

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LA DIVERSITÉ, PAS SEULEMENT UNE QUESTION DE CHIFFRES

Major Moise Morrissette

JCSP 45

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, 2019.

PCEMI 45

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, 2019.

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES
JCSP 45 – PCEMI 45
15 OCTOBER 2018/15 OCTOBRE 2018

DS545 COMPONENT CAPABILITIES/ DS545 CAPACITÉS DES COMPOSANTES

LA DIVERSITÉ, PAS SEULEMENT UNE QUESTION DE CHIFFRES

By Major Moise Morrissette
Par le major Moise Morrissette

“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: 2739

« 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 : 2739

BUT

1. L'objectif de cette note de service est d'identifier les obstacles à la diversité dans les Forces armées canadiennes (FAC) et de proposer des solutions qui pourraient être considérées pour y faire face. Une grande partie des obstacles à la diversité institutionnelle étant liée à la culture organisationnelle, une approche proactive d'éducation est nécessaire afin de relever le niveau d'intelligence culturelle des membres de la profession. Le présent travail table également sur certaines assomptions, dont celle qu'une proportion représentative de la société canadienne est nécessaire pour assurer l'excellence et la survie de l'organisation.

INTRODUCTION

2. Lorsque le parti Libéral a été élu au pouvoir en 2015, la question de la diversité a fait couler beaucoup d'encre. Plusieurs se souviennent du discours du Premier Ministre (PM) Trudeau lorsqu'il a présenté un cabinet des ministres qui y comptait autant de femmes que d'hommes, discours qui a surtout été retenu par la maintenant célèbre citation: *Because It's 2015*. D'autres slogans comme *la diversité est notre force* ont également émergé du discours politique du gouvernement libéral, s'attirant le support de plusieurs communautés. Par contre, ceci a également fait ressortir plusieurs critiques qui jugeaient le discours comme étant vide et uniquement centré sur l'obtention de crédit politique. Les commentaires de Kevin O'Leary, homme d'affaires très populaire au Canada, évoquant que les Libéraux auraient tablés sur la diversité de leur cabinet au détriment de la compétence des membres le composant, n'est qu'un exemple parmi tant d'autres qui renforce cette interprétation.¹

¹ <https://www.cbc.ca/news/politics/trudeau-cabinet-mediocre-gender-1.4015580>, consulté le 8 oct 2018

3. Que l'on souscrive ou non à cette thèse, il n'en demeure pas moins que la critique du message de la diversité pour des fins populaires résonne chez une partie de la population et se propage jusque dans les rangs des FAC. Ces idées sont parfois bien ancrées dans la culture de l'organisation et il devient difficile de les modifier. Beaucoup d'efforts et de rigueur sont alors requis et le simple fait d'ordonner le changement ne suffit pas à l'implémenter de façon durable. Ce virage culturel est requis avant de pouvoir transparaître autant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation, favorisant ultimement l'atteinte des objectifs de recrutement et de rétention de la diversité. Cette note de service vise donc à établir des pistes de solution pour rendre possible ce changement au sein des FAC. Ceci sera fait en donnant un aperçu de la situation actuelle, pour par la suite se pencher sur les questions théoriques entourant les changements culturels. Finalement, il sera question d'exposer certaines solutions pour que les efforts atteignent des cibles soutenues à long terme.

DISCUSSION

4. La publication de la politique de défense du Canada : Protection, Sécurité, Engagement, a ravivé le sujet de l'importance du recrutement et de la rétention dans les FAC. Plus précisément, cette politique identifie des objectifs nécessaires à l'atteinte d'une meilleure représentation de la diversité canadienne au sein des FAC d'ici 2026. Ceci a pour objet de supporter l'atteinte des mandats opérationnels et stratégiques au Canada et à l'étranger.² La directive de l'OPÉRATION GÉNÉRATION précise ces objectifs à 25,1% de femmes, 11,8% de minorités visibles et à 3,5%

² Canada. Département de la Défense nationale. Protection, Sécurité, Engagement: La politique de défense du Canada. P. 23

d'autochtones.³ Ces objectifs n'ont rien de nouveau puisqu'ils existent depuis 2010 et sont basés sur la loi sur l'équité en matière d'emploi.⁴ Une des hypothèses reliées à la lente progression observée est celle de la difficulté à procéder au changement de culture au sein des FAC, alimenté par la réticence au changement du, entre-autre, à l'incompréhension des avantages organisationnels liés à la diversité et au simple fait que le changement est un processus difficile. Tel que mentionné par le LCol Jeffrey, "*change will often be met with resistance by the organization because the organization strives to maintain consistency and stability.*"⁵

5. Le dictionnaire Larousse définit la diversité comme étant l'"ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socio-culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent."⁶ Cette définition se fait plus inclusive que celle utilisée par les FAC pour fins de recrutement. En effet, ceux-ci utilisent les groupes désignés par la loi sur l'équité en matière d'emploi qui ne tient pas compte de la diversité non-visible, soit des hommes caucasiens provenant potentiellement de d'autres nationalités.⁷ La force de la diversité ne vient pas seulement de groupes hétérogènes qui nous permettent de nous démarquer à l'étranger, mais également d'individus qui apportent une diversité d'opinion tout aussi nécessaire à la progression de l'organisation. Ceci est confirmé par le Chef d'État-Major de la Défense (CEMD) qui indique

³ Canada. Département de la Défense nationale. Directive conjointe du CEMD / SM : OPÉRATION GÉNÉRATION, Défense nationale, 28 mai 2018

⁴ Lee Bertiaume, Canadian military hopes to cut hiring targets to women, minorities, mis à jour le 19 mai 2014, <http://www.ottawacitizen.com/life/Canadian+military+hopes+hiring+targets+women+minorities/9855180/story.html> ; Lee Bertiaume, Military trying to cut recruitment target for women despite expert's report, mis à jour le 7 juin 2015, <https://ottawacitizen.com/news/politics/military-trying-to-cut-recruitment-targets-for-women-despite-experts-report>.

⁵ Jeffrey Kelly, Resistance to organizational cultural change in the military – A JFO case study, US Army War College, 1

⁶ Larousse, Définition de la diversité, consulté le 8 oct 2018, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/diversité/26145>.

⁷ Gouvernement du Canada, Équité en matière d'emploi dans les lieux de travail sous réglementation fédérale, modifié le 16 fév 2018, <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/equite-emploi.html>.

que le plus grand obstacle à l'atteinte de sa vision pour les FAC est lié au “manque de créativité et l'aversion au risque. (Traduction libre)”⁸ Il faut donc engager les bonnes personnes pour y arriver et les retenir assez longtemps pour qu'ils occupent des positions pouvant influencer sur ces points.

6. Le leadership senior des FAC agit de manière proactive afin de trouver des solutions pour atteindre les cibles de recrutement de la diversité. Cependant, il fait face à beaucoup de scepticisme quant aux raisons justifiant ce besoin. Il semble que le discours le plus fortement véhiculé soit celui de l'atteinte d'objectifs numériques, mais le message derrière ces chiffres semble pris pour acquis sans nécessairement être bien compris par les échelons inférieurs de l'institution. L'attention est portée sur des chiffres et des principes larges, sans toutefois raisonner chez la troupe et arriver à modifier les comportements ou attitudes discriminatoires envers les minorités.

7. Bien que souvent présents de manière inconsciente, plusieurs stéréotypes par rapport à des groupes sociaux ou ethnies sont bien ancrés dans l'esprit de certains membres des FAC. Ces stéréotypes peuvent prendre la forme de biais envers ces individus et ne pas nécessairement être basés sur des références tangibles. Selon l'article de Marilyn Y. Byrd, les personnes peuvent se qualifier de non-racistes, mais avoir des sentiments et des réactions par rapport à certains groupes sociaux. Ces perceptions sont très difficiles à changer puisqu'elles deviennent le point de référence des individus lorsqu'ils agissent instinctivement. Elles peuvent donc apparaître dans les interactions journalières entre les individus et créer un environnement néfaste pour la personne de la minorité visible qui pourrait ressentir que ses compétences ne sont pas valorisées

⁸ Canadian Global Affairs Institute, One year of Strong, Secure, Engaged: A Status report, 7 juin 2018, https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/cdfai/pages/3460/attachments/original/1529520728/One_Year_of_SSE_Conference_Report.pdf?1529520728.

dans ses fonctions. “Moreover, racial stereotyping is an affective behaviour that impacts self-esteem, motivation, job performance and overall sense of self worth.”⁹

8. Également, si une fois embauchées les recrues font face à de la discrimination au sein de l’institution et que cette dernière n’a pas de moyens efficaces et constants pour enrayer ces comportements, il pourrait y avoir des effets néfastes pour la rétention.¹⁰ Par exemple, les temps d’attentes pour régler les plaintes d’harcèlement sont souvent beaucoup trop longs et il arrive que certaines soient tablettées pendant de longues périodes par manque de disponibilité d’enquêteurs ou par manque de rigueur administrative.

9. Selon Byrd, bien que positif pour l’intégration des différents groupes de la société, il y a un risque à promouvoir la diversité au sein d’une organisation, puisque cette approche pourrait faire ressortir une apparence d’injustice si elle n’est pas associée à de bonnes valeurs organisationnelles et conduite de manière transparente. De plus, Kaiser et Al, cité dans le même article, soutiennent que la normalisation de la diversité pourrait tendre à sous-estimer les plaintes d’incidents de marginalisation. Bref, si elle n’est pas bien élaborée, la stratégie visant un changement de culture pourrait ne pas mener aux changements voulus.¹¹

10. L’autre risque potentiel à promouvoir la diversité à tout prix est que les personnes composant la majorité pourraient se sentir menacés et désavantagés par rapport aux groupes visés.¹² Dans le cas des FAC, c’est donc de dire qu’à compétence égale, un homme blanc passerait en deuxième. C’est directement la perception qu’ont apporté les *pink lists* dans les plans de progression de carrière, surtout de la manière dont cela était expliqué. Il y a quelques années,

⁹ Marilyn Y. Bird, *Diversity branding strategy: Concealing implicit stereotypes and biased behaviours*, 2018, p. 302

¹⁰ Ibid, P. 305

¹¹ Ibid, P. 300

¹² Ibid, P. 301

certaines gérants de carrière ont confirmé l'existence de ces listes. Celles-ci fonctionnaient en réservant des places pour les femmes sur certains cours de carrière, et ce, peu importe leur classement parmi leurs pairs de sexe masculin. Cette explication n'a servi qu'à renforcer des stéréotypes puisque les objectifs stratégiques derrière cette liste n'ont pas bien été soutenus.

11. Le rapport Deschamps qui traite du sujet de l'inconduite à caractère sexuel dans les FAC, supporte une augmentation de la représentation des femmes dans les échelons supérieurs de l'organisation. En effet, ceci peut avoir un "effet considérable sur l'augmentation du professionnalisme dans la culture des FAC, et crée un environnement plus inclusif et équitable."¹³ Cet objectif pourrait rendre nécessaire la favorisation d'un groupe d'individu pour le bien commun de l'organisation. En revanche, ceci doit être discuté avec doigté, puisque l'un des effets pervers de cette approche est qu'à compétence égale, une femme pourrait sentir qu'elle ne mérite pas sa place et qu'elle est simplement avantagée pour les mauvaises raisons.¹⁴

12. Lorsqu'une organisation est composée d'individus provenant de diverses origines, il devient essentiel que ceux-ci augmentent leur niveau d'intelligence culturelle afin de travailler ensemble. En effet, le biais cognitif souvent présent dans les sociétés occidentales provient de la croyance que ce qui représente la norme devrait s'appliquer pour toutes les autres cultures. Ceci est d'autant plus observable chez les personnes qui n'ont pas beaucoup voyagé et pris le temps d'absorber diverses coutumes ou manières de vivre. Selon Triandis, en être conscient et prendre une pause permet de prendre le temps de comprendre une personne et sa culture avant de lui affecter un jugement est essentiel. Afin de créer cette habitude, il propose une approche d'éducation basée sur des études de cas dans lesquelles on demanderait aux étudiants de tenter

¹³ Marie Deschamps, Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes, p. 24.

¹⁴ Marilyn Y. Bird, *Diversity branding strategy: Concealing implicit stereotypes and biased behaviours*, 2018, p. 303

d'expliquer les raisons pour lesquelles la culture agit d'une certaine façon par rapport à une autre.¹⁵

13. Des initiatives pour éduquer les militaires à travers des cours en ligne comme ACS+ ne garantissent pas nécessairement l'engagement requis pour que l'apprentissage devienne permanent et favorise le changement culturel voulu. Il est facile de survoler la présentation, de tenter l'examen de manière stratégique et de tout oublier par la suite. Pour les sujets que l'on juge les plus importants, il faut tenter de modifier l'approche de l'apprentissage de notre personnel par l'établissement de mesures plus rigoureuses, telle la campagne découlant de l'OPÉRATION HONOUR. L'intelligence culturelle étant une aptitude qui nécessite l'engagement des membres de l'organisation, elle ne s'acquiert pas seulement par l'entremise de présentations annuelles lors de programmes mandatés alors que l'attention des membres du personnel est à son minimum. Elle se forme par des conversations profondes sur des sujets délicats. Pour désapprendre des biais cognitifs, il faut que chaque membre puisse donner son opinion et soit engagé à vouloir améliorer l'institution.¹⁶

14. Cette approche est entre-autres reflétée par la formation cascade qui est utilisée pour favoriser la prise de conscience entourant les comportements sexuels dommageables. Cette formation active est conduite par des séances de discussion en petits groupes menés par la chaîne de commandement. Celles-ci comportent des scénarios amenant les membres des FAC à mieux comprendre leurs responsabilités face à l'organisation en relation avec le sujet.

15. En revanche, il y a certains risques à cette approche puisqu'elle dépend de la capacité du leadership à bien encadrer la discussion et créer une atmosphère dans laquelle tous se sentent

¹⁵ Harry C. Triandis, *Cultural intelligence in organizations*, fev 2006, p. 20-22

¹⁶ Marilyn Y. Bird, *Diversity branding strategy: Concealing implicit stereotypes and biased behaviours*, 2018, p. 304

libres de donner leur opinion et en débattre. De plus, un mauvais encadrement pourrait apporter à la pensée de groupe (*Groupthink*) et ne pas avoir d'impact à long terme sur les individus. Le *Groupthink* peut se définir comme étant le “*mode of thinking in which individual members of small cohesive groups tend to accept a viewpoint or conclusion that represents a perceived group consensus, whether or not the group members believe it to be valid, correct, or optimal.*”¹⁷ Bref, les membres de l'organisation pourrait verbalement accepter des points de vue parce que c'est la méthode la plus simple pour arriver aux buts recherchés par l'organisation. Le leadership doit être conscient de ce phénomène et planifier les rencontres dans un moment propice à l'apprentissage et se donner suffisamment de temps pour discuter de chaque question en profondeur.

CONCLUSION

16. En guise de conclusion, lors de la publication de la politique de la défense, le Canada a réitéré aux FAC les objectifs numériques à atteindre en matière de diversité. Il ne fait aucun doute que la diversité est souhaitable, voire nécessaire au succès de l'organisation. Cependant, l'atteinte de la diversité souhaitée par l'entremise du recrutement et la rétention des femmes et des minorités visibles semble un obstacle difficile à surmonter depuis la publication initiale de ces cibles.

17. Une partie des obstacles relèvent du scepticisme au sein de l'organisation quant à la pertinence des cibles établies. Il semble que le principe d'avoir des cibles numériques de la diversité visible ne résonne pas facilement, surtout qu'elles sont imposées par une organisation externe aux FAC qui semble principalement viser l'équité, au détriment de la valeur associée à la

¹⁷ Anna Schmidt, Groupthink, Britannica Academic, consulté le 11 oct 2018, <https://academic.eb.com/levels/collegiate/article/groupthink/600933>

diversité. Il y a un manque de communication jusqu'aux soldats afin d'établir les raisons qui supportent ces cibles et surtout, d'expliquer pourquoi la diversité nous donne un avantage opérationnel. Cette perception peut certainement contribuer à l'incompréhension de décisions visant à équilibrer la représentation de ces groupes dans des postes clés et générer des frustrations chez les hommes caucasiens qui tentent également de progresser.

18. Ensuite, le recrutement de la diversité passe par l'image qu'ont les groupes visés par l'organisation quant à sa capacité à prendre action sur les écarts de conduite de ses membres, notamment en matière de harcèlement. Une fois recruté, la culture organisationnelle joue un rôle primordial d'un point de vue de la rétention. Le changement est un processus délibéré demandant une forte implication par la chaîne de commandement afin que chaque membre des FAC croie au bien-fondé de l'objectif à atteindre. Ceux-ci doivent alors prendre conscience de l'existence de leurs biais cognitifs envers les minorités et s'appliquer à les faire disparaître afin d'augmenter leur intelligence culturelle.

19. Finalement, tout ceci dépendra alors de la capacité des échelons stratégiques à convaincre les gestionnaires intermédiaires de la validité de leurs directives. Ultimement, ce sont eux qui auront la plus grande influence sur leur environnement. Bref, on peut ordonner un changement de comportement pour favoriser une image, mais difficilement changer des attitudes face à certaines situations.

RECOMMANDATIONS

20. Certaines recommandations ressortent en vue de mettre les conditions en place afin de supporter un changement culturel permanent au sein de l'organisation.

- a. Établir la pertinence pour les FAC des objectifs numériques fixés par la loi sur l'équité en matière d'emploi;
 - i. Tenter d'y inclure l'aspect de la diversité non-visible afin de se conformer aux définitions plus larges sur le sujet;
- b. Améliorer la communication du bien-fondé de la diversité auprès des membres de l'organisation;
- c. Afin d'élargir l'intelligence culturelle des militaires, établir des groupes de discussion du même type que la formation cascade. Ces discussions devront faire ressortir les biais cognitifs associés à certaines minorités;
- d. Attribuer les ressources nécessaires pour accélérer le processus administratif de règlement des conflits interpersonnels.

BIBLIOGRAPHIE

- Bertiaume, Lee, “Canadian military hopes to cut hiring targets to women, minorities,” Ottawa Citizen, mis à jour le 19 mai 2014,
<http://www.ottawacitizen.com/life/Canadian+military+hopes+hiring+targets+women+minorities/9855180/story.html>
- Bertiaume, Lee, “Military trying to cut recruitment target for women despite expert’s report,” Ottawa Citizen, mis à jour le 7 juin 2015,
<https://ottawacitizen.com/news/politics/military-trying-to-cut-recruitment-targets-for-women-despite-experts-report>
- Byrd, Marilyn Y. “Diversity Branding Strategy: Concealing Implicit Stereotypes and biased behaviors,” *Advances in Developing Human Resources* Vol 20(3), 2018, 299-312.
- Canada. Département de la Défense nationale. Protection, Sécurité, Engagement: La politique de défense du Canada. Ottawa, Ont.: Défense nationale, 2017.
- Canada. Département de la Défense nationale. Directive conjointe du CEMD / SM : OPÉRATION GÉNÉRATION, Défense nationale, 28 mai 2018.
- Canada. Gouvernement du Canada, Équité en matière d’emploi dans les lieux de travail sous réglementation fédérale, modifié le 16 fév 2018, <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/equite-emploi.html>
- Canadian Global Affairs Institute, One year of Strong, Secure, Engaged: A Status report, 7 June 2018,
https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/cdfai/pages/3460/attachments/original/1529520728/One_Year_of_SSE_Conference_Report.pdf?1529520728
- Deschamps, Marie, “Examen externe sur l’inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes,” 20 avril 2015
- Kelly, Jeffrey, Resistance to organizational cultural change in the military – A JFO case study, US Army War College, 2 April 2008.
- Larousse, Définition de la diversité, Le site des éditions Larousse, consulté le 8 oct. 2018,
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/diversité/26145>
- Schmidt, Anna, Groupthink, Britannica Academic, consulté le 11 Oct 2018,
<https://academic.eb.com/levels/collegiate/article/groupthink/600933>
- Thomson, Aly, “Trudeau's mediocre cabinet a result of choosing diversity over competence: Kevin O’Leary,” CBC, modifié le 9 mars 2017,
<https://www.cbc.ca/news/politics/trudeau-cabinet-mediocre-gender-1.4015580>

Triandis Harry C. "Cultural intelligence in organizations," Group and Organization management, Feb 2006, 20-26.