION DES ARMÉES FRANÇAISES*, THÈSE DE DOCTORAT EN SOCIOLOGIE, PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE, 2002, CHAPITRE 3.

TABLEAU 3-1. PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

## CONTEXTE GÉNÉRAL

L'histoire des femmes dans les forces armées françaises peut être divisée en quatre périodes principales. La première remonte à la Seconde Guerre mondiale, lorsque les femmes se sont enrôlées pour la

première fois dans les forces armées dans des conditions où, même si elles conservaient indiscutablement leur statut civil, elles étaient soumises aux règlements militaires. Elles étaient recrutées en vertu d'un contrat en vigueur seulement pour la durée de la guerre et applicable dans un nombre limité de secteurs, notamment la santé, l'administration et le traitement des données. À la fin de la guerre, seule une minorité de femmes sont demeurées dans les forces et ont participé, quelques années plus tard, à la guerre d'Indochine.

La deuxième période a commencé en 1951, l'année où un corps de femmes militaires a été mis sur pieds en temps de paix. Elles étaient recrutées dans le cadre de contrats renouvelables et avaient droit à un véritable statut de militaire, même s'il était établi parallèlement à celui des hommes, c'est-à-dire, assujetti à ses propres règles. Leur entraînement militaire était plutôt court; leur hiérarchie n'était pas intégrée à celle des hommes, tant du point de vue de la théorie que de l'organisation, et au lieu de grades, elles étaient réparties en « classes » (pour les officiers) et en « catégories » (pour les sous-officiers). Leur avancement professionnel se faisait très lentement, particulièrement pour les officiers; leurs uniformes étaient différents; finalement, très peu de groupes professionnels leur étaient accessibles. En fait, elles avaient droit aux mêmes postes que ceux qui étaient disponibles pendant la Seconde Guerre mondiale. Aucun véritable changement n'a été apporté à la situation avant le début des années 1970.

La troisième période est caractérisée par le mélange graduel des statuts. Cette initiative a d'abord été lancée à la suite de l'adoption de la loi du 13 juillet 1972, portant sur le statut général des militaires, qui n'établit aucune distinction entre les hommes et les femmes en ce qui a trait à la structure du statut, à l'avancement, à la solde, aux restrictions, etc. Par exemple, les femmes ont eu accès à une carrière militaire et aux grades militaires. Toutefois, le décret du 23 mars 1973, qui portait sur le statut spécifique des corps composés de femmes dans les forces armées et qui devait servir à administrer la transition, imposait des restrictions majeures. L'instruction se déroulait de façon distincte et était gérée à partir de ce moment par l'École interarmées du personnel militaire féminin (EIPMF). Les femmes avaient donc dorénavant accès à

des carrières qui étaient équivalentes à celles des hommes, même si elles en étaient légalement distinctes, puisqu'elles avaient leur propre corps d'armée. Ce statut spécial a été aboli en 1975-1976. Les femmes officiers ont été intégrées à certains corps composés d'hommes, mais jamais dans les postes les plus prestigieux, notamment dans les structures de grades des officiers des armes de combat (armée), des officiers navigants (marine) et des lieutenants d'aviation<sup>8</sup> (armée de l'air). Leur accès aux groupes professionnels était encore très limité.

La quatrième période a commencé en 1981, grâce à la création d'une commission portant sur l'avenir des femmes dans les forces armées, la Commission d'étude prospective de la femme militaire. Cette commission a pris fin avec la présentation d'un rapport au ministre français de la Défense, qui expliquait de nombreuses propositions visant l'amélioration de la situation des femmes dans les forces, dont une grande partie a été mise en œuvre au cours des 15 années suivantes. La première décision majeure a été la fermeture de l'EIPMF en 1983; tous les sous-officiers, sans égard au genre, recevraient désormais leur instruction dans les mêmes établissements. Bon nombre de spécialités ont été ouvertes aux femmes, même si leur recrutement faisait l'objet de contingents<sup>9</sup>.

Voici une liste de dates importantes :

- 1983 : accès à la Gendarmerie; accès à l'École Spéciale Militaire à Saint-Cyr; début de la période d'essai des femmes à bord de navires de surface (jusqu'en 1987); les femmes peuvent maintenant servir au sein de tous les régiments de l'armée;
- 1986 : accès au recrutement à titre de pilote de transport et de pilote d'hélicoptère, sous contrat uniquement; accès au corps des sous-officiers de la marine;
- 1992 : officialisation de l'affectation des femmes à des postes en mer; accès à l'École navale;
- 1995 : accès à la classification de pilote de chasse dans l'armée de l'air (1999 dans la marine);

- 1998 : accès à la classification de carabinier-commando dans l'armée de terre (1999 dans la marine); abolition des contingents de recrutement;
- 2000 : accès à tous les groupes professionnels des armes de combat dans l'armée.

## SITUATION ACTUELLE

De nos jours, seules les spécialités qui exigent le service à bord de sous-marins et les carrières à titre de militaire du rang dans la Gendarmerie Mobile ne sont toujours pas accessibles aux femmes. On ne doit toutefois pas en déduire que les femmes sont très présentes dans tous les groupes professionnels ou qu'elles ont atteint l'égalité en ce qui concerne la division du travail selon le genre. En octobre 2000, près de 32 000 femmes portaient l'uniforme, soit légèrement moins de 10 p. cent des militaires de carrière. Comme il est illustré dans le Tableau 3-2, 5 p. cent des officiers, 9 p. cent des sous-officiers (s/off), 11 p. cent des militaires du rang (MR) et 18 p. cent des volontaires<sup>10</sup> sont des femmes.

	TERRE	AIR	MARINE	GND <sup>a</sup>	SSA <sup>b</sup>	DGA <sup>c</sup>	AUTRE	TOTAL
OFFICIERS	4	5	5	1	17	9	5	5
S/OFF	11	11	8	5	59	13	8	10
MR	8	26	7	-	27	-	6	11
VOLONTAIRES	19	35	4	17	51	-	-	18
TOTAL	9	14	8	6	40	10	6	9

NOTE : 4P. CENT DES OFFICIERS DE L'ARMÉE SONT DES FEMMES.

<sup>a</sup> GENDARMERIE, <sup>b</sup> SERVICE DE SANTÉ DES ARMÉES, <sup>c</sup> DÉLÉGATION GÉNÉRALE DE L'ARMEMENT.

TABLEAU 3-2. POURCENTAGE DE FEMMES DANS CHAQUE CATÉGORIE DE SERVICE, OCTOBRE 2000<sup>11</sup>.

Le Tableau 3-2 montre aussi que le nombre de femmes présentes varie selon les services, puisque le Service de santé des armées (SSA) comprend de loin le plus important effectif féminin, suivi de l'armée de l'air. Dans le cas du SSA, cette forte proportion est principalement attribuable au fait que la majorité des s/off infirmiers est constituée

de femmes, bien que les femmes soient minoritaires chez les médecins militaires<sup>12</sup>. Dans le second cas, si l'on combine l'armée et le corps des officiers, il est évident que la forte proportion de femmes dans l'armée de l'air est causée par leur présence plus importante chez les militaires du rang, tandis que les données concernant les s/off et les officiers sont pratiquement les mêmes. Par ailleurs, les officiers sont moins nombreux que les MR, et aux grades supérieurs, les femmes sont pratiquement inexistantes. De plus, au rythme où se fait actuellement le recrutement, il est probable qu'il n'y aura que très peu d'amélioration au cours des années à venir, étant donné que l'effectif féminin est perçu davantage comme du personnel excédentaire servant à conserver des niveaux de recrutement élevés que comme une véritable population cible<sup>13</sup>.

Néanmoins, comme on peut le constater dans le Tableau 3-3, le pourcentage de femmes qui posent leur candidature à titre de sous-officier est loin d'être négligeable; il s'agit probablement de la raison principale expliquant le taux de sélection élevé dont elles font l'objet. Il existe des explications possibles : par exemple, la marine a établi des contingents non officiels en raison du nombre limité de navires de combat à bord desquels les femmes peuvent travailler. Le type de diplôme que détient un candidat constitue aussi un facteur, en particulier dans le cas des métiers techniques, étant donné que les femmes sont proportionnellement plus nombreuses à posséder des diplômes en arts et en administration.

	ARMÉE (1999)	ARMÉE DE L'AIR (1998)	MARINE (1999)	GENDARMERIE (1998)
% de candidates	36	43	39	21
% de recrues	17	25	21	9

TABLEAU 3-3. RECRUTEMENT DIRECT DE FEMMES S/OFF

Le Tableau 3-4 montre la proportion de candidates aux trois écoles militaires et de recrues féminines. Les critères de sélection des officiers<sup>14</sup> et l'image misogyne de l'armée comptent pour beaucoup lorsque vient le temps d'expliquer le faible volume de candidates aux écoles militaires; en plus, dans le cas de l'armée et, dans une moindre mesure, de

la marine, les processus de sélection sont plus stricts pour elles. Par exemple, l'étape la plus difficile pour les jeunes candidates commence lorsqu'elles prennent la parole, c'est-à-dire quand l'anonymat n'existe plus et que le genre de la candidate devient connu. Cette conclusion a été démontrée à maintes reprises dans le cadre d'autres concours au sein de la fonction publique française. De plus, il est évident qu'il y a davantage de candidates dans d'autres types de processus de recrutement direct d'officiers. Dans l'armée, 40 p. cent des candidats civils au Corps technique et administratif (CTA) sont des femmes et, là aussi, le processus de sélection est beaucoup plus rigoureux, étant donné que les femmes ne représentaient qu'un quart des recrues en 1998 et un tiers en 1999. De la même façon, les femmes sont beaucoup plus nombreuses dans la catégorie des « officiers recrutés sous contrat ». Ainsi, en 2000, le quart des officiers recrutés sous contrat dans la marine était constitué de femmes, comparativement à 14 p. cent l'année précédente.

	ARMÉE (1999)	ARMÉE DE L'AIR (1998)	MARINE (1999)
% de candidates	10	10	14
% de recrues	4	10	11

TABLEAU 3-4. RECRUTEMENT DE FEMMES OFFICIERS PROVENANT D'ÉCOLES MILITAIRES<sup>15</sup>.

## PROFIL DÉMOGRAPHIQUE ET SELON LE SERVICE

Dans le cadre de l'étude, on a aussi comparé les effectifs du personnel militaire en fonction du genre afin de déterminer si la population féminine militaire comporte des aspects spécifiques et, le cas échéant, quels sont ces aspects. À partir des rares données disponibles, l'analyse démontre que les femmes constituent en effet une population légèrement différente de celle des hommes en raison de leurs caractéristiques sociales et professionnelles, comme il est indiqué dans le Tableau 3-5.

	POPULATION TOTALE	POPULATION FÉMININE
ÂGE	Âge moyen : 34 ans	Âge moyen : 32 ans
ANCIENNETÉ	Moins de 15 ans de service : 56%	Moins de 15 ans de service : 72%
ÉTAT MATRIMONIAL	Mariés : 60% Célibataires : 31% Conjoints de fait : 5% Divorcés : 4%	Mariés : 38% Célibataires : 38% Conjoints de fait : 7% Divorcés : 7%
SITUATION FAMILIALE (NOMBRE D'ENFANTS)	Aucun : 50% Un ou deux : 38% Trois ou plus : 11%	Aucun : 54% Un ou deux : 41% Trois ou plus : 5%
EMPLOI CONTRACTUEL/ CARRIÈRE	Emploi contractuel : 42%	Emploi contractuel : 60%

TABLEAU 3-5. COMPARAISON DES ÉCHANTILLONS : HOMMES ET FEMMES, 1998<sup>16</sup>.

Les femmes sont, dans l'ensemble, légèrement plus jeunes et elles sont plus souvent célibataires ou divorcées que leurs homologues masculins du même âge. La plus grande différence se situe entre les hommes et les femmes officiers. Les femmes sont plus souvent célibataires ou divorcées et n'ont pas d'enfant, tandis que les hommes sont plus souvent mariés et vivent en famille. En ce qui concerne les critères professionnels, les femmes ont moins d'ancienneté et sont plus susceptibles d'être employées sous contrat. De plus, la vie militaire est encore en grande partie distincte selon le genre : la présence des femmes est surtout concentrée dans les groupes professionnels administratifs, où l'on trouve, par exemple, près de 70 p. cent des femmes de l'armée, comparativement à 20 p. cent de leurs homologues masculins. Dans l'armée de l'air et la marine, la présence de femmes dans les domaines techniques (mécanique, électronique, etc.) n'est plus un phénomène rare. Néanmoins, elles sont toujours minoritaires : 35 p. cent des femmes marines et 20 p. cent des femmes aviateurs travaillent dans des domaines techniques, comparativement à plus de 50 % des hommes dans les deux catégories. En ce qui concerne les officiers, il est évident que les femmes ne sont pas mises en valeur dans ces organisations. Dans l'armée, elles ne constituent qu'un pour cent des officiers des armes de combat, comparativement à 13 p. cent des corps techniques et administratifs et

9 p. cent des commis. On trouve des situations semblables dans les autres services, où les femmes sont pratiquement absentes des corps d'officiers.

Toutefois, sociologiquement, une simple mise en opposition entre les deux sexes n'est pas suffisante. Il faut établir des distinctions même au sein de la population féminine (comme on le fait avec la population masculine), car les profils varient particulièrement en termes de grades, ce qui influe sur les points de vue des femmes en ce qui concerne leurs rôles de femmes militaires.

D'abord, les femmes officiers, qui sont plus souvent au début de leur carrière, sont en moyenne plus âgées, elles sont mariées (à un officier) ou célibataires, et la moitié d'entre elles n'ont pas d'enfant. Elles sont catholiques pratiquantes, leurs parents sont mariés et elles sont souvent filles uniques. Leurs pères occupent des postes de direction et leurs mères sont femmes au foyer. Elles ont étudié les arts ou les sciences à l'université et leur décision de se joindre aux forces armées constitue un choix professionnel. Ensuite, les femmes militaires du rang (de soldat à caporal-chef), toutes sous contrat, sont jeunes, la plupart du temps célibataires et n'ont pas d'enfant. Leurs copains sont majoritairement des civils et ont des emplois instables. Elles proviennent de familles nombreuses et leurs parents sont plus susceptibles d'être divorcés. Leurs pères sont des travailleurs manuels et leurs mères travaillent hors du foyer. Elles détiennent un CAP/BEP (diplôme collégial) ou un diplôme d'études secondaires en administration. Elles étaient plus souvent sans emploi ou occupaient des emplois instables avant de s'enrôler. Pour beaucoup d'entre elles, les forces armées constituaient une façon de s'en sortir et représentaient sans aucun doute une occasion de grimper les échelons. Troisièmement, la population de femmes sous-officiers (de sergent à adjudant-chef) est plus hétérogène et on y retrouve l'ensemble des situations décrites pour les autres groupes. Une forte proportion de ces femmes ne sont pas mariées.

Afin de saisir les motivations des femmes, il est nécessaire de recouper les grades et les services. Par exemple, les sous-officiers, surtout dans l'armée de l'air et dans la marine, cherchent à acquérir rapidement leur

autonomie après l'obtention de leur diplôme d'études secondaires, en vue d'occuper un emploi bien précis. Les membres de l'armée ont affirmé que leur motivation était présente depuis plusieurs années et ont exprimé un désir explicite de travailler dans un environnement majoritairement masculin. Elles avaient aussi plus tendance à se décrire comme des « garçons manqués » pour justifier leur choix. Finalement, le sentiment d'attraction pour un mode de vie militaire était mentionné principalement chez les militaires de l'armée et de la marine.

## RÉSULTATS ET DISCUSSION

La croissance du nombre de femmes dans les forces armées françaises est devenue au cours des dernières années un objectif très pragmatique en réaction à un besoin sans précédent de personnel chez les MR, les volontaires et, dans une moindre mesure, les officiers sous contrat. En fait, cette augmentation de l'effectif, depuis la fin des années 1990, a surtout été concentrée aux plus bas échelons de la hiérarchie. En ce qui concerne les officiers, la situation n'a rien à voir avec la volonté des écoles militaires de donner accès à de meilleurs postes. C'est plutôt grâce au marché du travail que les femmes sont recrutées en grande partie à titre d'officiers sous contrat, surtout pour les postes du domaine juridique, des relations publiques, de l'enseignement et des ressources humaines en général. Par conséquent, les femmes sont tenues à l'écart des postes qui comportent de nombreuses tâches « opérationnelles » symboliques et qui ouvriraient la voie à de plus importantes responsabilités. À juste titre, l'objectif lié à la présence des femmes dans les forces armées doit être abordé en tenant compte de la raison d'être fondamentale de l'institution, à savoir, la conduite d'opérations. Cette réalité est telle que la question de l'accès aux métiers de « combat » a été un facteur déterminant de l'évolution du statut des femmes au cours des cinquante dernières années. Aujourd'hui, la voie aux postes de haut commandement est encore en grande partie occupée par des hommes.

À cet égard, les forces armées en tant qu'institution n'échappent pas à la tendance observée dans les autres domaines, tant dans le secteur privé que public, où l'arrivée des femmes dans la plupart des professions depuis les années 1980 ne signifie pas nécessairement l'égalité des

genres. Les pratiques discriminatoires prennent différentes formes dans les milieux professionnels et relationnels. Comme on peut le constater dans les enquêtes de la sociologue Sabine Fortino sur le processus d'intégration des femmes au sein de deux organisations du secteur public français<sup>17</sup>, on remarque dans les forces armées la présence du phénomène de « la logique de l'attribution différente des tâches en fonction du genre », appuyé dans certains domaines par « la structure interne des professions déterminée selon le genre ». Même lorsque les hommes et les femmes occupent le même emploi, ils n'exécutent pas nécessairement les mêmes tâches. Par exemple, les techniciennes de marine affirment que leurs supérieurs les contraignent à faire du travail administratif. D'autres femmes, bien que les cas soient rares, se font refuser les postes qu'elles convoitaient au sein d'un service ou d'une unité. Beaucoup d'autres déplorent le fait qu'elles sont affectées à des tâches considérées comme essentiellement féminines, comme porter le coussin où sont déposées les décorations militaires pendant une cérémonie, préposée au vestiaire ou à la réception pendant une journée d'accueil de l'unité, déléguée féminine à un souper officiel ou responsable de la préparation du café. Certaines femmes signalent que leurs supérieurs adoptent un comportement agressif pour les amener à mériter une suspension : elles ne peuvent se permettre la moindre erreur, du moins, c'est ce qu'elles ressentent. Elles doivent souvent justifier le bien-fondé de leur présence, de leurs compétences professionnelles ou même de leurs choix familiaux. Elles estiment que leurs comportements sont injustement mis en doute en ce qui en trait, par exemple, aux absences ou aux grossesses, ce qui, selon beaucoup d'entre elles, a une incidence sur leurs évaluations réalisées par des supérieurs misogynes.

En ce qui a trait aux relations entre les hommes et les femmes, à en juger par l'exemple le plus grotesque d'instruction à l'École Spéciale Militaire de Saint-Cyr, le modèle d'intégration des femmes élèves-officiers consiste essentiellement en une confrontation homme/femme. On peut même avancer qu'il équivaut à une guerre des sexes, une guerre lancée par les jeunes hommes sans l'accord des jeunes femmes, une guerre qui, en outre, est extrêmement inégale, où une poignée de jeunes femmes est confrontée à environ une centaine de jeunes hommes. Les hommes disposent d'un éventail de tactiques qui rabaisent le statut des femmes

et qui les amènent à se sentir comme des étrangères. Notamment, ils prétendent que les jeunes femmes sont invisibles, ils les traitent avec mépris, ils les insultent, ils font des blagues et des insinuations d'ordre sexuel visant à humilier les femmes et ils font des commentaires suggestifs de nature sexuelle. Ces pratiques sont soutenues par un manque de mesures disciplinaires de la part des officiers et des instructeurs, qui sont pratiquement tous des hommes. Les femmes doivent réagir adéquatement afin d'être acceptées dans le groupe, car, pour beaucoup d'entre elles, et particulièrement pour les jeunes femmes qui forment une infime minorité dans le groupe, il s'agit principalement d'une séance de bizutage ou d'une partie du processus d'initiation.

Manifestement, la discrimination n'est pas toujours exercée contre les femmes. Les hommes comme les femmes semblent reconnaître que les femmes sont favorisées en ce qui a trait à certaines exigences militaires. Les femmes reçoivent en effet un traitement de faveur dans certaines circonstances militaires. La situation donnée la plus souvent en exemple consiste à exempter plus souvent les aviatrices des activités militaires de nuit, lorsque le personnel de la base est en exercice pendant une semaine, une situation qui ne se produit qu'aux 18 mois. De plus, la plupart des hommes ont de la difficulté à concevoir le fait de devoir côtoyer des femmes dans l'armée, même si elles sont limitées à des postes d'ordre administratif. Il est toutefois important de nuancer ces affirmations en soulignant que ce point de vue est loin de faire l'unanimité. Par exemple, des officiers qui ont travaillé sur des navires de combat dont l'équipage était mixte affirment n'avoir eu aucune préoccupation à l'égard de l'efficacité des opérations de leur navire dans le cadre des missions qu'on leur a confiées.

Toutefois, il n'en reste pas moins que la plupart des femmes doivent tout analyser et tout prévoir. Elles doivent constamment être sur leurs gardes, sur la défensive : elles ne peuvent rien tenir pour acquis et elles doivent se battre pour obtenir quoi que ce soit. Tout cela soulève bien des réserves, des doutes et même des sentiments de culpabilité si, par exemple, elles doivent partir pour des mois, laissant leurs enfants avec leur père. Même si elles font des efforts particuliers, notamment pour réduire au minimum les effets de la grossesse sur leurs responsabilités,

elles sentent que de tels efforts ne sont pas appréciés et sont inutiles. Il se peut aussi qu'elles ne se sentent pas à la hauteur de leur statut et de leur rôle de militaire lorsqu'elles sont enceintes et qu'elles doivent porter des vêtements civils, particulièrement lorsqu'elles ont des responsabilités de commandement. Elles sentent qu'elles ne sont pas comprises en tant que personnes, mais qu'elles sont plutôt assimilées à un groupe caractérisé par le genre, tel que les hommes le définissent et le considèrent et, dans une certaine mesure, tel qu'il est renforcé par les femmes. Elles rejettent un stéréotype de la femme, particulièrement celui fondé sur l'assertion péjorative suggérant qu'elles font partie d'un mouvement « d'auto-dévalorisation de leur genre ».

L'objectif commun de presque toutes les femmes dans les forces armées consiste à être perçues comme des soldats à part entière. Cependant, elles ne s'entendent pas nécessairement sur la façon d'y arriver. Le concept d'intégration n'a pas le même sens pour toutes les femmes, car, comme dans le cas des hommes, la population féminine n'est pas un groupe homogène unidimensionnel. Chez les femmes, on note des différences en ce qui concerne le profil, le statut et le comportement, qui sont souvent associées à leur génération. C'est pourquoi la question de la présence des femmes dans les forces armées ne peut être réduite à un dénominateur commun. Les femmes forment une population pluraliste et hétérogène. Elles n'ont pas toutes le même vécu, les mêmes caractéristiques et motivations ni les mêmes cheminements et perspectives de carrière. Elles n'ont pas les mêmes mécanismes de défense pour les aider à surmonter les obstacles et elles ne se battent pas toutes sur le même front pour obtenir la reconnaissance sociale.

C'est sous cet aspect que la question de la féminité, qui est synonyme de danger et d'incertitude pour la société masculine, se montre la plus révélatrice. D'abord, elle démontre la mesure dans laquelle les forces armées, en tant qu'institution, ont de la difficulté à contrôler, régler ou gérer l'équilibre entre l'uniformité et la différenciation. La marine constitue un exemple probant. En plus du message officiel indiquant une tendance à la « normalisation » des rôles des femmes dans la marine, on remet un livret d'embarquement à chaque nouvelle femme qui arrive à bord d'un navire de combat. Dans la seconde version, datant

de 1999, des dessins soi-disant humoristiques (qui sont en fait invraisemblables et caricaturaux) présentent des femmes hypersexualisées face à des hommes faibles. Les femmes sont représentées comme des provocatrices et les hommes comme des victimes. Ensuite, la question de leur morphologie et de l'utilisation du corps révèle des écarts et montre que « l'hexis corporelle », pour utiliser l'expression de Pierre Bourdieu, explique en partie la place que chaque femme cherche à obtenir au sein des forces armées et la façon dont elles perçoivent leur intégration. Certains choix personnels (p. ex., le maquillage, les bijoux, la coiffure) diffèrent en fonction de facteurs comme l'âge, la profession, le type d'affectation et la branche de service et ces choix sont tous justifiés de différentes façons.

À l'une des extrémités du spectre, on trouve des femmes qui affirment être avant tout des soldats et qui ne se maquillent pas et ne portent pas de bijoux. Elles portent généralement leurs cheveux longs et fixés par des épingles ou coupés très courts. Il s'agit surtout de jeunes femmes soldats affectées à des régiments ou de marins qui occupent des postes de techniciens et/ou qui sont affectées à un navire de combat. Elles se considèrent intégrées à partir du moment où les hommes, leurs collègues masculins, cessent de modifier leur comportement en leur présence et s'adressent à elles comme à n'importe quel autre soldat, autrement dit, comme ils s'adresseraient à un autre homme. Elles citent des exemples de vocabulaire, de titres de politesse ou de sujets de conversation. Elles disent qu'elles refusent qu'on les appelle « Mademoiselle » ou « Miss » et qu'elles déclinent les privilèges. Certaines ignorent les affiches pornographiques, dans le but de prendre part à des formes de socialisation masculine, mais établissent toutefois des limites, par exemple, en laissant les hommes entre eux dans le cadre des soirées bien arrosées. Elles cherchent à revendiquer l'uniformité en termes d'égalité professionnelle, au point de rejeter leur féminité, au moins pendant le travail, car elles se font un point d'honneur de faire la distinction entre les heures de travail (milieu militaire) et le temps libre (milieu civil), où elles redevennent des femmes.

À l'autre extrémité du spectre, se trouvent les femmes qui affirment être avant tout des femmes : elles portent des bijoux et du maquillage

et leurs cheveux sont généralement longs et dénoués. Il s'agit surtout d'aviatrices ou de femmes affectées à des postes de l'état-major, elles sont plus âgées, mariées et elles ont des enfants. De leur point de vue, bien qu'elles insistent sur le fait qu'elles sont militaires en tous points, l'enjeu tourne autour de l'acceptation de leurs différences et de leur complémentarité : elles sont des femmes, et non des hommes, à tous les égards.

Entre ces deux groupes se trouve une partie beaucoup plus hétérogène de l'échantillon, où les caractéristiques sociales et professionnelles sont réparties de façon presque égale, bien que l'on note peut-être une sur-représentation chez les officiers de l'armée et un moins grand nombre d'officiers de la marine ainsi que des femmes qui ne portent pas ou qui portent rarement des bijoux. Elles affirment être autant des soldats que des femmes, elles ne considèrent pas ces deux statuts comme étant incompatibles et elles refusent d'établir une distinction entre le milieu professionnel et la vie privée. Elles souhaitent être acceptées autant à titre de soldats qu'à titre de femmes, autrement dit, être respectées dans les deux rôles. Elles rejettent tout compromis relatif à leur dignité. Elles croient qu'elles peuvent être de bons soldats sans avoir à nier leur statut de femme ou leur féminité.

La plupart des femmes affirment qu'elles font en sorte de n'avoir rien à se reprocher et d'éviter toute ambiguïté en ce qui a trait à la sexualité. Pour certaines, en particulier les officiers, cette méthode peut les amener à se construire une carapace, qu'elles brisent lorsqu'elles deviennent mères. Elles cherchent simplement à établir de bonnes relations, saines et professionnelles, avec leurs collègues masculins, un objectif que certaines disent avoir atteint à certains moments, dans le cadre d'un exercice ou d'une affectation en mer, par exemple, étant donné que ces opérations sont plus propices aux échanges et, conséquemment, à l'amélioration de la compréhension mutuelle, sans oublier que dans de telles occasions, tout le monde est « dans le même bateau ».

Il ressort de cette recherche l'ambiguïté de la façon dont les femmes perçoivent leur place. On peut remarquer souvent, dans une même conversation, deux opinions différentes, allant du rejet total de tout

repère féminin (les soi-disant valeurs « féminines ») à la recherche ou à l'approbation de ces repères et de certaines de ces valeurs. La première opinion constitue une tentative de rejet des caractéristiques sociales de la féminité en vue de devenir des soldats comme les hommes et d'atteindre ainsi une complète légitimité. Il s'agit là d'un phénomène, que Danièle Kergoat décrit comme « le syllogisme du sujet sexué féminin »<sup>18</sup>, à savoir que ces femmes ont tendance à dévaloriser la catégorie féminine en s'en excluant, dans une sorte de déni de l'appartenance identitaire au groupe des femmes. Par exemple, elles expriment le souhait de demeurer minoritaires afin de préserver le caractère exceptionnel de leur choix de profession et de ne pas tout perturber. Elles rejettent l'idée de sections réservées aux femmes dans les écoles militaires. Le repère masculin est très présent dans la motivation des jeunes femmes et il est particulièrement évident chez les femmes de l'armée et, dans une moindre mesure, chez les femmes de la marine. Ces femmes affirment être attirées par l'environnement masculin, par une profession typiquement masculine et par l'idée de travailler avec des hommes; elles se considèrent comme des « garçons manqués ».

Ces particularités ne reflètent en aucun cas le déni de leur féminité, mais expriment plutôt le désir de faire progresser celle-ci, de la découvrir ou de la chercher; le désir de déclarer qu'elles sont à la fois des soldats et des femmes, et non des hommes. Les plus âgées disent que l'institution a quelque peu changé depuis leur arrivée, parce que les femmes ont maintenant une conception différente du métier des armes. Il s'agit d'une notion complémentaire qui a du bon, notamment en ce qui concerne la relation entre le milieu personnel et le milieu professionnel. Cette complémentarité est aussi mentionnée par les officiers relativement au commandement; les femmes exercent un type d'autorité différent, mais, selon elles, tout aussi efficace. Pour d'autres, l'enjeu consiste à chercher la compagnie d'autres femmes ou, du moins, à ne pas se sentir isolées. Par exemple, l'attitude des officiers de Saint-Cyr à la fin de l'instruction sur les armes de soutien, contrairement aux armes de combat, penche en ce sens, d'autant plus qu'elles ne souhaitent pas affronter un milieu qui est excessivement hostile à leur intégration. Leur objectif premier consiste à acquérir une crédibilité professionnelle. Les élèves-officiers de l'armée affirment qu'ils aiment les femmes

instructeurs, particulièrement lorsque vient le temps d'établir leurs propres destinées et de trouver des modèles de comportement crédibles et accessibles. Pour finir, on a remarqué certains éléments de militantisme, par exemple, de jeunes sous-officiers de la marine disent vouloir devenir officiers, entre autres dans le but de se battre pour la cause des femmes dans la marine.

## CONCLUSION

Les résultats démontrent la mesure dans laquelle la question du rôle des femmes dans les forces armées en France tourne autour de deux concepts majeurs et interdépendants : l'intégration et le conflit. Il semblerait donc que la fonction d'intégration est celle sur laquelle on insiste le plus, bien que ce soit trop souvent de façon hypothétique. L'objectif, en particulier pour les jeunes femmes affectées aux unités opérationnelles, consiste à composer avec le rejet, l'isolation et les attitudes malsaines adoptées en majeure partie, mais pas uniquement, par les hommes. De plus, les femmes doivent, bien plus souvent que les hommes, s'adapter, faire des compromis et réprimer certains traits de leur personnalité. Les situations décrites se sont présentées sous la forme de relations interpersonnelles qui engendrent souvent des conflits, non seulement entre les hommes et les femmes, mais aussi parmi les femmes. Les femmes ont l'impression de vivre un conflit identitaire entre l'identité personnelle et sociale (identité en tant que femme) d'un côté et l'identité professionnelle (identité en tant que membre du métier des armes) de l'autre; les repères masculins jouent un rôle majeur en théorie comme en pratique. En fait, leur problème, en tant que groupe défini par le genre, consiste à se faire accepter, à être intégré dans un milieu masculin qui leur était interdit au début et qui demeure souvent hostile.

Il est évident que cette étude est limitée en raison de l'attention exclusivement portée sur la population féminine. Toutefois, étant donné la rareté des études sociologiques sur le sujet, elle était nécessaire en vue d'établir de solides bases pour les prochaines recherches. Ces recherches examineront le sujet du point de vue des hommes, des forces armées en tant qu'institution et des relations sociales entre les hommes et les femmes, en vue de comprendre les enjeux touchés par la « féminisation »

des pratiques militaires, le repère viril, la place de la vie de famille dans le métier des armes, l'image du dirigeant et du commandement dans son ensemble, les modes de socialisation chez les militaires et le recrutement.

Nous espérons que ce chapitre vous a éclairé au sujet des deux obstacles auxquels sont confrontées les femmes dans les forces armées françaises, tout comme les quelques suggestions proposées pour surmonter certains facteurs de conflits. Évidemment, il est nécessaire de mettre en place des politiques efficaces en matière de ressources humaines afin de réduire les problèmes liés à la transition et à l'intégration des femmes dans l'ensemble des services. De telles politiques doivent reconnaître que les femmes ne forment pas nécessairement un groupe homogène et qu'il n'existe, conséquemment, aucune solution miracle en vue d'éliminer les problèmes découlant de la présence des femmes. Malgré tout, les obstacles auxquels ont été confrontées les femmes françaises, et auxquels elles sont encore confrontées, existent dans toutes les forces armées du monde où l'on trouve des femmes en uniforme, tout comme bon nombre des changements institutionnels qui sont nécessaires en vue de surmonter avec succès ces obstacles.

## NOTES

---

1 Pour un examen plus approfondi, voir Katia Sorin, *Femmes en armes : une place introuvable? Le cas de la féminisation de l'armée française*, Paris, L'Harmattan, 2003.

2 Pour une présentation générale des forces armées françaises, voir Bernard Boëne et Michel Louis Martin, « France: In the Throes of Epoch-Making Change », tiré de Charles Moskos, John Allen Williams et David Segal, éd., *The Postmodern Military: Armed Forces after the Cold War*, New York, Oxford University Press, 2000, p. 51-79.

3 Voir en particulier les études du sociologue Emmanuel Reynaud, *Les femmes dans l'armée : situation actuelle et perspectives*, Paris, Fondation pour les études de défense nationale, 1986; *Maternité et activité professionnelle des femmes. Le cas de la marine et de la Gendarmerie*, Paris, Fondation pour les études de défense nationale/Secrétariat d'État chargé des droits des femmes, 1988; *Les femmes, la violence et l'armée. Essai sur la féminisation des armées*, Paris, Fondation pour les études de défense nationale, 1988; et Michel Martin, « From Periphery to Center. Women in the French Military », *Armed Forces and Society*, vol. 8, n° 2, 1982, p. 303-333.

4 Par exemple, Isabelle Burot-Besson et Nadia Chellig, *Les enjeux de la féminisation du corps des médecins des armées*, rapport, LADEC/C2SD, 2001; Guy Friedmann, Leila Benkara et Daniel Loriot, *Métiers de la défense, les choix des femmes. Identités et mixité des emplois dans l'armée de Terre*, rapport, Ralentir travaux!/C2SD, 2001; Pascale Trompette, Jean Saglio et Serge Dufoulon, *La différence perdue. La féminisation de l'équipage du Montcalm*, rapport, CRISTO-CNRS/C2SD, 1998.

- 5 Par exemple, R. Laroche, éd., *Les mesures de soutien nécessaires aux personnels militaires féminins engagés sur les théâtres d'opérations extérieures et à leurs familles*, Paris, Ministère de la Défense, Service de santé des armées, 2000; Étude relative à la féminisation de la Gendarmerie, Paris, Direction générale de la Gendarmerie nationale, Service des ressources humaines, 1999; *Les femmes militaires. Repères socio-démographiques et aspects sociologiques*, Paris, Observatoire Social de la Défense, 2000.
- 6 Erving Goffman, *Stigmate. Les usages sociaux du corps*, Paris, Éd. de minuit, 1963.
- 7 Une quinzaine d'entrevues ont été réalisées auprès d'hommes militaires, dont la plupart étaient des marins, en plus d'une grande quantité de discussions informelles.
- 8 À l'exception des convoyeuses de l'air, qui sont employées sous contrat. Ce sont des infirmières spécialisées en médecine aéronautique et en évacuation sanitaire aérienne qui détiennent le grade d'officier.
- 9 Par exemple, les contingents de recrutement sont de 5 p. cent à l'École spéciale militaire (armée de terre), 10 p. cent à l'École navale et 20 p. cent à l'École de l'air. Toutes les spécialités professionnelles et tous les services sont contingentés, à l'exception de l'administration pour les sous-officiers de l'armée, par exemple.
- 10 Il s'agit d'une nouvelle catégorie créée à la suite de la suspension de la conscription : un contrat d'un an qui peut être renouvelé jusqu'à quatre fois.
- 11 Source : Direction de la fonction militaire et du personnel civil.
- 12 Même si leur proportion augmentera probablement assez rapidement au cours des dix prochaines années, au point où les données les plus récentes en matière de recrutement indiquent que les femmes constituent plus de la moitié des élèves-officiers.
- 13 Par conséquent, la disponibilité des ressources est calculée ainsi : 100 p. cent d'un groupe d'âge chez les garçons et seulement 15 p. cent d'un groupe d'âge chez les filles.
- 14 Des classes préparatoires en « mathématiques spéciales » pour l'armée de l'air et la marine, où les femmes sont déjà minoritaires.
- 15 École spéciale militaire (armée), École de l'air (armée de l'air), École navale (marine).
- 16 La majeure partie des données se rapporte à l'armée, à l'armée de l'air et à la marine. Les données proviennent de l'Observatoire Social de la Défense et de la branche du personnel militaire de chacun des services.
- 17 Sabine Fortino, *La mixité au travail*, Paris, La Dispute, 2002.
- 18 Citation de Fortino, idem, p. 172.

# LE HARCÈLEMENT DANS LES FORCES ARMÉES : COMPARAISONS ENTRE DIFFÉRENTS PAYS

---

NICOLA J. HOLDEN ET KAREN D. DAVIS

## INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, la diminution ou l'élimination de différentes formes de discrimination à l'endroit de groupes sociaux et de personnes sont devenues à la fois des préoccupations sociales et une question d'ordre juridique, particulièrement dans les sociétés démocratiques. Le harcèlement constitue l'une des plus odieuses formes de discrimination. Par exemple, aux États-Unis, en 1979, l'auteur Catharine MacKinnon a présenté un argument convaincant, à savoir que le harcèlement sexuel constituait une pratique discriminatoire illégale aux termes de la clause sur l'égalité de protection des lois du Quatorzième Amendement de la Constitution des É.-U. et de lois américaines pertinentes<sup>1</sup>. Depuis, on porte une plus grande attention au harcèlement en tant qu'obstacle au statut des femmes et des membres de groupes minoritaires au sein d'organismes employeurs et de la population active en général. En outre, on constate de plus en plus que le harcèlement entraîne des coûts excessifs pour les organismes et qu'il constitue un obstacle au rendement, tout en mobilisant des ressources considérables liées pour le traitement des plaintes de harcèlement ainsi que les sondages et les procédures s'y rapportant.

Le harcèlement est un problème particulièrement pertinent au sein des organisations militaires, étant donné que les femmes et les groupes minoritaires y sont toujours largement sous-représentés. Comme ils sont peu nombreux et que leur présence est relativement nouvelle dans le milieu, ils sont des cibles particulièrement propices à la discrimination et au harcèlement. Par conséquent, la lutte contre le harcèlement a nécessité beaucoup de ressources et d'attention, puisque les organisations militaires occidentales font l'objet de pressions accrues en vue d'intégrer de manière efficace un nombre représentatif de femmes et d'hommes issus des populations nationales, qui sont de plus en plus diversifiées. De plus, les forces armées comptent de plus en plus sur

les femmes, les membres de minorités visibles et les Autochtones pour grossir leurs rangs, ce qui fait du recrutement, du maintien en poste et de l'emploi optimal de ces personnes des facteurs importants du succès de l'organisation, à la fois du point de vue des opérations et de la responsabilité à l'égard du public.

Au cours des années 1980 et 1990, bon nombre de politiques, de programmes et d'initiatives d'instruction visant à réduire le taux de harcèlement ont été adoptés au sein des Forces canadiennes. On a conçu et réalisé des sondages afin de connaître les expériences et les perceptions des militaires et des employés civils au sujet des comportements indésirables de harcèlement ou d'ordre sexuel, évaluant ainsi l'efficacité de ces politiques et de ces programmes. Les premiers sondages et les données de base sur le taux de harcèlement ont été suivis d'autres sondages semblables ou identiques. Par conséquent, au fil du temps et dans certaines forces armées de type occidental, on a commencé à établir des indicateurs permettant de savoir si les taux de harcèlement signalés sont demeurés stables, ont diminué ou ont augmenté. Ce chapitre propose une analyse comparative d'études de cas, basée sur les résultats de huit sondages menés au sein des forces armées de quatre pays occidentaux : l'Australie, le Canada, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis<sup>2</sup>.

L'Australie, le Canada et les États-Unis mesurent les taux de harcèlement dans leurs organisations militaires depuis plus de dix ans. Ce processus de surveillance a été mis en œuvre plus récemment en Nouvelle-Zélande. Même si l'élaboration de politiques et de programmes contre le harcèlement et les initiatives de mesure des effets de leur mise en œuvre ont vu le jour en majeure partie grâce à des lois et des dispositions législatives nationales<sup>3</sup>, ces pays ont en commun des caractéristiques culturelles qui justifient de telles comparaisons. Leurs forces armées respectives accordent une importance considérable aux traditions et aux pratiques militaires, qui sont fortement influencées par une culture issue essentiellement d'hommes blancs hétérosexuels et par une tradition judéo-chrétienne. Conséquemment, les expériences de ces pays relativement à l'intégration de femmes (et de membres de leur société qui ne sont ni blancs ou ni hétérosexuels) dans leurs forces armées ont bien des points communs. Néanmoins, le contexte spécifique de

la mesure du harcèlement, incluant le progrès dans l'élaboration des politiques, l'efficacité et la fréquence de l'instruction ainsi que les cultures à la fois des pays et des services, diffère effectivement et influe sur la conception, la réalisation, l'analyse et les résultats des sondages. Dans la plupart des cas, les sondages étaient concentrés sur la mesure des effets des politiques et des programmes centralisés en matière de harcèlement sur le taux de harcèlement dans les organisations militaires. Toutefois, en raison de divers facteurs relatifs aux définitions et aux méthodes, il n'est pas toujours possible de faire des comparaisons directes entre les différentes forces armées. Conséquemment, nous allons d'abord donner des renseignements généraux sur les points les plus importants touchant les comparaisons entre les pays.

## DÉFINITIONS ET MÉTHODES

### Définir le harcèlement

Même si les études de cas ont en commun beaucoup de questions identiques et presque identiques et vont généralement dans le même sens en ce qui concerne les types de comportements qui constituent du harcèlement, leurs définitions du harcèlement varient. Beaucoup de sondages comprennent une définition du harcèlement ou un préambule ayant trait au harcèlement, ce qui aide à la fois les répondants et les personnes chargées d'interpréter les données. Certains questionnaires fournissent une liste de comportements considérés comme du harcèlement, d'autres demandent directement aux répondants s'ils ont été victimes de harcèlement. De telles variations de méthodes influent sur les résultats. Culbertson et divers collaborateurs ont découvert que « lorsqu'on demande directement aux répondants s'ils ont été victimes de harcèlement sexuel, on obtient des résultats bien différents et un taux plus faible de harcèlement sexuel que si on leur demande s'ils ont déjà fait l'objet de n'importe quel comportement tiré d'une série de catégories de comportements indésirables d'ordre sexuel et que l'on calcule le taux en fonction de ces réponses »<sup>4</sup>. Des chercheurs en Australie, au Canada et aux États-Unis ont eu recours non seulement à des définitions de différentes formes de harcèlement, mais aussi à des listes de comportements.

À des fins de recherche, l'éventail des comportements utilisés pour décrire et interpréter le harcèlement, la discrimination et les indicateurs d'une atmosphère de travail favorable varie aussi au sein des pays et entre les pays. Le sondage sur l'égalité des chances dans les forces armées (*Armed Forces Equal Opportunity Survey*) des États-Unis en 1996, par exemple, dresse une liste de 42 comportements considérés comme des « incidents » pouvant toucher les répondants en raison de leur race et leur ethnicité. Les sondages sur le harcèlement au Canada, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis présentent des listes de comportements semblables ayant trait au harcèlement sexuel/sexiste<sup>5</sup>. D'autres comportements mentionnés dans le sondage sur l'égalité des chances sont semblables aux expériences définies comme de « l'abus de pouvoir » dans les questionnaires des FC sur le harcèlement à l'égard de la personne datant de 1992 et 1998<sup>6</sup>. Dans le sondage sur l'égalité des chances et le harcèlement sexuel dans la marine (*Navy Equal Opportunity and Sexual Harassment*) des États-Unis, on demande aussi aux répondants s'ils ont fait l'objet de divers comportements présentés, incluant des commentaires négatifs, des blagues offensantes et des agressions physiques, en raison de leur groupe racial ou ethnique ou de leur genre, et on comptabilise par la suite les réponses dans le taux d'incidents relatifs à la discrimination raciale, ethnique ou sexuelle. Même si aucun de ces sondages n'identifie ces comportements comme du harcèlement, le but et le nom du sondage lui-même définissent à l'avance les comportements présentés (c.-à-d., on les présente comme des sondages sur « l'égalité des chances » ou « le harcèlement »).

Même si, par définition, on établit une distinction entre harcèlement et discrimination dans les différents sondages, cette distinction est beaucoup moins évidente en pratique. En fait, comme il a été mentionné auparavant, le harcèlement peut être vu comme un type de discrimination plutôt qu'un événement, un comportement ou un processus unique. De plus, si l'on cherche à obtenir un climat général de travail favorable, les définitions deviennent beaucoup moins importantes que l'expérience elle-même, les effets sur les personnes ou, en fin de compte, les effets sur l'efficacité et/ou la productivité du groupe.

## ÉCHANTILLONNAGE ET TAUX DE RÉPONSE

Les sondages sur le harcèlement ont été réalisés au sein de services spécifiques (marine, armée ou force aérienne), dans l'ensemble des forces armées (personnel de la force régulière et de la force de réserve) et dans l'ensemble des ministères de la Défense (personnel militaire et civil). Les questionnaires ont été distribués à des échantillons aléatoires stratifiés, incluant souvent un suréchantillonnage des membres de sous-groupes particuliers (p. ex. : les femmes et les officiers supérieurs). Les réponses sont généralement rapportées en entier; dans certains cas, elles sont classées selon qu'elles proviennent d'officiers ou de militaires du rang, par groupe de grade (officier subalterne, officier supérieur) ou par genre. Dans certains cas, on a tenu compte des écarts de représentation au sein de sous-groupes particuliers au moyen de la pondération statistique de l'échantillon avant l'analyse.

## PARAMÈTRES DES CAS DE HARCÈLEMENT SIGNALÉS

Les périodes pendant lesquelles les cas de harcèlement ont été signalés varient quelque peu selon les pays et les sondages. Toutefois, on a remarqué des variations beaucoup plus importantes en ce qui concerne les lieux de harcèlement, les activités au cours desquelles les cas de harcèlement ont eu lieu et le statut des harceleurs présumés. On demandait le plus souvent de signaler les cas de harcèlement personnel survenus l'année précédente, ou dans les douze derniers mois. Parfois, en revanche, on a demandé aux répondants de signaler les incidents survenus au cours des deux dernières années ou ayant lieu au moment du sondage. Chaque pays avait établi des paramètres contextuels différents pour les déclarations volontaires de harcèlement.

Le questionnaire de l'Australian Defence Force (ADF) en 2000 était probablement le plus détaillé; il contenait des questions sur des « situations touchant [...] le personnel militaire (de service ou en quartier libre, dans ou hors de la base/l'unité, incluant des stagiaires, des recrues ou des élèves-officiers) et/ou le personnel civil (des entrepreneurs, des employés civils de la Défense) »<sup>7</sup>. Dans le questionnaire de

la New Zealand Defence Force (NZDF) de 1995, on précisait « survenu dans l'environnement du service, incluant les activités sociales », tandis que dans le questionnaire de 1998 des FC, on précisait « perpétré par un militaire du service, *dans le lieu de travail ou dans des conditions/pendant un événement en lien avec le travail* [mise en relief dans le texte d'origine] »<sup>8</sup>. Dans le sondage du Department of Defense (DoD) des États-Unis de 1995, on a établi une distinction, en deux questions séparées, entre une attention sexuelle non sollicitée et non désirée « perpétrée par une personne AU TRAVAIL en service militaire actif [mise en relief dans le texte d'origine] » et « perpétrée par une personne dans votre lieu de travail dans le cadre du service militaire actif »<sup>9</sup>. Dans toutes les situations, les répondants pouvaient signaler tout cas de harcèlement pouvant avoir eu lieu à n'importe quelle période de la journée, étant donné la nature du service militaire, c'est-à-dire, 24 heures sur 24, tous les jours, tandis que les militaires vivent, travaillent et se côtoient dans le même environnement. Dans certains cas, en revanche, on a précisé les détails de l'environnement physique, le statut du harceleur présumé ou encore on a demandé si le répondant était ou non au travail au moment du harcèlement. Ces différences contextuelles, entre autres, limitent quelque peu les comparaisons directes et spécifiques, mais permettent tout de même de faire des comparaisons d'ordre général.

## CONTENU ET ORGANISATION DU QUESTIONNAIRE

On a aussi tenu compte du contenu des questions et de l'organisation du questionnaire aux fins d'analyse comparative. Même si les études de cas présentent peu d'uniformité en ce qui a trait aux catégories ou aux étiquettes utilisées pour organiser et présenter les cas de harcèlement et de discrimination et pour établir leurs priorités, il existe une grande similitude entre les types de comportements considérés comme des cas de harcèlement. Dans le sondage des FC de 1998, on a interrogé les répondants au sujet de quatre types distincts de harcèlement, incluant le harcèlement sexuel et personnel, l'abus de pouvoir et les initiations. Tous les sondages comportaient au moins une section sur le harcèlement sexuel. Les sondages de l'ADF en 1995 et en 2000 et le formulaire A du sondage du DoD des É.-U. de 1995 comprenaient le Sexual Experience Questionnaire (SEQ)<sup>10</sup>, une échelle fondée sur le comportement, visant

à mesurer cinq types de harcèlement sexuel : le harcèlement sexiste, le comportement séducteur, la corruption sexuelle, la coercition sexuelle et l'agression sexuelle. Une analyse comparative des résultats du SEQ de l'ADF et du DoD des É.-U. de 1995 a démontré que plus un comportement est grave, plus l'ADF est susceptible d'avoir signalé un taux d'incident semblable ou inférieur à celui du DoD<sup>11</sup>.

Même s'il n'existe pas de définition normalisée du harcèlement applicable à tous les pays, la quantité importante d'éléments communs dans les questions des sondages indique qu'on s'entend généralement quant aux types de comportement qui constituent du harcèlement. Au total, huit comportements ont été décrits de façon identique ou semblable dans les sondages des FC de 1998, de la NZDF en 1995 et du formulaire A du sondage du DoD de 1995 et quatre comportements identiques ou semblables ont été employés dans ces mêmes sondages. Les sondages de l'ADF de 2000, des FC en 1998 et de la NZDF en 1995 présentaient aux répondants, dans des questions séparées, sept motifs communs de harcèlement personnel (religion, couleur de la peau, etc.). De plus, bon nombre de questions étaient communes à deux, trois ou quatre des forces armées comparées. Par exemple, les sondages des É.-U. de 1995 et des FC de 1998 ont 28 questions en commun, les sondages des É.-U. de 1995, des FC de 1998 et de l'ADF en 2000 ont 15 questions en commun, les sondages des É.-U. de 1995, des FC de 1998 et de la NZDF en 1995 ont 14 questions en commun et les sondages des É.-U. de 1995, des FC de 1998, de la NZDF de 1995 et de l'ADF en 2000 ont 10 questions en commun.

Il convient toutefois de noter que les questions et les catégories en commun dont nous discutons dans le présent document ont rarement été présentées dans le même ordre ou dans le même contexte dans les pays ayant fait l'objet de sondages. Par exemple, le sondage du DoD de 1988 et le sondage sur l'égalité des chances et le harcèlement sexuel dans la Marine (NEOSH) des É.-U. de 1989 comportaient les huit mêmes catégories de harcèlement sexuel, mais le sondage du DoD présentait les comportements en commençant par le plus grave, tandis que le sondage NEOSH les présentait dans l'ordre inverse. De la même façon, les huit descriptions communes de harcèlement apparaissaient dans un ordre

semblable dans les sondages du DoD et des FC, mais dans un ordre assez différent dans le sondage de la NZDF. Le sondage du DoD décrivait ces comportements comme étant « non désirés, non sollicités », le sondage de la NZDF les qualifiait « d'importuns et/ou d'offensants » et le sondage des FC présentait simplement les comportements sans les accompagner de descriptions. L'ADF et les FC ont utilisé des échelles semblables, mais non identiques, pour mesurer la fréquence des situations de harcèlement, tandis que la NZDF a demandé aux répondants de préciser la fréquence et d'indiquer si le harcèlement les touchait ou non et s'il avait été observé ou vécu. Dans le formulaire A du sondage du DoD, on a demandé aux répondants de « cocher toutes les réponses qui s'appliquent », sans toutefois leur demander d'indiquer la fréquence.

## ANALYSE ET ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

Finalement, il existe des différences dans la manière dont les pays comparés ont analysé les données des sondages et ont rendu compte des résultats. Par exemple, lorsqu'on a demandé aux militaires quelle a été leur réaction au harcèlement, dans trois pays, on donnait comme choix : « J'ai ignoré le comportement ou je n'ai pas réagi »; toutefois, dans chaque pays, on a rendu compte des données de manière différente. Au Canada, on a classé les résultats selon le genre des répondants, en Australie, les résultats des deux sexes ont été rapportés ensemble et aux États-Unis, les résultats n'ont pas été publiés du tout dans leurs documents officiels, même si la question a bel et bien été posée. Les premières analyses des SEQ utilisés par l'ADF et le DoD en 1995 ont aussi permis de remarquer des variations dans les données rapportées; toutefois, la seconde analyse de Simmons<sup>12</sup>, datant de 1998, faisait état du pourcentage de femmes et d'hommes victimes de chacun des 24 comportements, facilitant ainsi la comparaison des résultats des deux pays.

Même si nous avons déjà traité assez longuement des écarts entre les définitions et les méthodes utilisées par les pays comparés, nous croyons toujours qu'il vaut la peine de rendre compte des analyses de cas et des comparaisons au sein de chaque pays. Nous croyons aussi, malgré les différences dans les études, que les lignes de tendance pointent vers des conclusions assez évidentes, dont il sera question à la fin de ce

chapitre. À présent, penchons-nous sur les comparaisons des données individuelles des pays.

## FORCES ARMÉES AUSTRALIENNES : HARCÈLEMENT SEXUEL

En 1995, dans le cadre de l'étude sur la carrière et la famille au sein des forces armées australiennes (*Australian Defence Force: Career and Family Study*), on a posé aux hommes et aux femmes militaires des questions en lien avec le harcèlement sexuel, reproduisant une étude réalisée en 1987 auprès de femmes militaires uniquement. Le harcèlement y était défini ainsi :

Le harcèlement sexiste et/ou sexuel englobe les comportements allant des commentaires verbaux agaçants jusqu'aux pressions embarrassantes et non désirées en vue d'un contact sexuel avec un supérieur, souvent accompagnées de menaces ou de sous-entendus concernant les conséquences sur la carrière, l'emploi ou l'évaluation de cours en cas de refus. Le harcèlement sexiste et/ou sexuel constitue un problème s'il vous rend mal à l'aise au travail, s'il vous donne l'impression d'être un souffre-douleur ou s'il rend difficile l'exercice de vos fonctions.

L'étude comprenait 40 questions liées au harcèlement sexuel, notamment des questions tirées du SEQ<sup>13</sup> et une série de questions sur un cas précis de harcèlement sexuel. On a demandé aux répondants d'indiquer de quels des 24 comportements tirés du SEQ ils avaient été victimes au cours des douze derniers mois. La situation pouvait impliquer des militaires (de service ou en quartier libre, dans ou hors de la base ou de l'unité), des employés civils et des entrepreneurs employés dans le milieu de travail ou une combinaison de ces facteurs.

Le questionnaire a été distribué à un échantillon représentatif de 5 000 membres, hommes et femmes, de la force régulière, détenant un grade allant jusqu'à celui de lieutenant-colonel ou un grade équivalent. L'échantillon a été stratifié en fonction des services, des genres et des grades. Les femmes et les hauts gradés ont fait l'objet d'un suréchantillonnage afin d'obtenir des nombres suffisants pour l'analyse, et on

a pondéré l'échantillon pour qu'il soit représentatif de la population totale de l'ADF<sup>14</sup>. Le taux de réponse général a été de 62 p. cent.

En comparant les résultats obtenus en 1995 à ceux du sondage de 1987, on a constaté que le taux de harcèlement sexuel, peu importe le type, à l'endroit des femmes militaires avait diminué<sup>15</sup>. L'analyse initiale des comportements décrits dans le SEQ a démontré toutefois que les femmes « sont beaucoup plus susceptibles que les hommes d'être victimes de la plupart des comportements de harcèlement, mais jusqu'à 60 p. cent des hommes ont signalé l'existence de comportements offensants liés au sexe dans leur milieu de travail »<sup>16</sup>. À la Figure 4-1, on présente des données comparables provenant des sondages de 1987 et de 1995, regroupées aux fins d'analyse sous les catégories « harcèlement sexiste/milieu de travail hostile », « intérêt sexuel non désiré » et « coercition sexuelle ».

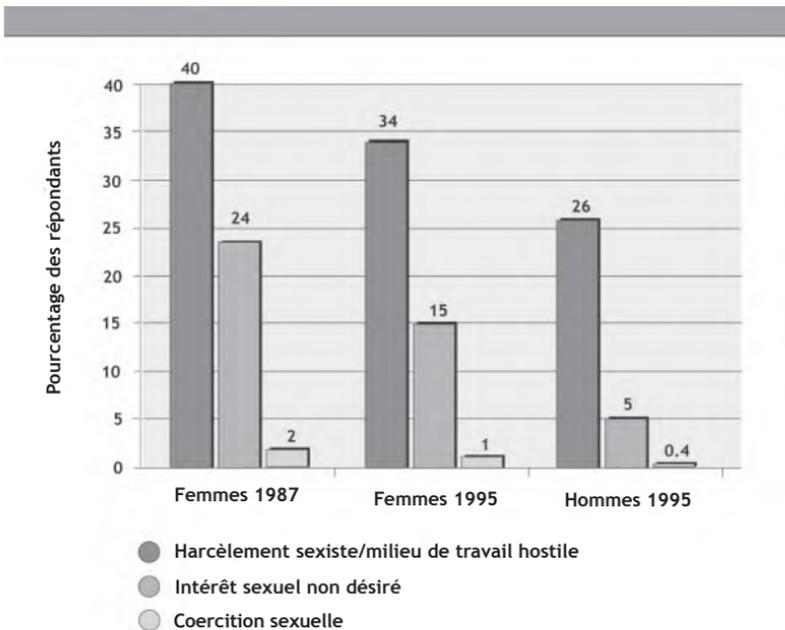


FIGURE 4-1. ÉTUDES DE L'ADF SUR LA CARRIÈRE ET LA FAMILLE, 1987 ET 1995 (FORCE RÉGULIÈRE) : NOMBRE DE CAS SIGNALÉS, SELON LE TYPE DE HARCÈLEMENT INDIQUÉ, AU MOMENT DU SONDAJE.

## CAS DE COMPORTEMENTS INACCEPTABLES DANS LES FORCES ARMÉES AUSTRALIENNES

Le sondage sur les cas vécus de comportements inacceptables dans les forces armées (*Survey of Your Experiences of Unacceptable Behaviour in the Military*) a été réalisé en octobre 2000, en utilisant le SEQ pour mesurer la fréquence des comportements de harcèlement. Dans le cadre du sondage, le harcèlement était défini comme suit : « un comportement non désiré d'ordre sexuel est une conversation et/ou un geste d'ordre sexuel qui n'est pas désiré ni sollicité et auxquels vous ne participez pas de votre plein gré ». Le questionnaire a été distribué à un échantillon de 5 000 militaires de l'ADF, stratifié en fonction des services et des grades. Les femmes militaires ont fait l'objet d'un suréchantillonnage afin de compter pour 50 p. cent (2 500) de l'échantillon, les hommes représentant l'autre moitié (2 500) de l'échantillon. Le taux global de participation au sondage a été de 47,2 p. cent. Le taux de réponse des femmes a été supérieur à celui des hommes (52,8 p. cent contre 41,6 p. cent), tandis que les taux de réponse des membres de la force aérienne et de l'armée étaient supérieurs à celui de la marine (respectivement 53,9 p. cent, 51,3 p. cent et 31,2 p. cent)<sup>17</sup>.

On a demandé aux répondants d'identifier des comportements observés au cours des douze derniers mois (qu'ils aient été de service ou non et qu'ils aient été dans ou hors de la base/l'unité) impliquant des militaires, incluant les stagiaires, les recrues, les élèves-officiers et les employés civils<sup>18</sup>. Dans l'ensemble, 77,3 p. cent des femmes et 63,6 p. cent des hommes ayant répondu ont affirmé avoir été la cible d'au moins un des comportements dont il est question dans le SEQ<sup>19</sup>. Il n'existe pas de données comparables permettant de déterminer si les taux de harcèlement sexuel mesurés au moyen du SEQ ont augmenté ou diminué ou s'ils sont demeurés stables comparativement aux données des sondages de l'ADF de 1987 et de 1995.

Dans le cadre du sondage, on a aussi recensé les cas de comportement inacceptables en milieu de travail en s'appuyant sur 14 points, allant des taquineries au harcèlement en fonction de la couleur de la peau, de la religion, de l'âge, etc. Dans l'ensemble, 81,9 p. cent des femmes et 73,3 p. cent des hommes ayant répondu ont affirmé avoir été témoin

d'au moins un de ces comportements au cours des douze mois précédents, et 33,6 p. cent des femmes et 16,7 p. cent des hommes ont signalé que ces comportements étaient non désirés<sup>20</sup>. Qu'ont répondu les autres?

## LES FORCES CANADIENNES : HARCÈLEMENT PERSONNEL

En 1992, les FC ont réalisé un sondage sur le harcèlement personnel pour mesurer la fréquence des cas de harcèlement personnel au cours des douze mois précédant la tenue du sondage. L'objectif consistait à évaluer l'efficacité des politiques en matière de harcèlement personnel et les questions s'appuyaient sur les définitions suivantes :

« *Harcèlement* (à l'exception des avances sexuelles importunes) : Tout comportement non sollicité choquant ou injurieux, d'une personne à l'endroit d'une autre; tout comportement discriminatoire fondé sur des caractéristiques personnelles tels la race, la religion, le sexe, les traits physiques ou particuliers; tout comportement dont l'importunité n'aurait pas dû échapper à son auteur »; « *Avances sexuelles importunes* : Tout harcèlement dont l'objet ou la nature est d'ordre sexuel, ce qui comprend, sans toutefois s'y limiter, les attouchements, les regards concupiscent, les remarques lascives et l'étalage de matériel pornographique »; « *Abus de pouvoir* : Fait d'abuser de son autorité pour miner, saboter ou entraver la carrière d'une autre personne, par le recours notamment à l'intimidation, aux menaces, au chantage et à la contrainte; il peut se manifester, entre autres, au moment de répartir les tâches, d'offrir un programme de formation, de recommander l'avancement, d'évaluer le rendement ou de fournir des références. »

On a demandé à environ 5 700 membres de la Force régulière, provenant d'un échantillon aléatoire stratifié (les femmes ont fait l'objet d'un suréchantillonnage de 20 p. cent), s'ils croyaient avoir été victimes de harcèlement personnel, de harcèlement sexuel ou d'abus de pouvoir et on leur a fourni une liste de comportements pouvant être considérés comme une forme de harcèlement. Près de 73 p. cent des membres du groupe ont répondu, et de ceux-là, 26,2 p. cent des femmes et

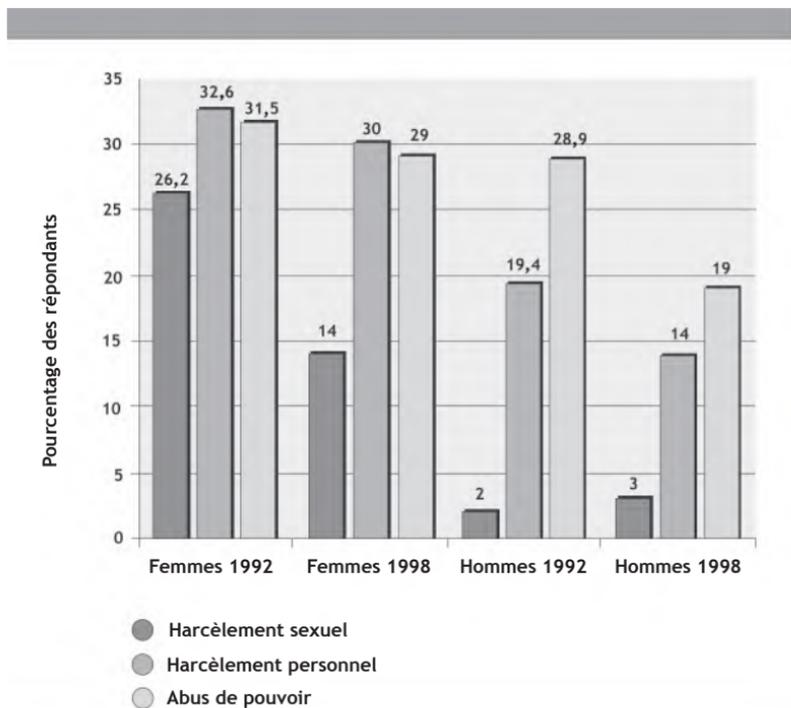
2 p. cent des hommes croyaient avoir fait l'objet de harcèlement sexuel; 32,6 p. cent des femmes et 19,4 p. cent des hommes croyaient avoir été victimes de harcèlement personnel et 31,5 p. cent des femmes et 28,9 p. cent des hommes croyaient avoir fait l'objet d'abus de pouvoir dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions au sein des FC au cours des douze mois précédents<sup>21</sup>. Ces données sont-elles absolues ou relatives?

Un sondage de suivi plus élaboré sur le harcèlement, réalisé en 1998 et reprenant bon nombre des questions posées en 1992, portait sur quatre types de harcèlement : le harcèlement personnel (excluant les avances sexuelles importunes), le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et le bizutage. Les définitions du harcèlement personnel, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir étaient presque identiques à celles présentées dans le sondage de 1992. Le bizutage était défini comme toute activité faisant partie d'une cérémonie d'initiation ou d'un rite de passage qui offense, rabaisse, ou humilie les personnes qui y participent il inclut, sans s'y limiter, l'intimidation et les jeux brutaux.

Le sondage de 1998 a été réalisé auprès d'un échantillon aléatoire stratifié comprenant 2 290 membres de la Force régulière et de la Force de réserve et 2 340 membres des FC en phase de qualification et de préqualification, incluant les aspirants-officiers de premier cycle au Collège militaire royal du Canada. Les taux de réponse ont été de 48 p. cent dans la Force régulière, 38 p. cent dans la Force de réserve et 38 p. cent chez les militaires à l'instruction. Même si la période de référence concernant les cas de harcèlement était la même que dans le sondage de 1992 (douze mois), on a élargi l'environnement pour le sondage de 1998 afin de préciser les lieux du harcèlement, c'est-à-dire, en milieu de travail (FC seulement) ou pendant l'exercice des fonctions relatives aux FC, sur la propriété du ministère de la Défense nationale (MDN) dans le cadre d'une activité sociale de section/d'unité ou au mess, ou encore à l'extérieur de la propriété du MDN.

Dans le cas de la Force régulière, « 39 % des femmes et 24 % des hommes dans les FC ont fait l'objet d'un ou de plusieurs des quatre types de harcèlement à l'étude »<sup>22</sup>. Dans le cas de la Force de réserve, « 30 % des femmes et 20 % des hommes ont affirmé avoir vécu au moins un des quatre types de harcèlement au cours des douze derniers mois »<sup>23</sup>. En

ce qui concerne le groupe en cours de formation, 28 p. cent des femmes et 16 p. cent des hommes ont signalé avoir été victime d'une forme de harcèlement au cours des douze derniers mois. En comparant les résultats de 1992 et de 1998 concernant la Force régulière, on remarque une diminution des cas d'abus de pouvoir, de harcèlement personnel et de harcèlement sexuel. La baisse la plus flagrante chez les femmes est celle du taux de harcèlement sexuel, qui est passé de 26 p. cent en 1992 à 14 p. cent en 1998. Les données comparées provenant des sondages de 1992 et de 1998 sont présentées à la Figure 4-2. En général, les cas de harcèlement ont aussi diminué chez les hommes, à l'exception d'une augmentation possible, de type « variance d'erreur », en ce qui concerne le harcèlement sexuel.



SOURCE : QUESTIONNAIRE DES FORCES CANADIENNES (RÉGULIÈRES) SUR LE HARCÈLEMENT À L'ÉGARD DE LA PERSONNE, 1992 ET 1998.

FIGURE 4-2. CAS DÉCLARÉS VOLONTAIREMENT DE HARCÈLEMENT EN MILIEU DE TRAVAIL ET/OU DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS (1992) ET/OU DANS LE CADRE D'ACTIVITÉS LIÉES AU TRAVAIL À L'EXTÉRIEUR (1998), 12 DERNIERS MOIS (FEMMES/HOMMES).

## NOUVELLE-ZÉLANDE : INCIDENCE ET GESTION DU HARCÈLEMENT

Le sondage de 1995, conçu par la NZDF afin d'enquêter sur l'incidence et la gestion des problèmes de harcèlement, est inspiré du questionnaire des FC sur le harcèlement à l'égard de la personne et du sondage sur le harcèlement du DoD des É.-U. Dans cette première version, douze des quatorze motifs apparents de harcèlement (religion, race, etc.) présentés aux répondants de la NZDF étaient identiques à ceux du questionnaire canadien et huit des dix comportements potentiellement importuns ou offensants présentés étaient identiques ou presque identiques à ceux des sondages du Canada et des États-Unis. Toutefois, le sondage de la NZDF ne contenait aucun préambule ni aucune définition en ce qui concerne le harcèlement.

L'objectif du sondage consistait à obtenir de l'information sur la fréquence des cas de harcèlement et de harcèlement sexuel, les effets du harcèlement, les mesures et les réactions des commandants et des superviseurs et les caractéristiques propres aux victimes et aux harceleurs présumés. On a demandé aux répondants s'ils avaient été témoins ou s'ils avaient été eux-mêmes victimes de comportements de harcèlement ou de harcèlement sexuel au cours des douze derniers mois au sein de leur service, y compris pendant les activités sociales, et si le fait d'avoir été témoins de tels comportements les a touchés. Le sondage comportait deux méthodes différentes pour déterminer la fréquence des cas de harcèlement sexuel; dans l'une, on demandait directement aux répondants s'ils avaient été harcelés sexuellement, et dans l'autre, on fournissait une série de catégories de comportements importuns d'ordre sexuel ayant été regroupés afin d'obtenir la fréquence des cas.

Le questionnaire a été distribué à 10 p. cent des militaires et des civils. « Même si un seul questionnaire uniformisé a été élaboré, certaines modifications ont été apportées afin de refléter des exigences et des références de la NZDF, propres à chaque service et au QG [quartier général], notamment les grades et les corps/branches, qui changent d'un service à l'autre<sup>24</sup>. » Le questionnaire a été envoyé à plus ou moins 1 160 personnes et le taux de réponse a été d'environ 80 p. cent.

Les résultats de chaque service et du quartier général de la NZDF ont été analysés séparément. Des thèmes récurrents sont apparus, les résultats de chaque service ont révélé invariablement que, proportionnellement, les femmes étaient davantage touchées par le harcèlement général fondé sur le genre, le harcèlement d'ordre sexuel et le harcèlement fondé sur les traits physiques. De plus, proportionnellement, plus de femmes que d'hommes ont signalé avoir fait l'objet de comportements de harcèlement sexuel, c'est-à-dire qu'environ 30 p. cent des femmes ont subi des taquineries d'ordre sexuel et que 13 à 20 p. cent (selon le service) d'entre elles ont été victimes d'attouchements, de rapprochements physiques ou de pincements importuns ou offensants<sup>25</sup>.

### ÉTUDE SUR LE HARCÈLEMENT SEXUEL, 1995, DEPARTMENT OF DEFENSE, ÉTATS-UNIS

Ce sondage comportait trois formulaires différents. Le formulaire A était tiré du sondage de 1988 réalisé à l'échelle du DoD, qui avait fourni les premières données de référence sur le harcèlement sexuel chez les militaires en service actif, facilitant la comparaison entre les taux de harcèlement sexuel déclarés volontairement en 1988 et en 1995. Le formulaire a été envoyé à 30 756 militaires, et 13 599 (46 p. cent) d'entre eux y ont répondu.

Les résultats ont démontré une diminution du nombre de cas de harcèlement sexuel déclarés volontairement par les répondants de 1988 à 1995. En 1988, 64 p. cent des femmes et 17 p. cent des hommes en service militaire actif ont signalé avoir fait l'objet « d'un intérêt sexuel non sollicité et non désiré » dans le cadre de leur travail au cours de l'année précédant la tenue du sondage, comparativement à 55 p. cent des femmes et 14 p. cent des hommes dans le cas du sondage de 1995 (Figure 4-3).

Toujours en 1995, le formulaire B présentait une liste de 25 comportements tirés du SEQ et élargissait l'environnement où pouvait avoir eu lieu le harcèlement (c.-à-d. au travail ou à l'extérieur de la base ou de l'installation). Le formulaire B évaluait aussi les opinions des répondants relativement au processus de plainte et à la formation connexe.

Ce formulaire a été acheminé à 50 394 militaires, et 28 296 (58 p. cent) y ont répondu<sup>26</sup>. De ce groupe, 78 p. cent des femmes et 38 p. cent des hommes ont indiqué avoir fait l'objet d'au moins un des comportements mentionnés dans le questionnaire au cours des douze mois précédents. Les auteurs du rapport sur le sondage de 1995 ont signalé que « lorsqu'on leur a demandé s'ils considéraient les comportements qu'ils avaient subis comme une forme de harcèlement sexuel, environ un tiers des femmes et près des trois quarts des hommes ont répondu qu'aucune de ces situations ne constituait du harcèlement »<sup>27</sup>.

## SONDAGE SUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES DANS LES FORCES ARMÉES (AFEOS), 1996, ÉTATS-UNIS

L'AFEOS a été élaborée dans le but de mieux comprendre les opinions et les expériences des militaires en ce qui a trait au traitement équitable et à l'égalité des chances<sup>28</sup>. La méthode utilisée pour mesurer les cas vécus de remarques, de harcèlement et de discrimination d'ordre racial ou ethnique était équivalente à la méthode utilisée dans le cadre du sondage sur le harcèlement sexuel dans les forces armées de 1995 visant à mesurer les cas de harcèlement. Plus particulièrement, on a demandé aux répondants d'indiquer le nombre de fois où ils avaient été la cible de n'importe lequel des 42 « incidents variés » au cours des douze derniers mois. De plus, on leur a demandé d'indiquer si les incidents en question avaient été l'œuvre de « militaires (en service ou non, à l'intérieur ou à l'extérieur des installations) et/ou d'employés civils du DoD/service (à l'intérieur ou à l'extérieur des installations) » ou de « civils de la communauté où se trouvent les installations ». Plusieurs des 15 premiers comportements ou incidents présentés étaient d'une nature semblable à celle des comportements figurant dans la catégorie intérêt d'ordre sexuel « non désiré » et « non sollicité » de l'étude sur le harcèlement sexuel de 1995 du DoD, mais ils étaient cette fois-ci présentés dans un contexte racial et ethnique. Dans le cas des 26 autres incidents, on a aussi demandé aux participants s'ils croyaient que leur race ou leur origine ethnique constituait un facteur lié au comportement en question.

L'AFEOS de 1996 a été réalisé entre septembre 1996 et février 1997, auprès de membres de l'armée, de la marine, du corps des Marines, de la force aérienne et de la garde côtière des États-Unis. La population

cible était un échantillon aléatoire tenant compte de la complexité de la population et incluant différents groupes raciaux et ethniques, grades, services, genres et emplacements géographiques. Le questionnaire du sondage a été envoyé à 76 754 membres du personnel et le taux de réponse utilisable s'est chiffré à 53 p. cent.

Le questionnaire en tant que tel ne faisait pas explicitement référence à la discrimination raciale ou ethnique; on a plutôt demandé aux répondants s'ils avaient déjà été la cible d'incidents ou de comportements précis. Dans l'ensemble, 81 p. cent des militaires du rang subalternes, 76 p. cent des militaires du rang supérieurs et 67 p. cent des officiers ont affirmé qu'ils avaient eux-mêmes été la cible ou qu'un membre de leur famille avait été la cible d'au moins un des 42 incidents potentiels liés au harcèlement ou à la discrimination, d'ordre racial ou ethnique, au cours de l'année précédente. Même si les membres de tous les groupes raciaux ou ethniques ont été témoins de remarques, de harcèlement et de discrimination, les membres de groupes raciaux et ethniques minoritaires (les Noirs, les Hispaniques, les Asiatiques/Océaniens et les Autochtones d'Amérique/de l'Alaska) ont signalé davantage de problèmes de la sorte que les répondants blancs. Les femmes et les hommes étaient tout autant susceptibles de signaler au moins un des dix comportements considérés comme « offensants » (66 p. cent et 64 p. cent, respectivement), ces dix comportements étant pratiquement équivalents aux comportements « non désirés » et « non sollicités » décrits dans le sondage sur le harcèlement sexuel du DoD de 1995. Même si l'on a noté des écarts parmi les différents groupes ethniques ou raciaux entre les proportions de femmes et d'hommes ayant signalé un comportement « offensant », dans l'ensemble, les militaires du rang subalternes étaient généralement les plus susceptibles de signaler des comportements « offensants » (74 p. cent), suivis des militaires du rang supérieurs (67 p. cent) et des officiers (49 p. cent)<sup>29</sup>.

## SONDAGE SUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LE HARCÈLEMENT SEXUEL DANS LA MARINE, ÉTATS-UNIS

Le sondage NEOSH a été réalisé au sein de la marine américaine tous les deux ans entre 1989 et 1999. Le volet du sondage portant sur le

harcèlement sexuel était divisé en trois parties : « Les perceptions relatives au harcèlement sexuel, les formes et les fréquences du harcèlement et les mesures et les répercussions découlant des cas de harcèlement sexuel<sup>30</sup>. » On a posé aux répondants les questions suivantes : « Au cours de la dernière année, avez-vous été victime de harcèlement sexuel lorsque vous étiez de service? »; « Au cours de la dernière année, avez-vous été victime de harcèlement sexuel dans la base ou à bord d'un navire lorsque vous étiez en quartier libre? ». Le harcèlement était défini comme suit :

Le harcèlement sexuel est une forme de discrimination fondée sur le sexe qui comprend les avances sexuelles importunes, les demandes de faveurs sexuelles et d'autres paroles ou gestes d'ordre sexuel quand : 1) il est établi, de façon explicite ou implicite, que l'acceptation ou le rejet d'un tel comportement constitue une condition relative à l'emploi, à la solde ou à la carrière d'une personne; 2) l'acceptation ou le rejet par une personne d'un tel comportement influencera les décisions relatives à la carrière ou à l'emploi de cette personne; 3) un tel comportement porte atteinte au rendement d'une personne ou entraîne l'établissement d'un milieu intimidant, hostile ou offensant. Toute personne occupant un poste de supervision ou de commandement qui emploie ou qui tolère un comportement sexuel implicite ou explicite visant à contrôler, influencer ou toucher la carrière, la solde ou l'emploi d'un militaire ou d'un employé civil est coupable de harcèlement sexuel. De la même façon, tout militaire ou employé civil qui formule des commentaires verbaux, fait des gestes ou établit un contact physique d'ordre sexuel et de manière importune, de façon délibérée ou à répétition, est aussi coupable de harcèlement sexuel. Les hommes et les femmes peuvent être victimes de harcèlement sexuel, les hommes et les femmes peuvent perpétrer des gestes de harcèlement sexuel et une personne peut harceler sexuellement une personne du même sexe qu'elle.

On a prélevé des échantillons aléatoires stratifiés de militaires du rang et d'officiers en service actif pour chaque sondage afin de réaliser des

comparaisons selon les années. Le taux de réponse a été de 60 p. cent en 1989, de 48 p. cent en 1991, de 41 p. cent en 1993, de 40 p. cent en 1995, de 45 p. cent en 1997 et de 30 p. cent en 1999/2000. Avant d'entreprendre l'analyse, « on a réalisé une pondération à la suite de la stratification en fonction de l'échelon de rémunération, du genre et du groupe racial/ethnique afin que les répondants soient représentatifs de leur population au sein de la marine »<sup>31</sup>.

Dans le sondage de 1989, 42 p. cent des femmes militaires du rang et 26 p. cent des femmes officiers ont affirmé avoir été harcelées sexuellement, au cours de la période d'un an faisant l'objet du sondage, tandis qu'elles étaient de service ou en quartier libre dans la base ou à bord d'un navire. Par ailleurs, 4 p. cent des hommes militaires du rang et 1 p. cent des hommes officiers ont affirmé avoir été harcelés sexuellement au cours de la même période<sup>32</sup>. Une comparaison des résultats de 1989 et de 1991 révèle une augmentation statistiquement importante du pourcentage de femmes officiers et d'hommes militaires du rang affirmant avoir été victimes de harcèlement. Selon le sondage de 1991, 44 p. cent des femmes militaires du rang et 33 p. cent des femmes officiers disent avoir été harcelées sexuellement au cours de l'année à l'étude et 8 p. cent des hommes militaires du rang et 2 p. cent des hommes officiers disent avoir fait l'objet de comportements de harcèlement sexuel<sup>33</sup>.

En 1997, les résultats du sondage sont considérablement plus bas que ceux de 1989 et de 1991 en ce qui concerne les femmes militaires du rang et les femmes officiers. En effet, 23 p. cent des femmes militaires du rang et 13 p. cent des femmes officiers ont affirmé avoir fait l'objet de comportements de harcèlement sexuel, une diminution absolue de 21 p. cent chez les femmes militaires du rang et de 20 p. cent dans le cas des femmes officiers, entre 1991 et 1997. Le taux de cas déclarés volontairement par les hommes officiers a été réduit à 1 p. cent et est demeuré stable en 1995 et 1997, tandis que celui des hommes militaires du rang a diminué à 3 p. cent en 1995 et est demeuré le même en 1997. Les réponses au sondage NIOSH de 1999/2000 reflètent une proportion plus faible de répondants ayant signalé des cas de harcèlement vécus au cours des douze mois précédents comparativement aux taux de référence antérieurs, et on remarque une baisse importante du nombre de

femmes officiers ayant signalé avoir été victimes de harcèlement sexuel de la part de superviseurs de grade plus élevé<sup>34</sup>.

Dans le cadre des sondages NEOSH de 1995, 1997 et 1999/2000, on a aussi questionné les répondants au sujet de leurs expériences en matière de discrimination raciale, ethnique ou sexuelle au cours des douze mois précédents la tenue du sondage. L'analyse des réponses fournies par des Blancs (Caucasiens), des Noirs (Afro-Américains) et des Hispaniques révèle que les militaires du rang noirs sont les plus susceptibles de signaler des cas de discrimination raciale ou ethnique (41 p. cent en 1995, 34 p. cent en 1997) et que les officiers blancs sont les moins susceptibles de signaler des cas de discrimination raciale ou ethnique (5 p. cent en 1995 et 1997). Les femmes militaires du rang sont les plus susceptibles d'être victimes de discrimination sexuelle (43 p. cent en 1995 et 36 p. cent en 1997) et les hommes officiers sont les moins susceptibles d'être la cible de discrimination sexuelle (4 p. cent en 1995 et 5 p. cent en 1997). En général, le nombre de cas de discrimination a diminué dans l'ensemble du personnel de 1995 à 1997, à l'exception des hommes officiers, dont le nombre de cas de discrimination sexuelle déclarés volontairement a légèrement augmenté. Toutefois, les premiers résultats du sondage NEOSH de 1999/2000 indiquent que les minorités raciales n'ont signalé aucune diminution de la fréquence de certains comportements discriminatoires d'ordre racial et qu'environ un tiers des femmes militaires du rang et des femmes officiers rapportent toujours des cas de discrimination sexuelle<sup>35</sup>.

## DISCUSSION ET CONCLUSIONS

Les résultats concernant les différentes formes de harcèlement dont font l'objet des militaires en service actif, tels qu'ils ont été présentés plus haut, révèlent des tendances qui sont communes à tous les pays/toutes les forces armées à l'étude et d'autres qui sont propres à certaines forces armées. D'abord, on semble s'entendre dans l'ensemble des pays/forces armées sur les comportements qui constituent du harcèlement, et la fréquence de certaines formes de harcèlement est suffisamment élevée pour représenter un problème important pour toutes les forces armées à l'étude. Sans tenir compte des variations et des interprétations, les plus

récents résultats provenant de chacun des quatre pays indiquent que les formes de harcèlement sexuel les plus et les moins courantes sont les mêmes dans chaque pays. Quand on a signalé des cas de harcèlement, jusqu'à 86 p. cent d'entre eux avaient pris la forme de blagues, de commentaires, de taquineries, de questions et de récits (les définitions varient : « anecdotes sexuelles ou blagues offensantes racontées à répétition » [ADF, 1995], « taquineries, blagues ou remarques d'ordre sexuel » [FC, 1998; DoD, 1995], « taquineries, blagues, remarques ou questions d'ordre sexuel » [NZDF, 1995]). En revanche, les cas de viol ou de tentative de viol, d'agression sexuelle et de violence étaient les plus rares dans les données recueillies. Même si la fréquence de ce type de cas était assez faible, entre 1 p. cent et 3,7 p. cent, on en a signalé dans tous les pays.

Les taux de cas signalés de harcèlement ont varié considérablement en fonction du type de harcèlement mesuré, des caractéristiques démographiques des répondants, notamment le genre et le grade, du moment où le sondage a été réalisé et du pays. D'un côté, 0,4 p. cent des hommes ayant participé au sondage de l'ADF de 1994 ont déclaré avoir été victimes de « coercition sexuelle », tandis que 64 p. cent des femmes militaires ayant répondu au sondage des États-Unis de 1988 ont affirmé avoir fait l'objet « d'un intérêt sexuel non désiré et non sollicité ». Les données disponibles démontrent invariablement que, proportionnellement, les femmes sont davantage soumises à diverses formes de harcèlement.

Sur une note plus positive, l'analyse précédente indique, là où des études longitudinales ont été réalisées, une diminution générale du nombre de cas signalés de harcèlement, tant chez les femmes que chez les hommes, au cours des années 1990<sup>36</sup>. Les diminutions générales absolues du nombre de cas signalés de harcèlement peuvent découler de bon nombre de facteurs, notamment l'accent accru mis sur les programmes de prévention du harcèlement, la création et la mise en œuvre de politiques de lutte contre le harcèlement et la volonté manifeste de la haute direction d'éliminer le harcèlement du milieu militaire. D'un autre côté, un nombre plus faible de cas signalés de harcèlement peut être attribuable à la peur des représailles ou par le manque de confiance à l'égard des mesures efficaces et justes devant être prises par les dirigeants militaires au sujet du harcèlement en milieu de travail.

Quoi qu'il en soit, les sondages réalisés auprès d'échantillons aléatoires de militaires ont tendance à donner une représentation plus réaliste des cas de harcèlement que seules les plaintes de harcèlement. Même si les enjeux relatifs aux taux de réponse et aux perceptions des répondants en ce qui a trait à la confidentialité et à l'anonymat constituent un problème, la réalisation d'un sondage produit des données plus fiables que les mécanismes de plainte, qui laissent la tâche d'éliminer le harcèlement aux membres potentiellement vulnérables de l'organisation plutôt qu'aux différents niveaux de direction, à qui elle incombe. Nous recommandons de poursuivre ces sondages et les efforts visant à rendre les données directement comparables entre les différents pays et les différentes forces armées. Ces démarches peuvent fournir le fondement d'interprétations beaucoup plus précises et convaincantes, en lien à la fois avec les aspects communs des tendances et avec les effets réels des politiques, des pratiques et des autres interventions au sein et dans l'ensemble des pays et des forces armées. Nous souhaitons aussi, en ce qui concerne les secteurs où des cas de harcèlement ou de discrimination sont encore fréquemment signalés ou observés, que l'on mette au point davantage de mécanismes de prévention et d'application des lois afin d'intervenir.

## NOTES

---

1 Catharine A. MacKinnon, *Sexual Harassment of Working Women*, Yale University Press, 1979.

2 Les études de cas en question comprennent l'étude sur le harcèlement sexuel de l'Australian Defence Force (ADF) de 1995, le sondage de 2000 sur les cas de comportement inacceptables dans l'ADF, le Questionnaire des Forces canadiennes (FC) sur le harcèlement à l'égard de la personne de 1992, le sondage des FC sur le harcèlement de 1998, le sondage sur l'incidence et la gestion du harcèlement de la New Zealand Defence Force (NZDF) de 1995, l'étude sur le harcèlement sexuel du Department of Defense (DoD) des États-Unis de 1995, le sondage sur l'égalité des chances dans les forces armées des États-Unis de 1996 et les sondages sur l'égalité des chances et le harcèlement sexuel dans la marine (NEOSH) des États-Unis réalisés entre 1989 et 2000.

3 L'Australie, le Canada et la Nouvelle-Zélande font mention de motifs illicites de discrimination dans leurs questionnaires. Au Canada, par exemple, ces motifs sont établis en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

4 A. L. Culbertson, P. Rosenfeld et C. E. Newell, *Sexual Harassment in the Active Duty Navy: Findings from the 1991 Navy-wide Survey*, 92152-7250, TR-94-2, San Diego (Californie), Navy Personnel Research and Development Center, 1993.

5 Par exemple, le sondage sur l'égalité des chances dans les forces armées des É.-U. a utilisé la formulation « vous a rendu mal à l'aise par des regards en raison de votre race/

ethnie » en tant qu'élément de réponse et les sondages sur le harcèlement au Canada, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis ont utilisé la formulation « regards, gestes ou langage corporel sexuellement suggestifs ».

6 Par exemple, le sondage sur l'égalité des chances des É.-U. a utilisé la formulation « j'ai reçu une note plus basse que celle que je méritais lors de ma dernière évaluation » en tant qu'élément de réponse, tandis que les questionnaires de 1992 et de 1998 des Forces canadiennes sur le harcèlement à l'égard de la personne proposaient « injustice dans l'évaluation de votre rendement au travail ».

7 Michael Power, *A Survey of Experiences of Unacceptable Behaviour in the Australian Defence Force*, Canberra, Director Strategic Personnel Planning and Research, Defence Personnel Executive Program, Department of Defence, 2001.

8 Jane E. Adams-Roy, *Harassment in the Canadian Forces: Results of the 1998 Survey*, rapport de recherche commandité 99-11, Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, ministère de la Défense nationale, Canada, 1999.

9 Lisa Bastian, Anita Lancaster et Heidi Reyst, *Department of Defense 1995 Sexual Harassment Survey*, rapport du DMDC no 96-014, Arlington (Virginie), Defense Manpower Data Center, 1996; R. O. Simmons, *Sexual Harassment Surveys of the U.S. and Australian Armed Forces*, Technical Panel HUM-TP3, Military Human Resources Issues, TTCP/HUM/98/006, 1998.

10 « The Sexual Experience Questionnaire » (SEQ) sur les cas d'ordre sexuel est considéré comme une méthode fiable de mesure psychométrique du harcèlement sexuel et a été utilisé pour mesurer les cas d'ordre sexuel dans plusieurs organisations militaires. Voir L. F. Fitzgerald, V. J. Magley, F. Drasgow et C. R. Waldo, « Measuring Sexual Harassment in the Military: The Sexual Experiences Questionnaire (SEQ-DoD) », *Military Psychology*, vol. 11, n° 3, 1999, p. 243-263.

11 Simmons, *Sexual Harassment Surveys*.

12 Idem.

13 L. F. Fitzgerald, S. Shullman, N. Bailey, M. Richards, J. Swecker, A. Gold, A. J. Ormerod et L. Weitzman, « The Incidence and Dimensions of Sexual Harassment in Academia and the Workplace », *Journal of Vocational Behavior*, no 32, 1988, p. 154-175.

14 K. Quinn, *Sexual Harassment in the Australian Defence Force: A Comparative assessment of results from the 1987 ADF Career and Family Study and the 1995 ADF Career and Family Study*, Canberra, Director Publishing and Visual Communications Defence Centre, 1996.

15 À moins d'avis contraire, les observations formulées dans ce chapitre concernant les changements relatifs à la fréquence des cas visent à communiquer les tendances générales touchant la fréquence des cas signalés/de harcèlement plutôt qu'une signification statistique. Dans la plupart des cas, les données provenant des tests de signification statistique n'étaient pas disponibles.

16 Quinn, *Sexual Harassment in the Australian Defence Force*.

17 Power, *A Survey of Experiences of Unacceptable Behaviour in the Australian Defence Force*.

18 Idem.

19 Idem.

20 Idem.

21 R. J. Hansen, *Le harcèlement dans les Forces canadiennes : sondage 1992*, Document de travail 93-1, Unité de recherches psychotechniques des Forces canadiennes, ministère de la Défense nationale, 1993.

- 22 Adams-Roy, *Harassment in the Canadian Forces*.
- 23 Idem.
- 24 *Good Working Review, Report of the Review of Good Working Relationships in the New Zealand Defence Force*, New Zealand Defence Force, 1995.
- 25 Idem.
- 26 Bastian et coll., *Department of Defense 1995 Sexual Harassment Survey*.
- 27 Idem.
- 28 Jacquelyn Scarville, Scott Button, Jack Edwards, Anita Lancaster et Timothy Elig, *Armed Forces Equal Opportunity Survey*, rapport du DMDC no 97-027, Arlington (Virginie), Defense Manpower Data Center, 1999.
- 29 Idem.
- 30 A. L. Culbertson, P. Rosenfeld, S. Booth-Kewley et P. Magnusson, *Assessment of Sexual Harassment in the Navy: Results of the 1989 Navy-wide Survey*, 92152-6800, TR-92-11, San Diego (Californie), Navy Personnel Research and Development Center, 1992.
- 31 Idem; Paul Rosenfeld, Carol Newell et Sharon Le, « Equal Opportunity Climate of Women and Minorities in the Navy: Results from the Navy Equal Opportunity/Sexual Harassment (NEOSH) Survey », *Military Psychology*, no 10, 1998, p. 69-85.
- 32 Culbertson et coll., *Assessment of Sexual Harassment in the Navy: Findings from the 1989 Navy-wide Survey*.
- 33 Culbertson et coll., *Sexual Harassment in the Active Duty Navy: Findings from the 1991 Navy-wide Survey*.
- 34 Chief of Naval Operations, *Results of the 1999-2000 Navy Equal Opportunity Sexual Harassment (NEOSH) Survey*, GENADMIN/CNO WASHINGTON DC/N09 292211Z MAR 01, message administratif, 29 mars 2001.
- 35 Idem.
- 36 On note toutefois une exception à cette tendance : une augmentation absolue de 2 à 3 p. cent, de 1992 à 1998, du nombre d'hommes membres des Forces canadiennes qui ont déclaré avoir fait l'objet de harcèlement sexuel. Cette augmentation n'a pas été considérée comme une mesure statistiquement significative et aucun autre signe de cette augmentation n'apparaît dans les autres études de cas. Toutefois, étant donné que les caractéristiques démographiques des organisations militaires sont de plus en plus diverses, différents exemples de harcèlement et de discrimination permettront aux dirigeants de mieux comprendre le problème.

# QUESTIONS LIÉES AUX DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES ET À LA DIVERSITÉ AU SEIN DE L'EFFECTIF MILITAIRE CANADIEN<sup>1</sup>

CHRISTIAN LEUPRECHT

## INTRODUCTION

Dans l'ensemble des démocraties libérales du monde, le changement des caractéristiques du marché du travail touche l'acquisition des ressources humaines au sein des forces armées qui n'appliquent pas une politique de conscription. Cette situation touche particulièrement des pays comme l'Australie, les États-Unis et le Canada, où la grande et vieillissante « génération des baby-boomers »<sup>2</sup> est sur le point de quitter le marché du travail, incluant les forces armées. À cette conjoncture s'ajoute une croissance importante de la différenciation et de la diversification ethnoculturelles et d'autres formes de différenciation et de diversification sociales dans les marchés de recrutement. En tant que pays dont le taux de fécondité est le plus bas parmi les pays composés traditionnellement d'immigrants colonisateurs<sup>3</sup>, le Canada porte une attention de plus en plus importante au recrutement et au maintien en poste des femmes, des minorités visibles et des Autochtones dans les Forces canadiennes (FC).

Des politiques en matière de multiculturalisme existent aujourd'hui dans l'ensemble des pays occidentaux, mais le Canada est la seule fédération souveraine au monde qui reconnaît officiellement une minorité nationale, les minorités ethniques et le peuple autochtone. Contrairement à celles des autres démocraties libérales, les politiques officielles du Canada sur le multiculturalisme et les politiques connexes garantissent la diversité et les pratiques opérationnelles qui y sont liées, à la fois dans sa législation et dans sa Constitution<sup>4</sup>. L'expression « minorité nationale » désigne un groupe qui était présent lors de la fondation de l'État. On s'entend généralement pour dire que le Canada comporte une minorité nationale : les francophones. L'expression « minorité ethnique » désigne un groupe d'immigrants reconnaissables qui est arrivé après la fondation de l'État. Les « Autochtones » sont les peuples qui étaient

présents lors de la fondation de l'État, mais qui, à l'époque, n'étaient pas reconnus comme des intervenants à parts égales dans le processus politique. Cette taxonomie s'inscrit dans une série à présent bien établie de recherches sur les groupes, qui montre que les conditions auxquelles ils sont confrontés et que leurs revendications varient en fonction de ces trois catégories. De plus, pour les besoins du présent chapitre, l'expression « minorité ethnique » désigne les minorités visibles (comparativement aux minorités linguistiques ou autochtones)<sup>5</sup>. Cette définition est conforme à celle de la législation canadienne sur l'équité en matière d'emploi, dans laquelle on considère comme membre d'une minorité les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas d'origine caucasienne ou dont le phénotype ne comprend pas la peau blanche. La distinction entre les francophones et les minorités visibles n'est pas complètement sans faille, étant donné qu'une proportion appréciable de francophones se considère aussi comme membre d'une minorité visible.

La politique canadienne en matière de multiculturalisme a permis la création d'un large éventail d'organisations ethniques, incluant des groupes jeunesse, qui ont été cooptées au sein de l'État<sup>6</sup>, et le Canada jouit de meilleures relations avec les communautés de nouveaux immigrants que beaucoup d'autres démocraties<sup>7</sup>. Néanmoins, les initiatives visant à attirer les femmes, les minorités visibles et les Autochtones (incluant les femmes et les « Indiens inscrits ») connaissent de multiples difficultés.

Après avoir réalisé en 1997 un sondage d'opinion publique sur les qualifications et l'intérêt à l'égard du service militaire auprès du principal marché de recrutement du Canada (c.-à-d., les personnes âgées de 17 à 29 ans), les FC ont adopté les pourcentages de représentation suivants à titre d'objectifs en matière de recrutement en 1999 : 3 p. 100 d'Autochtones, 9 p. 100 de minorités visibles et 28 p. 100 de femmes<sup>8</sup>. Même si l'ampleur du défi a été réduite, à l'exception peut-être des Autochtones (dont la représentation est faussée en raison de leur prédominance au sein des Rangers canadiens), les FC n'atteignent toujours pas ces objectifs, en particulier dans la Force régulière<sup>9</sup>.

Les bassins de recrues féminines et de recrues francophones diminuent tandis que ceux des minorités visibles et des Autochtones augmentent. Comme les scénarios de recrutement et de maintien en poste sont inextricablement liés, une mauvaise optimisation du potentiel de recrutement dans l'ensemble des groupes cibles risque d'entraîner un climat général d'instabilité dans la gestion des ressources humaines et fera aussi augmenter les coûts à long terme. Afin d'améliorer cette situation, les FC ont récemment mis en œuvre une stratégie quadriennale de recrutement et de maintien en poste<sup>10</sup>.

Dans le présent chapitre, on avance que la viabilité à long terme de la stratégie dépend d'une plus grande diversité ethnoculturelle dans les FC. Dans la première section, on propose une brève étude des variables en jeu et des politiques actuelles. Dans les sections suivantes, on compare la représentation des femmes et des minorités dans la société canadienne avec celle que l'on trouve dans les FC. Les résultats suggèrent qu'il est peu probable d'arriver à résoudre les difficultés des FC en matière de recrutement en se concentrant uniquement sur le bassin traditionnel des francophones et des femmes, particulièrement à long terme et dans une conjoncture économique favorable. Par conséquent, afin de tirer profit de leur poids démographique croissant dans la population canadienne *et* dans le bassin de postulants, on doit accorder une attention particulière aux minorités.

## CONTEXTE

Dans les pays où les forces armées n'appliquent pas la conscription, comme le Canada, le coût d'option lié au recrutement est fonction de la taille du groupe de recrues potentielles, qui est à son tour influencée par des facteurs variables comme l'économie et les opinions à l'égard des forces armées. En général, le coût d'option grimpe à mesure que croît la force. Plus la taille de la force est importante, plus il est difficile, et donc coûteux, de recruter du personnel selon la quantité et la qualité requises<sup>11</sup>. Le recrutement est fortement influencé par la conjoncture économique et les variations de la population active, ce qui comprend les préférences sociales et les préférences en matière d'emploi<sup>12</sup>. Le resserrement du marché du travail canadien et la vague imminente de départs à la retraite des baby-boomers des FC ne présagent rien de

bon en ce qui a trait au recrutement et au maintien en poste<sup>13</sup>. Il est plus facile pour les FC de recruter au cours de ralentissements macroéconomiques et dans des régions où le niveau de chômage chronique est élevé que pendant les périodes de croissance économique et dans les régions où le taux de chômage est bas<sup>14</sup>. Aussi, en général, comme les jeunes fréquentent l'école de plus en plus longtemps, surtout les membres de « l'élite », ils sont moins susceptibles de faire partie du bassin de recrutement. Troisièmement, la baisse du nombre d'ex-militaires, qui découle davantage de la rationalisation des forces armées que de la rareté des conflits, signifie que l'on dispose de moins de sources directes pour encourager les jeunes à s'enrôler dans les forces armées<sup>15</sup>.

Pendant les années 1980, à la suite de la promulgation de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Charte des droits et libertés*, les FC ont aboli les critères restrictifs d'admissibilité par rapport à l'âge, permettant ainsi à des Canadiens plus âgés de soumettre leur candidature aux forces armées. À l'exception des armes de combat, de certaines professions en mer et des pilotes de chasseur, l'âge est devenu moins important dans le cadre du recrutement. Toutefois, pour diverses raisons, le recrutement dans le segment le plus souhaitable de la population plus âgée (c.-à-d. les personnes de 25 ans ou plus) est difficile. D'abord, de nombreuses recrues potentielles plus âgées occupent déjà un emploi lucratif<sup>16</sup>. Ensuite, les recrues plus âgées sont plus susceptibles d'avoir une conjointe ou un conjoint qui travaille et des enfants, ce qui entraîne des problèmes en ce qui a trait au mode de vie nomade associé à une carrière militaire. En outre, en termes de rémunération, on a tendance, dans le secteur privé, à être plus à l'écoute de la situation fluctuante du marché du travail que dans le secteur public, rendant souvent ce dernier moins concurrentiel sur le marché du travail. Le nombre accru d'occasions d'emploi a tendance à exercer une pression à la hausse rapide sur les salaires, auxquels les forces armées ont de la difficulté à s'adapter. Par conséquent, à mesure que les pénuries réelles et prévues de main-d'œuvre font augmenter les salaires, les forces armées ont de plus en plus de difficultés à trouver des postulants qualifiés<sup>17</sup>. Il est donc fort possible que les conséquences générales de cette situation ainsi que les autres caractéristiques et exigences propres aux forces armées rendent le milieu militaire moins attirant aux yeux de la main-d'œuvre qualifiée plus âgée, sans égard à l'appartenance ethnoculturelle.

Le présent chapitre porte sur les enjeux relatifs à trois types théoriquement distincts de diversité (le genre, la langue et la culture/l'ethnie), qui forment une partie importante du bassin de la gestion des ressources humaines des FC. Les femmes ne constituent pas une minorité au sens strict, étant donné qu'elles représentent en général environ la moitié de la population. Par contre, la diversité linguistique et ethnoculturelle est habituellement associée aux groupes qui ne sont pas nombreux au sein de la population.

Des preuves empiriques provenant d'un recensement interne volontaire (dont la méthodologie comporte des failles reconnues) viennent appuyer le caractère unique de la situation des femmes en ce qui a trait aux minorités, fondé sur leur perception des obstacles à l'emploi dans les FC<sup>18</sup>. Même si les femmes et les minorités ont en commun un certain nombre d'obstacles, elles doivent aborder des difficultés quelque peu différentes au sein des FC. Notamment, les femmes sont particulièrement touchées par les perspectives d'avancement, tandis que seules les minorités visibles doivent faire face au manque de connaissances sur les diverses cultures et aux accommodements culturels limités de la part des FC et de ses membres. Même si des analystes indiquent que l'attrition constitue un problème au sein des deux groupes, les points de vue sur le sujet varient parmi ceux-ci<sup>19</sup>.

Selon une analyse des résultats du sondage sur la diversité au sein des FC, réalisé en 1995, la faible représentation des femmes est le résultat d'un recrutement insuffisant et d'un taux d'attrition considérablement plus élevé que celui des hommes. Les résultats de l'analyse ont aussi démontré que les taux moyens d'avancement chez les femmes sont plus faibles que chez les hommes à l'échelon des officiers supérieurs et des militaires du rang (MR) supérieurs<sup>20</sup>. Afin d'atténuer ces différences entre les genres (voir plus bas), les FC ont mis en œuvre un plan d'équité en matière d'emploi (EE), qui établit une distinction entre « l'équité en matière d'emploi » et « l'intégration des femmes ». L'intégration des femmes est définie en termes de résultats. Par exemple, dans *Brown c. Les Forces armées canadiennes*, le Tribunal canadien des droits de la personne a ordonné que l'on élimine tous les obstacles à l'intégration des femmes dans les forces armées et que « la pleine intégration soit réalisée d'ici 1999 »<sup>21</sup>. L'équité en matière d'emploi,

en revanche, est une formule de non-discrimination conçue pour l'élimination des barrières, plus particulièrement pour « réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voit refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles » (*Loi canadienne sur l'équité en matière d'emploi*, article 2). Autrement dit, l'équité en matière d'emploi ne touche qu'à l'égalité des conditions, sans égard aux résultats : « Les obligations qu'impose la Loi exigent des FC qu'elles repèrent tout effet défavorable ou toute discrimination systémique découlant de ses pratiques et de ses politiques et, le cas échéant, qu'elles en déterminent la cause et qu'elles apportent les changements qui s'imposent<sup>22</sup> ». Que l'élimination des obstacles fasse croître réellement ou non la participation des membres d'un groupe désigné (MGD) n'a pas d'importance en ce qui a trait à l'approche de non-discrimination. Toutefois, les résultats sont bien sûr révélateurs de la situation, et la non-discrimination ne doit donc pas être confondue avec le multiculturalisme. Par définition, une politique n'est pas d'ordre multiculturel à moins qu'elle soit expressément conçue en vue d'améliorer la participation des membres de groupes ethnoculturels.

Les sections suivantes traitent de questions liées à la représentation potentielle (statistiques tirées de la société) et à la représentation réelle (statistiques tirées des FC) des femmes, des francophones, des minorités visibles et des Autochtones dans les FC, au moyen de données qui montrent des distributions de population réelles (historique et actuelle) ainsi que des prévisions.

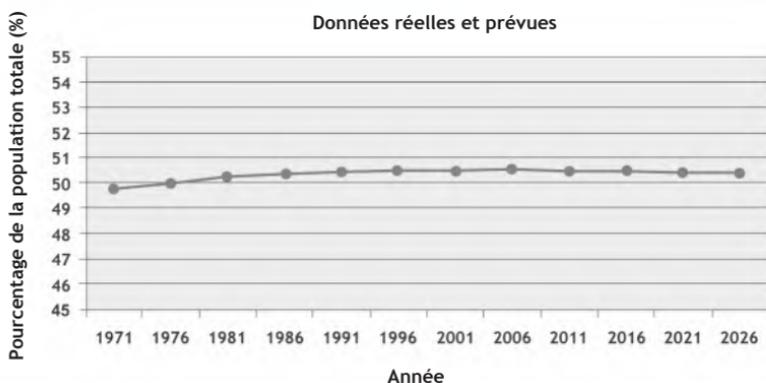
## LES FEMMES

En dépit de la proportion relativement stable des genres dans la population canadienne, la Figure 5-1 montre que suffisamment de changements se sont produits pour que les femmes se trouvent maintenant en majorité.

Vers la fin de 2003, les femmes constituaient 16,3 p. 100 de l'ensemble des FC. Toutefois, cette donnée reflète le recrutement des femmes dans

la Force de réserve, qui a connu davantage de succès que la Force régulière pour attirer les femmes. La hausse globale de 19,4 p. 100 entre 1997 et 2002 est donc trompeuse. La proportion de femmes dans la Force régulière a grimpé de 13,9 p. 100 entre 1997 et 2002, comparativement à 22 p. 100 dans la Force de réserve<sup>23</sup>. Tandis que la proportion de femmes dans la Force de réserve s'approche de 23 p. 100, la proportion dans la Force régulière semble avoir plafonné aux alentours de 12 p. 100. Comparativement au plafond de 1 500 femmes en 1971, l'effectif actuel de 7 100 femmes représente une hausse d'environ 375 p. 100. Malgré ces percées relativement à la représentation des femmes, il manque encore 42 p. 100 dans l'ensemble des FC et 55 p. 100 dans la Force régulière du potentiel latent déterminé dans le cadre du sondage d'opinion publique de 1997.

#### PROPORTION DE FEMMES, CANADA, 1971-2026



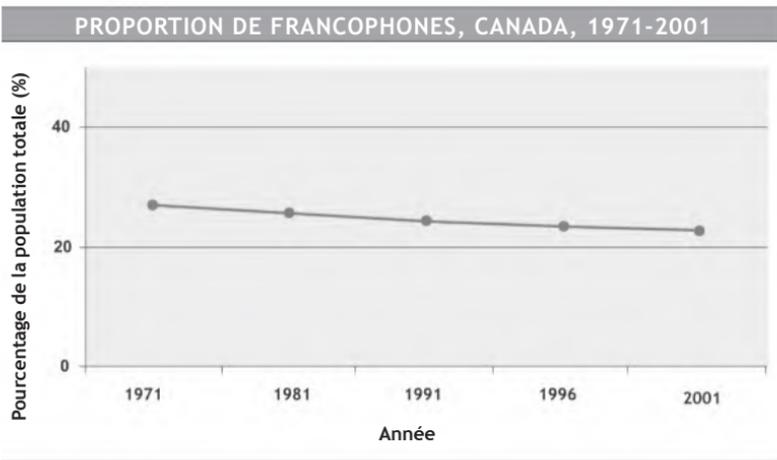
SOURCE : M. V. GEORGE, SHIRLEY LOH, RAVI B. P. VERMA ET Y. EDWARD SHIN, PROJECTIONS DÉMOGRAPHIQUES POUR LE CANADA, LES PROVINCES ET LES TERRITOIRES 2000-2026, OTTAWA, STATISTIQUE CANADA, 2001, 91-520-XPB.

FIGURE 5-1. PROPORTION DE FEMMES, CANADA, 1971-2026.

## LES FRANCOPHONES

Comme le montre la Figure 5-2, en 2002, la proportion de francophones dans la population canadienne a atteint un creux historique de 22,9 p. 100, ce qui se démarque fortement du taux de participation des francophones dans les FC, qui était de 27,4 p. 100 en 2004. Tandis que la

proportion de francophones dans la population continue de diminuer, la proportion de francophones dans les FC a peu changé au cours des dernières années. Néanmoins, pendant les années 1990, la proportion de francophones dans les échelons supérieurs a véritablement doublé<sup>24</sup>. Toutefois, étant donné que les FC brillent dans le recrutement de membres provenant de la minorité nationale alors que les minorités visibles, les Autochtones et les femmes sont ignorés, il est probable que les résultats en ce qui a trait au recrutement de minorités découlent davantage des politiques et des pratiques internes des FC que de contraintes sociologiques ou d'autres contraintes externes.



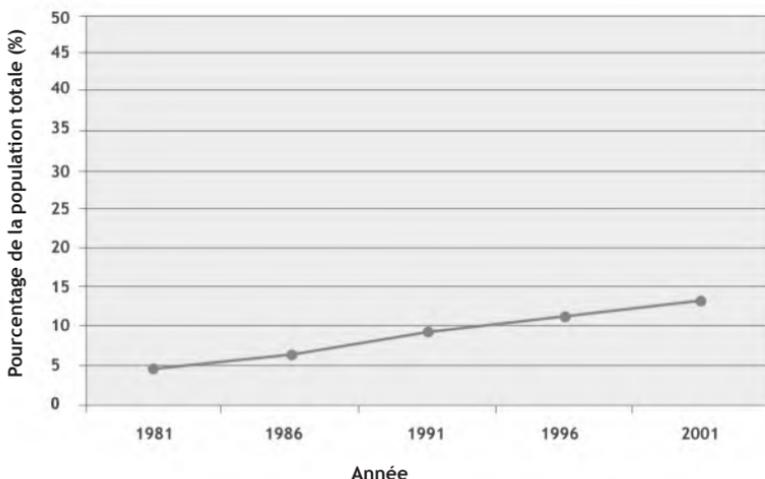
SOURCE : GEORGE ET COLL., OP. CIT., 2001.

FIGURE 5-2. PROPORTION DE FRANCOPHONES, CANADA, 1971-2001.

## LES MINORITÉS VISIBLES

Entre 1986 et 2001, la proportion de minorités visibles au Canada a doublé, pour atteindre 13,4 p. 100 (Figure 5-3). En 2003, environ 4,2 p. 100 des membres de la Force régulière des FC se considéraient comme des membres de minorités visibles; ainsi, la population de minorités visibles dans les FC a doublé en l'espace de cinq ans. Toutefois, il manque encore plus de 50 p. 100 à ce niveau pour atteindre le potentiel latent déterminé dans le cadre du sondage d'opinion publique de 1997.

## PROPORTION DE MINORITÉS VISIBLES, CANADA, 1981-2001



SOURCE : PORTRAIT ETHNOCULTUREL DU CANADA : UNE MOSAÏQUE EN ÉVOLUTION, OTTAWA, STATISTIQUE CANADA, SÉRIE « ANALYSES », 2003.

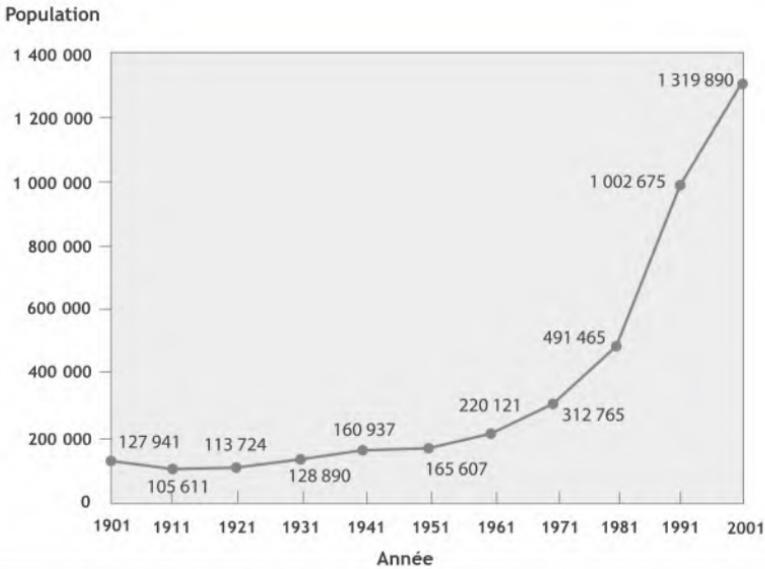
FIGURE 5-3. PROPORTION DE MINORITÉS VISIBLES, CANADA, 1981-2001.

## LES CANADIENS D'ORIGINE AUTOCHTONE

Les Autochtones constituent l'élément présentant la plus forte croissance au sein de la population canadienne (Figure 5-4) et, par définition, ils devraient normalement former une proportion de plus en plus grande du bassin de recrutement des FC. De ceux-ci, 80 p. 100 ont moins de 30 ans.

Pourtant, les Autochtones ne constituent que 2,3 p. 100 de la Force régulière<sup>25</sup>. Ce qui représente néanmoins une hausse d'environ 50 p. 100, comparativement à la proportion de 1,5 p. 100 d'Autochtones déterminée en 1997. Cette croissance, toutefois, a eu lieu presque exclusivement parmi les Indiens non inscrits<sup>26</sup>. De plus, totalement à l'opposé de la situation des minorités visibles et des femmes, le Tableau 5-1 montre que la représentation des Autochtones chez les sous-officiers dépasse leur représentation au sein des officiers. Bref, les FC ont de la difficulté à recruter auprès des Indiens inscrits, à attirer les Autochtones dans le

corps des officiers et à conserver leurs effectifs autochtones. D'après les données, il s'ensuit que le Groupe de recrutement des Forces canadiennes réalise ses objectifs annuels. En revanche, les problèmes relatifs à l'accessibilité, à la mobilité, au maintien en poste et à l'égalité des chances persistent.



SOURCE : PEUPLES AUTOCHTONES DU CANADA : UN PROFIL DÉMOGRAPHIQUE, OTTAWA, STATISTIQUE CANADA, SÉRIE « ANALYSES », 2003.

FIGURE 5-4. POPULATION SE DÉCLARANT D'ORIGINE AUTOCHTONE, CANADA 1901-2001.

D'un côté plus positif, la croissance du taux de recrutement chez les Autochtones devance la croissance du taux d'Autochtones dans la population réelle<sup>27</sup>. De plus, le potentiel latent déterminé dans le cadre du sondage de 1997 a été atteint, et même dépassé. Cependant, comme il est fait mention dans un guide du recrutement : « Si les Autochtones s'enrôlaient proportionnellement à leur représentation dans la population nationale, on compterait environ 3 700 militaires autochtones, deux fois et demie le nombre recensé à l'heure actuelle<sup>28</sup> ».

GRUPE DÉSIGNÉ	MR	OFFICIERS
Femmes	10,7 %	23,3 %
Autochtones	3,3 %	1,6 %
Minorités visibles	3,6 %	4,3 %

SOURCE : NICOLA J. HOLDEN, THE CANADIAN FORCES 2001 SELF IDENTIFICATION CENSUS: METHODOLOGY AND PRELIMINARY RESULT, MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, DIRECTEUR - RESSOURCES HUMAINES STRATÉGIQUES, NOTES DE RECHERCHE, JANVIER 2003, P. 8.

TABLEAU 5-1. REPRÉSENTATION TOTALE DES MILITAIRES DU RANG ET DES OFFICIERS EN FONCTION DU GROUPE DÉSIGNÉ DANS L'ENSEMBLE DES FORCES CANADIENNES.

## ANALYSE

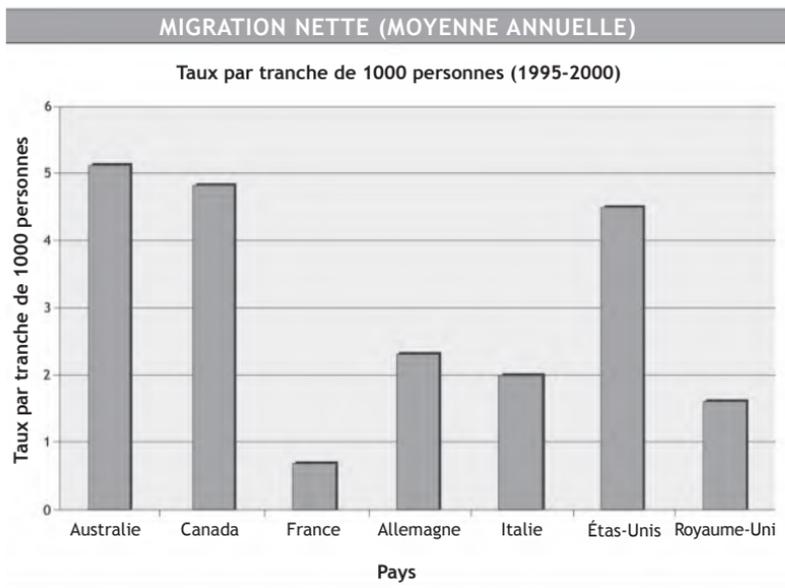
Les FC excellent à recruter des femmes, même si, en raison du taux de roulement plus élevé dont elles faisaient l'objet par le passé, leur proportion dans la population des FC est demeurée relativement fixe. En même temps, les FC recrutent plus qu'il est nécessaire parmi les francophones, ce qui entraîne une représentation excessive comparativement à leur nombre au sein de la population du Canada. Parallèlement, les FC n'ont réalisé que de petites percées auprès du deuxième élément connaissant la plus forte croissance dans la population canadienne : les minorités visibles. Pourtant, comparativement à leur taux de croissance au sein de la population canadienne, les FC réussissent mieux auprès des minorités visibles que des Autochtones. Ces derniers sont recrutés en moins grand nombre que les femmes, les francophones et les minorités visibles, même si la population de Canadiens d'origine autochtone croît plus rapidement que n'importe quel autre de ces groupes. En outre, le taux d'enrôlement des minorités visibles et des Autochtones n'est pas représentatif de la taille et du potentiel de leurs populations.

On dit que l'équité en matière d'emploi vise à « maintenir et améliorer l'efficacité opérationnelle »<sup>29</sup>. Par conséquent, dans la mesure où l'efficacité du recrutement au sein de l'ensemble de la population de recrues potentielles s'inscrit dans une telle « matrice d'efficacité », les données présentées plus haut suggèrent que les FC n'arrivent pas à maintenir, et encore moins à améliorer, l'efficacité opérationnelle. Au contraire,

ces observations suggèrent que les FC prennent même du retard. Le problème a été soulevé, de façon pratique ou empirique, à même la politique des FC en matière de ressources humaines, comme l'indique l'extrait suivant, tiré du plan sur l'équité en matière d'emploi des FC : « En 2000, 80 p. 100 des personnes qui se joindront à la population active seront membres d'un groupe désigné [MGD]. Si les politiques et les pratiques des FC n'encouragent pas les MGD à s'enrôler, les FC devront composer avec un bassin de main-d'œuvre limité à partir duquel il faudra choisir les recrues les meilleures et les plus qualifiées<sup>30</sup> ». Autrement dit, la question du recrutement auprès des différents groupes désignés constitue davantage un enjeu pratique qu'un enjeu éthique.

Ces observations soulignent un problème de plus en plus urgent. En 1950, 92 p. 100 de la croissance démographique du Canada était due à l'accroissement naturel de la population. Au plus fort du baby-boom, en 1959, le taux de fécondité moyen était de 3,9 enfants (naissances vivantes) par femme. En 1972, en revanche, le taux de fécondité a chuté sous le seuil de renouvellement des générations. Le taux de fécondité actuel est de 1,6 enfant par femme, et on prévoit qu'il baissera à 1,2 au cours des vingt prochaines années<sup>31</sup>. Afin de conserver la taille actuelle de sa population, on estime que le Canada devra accueillir 260 000 immigrants par année. À un tel rythme, en 2050, plus de la moitié de la population du pays sera née à l'étranger.

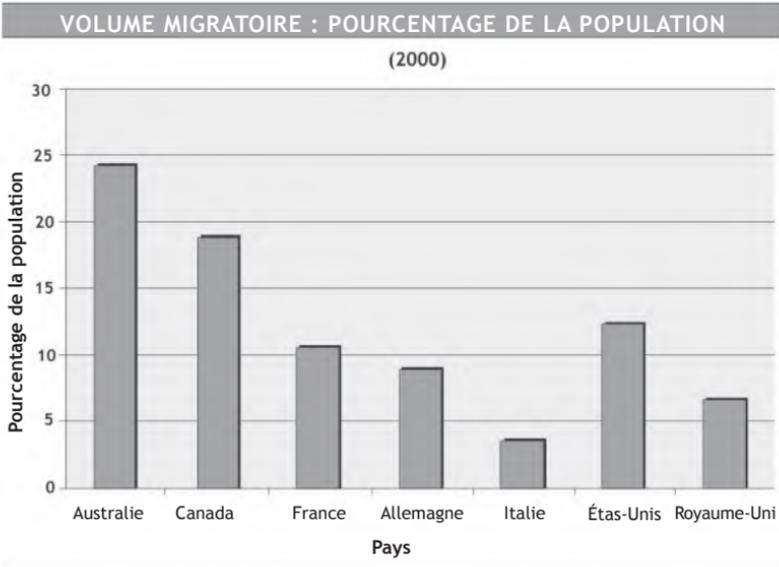
Peu importe la probabilité au niveau politique, une immigration d'une telle ampleur est sociologiquement réalisable. Dans le cadre de recherches effectuées au cours des vingt dernières années, on a remplacé les théories de répulsion-attraction économiques sur la migration par des « réseaux familiaux » fondés sur la géographie politique : les gens sont plus susceptibles de migrer dans les pays où ils ont déjà un réseau familial<sup>32</sup>. Les réseaux familiaux occupent une place importante dans les pays comme le Canada, où une diaspora de minorités ethniques et visibles variées a déjà atteint une masse critique (Figure 5-5).



SOURCE : ORGANISATION DES NATIONS UNIES, RAPPORT SUR LES MIGRATIONS INTERNATIONALES, 2002.

FIGURE 5-5. MIGRATION NETTE (MOYENNE ANNUELLE) - TAUX PAR TRANCHE DE 1 000 PERSONNES, CANADA, 1995-2000.

En effet, parmi les démocraties libérales, le Canada occupe déjà la deuxième place, après l'Australie, en ce qui a trait à la proportion de la population née à l'étranger, comme le démontre la Figure 5-6.



SOURCE : ORGANISATION DES NATIONS UNIES, RAPPORT SUR LES MIGRATIONS INTERNATIONALES, 2002.

FIGURE 5-6. VOLUME MIGRATOIRE : POURCENTAGE DE LA POPULATION, 2000.

Malgré la taille relativement petite de sa population, en comparaison avec d'autres démocraties libérales, le Canada se classe quatrième en ce qui a trait à l'importance de sa population née à l'étranger (après les États-Unis, l'Allemagne et la France). En fait, plus de la moitié de la croissance démographique nette du Canada découle de l'immigration. La plupart des immigrants sont non seulement membres de minorités visibles, mais comme le montre le Tableau 5-2, ils proviennent de plus en plus de l'Asie et du Moyen-Orient.

Même si la fragmentation sociale est en hausse dans la société canadienne, l'analyse des scénarios de recrutement suggère que les FC n'ont pas su tirer profit au maximum de cette tendance. Toutefois, maintenant que la doctrine militaire incite à s'aventurer au-delà de la simple représentation et de s'affairer activement à exploiter les valeurs et les avantages d'une force de combat intégrée, on pourrait s'attendre à un effort concerté en ce sens<sup>33</sup>. La Figure 5-7 montre à quel point la proportion de blancs et de francophones est en déclin, tandis que la proportion de minorités visibles est en hausse.

PAYS	2000			2001			2002		
	NOMBRE	%	RANG	NOMBRE	%	RANG	NOMBRE	%	RANG
Chine, République populaire de	36 716	16,15	1	40 315	16,09	1	33 231	14,51	1
Inde	26 088	11,48	2	27 848	11,12	2	28 815	12,58	2
Pakistan	14 184	6,24	3	15 341	6,12	3	14 164	6,18	3
Philippines	10 088	4,44	4	12 914	5,16	4	11 000	4,80	4
Iran	5 608	2,47	8	5 737	2,29	7	7 742	3,38	5
Corée, République de	7 629	3,35	5	9 604	3,83	8	7 326	3,20	6
Roumanie	4 425	1,95	11	5 585	2,23	8	5 692	2,48	7
États-Unis	5 815	2,56	7	5 902	2,36	6	5 288	2,31	8
Sri Lanka	5 841	2,57	6	5 514	2,20	9	4 961	2,17	9
Royaume-Uni	4 647	2,04	10	5 350	2,14	10	4 720	2,06	10
Yougoslavie	4 723	2,08	9	2 788	1,11	22	1 620	0,71	31
Total des dix premiers	121 339	53,39	-	134 110	53,54	-	122 939	53,67	-
Total des autres pays	106 007	46,61	-	116 374	46,46	-	106 152	46,33	-
TOTAL	227 346	100	-	250 484	100	-	229 091	100	-

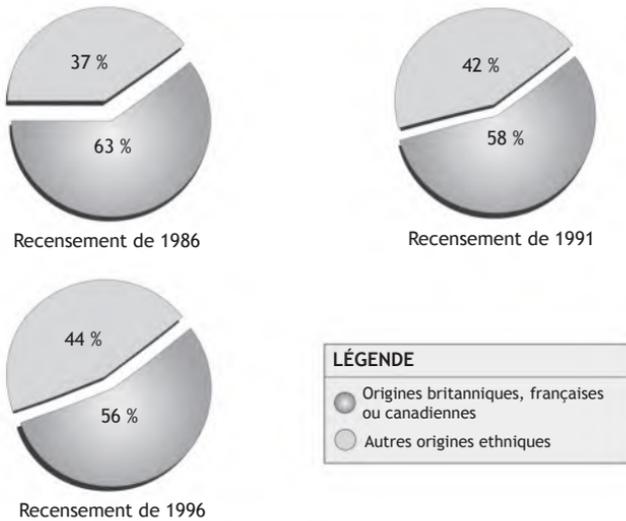
SOURCE : CITOYENNETÉ ET IMMIGRATION CANADA, 2002; VOIR AUSSI RAVI PENDAKUR ET JENNA HENNEBRY, *MULTICULTURALISM CANADA: A DEMOGRAPHIC OVERVIEW*, OTTAWA, MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN, RECHERCHE STRATÉGIQUE ET PLANIFICATION DES ACTIVITÉS - MULTICULTURALISME, 1998.

TABLEAU 5-2. PALMARÈS DES PAYS EN TERMES D'IMMIGRATION, CANADA, 2000-2002.

Les FC prévoient que, d'ici 2011, en raison du taux de fécondité inférieur au seuil de renouvellement et de l'immigration d'allophones, c'est-à-dire des immigrants dont la langue quotidienne n'est ni le français, ni l'anglais, les francophones seront réduits à 14 p. 100 de la population canadienne et les anglophones à 47 p. 100, et les 39 p. 100 restants de la population seront composés de personnes qui ne sont considérées ni comme des anglophones, ni comme des francophones, ni comme des Canadiens. C'est plus du double de la population de 2001, lorsque la proportion combinée de cette population frôlait les 18 p. 100 de la population canadienne. Le déclin de la diversité officielle bilingue et biculturelle est compensé par une hausse de la diversité multiculturelle. Si les scénarios actuels de recrutement se maintiennent, la composition

des FC s'éloignera de plus en plus de la composition ethnodémographique de la société canadienne.

On peut tirer une conclusion intéressante de cette analyse sociodémographique : la durabilité d'une force armée bilingue va de pair avec le multiculturalisme de celle-ci. Comme la proportion de francophones est en baisse en raison d'un faible taux de fécondité, la population francophone qui croît le plus rapidement se trouve parmi les minorités visibles. Loin d'être incompatibles, les mandats des FC en matière de bilinguisme et de multiculturalisme sont donc complémentaires.



SOURCE : A GRAPHIC OVERVIEW OF DIVERSITY IN CANADA, OTTAWA, MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN, RECHERCHE STRATÉGIQUE - MULTICULTURALISME, 2 AOÛT 2000.

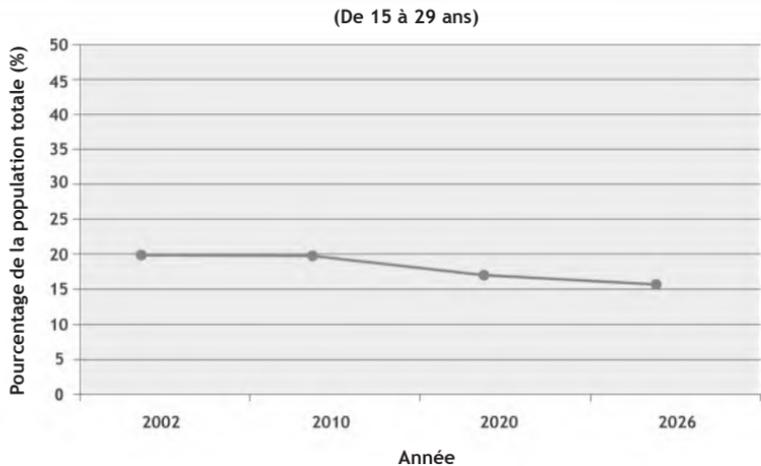
FIGURE 5-7. POURCENTAGE DE LA POPULATION COMPORTANT AU MOINS UNE ORIGINE ETHNIQUE AUTRE QUE BRITANNIQUE, FRANÇAISE OU CANADIENNE, RECENSEMENTS DE 1986, 1991 ET 1996.

Le rythme incroyablement lent auquel les MGD se taillent une place dans les forces armées, surtout dans les échelons supérieurs, laisse présager des résultats déplorables en matière de ressources humaines, du

moins en ce qui a trait à la représentation. Les FC sont tout à fait au courant de cette situation<sup>34</sup>. De plus, cette situation est prévue depuis longtemps par des chercheurs canadiens en sociodémographie<sup>35</sup>. Cependant, la juxtaposition des scénarios actuels de recrutement, relativement aux prévisions en matière de fragmentation ethnoculturelle dans la population canadienne, témoigne d'un souci plus grave qu'il ne l'était auparavant.

Les prédictions des FC (voir la Figure 5-8) montrent que la proportion de la population correspondant au groupe d'âge des recrues potentielles (15 à 29 ans) diminue.

**PROPORTION DU GROUPE DES RECRUES POTENTIELLES, CANADA, 2002-2026**

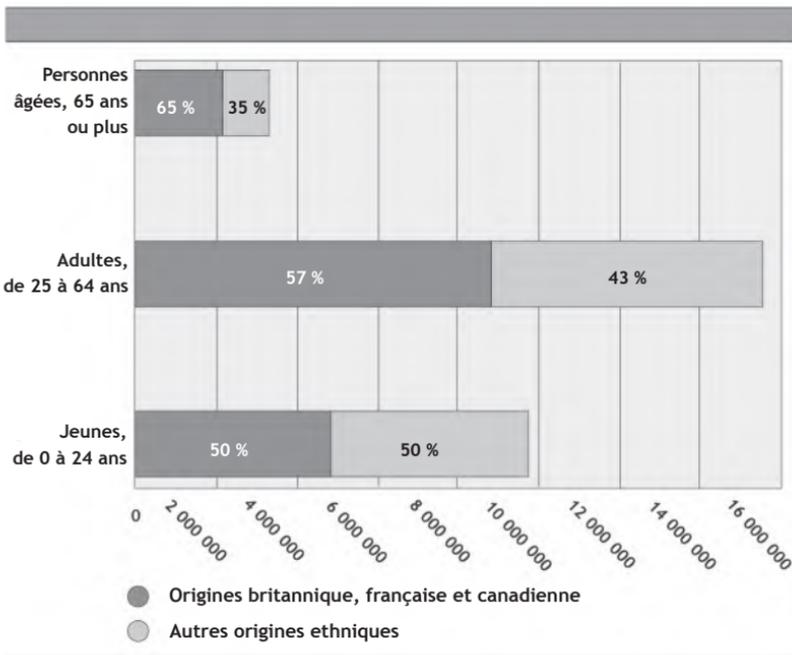


SOURCE : STRATÉGIE EN MATIÈRE DE RH MILITAIRES 2020 : RELEVER LES DÉFIS FUTURS EN MATIÈRE DE PERSONNEL, OTTAWA, MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, 2002, D2-139-2002, P.19.

**FIGURE 5-8. PROPORTION DU GROUPE DES RECRUES POTENTIELLES (DE 15 À 29 ANS), CANADA, 2002-2026.**

La taille de la population de race blanche et la taille de la population de recrues potentielles diminuent. Si l'on continue à trop compter sur ce bassin traditionnel de recrues, le potentiel humain des FC s'épuisera de plus en plus. Deux tendances prometteuses font surface; toutefois, ces deux situations peuvent entraîner des problèmes. D'abord, le nombre et

la proportion de femmes sont en hausse, deuxièmement, la proportion d'Autochtones est aussi en hausse. Il convient d'étudier plus en profondeur ces deux situations. Le bassin de recrues potentielles provenant de la population de femmes de race blanche rapetisse; par conséquent, les efforts visant le recrutement et le maintien en poste des femmes constituent une solution précaire si l'on ne recrute pas aussi un nombre important de femmes auprès des groupes minoritaires<sup>36</sup>. La taille du groupe de recrues potentielles de sexe féminin âgées de 15 à 29 ans commence à diminuer. Parallèlement, la population de recrues potentielles dans les minorités visibles prend de l'expansion, grâce aux familles plus nombreuses chez les nouveaux immigrants. Le groupe d'âge le plus jeune (0 à 24 ans) est le groupe le plus diversifié. La Figure 5-9 montre que, actuellement, la moitié des enfants canadiens ont au moins une appartenance ethnique autre que britannique, française, canadienne ou autochtone.



SOURCE : A GRAPHIC OVERVIEW OF DIVERSITY IN CANADA, OTTAWA, MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN, RECHERCHE STRATÉGIQUE - MULTICULTURALISME, 2 AOÛT 2000.

FIGURE 5-9. GROUPES D'ÂGE SELON L'ORIGINE ETHNIQUE GÉNÉRALE, CANADA, 1996.

En 1999, 13 p. 100 des Canadiens de moins de 25 ans étaient d'une origine ethnique visible et 7 p. 100 de descendance autochtone<sup>37</sup>. Même si les immigrants ne constituaient que 13,4 p. 100 de la population du Canada en 2001, ils représentaient 19,9 p. 100 de la population active. En outre, près de 70 p. 100 de la croissance de la population active canadienne était due aux nouveaux immigrants.

En 2000, les Autochtones constituaient 10 p. 100 et les minorités visibles constituaient 9 p. 100 du groupe des recrues potentielles<sup>38</sup>. D'ici 2011, on prévoit que l'immigration sera responsable de presque toute l'expansion de la population active. D'ici 2016, 24 p. 100 du groupe des recrues potentielles (un million de personnes d'un groupe de 3,5 millions) sera constitué de minorités visibles<sup>39</sup>. Par conséquent, le groupe de recrues potentielles chez les minorités visibles de sexe féminin prendra aussi de l'expansion. Donc, si l'on donne la priorité à la diversité ethnoculturelle plutôt qu'à la diversité des genres, il est probable que les résultats à long terme en matière de ressources humaines soient plus avantageux. Comme cette hypothèse contredit des faits établis, on ne peut être absolument certain des résultats suggérés. En revanche, comme le groupe de recrues potentielles de sexe féminin dans la société canadienne est en déclin, si l'on inverse la stratégie actuelle des FC, en donnant la priorité au recrutement des minorités au lieu des femmes, il est très plausible que l'on améliore les résultats en matière de ressources humaines, car l'attention serait dirigée sur une population de recrues latentes en pleine croissance et non sur une population stagnante.

Les données appuient quelque peu cette affirmation. Étant donné que les Autochtones constituent un élément en forte croissance de la population du Canada, plus on met l'accent sur la population minoritaire, plus les FC seront susceptibles d'attirer des femmes. Malgré sa croissance absolue relativement rapide, la population autochtone demeure petite comparativement à la population canadienne florissante de personnes nées à l'étranger. Actuellement, le Canada compte 1,4 million d'Autochtones, comparativement à une population de 5,5 millions de personnes nées à l'étranger et à une population de 4,2 millions de membres de minorités visibles. Comme la croissance démographique des Autochtones au Canada est exclusivement liée à l'accroissement naturel de

la population, tandis que la croissance démographique des minorités visibles découle de l'accroissement naturel et de l'immigration, l'écart entre la proportion de la population d'Autochtones et la population de minorités visibles s'amenuise.

Cependant, la taille des familles chez les nouveaux immigrants dépasse, en termes de statistiques, la norme canadienne. Conséquemment, l'écart ne se réduit pas suffisamment rapidement pour justifier que l'on donne la priorité aux Autochtones plutôt qu'aux minorités. Entre 1991 et 2001, par exemple, la population de minorités visibles au Canada a augmenté d'environ deux tiers. Comparativement, la population d'Autochtones a connu un taux de croissance de 32 p. 100 pendant la même période. Autrement dit, la distribution de la population autochtone au Canada est plus jeune que celle des minorités visibles, mais la proportion de minorités visibles au sein de la population canadienne croît plus rapidement que celle des Autochtones.

Donc, malgré la corrélation positive entre le recrutement des femmes et le recrutement des Autochtones, les ordres de grandeur ne justifient pas la réaffectation majeure des ressources dans ce sens. Afin de s'en assurer, il faut en apprendre davantage sur, notamment, la raison pour laquelle certains groupes, comme les Indiens non inscrits, ont plus tendance à s'enrôler dans les forces armées que d'autres groupes, comme les Indiens inscrits; la raison pour laquelle certains groupes sont plus attirés que d'autres par certaines branches et certains métiers militaires; la raison pour laquelle les taux d'attrition varient en fonction des groupes, et ainsi de suite.

## CONCLUSION ET CONSÉQUENCES

Les décideurs militaires, du moins au Canada, sont confrontés à un dilemme : les FC devraient-elles refléter la composition de la société canadienne ou chercher plutôt à réaliser, à peu de frais, ses objectifs généraux en matière de recrutement? L'opinion prédominante en ce qui a trait au recrutement veut que les motifs économiques pratiques et éthiques soient incompatibles. Toutefois, selon les analyses tirées du présent chapitre, ils constituent plutôt des éléments avantageux pour

tous. Étant donné la composition ethnique changeante du Canada, seules deux options stratégiques peuvent permettre d'atteindre les taux requis d'enrôlement dans les forces armées : recruter auprès de groupes plus divers, ou recruter de façon plus intense auprès des groupes qui sont en baisse.

Cameron Ross, par exemple, est un adepte de la seconde stratégie<sup>40</sup>, mais les preuves démographiques et le plan des FC sur l'équité en matière d'emploi, ainsi que les documents qui l'appuient, suggèrent qu'une approche plus globale serait nécessaire. On considère, d'un côté, que les FC pourraient réaliser leurs objectifs de recrutement plus facilement et de façon plus économique si, au lieu de faire de « l'ingénierie sociale », elles mettaient l'accent sur leur potentiel traditionnel en termes de recrutement, c'est-à-dire les Blancs des régions rurales du Canada. Cette proposition n'est cependant pas convaincante : 80 p. 100 des Canadiens (et une proportion encore plus importante du groupe d'âge des recrues potentielles) habitent des régions urbaines. Dans l'ensemble, le bassin de recrues de race blanche diminue continuellement. Même s'il peut être plus économique de recruter en marge de la société pour un certain temps, tôt ou tard, cette approche sera vaine, tant du point de vue de la quantité que de la qualité et du coût. Le recrutement ethnoculturel à grande échelle peut être un processus lent et coûteux au départ, mais les efforts en ce sens devraient être mieux récompensés en fin de compte.

Une mentalité « gagnant-perdant » opposant les facteurs éthiques et les facteurs économiques du recrutement et exigeant un choix entre les deux, risque de se montrer improductive à long terme. En fait, une approche sociodémographique du recrutement, comme le proposent les tendances présentées dans ce chapitre, qui accorde une certaine importance aux questions de représentation (les facteurs éthiques), mais qui met fortement l'accent sur les secteurs où le potentiel de recrutement est le plus élevé (rendement pratique), est probablement la solution à la fois la plus sûre sur le plan financier et la plus valable du point de vue éthique dans une société libérale-démocratique diversifiée. Il n'est cependant pas recommandé non plus de se concentrer uniquement sur les groupes ethnoculturels en général, étant donné que pratiquement la moitié de ces populations sont composées de femmes, qui, selon les

recherches, devront faire l'objet d'une attention particulière de la part des forces armées, tant en ce qui a trait à la compréhension des obstacles qui, selon elles, gênent leur pleine participation, qu'aux façons de surmonter de tels obstacles. Ce raisonnement est essentiel à l'élaboration d'une approche stratégique en matière de gestion des ressources humaines qui englobe la diversité et tient compte de celle-ci.

## NOTES

---

1 Nicolette O'Connor et Alex Dissette ont participé aux recherches pour la réalisation de cet article. L'auteur tient aussi à remercier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada pour son appui soutenu.

2 Pour obtenir une description et une analyse détaillées de la génération du « baby boom » (les personnes nées entre à peu près 1946 et 1962) et de leurs effets sur la population active et d'autres segments de la société ainsi que sur les générations suivantes, voir David K. Foot (avec Daniel Stoffman), *Entre le boom et l'écho*, Montréal, Boréal, 1999. De tous les pays démocratiques-libéraux, ce sont l'Australie, le Canada et les États-Unis qui présentent la génération du « baby boom » la plus marquée, en majeure partie à cause de la croissance massive du taux de natalité qui a débuté immédiatement après la fin de la Deuxième Guerre mondiale.

3 Organisation des Nations Unies, *World Fertility Report*, 2003.

4 Voir Will Kymlicka, « Being Canadian », *Government and Opposition*, vol. 38, n° 3, 2003, p. 374-375, et « Canadian Multiculturalism in Historical and Comparative Perspective: Is Canada Unique? », *Forum constitutionnel*, vol. 13, n° 1, 2003, p. 1-8.

5 Will Kymlicka, *Citoyenneté multiculturelle*, Paris, La Découverte; Montréal, Boréal, 2001.

6 *Le multiculturalisme favorise l'intégration et l'acquisition de la citoyenneté*, « Collection Les preuves : à propos du multiculturalisme », vol. 3, Ottawa, *Patrimoine canadien*, 1998. Voir aussi Will Kymlicka, « Citizenship and Identity in Canada », tiré de Alain-G. Gagnon et James Bickerton, éd., *Canadian Politics: Third Edition*, Broadview Press, 1999, p. 19-38; et *Finding Our Way*, Don Mills (Ontario), Oxford University Press, 1995, chap. 1.

7 Andrew Parkin et Matthew Mendelsohn, *Un nouveau Canada : le temps de la diversité*, Montréal, Centre de recherche et d'information sur le Canada, 2003. En revanche, les événements de Kanesatake survenus dans le cadre de la crise d'Oka continuent de mettre à l'épreuve les relations entre les Autochtones et le gouvernement canadien. En fait, le Guide du recruteur des FC précise explicitement qu'il faut « éviter de faire référence aux éléments suivants : le conflit à Oka, au Québec, [et] le conflit à Ipperwash, en Ontario. [...] L'incident de 1990 suscite encore de vives émotions chez de nombreuses Premières nations. Il évoque des images négatives des FC et toute mention de l'incident d'Oka devra être évitée dans le contexte d'une Première nation ». Harvey McCue, *Rapprocher les Forces canadiennes et les autochtones*, Ottawa, Défense nationale, 1999.

8 *Survey of Visible Minorities, Aboriginals and Women To Assess Their Level of Interest in Joining The Canadian Forces (A)*, Toronto, Environics Research Group Limites, juin 1997.

9 *Rapport annuel du Comité consultatif ministériel sur l'intégration des genres et l'équité en matière d'emploi*, Ottawa, Éditions du gouvernement du Canada, mars 2001; Nicola J.

Holden, *The Canadian Forces 2001 Self-Identification Census: Methodology and Preliminary Result*, ministère de la Défense nationale, Directeur – Ressources humaines stratégiques, notes de recherche, janvier 2003, p. 10. Pour différentes raisons, notamment la nature hautement subjective de la déclaration volontaire et les erreurs de réponse, les résultats manquent souvent d'exactitude.

10 Voir, par exemple, Franklin C. Pinch, *Selected Issues and Constraints on Full Gender Integration in Elite Ground Combat Units in Canada*, Kingston (Ontario), FCP Human Resources Consulting, 2002.

11 C'est-à-dire, les dépenses engagées pour réaliser les objectifs de recrutement en termes de quantité et de qualité augmentent progressivement en fonction de la taille de la force. Voir Charles Cotton et Franklin C. Pinch, « The Winds of Change », tiré de David R. Segal et Wallace H. Sinaiko, éd., *Life in the Rank and File*, Washington, Pergamon-Brassery's International Defense Publishers, 1985.

12 Sy John, « Random Effects Meta Analysis of Military Recruiting », *Omega*, vol. 24, n° 2, avril 1996, p. 141-151.

13 Jeff Tasseron, « Dotation en personnel militaire et révolution dans les affaires sociales », *Revue militaire canadienne*, vol. 2, no 3, 2001, p. 54 et 56; *Canadian Forces Recruitment Improvement Study*, Défense nationale, Ottawa, 2000, p. i; Victoria Edwards, « Don't Mention it! The Oka Crisis and the Recruitment of Aboriginal Peoples », document de travail présenté en 2002 dans le cadre du 5<sup>e</sup> symposium annuel à l'intention des étudiants de troisième cycle de l'Académie canadienne de la Défense, à Kingston.

14 Étant donné que le taux de chômage dans les réserves est d'environ 60 %, on pourrait en fait s'attendre à ce que les Autochtones, et surtout les Indiens inscrits (puisqu'ils sont plus nombreux dans les réserves), soient surreprésentés dans les FC (voir McCue, Rapprocher les Forces canadiennes et les Autochtones, p. 27). Comme ce n'est pas le cas, on en déduit que d'autres facteurs, comme la culture et l'histoire, doivent influencer la décision de s'enrôler ou non dans les forces armées.

15 Deborah Payne et John Warner, « The Military Recruiting Productivity Slowdown: The Roles of Resources, Opportunity Cost and the Tastes of Youth », *Defence and Peace Economics*, vol. 14, no 5, 2004, p. 329-342.

16 Voir, par exemple, Franklin C. Pinch, Claude Hamel et Richard MacLennan, *Qu'est-ce qu'ils préfèrent?*, Rapport présenté au Directeur – Politique d'emploi des militaires, Quartier général de la Défense, Ottawa, HDP Incorporated, 2000, pour une étude des difficultés relatives au recrutement d'adultes qualifiés.

17 Robert P. Steel, « Labor Market Dimensions as Predictors of the Reenlistment Decisions of Military Personnel », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 4, avril 1996, p. 421-428.

18 Employment Equity Plan (EE Plan): Building Teamwork in a Diverse Canadian Forces, Ottawa, Forces canadiennes, 1999, 5320-28-15 (DIGEEM), p. 9.

19 Donna Winslow et Jason Dunn, « Women in the Canadian Forces: Between Legal and Social Integration », *Current Sociology*, vol. 50, no 5, 2002, p. 641-647. Voir aussi Leesa M. Tanner, *Gender integration in the Canadian Force: A quantitative and qualitative analysis*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, Division – Recherche opérationnelle, Directeur général – Recherche opérationnelle, Directeur – Recherche opérationnelle (Ministériel, air et maritime), Directeur général – Politiques et planification en ressources humaines militaires, Directeur – Intégration des genres et équité en matière d'emploi (militaires), 1999. En ce qui a trait au lien entre l'attrition et l'identité des femmes dans les FC, voir Karen D. Davis, « Understanding Women's Exit from the Canadian Forces », tiré de Laurie Weinstein et Christie C. White, éd., *Warriors and Wives: Women and the Military in the United States*

and Canada, Westport (Connecticut), Bergin & Garvey, 1997, p. 179-198; et Karen D. Davis, *Étude du Chef d'état-major de l'Armée de terre sur l'intégration des genres : l'expérience des femmes qui ont servi dans les armes de combat*, rapport de recherche commanditée 98-1, Ottawa, Canada, Équipe de recherche en personnel, Défense nationale, 1998. En ce qui concerne l'équipement adapté aux femmes, voir Nina Richman-Loo et Rachel Weber, « Gender and Weapon Design », tiré de Judith Hicks Stiehm, éd., *It's Our Military Too: Women and the US Army*, Philadelphie, Temple University, 1996, p. 136-155.

20 EE Plan, op. cit., 1999, p. 10.

21 Tribunal canadien des droits de la personne, décision 3/89 ENTRE : ISABELLE GAUTHIER, JOSEPH G. HOULDEN, MARIE-CLAUDE GAUTHIER, GEORGINA ANN BROWN Plaignants et LES FORCES ARMÉES CANADIENNES (Décision rendue le 20 février 1989).

22 Idem.

23 Idem, p. 10.

24 Cette situation est en partie due à l'exigence mise en place par le gouvernement relativement au bilinguisme anglais-français chez les hauts dirigeants des FC (des forces armées bilingues constituaient l'une des recommandations de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme) et au fait que l'on trouve davantage de personnes bilingues chez les francophones que chez les anglophones.

25 EE Plan, op. cit., 1999, p. 10.

26 Par « Indien non inscrit », on entend une personne d'ascendance autochtone qui n'est pas enregistrée dans le Registre des Indiens. Beaucoup de ces personnes n'ont simplement pas été inscrites sur les listes de traité ou de bande au moment de l'inscription ou ont été retirées du Registre en raison de dispositions sur l'émancipation dans la *Loi sur les Indiens*.

27 *Projections de la population indienne inscrite pour le Canada et les régions, 2000-2021*, Ottawa, Affaires indiennes et du Nord Canada, 2000.

28 À propos, ce niveau a déjà été dépassé auparavant. Les communautés et les familles autochtones sont connues pour leur participation aux forces armées. Même si la population autochtone était beaucoup plus petite qu'elle ne l'est aujourd'hui et même si les Autochtones n'étaient pas soumis à la conscription (étant donné qu'ils n'étaient toujours pas des citoyens canadiens au sens de la loi), proportionnellement, ils s'enrôlaient en plus grand nombre que n'importe quel autre segment de la population canadienne : 4 000 Autochtones se sont joints au Corps expéditionnaire canadien pendant la Première Guerre mondiale, et 6 000 d'entre eux se sont enrôlés pendant la Seconde Guerre mondiale (McCue, Rapprocher les Forces canadiennes et les autochtones, p. 29-31.)

29 EE Plan, op. cit., 1999, p. 9.

30 Idem.

31 Tina Chui, « Profil de la population du Canada du XXI<sup>e</sup> siècle », *Tendances sociales canadiennes*, n° 42, automne 1996, p. 3-7.

32 Alejandro Portes et Robert L. Bach, *Latin Journal: Cuban and Mexican Immigrants in the United States*, Berkeley, University of California Press, 1985. Voir aussi Will Kymlicka, « Immigration, Citizenship, Multiculturalism: Exploring de Links », tiré de Sarah Spencer, éd., *The Politics of Migration: Managing Opportunity, Conflict and Change*, Blackwell, Oxford, 2003, p. 195-208.

33 *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston (Ontario), Académie canadienne de la Défense, 2003.

34 *Beyond Gender Integration Building Diversity in the CF*, Ottawa, Canadian Forces Employment Equity Plan, 20 décembre 1999, Partenaires Delta, op. cit., p. iv.

- 35 *The Military in a Changing Society: The Impact of Demographics on the CF*, Ottawa, Défense nationale, juin 1997.
- 36 Cette conclusion vient appuyer les observations initiales de Davis, op. cit., 2001.
- 37 Fernando Mata et John Valentine, *Certains profils ethniques des cohortes jeunes du Canada*, Hull (Québec), Recherche et analyse stratégiques, Programme de multiculturalisme, Participation des citoyens et du multiculturalisme, ministère du Patrimoine canadien, 16 novembre 1999.
- 38 McCue, *Rapprocher les Forces canadiennes et les autochtones*, p. 28-29.
- 39 Tasseron, « Dotation en personnel militaire et révolution dans les affaires sociales », *Revue militaire canadienne*, automne 2001, p. 56.
- 40 Cameros Ross, « Bled White and Bone Wary », thèse BMSS, Kingston, Collège militaire royal du Canada, 2000.

# VALEURS ORGANISATIONNELLES ET DIVERSITÉ CULTURELLE DANS LES FORCES CANADIENNES : LA QUESTION DES AUTOCHTONES

---

KATHLEEN MACLAURIN

« Si une armée ne reflète pas les valeurs et la composition de l'ensemble de la société qui l'entretient, elle perd inmanquablement l'appui et l'allégeance de cette société<sup>1</sup>. »

## INTRODUCTION

Afin de demeurer responsables devant la nation qui les appuie, les forces armées dans les sociétés démocratiques, en particulier les Forces canadiennes (FC), doivent encourager les valeurs qui correspondent à celles de l'ensemble de la société, tout en conservant leur efficacité relativement à la réalisation de missions militaires. De plus, afin de répondre à leurs propres besoins en personnel, les FC doivent puiser dans le plus grand bassin possible de personnes admissibles, intéressées et motivées au sein de la population diversifiée du Canada. Cette façon de faire est essentielle en termes de durabilité organisationnelle, mais elle est aussi expressément exigée en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE) du Canada. L'objectif de la LEE, promulguée en 1995, consiste à mettre fin aux pratiques d'emploi discriminatoire touchant les soi-disant « membres d'un groupe désigné » (MGD), c'est-à-dire les femmes, les Autochtones, les minorités visibles et les personnes ayant une déficience physique ou autre. Le 21 novembre 2002, les FC ont mis en place des règlements spéciaux concernant l'équité en matière d'emploi dans les FC afin de s'assurer que son effectif représente la population canadienne. Comme les FC doivent se conformer à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à leurs propres règlements internes, ainsi qu'aux vérifications de la conformité en matière de droits de la personne<sup>2</sup>, les dirigeants et les décideurs de la Défense nationale doivent connaître en profondeur les valeurs des MGD, en tant que groupes et en tant que personnes. Le présent chapitre vise à faire ressortir certaines différences et similitudes en termes de valeurs entre la communauté autochtone et celles des forces armées.

Ce chapitre est fondé sur des documents historiques et actuels, des documents du ministère de la Défense nationale (MDN) et des observations de l'auteure à la suite de sa participation à divers forums sur les Autochtones et la défense. La majeure partie de l'information qui suit est tirée d'une étude plus vaste du MDN portant sur les valeurs organisationnelles dans les FC et dans les communautés autochtones<sup>3</sup>. Elle vise à stimuler les réflexions sur la comparaison des valeurs autochtones et des valeurs militaires. À cette fin, on étudie les facteurs de la formation des valeurs et de l'orientation des valeurs et on fait ressortir les valeurs communes qui sont mises de l'avant au sein des FC et des différentes communautés autochtones, ainsi que celles qui peuvent être différentes de différents points de vue autochtones.

Étant donné la longueur et la portée de ce chapitre, il n'est pas possible de couvrir tous les faits historiques touchant les Autochtones au Canada, ni l'ensemble des valeurs fondamentales qui représentent les sociétés autochtones, un défi qui ne peut probablement pas être relevé dans le cadre d'une seule étude. Par conséquent, on ne prétend pas que les questions liées aux valeurs dont il est question plus loin couvrent l'ensemble des communautés autochtones, ni qu'elles représentent nécessairement la complexité culturelle qui existe maintenant au sein de ces communautés et entre elles. Ces questions visent principalement à sensibiliser les forces armées à l'importance d'un examen approfondi de la correspondance des valeurs de différents groupes autochtones à celles des forces armées.

## LES VALEURS - LA PIERRE ANGULAIRE DU COMPORTEMENT

Les gestes d'une personne sont influencés, dans une forte mesure, par des conventions culturelles appuyées par des principes, des croyances et des valeurs. Même si ces termes peuvent paraître équivalents dans leur ensemble, il importe de faire la distinction entre la culture, les croyances et les valeurs. La relation entre les valeurs et la culture peut être représentée par un iceberg. Les comportements qui sont normalement associés à une certaine culture formeraient la partie visible de l'iceberg, tandis que la partie considérable qui est dissimulée serait constituée des croyances, des principes et des valeurs qui influencent le comportement culturel.

Nos principes, nos croyances et nos valeurs contribuent de façon importante à notre culture, qui à son tour détermine nos perceptions, nos attitudes, nos attentes, notre langage, nos relations et nos raisons d'être. Les croyances sont imprégnées d'une « éthique », des notions de base du bien et du mal, tandis que les valeurs représentent un ensemble d'idéaux établis socialement<sup>4</sup>.

Comme les valeurs peuvent varier d'une société à l'autre, elles peuvent aussi varier, en tant que concept personnel, d'une personne à l'autre. Les valeurs sont des croyances profondément ancrées quant à la manière idéale dont une personne doit vivre sa vie, mais ce qui constitue l'*idéal* dans une société est entièrement façonné par la société elle-même. Les modèles de conduite idéale dans une société sont souvent mis en place par les relations entre ses membres, qui intègrent ces valeurs dans leur identité. Les éléments qui constituent une conduite souhaitable ne sont toutefois pas figés et diffèrent considérablement selon les cultures<sup>5</sup>.

Du point de vue des Autochtones, les valeurs sont conceptualisées en termes d'éléments idéaux ou souhaitables, comme il est fait mention plus haut, mais ce qui est *souhaité* est bien plus défini chez les Autochtones que chez les personnes dont les ancêtres vivaient en Europe occidentale. À la base, les valeurs gouvernent la façon dont une personne comprend les faits et la vérité et constituent les mécanismes servant à observer la réalité de l'univers de cette personne. En général, les valeurs sont les moyens qu'utilise une personne pour modeler et utiliser son énergie afin d'atteindre une *existence équilibrée*<sup>6</sup>.

De nombreux Autochtones croient que, sans un équilibre entre les valeurs personnelles et le comportement adopté, il est impossible qu'un être humain développe pleinement son potentiel<sup>7</sup>. « Tout le système de pensée autochtone est le reflet de cet équilibre entre les aspects intellectuel, corporel et spirituel. Les mécanismes qui gèrent quotidiennement ce système sont conçus afin de veiller à ce que l'équilibre soit maintenu<sup>8</sup>. »

Par conséquent, la différence entre les valeurs adoptées par les organisations bureaucratiques, comme les forces armées, et les valeurs mises de l'avant par les communautés autochtones peuvent, parfois, être sim-

plement le résultat de définitions différentes des valeurs. Il convient de prendre en considération ce facteur lorsqu'on étudie les différences dans l'orientation des valeurs entre ou parmi des groupes. Différents ensembles de valeurs bien enracinées qu'ont en commun les communautés autochtones et les forces armées peuvent se ressembler (p. ex., l'honneur, la sagesse, la loyauté, le respect), mais peuvent être intégrés, individuellement ou collectivement, pour des raisons extrêmement différentes. Par exemple, tandis que le courage au sein des communautés autochtones peut constituer une valeur intrinsèque à leur survie au cours de l'histoire (p. ex., face à des dangers environnementaux, etc.), la raison d'être de cette valeur peut être bien différente pour les membres d'une organisation militaire. De plus, alors que les Canadiens d'origine européenne ont tendance à favoriser les valeurs qui mettent l'accent sur la conduite idéale dans une société donnée, les communautés autochtones cultivent ces valeurs très probablement afin de mener une existence équilibrée. Il est donc important de connaître les fondements (qui se trouvent la plupart du temps dans des processus historiques) de la conceptualisation et de la définition des valeurs.

## APERÇU DES RÉPERCUSSIONS DE L'HISTOIRE SUR LES VALEURS AUTOCHTONES

Les valeurs et le statut des Autochtones contemporains au Canada ont été influencés par leur environnement et modifiés à la suite de leur contact avec les premiers « colonisateurs » européens. Les interprétations de la nature et de la portée des répercussions varient. D'un côté, le gouvernement fédéral a été accusé de « génocide culturel » à l'endroit des Autochtones du Canada. Ces accusations se fondent sur les preuves d'une attaque historique, systématique et soutenue qui visait à éliminer les identités ethnoculturelles des peuples autochtones et qui vient à peine de prendre fin. De l'autre côté, on ne peut pas qualifier de désagréables tous les contacts que les Autochtones ont eus avec les soi-disant premiers colonisateurs du Canada, en raison des ressources importantes qu'ils ont tirées du commerce avec les colonisateurs<sup>9</sup>. Toutefois, il s'agit d'un avantage économique qui paraissait peut-être plus important qu'il ne l'était en réalité.

Les conditions actuelles des Autochtones au Canada sont en majeure partie le résultat de circonstances et de relations variées, qui existent depuis les premiers échanges sociaux prolongés entre les Autochtones et les colonisateurs européens il y a plusieurs centaines d'années. Les systèmes de valeurs des communautés autochtones et de leurs membres ont été inévitablement influencés à la fois par les circonstances de l'époque et par les interactions qui ont eu lieu dans ce contexte historique. Les communautés reflètent donc une combinaison d'idéologies traditionnelles (d'un point de vue autochtone) et contemporaines (de la société occidentale) et, dans une grande mesure, cette situation s'applique aussi aux membres de ces communautés, qui se trouvent à cheval entre les deux réalités. Ces adaptations ont évolué au fil du temps et sont le fruit d'un passé particulièrement tumultueux<sup>10</sup>.

Le contact avec les Européens a entraîné des conséquences immédiates et désastreuses pour les Autochtones de l'Amérique du Nord. Ils ont participé aux efforts de colonisation des Européens, à la traite des fourrures et à la guerre entre les colonisateurs français et anglais. Ces activités ont eu un impact considérable sur l'intégrité de leurs orientations de valeurs existantes. Dans le cadre de la quête des Européens pour les territoires et les possessions, leur désir ultime d'assimiler complètement les Autochtones a entraîné une réduction massive de la population autochtone<sup>11</sup> et a changé leurs communautés culturelles et leurs valeurs à jamais. D'un point de vue démographique, la population des Autochtones au Canada a été réduite à un dixième de sa taille originale parce que ceux-ci n'étaient pas immunisés contre les maladies contagieuses constituant un danger de mort dont les colonisateurs étaient porteurs. D'un point de vue politique, les Autochtones ont été marginalisés et ils ont été forcés de quitter leurs territoires d'origine, placés dans des réserves et exclus de l'activité économique, même s'ils avaient déjà été d'importants négociants et agents économiques.

En conséquence, les peuples autochtones ont sombré dans la pauvreté et sont devenus dépendants du gouvernement canadien et de ses règlements stricts et souvent discriminatoires<sup>12</sup>. En grande partie, les langues traditionnelles ont été perdues, détruites ou affaiblies, entraînant du même coup la perte de la tradition orale de transmission de l'histoire et de la culture. La communication culturelle a été sapée, les racines de

la population autochtone d'origine ont été brisées et la pauvreté et la destruction des contrôles sociaux traditionnels ont entraîné l'établissement de conditions sociales déplorables. Au cours des dernières années, la population des Autochtones est devenue trop grande pour les réserves prévues pour eux par le gouvernement fédéral, et de nombreux Autochtones se lancent aujourd'hui dans une vie urbaine bien plus complexe<sup>13</sup>. L'âge moyen de la population autochtone est inférieur de dix ans à la moyenne de 35,4 ans de la population canadienne générale<sup>14</sup>. La situation dans son ensemble a entraîné la dissolution des conventions, des coutumes et des héritages culturels autochtones. Les valeurs sociales et les principes individuels ont été modifiés et sont devenus incertains. En grande partie, cette situation a introduit une tension et une perturbation au sein des relations autochtones contemporaines, à la fois entre les communautés autochtones et avec les communautés et les institutions non autochtones, comme les forces armées.

## POURQUOI LES FORCES CANADIENNES DEVRAIENT-ELLES ÉTUDIER LES VALEURS AUTOCHTONES?

Les forces armées canadiennes préconisent que l'on apprécie et que l'on reconnaisse l'entière contribution de tous les membres pour raffermir leur sentiment d'importance et leur engagement envers l'institution. Par exemple, on dit que « le principe de justice et d'équité [des FC] repose sur la reconnaissance de la dignité et de l'importance de la personne ». Le processus d'élaboration et de mise en œuvre de cette politique reconnaît les qualités, les points forts et les différences de chaque membre. De plus, il favorise l'intervention au moment opportun, la transparence et la reconnaissance active du droit à la vie privée de la personne<sup>15</sup>. Il est donc essentiel que les FC déterminent, approuvent et comprennent les valeurs qui favorisent, chez les militaires autochtones, leur sentiment d'importance, tout en reconnaissant les différences dans les valeurs culturelles qui déterminent le comportement. Par conséquent, il sera nécessaire d'étudier les valeurs qui sont compatibles et de déceler celles qui peuvent se révéler conflictuelles.

Désormais, dans la mesure où cela ne gêne pas l'efficacité opérationnelle, les politiques en matière de ressources humaines doivent se montrer

proactives en vue de reconnaître l'importance des valeurs culturelles au sein des Autochtones et d'autres communautés diversifiées du Canada et elles doivent s'efforcer d'intégrer, plutôt que d'assimiler, ces principes aux normes des Forces canadiennes. Norton et McKee déclarent : « L'accommodement de la diversité ne se résume pas à assimiler des groupes diversifiés dans l'organisation<sup>16</sup>. » Elle doit plutôt « comprendre un processus 'd'accommodement réciproque' où l'organisation et les personnes s'y joignant doivent changer et s'adapter »<sup>17</sup>. Toutefois, il incombe surtout aux Forces canadiennes de prendre les décisions concernant « les types d'accommodement qui peuvent être faits et dans quelle mesure, tout en réalisant les objectifs opérationnels »<sup>18</sup>.

Conformément aux principes de justice et d'équité, il est important d'accroître la sensibilisation aux orientations de valeurs autochtones au sein du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FC, de manière à reconnaître leur importance éventuelle globale pour les militaires autochtones. En outre, le principe de l'accommodement réciproque nécessite une compréhension commune et une adaptation relativement aux comportements des militaires, dans le respect des limites opérationnelles. Plus on sera en mesure de comprendre le comportement découlant des orientations de valeurs reconnaissables, plus les FC seront en mesure de déterminer et de mettre en œuvre des stratégies de recrutement et de maintien en poste à l'intention des Autochtones.

## ORIENTATIONS DE VALEURS

Beaucoup de communautés autochtones au Canada ont en commun de nombreuses orientations de valeurs. Il s'agit d'idéologies générales, et non de codes moraux et éthiques spécifiques et entièrement intégrés, qui sont présentes au sein de chaque communauté et qui influencent le comportement de ses membres.

Des valeurs sous-jacentes façonnent aussi la culture des FC et les gestes des militaires. Même si un certain changement se produit à mesure que les groupes multiculturels croissent au Canada, nous supposons pour le moment, étant donné l'histoire politique et religieuse du pays, que les valeurs adoptées par l'ensemble des FC sont principalement d'origine

euro-judéo-chrétienne et qu'elles diffèrent donc de celles des sociétés autochtones. De plus :

[comme] les FC sont constituées de militaires volontaires, on peut insinuer que les personnes qui sont les plus attirées par une carrière militaire formeront la plus grande partie du personnel de niveau supérieur, tandis que la nature même de la vie militaire organisée suggère que les membres du noyau des FC seront susceptibles d'avoir beaucoup de caractéristiques en commun. On doit tenir compte du fait que les forces armées, plus que bon nombre d'institutions, ont perduré grâce à au respect et à la transmission de traditions organisationnelles et de traditions sociales<sup>19</sup>.

Il s'agit là de traditions sociales d'origine principalement britannique/européenne. Traditionnellement, 60 p. 100 du personnel des FC et près de 75 p. 100 du corps des officiers des FC sont composés de personnes d'origine britannique/européenne. Au début des années 1970, par exemple, jusqu'à 80 p. 100 des membres de la Marine pouvaient retracer leurs origines jusqu'aux îles Britanniques<sup>20</sup>. Afin d'assurer le succès de la planification des ressources humaines, il est essentiel de reconnaître et d'admettre toute incompatibilité fondamentale entre les valeurs sociales européennes et autochtones et tout domaine potentiellement conflictuel, car ceux-ci seront inévitablement source d'obstacles et de difficultés relativement au recrutement et au maintien en poste des Autochtones.

## COMPARAISON DES VALEURS : COMPATIBILITÉ POSSIBLE

Bon nombre d'orientations de valeurs entretenues au sein des communautés autochtones sont semblables, sinon équivalentes, aux valeurs adoptées par les Forces canadiennes. Les FC devraient donc mettre l'accent sur ces éléments afin d'assurer le succès de l'élaboration de nouvelles politiques et de nouveaux programmes touchant le personnel autochtone. Il est probable que le recrutement et, surtout, le maintien en poste du personnel autochtone bénéficieront de la reconnaissance et

de l'admission d'orientations de valeurs compatibles au sein des Forces canadiennes.

Peut-être que le point le plus important réside dans les orientations spirituelles des Autochtones et des non-autochtones, où, dans l'ensemble, on admet l'existence d'un être supérieur à qui l'on attribue la création de la terre et de ses habitants. Pour la majorité de la société occidentale, cet être supérieur est souvent d'origine chrétienne, mais étant donné que les Autochtones admettent l'existence d'un « Créateur » et entretiennent cette croyance, on constate une ressemblance entre les religions. On considère chacun de ces êtres supérieurs comme étant liés d'une certaine façon au monde qu'ils ont créé et comme étant puissants, en raison de leurs pouvoirs de création de tous les êtres humains. Ainsi, la valeur rattachée à un « être supérieur » est compatible et, si l'on n'établit aucune distinction quant à l'être à qui le culte est voué, les valeurs en tant que telles sont compatibles.

De la même façon, bien que la société non autochtone accorde beaucoup d'importance à l'individualisme et aux réalisations personnelles, les FC mettent l'accent davantage sur l'effort collectif et les réalisations collectives. Les valeurs relatives à l'effort collectif et à la réalisation sociale sont courantes chez les peuples autochtones en ce qui a trait à la survie et au partage et conviennent plutôt bien à l'approche opérationnelle des FC axée sur le travail d'équipe. La théorie voulant que les deux sociétés aient en commun le concept de socialisation *délibérée* est résolument répandue, qu'il soit question d'apprentissage imitatif informel dans les communautés autochtones ou de processus d'intégration formelle plus stricte, comme ceux visant à inculquer une conduite et un comportement acceptable ou à transmettre des connaissances et une culture spécifiques dans le cadre de l'instruction dans les FC. L'un des principaux objectifs de la socialisation organisationnelle, à la fois dans les FC et dans les communautés autochtones, est d'amener les personnes à considérer qu'elles font partie intégrante de la communauté ou de l'institution, s'assurant de cette façon qu'elles seront en mesure d'accomplir leurs tâches dans tous les contextes. Par conséquent, même si les *processus* grâce auxquels la socialisation est réalisée dans chaque groupe sont nettement différents, les *valeurs* relatives à la socialisation elle-même sont plutôt semblables.

Une autre valeur semblable aux deux sociétés traite de la transmission de l'information et de l'orientation au moyen de récits et de la mythologie. La transmission verbale de l'information occupe toujours une place importante au sein des communautés autochtones, où les récits constituent le moyen par lequel les personnes sont considérées comme les détenteurs de la sagesse et de la tradition et par lequel les sociétés traditionnelles transmettent les leçons, la moralité et les enseignements importants. Plusieurs études ont été réalisées au sujet de la place des récits au sein des forces armées, et toutes ont précisé l'importance de cette tradition. Dans les forces armées, l'art de conter englobe délibérément des directives tacites et constitue un moyen de déterminer les comportements acceptables et inacceptables. Ann Irwin suggère que :

Par les récits, le *s/off* [sous-officier] renforce à la fois son autorité personnelle et son autorité de compétence. L'autorité personnelle est renforcée par l'acte narratif lui-même, puisqu'il constitue naturellement un acte intime et réconfortant. En racontant ses propres faiblesses et erreurs, il accroît la confiance des autres, un aspect très important de l'autorité personnelle [...] Grâce aux récits, les *s/off* confirment et renforcent leur statut à titre de défenseurs de la tradition<sup>21</sup>.

La présence de professionnels de la santé au sein de l'organisation ou de la communauté constitue un élément important à la fois de la vie militaire et de la vie autochtone. Elle réaffirme la notion voulant que ces communautés soient des organisations cohésives, entièrement autonomes et en mesure de répondre aux divers besoins de ses membres en matière de santé. Même si les méthodes et les ressources relatives aux soins de santé introduites dans le contexte occidental peuvent différer légèrement de celles acceptées traditionnellement au sein des communautés autochtones, le concept de formation médicale et de formation touchant la santé dans la communauté et *pour* la communauté est équivalent. Cette situation offre aussi aux Autochtones des occasions potentielles de recevoir une formation médicale ou liée à la santé et de retourner dans leur communauté à la fin de leur service dans les FC enrichis des compétences qu'ils y ont acquises. Le service militaire dans le domaine de la santé peut donc s'avérer une idée très intéressante pour les Autochtones qui accordent une importance particulière aux soins

de santé communautaires dans leurs régions, et qui sont souvent forcés d'y prêter une telle attention, en raison de la négligence flagrante dont ils ont souvent dû faire les frais, à la merci d'un gouvernement et d'autres responsables de la réglementation bien intentionnés, mais incompétents.

Finalement, la discipline, l'honneur et la tradition sont tous des valeurs bien établies dans les FC et dans l'ensemble des communautés autochtones. Il convient toutefois de rappeler que chacune de ces valeurs ont une signification différente aux yeux des communautés ou des personnes qui les adoptent, et qu'elles peuvent aussi être intégrées à ces communautés ou ces personnes pour un éventail de raisons bien précises. Elles peuvent être la source de conflits dans certaines circonstances, mais elles demeurent malgré tout des valeurs compatibles, établies autant dans les FC que dans les communautés autochtones.

## ÉTUDE DES VALEURS : CONFLITS POSSIBLES

Une étude des valeurs complémentaires révèle nécessairement des orientations de valeurs, chez les FC et les sociétés autochtones, qui sont contradictoires, voire même conflictuelles. Ces orientations de valeurs différentes sont susceptibles d'entraîner des tensions et de la discorde entre les membres des FC et elles peuvent nuire à la participation de militaires autochtones potentiels. Les valeurs elles-mêmes peuvent être ou ne pas être modifiables, mais il est important que les responsables des ressources humaines dans les FC soient conscients que des tensions peuvent faire surface en raison de telles différences. Dans une organisation, il faut établir le respect des différences et la reconnaissance de la dignité des autres afin que l'on puisse reconnaître et respecter les valeurs des autres groupes. Sans l'acceptation de ces différences, il est difficile de mettre en œuvre des politiques d'accommodement au sein d'une organisation. Les différences frappantes entre les orientations de valeurs des Autochtones et des personnes non autochtones se manifestent surtout dans la conception circulaire de l'existence, adoptée par les Autochtones, qui semble absolument contradictoire à la conception triangulaire et hiérarchique mise de l'avant par les personnes non autochtones, et encore davantage par les forces armées. Il ne s'agit pas

simplement d'une question de religion, mais bien d'une réflexion de la structure hiérarchique de l'ensemble de la société occidentale et de ses institutions. Le système pyramidal est entièrement incompatible avec la logique autochtone de non-possession des ressources, qu'elles soient naturelles (de la Terre), financières ou physiques (biens matériels).

De plus, tandis que la plupart des communautés autochtones considèrent que toutes les formes de vie sont égales, un ordre hiérarchique ressort de la composition fondamentalement inégale de la société occidentale. De tels comportements de déférence n'existent pas dans la même mesure au sein des communautés autochtones, où l'on ignore l'inégalité sociale, mais où l'on accorde une valeur importante au respect universel. Le droit commun chez les Autochtones favorise l'autodétermination et l'épanouissement personnel, ne laissant aucune place aux inégalités sociales ou interpersonnelles.

Cette structure pourrait entraîner des effets potentiellement nuisibles sur les relations personnelles, étant donné que le contexte des FC suppose une inégalité intrinsèque, ne serait-ce qu'en lien avec le statut et le poste, entre les membres des forces armées. Selon Donna Winslow :

Dans les forces armées, les soldats et les officiers appartiennent à une structure très organisée qui détermine qui ils sont et ce qu'ils font, en plus de leurs obligations à l'égard des autres [...]. Il y a une distinction très nette entre les soldats et les officiers. Cette séparation est maintenue dans toute la hiérarchie militaire, même sur le plan informel, c'est-à-dire qu'ils se fréquentent peu<sup>22</sup>.

Alors que l'inégalité entre les êtres humains constitue une pratique plutôt rare dans de nombreuses communautés autochtones (même si des formules de respect existent pour les aînés tenus en haute estime, conformément à l'importance du respect universel voué à la sagesse qui est censée se développer avec l'âge et l'expérience), il est fort probable que les Autochtones estiment que le système militaire officialisé est oppressif, difficile à comprendre et injuste en soi. Il peut s'ensuivre un sentiment d'isolement et de ségrégation devant l'inégalité relative

à l'organisation, empêchant ainsi certains militaires autochtones de « croire » pleinement au « système » militaire.

De plus, dans bon nombre de communautés autochtones règne une éthique de « non-intervention », provenant de la valeur accordée à la véritable liberté, une valeur très répandue et très profondément ancrée. Il s'agit d'une éthique interdisant toute intervention des Autochtones en ce qui concerne les droits, les privilèges et les activités des autres et empêchant tout « conseil imposé » de la part des Autochtones. Il existe un principe moral au sein de la plupart des communautés autochtones qui interdit la critique directe et blessante à l'endroit d'une autre personne, une tendance qui va à l'encontre de la nature même de la plupart des institutions non autochtones.

Les FC, cependant, sont une institution fondée sur l'imposition de directives et d'ordres par les supérieurs (plus particulièrement les officiers supérieurs) au personnel. Cette forme officialisée de direction et « d'intervention » de la part des supérieurs peut nourrir de nombreuses difficultés auxquelles sont confrontés les militaires autochtones en ce qui a trait à la communication ouverte et libre et aux relations entre les grades. Une personne qui évite de donner directement des conseils par l'intermédiaire d'ordres et de différents autres moyens, ou encore, qui évite carrément de donner des ordres, manifeste ainsi un malaise sous-jacent en lien avec ce type de comportement. Une tendance intrinsèque à être réticent ou taciturne, en fonction de cette éthique de non-intervention, peut se manifester par l'absence de réponse lorsque celle-ci est attendue, voire exigée, dans un contexte militaire. Pour un militaire autochtone, il peut s'ensuivre bien plus qu'un simple sentiment de malaise; une telle situation peut entraîner des sentiments d'isolement et d'exclusion sociale. Elle peut devenir source de conflit en milieu de travail et même nuire à l'évaluation du potentiel des militaires autochtones par les supérieurs ou les superviseurs, entraînant ainsi des conséquences évidentes en ce qui a trait à l'instruction individuelle, à l'avancement et au perfectionnement professionnel. Une telle situation constitue probablement un facteur de la très faible représentation des Autochtones dans le corps des officiers des FC et parmi les sous-officiers.

Dans certaines communautés autochtones, la valeur de la « liberté », se traduisant par la non-agression, est parfois liée aux comportements « d'évitement ». Par exemple, chez certains peuples autochtones, le contact visuel direct est considéré comme une marque d'hostilité ou d'invasion et va directement à l'encontre du principe de non-agression qui joue un rôle important dans certaines communautés autochtones. Le fait d'éviter de donner une poignée de main lors d'une première rencontre, un geste d'accueil traditionnel dans la société occidentale et une pratique courante au sein des FC, constitue une autre expression des valeurs autochtones prônant la non-hostilité.

Dérivées des mêmes modèles circulaire et pyramidal mentionnés plus haut, les questions administratives présentent de multiples contradictions entre les communautés autochtones et non autochtones. Par exemple, l'administration des affaires publiques par les peuples autochtones est fondée sur un modèle d'unanimité bien établi dans le même modèle circulaire qui a été expliqué plus haut. En revanche, la gestion des affaires publiques dans les sociétés non autochtones est la plupart du temps structurée en fonction de la même pyramide hiérarchique qui régit la vie et les humains, et elle se traduit sans aucun doute par le biais du contexte opérationnel militaire parfois difficile et compliqué. En améliorant l'accessibilité et la simplicité du système opérationnel, il est fort probable que l'on s'approcherait davantage des valeurs autochtones prônant la prise de décisions unanime. En effet, si ce système était plus compréhensible, les militaires autochtones sentiraient qu'ils peuvent jouer un rôle éclairé dans le cadre des processus et des objectifs opérationnels.

## LES VALEURS ET LES POLITIQUES ET PRATIQUES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

De nombreux thèmes évidents ressortent des politiques des FC en matière de ressources humaines, des thèmes qui ne reconnaissent peut-être pas pleinement les différentes valeurs autochtones ou n'en tiennent pas compte suffisamment et qui peuvent aussi nuire au perfectionnement professionnel et au maintien en poste du personnel autochtone. À titre d'exemple symbolique, la commission utilisée pour la

nomination des officiers commissionnés et dans d'autres cérémonies, lorsque le militaire doit prêter serment à la Couronne, peut représenter un conflit d'ordre politique pour les Autochtones qui ne reconnaissent pas le monarque comme leur souverain et qui n'accordent aucune importance à la défense d'un territoire qui ne leur appartient pas. En effet, les Autochtones peuvent être davantage attirés par les forces armées des États-Unis, où l'on prête serment d'allégeance à la nation dans toutes les circonstances et où l'on met l'accent sur la défense du territoire occupé. Cette différence peut être, par exemple, l'un des facteurs de la plus faible représentation des Autochtones dans le corps des officiers des FC, ou même chez les sous-officiers. Toutefois, plusieurs peuples autochtones au Canada reconnaissent la notion de monarchie souveraine et le leadership de l'Angleterre (en fait, des communautés des Premières nations ont déjà demandé l'aide de l'État) et ne considéreraient donc pas que la commission ou le serment d'allégeance à Sa Majesté irait à l'encontre de leurs systèmes de valeurs.

La famille constitue une valeur importante pour les Autochtones et, selon toute vraisemblance, pour les forces armées, mais il se peut qu'il existe des différences majeures concernant la définition de l'unité familiale. Les différences de point de vue entre les militaires autochtones et les autres militaires en ce qui concerne la définition de la famille deviennent plus flagrantes lorsqu'il est question de politiques de congé pour raisons familiales, de proximité des communautés et de politiques sur les affectations à un poste isolé. La politique de congé pour raisons familiales des FC offre aide et soutien aux militaires qui ont perdu un proche parent. La politique est appliquée selon la définition suivante de proche parent :

« Proche parent » désigne une personne avec laquelle l'officier ou le militaire du rang entretient une relation (relation conjugale reconnue) [...] et toute personne qui est liée de l'une ou l'autre des façons suivantes à l'endroit du militaire ou d'une personne avec qui le militaire entretient une relation reconnue en vertu de l'article 1.075 :

1. l'enfant;
2. le père ou la mère ou l'époux(se) ou conjoint de cette personne;

3. le frère ou la sœur;
4. la personne qui a assumé les responsabilités et rempli les devoirs de père ou de mère<sup>23</sup>.

Étant donné la signification historique de la famille « nucléaire » immédiate pour la majorité de la population canadienne, cette politique ne semble pas enfreindre les orientations de valeurs de la plupart des membres des FC. Toutefois, étant donné que de nombreux Autochtones vivent selon un système familial étendu qui n'établit pas de distinction entre la famille immédiate et l'ensemble de la communauté environnante, cette politique entre en contradiction avec les principes intégrés de la plupart des Autochtones. Par exemple, il n'existe aucun concept de tante, d'oncle ou de cousin dans de nombreuses communautés autochtones. Même si, d'un point de vue biologique, ces personnes sont plus éloignées et occupent des catégories relationnelles différentes, elles demeurent socialement acceptées en tant que mères, pères, frères et sœurs. L'Autochtone est l'enfant de toute la communauté et doit faire acte de présence dans la communauté, particulièrement en temps de deuil.

Par conséquent, un militaire autochtone peut éprouver certaines difficultés quand vient le temps de faire la différence entre la famille immédiate et la famille élargie dans les situations où il souhaite obtenir un congé de deuil. En effet, on a déterminé que ces enjeux jouent un rôle dans la libération prématurée des militaires autochtones, un problème important en ce qui a trait à la planification stratégique des ressources humaines dans les FC. Dans le cas des militaires autochtones dans les FC qui ont dû composer avec la politique de congé pour raisons familiales ou avec d'autres procédures semblables, les « situations entraînaient une frustration accrue, un sentiment de solitude et des pensées continuelles concernant ce qu'ils considèrent comme des obligations à l'égard de leur famille [...]. La solution définitive consistait à retourner vivre dans l'environnement où ils se sentaient le plus à l'aise<sup>24</sup>. » Ce type d'expérience reflète aussi la rigidité relative des politiques et des pratiques des FC en matière de ressources humaines. Il conviendrait d'envisager sérieusement l'apport de modifications à la politique de congé pour raisons familiales afin mieux répondre aux besoins des militaires autochtones<sup>25</sup>.

La possibilité de retourner dans leur foyer est souvent très importante pour de nombreux Autochtones, étant donné que leur famille éten- due, leurs chefs spirituels, leurs racines culturelles et leurs territoires de chasse traditionnels se trouvent souvent dans les environs. La ten- dance et le besoin des FC relativement à l'affectation des militaires à des endroits très éloignés de leurs foyers sont sources d'importantes difficultés pour certains Autochtones et peuvent nuire aux chances que ceux-ci s'enrôlent et/ou demeurent dans les FC. Dans le cadre d'une étude sur l'attrition réalisée en 1995, qui consistait à interroger des par- ticipants, actuels ou passés, au Programme d'enrôlement des Autoch- tones du Nord, on a remarqué que les candidats autochtones interrogés à la suite de leur libération des FC ont souvent mentionné avoir eu des préoccupations en lien avec leur foyer et leur famille ou avoir cherché à obtenir l'avis de membres de leur communauté au moment de prendre des décisions. Ils ont aussi mentionné qu'ils préféreraient souvent échouer à un cours plutôt que de se retirer volontairement [du service], car la première solution permettait d'obtenir un voyage de retour payé. Plus- ieurs autres ont aussi exprimé leur préférence pour une affectation le plus près possible de leur foyer, afin d'avoir facilement accès à leur famille et à leur communauté.

De plus, la politique des FC sur « l'indemnité d'isolement » ne tient pas compte de l'isolement physique et psychologique des Autochtones affectés dans des régions urbaines du Sud, qui se trouvent par conséquent isolés de leurs communautés situées au Nord. Au contraire, l'Ordon- nance administrative des FC 20-4 (remplacée par la DOAD 5003-6)<sup>26</sup> établit l'environnement, l'indemnité de vie chère et le combustible et les services publics en tant que motifs pour sélectionner et évaluer les affectations admissibles à l'indemnité d'isolement. Aussi, les militaires actifs (et leurs proches qui les accompagnent) affectés à un poste isolé ont droit à une meilleure aide au déplacement en congé (ADC) pour leur permettre de partir en congé sans « devoir déboursier des sommes considérables »<sup>27</sup>. Les militaires autochtones sont souvent « isolés socia- lement et géographiquement de leurs communautés d'attache tout en étant touchés par les multiples difficultés liées à l'apprentissage culturel, organisationnel et professionnel »<sup>28</sup>. Cependant, ils ne sont pas admis- sibles aux dispositions améliorant les déplacements en congé, à moins qu'ils soient affectés à un « poste isolé », selon la définition des FC. Il a

été recommandé que l'on examine la politique des FC en vue d'améliorer l'accès au foyer, particulièrement pendant les trois premières années de service. Par exemple, on pourrait examiner les politiques touchant les droits aux congés annuels, l'ADC et les indemnités de déplacement dans les régions isolées afin de s'assurer que les postulants au Programme d'enrôlement des Autochtones du Nord ont accès à leur foyer d'une façon comparable aux mesures prises pour leurs homologues du Sud qui sont affectés dans des régions isolées et non isolées du Canada. En outre, on pourrait examiner la politique d'affectation pour s'assurer que l'on prend dûment en considération les préférences relatives à l'affectation, en particulier lorsque celle-ci faciliterait l'accès au foyer du postulant<sup>29</sup>.

Outre les facteurs mentionnés plus haut, les Autochtones dans les FC citent souvent leur tendance à éviter volontairement la compagnie des autres, puisqu'ils croient que leurs idées risquent d'être ridiculisées ou méprisées par les autorités. Ils ont donc avoué se sentir isolés dans les unités des FC en raison de leur incapacité à communiquer avec d'autres personnes semblables et se sentir déconnectés de leur propre culture, de leur famille et de leur communauté. Leur vision du monde est remise en question et, dans la plupart des cas, changée afin de correspondre à leur nouvel environnement militaire. C'est l'isolement omniprésent de leur communauté d'attache, combiné à leur aversion pour le déclenchement de conflits, qui est à la base de ce changement.

Les approches des FC en matière de ressources humaines visant à améliorer les relations en milieu de travail, comme les politiques relatives aux griefs, au harcèlement et à la discrimination, ne sont peut-être pas des options viables pour les Autochtones. Selon des données récentes, ces politiques sont souvent peu populaires parmi les militaires autochtones, en raison de l'aversion parfois forte chez les Autochtones pour l'intervention à l'encontre de la liberté d'autrui, comme il a été mentionné auparavant. Les Autochtones font souvent preuve d'une forte aversion pour l'atteinte à la liberté d'une autre personne, même s'ils sont tenus de poser de tels gestes en raison d'une politique. Comme l'a exprimé l'auteur Rupert Ross, un universitaire ayant étudié les communautés autochtones et vécu au sein de ces communautés dans le Nord de l'Ontario :

« Fidèles à l'éthique traditionnelle interdisant la critique des autres et l'intervention dans leurs choix, ils [les Autochtones] ne jugent jamais ouvertement les gestes d'une personne, à moins, dans un contexte environnemental, qu'ils soient également touchés par ces gestes. Ils ne se permettent pas de nous dicter notre conduite, comme nous la leur avons pourtant dictée depuis les premiers contacts [...] De nombreux Autochtones croient que notre façon de faire les choses crée davantage de problèmes qu'elle n'en règle, surtout lorsqu'elle contribue à la colère, à l'aliénation, à l'égoïsme et à l'envie ...<sup>30</sup>. »

Il est facile de comprendre pourquoi le potentiel intrinsèque de déclenchement de conflits, qui est à la base du processus officiel de plainte, est évité par les Autochtones qui entretiennent une vision du monde fondé sur la « non-intervention ». Conséquemment, les mécanismes de plainte ne semblent pas fonctionner aussi bien pour les militaires autochtones que pour les autres militaires. Par exemple, lorsqu'un conseiller ou un enquêteur qui n'est pas d'origine autochtone étudie un dossier traitant de harcèlement ou de discrimination, ses connaissances inadéquates de la culture l'amèneront souvent à adopter des lignes de conduite qui ne conviennent pas aux militaires autochtones. Même s'ils ont recours aux mécanismes de plainte disponibles, les militaires autochtones peuvent quand même se sentir abandonnés et mal compris, puisqu'ils croient que de nombreux superviseurs ne cherchent pas à comprendre les différences culturelles propres à leur cas. Ils expriment constamment un sentiment de « complète solitude » en ce qui a trait à leur situation<sup>31</sup>.

Les militaires autochtones d'expérience ainsi que les employés civils suggèrent l'ajout d'un assistant culturel instruit qui participerait à la résolution des motifs de plaintes. On s'assurerait ainsi que le plaignant serait appuyé donné par des personnes qualifiées comprenant sa perspective culturelle et que l'évaluation de la situation ne serait pas déformée en faveur des valeurs et des pratiques de l'ensemble de l'organisation. De plus, le volet de la politique sur les plaintes concernant le poste de « conseiller en harcèlement » ne parvient pas à aborder complètement le problème des orientations de valeurs différentes. La politique exige seulement que le conseiller en harcèlement consulte, dans le cadre du processus de médiation, des conseillers culturels qui n'ont pas

reçu nécessairement une formation sur les différences culturelles. Cette démarche s'applique à toutes les personnes qui participent au processus de plainte, incluant les superviseurs immédiats et les enquêteurs en matière de harcèlement<sup>32</sup>.

Au sein des FC, on encourage le recours approprié à des aînés autochtones et dans certains endroits, on a récemment nommé un « Aîné de la base » pour fournir un appui spirituel aux militaires autochtones. De telles mesures, même si elles sont bien intentionnées, peuvent aussi être contraires aux orientations de valeurs autochtones, car aucun aîné unique ne saurait combler les besoins spirituels des multiples groupes autochtones que l'on trouve dans les FC. Étant donné les différences importantes présentes dans de simples domaines culturels, on ne peut s'attendre à ce qu'un Autochtone adhère aux interprétations du monde de n'importe quel aîné<sup>33</sup>. Dans de tels cas, de bonnes intentions qui ne sont pas guidées par des connaissances ou des consultations appropriées peuvent avoir des conséquences négatives sur la situation des militaires autochtones, et ainsi nuire à la motivation et au maintien en poste du personnel dans les FC.

## CONCLUSION : ÉQUILIBRER L'ÉTHOS, LES VALEURS ET LES EXIGENCES ORGANISATIONNELLES CHEZ LES MILITAIRES

Les FC reconnaissent que les hommes et les femmes militaires sont le fondement des opérations militaires et que ceux-ci doivent se conformer aux politiques de l'organisation. Donc, un énoncé officiel de l'éthos touchant l'ensemble des membres des FC<sup>34</sup> définit l'institution par rapport aux autres institutions et aux autres groupes de la société canadienne et vise à modeler les attitudes et les croyances personnelles en fonction d'un modèle de comportement qui génère une cohésion, un dévouement et un esprit de corps exceptionnels. Cette philosophie comprend des attitudes orientées vers la réalisation de la mission militaire et l'oubli de soi volontaire en vue d'atteindre un objectif supérieur ainsi que la soumission à une organisation supérieure. Elle vise essentiellement à inculquer aux militaires les attributs moraux et physiques essentiels pour façonner les attitudes et les croyances personnelles en fonction d'un modèle comportemental souhaité<sup>35</sup>.

Avant tout, l'éthos militaire cherche à fournir à chaque militaire une explication claire du but moral du service et il reflète les quatre éléments fondamentaux des FC : l'esprit guerrier, les valeurs éthiques, les valeurs militaires et le reflet de la société canadienne. En ce qui concerne ce dernier objectif, l'énoncé de l'éthos vise à respecter la dignité et les droits des personnes, à adopter les idéaux nationaux et à offrir des chances égales à tous les Canadiens.

Néanmoins, nous sommes toujours en droit de nous demander si certains Autochtones peuvent être dissuadés de s'enrôler dans les forces armées par peur que les objectifs de l'énoncé de l'éthos aient comme conséquence l'assimilation et l'extinction de leurs propres orientations de valeurs ou encore la naissance de nouvelles valeurs qui entrent en opposition directe avec les leurs. Toutefois, comme le Canada est un pays multiculturel où l'on trouve un éventail de coutumes culturelles différentes, on ne peut s'attendre à ce que les FC adoptent chaque idéal national sous la forme de politiques et de pratiques uniques. En effet, l'institution doit conserver son engagement à l'égard de certains aspects des « questions fondamentales », afin de s'assurer que son intégrité et son efficacité opérationnelles ne sont pas compromises.

Les questions fondamentales comprennent les orientations de valeurs qui constituent des éléments essentiels aux organisations militaires. Certains croient qu'une érosion omniprésente des valeurs militaires fondamentales serait attribuable à une structure organisationnelle empreinte de diversité, que les valeurs de base nécessaires à l'efficacité des opérations ainsi que le caractère, le moral et la qualité des forces armées sont sapés par les changements graduels qui favorisent la diversité et qui reflètent la société civile au sein des FC<sup>36</sup>. À la suite d'entrevues, on a découvert qu'une minorité de militaires croient que l'équité en matière d'emploi, les programmes spéciaux d'admission, l'intégration culturelle et d'autres initiatives servent à saper l'intégrité et la véritable mission des forces armées. Leur opinion peut se résumer ainsi :

« Une démocratie ne peut pas défendre une démocratie. Il faut pour cela un système autoritaire doté d'une hiérarchie claire où des ordres sont donnés et les choses faites d'une façon précise.

[...] Pour avoir un comportement agressif, il faut être agressif et posséder les valeurs nécessaires pour tuer quelqu'un s'il le faut. Or, la société civile canadienne rejette ces valeurs<sup>37</sup>. »

L'éthos militaire encourage les valeurs relatives au devoir, à l'intégrité, à la loyauté et au courage. Toutes des valeurs apparemment essentielles et liées à la condition fondamentale de la responsabilité illimitée imposée aux membres des FC. Entre autres choses, ces valeurs sont aussi à la base de la responsabilité et de la légitimité du fait de donner la mort afin de défendre les valeurs canadiennes, si la situation l'exige<sup>38</sup>. Pour certaines personnes, la restructuration des forces armées sous la forme d'une institution collective grand public, au lieu d'une institution dotée d'une mission opérationnelle unique consistant à défendre le Canada, constitue une entreprise trompeuse. D'un autre côté, les forces armées doivent remettre en question les notions traditionnelles d'*efficacité* opérationnelle et d'isolement social, qui semblent aller à l'encontre de l'*efficacité organisationnelle* globale des forces armées.

Afin de mieux tenir compte des Autochtones et ainsi rendre les forces armées plus intéressantes à leurs yeux, les FC devront entreprendre la planification de changements en ce qui a trait aux valeurs. De telles démarches permettraient de respecter davantage les exigences de la *Loi sur le multiculturalisme canadien* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et, du même coup, de mieux répondre aux besoins opérationnels et organisationnels. Par conséquent, les FC font face au défi de changer l'opinion, présente depuis fort longtemps et véhiculée au sein de l'institution, que l'on se fait au sujet des Autochtones. La volonté de créer un milieu de travail fondé sur les valeurs, qui accueille un échantillon représentatif diversifié de la population canadienne, a peu de chance de se concrétiser sans un effort concerté visant à contester et à transformer les idées fausses au sujet des compétences des Autochtones et de leur place au sein des forces armées. Il faut tenter sincèrement de comprendre les enjeux à partir des différents points de vue autochtones. Parallèlement, les FC devraient étudier à quel point le renforcement des valeurs et la promotion des identités culturelles chez chaque personne et au sein des unités diversifiées sur le plan ethnique peuvent renforcer la cohésion des forces. Il faut tenter d'établir la frontière entre le niveau

de renforcement des valeurs culturelles qui permettra d'améliorer la cohésion des forces et le point où la mise en valeur des identités culturelles risquerait d'atténuer l'efficacité des unités opérationnelles.

Que chaque Autochtone ait été ou non touché directement par des actes d'injustice passés, le concept de « mémoire tribale » englobe l'ensemble des répercussions qu'ont eues ces actes au sein des communautés autochtones<sup>39</sup>. Cette notion souligne l'importance de comprendre la situation de chaque Autochtone dans le cadre de son histoire culturelle. Si la véritable intention des FC consiste à mettre en place un environnement où les Autochtones pourront s'adapter et réussir, les décideurs devraient étudier à nouveau les politiques apparemment incompatibles en matière de ressources humaines et s'assurer que les prochaines initiatives stratégiques sont élaborées de concert avec les communautés autochtones. C'est ce type de sensibilisation et d'inclusion qui est le plus susceptible d'améliorer l'accommodement réciproque entre les Autochtones et les Forces canadiennes.

## NOTES

---

- 1 David Bercuson, *Significant Incident*, Toronto, McClelland and Stewart, 1996.
- 2 Directeur – Intégration des genres et équité en matière d'emploi (militaires) (DIGEME).
- 3 Kathleen MacLaurin, *Organizational Values in the Canadian Forces and Aboriginal Communities – Contemporary Perspectives on Conflict and Compatibility*, Ottawa, 2001, ministère de la Défense nationale.
- 4 Michael Adams, *Sex in the Snow*, Penguin Books of Canada, 1999.
- 5 Jodie Bopp, Michael Bopp, Lee Brown et Phil Lane Junior, *The Sacred Tree*, Alberta, Four Worlds International Institute for Human and Community Development, 1984.
- 6 Idem.
- 7 R. Neil, *Voice of the Drum*, Brandon (Manitoba), Kingfisher Publications, 2000, cité dans L. Morissette Clarkson et G. Gegallet, *Our Responsibility to the Seventh Generation, Indigenous Peoples and Sustainable Development*, Winnipeg, International Institute for Sustainable Development, 1992.
- 8 Rupert Ross, *Dancing with a Ghost – Exploring Indian Reality*, Markham (Ontario), Octopus Publishing Group, 1992.
- 9 Neil McDonald, *Travailler avec les autochtones : manuel pour une communication inter-culturelle efficace*, Winnipeg, Cross Cultural Consulting, 2000.
- 10 Charlie Taiowsakarere Hill, *A Course to Increase Awareness about Aboriginal Native American Cultures*, Ottawa consultation, 2001.
- 11 MacLaurin, *Organizational Values in the Canadian Forces and Aboriginal Communities* (2), 2002.

- 12 Paradoxalement, le même gouvernement qui est à l'origine de cette dépendance a plus tard exigé l'indépendance législative des Autochtones dans son Livre blanc sur la politique indienne de 1968.
- 13 Statistique Canada, *Le Quotidien – 13 janvier, Le Recensement de 1996 : données sur les Autochtones*, Ottawa, 1998.
- 14 Forces canadiennes, *Stratégie en matière de ressources humaines militaires 2020 – Relever les défis futurs en matière de personnel*, Ottawa, ébauche, avril 2002.
- 15 S. Norton et B. McKee, *The Importance of Values Research of Strategic HR in the Canadian Forces*, Ottawa, Défense nationale, Directeur – Coordination stratégique des ressources humaines, 2001.
- 16 Cross-Cultural/Multicultural Associates Inc., *A Conceptual Framework for Achieving Diversity and Equity in the Canadian Forces*, note technique 00-2, Ottawa, ministère de la Défense nationale, Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, 1997.
- 17 Idem.
- 18 Morris Janowitz, *On Military Ideology*, Rotterdam, Rotterdam University Press, 1971.
- 19 Idem.
- 20 Anne Irwin, *Canadian Infantry Platoon Commanders and the Emergence of Leadership, mémoire de maîtrise non publié*, University of Calgary, Calgary (Alberta), 1993.
- 21 Donna Winslow, *Le Régiment aéroporté du Canada en Somalie : une enquête socio-culturelle*, Ottawa, Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 1997. p. 13.
- 22 *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*, chapitre 209, section 51.
- 23 Karen Davis, *Northern Native Entry Program Attrition Monitoring: A Preliminary Evaluation*, note technique 12/05, North York (Ontario), Unité de recherches psychotechniques des Forces canadiennes, 1995.
- 24 Idem.
- 25 Idem.
- 26 Directives et ordonnances administratives de la Défense, 5003-6, Déménagements imprévus, statuts particuliers et affectations pour motifs personnels, 08-02-2002.
- 27 Idem, 209-15.
- 28 Davis, *Northern Native Entry Program Attrition Monitoring*, p. 2.
- 29 Idem, p. 3.
- 30 Rupert Ross, *Dancing with a Ghost – Exploring Indian Reality*, Markham (Ontario), Octopus Publishing Group, 1992.
- 31 Groupe consultatif des Autochtones de la Défense, Ottawa, Consultation, 2001.
- 32 Idem.
- 33 L'énoncé de l'éthos militaire canadien est en cours de révision, l'inclusion plus générale des cultures fait partie des questions à l'étude.
- 34 Défense nationale, *Servir avec honneur, la profession des armes au Canada*, numéro IDDN : APA-005-000/AP-001, Ottawa, 2003.
- 35 Entrevue citée dans Winslow, *Le Régiment aéroporté du Canada en Somalie*, p. 46.
- 36 Winslow, *Le Régiment aéroporté du Canada en Somalie*, p. 2-3.
- 37 Entrevue citée dans Winslow, *Le Régiment aéroporté du Canada en Somalie*, p. 46.
- 38 Défense nationale, *Servir avec honneur, la profession des armes au Canada*, numéro IDDN : A-PA-005-000/AP-001, Ottawa, 2003.
- 39 McDonald, *Travailler avec les autochtones*, p. 2.

# DIVERSITÉ :

## LES CONDITIONS POUR DES FORCES ARMÉES ADAPTATIVES ET OUVERTES À TOUS

---

FRANKLIN C. PINCH

### INTRODUCTION

Dès les premières lignes du présent document, on suggère que la diversité culturelle et sociale présente dans la plupart des sociétés occidentales et dans de nombreuses sociétés non occidentales se reflète dans les politiques de gestion des ressources humaines de leurs forces armées. Harries-Jenkins avance de façon convaincante que les anciens modèles conservateurs, à prédominance masculine, (p. ex. : le modèle institutionnel et le modèle guerrier) et leurs hypothèses sous-jacentes ont été devancés par un nouveau « modèle de diversité », qui est davantage conforme à la réalité actuelle. La plupart des chapitres précédents traitent des barrières qui s'opposent toujours à l'adaptation à cette nouvelle réalité. D'une certaine façon, dans tous ces chapitres, on attribue les différences des valeurs sociales et culturelles à la résistance relative au changement permanent. On y suggère aussi, en grande partie, que nous sommes toujours prisonniers d'anciennes notions sur la façon dont les forces armées devraient aborder les différences des groupes ethnoculturels et sociaux présents dans la société, notamment les femmes et les Autochtones.

Malgré le progrès réalisé, la plupart des forces armées ont toujours de la difficulté à englober le plein potentiel de la population qu'elles représentent et à transformer les modèles, les valeurs, les normes et les croyances culturels et sociaux internes qui pénalisent certains militaires en fonction de leurs critères d'attribution. Dans le présent chapitre, on revient sur l'analyse par Harries-Jenkins de l'évolution conceptuelle et stratégique de la mixité. On y récapitule brièvement la situation actuelle relativement aux modèles de changement et à la résistance qui ont influencé les politiques au cours des cinquante dernières années, et on émet ensuite des commentaires sur les conditions les plus favorables dans lesquelles les politiques de gestion de la diversité sont les plus susceptibles de porter fruit.

## CONTEXTE

Comme l'a reconnu Morris Janowitz dans *The Professional Soldier*<sup>1</sup>, la transformation des forces armées aux États-Unis en une organisation beaucoup plus *hétérogène*, tant socialement que culturellement, était déjà bien entamée dans les années 1950. Il s'agissait simplement d'une réflexion interne, touchant à la fois la structure et les politiques, des changements démographiques, socioculturels et technologiques dans la société civile. Des changements de ce genre continuent d'avoir lieu aujourd'hui au sein de nombreuses organisations militaires<sup>2</sup>. Évidemment, aux États-Unis, l'intégration raciale des Afro-Américains a débuté dans les années 1950 et, malgré d'importants reculs, a évolué plutôt bien dans l'ensemble<sup>3</sup>. Au Canada, on peut établir un parallèle, moins évidente et un peu moins problématique, avec l'intégration des francophones canadiens dans les forces armées et, par la suite, avec le respect des politiques officielles sur le multiculturalisme.

Pendant ce temps, comme il est mentionné ailleurs dans le présent document, les sociétés occidentales sont devenues de plus en plus diversifiées, mais les forces armées, ainsi que d'autres institutions traditionnelles, ont souvent été incapables de comprendre ces tendances et de s'y conformer avant d'être confrontées à des crises de gestion des ressources humaines ou d'être forcées de s'y conformer par des mesures légales<sup>4</sup>. Le soutien législatif national a souvent manqué à l'appel, un élément essentiel de la « politique globale » selon Harries-Jenkins. Toutefois, les problèmes découlaient en grande partie de lacunes dans le leadership stratégique militaire, et plus particulièrement, comme le suggère Leuprecht dans le chapitre six, de décisions de planification à long terme qui ne prenaient pas en considération les tendances sociales et démographiques importantes.

De plus, le leadership militaire a généralement évité les initiatives de changement perçues comme de « l'innovation sociale », surtout en ce qui a trait au genre et à l'orientation sexuelle. Comme l'a remarqué David Segal, les dirigeants militaires se sont opposés à presque tous les types de changement social en soutenant que ces changements entraîneraient des répercussions néfastes sur la cohésion et l'efficacité

opérationnelle<sup>5</sup>. Ces changements comprenaient notamment l'intégration des femmes et des différentes minorités<sup>6</sup>. Cette préoccupation apparemment obsessionnelle au sujet des perturbations de la cohésion et de l'efficacité opérationnelle, abordée dans le présent document par Harries-Jenkins et par Davis et McKee, est devenue liée au modèle des « impératifs opérationnels », qui mettait principalement l'accent sur le rôle guerrier traditionnel des forces armées, le caractère unique de leur mission et les conditions immuables relativement strictes qui étaient soi-disant nécessaires à leur maintien. Il s'agissait là de l'opinion en faveur de la « divergence », un argument normatif qui soutenait que la culture, les normes, les valeurs, les croyances, les attitudes, et ainsi de suite des forces armées devaient être à la fois séparées et différentes de celles de la société. Les adeptes de ce point de vue ont été appuyés par l'ouvrage de Samuel Huntington, *The Soldier and the State*<sup>7</sup>, dans lequel il exprime une opposition intellectuelle et morale à l'endroit des forces armées où l'on tente d'englober les normes de la société libérale démocratique. En fait, Huntington a établi un rapport entre le contrôle civil des forces armées (toujours source d'inquiétude dans les sociétés démocratiques où il y a une importante force permanente) ainsi que le professionnalisme du corps des officiers et une institution militaire conservatrice, clairement délimitée et isolée de l'influence de la société. Une telle position pourrait être vue comme un avantage pour le leadership militaire, car elle empêcherait sans doute les politiciens et d'autres intervenants de se mêler des affaires internes des forces armées. De plus, elle demandait aux forces armées de se concentrer sur leur devoir, c'est-à-dire gérer la violence à grande échelle et s'attaquer aux ennemis du pays, lorsque la situation l'exige, et de ne pas s'occuper des questions politiques ou sociales.

## IMPÉRATIFS SOCIAUX ET FORCES ARMÉES ADAPTATIVES

La contrepartie de cet argument a été surnommée le modèle des « impératifs sociaux »<sup>8</sup>. Selon ce modèle, surtout lorsque les forces armées doivent se fier au bassin des ressources humaines et à l'appui du public pour assurer leur maintien (ce qui est le cas dans presque toutes les sociétés démocratiques de type occidental), il devait forcément

exister une importante interpénétration et une grande perméabilité des frontières entre les forces armées et la société. En effet, cette situation a souvent été démontrée<sup>9</sup>. Dans les sociétés industrielles, bon nombre des caractéristiques structurantes particulières (p. ex., répartition professionnelle, hiérarchie de la direction) et la dynamique du changement des forces armées se sont mises à ressembler de plus en plus à celles d'autres organisations d'employeurs d'envergure, c'est-à-dire que les organisations militaires et civiles se sont mises à *converger*.

Il s'agissait là des « forces armées adaptatives », dont Janowitz a fait mention et qu'il a imaginées dans le cadre du concept « constabulaire »<sup>10</sup>. Ce concept devait changer le rôle des forces armées, d'une organisation habituée d'employer une force illimitée pour remporter les guerres du pays à une organisation qui s'emploie à utiliser une force minimale afin de prévenir la guerre nucléaire totale et de participer au maintien de la paix et de la stabilité mondiales. Le rôle des forces armées à titre de machine de guerre a donc été élargi pour y inclure l'aide au règlement des conflits. Comme on le reconnaît maintenant, cet élargissement a occasionné le développement de nouvelles compétences spécialisées, notamment les habiletés politiques et diplomatiques liées à la négociation et à l'interaction avec des parties multinationales, multiculturelles et non militaires. Cette transformation conceptuelle n'a pas plu aux adeptes de la tradition militaire, qui ont rejeté le concept constabulaire sous prétexte qu'il s'apparentait trop à un rôle de forces policières à l'échelle mondiale. Aussi, les changements sociaux adaptatifs survenus à la suite de la Seconde Guerre mondiale, et plus particulièrement au cours des années 1960 et 1970, ont donné l'alarme concernant la « civilisation » des forces armées, surtout aux États-Unis et au Canada<sup>11</sup>. Même Janowitz, qui n'a jamais écarté le rôle guerrier, mais le voyait plutôt utile au maintien de la paix et de la stabilité, croyait que le caractère unique de la mission militaire imposait certaines limites à la civilisation<sup>12</sup>. La thèse de la civilisation supposait l'acceptation des normes sociales et des valeurs civiles qui sont à la base d'une hétérogénéité accrue dans les modèles de leadership et de leadership au sein des forces armées. La diversité croissante est compatible avec la notion de force constabulaire, l'expansion du rôle militaire et la civilisation : tous des enjeux à propos desquels le leadership militaire a éprouvé des difficultés<sup>13</sup>.

Pour Janowitz, l'adaptabilité aux changements sociétaux faisait partie d'une évolution naturelle et prévisible<sup>14</sup>. Il faut affronter les changements sociétaux, non pas avec alarmisme, mais au moyen de politiques adaptatives en faveur du changement de structure et de processus afin d'assurer une intégration civilo-militaire continue. La position de Janowitz se distingue toutefois du premier point de vue de Huntington (ce dernier a atténué son opinion par la suite) par la conviction que l'intégration externe et le contrôle civil devaient être réalisés au moyen de l'intégration complète des forces armées dans la société<sup>15</sup>. Deux points communs majeurs sont toutefois ressortis : les dirigeants militaires devraient être davantage à l'écoute des réalités et des pressions politiques et les militaires devraient être imprégnés, et non détachés, des valeurs et des cordes sensibles de la société. Ces points sont très pertinents en ce qui a trait à la gestion de la diversité dans les forces armées contemporaines, car ils font référence à la responsabilisation exigée par les lois en matière de droits de la personne (le cas échéant) et par le grand public. De plus, là où Huntington a repéré des caractéristiques de « l'esprit militaire » qui se distinguaient de celles de la société civile, Janowitz a recommandé le développement d'une « conscience sociale » chez les militaires, particulièrement chez les dirigeants, en commençant par la compréhension de leur propre environnement et en élargissant graduellement les horizons jusqu'à ce que cette compréhension et sa portée atteignent un niveau plus mondial et cosmopolite<sup>16</sup>. Janowitz a soulevé certaines préoccupations au sujet des déséquilibres raciaux survenus à la suite du taux d'enrôlement plus élevé chez les Afro-Américains au début de la période où les forces américaines étaient composées uniquement de volontaires. Ces préoccupations touchaient principalement des questions de représentation, Janowitz ne s'opposant pas à l'inclusion des minorités<sup>17</sup>. Même si Janowitz n'a pratiquement pas fait mention du rôle des femmes chez les militaires, l'inclusion des minorités et des femmes dans les forces armées, d'une façon *significative*, correspond plutôt bien à son point de vue sur des forces armées adaptatives.

Comme l'a suggéré Gwyn Harries-Jenkins (chapitre un), Charles Moskos a vraiment englobé les modèles d'impératifs opérationnels et d'impératifs sociaux dans le cadre de sa conceptualisation des modèles institutionnels/professionnels<sup>18</sup>. Ainsi, il a pu saisir les tensions entre

une organisation militaire qui est légitimée par des normes traditionnelles et une autre qui est clairement liée aux caractéristiques de la société civile, surtout en ce qui a trait aux modes d'engagement et d'interaction empruntés à l'entreprise privée. Même si aucune organisation militaire ni aucun service distinct ne semblent représenter un modèle institutionnel ou professionnel pur, Moskos a fait une mise en garde contre les conséquences néfastes liées à l'adoption d'un modèle professionnel par des forces armées opérationnelles. Par exemple, il s'est élevé contre la pleine intégration des femmes (il ne s'oppose pas à une intégration partielle) et des personnes *ouvertement* homosexuelles (d'où la politique américaine consistant à « ne pas poser de questions, ne rien dire »), mais il appuie la pleine intégration raciale pour les hommes et, par déduction, pour les autres groupes ethnoculturels<sup>19</sup>. Il convient aussi de se rappeler que les opinions de Moskos sont fondées sur les États-Unis et qu'elles ne s'appliquent pas nécessairement aux autres forces armées occidentales. Même si les États-Unis ont influencé les institutions militaires alliées de façon importante, de nombreuses raisons (dont la taille et leur rôle à titre d'unique superpuissance) expliquent pourquoi les forces armées américaines ne peuvent servir de modèle à l'ère du postmodernisme<sup>20</sup>.

Récemment, Moskos a eu recours à son modèle institutionnel/professionnel afin de comparer l'intégration raciale et l'intégration des femmes aux États-Unis. Il a remarqué des différences marquées qui défavorisent les femmes (p. ex., le physique, l'intimité, les relations sexuelles et le harcèlement). Ces facteurs touchent particulièrement l'intégration aux unités de combat terrestre, qu'il a tendance à ne pas appuyer. Il conclut en suggérant que le modèle institutionnel s'appliquerait à l'intégration des Afro-Américains et que le modèle professionnel s'appliquerait à l'intégration des femmes. Autrement dit, du moins dans le contexte des États-Unis, l'intégration des femmes serait en fin de compte plus fructueuse dans les organisations civiles que chez les militaires. Cette conclusion est possible, mais il existe beaucoup d'éléments prouvant que les femmes doivent encore faire face à des obstacles importants en ce qui a trait à leur réussite dans tous les types d'organisation, et surtout dans les postes de direction<sup>21</sup>.

Contrairement à Davis et McKee (chapitre deux), certains analystes doutent qu'il soit possible d'avoir recours à des philosophies, des politiques, des programmes et des pratiques en matière de ressources humaines afin de surmonter les barrières mentionnées plus haut qui empêchent les femmes de réussir dans l'environnement de combat opérationnel de l'Armée de terre<sup>22</sup>. Les problèmes touchant la force physique et l'endurance sont relativement simple à gérer si l'on applique des critères physiques de sélection professionnelle *réalistes*, même si, comme l'a indiqué Harries-Jenkins (chapitre un), il ne sera peut-être pas possible de régler le problème de la *mesure symbolique*, c'est-à-dire que seul un petit nombre de femmes répondent aux critères, ni de réduire le besoin de modèles féminins de grades supérieurs. L'application des politiques en ce qui concerne les autres problèmes consiste notamment à changer les normes culturelles et interactives masculines dans les forces de combat en général, et particulièrement dans les armes de combat. Les adeptes du modèle institutionnel s'opposeraient à cette formule pour des motifs d'efficacité opérationnelle. Une telle initiative consisterait à ignorer la mesure dans laquelle les rôles de genre et les définitions des rôles sont socialement établis. Dans les forces armées, comme ailleurs, ils sont aussi renforcés par la culture masculine<sup>23</sup>. Il reste à savoir à quel point les forces armées sont prêtes à changer les relations structurelles (c.-à-d., transformer l'environnement social et culturel), qui favorisent actuellement les hommes, et si la conservation de critères masculins, plutôt que de critères non discriminatoires, est essentielle à l'efficacité des forces militaires. Cette question reste à être abordée de façon sérieuse et objective<sup>24</sup>.

## POUR DES FORCES ARMÉES OUVERTES À TOUS

Des concepts d'opposition ou des types idéaux, comme le modèle des impératifs opérationnels par rapport au modèle des impératifs sociaux ou le modèle institutionnel par rapport au modèle professionnel, ont été utilisés afin d'aider à clarifier les tendances évolutives dans les forces armées. Toutefois, ces concepts ont entraîné des discussions passant d'un extrême à l'autre, qui ont eu tendance à présenter sous un jour défavorable tout mouvement s'éloignant des positions d'exclusion traditionnelles des forces armées. Par conséquent, James Burk a récemment mis en question cette façon de penser oppositionnelle en partant

du principe que la réalité sociale est mieux représentée par l'équilibre entre les modèles d'impératifs sociaux et d'impératifs opérationnels<sup>25</sup>. La société a besoin d'une organisation militaire opérationnellement efficace, mais les forces armées composées entièrement de volontaires ne peuvent s'isoler totalement de la société. Elles doivent être à l'écoute des besoins des intervenants civils. (Moskos serait d'accord avec ce principe, puisqu'il considère que les tendances institutionnelles et professionnelles entrent toutes les deux en jeu dans les forces armées d'une société postmoderne.) Ce point de vue reflète l'opinion de Charles Cotton mentionnée précédemment, voulant qu'une organisation militaire doive être intégrée, tant à l'interne qu'à l'externe, sous différents aspects, notamment les valeurs et les attitudes<sup>26</sup>.

Néanmoins, le but n'est pas de dissocier les critères et les valeurs militaires de ceux de la société civile. On cherche plutôt à mettre l'accent sur des valeurs *supplémentaires* afin de soutenir le respect des obligations en matière de rôle qui sont liées à la mission militaire unique. Ces obligations sont inhérentes à un éthos militaire qui englobe des exigences propres aux valeurs militaires (devoir, honneur, intégrité, responsabilité illimitée, etc.) et les valeurs sociales prédominantes (respect des traditions démocratiques, droits à l'égalité et droits de la personne, accommodement relatif aux différences religieuses et culturelles, etc.). Dans leur Manuel sur la profession des armes, publié récemment, et dans un manuel provisoire sur le leadership, les Forces canadiennes ont tenté d'atteindre cet équilibre d'intégration interne/externe<sup>27</sup>. Un des points les plus marquants dans les deux documents réside dans la valeur favorable attribuée à la nature bilingue et multiculturelle de la société canadienne et dans les mesures d'accommodement relatives au changement et à la diversité que laisse entendre une telle situation pour les Forces canadiennes. C'est en fonction de cette situation qu'apparaît un modèle inclusif de la profession militaire, entraînant des conséquences à la fois sur l'intégration interne et sur l'intégration externe, qui reste encore à réaliser<sup>28</sup>.

À cette étape de l'évolution des forces armées, plusieurs conditions semblent nécessaires afin d'en faire une organisation ouverte à tous, qui donne à chaque citoyen admissible une occasion de participer à la défense du pays et, de façon plus générale, à la sécurité nationale et

internationale. Si l'on peut se fier à l'expérience des cinquante dernières années, les pressions exercées par les citoyens ou la difficulté à conserver les niveaux d'effectif nécessaires n'entraîneront pas forcément la mise en place d'un système militaire ouvert à tous. Il faut plutôt que les régimes démocratiques, par l'intermédiaires de leurs gouvernements, de leurs représentants élus et de la majorité de leurs citoyens, soutiennent la notion d'une organisation militaire inclusive : une organisation sans discrimination à l'égard de quelque minorité que ce soit (incluant les femmes, qui sont traitées comme un groupe minoritaire). Les seuls motifs valables de discrimination sont le non-respect des conditions d'admissibilité de base et l'incapacité de se conformer à des critères de sélection équitables qui sont manifestement liés à la capacité de s'adapter aux tâches propres aux forces armées et d'exercer ces tâches.

L'appui politique ou gouvernemental se divise en deux catégories. La première consiste en une politique sur le multiculturalisme qui encourage officiellement la participation de groupes qui seraient autrement exclus des activités gérées par le groupe social dominant. La seconde prend la forme de dispositions législatives qui définissent de façon claire et précise les droits de la personne et les droits à l'égalité universels et les conditions liées à l'obtention de ces droits, ainsi que des mécanismes de décision et d'application qui confèrent du pouvoir à ces dispositions. Peu de pays disposent d'une politique sur le multiculturalisme, même si celle-ci semble nécessaire, tandis que bon nombre d'entre eux ont adopté des formes de dispositions législatives sur les droits de la personne ou les droits à l'égalité qui s'appliquent à l'institution militaire, au moins dans son ensemble.

L'autre élément nécessaire est l'appui actif des dirigeants militaires. Les dirigeants militaires ont mis du temps à élaborer les concepts et les mécanismes de changement permettant à la diversité d'être fonctionnelle dans le contexte militaire. En fait, comme il a été mentionné, de tels changements se sont heurtés à une certaine opposition ou ont été abordés d'une manière superficielle, peu méthodique et mitigée<sup>29</sup>. Il ne suffit pas non plus d'obtenir les consignes des dirigeants sans l'élaboration et la mise en œuvre d'une vision stratégique claire et d'une approche qui fournit les concepts, les philosophies, les politiques, les

programmes et les pratiques (et les ressources connexes) afin de garantir la réalisation du changement organisationnel souhaité. Par exemple, les recherches de Sorin sur les forces armées françaises (chapitre trois) indiquent que le principal établissement d'enseignement national pour les dirigeants militaires n'était pas préparé de manière adéquate à accueillir les femmes et que cette situation a entraîné d'importants conflits fondés sur le genre. On traite ci-dessous des questions de leadership touchant la réalisation de progrès dans la gestion de la diversité.

## LE RÔLE DU LEADERSHIP : DIRIGER DES PERSONNES ET L'INSTITUTION

En ce qui concerne le leadership militaire, Karol Wenek a récemment produit une série d'articles qui ont influencé la rédaction du nouveau manuel sur le leadership pour les Forces canadiennes<sup>30</sup>. Ainsi, il a mis sur pied, d'une façon logique et intégrée, des bases convaincantes sur lesquelles le leadership contemporain devrait s'appuyer. La majeure partie de son travail s'applique tout à fait au leadership lié à la gestion du changement et de la diversité. Selon Wenek, le leadership dans les forces armées comporte deux domaines de responsabilité : « diriger les personnes » et « diriger l'institution ». De plus, le leadership militaire est « réparti », c'est-à-dire que les responsabilités de direction et l'influence du leadership existent à tous les échelons de l'organisation. En outre, les dirigeants des niveaux plus élevés doivent rendre des comptes à la fois à l'environnement externe et à l'institution interne.

Wenek présente les responsabilités et les modes de réponse de ce que l'on pourrait aussi appeler le « leadership interactif ». Ces notions s'appliquent à tous les dirigeants, qu'ils soient chefs de section ou d'escouade, commandants d'une petite unité, commandants d'aéronef, capitaines de navire, commandants de formation ou même chefs d'état-major d'un service ou de la défense. Tous les postes de direction exigent des degrés spécifiques de compétences en leadership afin d'être en mesure de prendre des décisions. À la base, il est nécessaire que ces personnes soient soumises à la primauté du droit, un principe qui relève d'un cadre législatif englobant les lois du pays (incluant celles qui touchent les droits de la personne, l'égalité sociale et la justice sociale),

le droit des conflits armés et les conventions internationales s'y rattachant, ainsi que tout code de conduite spécial visant à s'assurer que les militaires servent leur pays de manière consciencieuse et honorable au sein des forces armées. Au Canada, par exemple, le Code de discipline militaire, qui s'applique précisément à la conduite de tous les militaires, reflète de nombreux principes juridiques d'équité et de justice qui contribuent au système judiciaire canadien.

De plus, l'exercice du leadership exige d'établir un lien de confiance avec les personnes dont le dirigeant en question a officiellement la responsabilité. Afin d'être efficaces, les dirigeants militaires professionnels doivent être en mesure de traiter toutes les personnes avec respect, équité, honnêteté et intégrité et de participer activement au perfectionnement, au bien-être et au progrès des personnes qui sont directement sous leur commandement. Quand on dirige des personnes, il est aussi important d'être un modèle de comportement. Ce rôle doit être rempli de façon sérieuse, délibérée et altruiste. Sans cette démarche, on pourrait difficilement attendre des militaires qu'ils s'imposent les sacrifices nécessaires à la réalisation de la mission militaire en dépit des risques que cela comporte, pour eux-mêmes et pour les autres membres de leur équipe. Cependant, ces notions ne signifient pas que chaque personne est traitée de la même façon. Les gens n'ont pas tous les mêmes habiletés, compétences ou besoins; il est donc important de se rapporter au caractère unique des personnes dont le dirigeant est directement responsable. Comme ces personnes peuvent provenir de différents contextes culturels, raciaux ou sociaux, il convient de tenir compte de leurs différences, dans la mesure où il est possible de les déterminer. Personne ne devrait se sentir dévalué, exclu ou marginalisé en raison de ses critères d'attribution. Tous les militaires devraient se sentir en mesure d'apporter leur propre contribution (et c'est en effet ce que l'on attend d'eux) aux tâches liées à la mission et aux objectifs des forces armées. Dans l'ensemble, il s'agit là d'une tâche importante en matière de leadership, mais elle est sans aucun doute réalisable, étant donné que les dirigeants militaires sont parmi les plus privilégiés en ce qui a trait à l'instruction et au perfectionnement liés aux aspects techniques et aux aspects de leadership de leurs rôles professionnels. Les conséquences relativement à la gestion de la diversité sont incontestables.

## DIRIGER L'INSTITUTION

Wenek suggère que pour diriger l'institution en incluant la diversité, il faut effectuer un « travail stratégique » et, à tout le moins, accomplir plusieurs tâches essentielles en matière de leadership. Premièrement, les dirigeants supérieurs doivent établir un principe visant l'adoption d'un modèle de diversité qui sera reflété dans l'ensemble de la structure de leadership et de gestion. À cette fin, ils doivent apporter la vision et l'orientation nécessaires à un tel changement, au moyen de l'apport des principaux groupes d'intervenants, surtout ceux qui seront les plus directement touchés par le changement.

Il ne s'agit pas d'un simple travail administratif consistant à établir des priorités et à attribuer des fonds. Il faut plutôt mettre en place les conditions idéales au changement en transformant *ce qui était ou ce qui est en ce qui doit être*. En grande partie, cette démarche demande la construction d'une signification et d'une identité sociale ou, au moins, l'expression d'une « idée » ou d'un fondement conceptuel grâce auquel le changement peut se produire. En ce qui concerne la diversité, une partie de la tâche consiste à donner un aperçu de ce que devrait être l'identité collective « nouvelle » ou idéale (c.-à-d., ce à quoi devrait ressembler le « nous » plus inclusif).

Deuxièmement, les dirigeants supérieurs doivent rendre disponibles les ressources nécessaires à l'élaboration des structures, des processus et des mécanismes visant à soutenir et à mettre en œuvre le changement souhaité. Encore, en ce qui concerne la gestion de la diversité, ces ressources doivent comprendre l'aide requise pour garantir l'élaboration d'une identité commune qui englobera tous les éléments essentiels, conçue en tant que « communauté d'intérêts » ouverte, intégrée dans un éthos commun.

Troisièmement, ils doivent assumer un rôle actif relativement à la direction et à la défense du changement par tous les moyens de communication et les autres outils disponibles. Ils doivent mettre l'accent sur la participation et le soutien dans l'ensemble de la structure de leadership. À cette fin, ils doivent employer des moyens éducatifs, le pouvoir

considérable et l'influence des sanctions positives comme les évaluations du rendement et les systèmes d'avancement et, en dernier recours, les sanctions négatives, pour s'assurer qu'aucun « récalcitrant » ni aucune sous-culture ne s'opposera au processus de changement souhaité, ne le gênera ou le perturbera. D'autres outils de soutien importants doivent être mis au point, notamment des mécanismes et des dispositions indépendants relativement à la prise de décisions et aux plaintes, pour régler les problèmes qui surviennent en marge du changement. Si ces problèmes ne sont pas abordés correctement, ils peuvent mettre fin au changement positif.

Quatrièmement, les dirigeants supérieurs doivent veiller à ce que les processus et les résultats soient correctement contrôlés et évalués afin de faciliter l'évaluation du progrès et de réduire la récurrence au minimum. À cet égard, il est important d'employer toute mesure de surveillance législative ou autre mesure de supervision externe disponible pour la production de rapports, du niveau de l'unité jusqu'à celui de la direction. Afin de favoriser le progrès, il faut analyser en profondeur les succès et les échecs et déterminer les causes fondamentales de ceux-ci. On peut ensuite utiliser les résultats dans un cadre pédagogique et persuasif, au moyen de modèles comparatifs et dans un format très connu, les « leçons retenues ».

Finalement, même si l'adoption d'un système militaire ouvert à tous qui accommode la diversité risque de se réaliser d'abord du haut vers le bas de la hiérarchie, les dirigeants supérieurs doivent trouver des moyens d'amener des militaires, à tous les échelons, à participer au processus en leur démontrant qu'un tel changement est avantageux pour eux et pour l'institution. Cette démarche nécessite à la fois des initiatives de leadership et de gestion qui mettent l'accent sur les aspects moraux, éthiques et pratiques du changement.

Comme il a été suggéré, pour exercer un leadership approprié en matière de changement, il faut orienter l'institution en élaborant et/ou en adaptant un système complet de gestion des ressources humaines (GRH). Ce système doit s'appuyer sur des assises stratégiques, des concepts et des recherches qui mettent l'accent sur la recherche de solutions réalisables

plutôt que sur les tentatives de justification des anciennes pratiques. Les forces armées ont souvent été accusées de s'attarder à des problèmes passés plutôt qu'à ceux du moment. Cela s'applique tout autant aux systèmes de GRH qui sont fondés sur des philosophies, des politiques, des programmes et des pratiques dépassés ou dysfonctionnels. Comme l'ont suggéré Burk et Harries-Jenkins et tel qu'il a été mentionné plus haut, les notions d'impératifs opérationnels et sociaux, reflétées dans d'autres modèles d'opposition, ont été dépassées par des idées et des concepts plus explicatifs. Ceux-ci comprennent la diversité, l'inclusivité et l'accommodement des différences : la direction dans laquelle se dirigent la plupart des forces armées occidentales. Une philosophie de GRH s'appuyant sur l'inclusivité et l'accommodement doit rechercher des façons de supprimer les obstacles à la pleine participation des citoyens et des militaires plutôt que des moyens de restreindre leur enrôlement et leur emploi dans les forces armées.

## LEADERSHIP PARTAGÉ

Le leadership distribué signifie que les dirigeants des échelons intermédiaires et inférieurs, ceux qui exercent un leadership quotidien, en personne, dans les forces armées, ont aussi la responsabilité de refléter l'éthos lié à l'accommodement des différences, qu'elles soient d'ordre ethnoculturel, social ou personnel. Par exemple, l'un des problèmes liés à la mise en œuvre de la mixité fut que de nombreux dirigeants ne croyaient pas qu'ils avaient la responsabilité de veiller à la réussite de l'intégration (ou croyaient qu'ils avaient le droit de refuser la présence des femmes dans leur entourage) ou encore, ne possédaient pas le jugement, les connaissances ou les compétences nécessaires pour exercer un leadership efficace relativement au changement.

Le leadership distribué, qui comprend des rôles à la fois officiels et officieux de leadership, joue un rôle important dans l'enseignement des valeurs, des croyances, des normes et des attitudes dans le cadre de la socialisation, initiale et ultérieure, tant au niveau de l'escouade et de l'unité que dans les niveaux supérieurs de l'organisation. En termes de contenu et de modèles de comportement (qui subissent actuellement des changements, même si ceux-ci sont encore trop lents), les systèmes

de socialisation militaires traditionnelles ont souvent dénigré et exclu les autres groupes culturels et sociaux et les civils en général. Les femmes ont été des cibles de choix du dénigrement, particulièrement en ce qui a trait aux étiquettes accolées aux recrues masculines qui démontraient n'importe quel signe de « faiblesse » ou de « vulnérabilité » dans les premières étapes de l'instruction et du perfectionnement. Différents groupes raciaux et culturels ont aussi fait l'objet de qualificatifs méprisants (surtout dans le cadre de séances d'initiation ou d'endoctrinement non officielles), tout comme les hommes homosexuels. Même dans les années 1990, de jeunes soldats canadiens ont avoué avoir adopté des comportements excessivement hétérosexuels afin de prouver leur hétérosexualité et leur virilité à leurs pairs<sup>31</sup>. D'un autre côté, les résultats des enquêtes sur le harcèlement, comme celles réalisées à la fin du vingtième siècle et résumées par Holden et Davis (chapitre quatre), suggèrent que l'approbation sociale de la diversité s'accroît au sein des quatre organisations militaires anglo-saxonnes, ainsi que dans les autres forces armées.

Comme l'ont démontré les recherches de Sorin, ces données ne signifient toutefois pas que tout est rose, même dans les pays qui ont tenté de façon délibérée et sérieuse de changer la situation. L'analyse des réponses qualitatives à une enquête canadienne sur la diversité a aussi révélé qu'une minorité de membres des Forces canadiennes était d'avis que les activités touchant les politiques et les processus sur la mixité nuisent à la véritable raison d'être des forces armées<sup>32</sup>. Cette situation prouve davantage le besoin continu de nouveaux modèles de socialisation qui mettent l'accent sur des normes de respect, d'inclusivité et d'accommodement des différences culturelles, sociales et personnelles.

## INCONVÉNIENTS ET AVANTAGES DE L'OUVERTURE À LA DIVERSITÉ

La gestion de la diversité au sein d'un effectif militaire ouvert à tous entraîne des conséquences, notamment une augmentation marquée de la complexité des rôles de leadership et de gestion et des systèmes qui doivent les soutenir. Afin de mettre en œuvre de façon efficace le modèle de diversité dans les forces armées, il est nécessaire d'engager du temps

et des ressources supplémentaires et, du moins au début, de composer avec la perturbation découlant du changement et du conflit entre le groupe dominant et les nouveaux groupes<sup>33</sup>. Le fait que l'organisation ait été conçue pour « la majorité » et non pour l'accommodement des nouveaux groupes constitue une des principales raisons de l'existence de ces conséquences. On ne peut éviter ces inconvénients si on souhaite mettre en œuvre un véritable changement.

Néanmoins, il convient aussi de noter que les femmes, les représentants des groupes raciaux et ethniques et les autres minorités ont enduré une part disproportionnée de désagréments et de conflits dans les forces armées, surtout dans les secteurs opérationnels plus « fermés ». Comme nous le rappelle la comparaison des valeurs de MacLaurin entre les militaires et les Autochtones (chapitre six), on doit s'attendre à la fois à une congruence et à un conflit des valeurs entre les forces armées et les groupes ethnoculturels. La transition vers un modèle de diversité entraînera sans l'ombre d'un doute un choc des cultures et des conflits de valeurs, qui devront être résolus au moyen de modèles, de politiques, de structures et de processus appropriés. Par exemple, comme il a été suggéré par Harries-Jenkins et par Davis et McKee, la transition vers la mixité ne sera pas achevée tant que le modèle du guerrier combattant viril n'aura pas été suffisamment modifié pour laisser à la femme la place sûre qui lui revient (voir ci-dessous).

Le besoin perçu de gestion de la diversité et la façon dont il est abordé dans les forces armées continueront de varier selon les pays et leurs organisations militaires. Selon Söeters et van der Meulen, dans leurs analyses d'études de cas portant sur neuf pays<sup>34</sup>, on trouve au moins cinq « raisons », pouvant être liées aux différents contextes nationaux, qui expliquent pourquoi la gestion de la diversité devrait exister dans les forces armées. On mentionne notamment la reconnaissance de l'identité sociale ou culturelle et des droits civils fondamentaux, la création et la conservation de la légitimité auprès des intervenants clés (politiciens, employeurs et grand public), l'expansion du bassin de candidats qualifiés en vue d'éviter une pénurie de recrues (l'analyse de rentabilité), l'amélioration de l'efficacité des militaires dans le cadre des missions humanitaires et la facilitation de la coopération civilo-militaire ainsi

que l'intégration de groupes autrefois en conflit à la suite d'une volte-face politique. On peut considérer ces raisons, séparément ou ensemble, comme des exigences fonctionnelles ou encore comme des pressions exercées en vue de transformer les forces armées en une organisation plus ouverte, selon le contexte national.

En plus de ces raisons, il en existe beaucoup d'autres qui découlent du bassin élargi de militaires de talent provenant d'un effectif militaire diversifié, notamment une innovation et une créativité accrues, une image organisationnelle optimisée qui intéressera les segments sous-exploités de la population et l'amélioration de la satisfaction, du moral, du rendement et de la productivité dans certains types d'opérations militaires. Il est bien possible que l'adoption d'une approche déterminée et détaillée en matière de gestion de la diversité soit essentielle à la santé à long terme des forces armées composées entièrement de volontaires au sein des démocraties qui se caractérisent par une diversité culturelle et sociale.

## INCLUSIVITÉ DES FEMMES ET LA QUATRIÈME OPTION

En fin de compte, il est important de formuler plusieurs commentaires sur la mixité, ou, de façon plus pertinente, sur l'inclusivité des femmes, qui a constitué notre principale préoccupation. Comme bien d'autres, les auteurs du présent document ont relevé l'omniprésence du « modèle du guerrier viril », des « cadres guerriers » et de la « brute guerrière », qui ont restreint les rôles, l'emploi et les carrières militaires des femmes. Les cadres analytiques peuvent nous aider à comprendre la situation dans laquelle se trouve la femme dans un régime organisationnel à prédominance masculine.

Des théoriciens féministes de la société ont examiné les cadres de travail mis en place par les hommes afin de fournir des explications aux phénomènes sociaux qui s'appliquent supposément à l'ensemble de la société et ils les ont trouvés déficients<sup>35</sup>. Fait intéressant, la majorité de la théorie sociale a été concentrée sur l'utilisation de « méthodes objectives » afin d'examiner les conditions et les relations qui sont à

la base de la solidarité ou de la cohésion sociale et des conflits sociaux, sans tenir compte des contradictions et des conflits propres aux genres. De nombreux concepts utilisés pour évaluer la mixité proviennent de perceptions traditionnellement masculines du monde. Cette situation s'applique particulièrement aux explications relatives au changement dans les forces armées. Une récente analyse organisationnelle, portant sur la participation des femmes dans les entreprises civiles, s'applique autant aux forces armées<sup>36</sup>. Dans le cadre de l'expansion des rôles des femmes dans les forces armées et ailleurs, les hypothèses sous-jacentes concernant les dispositions sociales « équitables » ont mené à trois approches distinctes que de nombreux lecteurs seront en mesure de reconnaître. Ces approches visent à (1) « modifier les femmes », c'est-à-dire, réadapter les femmes pour les rendre plus semblables aux hommes en termes de caractère et de *modus operandi*, (2) « apprécier la féminité », c'est-à-dire, souligner les différences entre les hommes et les femmes et les affecter à leurs rôles organisationnels stéréotypés, ou (3) « créer des chances égales », c'est-à-dire, supprimer les barrières structurelles au recrutement et à l'avancement des femmes au moyen de discrimination à rebours, d'objectifs précis, etc. Les deux premiers objectifs sont fondés sur des hypothèses concernant des différences socialisées en rapport au genre qui doivent être soit éliminées, soit utilisées, pour l'attribution des rôles dans le cadre de l'emploi. Le troisième objectif est fondé sur la perception de différences dans les structures de possibilités et d'obstruction au pouvoir que l'on croit rectifiables au moyen d'ajustements superficiels, sans toucher au fondement culturel et social des relations sociales traditionnelles. Toutes ces solutions comportent des inconvénients qui touchent les femmes, puisqu'elles sont toutes discriminatoires, même si certaines ne semblent pas l'être<sup>37</sup>. Pour différentes raisons, même si les tentatives de mise en place de l'égalité des chances comportent des avantages particuliers pour les femmes, aucune de ces solutions n'est en mesure d'éliminer l'avantage du pouvoir masculin dans les organisations, incluant les forces armées.

La quatrième option, suggérée par Ely et Meyerson<sup>38</sup>, consiste en une approche non traditionnelle qui met l'accent sur les secteurs où la prédominance masculine et l'avantage masculin doivent être rompus afin qu'on puisse réaliser des progrès en vue de la *véritable égalité*. Cette

approche consiste à déterminer et à changer le « système de relations abusives reproduit dans et par les pratiques sociales ». Étant donné que ces « relations » et ces « pratiques sociales » s'appuient sur des hypothèses qui sont tenues pour acquises, leur caractère problématique ne va pas de soi et elles doivent donc faire l'objet d'un examen approfondi. Ely et Meyerson affirment que ce point de vue devrait être appliqué à l'examen des politiques et des procédures officielles, des pratiques de travail non officielles, des normes et des régimes de travail, des récits, discours, langues et autres expressions symboliques et des modèles d'interaction quotidienne sans formalisme<sup>39</sup>. Ces points sont très pertinents en ce qui a trait à la participation des femmes dans les forces armées en général et dans les armes de combat en particulier. Parmi les enjeux importants à aborder se trouve le discours social concernant les prétendues répercussions négatives de la présence des femmes sur la cohésion sociale (et, par conséquent, sur l'efficacité opérationnelle), qui renforce et aide à justifier les politiques restrictives touchant leur participation, *tant individuelle que collective*<sup>40</sup>. Étant donné que la masculinité est socialement et culturellement considérée comme un trait essentiel à l'efficacité au combat, et que la féminité est vue comme son contraire, il est difficile de faire évoluer davantage la notion d'inclusivité. Les analystes militaires commencent à peine à étudier les modèles et les hypothèses qui sont à la base de la culture traditionnelle du combat, et ce n'est pas une coïncidence si les chefs de file dans le domaine sont des femmes<sup>41</sup>. Une telle approche nous éloigne des hypothèses traditionnelles concernant les impératifs opérationnels et les facteurs semblables qui agissent comme des œillères à l'égard de la réalité sociale, incluant la création des identités sexuelles. Ce faisant, il est plus probable de repérer les secteurs où *la plupart* des femmes et *quelques* hommes sont défavorisés et, de fournir ainsi les fondements de l'élaboration d'une culture authentique d'inclusivité dans les forces armées.

Au fur et à mesure que les forces armées vivent leur « transition » vers l'inclusivité, ailleurs, on fournit de nouveaux outils prometteurs d'aide à la mise en œuvre de modèles de diversité. Un de ces outils, nommé l'analyse comparative « entre les sexes » (ou « fondée sur la diversité ») (ACS) et expliqué par Davis<sup>42</sup>, est une méthode davantage adaptée aux intervenants, qui vise à mettre en œuvre des mesures d'inclusivité à

l'égard des genres ou de la diversité. Cette méthode est actuellement utilisée au sein de différents ministères. Comme elle est conçue pour inclure toutes les femmes et tous les hommes, l'ACS couvre aussi l'ensemble des enjeux liés à la gestion de la diversité. D'ailleurs, il s'agit d'une méthode et d'un processus que voudront sûrement utiliser les forces armées afin de réaliser leurs objectifs stratégiques en matière d'inclusivité, aux niveaux des politiques, des programmes et des pratiques.

## CONCLUSION

Il est évident qu'un modèle inclusif de participation militaire, qui requiert une approche efficace en matière de gestion de la diversité, constitue une nécessité à long terme pour les institutions militaires de pratiquement toutes les démocraties libérales. Même si elles ont toutes abordé la question de la diversité à leur manière, les institutions à l'avant-garde disposent d'un cadre législatif de soutien et d'une approche stratégique de soutien en matière de leadership qui sont à l'origine de sérieuses tentatives visant à trouver les façons et à fournir les moyens d'assurer une diversité fonctionnelle. Ces caractéristiques semblent être les exigences minimales pour progresser continuellement et à long terme vers la gestion réussie de la diversité. Il faut aller au-delà des concepts et des idées qui mettent toujours l'accent sur les modèles militaires traditionnels et exclusifs et viser des modèles inclusifs qui correspondent davantage aux conditions présentes dans la société post-moderne et aux besoins relatifs au personnel militaire opérationnel. Ce qu'il faut retenir du présent document, c'est que les concepts de transformation et les politiques globales et locales, du moins dans les forces composées entièrement de volontaires des démocraties occidentales, devraient refléter les réalités sociales que l'on trouve à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des forces armées. Aussi, une fois de plus, on suggère que, afin de progresser davantage vers la mixité, il faut mettre en œuvre d'importants examens et changements touchant l'environnement culturel à prédominance masculine des secteurs opérationnels des forces armées, surtout des armes de combat et de l'infanterie.

Il n'y a aucun doute que les forces armées ont réalisé des progrès au cours des dix dernières années en ce qui a trait à la gestion de la

diversité. Deux éléments indiquent ce progrès : une meilleure réception à l'égard de la diversité au sein des militaires et la diminution de pratiquement tous les types de harcèlement (une forme de discrimination) dans les quatre pays anglo-saxons à l'étude dans le présent document. Il convient toutefois de se demander si la façon dont est fondamentalement perçue la mixité correspond ou non à l'établissement des politiques et des pratiques qui devraient exister afin de transformer l'environnement pour qu'il soit véritablement ouvert aux femmes. L'un des problèmes constatés est que les femmes (ainsi que les groupes ethnoculturels) sont mal représentées au sein des échelons supérieurs (c.-à-d., plus puissants) des forces armées, surtout en raison des systèmes internes de sélection et de perfectionnement dont la pondération sociale et culturelle est considérablement masculine et traditionnelle. (Cette situation se reflète à son tour dans les taux de recrutement et de maintien en poste au sein des groupes non traditionnels.) Comme l'ont suggéré Ely et Meyerson, il est nécessaire d'adopter une approche plus fondamentale, complète et « perturbatrice » afin de placer les hommes et les femmes (ou de façon plus générale, les hommes et les femmes de toutes les catégories<sup>43</sup>) sur un pied d'égalité. Moskos n'a pas tort lorsqu'il mentionne que le genre et les autres types de diversité constituent des enjeux qualitativement différents et que, dans une certaine mesure, ils nécessitent des approches différentes. Ils sont toutefois semblables en deux points. D'abord, les deux sont associés à des critères d'attribution autour desquels on a établi des caractéristiques identitaires élaborées par la société et qui ont nettement défavorisé ces groupes par rapport aux groupes militaires dominants. Ensuite, les deux cas nécessitent une transformation sociale et culturelle de la part des forces armées, transformation qui devrait se refléter dans les philosophies, les politiques, les programmes et les pratiques internes. Une approche réussie et complète en matière de gestion de la diversité dans les forces armées commence et est dictée par une vision clairement articulée sur l'inclusivité et l'accommodement des différences sociales et culturelles et par le soutien nécessaire en matière de leadership et de gestion (incluant des outils d'évaluation appropriés) en vue d'en assurer la mise en œuvre efficace.

## NOTES

- 1 Morris Janowitz, *The Professional Soldier*, Beverly Hills (Californie), Sage, 1960, 1971.
- 2 Voir Charles C. Moskos, John A. Williams et David R. Segal, éd., *The Post-Modern Military: Armed Forces After the Cold War*, New York, Oxford University Press, 2000; et Joseph Söeters et Jan van der Meulen, éd., *Managing Diversity in the Armed Forces*, Amsterdam, Tilburg University Press, 1999, p. 212-214.
- 3 Charles Moskos et John Butler, *All That We Can Be*, New York, Basic Books, 1996.
- 4 Pour des exemples antérieurs de cette tendance, voir Franklin Pinch, « Military Manpower and Social Change: Assessing the Institutional Fit », *Armed Forces & Society*, vol. 8, n° 4, été 1982, p. 575-600; et Charles Cotton et Franklin Pinch, « The Winds of Change: Manning the Canadian Enlisted Force », tiré de David R. Segal et H. Wallace Sinaiko, éd., *Life in the Rank and File*, Washington, Pergamon-Brassey's, 1986, p. 212-231.
- 5 David R. Segal et Meyer Kestnbaum, « Professional Closure in the Military Labor Market: A Critique of Pure Cohesion », tiré de Lloyd J. Matthews, éd., *The Future of the Army Profession*, Washington, McGraw-Hill, 2002.
- 6 Pour des exemples relatifs au Canada, voir Franklin C. Pinch, *Perspectives on Organizational Change in the Canadian Forces*, Arlington, (Virginie), United States Research Institute for Behavioural and Social Sciences, 1994; et Franklin C. Pinch, « Canada: Managing Change with Shrinking Resources », tiré de Moskos, Williams et Segal, *The Post-Modern Military*, chapitre 9.
- 7 Samuel Huntington, *The Soldier and the State*, New York, Random House, 1957.
- 8 Voir Charles A. Cotton, Rodney Crook et Franklin C. Pinch, « Canada's Professional Military: The Limits of Civilianization », *Armed Forces & Society*, vol. 4, n° 3, printemps/mai 1978, p. 365-390; expliqué dans Franklin Pinch, « Military Manpower and Social Change: Assessing the Institutional Fit », *Armed Forces & Society*, vol. 8, n° 4, été 1982, p. 575-600.
- 9 Pour un bref résumé, voir David R. Segal et Mady W. Segal, « Change in the Military Organization », *Annual Review of Sociology*, vol. 9, p. 151-170.
- 10 Morris Janowitz, « The Future of the Military Profession », tiré de Maltham M. Wakin, éd., *War Morality and the Military Profession*, Boulder, Westview Press, 1979, p. 51-78.
- 11 Voir Peter Kasurak, « Civilianization and the Military Ethos: Civil-Military Relations in Canada », *Administration publique du Canada*, vol. 25, n° 1, printemps 1982, p. 108-129; et Harriet Critchley, « Civilianization and the Military », *Armed Forces & Society*, vol. 6, n° 1, automne 1989, p. 117-136.
- 12 Voir Morris Janowitz, *The Professional Soldier*, deuxième édition (prologue), Beverly Hills (Californie), Sage, 1971, p. x-xii.
- 13 Voir Jason Dunn, *Women in the Combat Arms: A Question of Attitudes?* Master's Thesis, Ottawa, Université d'Ottawa, 1999; et Donna Winslow et Jason Dunn, « Women in the Canadian Forces: Between Legal and Social Integration », *Current Sociology*, vol. 50, n° 5, 2001, p. 641-647.
- 14 Henning Sorensen, « New Perspectives on the Military Profession: The I/O Model and Esprit de Corps Reevaluated », *Armed Forces & Society*, vol. 20, no 4, été 1994, p. 599-617.
- 15 Pour lire une analyse critique des points de vue de Janowitz et de Huntington, voir Peter D. Feaver, « The Civil-Military Problematic: Huntington, Janowitz, and the Question of Civilian Control », tiré de *Armed Forces and Society*, vol. 23, n° 2, hiver 1996), p. 149-178.
- 16 Tiré de Pinch, « Military Manpower », p. 585.
- 17 Voir Morris Janowitz et Charles Moskos, « Racial composition in the All-Volunteer Force », *Armed Forces & Society*, automne 1974, p. 109-123.

- 18 Charles Moskos, « Institutional and Occupational Trends in Armed Forces », tiré de C. C. Moskos et F. R. Wood, éd., *The Military: More than Just a Job?*, Washington, Pergamon-Brassey's, 1988, p. 15-26.
- 19 Charles Moskos, « Diversity in the Armed Forces of the United States », tiré de Söeters et van der Meulen, éd., *Managing Diversity in the Armed Force*, p. 13-32.
- 20 Voir Franklin Pinch et David Segal, *Postmodernism, Post-Modernity and Military Organization*, Kingston (Ontario), Institut du leadership des Forces canadiennes, 2003.
- 21 Robin Ely et Debra Meyerson, « Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change », recherche présentée dans *Organizational Behaviour*, vol. 22, p. 103-151.
- 22 Moskos, *Managing Diversity in the Armed Forces*, p. 29-30.
- 23 Voir, par exemple, R. A. Syde, *Natural Women Cultured Men: A Feminist Perspective on Sociological Theory*, Agincourt (Ontario), Methuen Publications, 1987; et Rachel Woodward et Patricia Winter, « Discourses of Gender in the British Army », *Armed Forces & Society*, vol. 30, n° 2, 2004, p. 279-301.
- 24 Voir Karen Dunivin, « Military Culture: Change and Continuity », *Armed Forces & Society*, été 1994, p. 531-548; et Franklin Pinch, *Selected Issues and Constraints on Full Gender Integration in Elite Ground Combat Units in Canada*, Kingston, FCP Human Resources Consulting, 2002.
- 25 James Burk, « Theories of Democratic Civil-Military Relations », *Armed Forces & Society*, vol. 29, n° 1, automne 2002, p. 7-29.
- 26 Charles A. Cotton, « The Institutional Organization Model and the Military », tiré de Moskos et Wood, éd., *The Military*, p. 39-58.
- 27 Alan Okros résume les principaux problèmes professionnels et traite de la question dans son commentaire *Defining the Nature of the Military as a Profession*, Kingston (Ontario), Institut du leadership des FC, 2003, portant sur l'ouvrage *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*; Robert Walker résume les problèmes de leadership dans « Leadership Competencies Framework for the Canadian Forces », projet de rapport, Kingston (Ontario), Institut du leadership des FC, 2004.
- 28 Franklin Pinch, Lorne W. Bentley et Phyllis P. Browne, *Research Program on the Military Profession: Background Considerations*, Kingston (Ontario), Institut du leadership des FC, 2004.
- 29 Ce point de vue est exprimé dans Pinch, *Selected Issues and Constraints*.
- 30 Une grande partie des discussions portant sur le leadership sont fondées sur une série d'articles qui font appel à un large éventail de sources de recherches théoriques et empiriques sur le leadership, rédigés par Karol Wenek dans le cadre de l'élaboration du *Canadian Forces Leadership Manual*; Karol Wenek, *Institutional Challenge and Change in the 21st Century: The Road Ahead for Canadian Forces Leadership*, article présenté dans le cadre de la conférence canadienne de l'IUS, Kingston (Ontario), 25-27 octobre 2002; *Defining Leadership*, Kingston (Ontario), Institut du leadership des FC, 2002; *Defining Effective Leadership in the Canadian Forces: Content and Process Frameworks*, Kingston, Institut du leadership des FC, 2002; et Karol Wenek et Robert Walker, *Leadership in the Canadian Forces: Doctrinal Principles*, projet de rapport, Kingston, Institut du leadership des FC, 2004.
- 31 Échanges personnels avec le professeur Donna Winslow. Voir aussi Donna Winslow, « Misplaced Loyalties: The Role of Military Culture in the Breakdown of Discipline in Peace Operations », *Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie*, vol. 35, no 3, 1998, p. 345-367.

- 32 Louise Gagnon et Jason Dunn, *Canadian Forces Diversity Climate Project: Analysis of 1999 Survey Qualitative Comments*, TR 01-01, Ottawa, Défense nationale, Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, avril 2001.
- 33 Nan Weiner, *Making Cultural Diversity Work*, Scarborough (Ontario), Carswell, 1997.
- 34 Söeters et van der Meulen, *Managing Diversity*, p. 212-214.
- 35 Voir, par exemple, Syde, *Natural Women Cultured Men*.
- 36 Ely et Meyerson, « Theories of Gender in Organizations ».
- 37 Voir, par exemple, Mady W. Segal, « Women's Military Roles Cross-Nationally: Past, Present and Future », *Gender and Society*, vol. 9, n° 6, 1995, p. 757-775; et Woodward et Winter, « Discourses of Gender in the British Army ».
- 38 Ely et Meyerson, « Theories of Gender in Organizations », p. 113.
- 39 Idem, p. 114 et passim.
- 40 Woodward et Winter, « Discourses of Gender in the British Army ».
- 41 Par exemple, voir Dunivin, « Military Culture »; et Donna Winslow, *Canadian Warriors in Peacekeeping: Points of Tension in Complex Cultural Encounters*, Kingston (Ontario), Institut du leadership des FC, 2003.
- 42 Pour une analyse complète des utilisations possibles de l'analyse comparative entre les sexes (ACS), voir Karen Davis, *Gender mainstreaming and Gender-Based Analysis: A Potential Strategic Human Resource Tool*, note de recherche 11/02 de la DRH Strat, Ottawa, Quartier général de la Défense nationale, Directeur – Ressources humaines stratégiques, 2002.
- 43 On inclut ici les transgenres et les homosexuels, hommes ou femmes, qui font habituellement l'objet de stéréotypes, de discrimination, d'exclusion ou de marginalisation, notamment par les militaires. À l'exception de quelques-uns des régimes démocratiques occidentaux les plus conservateurs, on n'applique aucune restriction officielle aux personnes gaies et lesbiennes; ces personnes peuvent toutefois encore faire l'objet de discrimination ou de marginalisation.

## AU SUJET DES COLLABORATEURS

### PHYLLIS BROWNE

Madame Phyllis Browne, Ph. D., est diplômée de l'Université McGill et de l'Université Concordia, situées à Montréal. Elle détient un doctorat en sociologie avec spécialisations en éducation, en problématique hommes-femmes et en marchés du travail. Elle travaille actuellement au ministère de la Défense nationale, à titre de scientifique de la Défense, et elle est affectée à l'Institut de leadership des Forces canadiennes de l'Académie canadienne de la Défense, à Kingston, en Ontario.

### KAREN DAVIS

Karen Davis est actuellement employée en qualité de scientifique principale de la Défense à l'Institut de leadership des Forces canadiennes, après avoir occupé les postes d'analyste des ressources humaines stratégiques, d'agente des politiques de diversité et d'agente de recherche appliquée. Pendant les douze dernières années, elle a réalisé, au sein des Forces canadiennes, des recherches portant sur un éventail d'enjeux relatifs aux ressources humaines, surtout dans les domaines liés au genre et à la diversité. Ses recherches sur les femmes ont porté principalement sur les questions touchant l'attrition, l'intégration des femmes aux armes de combat et l'analyse comparative entre les sexes. Mère de Kelsy, une fillette de neuf ans, Karen est aussi membre et ancien membre de la direction de l'Organisation consultative des femmes de la Défense et officier à la retraite des Forces canadiennes.

### GWYN HARRIES-JENKINS

Le professeur Gwyn Harries-Jenkins est un ancien universitaire du Royaume-Uni (1949-1953) qui était chargé de cours en droit à l'University of Wales et en droit administratif au Collège d'Europe, à Bruges. Par la suite, il a obtenu une maîtrise en droit et en histoire européens à l'University of East Anglia (1967), une maîtrise en sociologie à la même université (1968) et un doctorat à l'Université de Hull (1977). Il a été commissionné en tant qu'officier de la Force régulière dans la Royal Air Force en 1953 et il a servi en Europe et en Extrême-Orient (médaille pour services généraux : péninsule Malaise). Après avoir pris

sa retraite des forces armées en 1970, il travaille à l'Université de Hull, où il a occupé successivement les postes de directeur de l'éducation des adultes et de doyen de l'école de l'éducation permanente. Il est actuellement directeur du projet de Comparative Research on Military Institutions (CRMI) de Hull, qu'il a lancé en 1972 avec le professeur Morris Janowitz. Le plus récent projet de CRMI, fondé par l'US Army Research Institute, consistait à analyser le rôle élargi des femmes dans les forces armées (mars 2002).

### NICOLA HOLDEN

Nicola Holden détient un baccalauréat spécialisé en psychologie et en sociologie de l'Université Wilfrid Laurier et une maîtrise de l'Université de Waterloo. Ses travaux portent principalement sur la famille et le genre. Elle est employée au ministère de la Défense nationale depuis 1999 à titre de scientifique de la Défense. Elle a réalisé des recherches sur l'intégration des femmes et le harcèlement dans les Forces canadiennes et dans les forces armées internationales. Son principal domaine de compétence est la recherche et l'analyse sociologique et statistique des questions d'équité en matière d'emploi pour les Forces canadiennes.

### CHRISTIAN LEUPRECHT

Christian Leuprecht est professeur adjoint au Département de politique et d'économique et à la Division des études permanentes et des programmes à distance du Collège militaire royal du Canada et il est nommé conjointement au département des études politiques de l'Université Queen's. Il est aussi agrégé de recherche à l'Institut des relations intergouvernementales, à la School of Policy Studies de l'Université Queen's et chercheur au Centre des relations internationales Queen's. Il se spécialise dans le domaine de la démographie politique comparée.

### ALLISTER MACINTYRE

Le Lieutenant-colonel Allister MacIntyre s'est joint en 2001 à l'Institut de leadership des Forces canadiennes, où il occupe actuellement le poste de directeur adjoint. Il détient un doctorat en psychologie sociale et une maîtrise en psychologie organisationnelle de l'Université Queen's. Il a travaillé à titre de chercheur au Canada et en Australie et a enseigné

la psychologie pendant trois ans au Royal Roads Military College. Ses domaines d'études et de recherches comprennent le leadership, le climat et la culture, la cohésion et le stress professionnel. Il est actuellement président de la section Psychologie du milieu militaire de la Société canadienne de psychologie et il occupe un poste de professeur auxiliaire de psychologie à l'Université Carleton et à l'Université de Guelph.

### **KATHLEEN MACLAURIN**

Kathleen MacLaurin, qui détient un double diplôme universitaire en criminologie et en sociologie, a occupé un poste d'analyste des politiques au ministère de la Défense nationale du Canada et au ministère de la Justice du Canada, où elle a participé à l'étude d'enjeux touchant les Autochtones, notamment ceux liés à la mise en œuvre de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents et du plan d'équité en matière d'emploi (ministère de la Défense nationale). Elle travaille actuellement à titre de conseillère en politiques sur la lutte contre le terrorisme pour la Direction du crime international et du terrorisme d'Affaires étrangères Canada, où elle est responsable de l'élaboration de politiques de lutte contre le terrorisme en Asie-Pacifique, de l'instauration de programmes d'aide au renforcement des capacités antiterroristes et des relations internationales entre les forces armées et les services de police pour la lutte contre le terrorisme. Elle s'intéresse toujours aux questions touchant la diversité autochtone, particulièrement en ce qui a trait à l'accommodement des différences de valeurs au sein des institutions.

### **BRIAN MCKEE**

Brian McKee occupe un poste de scientifique principal de la Défense au ministère de la Défense nationale du Canada. Il détient des diplômes de premier cycle en sociologie et en anthropologie de la Queen's University de Belfast et un diplôme d'études supérieures en sociologie de l'Université Carleton d'Ottawa.

### **ALAN OKROS**

Monsieur Alan Okros, Ph. D., est actuellement professeur agrégé au Département de psychologie militaire et de leadership du Collège militaire royal du Canada. Il possède un doctorat en psychologie

industrielle/organisationnelle de l'Université de Waterloo. Ancien membre des Forces canadiennes, il a notamment occupé les postes de commandant de l'Unité de recherches psychotechniques des Forces canadiennes, directeur de l'Équipe de recherche en personnel (maintenant appelée Recherche et évaluation en ressources humaines), directeur des Ressources humaines stratégiques et directeur de l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Il est l'auteur de nombreuses publications sur des questions de ressources humaines.

### FRANKLIN PINCH

Monsieur Franklin Pinch, Ph. D., sociologue et spécialiste en ressources humaines, est un universitaire de renommée internationale et un analyste des effets des changements sociaux sur l'organisation, la gestion et le leadership des ressources humaines et le professionnalisme au sein de l'institution militaire. Au cours des trente dernières années, il a écrit, coécrit ou révisé des rapports, des articles, des chapitres de livres et des livres et il a fourni un éventail de services de consultation fondés sur la recherche sur pratiquement tous ces sujets. Ses travaux les plus récents traitent des tendances postmodernes, des enjeux liés au changement du professionnalisme militaire et aux perceptions des dirigeants supérieurs, des tendances en sociologie militaire au Canada et des obstacles à la pleine intégration des femmes au sein des forces armées. Actuellement agrégé de recherche à la School of Policy Studies de l'Université Queen's et consultant privé, monsieur Pinch occupait auparavant un poste de chercheur principal à l'Institut de leadership des Forces canadiennes.

### KATIA SORIN

Madame Katia Sorin, Ph. D., détient un doctorat en sociologie de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Elle a entrepris des recherches sur l'intégration des femmes, à la fois en France et au Canada, et sur les rôles de leadership. En 2003, elle a publié un ouvrage à L'Harmattan (Paris) intitulé *Femmes en armes : une place introuvable? Le cas de la féminisation des armées françaises*. Elle est associée au Laboratoire Georges-Friedmann.







PRESSE DE L'ACADÉMIE  
CANADIENNE DE LA DÉFENSE