

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



Recrutement et rétention des femmes : une approche équitable ou égalitaire

Maj S.M.M. Chateaufneuf

JCSP 44

SERVICE PAPER

Disclaimer

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

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2018.

PCEMI 44

ÉTUDE MILITAIRE

Avertissement

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2018.

SERVICE PAPER - ÉTUDE MILITAIRE

Recrutement et rétention des femmes : une approche équitable ou égalitaire

Maj S.M.M. Chateaufneuf

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

Word Count: 2944

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

Compte de mots: 2944

Recrutement et rétention des femmes : une approche équitable ou égalitaire

BUT

1. Ce document a pour objectif d'énoncer certaines des problématiques qui influencent le recrutement et la rétention des femmes au sein des Forces armées canadiennes (FAC). Ce document permettra donc d'identifier certains des angles morts qui influencent les femmes face au processus de recrutement des FAC et offrira des solutions qui permettraient d'améliorer la situation. Ce travail explorera également les raisons menant aux problèmes de rétention des femmes dans les FAC.

CONTEXTE

2. Les organisations militaires ont de longues traditions conservatrices et résistante au changement social, les FAC ne sont pas une exception¹. Bien que les conditions des femmes aient beaucoup évolué depuis la commission royale des femmes au Canada de 1970² et le tribunal canadien des droits humains de 1989³, l'approche militaire demeure très masculine. Les essais afin d'incorporer la diversité pour mieux représenter la société canadienne se sont soldés par d'échecs. Le conflit qui existe entre la mentalité militaire et le rêve de la diversité fait en sorte que les changements arrivent à un rythme très lent. Malcom Gladwell apporte un modèle d'analyse intéressant du point de bascule⁴. Ce concept comprend trois caractéristiques : la

¹ Donna Winslow and Jason Dunn, "Women in the Canadian Forces: Between Legal and Social Integration," *Current Sociology* 50, no. 5 (September 2002), p. 641.

² Canada, Rapport de la commission royale d'enquête sur la situation des femmes au Canada, 1970.

³ Lynne Gouliquer, « Soldering in the Canadian force : How and Why Gender Counts! », Thèse de doctorat, Université McGill, 2011, <https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/QMM/TC-QMM-96779.pdf>, Type de référence : Thèse, p. 9.

⁴ Malcom Gladwell, *The tipping point – How Little things can make a big difference*, Boston : Little, Brown and Company, 2000.

contagion, un peu peut avoir un gros effet, et le changement doit arriver de manière drastique et non graduelle⁵.

3. Après la commission royale et le tribunal canadien, les FAC furent obligées de faire des modifications afin d'offrir les mêmes conditions de travail qu'elles offraient aux hommes. 48 ans après la commission royale et 29 ans après le tribunal, l'intégration complète des femmes dans l'armée est encore un sujet d'intérêt en raison des difficultés pour atteindre les buts fixés. Les FAC n'ont toujours pas connu leur point de bascule en ce qui a trait à l'intégration des femmes dans ses rangs. Plusieurs raisons peuvent expliquer la cause, dont l'approche purement égalitaire et non équitable pour laquelle les FAC ont opté. En effet, avoir les mêmes bénéfices ne garantit pas que les femmes vont avoir une facilité à intégrer le monde militaire. Pour cette raison je vais argumenter que les politiques des FAC doivent être révisés avec une perspective genrée afin d'identifier les angles morts qui font en sorte que les femmes se retrouvent souvent désavantagées. Ceci pourrait expliquer les difficultés rencontrées pour le recrutement et la rétention des femmes. La perspective genrée nous permettrait d'identifier les besoins des différents groupes que nous souhaitons recruter et par la suite ajuster les politiques afin qu'elles soient plus inclusives. La formule une règle qui s'applique à toutes les situations a manifestement échoué. Ces modifications risquent de rencontrer des murs importants dans l'institution militaire conservatrice et qui a peur du changement. De plus, comme suggérés par Malcom Gladwell, ces changements devraient être faits de manière drastique afin de rapidement intégrer la notion de diversité telle qu'imaginée par la société que les FAC représentent.

⁵ Ibid, p. 9.

DISCUSSION

Politique ne reflétant pas la réalité de 2018

4. Les politiques actuelles pour les recrues qui sillonnent le processus de recrutement et d'entraînement reflètent une réalité patriarcale. En effet, bien que les femmes aient le droit de rejoindre les forces, les politiques actuelles sont plus appropriées pour les célibataires n'ayant aucune responsabilité familiale. Les politiques actuelles reflètent une vieille réalité où la majorité des personnes recrutées arrivaient de la maison familiale et n'avaient aucune responsabilité financière ou de personne à charge. De mon expérience au centre d'instruction logistique des forces canadiennes, les personnes recrutées n'ont pas tous 18 ans et une grande partie choisissent les FAC pour leur deuxième carrière. Ils et elles arrivent donc avec des enfants à leur charge ou des responsabilités financières telles que des hypothèques. Selon la politique actuelle, ils et elles ne peuvent être mutés avec leur famille qu'une fois leur qualification de métier obtenue⁶. Cette mutation varie grandement d'un métier à l'autre en raison du temps d'attente pour la formation. Pendant ce temps, ils doivent payer les frais de quartier et rations tout en s'occupant de leur famille et dépendant dans une ville ou province différente. Plus le temps d'attente ou la formation est long, plus le stress financier augmente.

5. Cette situation faite en sorte nous excluons une partie des possibles candidats. Par exemple, une mère monoparentale ayant les attributs pour être membre des FAC pourrait donc décider de ne pas rejoindre l'armée en raison du stress occasionné par cette situation. Par contre, en prenant en considération cette réalité, il serait possible de muter ces soldats et leur famille plutôt, soit dès qu'ils auront complété leur formation de base (cours des recrues). Avec

⁶ Canada. *Canadian Forces Integrated Relocation Program Directive*, 16 septembre 2014, Section 11.1

une mutation avant l'obtention de la qualification de métier, les FAC prennent un risque, par contre il est minime puisque les taux de succès sont relativement élevés. De plus, si un individu échouait sa formation, il pourrait passer au travers du processus de changement de métier avec sa famille à ces côtés. Ceci permettrait aux nouvelles recrues d'établir leur famille dès qu'ils auront complété leur cours de recrue dans la région où ils/elles commenceront officiellement leur carrière. Et permettrait également de commencer l'apprentissage de leur métier à leur unité d'appartenance et surtout en apprenant davantage sur la vie militaire. Une fois le temps venu pour la formation de métier, leurs familles sont établies, ils n'ont pas besoin de payer les coûts faramineux des quartiers et rations puisqu'ils/elles seraient en devoir temporaire. Cette modification ouvrirait donc les portes à plus de femmes. En effet, pour les femmes désirant joindre avec des enfants, elles auraient l'impression qu'elles et leur famille sont les bienvenues. Bien que ceci puisse avoir un impact positif sur les hommes comme pour les femmes, l'impact sera plus grand sur les femmes qui se retrouvent plus souvent dans cette situation de parent monoparental.

6. L'exemple ci-dessus est un exemple parmi tant d'autres de politique qui ont été écrites dans le but d'obtenir l'égalité. Par contre, l'égalité du traitement ne garantit pas l'équité. Faire tomber les barrières systémiques actuelles permettrait donc un accès plus facile aux femmes aux FAC. Pour arriver à ce genre de changement, le leadership doit cesser de croire qu'une règle est applicable à toutes les situations et doit créer un système permettant de prendre et de gérer le risque plutôt que d'imposer une seule manière de fonctionner.

Mauvaise approche pour le recrutement

7. Il est pertinent de s'éloigner de la formule unique afin de pouvoir réellement se rapprocher du modèle de diversité souhaité. Le même principe est applicable aux approches de recrutement. Les FAC sont présentes dans les foires d'emplois, sur les réseaux sociaux, et ont des centres de recrutement aux quatre coins du pays. Elles doivent maintenant penser à l'extérieur de la boîte pour solliciter tous les différents groupes, dont les femmes. Dans les derniers mois, nous avons vu la mise en place d'un programme de recrutement des femmes qui consiste en un camp de trois ou 10 jours qui permet aux possibles candidates d'apprendre sur la vie militaire, les différentes tâches et métiers. Bien que cette approche est louable, elle est couteuse si on analyse le ratio militaire candidat du camp par rapport aux nombres de femmes recruter. Bien que plusieurs des femmes ayant participé aux programmes ont décidé d'appliquer par la suite, le nombre total reste tout de même restreint.

8. Une approche plus directe dans la population et les groupes de femmes permettrait de rejoindre un plus grand groupe. En effet, faire des conférences devant des organisations de femmes afin de faire le lien entre leurs qualifications et les opportunités qui s'ouvrent à elle dans l'armée pourrait être pertinent. De plus, ceci permettrait de faire une mise à jour d'un autre facteur qui a un impact important sur le recrutement des femmes soit le rapport de Mme Deschamps et tout ce qui a trait aux spectres des inconduites sexuelles. L'Opération Honneur démontre que les FAC ont pris la problématique au sérieux. Par contre, une situation similaire c'est produit dans les années 1990 et les actions prises à l'époque n'ont pas réussi à remédier à la situation. Les FAC doivent continuer de prendre action dans le cadre d'Opération Honneur, mais doivent également démontrer aux publics cibles que les conditions de travail sont

généralement saines. Participer aux conférences offertes par des organisations telles que le réseau des femmes exécutives, les différents ordres professionnels, les séminaires dans les différentes écoles et autres permettraient de montrer qu'il existe un envers à la médaille exposée dans le rapport de Mme Deschamps. Malgré l'existence de certains comportements inappropriés, des actions sont prises et il est possible d'exercer son métier de manière professionnelle.

9. Aspect dont pourrait bénéficier le recrutement des femmes est un programme de mentorat. L'armée bénéficierait d'un tel programme puisque les femmes auraient une personne vers qui se tourner pour les guider et les épaulés dans le processus de recrutement. Puisque l'armée a une vision très masculine, avoir une femme qui peut guider les candidates permettrait une meilleure transition sans avoir à mettre leur féminité de côté. Ceci serait particulièrement intéressant dans les premières années alors qu'elles apprennent le fonctionnement du système militaire, mais seraient également pertinentes lors des périodes de transition importante telles que fonder une famille par exemple.

Gestion de carrière et mutations.

10. Un aspect qui influence certainement la rétention des femmes est le niveau d'intégration qu'elle profite au sein des FAC. En effet, le niveau et le succès de l'intégration dépendent directement de l'ouverture d'esprit et la mentalité inclusive du groupe face à la diversité culturelle⁷. MacLean mentionne que les FAC font principalement de l'assimilation et non de l'intégration, soit dans la plupart des cas, être soldat ou une mère, mais les deux en même temps

⁷ John W. Berry, "Immigration, Acculturation, and Adaptation," *Applied Psychology: An International Review* 46, no. 1 (January 1997): 10.

est plus difficile⁸. Cette difficulté d'intégrer les femmes vient du fait que les institutions ont généralement tendance à s'efforcer pour maintenir la stabilité et par l'occasion crée un ordre social qui peut être maintenu, reproduit et qui se perpétue au travers des générations⁹. La culture des FAC établie par plusieurs générations d'hommes fait donc en sorte que ce changement vers la diversité est difficile à accomplir malgré la mise en place d'objectif et de réglementation pour l'égalité des femmes au sein de l'organisation.

11. L'assimilation des femmes plutôt que leur intégration fait en sorte que les FAC sont hypocrites. Ceci est particulièrement frappant en regardant le pourcentage de femmes selon les grades. Les tableaux ci-dessous extraits de la recherche de Gouliquer (page 109 et 129) nous démontrent que les hommes occupent un plus grand pourcentage des fonctions haut gradé (officiers ou les membres du rang) et qu'ils les obtiennent plus rapidement¹⁰.

Table 4: Cross-tab of Gender, Rank and Seniority for Officer Corps (N = 577)*

Seniority	Gender	Rank			Total
		Captain	Major	Lt. Colonel Colonel	
10-14 Years	Male	42	9		51
	% within gender	82.4	17.6		100
	Female	46	20		66
	% within gender	69.7	30.3		100
	Total	88	29		117
	% within gender	75.2	24.8		100
15-19 Years	Male	60	46	5	111
	% within gender	54.1	41.4	4.5	100
	Female	69	38	3	110
	% within gender	62.7	34.5	2.7	100
	Total	129	84	8	221
	% within gender	58.4	38.0	3.6	100
20-24 Years	Male	21	49	13	85
	% within gender	24.7	57.6	15.3	100
	Female	30	21	6	57
	% within gender	52.6	36.8	10.5	100
	Total	51	70	19	142
	% within gender	35.9	49.3	13.4	100
25 plus Years	Male	1	33	21	66
	% within gender	1.5	50.0	31.8	100
	Female	6	10	10	31
	% within gender	19.4	32.3	32.3	100
	Total	7	43	31	97
	% within gender	7.2	44.3	32.0	100

* Of the 577 soldiers in the Officer group, 46% were women and 54% men.

⁸ R.C MacLean, « Equal But Unfair: The Failure Of Gender Integration In The Canadian Armed Forces », Maîtrise en études de la défense, Collège des forces canadiennes, 2017, Type de référence : Essai, p. 11.

⁹ Ibid, p. 12.

¹⁰ Lynne Gouliquer, « Soldering in the Canadian force : How and Why Gender Counts! », p. 109 et 129.

Table 8: Cross-tab of Gender, Rank and Seniority for Non-Commissioned Member Corps (N = 2991)*

Seniority	Gender	Rank					Total
		Cpl	MCpl	Sgt	WO	MWO	
10-14 Years	Male	182	93	47	6		328
	% within gender	55.5	28.4	14.3	1.8		100
	Female	201	103	39	1		344
	% within gender	58.4	29.9	11.3	0.3		100
	Total	383	196	86	7		672
	% within gender	57.0	29.2	12.8	1.0		100
15-19 Years	Male	170	158	123	66	4	552
	% within gender	32.6	30.3	23.6	12.6	0.8	100
	Female	225	184	120	22	6	558
	% within gender	40.3	33.0	21.5	3.9	1.1	100
	Total	395	342	243	88	10	1080
	% within gender	36.6	31.7	22.5	8.1	0.9	100
20-24 Years	Male	82	98	129	85	29	431
	% within gender	19.0	22.7	29.9	19.7	6.7	100
	Female	86	121	156	68	21	455
	% within gender	18.9	26.6	34.3	14.9	4.6	100
	Total	168	219	285	153	50	886
	% within gender	19.0	24.7	32.2	17.3	5.6	100
25 plus Years	Male	5	16	47	59	62	221
	% within gender	2.3	7.2	21.3	26.7	28.1	100
	Female	12	10	36	36	32	132
	% within gender	9.1	7.6	27.3	27.3	24.2	100
	Total	17	26	83	95	94	353
	% within gender	4.8	7.4	23.5	26.9	26.6	100

* Of the 2991 soldiers in the NCM group, 50% were women and 50% men.

12. Ces statistiques sont explicables par les congés de maternité. Les femmes vont prendre un congé de maternité, alors que les hommes vont moins souvent prendre leurs congés parentaux. Ceci a un impact sur les promotions puisque les femmes ont la même évaluation que l'année précédente alors que les hommes ne seront pas affectés par leur congé puisqu'il est généralement beaucoup plus court. Ce phénomène est causé en partie par la dichotomie entre la politique et la réalité. En effet, plusieurs hommes ne demandent pas de congé parental en raison de la pression sociale imposée par leur chaîne de commandement. Des commentaires complètement inacceptable et qui ne rencontre pas l'intention des politiques tel que «ce n'est pas professionnel» ou «il n'en avait pas de congé parental quand j'ai eu mes enfants pourquoi je t'en donnerais» ou «ta femme n'est pas capable de s'occuper de tes enfants» existent et sont encore très courants en 2018. Par crainte d'avoir un impact sur leur carrière, ils décident donc de prendre seulement les cinq semaines de base et ne demandent pas plus de congés, laissant la responsabilité à leur femme. Les FAC doivent agir dans ce domaine de manière drastique afin d'éliminer la stigmatisation vécue par ceux qui désirent avoir un rôle dans la vie de leur enfant. Pour y arriver, la décision de refuser un congé parental devrait se trouver à un niveau plus élevé

afin de forcer cette mentalité à changer plus rapidement et forcer le leadership à faire son travail. Une fois cette mentalité changée, elle pourrait être déléguée à un niveau plus approprié. Ceci permettrait également de réduire l'écart entre les hommes et les femmes puisque la responsabilité ne serait pas la responsabilité unique de la femme.

13. Le travail de Gouliquer fournit d'autres statistiques intéressantes entre les hommes et les femmes, entre autres, 36,7 % des femmes sont célibataires comparé à seulement 12,1 % pour les hommes¹¹. Ceci démontre la plus grande difficulté rencontrée par les femmes pour établir une balance travail-vie familiale. En effet, il est démontré que les femmes militaires sont moins souvent en relation que les hommes. Ce point est très important en ce qui a trait à la rétention. Les femmes voulant avoir non seulement une carrière, mais également une famille décident souvent de quitter les FAC afin d'obtenir une vie mieux équilibrée. La difficulté de fonder une famille pour les femmes militaires est certainement due aux nombreuses mutations. En effet, les nombreuses mutations font en sorte qu'il est difficile de trouver un conjoint qui sera prêt à recommencer sa carrière tous les 2-3 ans, à moins qu'il soit militaire. Bien que les hommes aient également cette contrainte, il demeure plus facile pour eux de trouver une conjointe qui va accepter de sacrifier sa carrière pour leur famille. Les FAC devraient s'efforcer de réduire le nombre de mutations afin d'offrir une plus grande stabilité et meilleure balance entre la carrière et la vie personnelle de leur membre. Un aspect qui pourrait être considéré pour limiter les mutations est le télétravail. Ce concept qui ne peut pas être utilisé pour toutes les fonctions pourrait être intéressant pour le travail d'état-major non opérationnel. Et offrirait l'opportunité à ceux qui ne souhaitent pas déménager de faire leur travail à distance. Ceci permettrait aux femmes qui souhaitent trouver une balance entre leur vie personnelle et leur carrière de continuer

¹¹ Lynne Gouliquer, « Soldering in the Canadian force : How and Why Gender Counts! », p. 95.

de progresser tout en leur donnant la stabilité souhaiter pour avoir une relation stable. Et permettrait également de contribuer à la rétention des femmes qui ont des familles puisqu'elle pourrait offrir plus de stabilité à leur enfant en réduisant le stress des mutations. Ceci combiner aux annonces qui ont été faites pour le programme « la journée » offrirait la flexibilité requise pour ceux désirant plus de stabilité.

CONCLUSION

14. Les FAC ont fait un effort pour être égalitaire pour les femmes, mais doivent maintenant s'efforcer d'avoir une approche plus équitable afin d'augmenter les opportunités des femmes qui sont encore restreindre. Ce changement sera possible en prenant une perspective genrée dans l'élaboration des politiques, mais également avec un changement de la mentalité institutionnelle. La culture très masculine doit faire place à la culture plus ouverte qu'offre la diversité.

15. Les changements proposés visent à assister le processus en place pour augmenter le nombre de femmes dans les FAC et avoir une meilleure représentation de la société canadienne. Pour y arriver, il faut non seulement changer certaines politiques, mais également s'assurer que le leadership fait en sorte que le changement peut se faire de manière rapide. En effet, les FAC doivent trouver le point de bascule qu'elles n'ont pas réussi à obtenir, et ce, malgré les différentes commissions et tribunaux qui ordonnaient une action rapide pour remédier à la situation. Un changement culturel important est donc requis pour y arriver et doit commencer avec la chaîne de commandement. Finalement, ces recommandations ne sont qu'un exemple des nombreuses actions qui doivent être prises pour faciliter l'intégration des femmes et contribuer à un meilleur taux de recrutement et de rétention. D'autres mesures ce doivent des prises pour

augmenter leur confort tel que la mise en place d'uniforme adapter à leur besoin, mais pourrait être le sujet d'un autre travail.

RECOMMANDATIONS

16. Certaines solutions pour améliorer l'intégration des femmes dans les FAC sont exposées tout au long de la discussion. Ces cinq recommandations sont résumées ci-dessous.

17. La première consiste en une révision des politiques avec une perspective genrée afin d'avoir des politiques équitables plutôt qu'égalitaires. Ceci requiert une ouverture d'esprit qui permettra de ne pas avoir une règle pour toutes les situations. Ceci requiert une acceptation du risque, c'est-à-dire, prendre le risque que la chaîne de commandement va être en mesure de prendre les bonnes actions administratives en fonction de la situation. Plutôt qu'appliquer un « moule », elle doit prendre le temps de comprendre les nuances et angles morts de la situation afin de prendre une décision éclairée et équitable que ce soit dans le recrutement ou dans l'administration des filières à l'unité.

18. La deuxième consiste à une approche directe de recrutement dans des groupes de femmes, des ordres professionnels, des séminaires dans des écoles, et autre. Ceci permettrait d'exposer à un plus grand nombre de femmes, la réalité des FAC et des différents métiers possibles en fonction des qualifications tout en adressant les questions sur l'environnement de travail sain.

19. La troisième consiste à créer un programme de mentorat pour assister les jeunes femmes qui désirent rejoindre les FAC. Une mentor peut également jouer un rôle important dans les différentes périodes de transition au travers desquelles une militaire peut avoir à traverser.

20. La quatrième consiste à changer le niveau d'autorité pour les congés parentaux afin de réduire la pression sociale. En facilitant leur accès à ces congés, il sera possible d'avoir un impact sur la mentalité collective des FAC et mieux intégrer les femmes.

21. La cinquième et dernière recommandation de ce travail consiste à la réduction des mutations afin d'augmenter la stabilité et permettre un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle. Ce changement permettra d'augmenter la rétention des femmes qui vont quitter parce qu'elles ont de la difficulté à obtenir l'équilibre désiré, mais profitera également à ceux qui ont des enfants et souhaitent bouger moins pour réduire le stress sur leur famille.

BIBLIOGRAPHIE

- Berry, John W., “Immigration, Acculturation, and Adaptation,” *Applied Psychology: An International Review* 46, no. 1 (January 1997): 10.
- Canada. *Rapport de la commission royale d’enquête sur la situation des femmes au Canada*, 1970.
- Canada. *Canadian Forces Integrated Relocation Program Directive*, 16 septembre 2014.
- Gladwell, Malcom. *The Tipping Point – How Little things can make a big difference*, Boston : Little, Brown and Company, 2000.
- Gouliquer, Lynne. « Soldering in the Canadian force : How and Why Gender Counts! », Thèse de doctorat, Université McGill, 2011,
<https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/QMM/TC-QMM-96779.pdf>
 Type de référence : Thèse.
- MacLean, R.C. « Equal But Unfair: The Failure Of Gender Integration In The Canadian Armed Forces », *Maîtrise en études de la défense*, Collège des forces canadiennes, 2017,
 Type de référence : Essai.
- Winslow, Donna and Dunn, Jason. “Women in the Canadian Forces: Between Legal and Social Integration,” *Current Sociology* 50, no. 5 (September 2002): 641.