

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



POUR UN MEILLEUR RECRUTEMENT DES FEMMES : LE CHANGEMENT DE CULTURE PAR LA PRISE DE CONSCIENCE INDIVIDUELLE

Cdr Nicholas Gauthier

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

**POUR UN MEILLEUR RECRUTEMENT DES FEMMES :
LE CHANGEMENT DE CULTURE PAR
LA PRISE DE CONSCIENCE INDIVIDUELLE**

Cdr Nicholas Gauthier

“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: 2574

“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: 2574

POUR UN MEILLEUR RECRUTEMENT DES FEMMES : LE CHANGEMENT DE CULTURE PAR LA PRISE DE CONSCIENCE INDIVIDUELLE

BUT

1. Ce document a pour objectif de proposer des méthodes concrètes pour la prise de conscience individuelle des membres des Forces armées canadiennes (FAC) concernant leurs préjugés inconscients et valeurs intrinsèques afin qu'ils puissent changer les attitudes ayant des impacts néfastes sur la culture organisationnelle désirée et le recrutement de femmes. Ces changements permettront d'offrir un environnement sain et compétitif pour attirer les ressources humaines requises dans un contexte de rareté et de pressions sociales pour l'équilibre des genres. La perception externe de la population canadienne envers les FAC ainsi que l'avenir de l'organisation large en dépendent.

INTRODUCTION

2. Le marché du travail au Canada se porte bien avec un taux de chômage à 5.7 pourcent¹, soit un creux record en près de 40 ans². Au même moment, les Forces armées canadiennes ont peine à atteindre leur cibles globales de recrutement et à maintenir le nombre de militaires formés en activité au sein de la force régulière³. Ceci inclue la cible de 25 pourcent de femmes tels que recommandé par le rapport d'équité en matière d'emploi de 2011 et accepté par le chef d'état-major de la défense (CÉMD) en 2016. Le Groupe du recrutement des Forces canadiennes

¹ Banque nationale du Canada. Nouvelles économiques - Économie et stratégie. Marchés financiers, Toronto: BNC, 2018.

² Radio-canada. Le taux de chômage à son plus bas depuis des décennies. Montréal, janvier 05, 2018.

³ Gouvernement du Canada. Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes — Défense nationale. Rapports du vérificateur général du Canada, Ottawa: Bureau du vérificateur général du Canada, 2016.

reconnait l'importance de « l'image de marque distinctive et l'intégration de cette image dans différentes activités ou documents de promotion du recrutement⁴. » Mais celle-ci est directement affectée par les comportements individuels et la culture associés aux Forces canadiennes. La culture se définit comme « la construction sociale du genre, des valeurs sociales concernant le genre et la famille, le discours public concernant le genre, et les valeurs d'équité⁵. » Cette culture est identifiée comme un des facteurs principaux associés avec la participation des femmes dans les forces armées occidentales⁶.

3. Un rapport accablant, écrit en 2015 par la juge à la retraite Marie Deschamps, ainsi que les grands médias⁷ rapportent que « la culture des FAC est hostile aux femmes et aux minorités, ce qui la rend propice aux incidents graves que sont le harcèlement sexuel et l'agression sexuelle⁸. » Reconnaisant ses problématiques de recrutement et de culture organisationnelle, les FAC ont mis en place des directives et politiques pour tenter de remédier à la situation. On y compte entre-autres l'Opération Honour (OP Honour), la formation d'analyse comparative entre les sexes (ACS), la formation à l'intervention des personnes présentes, et les mesures favorisant le recrutement présentées dans la politique de défense du Canada intitulée « Protection, Sécurité, Engagement ». Pour la plupart, les résultats de ces interventions restent à être démontrés mais certaines mesures font déjà l'objet de critiques. Le bureau du vérificateur général du Canada identifie que « rares sont les ministères qui effectuent des ACS et qui peuvent démontrer qu'ils

⁴ Gouvernement du Canada. Groupe du recrutement des Forces canadiennes. Ottawa, 09 mai 2007.

⁵ Carreiras, Helena. *Gender and the Military-Women in the Armed Forces of Western Democracies*. Abingdon: Routledge, 2006, p.13.

⁶ Carreiras, Helena. *Gender and the Military-Women in the Armed Forces of Western Democracies*. Abingdon: Routledge, 2006.

⁷ Radio-canada. *Inconduites sexuelles dans l'armée*. Ottawa, 30 avril 2015.

⁸ Deschamps, Marie. *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes*. Rapport externe, Ottawa: Gouvernement du Canada, 2015.

les utilisent aux fins de l'élaboration de la politique gouvernementale⁹. » Dans un échantillon de 68 initiatives, seulement quatre ont intégré l'ACS au processus d'élaboration des politiques. On constate donc que ces méthodes sont bonnes en théorie, mais que les changements désirés doivent se faire au niveau des individus. Des mesures mises en place pour remédier aux problématiques de recrutement et de culture organisationnelle, aucune ne permet aux militaires de faire une introspection individuelle afin d'obtenir une prise de conscience et une transformation personnelle selon des attentes organisationnelles établies envers les membres des FAC.

DISCUSSION

4. En plus d'avoir des effets néfastes sur les membres de l'organisation, une culture hostile aux femmes au sein des FAC influence certainement les intentions d'application et capacités de recrutement pour atteindre les cibles. Les facteurs sociaux et culturels forment le cadre et créent les conditions pour le recrutement des femmes au sein des armées¹⁰. Comme le démontre la théorie de Maslow, la sécurité est un besoin fondamental de l'humain et une menace psychologique réel ou perçu d'un de ces besoins conduit à la psychopathie¹¹. Il faut donc éliminer la culture hostile aux femmes au sein de l'organisation afin de devenir un employeur attirant et pensé pouvoir atteindre la cible de recruter près de 6,800 femmes de plus dans les FAC.

⁹ Gouvernement du Canada. L'analyse comparative entre les sexes. Rapports du vérificateur général du Canada, Ottawa: Bureau du vérificateur général du Canada, 2009.

¹⁰ Carreiras, Helena. *Gender and the Military-Women in the Armed Forces of Western Democracies*. Abingdon: Routledge, 2006.

¹¹ Maslow, A H. «A theory of human motivation.» *Psychological Review*, 1943: 370-396.

5. Suite au dépôt du rapport Deschamps, le plan d'action initial du CÉMD pour contrer cette culture comportait quatre aspects : comprendre la problématique, réagir, soutenir les victimes et prévenir les comportements sexuels inappropriés. Son cheminement cognitif pour l'institution montre qu'au niveau organisationnel les FAC ont identifié une problématique à régler; cependant au niveau des membres de l'organisation les individus n'ont jamais pu identifier s'ils avaient un problème ou un certain écart entre leurs modes de pensée et les attentes de l'organisation. Les formations données et les directives fournies ont amenés les militaires à comprendre les attentes comportementales de leur environnement selon ce qui se rapproche de la théorie de l'action raisonnée, c'est-à-dire que « les intentions se développent à partir de l'impression que l'individu a de la façon dont sa société perçoit le même comportement¹². » On s'est donc attaqué au changement comportemental des militaires de par une pression sociale et régulatrice d'attentes comportementales. Mais les membres des FAC proviennent de la société et ont tous des schèmes de pensée différents selon leur culture d'origine et expériences de vie. La société canadienne est de plus en plus diversifiée culturellement et de ces éléments découlent des valeurs et préjugés différents. Les individus doivent donc être amenés à réfléchir sur ces valeurs et préjugés qui définissent leurs pensées profondes et non seulement les amener à des comportements prônés par l'organisation et la pression sociale externe.

La décentration culturelle (valeurs personnelles vs valeurs organisationnelles)

6. Certains comportements individuels ayant un effet néfaste sur l'ensemble des membres des FAC sont identifiés dans OP Honour et il est dit qu'« une telle conduite est bien entendu à proscrire et va à l'encontre des valeurs rattachées à la profession des armes et des principes

¹² Ajzen, I, et M Fishbein. Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs: Pearson, 1980.

d'éthiques du MDN et des FAC¹³. » Le dictionnaire Larousse définit le mot valeur comme étant : « ce qui est posé comme vrai, beau, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre¹⁴. » Les individus comprennent souvent mal leurs propres valeurs personnelles issues de leur histoire culturelle; il serait donc difficile de leur demander de saisir les valeurs organisationnelles sans qu'ils puissent comprendre pourquoi ils peuvent avoir un sentiment de ne pas être à leur place lorsqu'il existe un écart entre les deux. Il faut donc identifier les valeurs organisationnelles attendues, identifier le bagage des valeurs individuelles, et trouver des outils pour identifier ainsi que diminuer l'écart entre les deux.

7. Afin de tenté de comprendre les comportements individuels selon les valeurs dont on s'attend des membres des FAC, il faut voir les valeurs communes attendues des membres des FAC qui sont identifiées dans « Le Code de valeurs et d'éthique du MDN et des FC ». Ce document identifie que le respect des valeurs éthiques aide a « renforcer la culture éthique et contribuent à maintenir la confiance du public en l'intégrité de toutes les institutions publiques.¹⁵ » Les valeurs prônées sont : intégrité, loyauté, courage, intendance des ressources, et excellence. De plus, il est identifié que les membres des FAC doivent être guidés dans leurs actions par les quatre valeurs de l'éthos militaire canadien soit : le devoir, la loyauté, l'intégrité, et le courage¹⁶. Celles-ci sont bien différentes des valeurs que les Canadiens partagent

¹³ Gouvernement du Canada. «Ordre D'opération du CEMD – Op HONOUR.» Défense nationale et les Forces armées canadiennes. août 2015. <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-soutien/ordre-doperation-du-cemd.page> (accès le janvier 23, 2018).

¹⁴ Larousse. Dictionnaire de français. Paris, 2017.

¹⁵ Gouvernement du Canada. «Le Code de valeurs et d'éthique du MDN et des FC.» Défense nationale et les Forces armées canadiennes. 2012. http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos/code-fra.pdf (accès le janvier 23, 2018).

¹⁶ Gouvernement du Canada. «Servir avec honneur : La profession des armes au Canada .» Publication du Gouvernement du Canada. 2003. http://publications.gc.ca/collections/collection_2011/dn-nd/D2-150-2003-1-fra.pdf (accès le janvier 23, 2018).

collectivement, selon un sondage de Statistiques Canada qui identifie que « les Canadiens partagent collectivement les valeurs des droits de la personne (92 %), du respect de la loi (92 %) et de l'égalité entre les sexes (91 %) »¹⁷. » La problématique principale pour les membres des FAC est de comprendre la différence qui existe entre les différentes valeurs influençant leur pensée, cela avant même de pouvoir agir selon celles prônées par l'organisation ou qui sont communes à la nation.

8. Les valeurs professionnelles de la Défense nationale et de la profession des armes peuvent être à l'encontre des valeurs culturelles des individus membres des FAC. Il est possible de créer un modèle d'analyse interculturel des valeurs personnelles et organisationnelles afin d'identifier les différences entre les deux et ainsi amener les individus à s'adapter selon une compréhension commune de la problématique. Schwartz identifie trois pôles selon lesquels les sociétés moulent leur rapport au travail et leurs relations interpersonnelles¹⁸. Il nous indique que « ces conceptions fondamentales positionnent les sociétés et déterminent les modes de fonctionnement, l'organisation et les comportements des individus »¹⁹. » Sa théorie des catégories de valeurs permet de comparer les différentes cultures afin que les individus puissent s'adapter selon l'échelle prônée entre deux types de valeurs opposés.

¹⁷ Gouvernement du Canada. Identité canadienne. Résultats de l'Enquête sociale générale, Ottawa: Statistique Canada, 2013.

¹⁸ Schwartz, Shalom H, et W Bilsky. «Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990: 878-891.

¹⁹ Giguère, Marthe. «Développer la compétence interculturelle.» *Pédagogie collégiale*, hiver 2013: 25-29.

9. « La compétence culturelle permet d'envisager objectivement le fondement culturel sur lequel s'appuie notre vision des choses²⁰ », on peut ainsi s'en distancier afin de rencontrer les valeurs de la profession. La capacité de reconnaître l'écart entre les valeurs professionnelles et individuelles est une habileté qui peut être développée lors d'une formation sur la décentration culturelle. Cette habileté de se distancier de son cadre de valeurs personnel afin d'agir devrait faire partie du rôle professionnel des membres des FAC. Développer la compétence interculturelle signifie que les membres des FAC pourraient « fonder leur pratique professionnelle sur un cadre de référence qui leur permet d'entrer dans l'espace culturel de l'autre ou de l'organisation²¹. » En faisant un test de valeurs basé sur la théorie de Schwartz les membres des FAC apprendraient à se connaître eux-mêmes et à voir où ils se situent par rapport aux valeurs prônées par l'organisation. Cette façon de faire est présentement utilisée pour les étudiants provenant de pays étrangers et accédant à la profession infirmière au Québec. Une évaluation du programme démontre les avantages d'un tel programme alors qu'on identifie que la décentration permet « d'identifier ses propres valeurs ainsi que celles d'autrui; a un impact positif sur plusieurs aspects des habiletés à reconnaître ses propres valeurs et les valeurs d'autrui; a amélioré la capacité à identifier et expliciter les valeurs culturelles de la profession²². » Il serait ainsi potentiellement possible de diminuer les problématiques psycho-sociales associées à la compréhension de soi par rapport aux attentes du milieu.

²⁰ Giguère, Marthe. «Développer la compétence interculturelle.» Pédagogie collégiale, hiver 2013: 25-29.

²¹ Giguère, Marthe. «Développer la compétence interculturelle.» Pédagogie collégiale, hiver 2013: 25-29.

²² Aho-Glele, Ursulla, Marianne Fillion, et Nicholas Gauthier. *Projet d'apprentissage par la décentration culturelle. Rapport d'évaluation de programme*, Montréal: Université de Montréal, 2014.

La connaissance des préjugés et stéréotypes inconscients

10. Les membres des FAC sont issus de la société canadienne et arrivent avec des préjugés, qu'ils soient conscients ou inconscients. Il est important que les individus connaissent leurs préjugés afin qu'ils puissent reconnaître les situations où ceux-ci influencent leur décision et actions. Les actions basés sur des préjugés peuvent avoir des implications néfastes sur la culture organisationnelle, surtout lorsque perpétrées ou décidées par un dirigeant ou une personne en poste d'autorité. Des psychologues américains ont développés un test d'association implicite (TAI)²³ permettant de mesurer les tendances inconscientes à préférer certain groupes par rapport à d'autres, dont les hommes par rapport aux femmes. « Les résultats témoignent des stéréotypes ambiants, qui peuvent être nourris par le milieu dans lequel on a grandi, l'éducation reçue, et les images véhiculées dans les médias²⁴. » Les recherches des psychologues ayant développé le TAI démontrent que tous ont des préjugés inconscients. Cependant, il est possible de les reconnaître afin d'adapter notre mode de pensée.

11. L'augmentation du nombre de femmes dans les armées occidentales serait associée à des courants sociologiques globaux desquels on voit une « pression accrue pour l'égalité des genres et des transformations des armées vers des forces en moins grand nombres mais plus professionnelles²⁵. » Le rôle accru des femmes vient donc bouleversé l'écosystème à dominance masculine de ces armées d'autrefois. Les attitudes inconscientes selon les genres peuvent se retrouver dans l'environnement militaire et l'affecter négativement indépendamment de l'origine

²³ Greenwald, A G, D E McGhee, et J L Schwartz. «Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998: 1464-1480.

²⁴ Elkouri, Rima. «Discrimination systémique-Des stéréotypes dans l'angle mort.» *LaPresse+*, 2017: A2.

²⁵ Carreiras, Helena. *Gender and the Military-Women in the Armed Forces of Western Democracies*. Abingdon: Routledge, 2006.

culturelle des militaires²⁶. Comme le démontre une étude sur les rôles des sexes faisant une comparaison d'environnements militaires et civils, tous les hommes affiliés à l'armée avaient des attitudes plus dures et plus traditionnelles envers les femmes que les hommes civils²⁷. Il y a donc des attitudes inconscientes à changer, mais aussi des attitudes conscientes de militaires qui ne s'expriment pas ouvertement.

12. Une des propriétés du TAI est « qu'il peut résister au masquage par des stratégies d'auto-présentation²⁸. » C'est-à-dire que la méthode implicite peut révéler des attitudes et associations automatiques, même pour les sujets qui préfèrent ne pas exprimer leur attitude. Les femmes dans les FAC sont présentement concentrées dans six groupes professionnels « commis gestion des ressources, techniciens en approvisionnement, officiers logistique, techniciens médicaux, officiers des soins infirmiers et cuisiniers²⁹. » Il y a donc potentiellement des problématiques liées aux sous-cultures de métiers professionnels par rapport à l'intégration des femmes. Faire passer un test de type TAI aux membres des FAC permettrait à ceux-ci de mieux se connaître et à l'organisation de mieux connaître les forces et dangers de discrimination systémique pouvant affecter le recrutement dans des sous-groupes militaires.

²⁶ Robinson Kurpius, Sharon E, et Lucas A Leigh. «Military and Civilian Undergraduates: Attitudes Toward Women, Masculinity, and Authoritarianism.» *Sex Roles*, August 2000: 255-265.

²⁷ Robinson Kurpius, Sharon E, et Lucas A Leigh. «Military and Civilian Undergraduates: Attitudes Toward Women, Masculinity, and Authoritarianism.» *Sex Roles*, August 2000: 255-265.

²⁸ Greenwald, A G, D E McGhee, et J L Schwartz. «Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998: 1464-1480.

²⁹ Gouvernement du Canada. Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes — Défense nationale. Rapports du vérificateur général du Canada, Ottawa: Bureau du vérificateur général du Canada, 2016.

13. Les attitudes discriminatoires sont souvent présentes sans même qu'on ne le sache, mais celles-ci ne représentent pas une fatalité. Les FAC peuvent se doter de moyens pour les reconnaître chez les individus et ainsi sensibiliser les militaires au changement d'attitude requis. « Le simple fait de prendre conscience d'un préjugé contribue à l'atténuer³⁰. » Il existe donc, aujourd'hui même, des possibilités pour reconnaître et diminuer la discrimination au sein de la culture organisationnelle afin de la rendre propice au recrutement des femmes au sein des FAC.

CONCLUSION

14. Les recommandations de ce document permettront d'assister les Forces armées canadiennes (FAC) à améliorer leur crédibilité institutionnelle par l'atteinte de ses objectifs de transformation de la culture organisationnelle tels qu'introduits par l'Opération Honneur, l'analyse comparative entre les sexes, et la formation à l'intervention des personnes présentes. Dans ce contexte, la transformation de l'organisation passe inévitablement par une transformation des individus. C'est par une prise de conscience de soi et de l'écart des valeurs et perceptions individuelles par rapport aux attentes institutionnelles que les membres des FAC pourront s'adapter et devenir des militaires à l'image de la culture organisationnelle souhaitée. Avec cette image positive, le groupe de recrutement pourra vendre son produit aux canadiennes et canadiens afin d'atteindre les objectifs de génération de la force et ainsi soutenir les opérations des différentes composantes des FAC.

15. Il existe des options pour les FAC afin de faire avancer le changement de culture organisationnel sur lequel se fonde sa crédibilité et de faire avancer l'égalité homme femme qui

³⁰ Elkouri, Rima. «Discrimination systémique-Des stéréotypes dans l'angle mort.» LaPresse+, 2017: A2.

est si chère aux canadiens. Ces options offriront l'opportunité qu'un radar représente sur un navire, c'est-à-dire de voir les enjeux avant même qu'ils ne deviennent problématiques et d'avancer dans ce qui est aujourd'hui la noirceur et le brouillard. Les FAC ont une opportunité d'allumer le radar et de naviguer vers ses objectifs à plus grande vitesse qu'auparavant, il faut la saisir.

RECOMMANDATIONS

16. En résumé, deux recommandations principales sont proposées afin d'augmenter le recrutement des femmes dans les FAC selon la logique présentée.

17. Premièrement, les FAC devraient mettre en place un programme de décentration culturelle pour tous les militaires afin d'amener ceux-ci à comprendre l'écart entre leur propres valeurs et celles de l'organisation, leur permettant ainsi d'agir consciemment selon les valeurs de la profession. Les actions individuelles rencontreraient ainsi davantage la culture organisationnelle souhaitée et propice au recrutement de femmes au sein des FAC.

18. Deuxièmement, les FAC devraient administrer un test d'association implicite pour tous les militaires afin d'amener ceux-ci à prendre conscience des attitudes discriminatoires inconscientes, leur permettant ainsi de mieux intégrer les femmes dans les différentes professions militaires. Les attitudes individuelles rencontreraient ainsi davantage la culture organisationnelle souhaitée et propice au recrutement des femmes au sein des FAC.

Préparé pour : Lieutenant-général C.A. Lamarre, Commandant du Commandement du personnel militaire

BIBLIOGRAPHIE

- Aho-Glele, Ursulla, Marianne Fillion, et Nicholas Gauthier. *Projet d'apprentissage par la décentralisation culturelle*. Rapport d'évaluation de programme, Montréal: Université de Montréal, 2014.
- Ajzen, I, et M Fishbein. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs: Pearson, 1980.
- Banque nationale du Canada. *Nouvelles économiques - Économie et stratégie*. Marchés financiers, Toronto: BNC, 2018.
- Carreiras, Helena. *Gender and the Military-Women in the Armed Forces of Western Democracies*. Abingdon: Routledge, 2006.
- Deschamps, Marie. *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes*. Rapport externe, Ottawa: Gouvernement du Canada, 2015.
- Elkouri, Rima. «Discrimination systémique-Des stéréotypes dans l'angle mort.» *LaPresse+*, 2017: A2.
- Giguère, Marthe. «Développer la compétence interculturelle.» *Pédagogie collégiale*, hiver 2013: 25-29.
- Godbout, Marc. *Inconduites sexuelles dans l'armée*. Ottawa, 30 avril 2015.
- Gouvernement du Canada. *Forces canadiennes-Rapport sur l'équité en matière d'emploi 2010-2011*. Équité en matière d'emploi, Ottawa: Défense nationale-Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, 2011.
- Gouvernement du Canada. *Groupe du recrutement des Forces canadiennes*. Ottawa, 09 mai 2007.
- Gouvernement du Canada. *Identité canadienne*. Résultats de l'Enquête sociale générale, Ottawa: Statistique Canada, 2013.
- Gouvernement du Canada. *L'analyse comparative entre les sexes*. Rapports du vérificateur général du Canada, Ottawa: Bureau du vérificateur général du Canada, 2009.
- . «Le Code de valeurs et d'éthique du MDN et des FC.» *Défense nationale et les Forces armées canadiennes*. 2012. http://www.forces.gc.ca/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos/code-fra.pdf (accès le janvier 23, 2018).
- . «Ordre D'opération du CEMD – Op HONOUR.» *Défense nationale et les Forces armées canadiennes*. août 2015. <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-soutien/ordre-doperation-du-cemd.page> (accès le janvier 23, 2018).

- Gouvernement du Canada. *Protection, Sécurité, Engagement*. La politique de défense du Canada, Ottawa: Défense nationale, 2017.
- Gouvernement du Canada. *Recrutement et maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes — Défense nationale*. Rapports du vérificateur général du Canada, Ottawa: Bureau du vérificateur général du Canada, 2016.
- . «Servir avec honneur : La profession des armes au Canada .» *Publication du Gouvernement du Canada*. 2003. http://publications.gc.ca/collections/collection_2011/dn-nd/D2-150-2003-1-fra.pdf (accès le janvier 23, 2018).
- Greenwald, A G, D E McGhee, et J L Schwartz. «Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998: 1464-1480.
- Larousse. *Dictionnaire de français*. Paris, 2017.
- Maslow, A H. «A theory of human motivation.» *Psychological Review*, 1943: 370-396.
- Normandin, Francois. *L'intelligence émotionnelle, est-ce payant?* 03 septembre 2016. <http://www.revuegestion.ca/decouvrir/lintelligence-emotionnelle-est-ce-payant/> (accès le 10 11, 2017).
- Radio-canada. *Inconduites sexuelles dans l'armée*. Ottawa, 30 avril 2015.
- Radio-canada. *Le taux de chômage à son plus bas depuis des décennies*. Montréal, 05 janvier 2018.
- Robinson Kurpius, Sharon E, et Lucas A Leigh. «Military and Civilian Undergraduates: Attitudes Toward Women, Masculinity, and Authoritarianism.» *Sex Roles*, August 2000: 255-265.
- Schwartz, Shalom H, et W Bilsky. «Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990: 878-891.
- Scott, Richard W. *Institutions and organizations-Ideas, Interests, and Identities*. 4th. Washington DC: SAGE Publications, 2014.