Le LEADERSHIP des FEMMES

DANS LES FORCES CANADIENNES

PERSPECTIVES ET EXPÉRIENCES

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

Le LEADERSHIP des FEMMES

DANS LES FORCES CANADIENNES

LE LEADERSHIP DES FEMMES DANS LES FORCES CANADIENNES :

PERSPECTIVES ET EXPÉRIENCES

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

PRESSE DE L'ACADÉMIE
CANADIENNE DE LA DÉFENSE

Droit d'auteur © Sa Majesté la Reine chef du Canada, 2009, ici représentée par le ministre de la Défense nationale.

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

Réalisé pour la Presse de l'Académie canadienne de la Défense
par le Bureau de publications de la 17e Escadre, Winnipeg.
WPO30417

Photographies de la couverture :
fournies par la Caméra de combat des Forces canadiennes
Photographie du plat verso : Maître de 2e classe Ivan Lightwood

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : perspectives et expériences / publié sous la direction de Karen D. Davis.

Traduction de: Women and leadership in the Canadian Forces.
"Réalisé pour la Presse de l'Académie canadienne de la Défense par le bureau de publications de la 17e Escadre, Winnipeg".
Publ. par: Académie canadienne de la défense.
Comprend des réf. bibliogr. et un index.
ISBN 978-1-100-90857-1
No de cat.: D2-210/1-2009F

1. Canada--Forces armées--Femmes. 2. Femmes militaires--Canada. 3. Femmes et armée--Canada. 4. Commandement des troupes. 5. Canada--Forces armées. I. Davis, Karen D. (Karen Dianne), 1956- II. Académie canadienne de la défense III. Canada. Forces armées canadiennes. Escadre, 17e

UB419 C3 D3814 2009 355.0082'0971 C2009-980076-4

Imprimé au Canada.

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement ceux et celles qui ont collaboré à la réalisation du présent ouvrage. Par le généreux partage de votre savoir et de votre expérience, vous avez fait, encore une fois, la démonstration de votre leadership. Je tiens aussi à ce que toutes et tous sachent à quel point je suis sincèrement reconnaissante de la confiance que vous avez manifestée à mon égard en participant sans réserve à ce projet livresque. Travailler à vos côtés a été aussi stimulant qu'enrichissant, et comme ce fut le cas pour moi, nombreux seront les lecteurs à s'inspirer de votre exemple.

La réalisation d'un ouvrage comme celui-ci est une chance unique. Le produit final est le fruit des efforts, du temps, de l'engagement, des compétences, des conseils et du leadership de nombreuses personnes. Surtout, le présent ouvrage a été rendu possible en grande partie grâce à la justesse de vue, au leadership et à l'encadrement du colonel Bernd Horn, le directeur de l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Son expertise, sa perspicacité ainsi que ses qualités de rédacteur et de correcteur, sans oublier ses encouragements et sa volonté de voir l'aboutissement de ce projet, ont permis d'ancrer chaque idée dans la réalité.

Tous mes sincères remerciements vont à Mélanie Denis pour son enthousiasme, sa créativité, son savoir-faire, la certitude de son jugement et son aide pour les dimension photographique et graphique du livre. Je veux également remercier le professeur Phyllis Browne et M. Justin Wright pour la qualité et la pertinence de la révision qu'ils ont faite de certaines parties du présent ouvrage, ainsi que le professeur Stéphanie Bélanger pour la révision attentive de la version française.

Je tiens finalement à souligner la minutie et la grande compétence dont ont fait preuve le capitaine Phil Dawes et son équipe au Bureau de publications de la 17e Escadre tout au long du processus éditorial et de la production de la maquette finale du livre. Mes sincères remerciements pour votre apport remarquable au produit final.

Pour toutes les femmes et tous les hommes du
5e Groupe de Soutien de Secteur

Secteur du Québec Force terrestre

Au nom de votre commandant (2007-2008),
Colonel Karen Ritchie, OMM, CD
1963 - 2008

À la mémoire des

Premier maître de 2e classe Deborah Ann Andrews
1952 - 1997

et

Capitaine Nichola Kathleen Sarah Goddard
1980 - 2006

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos iii

Préface v

Introduction vii

Chapitre 1

L'intégration des femmes – un contexte asymétrique

Major Anne Reiffenstein 1

Chapitre 2

Relever les défis et saisir les occasions : 30 ans de progrès

Commodore Margaret F. Kavanagh 13

Chapitre 3

Inspirer confiance et établir sa crédibilité au pays et à l'étranger

Major (à la retraite) Sue Forgues 19

Chapitre 4

Commander en mer : juillet 2003 à juin 2005

Capitaine de corvette Marta Mulkins 43

Chapitre 5

Prendre les commandes d'un hélicoptère tactique et de sa vie

Major Jamie Speiser-Blanchet 57

Chapitre 6

Le soutien à la mobilité aérienne dans les Forces canadiennes – Les techniciennes des mouvements à l'action lors d'opérations nationales et internationales

Major Deanna Manson 75

Chapitre 7

De technicienne en océanographie aux opérations de combat : une brève histoire du leadership des femmes dans les Forces canadiennes

Capitaine de corvette (à la retraite) Karen D. Davis 87

Chapitre 8

Être une femme en position d'autorité dans les armes de combat des Forces canadiennes : perspectives de femmes leaders

Professeur Angela R. Febbraro 115

Chapitre 9

Le leadership des femmes : quel comportement de leader adopter, masculin ou féminin?

Capitaine de corvette Lynn Bradley 171

Chapitre 10

Programme de sélection spécial pour la sélection des femmes au Cours de commandement et d'état-major des Forces canadiennes

Professeur Irina Goldenberg et Capitaine de corvette Gordon AuCoin ...191

Collaborateurs.....215

Index 221

AVANT-PROPOS

Je suis très heureuse que l'on m'ait demandé de présenter ce livre unique sur *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : perspectives et expériences*, le premier ouvrage à sortir de la Presse de l'Académie canadienne de la Défense portant exclusivement sur les expériences de leadership des femmes dans les Forces canadiennes et dans le monde contemporain. Les collaboratrices au présent ouvrage ont comme point commun d'être des leaders efficaces et d'avoir tenu à faire rejaillir leurs réussites sur les autres en leur permettant de tirer profit des leçons retenues. Dans ce livre, on se penche sur la contribution des femmes au cours des trois dernières décennies et du même coup, sur les possibilités de plus en plus nombreuses de servir et de diriger qui s'offrent à elles au sein des Forces canadiennes. On comprend avec quel enthousiasme elles se sont engagées dans leur travail et à quel point elles ont excellé en dépit des obstacles qui se dressaient devant elles. De plus, et c'est une dimension importante, dans plusieurs chapitres sont exposés certains des mécanismes sociaux, psychologiques et organisationnels qui façonnent l'expérience des femmes et des hommes dans les forces armées du Canada d'aujourd'hui.

Je m'attends à ce que certaines personnes remettent en question la pertinence de publier un livre dans lequel on ne tient compte que de l'expérience des femmes. De nombreux observateurs considèrent après tout que l'intégration des femmes est chose faite depuis la fin de la décennie qui s'étend de 1989 à 1999, période qui avait suivi le jugement du Tribunal canadien des droits de la personne, prononcé en 1989, et au cours de laquelle les activités des Forces canadiennes avaient fait l'objet d'un suivi tout particulier en matière d'emploi des femmes. Le présent ouvrage a pour but d'illustrer les compétences et les réalisations remarquables des femmes au sein des Forces canadiennes, mais il doit également servir à nous rappeler qu'il serait imprudent de tenir leurs avancées actuelles pour acquises. L'expérience des collaboratrices au présent ouvrage fait ressortir certains des problèmes qui se perpétuent malgré les indéniables progrès accomplis en matière d'« intégration des genres ».

Depuis quelques décennies, plusieurs ont saisi l'importance de permettre aux femmes un accès à tous les débouchés possibles pour qu'elles participent pleinement à la vie militaire canadienne et ont à ce titre consacré un nombre incalculable d'heures à préparer des mémoires, à se présenter devant divers comités, à participer à des organisations comme l'Association pour l'Équité à l'égard des Femmes dans les Forces canadiennes et à agir comme membres d'organismes comme le Comité consultatif ministériel sur l'intégration des femmes et l'équité en matière d'emploi dans les Forces canadiennes. Ce livre est un produit, parmi d'autres, des efforts que beaucoup ont déployés au cours des années 1970, 1980 et 1990 pour incarner cette vision en une réalité.

Dans le présent ouvrage sont aussi présentées des perspectives et des opinions qui ont pour une large part fait peu de cas dans la culture du perfectionnement professionnel des Forces canadiennes et qui méritent d'autant plus d'être entendues. La réussite de cette organisation repose sur les épaules de tous ses leaders, et il serait mal avisé d'ignorer les accomplissements même d'un seul d'entre eux. Grâce aux faits décrits dans ce livre, ceux et celles qui vivent des expériences similaires ou qui doivent relever des défis semblables ayant vécu des expériences très différentes pourront améliorer leur capacité à diriger des équipes diversifiées appelées à résoudre un nombre incalculable de problèmes. Ce livre comble par conséquent une lacune en amenant tous les leaders des Forces canadiennes à faire profiter de leurs points de vue et de leur expérience de manière à amener tout un chacun à être en mesure de mieux relever les défis de l'avenir.

Les Forces canadiennes évoluent grâce à l'apport de nombreux leaders talentueux dont font partie les femmes qui partagent leur expérience dans *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : perspectives et expériences* – un ouvrage important pour toute personne désireuse d'en apprendre toujours davantage et d'améliorer son exercice du leadership dans l'avenir.

Brigadier-général (à la retraite) Sheila Hellstrom, CD

Mars 2007

PRÉFACE

Les membres de l'équipe de l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC) sont fiers de publier le présent ouvrage intitulé *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : perspectives et expériences*. C'est la première fois qu'un livre portant exclusivement sur l'expérience des femmes sort de la Presse de l'Académie canadienne de la Défense. Le capitaine de corvette (à la retraite) Karen Davis, sous la direction de laquelle est publié ce livre, a rassemblé à la fois les expériences de femmes qui ont rempli des fonctions de nature opérationnelle ainsi que plusieurs travaux de recherche qui illustrent sous un angle global certaines victoires et difficultés qu'ont connues les femmes dans les Forces canadiennes. Le fait de réunir recherches et expériences dans un même volume permet au lecteur de comprendre tant l'expérience pratique du leadership que les facteurs sociaux qui en modulent l'exercice.

Le présent ouvrage, dans la mesure où il ne porte que sur les expériences des femmes, éclaire une dimension importante du leadership actuel et à venir des Forces canadiennes. L'expérience des femmes au sein des Forces canadiennes ressemble à celle de leurs collègues masculins sur bien des plans, mais elle s'en démarque aussi nettement dans certaines circonstances et à certains moments. Reconnaître un tel état de fait ne diminue en rien ni les responsabilités qui incombent aux hommes et aux femmes membres des Forces canadiennes ni les problèmes auxquels ils sont confrontés, tant à titre de chef que d'équipier. Les femmes qui se sont exprimées dans ces pages affirment toutes, sans exception, qu'elles se sont enrôlées à l'origine pour se sentir appartenir à une grande équipe, se mettre au service de la population canadienne et vivre diverses expériences partagées avec des confrères et consœurs. Elles se sont toutefois rendu compte, en partageant un tel vécu avec les autres militaires, qu'elles devaient souvent concilier et gérer le fait qu'elles sont des femmes. Le présent livre est une mine de renseignements et de conseils pour les femmes militaires appelées à développer leurs qualités de chef, ainsi que pour les leaders des deux sexes qui se trouvent de plus en plus souvent à la tête d'équipes toujours plus diversifiées, formées d'hommes et de femmes issus de toutes les régions du Canada et de toutes les cultures qui composent la société canadienne.

En terminant, je tiens à souligner de nouveau l'importance de ce livre. L'information qu'il contient repose sur des concepts, des idées et des connaissances déterminantes du point de vue de l'exercice du leadership et de la profession des armes. C'est pourquoi tous les militaires doivent miser sur leur perfectionnement professionnel en poursuivant leurs études, en suivant l'instruction requise, en acquérant plus d'expérience et en s'épanouissant sur le plan personnel. Comme c'est toujours le cas, nous aimerions connaître vos réflexions à ce sujet et recevoir vos commentaires.

Bernd Horn

Colonel

Directeur, ILFC

INTRODUCTION

Karen D. Davis

Quel que soit le groupe professionnel militaire auquel elles appartiennent, les femmes travaillent dans tous les services des Forces canadiennes et assument par conséquent un nombre important de rôles opérationnels faisant appel à leur leadership, et ce, dans divers milieux dont les théâtres d'opérations comme celui de l'Afghanistan. Le taux de représentation des femmes, bien qu'il demeure faible à 13 pour cent dans la Force régulière et à 20 pour cent dans la Force de réserve, est en hausse constante depuis quelques décennies. Le livre *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : perspectives et expériences*, dont le titre ne pourrait être plus explicite, est un recueil d'accomplissements incroyables, de perspectives captivantes et de notions utiles, présentées par des femmes dont les compétences et les accomplissements sont reconnus en tant que leaders des Forces canadiennes.

Depuis 30 ans, nous avons surtout entendu parler, au sujet des femmes dans les Forces canadiennes, des obstacles auxquels elles ont dû faire face, du harcèlement dont elles ont fréquemment été l'objet, ainsi que du scepticisme à l'égard de leur capacité de jouer tous les rôles militaires. Trop souvent, certaines perceptions erronées ont persisté sur l'aptitude des femmes à endurer les rigueurs du combat terrestre, sur les conséquences de la proximité entre hommes et femmes en affectation loin de leur foyer, sur l'efficacité d'unités de combat mixtes et sur l'incidence de la maternité sur la disponibilité opérationnelle des femmes[1]. De fait, la citation ci-dessous est tirée d'un éditorial publié dans le *National Post* en novembre 2005 :

> [Traduction] Les Forces armées sont – étaient – associées à une culture sexuée unique, aussi spécifique aux hommes que la profession de sage-femme l'est aux femmes. Les hommes ne se battent pas pour défendre l'idéal féministe de l'androgynie mais pour protéger les femmes qu'ils aiment – épouses, filles, mères, sœurs – et les valeurs

> qu'elles incarnent – normalité, liberté et paix… Sauf quand elles servent loin du front, qu'elles exercent des fonctions médicales et administratives, où elles excellent, les femmes n'ont rien à faire dans les Forces canadiennes[2].

On pourrait facilement croire que cet éditorial a été écrit à l'époque de la Deuxième Guerre mondiale! Il a provoqué une avalanche de réactions de la part de membres des Forces canadiennes, hommes et femmes, qui s'opposaient à cette vision dogmatique. Bien qu'il soit facile d'en dénoncer le ridicule, ce texte est utile dans la mesure où il fait clairement ressortir les valeurs et préjugés sous-jacents sur lesquels sont fondées les croyances au sujet de la place des femmes dans toute la gamme des fonctions militaires. Les expériences du leadership vécues par les femmes qui ont collaboré à la production de cet ouvrage sont exemplaires, en ce qu'elles remettent profondément en question ces fausses conceptions.

Ce livre donne l'occasion aux lecteurs de découvrir des femmes qui ont réussi à relever des défis de toutes sortes, souvent avec l'appui exceptionnel de leurs collègues, pairs et supérieurs masculins, et qui sont devenues des leaders dont la compétence, l'engagement et le professionnalisme se sont manifestés dans une multitude de postes opérationnels. La plupart d'entre elles affirment que leur sexe n'a en règle générale pas été un facteur central de leur expérience, qu'il leur a plutôt fallu acquérir un savoir-faire technique et devenir le meilleur militaire et leader possible. Elles ont néanmoins toutes dû, sans exception, composer avec des expériences propres aux femmes, qui ne font pas partie de la réalité de leurs collègues masculins.

En abordant ce projet de livre, nous ne sommes pas sans savoir que les femmes militaires sont en train de se constituer un important bagage d'expérience en leadership, mais cela se fait de façon encore trop isolée dans certains domaines. Il est par conséquent impossible de profiter des leçons particulières qu'ont retenues les femmes ayant acquis une maîtrise des opérations aussi bien que du commandement. Ainsi, même si les femmes représentent désormais environ 9,6 pour cent du corps des officiers supérieurs de la Force régulière, au moment d'écrire le présent livre, on ne compte que quatre femmes générales

(qui toutes détenaient le grade de brigadier-général ou de commodore) et treize femmes colonelles en service actif, et la plupart de ces officiers supérieurs de sexe féminin travaillent au Quartier général de la Défense nationale, à Ottawa. Une exception notable à cet état de fait est le brigadier-général Christine Whitecross, récemment promue à ce grade, qui assume les fonctions de commandante de la Force opérationnelle interarmées (Nord), dont le quartier général est à Yellowknife, dans les Territoires du Nord-Ouest. Nous avons par conséquent demandé aux collaboratrices du présent ouvrage de réfléchir à leur expérience du leadership en tant que membres féminins des Forces canadiennes, et plus particulièrement, au sein d'un environnement opérationnel. Outre leur expérience personnelle, plusieurs collaboratrices présentent diverses perspectives sur le leadership et divers angles d'analyse des enjeux qui ont une incidence sur le leadership des femmes dans les Forces canadiennes. Le fait de conjuguer divers points de vue dans un même livre permet d'offrir un recueil complet de témoignages personnels qui vont au-delà des études déjà réalisées sur le leadership des femmes dans les forces armées. Les perspectives et les recherches présentées dans les quatre derniers chapitres viennent étayer et étoffer les expériences du leadership relatées dans les premiers chapitres.

La notion de leadership peut être interprétée de bien des façons. C'est pourquoi il est important de clairement établir la définition qui en est donnée dans les Forces canadiennes, une définition qui, d'une façon ou d'une autre, a une influence sur tous les militaires. Tous les membres des Forces canadiennes, peu importe leur grade ou leur poste, doivent acquérir des compétences en leadership et sont sujets à exercer leur autorité dans une situation quelconque. Dans la doctrine des Forces canadiennes, le leadership est défini comme « l'art d'influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à notre intention ou à un objectif commun »[3], que ce soit en termes de qualités personnelles ou de poste à occuper. Le *leadership efficace* est quant à lui défini comme suit : « Diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission[4]. » On insiste de plus dans la doctrine du leadership

sur le fait que l'efficacité des Forces canadiennes dépend d'une solide équipe de leaders composée d'officiers et de militaires du rang, dont les membres se partagent les responsabilités et puisent dans la profession le même sentiment d'appartenance, les mêmes valeurs et la même finalité.

Les leaders ayant contribué à la production de cet ouvrage incarnent cette doctrine et l'expriment par de nombreux points de vue, notamment par leur exemple et leur engagement envers leur équipe et envers la mission des Forces canadiennes. Le résultat est un recueil d'idées qui découlent de la maturité grandissante des leaders des Forces canadiennes, en tant qu'organisation valorisant l'égalité des sexes, et qui les alimentent.

Dans le premier chapitre, le major Anne Reiffenstein met au défi les responsables de l'organisation de se poser sérieusement la question de l'intégration des femmes, en voyant où et comment l'égalité a pu être atteinte dans les Forces canadiennes. Son expérience et sa réussite, sans oublier celles de sa camarade d'artillerie tombée au champ d'honneur, le capitaine Nichola Goddard, illustrent avec conviction l'apport des femmes au sein des Forces canadiennes. Cependant, comme le démontre l'expérience du major Reiffenstein, de nombreux problèmes et enjeux façonnent toujours l'expérience des femmes qui s'efforcent de se tailler une véritable place dans des domaines qui leur étaient auparavant inaccessibles. Un des principaux obstacles est l'isolement auquel continuent d'être confrontées les femmes leaders dans les environnements opérationnels. Sur le plan individuel, une des conséquences consiste en l'isolement social, situation qui s'aggrave dû au fait que ces femmes doivent constamment répéter la même expérience, puisqu'elles se retrouvent sans cesse dans de nouvelles unités et organisations où la présence féminine se fait rarissime, voire, où les femmes ont toujours été absentes. Une femme qui se retrouve dans une telle situation doit elle-même veiller à l'élaboration de stratégies et doit entreprendre seule les démarches requises pour négocier efficacement son rôle de leader et son avancement professionnel; il n'y a personne autour dont l'expérience soit similaire avec qui échanger et auprès de qui apprendre.

Dans le deuxième chapitre, le commodore Margaret Kavanagh parle des jalons importants, parfois difficiles, parfois réjouissants, qu'elle a franchis au

cours des trente années qui se sont écoulées depuis le début de sa carrière dans les Forces canadiennes. Alors que nous entendons de plus en plus parler du caractère indispensable de la capacité d'adaptation dans un contexte de sécurité en pleine mutation, l'expérience du commodore Kavanagh offre de nombreux exemples illustrant les façons dont l'adaptation aux politiques des Forces canadiennes, plus particulièrement en ce qui a trait à l'emploi des femmes, lui a permis de poursuivre une carrière brillante et gratifiante. Il est important de planifier sa carrière, explique-t-elle, mais il faut que tous les membres des Forces canadiennes, ce qui comprend les femmes, soient prêts à saisir les occasions quand elles se présentent.

Au cours de sa carrière militaire, le major (à la retraite) Sue Forgues s'est retrouvée dans le feu de l'action plus souvent que plusieurs de ses pairs à l'époque, sinon tous. Au fil du troisième chapitre, elle partage une partie de sa remarquable expérience à titre de pilote canadienne d'hélicoptère tactique ayant participé à de nombreuses missions avec le Royal Air Force, dans le cadre d'un programme d'échange avec le Royaume-Uni. Elle a dû apprendre à tirer son épingle du jeu, non seulement en raison de l'intensité des opérations qu'elle a connues, mais également en tant que pilote canadienne en service au sein d'une force aérienne où une première femme pilote d'hélicoptère venait à peine de terminer sa formation. Le major Forgues présente les stratégies qu'elle a employées pour relever certains défis bien particuliers en matière de leadership, à titre de femme en position d'autorité dans un milieu masculin pour une part, mais aussi en tant qu'officier canadien responsable de la vie de membres d'équipage originaires d'un autre pays que le Canada.

Avant l'année 2003, jamais une femme n'avait commandé un navire de guerre canadien. Dans le quatrième chapitre, alors qu'elle a dû marcher sur des œufs pour éviter que cette notoriété ait potentiellement un mauvais effet sur son équipage, le capitaine de corvette Marta Mulkins raconte en toute franchise comment elle a abordé ses responsabilités de leader à titre de premier commandant de sexe féminin d'un navire de guerre canadien. Elle reconnaît d'abord l'importance d'avoir l'appui immédiat et sans condition de son équipe de commandement, le commandant en second et le capitaine d'armes, qui, elle le savait, auraient une grande influence sur la confiance de l'équipage dans

son leadership. Parce qu'elle avait compris que le bon fonctionnement de son navire dépendait de la discipline, du professionnalisme et du savoir-faire de son équipage, elle s'est efforcée d'observer une éthique militaire appliquée avec équité mais aussi intransigeance quant à l'engagement et l'ardeur au travail qu'elle exigeait des personnes placées sous son commandement. Elle a mis l'accent sur son équipage, tout en s'assurant que l'attention dont elle faisait l'objet en tant que femme commandant ne demeurait qu'un à-côté un peu agaçant plutôt qu'un phénomène qui aurait pu reléguer dans l'ombre les réalisations de son équipage.

En tant que pilote d'hélicoptère tactique, le major Jamie Speiser-Blanchet s'est souvent retrouvée sous les projecteurs en raison de son sexe. Dans le cinquième chapitre, elle reconnaît qu'au début de sa carrière, elle a dû modifié son comportement pour éviter que le fait d'être une femme ne suscite trop d'attention, mais elle explique comment elle a vite compris qu'elle avait le choix entre accepter la situation et apprendre à composer avec tous ces regards inquisiteurs, ou alors laisser toute cette attention l'ébranler et miner lentement sa confiance en soi et sa tranquillité d'esprit. Aujourd'hui, le major Speiser-Blanchet ne se soucie plus du tout de ce que les autres peuvent penser d'elle. En matière de leadership, sa stratégie consiste avant tout à apprendre auprès d'autres personnes, à favoriser des échanges, à partager les expériences et à privilégier la transparence dans ses rapports avec ses subordonnés, ses pairs et ses supérieurs. Même si elle sait bien que la perfection n'est pas de ce monde, c'est une perfectionniste qui a l'échec en aversion, ce qui alimente sa volonté de réussir.

Dans le sixième chapitre, le major Deanna Manson aborde la question des femmes d'un point de vue moins personnel pour s'attarder aux réalisations et à l'apport des techniciennes des mouvements au sein des Forces canadiennes. On a commencé à accepter des femmes dans ce groupe professionnel militaire en 1976, en les confinant toutefois d'abord à des postes de nature administrative comme ceux de commis au transport des meubles et des effets personnels, de commis à l'expédition et à la réception et d'opérateur de système de réservation pour les passagers. Les emplois physiquement plus exigeants, dans les équipes de piste, les équipes de soutien à la mobilité

aérienne et comme arrimeurs, ont été ouverts plus tard aux femmes, au cours des années 1980. De nos jours, les techniciennes des mouvements travaillent aux côtés de leurs collègues masculins, que ce soit pour charger des palettes de dix milles livres à bord d'un aéronef ou pour manœuvrer le matériel de piste et les véhicules de servitude, peu importe le type et le modèle. L'auteure de ce chapitre souligne que c'est un travail qui doit souvent être accompli dans des conditions difficiles et des milieux hostiles, et qu'il y a plus d'une décennie que les femmes jouent un rôle important dans les équipes appelées à travailler dans de telles conditions. La première femme à être promue au grade d'adjudant-chef dans ce groupe professionnel militaire, l'adjudant-chef Gilda Dolph, le fut en 2006.

Dans le septième chapitre, le capitaine de corvette (à la retraite) Karen Davis raconte certaines des expériences qu'elle a vécues alors qu'elle était une leader subalterne chez les techniciennes en océanographie, un groupe professionnel militaire *entièrement féminin*, à la fin des années 1970 et au début des années 1980. Elle recense ensuite les étapes socio-juridiques importantes et les activités des Forces canadiennes qui ont permis aux femmes d'en arriver où elles en sont dans les Forces canadiennes, y compris au sein des armes de combat. Elle nous rappelle qu'il y a déjà un moment que des femmes occupent des postes de commandement, mais que l'intégration des femmes dans des domaines qui avaient été historiquement réservés aux hommes, comme les armes de combat, est un processus qui exige de la persévérance, une réelle compétence et des qualités de chef exceptionnelles chez les femmes qui y font figure de pionnières. Dans ce chapitre, on insiste également sur la participation et l'expérience des femmes qui ont été progressivement intégrées et qui ont pris une part importante dans la manière de gérer les transformations qui caractérisent l'environnement en matière de sécurité.

En se fondant sur une étude réalisée en 2003, le professeur Angela Febbraro présente une analyse, dans le huitième chapitre, de l'expérience de plusieurs femmes et hommes affectés à des postes de commandement dans les armes de combat. Elle montre que même si les femmes commencent à occuper des postes de commandement opérationnel dans les Forces canadiennes, elles ne sont que rarement promues aux grades les plus élevés, ce qui est encore

plus vrai dans les armes de combat. Tout en avançant plusieurs motifs pour expliquer la lenteur avec laquelle les femmes sont appelées à jouer des rôles de leader, dont la persistance des stéréotypes sexuels, le professeur Febbraro conclut que les femmes et les hommes des armes de combat valorisent des traits tant masculins que féminins en matière de leadership. Cependant, bon nombre des personnes interrogées croient aussi qu'il existe des conséquences négatives à voir des femmes adopter un style de leadership féminin ou afficher des traits féminins.

Dans le neuvième chapitre, le capitaine de corvette Lynn Bradley présente la littérature didactique sur les styles de leadership en jetant un éclairage particulier sur bon nombre des problèmes de leadership soulevés par l'expérience des femmes dans les armes de combat. Pour résumer, le capitaine de corvette Bradley pense que les femmes ne devraient pas commander à la manière des hommes, pas plus qu'elles ne devraient adopter une approche typiquement féminine pour ce faire, mais qu'elles devraient plutôt exploiter la multitude de recherches et d'informations sur les méthodes de diriger efficacement hommes et femmes. Bien que lié aux approches situationnelles du leadership, exercer son leadership de manière efficace selon l'équipe à diriger et la tâche à exécuter semble l'approche la plus sensé, compte tenu de la diversité des effectifs actuels et des multiples formes d'organisation et de groupes de travail qui ont cours. Elle termine en indiquant que les recherches sur l'efficacité des femmes et des hommes, plus particulièrement en position d'autorité, semblent quelque peu sommaires et devraient être amplifiées de façon à englober un plus large éventail d'organisation, d'industries et de contextes ainsi que des groupes plus diversifiés.

Les auteurs du dixième chapitre, le professeur Irina Goldenberg et le capitaine de corvette Gordon AuCoin, abordent un sujet controversé parmi les officiers : la *liste rose* dont on se sert pour identifier des candidates au Cours de commandement et d'état-major des Forces canadiennes. Ce cours est conçu pour les lieutenants-colonels et capitaines de frégate de fraîche date ainsi que les majors et capitaines de corvette chevronnés. Les officiers qui sont sélectionnés pour suivre ce cours jouissent d'un considérable avantage pour leur avancement professionnel ultérieur et ont plus de chances d'être promus

aux grades supérieurs, et ce, à la plupart des postes d'officier des Forces canadiennes. Ce cours constitue par conséquent un processus concurrentiel entre pairs. Parce que l'on avait compris que l'expérience opérationnelle était un important critère de sélection, en 1997, on a établi une liste, une mesure provisoire qui devait durer trois ans, dans le but de permettre aux femmes officiers qui s'étaient enrôlées dans les Forces canadiennes avant 1989[5], l'année où tous les groupes professionnels et tous les postes sont devenus accessibles aux femmes, et dont le potentiel de perfectionnement professionnel était manifeste, d'être choisies pour ce cours. Les auteurs concluent, en se fondant sur l'analyse des taux de sélection et de fréquentation du cours, que des mesures spéciales restent nécessaires pour s'assurer que les femmes se voient équitablement offrir des occasions de perfectionnement en leadership au sein des Forces canadiennes.

Bien que les expériences varient et que le leadership des femmes continue de susciter plus de questions que de réponses, chacune des femmes ayant collaboré au présent ouvrage a réussi à véhiculer des messages importants sur le leadership et l'avancement professionnel en tant que militaire *et* leader féminin. La plupart des femmes présentées dans ce livre ont jugé qu'il leur appartenait d'élaborer leurs propres stratégies pour assurer leur réussite. À vrai dire, tous les leaders doivent assumer certaines responsabilités sur le plan individuel et sont parfois obligés de se fier exclusivement à leurs compétences et ressources personnelles pour formuler des solutions adaptées à des circonstances bien particulières. Outre les nombreuses exigences du service militaire, les femmes ont souvent dû surmonter des obstacles supplémentaires liés à la différence inhérente à leur appartenance au sexe féminin. À n'en pas douter, les expériences de ces femmes serviront à multiplier les stratégies que pourront utiliser les autres femmes qui veulent améliorer leurs compétences en leadership.

Notes en fin de chapitre

1 Voir, par exemple, la discussion présentée dans le texte de Karen D. Davis et Brian McKee, « Women in the Military: Facing the Warrior Framework » dans *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*. Publié par Franklin C. Pinch, Allister T. MacIntyre, Phyllis Browne et Alan C. Okros, Kingston, Ontario, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2004, 3e tirage en 2008, p. 52-75.

2 Barbara Kay, *National Post*, 9 novembre 2005, A22.

3 Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine, Académie canadienne de la Défense*, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005, p. 3.

4 Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Académie canadienne de la Défense, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005, p. 30.

5 Dans la foulée du jugement rendu en 1989 par le Tribunal canadien des droits de la personne, tous les groupes professionnels et postes des Forces canadiennes ont été ouverts aux femmes.

CHAPITRE 1

L'intégration des femmes – un contexte asymétrique

Major Anne Reiffenstein

Comment définit-on la réussite en matière d'intégration des femmes? Comment reconnaît-on qu'on y est arrivé? En mai 2006, une première femme officier des Forces canadiennes, le Capitaine Nichola Goddard, est tombée au combat. En 2005, elle m'a dit ceci au sujet de sa condition de femme militaire, un message important pour tous les leaders des Forces canadiennes :

> *Je tiens avant tout à vous remercier de m'avoir montré qu'il n'y a rien à regretter ou à dénigrer dans le fait d'être à la fois femme et officier dans les armes de combat. Vous m'avez aidée à améliorer mes compétences en leadership, tout en restant fière d'être une femme. Vous m'avez permis de considérer que le fait d'être une femme est un atout et non un handicap pour mon équipe et mon groupe professionnel. Il ne me reste qu'à espérer que d'autres femmes s'inspireront de mon exemple en persévérant et en étant fières de leurs réalisations, comme vous l'avez fait pour moi*[1].

Lorsque toutes les femmes militaires s'exprimeront de la sorte, je pense que nous aurons *réussi*!

L'intégration des femmes a été plus ou moins accomplie d'un service à l'autre des Forces canadiennes, ce qui a amené les responsables concernés à se demander si les politiques adoptées pour favoriser l'intégration des femmes devaient être appliquées partout de la même façon. Compte tenu des pénuries de personnel et de la rareté des candidats acceptables, il est important que les Forces canadiennes attirent et recrutent des gens issus de tous les segments de la société, ce qui comprend les femmes. L'intégration des femmes est par conséquent essentielle pour le présent et l'avenir des Forces canadiennes.

Pareille intégration s'est toutefois révélée plus facile à réaliser dans certains secteurs que d'autres, d'où la nécessité de faire circuler et d'adopter des pratiques exemplaires là où la chose est plus malaisée. Enfin, l'activisme et la législation ont été au Canada des moteurs de l'intégration des femmes, mais les dirigeants des Forces canadiennes doivent absolument aller de l'avant en établissant et en mettant en œuvre des politiques et des pratiques efficaces dans l'ensemble des Forces canadiennes.

Je me suis demandé, et j'ai pris le temps de bien y réfléchir, si j'étais en mesure de fournir une information pertinente sur le leadership, quelque chose de constructif qui puisse être communiqué, discuté et mis en pratique. En 2005, j'ai participé au premier colloque *Le leadership des femmes dans la Défense* de l'Institut de leadership des Forces canadiennes, lors duquel le Colonel Cheryl Lamerson, qui avait été officier d'état-major chargé de l'équité en emploi et de l'intégration des femmes dans les Forces canadiennes, a posé cette question : « Avons-nous réussi? » Autrement dit, l'intégration des femmes dans les Forces canadiennes est-elle chose faite? Et en ce sens, comment saurons-nous, en tant qu'institution, que nous avons atteint cet objectif? Quel est le point de référence magique? J'ai aussi écouté récemment le Chef d'état-major de la Défense prononcer un discours lors d'un dîner-causerie de l'association « Femmes en défense et sécurité », au cours duquel il a affirmé que le sexe des membres des Forces canadiennes ne pose plus de problèmes, et que les militaires ne sont évalués qu'au vu de leur mérite. Compte tenu de telles déclarations, il est évident que les perceptions diffèrent et que la réussite ne prend pas la même forme pour tout le monde. Si nous admettons que les Forces canadiennes, en tant qu'institution, ont accompli leur mission en matière d'intégration des femmes, il est alors peut-être temps de revoir les politiques relatives à la problématique hommes-femmes et à la cohabitation professionnelle harmonieuse des membres de l'un et l'autre sexe.

Quand je réfléchis à la question de l'intégration des femmes, je le fais du point de vue d'un officier d'artillerie, qui a passé 10 ans à Shilo, au Manitoba. Je suis arrivée à Shilo en 1991, après avoir brillamment réussi l'étape commune de l'instruction de l'artillerie, débordante d'optimisme et prête à m'investir totalement dans ma carrière d'officier des armes de combat des Forces

canadiennes. Je n'aurais qu'à faire la preuve de ma compétence pour être acceptée. Mon sexe ne poserait aucun problème. J'avais déjà mené mon propre combat pour l'égalité des femmes en réussissant l'étape commune de l'instruction. J'étais Jeanne d'Arc. Je faisais feu de tout bois. L'intégration des femmes était chose faite. J'ai toutefois senti une certaine résistance à ma présence en tant qu'officier d'artillerie. J'ai heureusement eu la chance d'avoir un patron qui affirmait haut et fort que dans son unité il fallait faire abstraction de l'appartenance à l'un ou l'autre sexe, mais j'ai néanmoins dû me débrouiller à peu près seule. Les problèmes sont demeurés gérables, mais j'ai fini par comprendre qu'il ne suffisait pas d'affecter une femme ou deux à une unité pour déclarer que l'intégration des femmes y est réussie. Il m'est également apparu de plus en plus clairement que l'intégration des femmes est une question qui relève du leadership. Il ne fallait pas se poser la question en termes d'hommes et de femmes. Il fallait accepter les soldats pour qui ils sont et ce qu'ils font. Aujourd'hui, je pense qu'à titre de leaders, nous devons voir en quoi commander des femmes est différent. Y a-t-il des différences? Nous devons mettre au jour les véritables différences, c'est-à-dire aller au-delà des différences apparentes, cerner la réalité et aller de l'avant. Je pense que nous sommes encore engagés dans un tel processus dans les Forces canadiennes.

J'ai passé la plus grande partie de ma carrière à Shilo, au Manitoba. Shilo offre un secteur d'entraînement extraordinaire, et c'est le meilleur endroit au Canada pour un soldat, sauf pour ce qui est de la garnison. Tous les militaires, hommes et femmes, sont d'accord à ce sujet. La base se trouve à environ 35 kilomètres de la ville la plus proche, ce qui fait que la plupart des rapports sociaux des militaires qui y travaillent prennent place au mess. J'étais la seule femme du régiment, et la seule femme officier de la base. Les seules autres femmes que j'ai rencontrées étaient les conjointes des officiers masculins. Ces femmes se sentaient mal à l'aise en ma présence, non pas parce qu'elles croyaient que je voulais séduire leurs époux ou que je savais des choses qu'elles ignoraient à leur sujet, mais parce qu'elles ne savaient pas comment se comporter avec moi. Je représentais à moi seule un monde à part – je ne pouvais être commodément classée dans une catégorie ou une autre. Lorsque j'étais officier subalterne, cette impression d'isolation ne m'a pas quittée avant un bon moment. Je n'ai jamais trouvé la solution idéale,

mais j'ai dû composer avec cet état de fait. J'avais une amie qui faisait partie du 5e Régiment, à Valcartier, et qui était dans une situation similaire. Nous communiquions par téléphone et nous nous sommes soutenues au fil des années. Il n'y avait aucun véritable réseau, aucune possibilité de mentorat, personne autour de moi dont la situation ne s'apparentait à la mienne. Il était néanmoins important de trouver au moins une personne avec qui échanger.

Je suis un produit du système régimentaire, je suis très fière de ce système, et j'y suis tout à fait favorable. Cela dit, la mentalité qui prévaut au sein du système régimentaire a été l'une de mes plus grosses pierres d'achoppement. Le système régimentaire est le fruit d'une tradition vieille de nombreuses années et issue d'effectifs exclusivement masculins. En tant que leaders, nous reconnaissons qu'il est important de préserver et de perpétuer une telle tradition, mais pas dans tous ses aspects. Il m'a fallu environ 18 mois pour comprendre qu'il n'y avait rien que je puisse faire pour changer l'attitude de ceux qui pensaient que les femmes n'avaient pas leur place dans le régiment ou qui ne savaient pas comment s'y prendre avec moi. Le sentiment de liberté que j'ai ressenti après cette prise de conscience était formidable! Je pouvais être moi-même. Je pouvais développer mon propre style de leadership. Je pouvais enfin faire ce qui me semblait approprié pour un officier d'artillerie. À partir de là, tout s'est passé à merveille. J'adorais mon métier et je tirais un grand plaisir à l'exercer.

J'étais évidemment la femme-alibi du régiment. Une telle situation a l'inconvénient de vous obliger à faire certaines choses, et ce, même si vous n'en avez vraiment aucune envie. Par exemple, un commandant de brigade voulait illustrer la diversité sur une affiche de recrutement de l'Armée de terre. C'est moi qui devais représenter les femmes sur l'affiche, et même si j'ai clairement exprimé ma volonté de ne pas y figurer, je n'ai pas eu le choix. Je dois reconnaître que ce rôle de femme-alibi m'a permis de jouir de certains privilèges, mais quoi qu'il en soit, j'ai souvent été particularisé pour les mauvaises raisons. Je voulais fournir un bon rendement, et je voulais me faire remarquer pour la qualité de mon travail, et non parce que je suis une femme ou la seule femme.

Selon moi, de nos jours, l'intégration des femmes reste difficile en raison de l'obligation qu'il y a de fonctionner dans un contexte hommes-femmes asymétrique. Quand je parle d'un contexte asymétrique, je ne pense pas à la guerre à trois volets, aux opérations 3D (défense, diplomatie et développement) ou à d'autres caractéristiques du contexte en mutation de la sécurité. Non, ce à quoi je pense, c'est à ces unités absolument imperméables au concept de diversité, surtout pour ce qui concerne la présence des femmes dans les forces armées – ces unités qui ne comptent pas même une femme dans leurs rangs. Quand je me présente dans l'une de ces unités, je me retrouve dans un milieu identique à celui dans lequel j'ai commencé à évoluer lorsque j'étais jeune officier au début des années 1990 – les mêmes personnes et les mêmes attitudes. Dans ces unités, il n'y a pas de toilettes pour femmes, sauf dans la clinique médicale, et comme on a sorti tous les infirmiers des unités, les portes des toilettes y sont verrouillées. Vous devez passer une journée de planification dans une unité de ce genre, mais désolé, pas de toilettes pour femmes. La seule personne vers qui vous pouvez vous tourner est la secrétaire du commandant, parce que c'est la seule autre femme dans les parages.

Alors, avons-nous atteint notre but? À mon avis, je ne devrais pas être forcée de partir en expédition pour trouver des toilettes réservées aux femmes, et je ne devrais pas être le seul décideur dans une salle à ne pas être, eh bien… un homme blanc. Nous aurons réussi quand la structure de commandement, ce qui comprend les militaires du rang des grades les plus élevés, sera aussi diversifiée que le corps des sous-officiers subalternes. En 2004, j'ai participé à un symposium de commandement pour discuter du changement et de la transformation de l'Armée de terre. Nous parlions de *changement*, et il n'y avait que deux femmes parmi les 100 participants présents. Après avoir terminé l'étape commune de l'instruction de l'artillerie, j'ai dû attendre onze ans avant de voir arriver une autre femme officier d'artillerie dans mon unité. C'est long. On ne parle pas d'évolution dans un tel cas, et encore moins de révolution. Cette seconde femme a de plus été confrontée à bon nombre des obstacles que j'avais moi-même rencontrés sur ma route. En onze ans, la seule chose qui avait changé, c'est qu'elle ne s'est pas retrouvée dans un régiment composé exclusivement d'hommes – une femme officier en avait joint les rangs onze ans auparavant.

Nous n'avons toutefois pas chômé en matière d'intégration des femmes dans l'Armée de terre. Nous avons aplani une grande partie des difficultés relatives à l'instruction, et nous avons mis en œuvre de nombreux programmes pour régler les problèmes de recrutement. Qu'en est-il de la mentalité de l'Armée de terre? L'une des qualités les plus importantes que doit posséder un soldat dans une unité des armes de combat, c'est l'esprit du guerrier. D'après mon expérience, l'esprit du guerrier est une réaction viscérale à une montée d'adrénaline face à l'agression, pour contrer la peur, qui découle du sentiment d'appartenance à son unité et qui manifeste la confiance que l'on a en ses capacités. Voilà ce que signifie l'esprit du guerrier pour moi. Il vous permet de pourchasser l'ennemi et de l'annihiler. Il vous donne la force d'infliger de lourds dommages, quand cela est nécessaire, en recourant aux tirs directs et indirects. C'est mon métier dans la vie, c'est ce que font les officiers d'artillerie. Je planifie l'exécution de l'appui-feu sur le terrain. Pour ce faire, il faut inculquer l'esprit du guerrier à ses soldats. Il faut les amener à être prêts à donner leur vie au service de leur pays.

L'esprit du guerrier est enseigné dans un cadre essentiellement masculin : force = énergie masculine; faiblesse = énergie féminine. J'ai déjà travaillé avec un sergent-major de bataillon qui disait à ses hommes, quand ils ne marchaient pas au pas, « vous marchez comme des femmes ». Je lui ai fait remarquer qu'il employait le mot « femmes » comme si c'était un défaut. Dans le système d'instruction, nous avons expliqué aux instructeurs qu'ils ne pouvaient plus utiliser d'expressions laissant entendre que ce qui est féminin est synonyme de faiblesse, mais nous ne leur avons pas dit quelles expressions utiliser à la place. Nous n'avons pas élaboré de stratégie englobante permettant de présenter l'esprit du guerrier sous un jour attrayant et d'en favoriser l'émergence. Pour être franche, j'ai moi-même adopté l'esprit du guerrier, et je me suis déjà entendu dire « cesse de faire la fillette! » Je crois que le leadership doit reposer sur une meilleure compréhension de l'esprit du guerrier, afin que les soldats des deux sexes puissent l'acquérir sans que ni la féminité ni un quelconque autre groupe de la société ne soient dénigrés.

Cela dit, je ne sais toujours pas comment définir au juste ce qui pourrait être qualifié d'intégration réussie des femmes? Doit-on aborder la question sous

un angle qualitatif ou quantitatif? Que devrait être le point de référence du succès? Si un tel point de repère ou objectif existe, pourquoi y a-t-il encore des leaders qui n'en savent rien? S'il n'y a pas de nombre magique, il nous faut supposer que la réponse est de nature qualitative. À vrai dire, une telle façon de voir est en accord avec l'argument selon lequel, dans les Forces canadiennes, on est à la recherche de la personne la plus compétente pour accomplir le travail, peu importe le sexe de celle-ci. La simple présence de femmes dans tous les secteurs d'activités des Forces canadiennes constitue-t-elle un critère suffisant? Devrait-on exiger une évaluation qualitative de l'expérience des femmes? Le maintien en poste devrait-il être retenu comme mesure de la réussite? Le nombre d'officiers supérieurs féminins occupant des postes clés de prise de décision pourrait-il être retenu comme mesure du succès? L'absence de reportages négatifs dans les médias sur la question des femmes dans les forces armées est-elle un bon indicateur? Autrement dit, doit-on comprendre que pas de nouvelles, bonnes nouvelles? Je ne crois pas que nous pourrons crier victoire ou nous convaincre que les politiques sont fructueuses sans avoir d'abord établi quel but doit viser l'organisation en matière d'intégration des femmes.

Les femmes militaires ne pensent pas toutes la même chose au sujet des politiques d'intégration des femmes et ne voient pas toutes les choses du même œil à cet égard. Ces politiques sont-elles nécessaires? Devriez-vous y participer? Les politiques initialement adoptées pour favoriser l'intégration des femmes sont-elles encore utiles? Les politiques d'intégration des femmes semblent loin d'être uniformément appliquées – doit-on comprendre que cela est dû à leur manque de pertinence ou à l'ignorance des personnes concernées? Les nombreux programmes et politiques qui ont servi à introduire la notion d'intégration des femmes ont été plus ou moins bien accueillis. Le Code de prévention du harcèlement et du racisme (CPHR) et les sessions de sensibilisation à la diversité ont horripilé bien des gens qui n'y ont vu que des sous-produits de la rectitude politique ambiante – tout cela n'a pas porté bien des fruits. La vaste majorité des militaires avaient ces programmes en horreur : ils semblaient toujours faire leur apparition après que les médias aient diffusé une histoire gênante pour les Forces canadiennes. Ces programmes sont-ils encore nécessaires? Faut-il conclure que l'intégration

a été réussie parce que les médias ne font plus leurs choux gras de la présence des femmes dans les forces armées? Selon moi, les cours de perfectionnement professionnel portant sur la diversité et l'intégration des femmes ont été relégués au second plan en raison du rythme opérationnel intense auquel sont actuellement soumis les membres des Forces canadiennes. L'intégration des femmes a peut-être fait tellement de progrès que nous devons prendre le temps d'évaluer la pertinence des programmes et de déterminer s'il nous faut poursuivre le processus en mettant en œuvre une mouture actualisée du CPHR. À moins qu'il nous faille tracer la voie à suivre, tout dépendant de notre définition du succès.

La politique de la masse critique a créé un contexte asymétrique d'intégration des femmes et a fait que des organisations se retrouvent sans une seule femme officier, sous-officier ou soldate, du moins dans l'Armée de terre. Certains bataillons d'infanterie n'ont jamais connu une femme officier arborant leur insigne de coiffure. Lorsque j'en ai fait la remarque à un officier supérieur, il m'a répondu que cela n'avait aucune importance et qu'il n'était pas nécessaire d'avoir des femmes officiers, puisque des soldats sont des soldats. À une autre occasion, j'ai entendu un officier supérieur dire que rien ne permet de présager que quelqu'un a l'intention de prendre des mesures expressément destinées à changer la situation.

Chaque fois que j'entends des gens affirmer, implicitement ou explicitement, que l'intégration des femmes est chose faite, une conversation que j'ai eue récemment avec une femme élève-officier capable et intelligente me revient à l'esprit. Elle souhaitait devenir officier d'infanterie mais ne voulait pas se voir imposer le fardeau d'être la première femme officier du régiment. Elle avait l'impression que malgré ses brillantes quatre années d'études au collège militaire, sa condition de femme lui causerait des problèmes si elle décidait d'entreprendre une carrière militaire. Il n'existe pas de « masse critique » efficace dans les armes de combat, pas plus qu'il n'y a de stratégie pour contrer les effets de l'isolement social et professionnel. On n'a jamais vraiment tenu compte des nombreuses influences culturelles subtiles et sous-jacentes qui ont une influence en termes d'intégration des femmes. La seule stratégie viable pour s'assurer que les membres des « minorités » deviennent

des militaires à part entière des Forces canadiennes consiste à faire de cette question « un enjeu de leadership ».

Il suffit de comparer cette jeune femme officier subalterne de l'infanterie à une femme officier qui détient le grade de lieutenant-colonel du génie électronique et des communications (GE COMM), et à qui a été confié le commandement d'une unité de la Force aérienne. Elle est à la tête d'une unité où les hommes et les femmes se retrouvent en nombre égal à tous les grades. Dans un tel cas, l'intégration des femmes n'est même pas une question que l'on se pose. L'intégration a été réussie, il n'y a que peu ou pas de problèmes organisationnels, et les programmes d'intégration des femmes sont dans le meilleur des cas simplement inutiles dans le cadre des activités de l'organisation. La plupart des officiers de la Force aérienne avec qui je me suis entretenue, plus particulièrement dans le domaine du soutien, ne voient pas en quoi l'intégration des femmes conserve la moindre pertinence de nos jours, et ne sont par conséquent en faveur d'aucune des politiques d'intégration en vigueur.

Une politique surtout, communément appelée la *liste rose*[2], a été dénoncée par tous les officiers qui se livrent une vive concurrence pour être sélectionnés au Cours de commandement et d'état major des Forces canadiennes, en la qualifiant d'inéquitable parce qu'elle confère à leurs yeux un avantage injuste aux femmes par rapport à leurs collègues masculins. Des femmes avec qui je travaille m'ont dit qu'elles refuseraient une *place rose* sur ce cours, car cela minerait leur crédibilité, et celles à qui on avait offert une telle place l'ont refusée. Un officier supérieur m'a déjà dit qu'une subordonnée avait refusé la *place rose* qu'elle ne l'avait pas méritée de la même façon que ses pairs, ce dont il était très fier, et il jugeait de fait que n'importe quelle femme officier compétente devait faire de même. De nombreuses femmes officiers pensent que la *liste rose* nuit plus qu'elle n'aide la cause de l'intégration des femmes. Elles sont en outre nombreuses à croire que la *liste rose* devrait être supprimée, étant obsolète. Un des problèmes que pose la *liste rose*, c'est que peu de gens savent comment elle fonctionne, ce qui fait que les attitudes divergent à son endroit. C'est une politique qui doit être périodiquement réévaluée pour s'assurer de sa pertinence et déterminer qu'elle demeure utile aux vues de l'objectif fixé, quel soit-il.

Enfin, beaucoup de gens pensent que les politiques en la matière ne servent à rien, puisque l'intégration des femmes est fondamentalement une question de temps. C'est le concept d'évolution par rapport à celui de révolution – l'évolution de la mentalité militaire exige du temps, mais la transformation est un processus déjà bien entamé. Ce ne sont pas des programmes spéciaux qui feront de l'intégration des femmes une réalité, seul le temps permettra d'y arriver. Les discussions entre femmes militaires font également ressortir l'asymétrie qui caractérise l'intégration des femmes au sein des Forces canadiennes. Dans les organisations où la présence féminine est établie à tous les grades et à tous les postes, on juge que les choses ont évolué rapidement, alors que dans les unités où le taux de représentation des femmes est minime, on perçoit l'intégration des femmes comme un processus évolutif précaire et à long terme.

Que devons-nous conclure de tout cela? Avons-nous toujours besoin des politiques actuelles en matière d'intégration des femmes? À mon avis, il est important de se demander si la situation a changé afin de mieux en jauger les enjeux; ce à quoi il faut répondre « oui ». En effet, la situation a changé, et nous devons réagir à ce changement en adoptant des politiques qui l'intègrent et qui ne sont appliquées que lorsque c'est nécessaire. Plutôt que d'envisager la question de l'intégration des femmes d'un point de vue global, il pourrait être plus utile d'employer des mécanismes adaptés aux secteurs où l'intégration se fait plus difficilement. Ainsi, dans le cas d'une femme officier du GE COMM qui en est à la deuxième période de perfectionnement (PP2), une politique d'intégration des femmes n'est pas indiquée, alors qu'une collègue de l'infanterie qui traverse la PP2 a besoin d'être soutenue par une politique d'intégration des femmes favorisant la sélection de celles-ci aux cours de qualification importants, et ce, jusqu'à ce qu'un certain nombre de femmes officiers d'infanterie aient terminé et réussi la phase de formation en question (la PP2 dans ce cas). Ce modèle s'inspire librement du système parlementaire du pays de Galles, dans lequel on a commencé par établir qu'un certain nombre de femmes devaient obligatoirement siéger à l'assemblée législative, pour ensuite progressivement relâcher une telle exigence, à mesure qu'augmentait le nombre de candidates aux élections. On voulait par là obtenir un taux de représentation approprié des femmes

au gouvernement grâce à une stratégie évolutive apte à assurer la transition d'une participation obligatoire à l'obtention de sièges par la voie élective. Cette politique a été extrêmement efficace, puisque les Gallois peuvent se targuer d'avoir un gouvernement où le taux de représentation des femmes est très élevé.

Pour terminer, il est important de créer un ensemble cohérent de politiques, de s'assurer que ces politiques sont exhaustives et pertinentes et de tenir les leaders responsables de leur mise en application. Les commandants devraient être obligés d'expliquer pourquoi on ne retrouve pas de femmes officiers ou sous-officiers ou de soldates dans leurs unités. Une unité dont les femmes sont absentes devrait faire l'objet d'un suivi soutenu pour ce qui est de l'application des politiques d'intégration des femmes. L'intégration doit être généralisée pour que l'état final soit réellement universel.

Pour boucler la boucle, revenons à la question du Colonel Lamerson – comment saurons-nous que nous avons *atteint notre objectif*? Nous le saurons quand les femmes des armes de combat ne regretteront pas d'être des militaires, quand elles pourront compter sur l'appui sans réserve de leurs supérieurs, de leurs pairs et de leurs subordonnés pour pleinement développer leurs compétences en leadership, quand elles seront fières d'être à la fois des femmes, des militaires et des membres importants et reconnus de leur équipe et de leur groupe professionnel, quand elles seront fières également d'être une source d'inspiration pour les femmes comme les hommes qui voudront leur emboîter le pas.

Notes en fin de chapitre

1 Le Capitaine Nichola Kathleen Sarah Goddard, alors qu'elle s'entretenait avec l'auteure du présent chapitre, le 20 juin 2005. Le Capitaine Goddard, un officier d'artillerie du 1er Régiment, Royal Canadian Horse Artillery, a été tuée en Afghanistan, lors d'une bataille contre des forces talibanes, le 17 mai 2006. Elle était la première officier canadienne des armes de combat à perdre la vie dans le cadre d'une mission de combat.

2 On dresse une liste de femmes, en sus des listes principale et secondaire de candidats, à partir de laquelle sont comblées cinq places additionnelles avec les cinq candidates les plus méritantes, qui n'auraient pas été sélectionnées autrement. Le comité de sélection établit cette liste *féminine* supplémentaire en produisant le classement des meilleures candidates qui satisfont aux exigences de base de l'étudiant du Collège d'état-major et qui ne figurent pas sur les listes habituelles. Voir le texte du professeur Irina Goldenberg et du capitaine de corvette Gordon AuCoin, « Programme de sélection spécial pour la sélection des femmes au cours de commandement et d'état-major des Forces canadiennes », reproduit dans le présent livre. Ce texte a initialement été publié en avril 2006 par Recherche et développement pour la défense Canada, comme document technique 2006 11 du Centre de recherche opérationnelle et d'analyse.

CHAPITRE 2

Relever les défis et saisir les occasions : 30 ans de progrès

Commodore Margaret F. Kavanagh

Après 30 ans de service comme officier et femme au sein des Forces canadiennes, je peux honnêtement affirmer que nous avons fait un sacré bout de chemin. Je pense qu'il est important que les jeunes femmes officiers se rendent compte de la chance qu'elles ont d'avoir accès à autant de débouchés. Elles devraient les apprécier et les célébrer, car de telles possibilités n'ont pas toujours été offertes aux femmes militaires. De fait, mes premières tentatives de m'enrôler dans les Forces canadiennes n'avaient pas abouti, parce qu'en tant qu'étudiante en éducation physique au niveau universitaire, je ne pouvais pas devenir officier d'éducation physique, ce groupe professionnel n'étant ouvert qu'aux hommes au début des années 1970. Heureusement pour moi, et je l'espère, pour les Forces canadiennes également, j'ai décidé de complètement réorienter ma carrière et j'ai fait des études de médecine. Dans les pages qui vont suivre, je vais vous faire part de quelques-unes de mes expériences personnelles, et je terminerai en vous exposant les leçons que j'ai retenues de ma vie de femme militaire, d'un engagement fondé sur des convictions et du leadership.

À l'occasion d'un dîner régimentaire, j'ai raconté mon histoire à un groupe de jeunes femmes officiers. Je pouvais lire l'incrédulité dans leurs yeux! Je tiens toutefois à vous assurer que tout ce que je suis sur le point de vous révéler est véridique. J'ai commencé ma carrière à l'été 1979 comme médecin militaire généraliste détenant le grade de capitaine, après avoir franchi toutes les étapes de ma formation médicale. À l'époque, les femmes ne pouvaient ni naviguer, ni travailler dans aucune des unités de campagne de l'Armée de terre, pas même à un poste de soutien, et elles ne pouvaient bien sûr pas piloter un quelconque aéronef. Il n'était par conséquent pas question que des femmes

puissent recevoir des affectations opérationnelles. Au début des années 1980, les femmes ont pu commencer à occuper des postes « non traditionnels » au sein du 4e Groupe-brigade mécanisé du Canada, en Allemagne, et à bord du Navire canadien de Sa Majesté (NCSM) CORMORANT. Bien que j'aie demandé à plusieurs reprises de servir en Allemagne, on me répondait que les Forces canadiennes y avaient leur quota de femmes, et je n'ai jamais été autorisée à occuper un tel poste. Par la suite, et ce, complètement par hasard, je me suis retrouvée assise à côté d'un médecin militaire haut gradé à l'occasion d'un dîner régimentaire. Pendant le repas, il m'a convaincue de tenter ma chance dans la Marine et de me porter volontaire pour le service en mer, d'où l'uniforme que je porte. Je suis ainsi devenue la première femme médecin militaire à servir à bord du seul navire qui était alors accessible aux femmes, le NCSM CORMORANT. Comme le CORMORANT était un navire d'intervention sur le fond et que mes fonctions consistaient, entre autres choses, à traiter les blessures des plongeurs, je me suis dit qu'il était important que je comprenne l'environnement dans lequel ils devaient travailler. Même si j'étais déjà qualifié à titre de médecin militaire d'équipe de plongeurs de bord, j'ai suivi les cours requis pour obtenir la qualification de plongeur de bord. Je suis alors devenue une des très rares femmes reconnues à titre de plongeuses de bord. En ce temps-là, les règlements n'autorisaient que les femmes affectées au CORMORANT à suivre l'instruction de plongeur et une fois qu'elles étaient affectées ailleurs, leur qualification perdait toute valeur. On justifiait cette façon de faire en avançant que les femmes n'auraient pas besoin d'une telle qualification où que ce soit d'autre, ce qui en rendait inutile le maintien. Chose intéressante, un cuisinier de l'Armée de terre affecté quelque temps en mer n'était pas soumis à la même contrainte, même s'il allait ensuite sans doute passer le reste de sa carrière dans les forces terrestres. J'ai appris l'existence de ce règlement lorsque les responsables des Forces maritimes de la côte Ouest m'ont refusée au premier de mes deux stages de requalification. Je suis plutôt revenue sur la côte Est, un endroit que j'avais quitté l'année précédente seulement, et où j'ai réussi à renouveler ma qualification. Trois ans après le refus de me requalifier que j'avais essuyé, on a modifié les règlements, et j'ai de nouveau renouvelé ma qualification à l'unité de plongée de la Flotte (Pacifique).

Au cours des années 1980, les femmes militaires des Forces canadiennes se sont vu offrir de nombreux autres débouchés, dont des places au Collège militaire royal du Canada, des postes dans les groupes professionnels de soutien au sein des unités opérationnelles; elles ont même pu prendre les commandes d'aéronefs. Ce n'est que plus tard que les femmes ont été acceptées dans tous les groupes professionnels militaires et contextes opérationnels. Ma propre expérience opérationnelle a débuté lorsque j'ai été affectée au poste de conseiller médical principal (J1 Méd) au quartier général des Forces canadiennes, à Bahreïn, pendant la guerre du Golfe, en 1991. J'étais la seule femme officier supérieur à faire partie de l'état-major du commandant. N'ayant à mon actif aucune expérience opérationnelle antérieure, on m'a confié un poste pour lequel j'étais loin d'être parfaitement préparée. Cela dit, je me suis efforcée d'exploiter au mieux toutes les occasions d'apprendre qui se présentaient à moi, et j'écoutais les conseils de mes collègues officiers. Ce coup du sort a piqué mon intérêt au vif et m'a rapidement amené à vouloir m'investir davantage dans les aspects opérationnels des Forces canadiennes. Je me suis alors portée volontaire pour occuper le poste de commandant du 1er Hôpital de campagne du Canada, qui était alors uniquement un poste d'appoint, dont le titulaire n'entrait en fonctions que durant les exercices et déploiements de l'unité. J'ai eu l'honneur de commander cette unité dans le cadre de deux exercices d'envergure de l'Armée de terre au cours d'une période de trois ans. Par la suite, j'ai également eu l'honneur et le privilège d'être la première femme à commander une ambulance de campagne de la Force régulière, en prenant le commandement en 1994 de la 1re Ambulance de campagne, à Calgary. Pendant la durée de ce mandat, de nombreux membres de mon unité, tant des hommes que des femmes, ont participé à diverses missions de par le monde. Voilà à mon avis à quoi doit ressembler la réussite en matière d'intégration des femmes. J'ai personnellement suivi toute l'instruction préalable au déploiement en vue d'une mission menée sous l'égide de la Force de protection des Nations Unies (FORPRONU) en ex-Yougoslavie, mais je n'y ai en fin de compte pas été envoyée, la tâche ayant été transformée en mission de l'OTAN et confiée à une autre organisation des Forces canadiennes.

Après mon affectation de commandant de la 1re Ambulance de campagne, j'ai occupé plusieurs postes d'état-major au Quartier général de la

Défense nationale, pour finalement être nommée au poste que j'occupe actuellement : Directrice générale – Services de santé et Commandant du Groupe des services de santé des Forces canadiennes. Je suis le premier commodore de sexe féminin de la Force régulière. Le système d'approvisionnement a tremblé sur ses bases quand il a fallu me trouver un uniforme qui convienne. La seule femme à avoir détenu le grade de commodore avait quitté la Force de réserve au milieu des années 1990.

La leçon d'histoire précédente n'avait pas pour but de mettre en valeur mes réalisations, je voulais plutôt souligner certains des écueils systémiques qui peuvent entraver la carrière d'une femme dans les Forces canadiennes. Pourquoi devrait-on s'en préoccuper? Voilà le nœud du problème. Je crois que les femmes, à l'instar de leurs collègues masculins, ne pensent pas qu'une carrière militaire est un travail comme un autre. À dire vrai, il faut ici parler de vocation et de mode de vie. Il faut vraiment croire que ce que l'on fait est pour le bien commun (autrement dit, il faut être prêt à servir son pays avant soi-même) pour arriver à surmonter tous ces obstacles. Je sais qu'en tant que femme officier, j'ai autant à offrir que mes homologues de sexe masculin, et s'il faut que j'en donne la preuve dans l'action, je le ferai.

J'aimerais vous exposer quelques points d'enseignement précis qui peuvent être tirés de mes expériences. On peut dire que mon service en mer a vraiment été une surprise du destin. Nous devons tirer partie des ouvertures et des défis qui nous sont proposés, car personne ne sait ce que l'avenir nous réserve. Les défis, à la fois difficiles et stimulants, font partie de la vie des militaires des Forces canadiennes, et ils nous aident à grandir et à nous améliorer comme personne et comme leader. Lorsque des obstacles nous empêchent de réaliser un objectif précis, il ne faut pas baisser les bras. Vous ne devez pas craindre de lutter pour ce qui à vos yeux est vrai et juste. Relevez les défis et ne renoncez pas à vos rêves.

Pour réussir, il est indispensable d'être crédible et digne de foi auprès des autres membres de l'organisation. Les femmes doivent répondre à l'appel et cumuler les expériences pour jouir de la même crédibilité que leurs collègues masculins. En ce sens, personne ne devrait s'attendre à bénéficier d'un

traitement de faveur ou de certains privilèges en raison de son sexe. Quand un travail doit être fait, il doit l'être sans égard au sexe. Cela ne signifie cependant pas que nous sommes tenus de tout faire, de répondre aux attentes de tout le monde et de tout connaître. Il faut plutôt comprendre ses lacunes en termes d'instruction, d'expérience ou de qualités personnelles, et trouver des moyens de les minimiser.

L'idée selon laquelle une femme doit être deux fois plus compétente qu'un homme pour obtenir la même reconnaissance a déjà été vraie pour les femmes des Forces canadiennes, mais je crois qu'en règle générale ce n'est plus le cas de nos jours. Les femmes doivent encore surmonter certains obstacles, même s'ils sont beaucoup moins importants que par le passé, à preuve : le nombre encore très réduit de femmes parmi les hauts gradés. Quoi qu'il en soit, c'est en reconnaissant que l'intégrité, l'engagement et l'adhésion sans réserve à la doctrine « Servir avec honneur » sont au cœur du sentiment d'appartenance de tous les membres des Forces canadiennes, peu importe leur sexe, que les femmes pourront éventuellement occuper toute la place qui devrait être la leur au sein des Forces canadiennes. À titre de leaders, nous devons prêcher par l'exemple en incarnant par nos gestes et nos paroles les valeurs des Forces canadiennes et en nous attachant avec ardeur à assurer la réussite de l'organisation et de sa mission.

CHAPITRE 3

Inspirer confiance et établir sa crédibilité au pays et à l'étranger

Major (à la retraite) Sue Forgues

Au début, quand on m'a demandé de produire un texte sur les femmes en tant que leaders dans les Forces canadiennes, je n'étais pas certaine de pouvoir le faire. On m'a suggéré d'aborder des sujets comme les valeurs interculturelles, la résistance que rencontrent les femmes appelées à commander, les obstacles à l'exercice d'un leadership efficace et la résolution de dilemmes éthiques, et ce, dans l'éclairage de ma propre expérience. À vrai dire, je n'ai jamais pris le temps de réfléchir de façon « structurée » à tout cela et pour être bien franche, je crois que je n'avais guère envie de faire un retour sur ma carrière de pilote d'hélicoptère tactique sous un tel angle. Cependant, plus je réfléchissais aux seize années que j'avais passées au sein des Forces canadiennes, plus je me rendais compte que j'y avais vécu une période de transition tout à fait unique : l'arrivée des femmes dans les métiers de combat. J'ai de plus dû réaliser que j'avais fait l'expérience d'à peu près tous les enjeux et problèmes mentionnés ci-dessus à un moment ou à un autre de ma carrière. Après m'être replongée dans les boîtes de souvenirs que je garde au sous-sol, feuilletant les nombreux albums de photos et journaux de cette période de ma vie et reconstituant le fil de ma carrière à travers mon carnet de route, je me suis sentie prête à coucher sur papier mon point de vue et mon expérience de femme ayant joué un rôle de leader dans un contexte opérationnel.

PARTIE I : Notions générales de leadership

La théorie du leadership

Comme l'a dit le noble Sun Tzu :

> Un commandant doit être sage, intègre, bienveillant, courageux et strict. Tous les généraux connaissent ces cinq qualités. Ceux qui les possèdent gagnent, ceux qui en sont dépourvus perdent[1].

Durant les premières années de ma carrière militaire, je l'avoue, la théorie du leadership ne m'intéressait pas beaucoup, mon cours de pilotage occupant quasi tout mon temps. Pourtant, quand j'y repense, je constate que même à l'époque de ma formation, j'ai été influencée par des gens qui faisaient figure de leader, qui étaient d'abord et avant tout mes instructeurs. Après avoir reçu mon insigne de pilotage et avoir été affectée à mon premier escadron opérationnel, mon temps était consacré aux missions, vérifications de compétence et autres tâches associées au service aérien. Tout en étant ainsi très sollicitée par ma vie professionnelle, mon propre style de leadership continuait d'être façonné par l'observation et l'expérience, car les leaders qui m'entouraient continuaient d'exercer une réelle influence sur mon comportement.

Dans le manuel *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, le leadership est défini comme le fait pour les leaders d'user de leur autorité et de leur influence de façon à accomplir la mission de la Défense avec professionnalisme[2]. Le mot clé est ici « professionnalisme ». À mon avis, la compétence professionnelle est la pierre angulaire du leadership militaire. En tant que pilote, j'ai passé ma vie à perfectionner mes compétences, et rien ne me permet de croire que la situation est différente dans les autres groupes professionnels militaires. Un militaire incompétent met délibérément en péril des vies. De plus, qui est prêt à suivre une personne qui ne sait pas vraiment ce qu'elle fait? La compétence parmi les pilotes est le fruit d'un processus rigoureux au cours duquel il faut démontrer des habiletés particulières et assimiler diverses connaissances théoriques : limites des appareils et restrictions de vol, règles de vol, contraintes opérationnelles, compétences techniques, vols de qualification, examens écrits pour la qualification de vol aux instruments – la liste est en apparence interminable. Les pilotes qui en entraînent d'autres dans leur sillage sont ceux qui ont une connaissance approfondie de leur appareil comme de leur personne. Les pilotes qui n'enfreignent pas les règles, qui ne dépassent pas les limites et qui n'oublient jamais qu'ils font partie d'un équipage, sont ceux qui deviennent des leaders. À mesure que j'acquérais de l'expérience, je me suis mise à côtoyer les gens que j'admirais, et je les observais avec attention dans l'espoir d'un jour les égaler. Cet apprentissage « officieux » du leadership m'a permis de cumuler des qualités que je me suis efforcée de conserver tout au long de ma carrière.

Les pilotes qui m'ont le plus influencée sont ceux qui faisaient leur boulot sans tambours, ni trompettes – chez eux, aucune fanfaronnerie, grandiloquence ou vanité. Ils s'installaient aux commandes et pilotaient leur appareil, point à la ligne. La force tranquille et la confiance en leurs habiletés qui émanaient d'eux m'ont aidé à comprendre que la seule personne à qui j'avais quelque chose à prouver était moi. Je voulais devenir aussi bonne pilote qu'il m'était humainement possible, parce que je ne me serais satisfaite de rien de moins. En tant que femme, ce style de leadership était, et est toujours, extrêmement attrayant. Du début à la fin de ma carrière, je me suis retrouvée à l'occasion sous le « microscope » et, chaque fois, je me suis fiée aux compétences que je savais posséder, et je me suis simplement appliquée à m'acquitter de la tâche qui m'avait été confiée.

J'ai cependant vite compris qu'il ne suffit pas d'être compétent pour être un véritable chef militaire. Tous les lecteurs du présent chapitre connaissent, j'en suis sûre, des personnes qui font très bien leur travail, mais qui n'arrivent pas à inciter les autres à se surpasser pour mener à bien la mission. Il manque un ingrédient important à leur style de leadership : la capacité de communiquer. Ces leaders sont incapables de motiver leurs subordonnés, de régler les problèmes, de prendre des décisions, d'offrir de l'encadrement et de favoriser le travail en équipe. Quand je repense aux gens qui ont eu le plus d'influence sur ma carrière, je constate qu'ils étaient tous, sans exception, d'excellents communicateurs. Parce qu'ils étaient des leaders persuasifs et stimulants, ils reconnaissaient le potentiel de leadership de leurs subordonnés et les aidaient à l'exploiter.

Je suis convaincue que ma conception du leadership efficace et la façon dont je l'ai appliqué durant ma propre carrière sont passablement différentes de celles de mes collègues masculins. Lorsque je me suis enrôlée dans les Forces canadiennes, en 1988, il n'y avait que quelques femmes pilotes et pas une seule pilote d'hélicoptère tactique. Comme tous les élèves-pilotes, j'ai dû m'adapter à une courbe d'apprentissage particulièrement abrupte et j'ai dû travailler d'arrache-pied pour acquérir les compétences requises. C'est pendant mon séjour à Moose Jaw que j'ai découvert ce que j'appelle les « facteurs 100 et 0 ». Nous avons tous les réflexes d'évaluer la personnalité,

les aptitudes et la compétence des personnes que nous côtoyons dans un contexte professionnel. Cette évaluation prend habituellement l'une de ces deux formes :

1. Nous tenons pour acquis que la personne en face de nous est compétente jusqu'à preuve du contraire (le facteur « 100 »).

2. Nous tenons pour acquis que la personne en face de nous est incompétente jusqu'à preuve du contraire (le facteur « 0 »).

À n'en pas douter, durant une bonne partie de ma carrière, on m'a accolé le facteur « 0 ». Que ce soit en paroles ou en actes, on me laissait clairement entendre que tant que je n'aurais pas démontré qu'il en était autrement, je n'avais tout simplement pas d'affaire à commander un hélicoptère. Rétrospectivement, je peux dire qu'il a été très heureux que je n'aie jamais douté de mes capacités, parce qu'ils étaient nombreux à me croire incapable de faire ce travail. À bien des égards, je les remercie de leur scepticisme, car cela m'a aidée à devenir une meilleure pilote, alors que ceux qui ont cru en ma compétence m'ont permis de poursuivre mon perfectionnement professionnel.

La culture militaire

> En raison de leur mandat distinct et de la nécessité d'inculquer le sens de la loyauté et de l'obéissance, la plupart des organisations militaires se donnent une culture mettant l'accent sur la hiérarchie, les traditions, les rites et coutumes et caractérisée par un uniforme et des insignes distinctifs[3].

La culture des Forces canadiennes a beaucoup changé durant mes seize années de service actif. En 1988, j'ai joint les rangs des Forces canadiennes comme pilote. Il n'y avait que trois ans que ce groupe professionnel avait été ouvert aux recrues féminines, même si les femmes qui faisaient déjà partie des Forces canadiennes pouvaient y entrer depuis 1980. On a annoncé en 1989, peu de temps après que j'ai commencé mon cours de pilotage à Moose

Jaw, que les femmes seraient autorisées à occuper des postes de combattant, ce qui incluait le personnel navigant des hélicoptères tactiques. L'année suivante, lorsque j'ai reçu mon insigne de pilotage à Portage la Prairie, j'ai eu l'honneur d'être la première pilote d'hélicoptère tactique affectée au 408e Escadron tactique d'hélicoptères (408 ETAH), à Edmonton. Mes collègues masculins du 408 ETAH ne savaient sans doute pas plus que moi comment je m'intégrerais. En raison des nombreuses activités de l'escadron en campagne, ma présence a soulevé toutes sortes de questions au sujet des dispositions à prendre pour le coucher, des rapports sociaux avec les autres membres de l'unité et des comportements à adopter. Lors de notre premier déploiement en campagne, on avait sérieusement envisagé de m'installer avec l'officier d'approvisionnement de l'escadron, qui était une femme. J'ai alors pris mon courage à deux mains, j'ai carrément refusé et ai « exigé » de partager les quartiers de mes collègues masculins qui étaient réunis dans une seule et même tente. Grâce à un aménagement ingénieux d'écrans de tente, j'ai pu « vivre » avec les gars, et je me suis efforcée tout au long de ma carrière de ne pas être séparée de mes camarades en raison de mon sexe, sauf quand cela était inévitable sur le plan opérationnel. Les femmes sont désormais couramment déployées avec leurs homologues masculins dans le cadre d'opérations nationales et internationales et j'espère avoir modestement contribué à l'acceptation des femmes dans un contexte opérationnel.

Ma présence au 408 ETAH n'est pas passée inaperçue aux yeux des conjointes de mes collègues pilotes et au début, certaines d'entre elles étaient ouvertement hostiles à mon endroit. Il arrivait souvent que je participe à des missions avec leur conjoint qui duraient des jours, voire des semaines. Comme elles ne me connaissaient pas, elles craignaient la part d'inconnu que je représentais. J'ai fait l'effort conscient de me rapprocher de ces femmes pour leur faire comprendre que l'escadron constituait pour moi un milieu de travail, non un lieu de mondanités. Pour en revenir aux « facteurs 100 et 0 », j'ai demandé à ces femmes de m'accorder leur confiance, du moins, tant que je ne leur donnerais pas de raisons de me la retirer. Je me dois de reconnaître que la plupart d'entre elles m'ont fait confiance, et je suis toujours amie avec plusieurs de ces femmes.

Ma stratégie de leadership personnelle

> Pour être convaincant, il faut être digne de foi. Pour être digne de foi, il faut être crédible. Pour être crédible, il faut être honnête[4].

Pour rédiger la présente partie de ce chapitre, j'ai dû prendre le temps de bien cerner quel était mon style de leadership, en quoi il était efficace et quelles étaient les stratégies qui m'ont été utiles. En me servant du manuel *Servir avec honneur* comme guide, j'ai évalué que mon style de leadership se situait entre la persuasion et le soutien[5]. Comme vous pouvez en douter, il existe un écart important entre ces deux styles de leadership, et le comportement à adopter dépend grandement de la situation. Tel que je l'ai mentionné auparavant, j'ai formé mon propre style de leadership en observant mes collègues. Je savais bien qu'un style de leadership peut convenir à une personne mais pas à une autre, à moins qu'il ne soit adapté à sa personnalité et à son tempérament.

J'ai toujours été une personne extravertie, et ce trait de caractère colore tous les aspects de ma vie, ce qui comprend certainement mon style de leadership. J'ai toujours pensé qu'il faut accepter toutes les occasions qui s'offrent de s'améliorer, d'« apprendre de ses expériences et de celles des autres »[6]. Après y avoir pensé comme il faut, j'ai mis par écrit ce que je considère être les cinq principales composantes de ma stratégie personnelle de leadership :

1. Être professionnellement crédible grâce au perfectionnement professionnel et à l'éducation continue. Il faut connaître les limites de son appareil comme ses limites personnelles et faire preuve de la plus grande prudence quand on dépasse les unes ou les autres.

2. Il faut communiquer efficacement. Pour bien communiquer, il ne suffit pas de donner de brillants exposés ou de rédiger d'excellentes notes de synthèse. Il faut s'assurer de bien se faire comprendre. La communication, c'est aussi écouter, pas seulement entendre.

3. Toujours agir avec intégrité. Rien ne détruit plus rapidement la confiance de ses subordonnés dans son aptitude à commander

qu'une apparente compromission de son intégrité. La confiance, ça se gagne, et une fois qu'on l'a perdue, il est très difficile de la susciter de nouveau.

4. Il faut traiter ses subordonnés avec équité. Parce que j'ai passé toute ma carrière de pilote au sein d'un équipage et d'un escadron, j'ai pu constater que chacun des membres de mon équipage possédait des compétences professionnelles particulières. Je les ai écoutés, et j'ai appris à leurs côtés. À titre de commandant d'escadrille, j'ai pris le temps de visiter les diverses sections de mon escadrille et de faire connaissance avec chaque personne.

5. L'accent doit être mis sur l'équipe et la mission. Personne ne travaille seul, pas même les pilotes. Pour faire décoller un avion, les membres du personnel au sol, du personnel administratif, du personnel des opérations aériennes et de l'équipage de l'aéronef doivent travailler de concert. Si on oublie cela, on nuit à l'ensemble de son équipe. On ne doit jamais oublier la mission. Comme on peut le lire dans le document *Servir avec honneur* : la réussite de la mission découle de la primauté des opérations – la mission doit être menée à bien[7].

Per ardua ad astra (À travers les embûches jusqu'aux étoiles)

La devise de la Force aérienne signifie qu'il faut s'attendre à parfois rencontrer de l'adversité, car peu importent les efforts déployés, peu importe le degré de minutie avec lequel on donne et prépare son breffage, il arrive que les choses tournent mal. Dans *le Petit Larousse*, on définit l'adversité comme une « situation où le sort est contraire »[8]. L'adversité peut varier en intensité, à commencer par le genre de problèmes indiqués précédemment jusqu'au décès d'une personne placée sous son commandement. Même si mon expérience de leader confronté à l'adversité est assurément limitée, quand j'ai dû y faire face, je me suis concentrée sur les gestes à poser pour désamorcer le problème, en d'autres termes, j'ai élaboré un plan d'action. Quand des collègues ou des subordonnés ont subi des épreuves, je leur ai offert mon soutien et mon amitié. Il est certain que chacun

d'entre nous réagit à sa manière devant les difficultés et le stress qu'elles engendrent. Ma réaction face au stress était relativement simple : plutôt que de ressasser ce qui s'était passé, je portais toute mon attention sur la mission et j'établissais un plan d'action.

À n'en pas douter, les deux premières années de ma carrière, alors que j'étais une élève pilote, ont été les plus stressantes de ma vie. Si j'échouais n'importe quelle partie de ma formation de pilote, je ne pouvais plus en aucun temps devenir pilote des Forces canadiennes – toute une pression! L'instruction élémentaire au pilotage, dispensée à Portage la Prairie, ne s'est pas déroulée aussi bien que je l'aurais souhaité, et mon vol d'essai final s'est transformé en épreuve de la dernière chance. Comme je l'ai fait si souvent par la suite au cours de ma carrière, je m'en suis remise à ma compétence – je savais comment piloter cet appareil, je devais simplement en persuader l'officier examinateur. J'ai étudié et répété chaque détail de ce vol dans ma tête, et le jour du vol d'essai, j'ai réussi haut la main. À Moose Jaw, à la 2e École de pilotage des Forces canadiennes[9], le niveau de stress a encore monté d'un cran. Parce que j'avais échoué mon premier vol d'essai, je savais que je devais réussir les cinq vols suivants sans exception. Si j'avais raté n'importe lequel de ces vols, je crois bien que j'aurais été expulsée du cours. Ma volonté d'acquérir une véritable compétence professionnelle m'a donné l'énergie de franchir toutes les étapes du cours à Moose Jaw ainsi qu'à l'École de pilotage élémentaire sur hélicoptère, à Portage la Prairie. Durant plus d'un an, j'ai étudié sans relâche, je me suis couchée tôt chaque soir et je me suis exercée dans les simulateurs en vue des contrôles. Tout ce que je faisais, manger, dormir, vivre et respirer, je le faisais en fonction du pilotage, pour finalement me voir remettre mon insigne de pilotage en octobre 1990! C'est une façon de faire que j'ai adoptée pour la suite de ma carrière : étudier, s'exercer et apprendre! Je pouvais également compter sur mon réseau personnel, c'est-à-dire, ma mère, mon frère, mes amis proches et mes collègues pilotes. Chacune de ces personnes me permettait d'envisager les défis qui se posaient à moi sous un jour différent et je pouvais me nourrir de leur énergie pour me recentrer sur la mienne. Je suis redevable à chacun d'entre eux des victoires que j'ai remportées, mais les échecs que j'ai pu connaître me sont entièrement imputables!

PARTIE II : Le leadership dans un contexte opérationnel

Au cours de ma carrière, j'ai eu la chance d'être déployée à trois reprises : en Somalie en 1993, quand j'étais membre du 408 ETAH, en Bosnie en 1995, au sein de la force d'intervention rapide de la Grande-Bretagne, et au Zaïre en 1997, en temps que membre du contingent de *Puma* de la Royal Air Force (RAF).

Somalie – 1993

En janvier 1993, c'était la première fois que j'étais déployée à l'étranger. Le Régiment aéroporté du Canada avait brièvement fait partie de la force de maintien de la paix en Somalie, à Belet Uen, pour être précis. L'appui héliporté du régiment était assuré par le détachement de *Sea King*, à bord du NCSM PRESERVER, en rade à Mogadiscio. Le *Sea King* était un vénérable appareil conçu pour la lutte anti-sous-marine et les équipages n'avaient pas réellement appris à travailler avec l'Armée de terre, une tâche qui était (et demeure à ce jour) le « pain quotidien » des unités d'hélicoptères tactiques qui utilisaient à l'époque des *Twin Huey*.

Les gens du Régiment aéroporté du Canada avaient réellement besoin d'un appui héliporté pour la reconnaissance, le réapprovisionnement et les convois, mais ils avaient de la difficulté à faire part de leurs besoins au détachement de *Sea King*. Le 427 ETAH de Petawawa était en train de se préparer à un déploiement à grande échelle dans le théâtre d'opérations, mais dans l'intervalle, on a décidé d'envoyer deux pilotes d'hélicoptère tactique du 408 ETAH comme « traducteurs » jusqu'à l'arrivée du 427 ETAH.

Après un pénible voyage de deux jours, je suis arrivée sur place en compagnie d'un collègue. La chaleur et l'odeur de « Mog » (le surnom donné à Mogadiscio dans le théâtre d'opérations) nous ont sauté au visage. Nous sommes d'abord restés à bord du NCSM PRESERVER, ce qui fut pour moi une expérience intéressante. Le détachement de *Sea King* ne comptait aucune pilote, et en raison de l'espace de logement restreint à bord, j'ai dû partager la cabine du médecin. Comme je l'ai déjà dit, je détestais être séparée des autres membres de mon équipage, mais il faut savoir choisir ses combats, et compte tenu des contraintes d'espace avec lesquelles il fallait

composer à bord du navire, j'ai compris que je me serais battue en pure perte. J'ai plutôt demandé à l'un des pilotes de *Sea King* de me tenir au courant de la tenue de leurs breffages, et je lui en suis reconnaissante, je n'ai jamais manqué d'information.

Ce déploiement se démarque de tous mes déploiements subséquents, dans la mesure où je n'avais pas de subordonnés dans le théâtre d'opérations. J'ai toutefois travaillé en étroite collaboration avec des membres du Régiment aéroporté du Canada, qui ont d'abord manifesté une condescendance à peine voilée à mon endroit. En 1993, les femmes pilotes d'hélicoptère tactique étaient rares et collectivement, notre expérience des déploiements était minime. Dans le but de me familiariser davantage avec la mission, je me suis portée volontaire à titre de co-conductrice pour un mouvement routier entre Mogadiscio et Belet Uen. Le Régiment aéroporté du Canada devait assurer la sécurité des camions de vivres et des véhicules des organisations non gouvernementales en les escortant au sein du convoi. Qu'en a-t-il été de ce voyage? Dix heures confinée dans un camion sur la pire route jamais vue, en compagnie d'un conducteur de camion éthiopien qui ne parlait pas un mot d'anglais. Quoi qu'il en soit, quand nous avons atteint Belet Uen, les gens du régiment m'ont trouvé une place dans la tente qu'ils réservaient aux visiteurs, où je suis restée deux jours, pendant lesquels j'ai fait la reconnaissance du site du 427 ETAH juste à côté. Je me suis efforcée de rencontrer le plus grand nombre de soldats possible, et je n'ai rien dit au sujet des installations plutôt rudimentaires. Ce fut le point culminant de mon déploiement!

C'était une nouvelle expérience pour moi que de me balader avec une arme chargée, et j'ai eu un pistolet 9 mm sur moi pendant toute la durée de mon affectation dans le théâtre d'opérations. Je n'ai heureusement jamais eu à m'en servir, mais il était troublant de rouler dans une ville étrangère avec des munitions dans la chambre de mon 9 mm. J'ai fait confiance au conducteur, qui devait se frayer un chemin dans des rues très étroites, et aux escortes de l'Armée de terre qui utilisaient des bâtons de bois pour repousser ceux qui cherchaient à monter dans le véhicule pour y dérober quelque chose.

À notre retour au Canada, un mois plus tard, mon collègue et moi avons été invités à rendre compte de notre expérience dans le théâtre d'opérations

devant un groupe d'officiers supérieurs. C'était une grande première pour moi et je me sentais un peu dépassée par la situation, non seulement parce que j'étais un simple « capitaine », mais aussi la seule femme dans la pièce. J'ai ponctué mon compte rendu d'anecdotes et d'observations sur la culture de la Somalie et ses habitants et j'ai fait circuler des photographies que j'avais prises. Notre compte rendu a été bien accueilli, et on m'a par la suite demandé d'écrire des articles pour des journaux et des revues[10] sur mes expériences somaliennes. La leçon que j'ai retenue de mon premier déploiement est la suivante : vous devez prêter attention au pays où vous êtes affecté et aux gens parmi lesquels vous vous trouvez. Écoutez les personnes avec qui vous êtes et inspirez-vous de leur expérience. Cette leçon m'a été fort utile lors de mon déploiement suivant, deux ans plus tard.

Échange avec la Royal Air Force – 1994

En janvier 1994, le commandant de mon escadrille, au 408 ETAH, m'a parlé d'un poste permutable de pilote de *Puma*, à Odiham en Angleterre. Je me posais deux questions : où est Odiham et qu'est-ce qu'un *Puma*? Après avoir fait quelques recherches, j'ai posé ma candidature, pour ensuite me voir refuser le poste, car il n'y avait aucune pilote de *Puma* au sein de la Royal Air Force. Ce serait un euphémisme que de dire que je n'ai pas très bien réagi en apprenant la nouvelle. Du début à la fin de ma carrière, et dans la vie en règle générale, je n'ai jamais adopté une ligne de conduite ou accepté de relever un défi parce que je voulais brandir l'étendard des revendications féminines : « Je suis une femme et je suis capable de le faire. » J'ai plutôt fondé mes comportements et mes décisions sur ma conviction que je devais pouvoir faire quelque chose parce que je possédais les compétences requises; j'ai demandé à occuper ce poste permutable dans le même état d'esprit. J'avais piloté des *Twin Huey* durant trois ans et demi, j'étais commandant d'aéronef, officier de coordination des horaires, pilote d'essai de maintenance, en plus de détenir une qualification de vol en montagnes. Il était également prévu que je suive le cours d'aviation de niveau avancé (c'était à l'époque le cours tactique le plus avancé que pouvaient suivre les pilotes d'hélicoptère tactique), et j'étais sur le point de devenir admissible à une promotion au grade de major. Au final, on m'a autorisée à prendre part à un tel échange,

mais ce n'était pas parce que mes qualifications avaient tellement impressionné les responsables de la Royal Air Force, c'était simplement parce qu'ils avaient inscrit leur propre femme pilote de *Puma* à leur prochain cours de pilotage de *Puma*, ce qui les avaient amenés à accepter que j'occupe ce poste permutable. Je suis arrivée en Grande-Bretagne le jour du cinquantième anniversaire du débarquement de Normandie, le 6 juin 1994, et j'ai rallié le 33th Squadron de la Royal Air Force. Les quatre années que j'ai passées au sein de cet escadron allaient changer la façon dont je me percevais tant comme pilote que comme officier.

Bosnie – 1995

Rôle :

- La force d'intervention rapide améliorera la capacité de la Force de protection des Nations Unies (FORPRONU) de mener efficacement sa mission à bien en :
  - permettant à la FORPRONU de mieux se protéger;
  - conférant à la FORPRONU une plus grande rapidité d'intervention;
  - démontrant notre détermination, d'où un effet dissuasif accru.
- La force d'intervention rapide ne peut pas servir à imposer la paix (aucun mandat d'imposition de la paix n'ayant été attribué) et ne modifiera par conséquent pas la situation stratégique[11].

Au milieu de l'année 1995, la situation en Bosnie-Herzégovine s'était beaucoup détériorée, et on rapportait dans les médias du monde entier que des combats intenses étaient en cours dans les environs de Mostar et l'enclave de Bihac. L'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) avait commencé à jouer un rôle actif en ex-Yougoslavie et en août 1995, une force d'intervention rapide britannique, composée d'éléments de la 24th Airmobile Brigade, était déployée en Croatie pour appuyer la FORPRONU. Le contingent était stationné en Croatie, à Ploce, une petite ville portuaire sur l'Adriatique, située à mi-chemin entre Split et Dubrovnik. Les responsables de la Royal Air

Force ont déployé six hélicoptères *Puma* et quatre *Chinook* pour répondre aux besoins d'aérotransport de la 24th Airmobile Brigade. Ces appareils s'ajoutaient à la flotte de *Gazelle* et de *Lynx* de l'aviation légère de l'Armée de terre qui avait également été déployée, ce qui rendait les hélicoptères très présents dans un théâtre de guerre. La menace que laissaient planer les missiles surface-air et les tirs d'armes légères était bien réelle, et j'avais passé beaucoup de temps avant le déploiement à m'entraîner pour être capable de fuir à basse altitude et de voler en rase-mottes.

Avant le déploiement, on a décidé de former des équipages permanents à bord des hélicoptères qui survoleraient le théâtre d'opérations. Un équipage de *Puma* est formé d'un pilote, d'un navigateur et d'un membre d'équipage, et j'étais satisfaite des deux personnes qui avaient été choisies pour constituer mon équipage. Même si nous avions déjà volé ensemble auparavant, nous ne l'avions jamais fait dans un théâtre de guerre. J'ai donc cru nécessaire de nous réunir tous les trois, en tant qu'équipage, pour discuter avant le déploiement. Nous nous sommes partagé les tâches : je serais chargée de transmettre tous les comptes rendus de renseignement et de rassembler l'information sur les secteurs de menace et les systèmes d'armes connus. Le *Puma* avait de plus été modifié au moyen de brouilleurs infrarouge, dont aucun d'entre nous ne connaissait bien le fonctionnement. Il m'incombait par conséquent aussi de trouver l'information requise pour utiliser le système correctement. Mon navigateur, que je nommerai ici B, devait s'occuper de réunir tous les renseignements sur les zones d'atterrissage et les aéroports dans le théâtre d'opérations à partir des cartes et des données du système mondial de localisation (GPS). Il a aussi participé à la planification du déploiement dans le théâtre d'opérations, ce qui représentait deux jours de vol à bord de six *Puma* au-dessus de la France et de l'Italie. Notre membre d'équipage, que j'identifierai par la lettre D, était responsable de la configuration de l'appareil, des armes (nous avions chacun reçu un fusil et un pistolet de 9 mm) et des aspects techniques des brouilleurs infrarouge. Chaque membre de l'équipage avait un rôle essentiel à jouer au cours des préparatifs du déploiement, responsabilités qui étaient transposées dans le théâtre d'opérations.

La planification préalable à la fois de la marche à suivre dans l'éventualité où nous serions contraints de nous poser en territoire ennemi, ainsi que des

moyens à employer pour fuir et éviter d'être capturés, a constitué une des facettes les plus difficiles du déploiement. Un pilote de chasse américain, Scott O'Grady, avait déjà vécu une telle chose, et deux chasseurs français avaient été abattus peu après notre arrivée à Ploce. Même si les gens de la Royal Air Force nous avaient fourni des trousses de survie, des récepteurs GPS portatifs, des armes et des instructions permanentes d'opération, je jugeais important que nous discutions des mesures à prendre une fois au sol, et ce, en n'omettant aucun détail, surtout si nous avions des troupes à bord. Nous avons tous trois passé des heures à perfectionner notre plan tout au long de notre affectation, ce qui nous a permis de resserrer les liens. Nous aurions bien sûr également tiré tout le profit possible de notre entraînement dans une telle situation, mais notre survie dépendait vraiment de notre capacité à travailler en équipe. Chose intéressante, seuls quelques autres équipages avaient adopté la même philosophie. En rétrospective, je pense que j'avais beaucoup insisté sur ce travail de planification pour convaincre mon équipage qu'en tant que femme et Canadienne, et en tant que leur pilote, je me souciais d'eux et j'appréciais leur apport professionnel. Au total, j'ai mené 27 missions aériennes dans le théâtre d'opérations, et nous n'avons heureusement jamais eu à mettre en œuvre notre plan d'évasion.

Lors d'un vol, nous avons toutefois été illuminés par les faisceaux d'un radar alors que nous revenions de Split. En un mot, un système de missiles est branché à un radar de veille pour localiser les objectifs possibles. Une fois l'objectif acquis, le missile peut être lancé. En amorçant les manœuvres d'approche vers Ploce, le récepteur d'alerte radar s'est activé et a émis un son aigu. Comme nous l'avions fait si souvent durant nos entraînements en Grande-Bretagne, B a communiqué la direction de provenance du signal radar, j'ai dirigé l'hélicoptère dans la direction contraire, et D nous a guidés pour négocier le virage. Tout en s'assurant que nous restions à l'abri derrière une chaîne de montagnes pendant toute la durée de la descente, nous avons atterri sans autre incident. Au moment de faire le bilan de notre vol, nous avons évidemment parlé de cet incident, et je me suis alors rendu compte que personne n'avait remis en question les décisions ou les ordres des autres. Nous avions agi comme nous l'avions appris durant l'instruction, et chacun d'entre nous s'était acquitté des tâches qui lui avaient été attribuées. J'étais vraiment très fière de notre équipage!

Les ingénieurs britanniques avaient remarquablement bien préparé le site du camp dans le port de Ploce en vue de notre arrivée mais, dans les faits, notre camp situé au niveau de la mer sur le rivage de l'Adriatique était exposé aux assauts des tempêtes automnales. Nous avons essuyé la première tempête trois semaines après le début du déploiement, et plusieurs tentes ont été arrachées par le vent. Heureusement, nous n'avons perdu aucune des tentes réservées aux équipages de la Royal Air Force. Je partageais une tente avec deux femmes d'équipage britanniques, une pilote et une femme membre d'équipage, et nous avons eu la bonne fortune de rester bien au sec dans notre tente. Certains de nos collègues masculins n'ont toutefois pas eu cette chance, et les membres du Royal Anglian Regiment, un régiment d'infanterie qui partageait le site avec nous, ont été particulièrement touchés. Des fractures de la clavicule et des bras ont dû être soignées chez plusieurs soldats qui avaient été blessés par les armatures en acier des tentes, qui s'étaient envolées sous la force du vent, et bon nombre des fourbis avaient disparu. Après la tempête, le camp était inondé et tout le secteur contaminé par les eaux noires qui avaient débordé des toilettes du camp. À la suite du passage de cette première tempête, on a constaté que notre eau potable et nos vivres étaient contaminés, et ce qui était pire, deux cas de leptospirose ont été diagnostiqués[12]. Nous étions un peu mieux préparés lors du passage de la deuxième tempête, qui nous a frappés à la mi-septembre, cependant, quand nous avons essuyé une troisième tempête moins d'une semaine plus tard, nous avons quitté Ploce pour nous installer à l'intérieur des terres jusqu'à la fin du déploiement.

Zaïre – 1997

L'Afrique s'est de nouveau retrouvée dans la mire de la communauté internationale au début de l'année 1997, alors qu'au Zaïre, Laurent-Désiré Kabila fomente un coup d'État contre le président Mobutu. Il y avait plus d'une décennie que les troubles avaient commencé au Zaïre et seulement quatre ans plus tôt, des crimes horribles avaient été perpétrés sur des religieuses belges et d'autres civils lors d'une insurrection populaire dans les environs de Kinshasa, la capitale du pays[13]. Lorsque la situation est de nouveau devenue très tendue, les autorités du British Foreign and Commonwealth Office ont ordonné qu'un contingent de *Puma* soit déployé

à Brazzaville, dans ce qui était encore le Congo à l'époque, de l'autre côté du fleuve en face de Kinshasa, au Zaïre, et qu'il se tienne prêt à évacuer les civils dans le cadre d'une opération d'évacuation des non-combattants[14].

Le 1er mai 1997, quatre *Puma* et un contingent formé de plus ou moins 70 membres de la Royal Air Force ont été déployés au moyen d'avions de transport C5 *Galaxy* dans le théâtre d'opérations. Il avait été prévu qu'en atterrissant à Libreville, au Gabon, les équipages, après s'être reposés un peu dans l'avion, devaient remonter les *Puma* (on avait enlevé les pales de rotor principal pour transporter les hélicoptères à bord du C5), pour ensuite faire un vol d'essai afin d'être prêts à prendre la direction de Brazzaville le lendemain. Le vol entre la Grande-Bretagne et le Gabon a duré environ 16 heures, et dans le but d'aider les équipages à se reposer durant le vol, nous avions tous reçu du témazépam[15]. Je dors habituellement comme un bébé, mais il m'arrive d'avoir de la difficulté à bien dormir quand la journée d'entraînement a été très bruyante ou que mon horloge interne est perturbée après un vol de nuit. Compte tenu de l'ampleur de la tâche qui nous attendait à Libreville, j'ai décidé de prendre le somnifère, et il a définitivement été efficace dans mon cas. Je me suis trouvé un coin pour m'assoupir dans le C5, et tout ce dont je me souviens ensuite, c'est de notre atterrissage à Libreville. Mon navigateur et un membre d'équipage avaient eux aussi dormi à poings fermés. Nous avons donc tous les trois commencé ce déploiement à peu près également « reposés »[16].

Après l'atterrissage des quatre *Puma* à Brazzaville, nous avons monté le camp sur le site de l'aérodrome, que nous partagions avec un détachement de *Puma* français et deux hélicoptères belges pilotés par des mercenaires belges (c'est ainsi qu'ils se désignaient). De plus, un navire transportant une unité expéditionnaire d'infanterie de marine des États-Unis, ayant à son bord des *Cobra*, mouillait près de la côte congolaise. On nous a informés que plusieurs points d'évacuation avaient été établis à l'intérieur du périmètre de Kinshasa pour que les civils puissent être évacués plus facilement. On avait toutefois fait très peu de choses pour s'assurer le transport des civils, et encore moins pour protéger les équipages une fois les civils à bord. Nous avons aussi fait remarquer que la capture d'un *Puma* britannique conférerait un avantage

certain à celui des deux camps qui s'en emparerait, compte tenu surtout que la force aérienne zaïroise ne possédait aucun hélicoptère à l'époque. Je faisais partie d'un autre équipage permanent dans le cadre de ce déploiement, et comme je l'avais fait avec mon équipage en Bosnie, j'ai réparti les tâches de l'équipage; ensuite, mon navigateur, mon membre d'équipage et moi-même nous sommes réunis pour discuter des détails de la mission. La perspective de transporter des passagers potentiellement hostiles nous inquiétait tous les trois. Nous avons donc élaboré un plan de contingence dans l'éventualité où un passager brandirait une arme ou tenterait de détourner notre hélicoptère. Cette planification préalable a, une fois de plus, contribué à souder notre équipage.

Nous vivions dans des installations pour le moins rudimentaires : une tente installée sur un terrain d'aviation jonché d'appareils délabrés et de vieux hangars. Nous n'avions pas l'eau courante, seulement de l'eau embouteillée, et les repas étaient la version anglaise de nos repas individuels. Nous avons vite découvert que les repas des Français contenaient du vin. Nous nous sommes alors engagés dans d'âpres négociations avec les militaires français pour obtenir une part de leurs rations! Nous étions cinq équipages pour quatre hélicoptères, ce qui fait que nous occupions une tente par équipage, alors que nous partagions les toilettes et lavabos avec les Gurkhas qui étaient installés dans le hangar jouxtant notre site. Après notre arrivée dans le théâtre d'opérations, j'ai constaté avec un léger étonnement que j'étais la seule femme du détachement. L'utilisation des installations sanitaires a d'abord posé quelques problèmes, mais nous sommes arrivés à nous entendre et tout s'est ensuite déroulé à merveille.

Sur le plan tactique, les opérations d'évacuation de la mission à laquelle nous participions étaient très dangereuses. Les points d'évacuation établis dans Kinshasa se trouvaient tous dans des secteurs densément peuplés. Un de ces points était de fait situé à moins d'un kilomètre de la garnison où était stationnée la Division de la sécurité présidentielle, la garde prétorienne de Mobutu. Quasi tous les membres des équipages de la Royal Air Force qui prenaient part au déploiement avaient déjà piloté des appareils en Irlande du Nord et avaient l'habitude d'atterrir et de décoller à l'intérieur de zones

bâties. Je n'avais jamais été affectée en Irlande du Nord et je devais maintenant relever un défi de taille, l'apprentissage de nouvelles manœuvres aériennes aux commandes d'un hélicoptère, alors même que je me trouvais déjà dans un théâtre d'opérations. Cette situation n'a pas eu l'air d'inspirer confiance en mes capacités à mes deux coéquipiers, mais je dois reconnaître, et c'est tout à leur honneur, qu'ils ont fait preuve d'un irréprochable professionnalisme. De plus, parce qu'ils avaient tous deux participé à de nombreuses missions en Irlande du Nord, leurs conseils se sont révélés très précieux.

Pendant notre deuxième semaine dans le théâtre d'opérations, nous avions reçu un préavis de mouvement de dix minutes, quand un des points d'évacuation a raté un signalement planifié. Pour la première fois de ma carrière, j'ai réellement craint ne jamais revenir d'une mission. Je me suis aussi rendu compte que je n'étais pas la seule à avoir peur – j'étais toutefois la seule à ouvertement l'admettre. Mes deux camarades et moi avons alors pris le temps de discuter du terrain à couvrir, d'étudier les cartes, d'étudier divers scénarios possibles, de passer en revue les fonctions de chacun et de vérifier notre trousse et nos armes; puis nous avons attendu. Comme cela avait déjà été le cas, la certitude de posséder les compétences requises nous a permis de croire en nos capacités en tant qu'équipage. Cinq minutes avant de partir, la radio s'est mise à grésiller : c'était le signalement planifié du point d'évacuation. Nous avons ensuite compris que les piles de la radio du point d'évacuation étaient mortes et qu'il avait été difficile d'en trouver de nouvelles. Nous étions de retour en Grande-Bretagne dix jours plus tard, peu de temps après la prise de contrôle de Kinshasa par Laurent-Désiré Kabila qui a chassé Mobutu du pouvoir.

Les femmes et les déploiements opérationnels

Au fil de cette réflexion sur ma vie dans les Forces canadiennes, je comprends que j'ai vraiment été privilégiée de pouvoir voler en compagnie de certains des meilleurs pilotes, navigateurs et membres d'équipage de ce côté comme de l'autre de l'Atlantique. J'ai par ailleurs aussi travaillé avec des personnes qui croyaient que je n'aurais jamais dû me retrouver dans le cockpit d'un hélicoptère, et encore moins dans le cockpit d'un hélicoptère tactique en zone

de guerre. Heureusement, je n'ai connu que quelques champs de bataille, et ce, à de longs intervalles. Il est certain qu'à bien des égards, les déploiements opérationnels et les exigences qu'ils m'ont imposées sur le plan du leadership, diffèrent de ce qu'ont vécu mes collègues masculins. Durant la plus grande partie de ma carrière, j'étais la seule pilote de l'escadron ou des effectifs dans le cadre d'un déploiement. Quand on est l'unique représentant de quoi que ce soit, le moindre geste et la moindre compétence suscitent toujours beaucoup d'intérêt. Avais-je obtenu mon poste parce qu'il existait une sorte de quota nébuleux à satisfaire en termes de nombre de femmes pilotes, ou avais-je réellement mérité l'insigne que j'arborais? Voilà une autre forme de pression qui s'exerçait sur moi et qui ne pesait pas sur la très grande majorité de mes collègues masculins. Comme je l'ai répété tout au long du présent chapitre, je comptais sur ma compétence pour me mener à bon port. J'étais convaincue d'être un bon pilote, et même si je n'ai jamais été la meilleure pilote de l'escadron, j'ai toujours tenu mes compétences et mes qualifications à jour, et je connaissais mes limites.

Les quelques fois où je me suis retrouvée en compagnie d'autres femmes pilotes, j'étais celle dont le grade était le plus élevé et l'expérience la plus grande, et c'est une responsabilité que je n'ai jamais prise à la légère. Je n'ai jamais adhéré à cette vision du leadership qui veut que l'on ait toujours raison parce que l'on a plus d'expérience que les autres. Chacune de ces femmes compétentes et douées possédait une intelligence et une expérience qui lui étaient propres. J'écoutais ce que ces femmes avaient à me dire. Nous nous sommes efforcées de nous réunir de temps à autre, et ces soirées entre filles étaient l'occasion de s'amuser et de parler de sujets « féminins ». Ces rencontres ont toujours constitué un interlude agréable, compte tenu de l'univers d'hommes dans lequel nous devions par ailleurs évoluer.

Je n'ai pas une bien grande expérience du leadership opérationnel dans un contexte national, puisque je n'ai jamais été affectée à une opération nationale. J'ai failli participer à une telle opération en Grande-Bretagne, plusieurs mois avant mon retour au Canada. À ce moment-là, j'avais accumulé plus de 600 heures de vol à bord d'un *Puma*, j'avais été nommée responsable d'autorisation de mission au 33th Squadron, un poste de pilote en chef pour

lequel il fallait posséder une connaissance approfondie de l'appareil et des équipages, puisque personne ne pouvait décoller avant que le responsable d'autorisation de mission n'ait approuvé le vol. J'étais en service pendant la fin de semaine de Pâques, quand les autorités ont demandé le secours d'un *Puma* en raison de graves inondations dans le centre de l'Angleterre. On m'a jointe par téléavertisseur à 4 h du matin et je me suis rapidement rendue à l'escadron. Après avoir pris connaissance des tâches qui nous étaient attribuées, j'ai transmis l'information à l'équipage (le commandant de bord était un capitaine d'aviation chevronné qui avait été mon instructeur trois ans auparavant) et nous avons discuté des paramètres de la mission, des questions de sécurité et des conditions météorologiques. Nous avons également passé les procédures d'hélitreuillage, car l'hélicoptère allait être pourvu d'un treuil, ce qui ne faisait pas partie de l'équipement standard utilisé pour la plupart de nos sorties.

Les choses se sont toutefois gâtées par la suite, lorsque le commandant de l'escadron, après être rentré chez lui passablement éméché après une réception au mess, s'est présenté sur la piste encore ivre et a voulu prendre le contrôle de la situation. Il a commencé par réprimander les membres de l'équipe au sujet de la maintenance parce que le treuil n'était pas encore installé sur l'hélicoptère, il s'en est ensuite pris à moi en critiquant sans ménagement ma tenue, puis il a poursuivi en donnant de nouvelles instructions aux membres de mon équipage, les enjoignant d'enfreindre n'importe quelle règle de vol s'il le fallait pour exécuter la mission. Je ne m'étais jamais retrouvée dans une telle situation, et je n'ai d'abord pas su comment réagir. J'ai finalement demandé au commandement de sortir dehors avec moi, puis je lui ai demandé de quitter la piste. Après m'avoir lancé quelques injures et avoir maugréé contre les échanges d'officier, il est rentré chez lui. J'ai répété mon briefing avant-vol, afin de m'assurer que tout le monde avait bien compris les paramètres de la mission, puis l'appareil a décollé.

Les membres de l'équipage ont fait un travail remarquable et ont réussi à sauver de nombreux civils en détresse. Quant au commandant, je dois dire qu'il a eu l'humilité de présenter des excuses (une fois sobre), non seulement

à moi, mais également aux membres de l'équipage du *Puma* et de l'équipe de maintenance qui avaient été affectés à cette tâche. À mes yeux, la crédibilité de cet homme avait été irrémédiablement entachée. J'ai toutefois retenu de cet incident certaines leçons très utiles en matière de leadership :

1. Chaque geste que vous posez doit incarner et renforcer vos qualités de chef.
2. Vous devez faire preuve d'un jugement sûr.
3. Faites confiance à vos subordonnés pour faire le travail.

Conclusion

Je trouve intéressant que malgré le fait que je croyais ne pas avoir grand-chose à écrire sur la question des femmes, du leadership et des opérations militaires, je suis tout de même arrivée à produire plus de 6 000 mots sur le sujet. J'ai pris ma retraite à titre d'officier et de pilote des Forces canadiennes en 2004 et il s'écoule peu de journées sans que l'un ou l'autre de ces rôles ne me manque. Les expériences que j'ai vécues en tant que pilote, officier et leader continueront d'influencer ma vie, et j'y repense en me disant que j'ai eu de la chance de pouvoir les vivre. J'aime croire que j'ai modestement réussi à prêcher par l'exemple auprès des femmes qui ont pris la relève et je leur souhaite de connaître beaucoup de succès au cours de ce qui fut pour moi une formidable odyssée. J'aimerais terminer en citant un ancien Chef d'état-major de la Défense du Canada, le général J.A. Dextraze :

> Le leadership est un art qui se transmet, du moins il devrait en être ainsi. Comme chef, vous avez l'obligation morale d'encourager les qualités de leadership de vos subalternes. Rappelez-vous que tôt ou tard, ils seront tous meneurs d'hommes. Or, vous ne sauriez mieux leur enseigner cet art que par l'exemple, le bon exemple.

Notes en fin de chapitre

1 Citation de Sun Tzu tirée des notes de cours du Cours de supervision d'équipage en vol, suivi du 22 au 25 novembre 1999.

2 *Canada, Servir avec honneur : La profession des armes au Canada*, Kingston (Ontario), Institut de leadership des Forces canadiennes, 2003, disponible dans le site Web à l'adresse http://www.cda acd.forces.gc.ca/CFLI/frgraph/poa/doc/DutyWithHonourLongVers_f.pdf.

3 http://www.dnd.ca/site/reports/somalia/vol1/V1C5_f.asp.

4 Citation d'Edward R. Murrow, journaliste américain réputé, tirée des notes de cours du Cours de supervision d'équipage en vol, suivi du 22 au 25 novembre 1999.

5 *Canada, Servir avec honneur*, p. 22-23.

6 *Canada, Servir avec honneur*, p. 33.

7 *Canada, Servir avec honneur*, p. 4.

8 *Le Petit Larousse illustré*, Paris, France, Éditions Larousse, 2006.

9 2e École de pilotage des Forces canadiennes.

10 Pour un article largement diffusé, voir Weiker, Capt Sue, « 408 in Somalia » – *Forces maritimes, terrestres, aériennes*, BFC Edmonton 24 (3, 4 mars 1993), p. 1.

11 Information provenant du service de presse du QG interarmées – Op *Hamden*, 3 août 1995.

12 La leptospirose, une maladie infectieuse qui s'attaque tant aux humains qu'aux animaux, est probablement la zoonose la plus répandue dans le monde. La leptospirose est aussi appelée la maladie des porchers et, en anglais, la *swamp fever* ou la *mud fever*. Après être entrée dans l'organisme par contact cutané ou par les muqueuses, la bactérie se multiplie dans le sang et les tissus. La leptospirémie qui en résulte peut se propager partout dans l'organisme, mais elle affecte surtout le foie et les reins. http://www.emedicine.com/emerg/topic856.htm.

13 En comparaison des émeutes de 1991, au cours desquelles la population s'est jointe aux soldats lors d'une grande vague de pillage, le saccage dont se sont rendus responsables les soldats en 1993 a terrorisé la population. Des centaines de civils ont été tués, dont l'ambassadeur de la France, Philippe Bernard, qui est tombé sous les balles lors d'une attaque de l'ambassade, ainsi que le fils de 28 ans du chef de l'opposition, Frederic Kibassa Maliba, qui a été tué lorsque la maison de son père a été attaquée. Une foule de civils ont perdu leurs biens aux mains des pilleurs de l'armée. Selon les rapports, les soldats se seraient également rendus coupables de nombreux viols et les autorités belges ont déclaré que les soldats avaient violé des religieuses belges dans le district de Limete, à Kinshasa. Les troupes françaises ont

évacué des centaines d'étrangers de Kinshasa, alors que les troupes belges ont assuré l'évacuation vers l'Europe des étrangers de Brazzaville, dans le Congo voisin, car Mobutu refusait de laisser entrer l'armée belge au Zaïre. http://www.hrw.org/reports/1994/ WR94/Africa-10.htm.

14 « Une opération militaire menée dans le but d'assurer une évacuation sécuritaire des non-combattants exposés au danger dans un pays étranger » [traduction], Allied Joint Publication-1A, citation tirée d'un exposé du colonel Zimmer, du Corps des Marines des États-Unis, devant le 33th Squadron de la Royal Air Force, donnée en 1997.

15 Le témazépam est une benzodiazépine à action brève. Ce somnifère est habituellement prescrit aux gens qui ont de la difficulté à dormir et à l'occasion pour diminuer l'anxiété. http://www.urban75.com/Drugs/temazepem.html.

16 J'aimerais raconter cette anecdote sur le thème de la fatigue. Plus tard la même année, j'ai vécu un état d'épuisement complet lors d'un exercice en Allemagne. J'avais été nommée au poste de commandant du camp durant les premières journées en campagne, et je n'arrivais à dormir que trois ou quatre heures par nuit. Après quelques jours, alors que je survolais une ville et que je volais droit et en palier, je me suis assoupie aux commandes. Au moment d'atterrir, je me suis moi-même interdite de vol durant 24 heures. C'est une décision que les autres équipages n'ont guère appréciée, car ils devaient assumer la charge de travail supplémentaire que je leur imposais ainsi. Je n'avais toutefois pas le choix – j'avais perdu toute confiance dans ma capacité de piloter. Au bout de 24 heures, dont j'avais passé une douzaine à dormir, j'ai réintégré le service aérien. Des mois plus tard, certaines personnes s'amusaient encore à émettre quelques ronflements quand elles m'apercevaient dans la salle de repos pour les équipages, mais au-delà de ces esprits chagrins, j'étais certaine d'avoir pris la bonne décision.

CHAPITRE 4

Commander en mer : juillet 2003 à juin 2005

Capitaine de corvette Marta Mulkins

Il y a de cela presque 20 ans, les membres du haut commandement stratégique des Forces canadiennes ont décidé que les femmes pourraient désormais obtenir des affectations en mer à bord des navires militaires (à l'exception des sous-marins – il a fallu attendre encore un moment avant que les femmes n'y soient acceptées). C'était une décision avant tout pragmatique, qui permettait à l'institution de se rapprocher de la société qu'elle est chargée de protéger et dans laquelle elle puise ses ressources. C'était également un acte de foi, puisque l'on supposait qu'une fois les barrières institutionnelles abolies, des femmes en viendraient éventuellement à commander des navires, voire la Marine elle-même. Cette décision a fait souffler un vent de changement sur l'institution et le service, une évolution qui devait se traduire par une plus grande efficacité et un meilleur rendement collectif. Les responsables de la Marine ont tenu à maintenir des normes professionnelles élevées, tout en offrant un portrait plus fidèle de la société canadienne et de ses valeurs communes.

Grâce en partie à cette décision, le 11 juillet 2003, je prenais le commandement du NCSM KINGSTON et j'amorçais du même coup deux des années les plus exigeantes et les plus valorisantes de ma vie. Obtenir ce commandement fut bien sûr gratifiant sur le plan personnel, comme pour tout militaire qui reçoit un tel honneur, mais ce jour où j'ai pris le commandement du navire a suscité passablement d'attention, j'étais en effet la première femme de l'histoire de la Marine canadienne à commander un navire. Comme on peut s'en douter, au cours des deux années qui suivirent, mon navire et moi avons fait l'objet d'observations et d'évaluations quelque peu différentes à divers égards, tant de manière involontaire que de façon imprévue, délibérée ou officielle. Cette attention et les opinions émises à droite et à gauche, qui étaient souvent

bénignes ou bien intentionnées, n'ont jamais été une source d'anxiété particulière pour moi, mais elles constituaient néanmoins une dimension incontournable qui a fait que mon commandement était perçu sous un éclairage quelque peu différent de ce à quoi mes collègues masculins avaient droit. Parce que je sais que les autres femmes qui vivront une situation similaire risquent elles aussi de voir leur cheminement être examiné à la loupe, j'espère que le fait de vous faire part dans ces pages de mes expériences vous persuadera que toute cette attention ne doit pas nécessairement être perçue comme négative. L'époque que nous traversons comporte des premières pour les femmes, tant dans les Forces armées qu'au sein de la société dans son ensemble, et il ne faut pas se laisser impressionner par toute cette attention quand elle permet de sensibiliser et d'intéresser plus de gens. Dans le présent chapitre, je décrirai brièvement les responsabilités qui découlent du commandement en mer et la voie à suivre pour obtenir les compétences requises, puis je vous ferai part de mes réflexions autour des divers facteurs dont il a fallu tenir compte pour créer une équipe forte et efficace avec mes officiers et mon équipage, et ce, malgré le microscope sous lequel nous avons été constamment maintenus.

Réussir à commander en mer

Le NCSM KINGSTON est l'un des douze bâtiments de patrouille côtière qui naviguent sous le pavillon de la Marine canadienne. La classe de navire KINGSTON repose sur une plate-forme conventionnelle de guerre des mines, et les dimensions, le tonnage et les équipements sont similaires aux dragueurs de mines des autres forces maritimes. Bon nombre de missions sont attribuées à ces navires, dont des patrouilles côtières de routine, des patrouilles en zone de recherche et de sauvetage, des patrouilles d'affirmation de la souveraineté, des tâches de surveillance des pêches pour le compte du ministère des Pêches et des Océans et des patrouilles anti-contrebande à l'appui de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Sur la côte ouest, ces navires effectuent également des missions d'escorte anti-sous-marine et de forces de protection. Ils servent à exécuter diverses tâches de guerre des mines, dont les levées des fonds marins avec sonar à balayage latéral et l'inspection des objets de fond au moyen d'engins télécommandés. Les navires de la classe KINGSTON participent aux exercices de guerre des mines menés

sous l'égide de l'OTAN au large des côtes européennes et aux exercices des forces navales qui ont lieu à quelques années d'intervalle au large de Norfolk et d'Hawaï. Cette plate-forme sert à entraîner les officiers de la Marine de la Force régulière et de la Force de réserve ainsi que les personnes de métier de la Force de réserve. Ce sont des navires légèrement armés. Chaque navire a à son bord de 32 à 47 officiers et membres d'équipage, selon la mission à accomplir. L'équipage réunit des militaires de la Marine de la Force régulière et de la Force de réserve, avec une majorité toutefois de réservistes. En raison de leur taille et de leur armement, ces navires sont ce que l'on appelle des « petits bâtiments de guerre ». Pour pouvoir commander un tel navire, un officier des opérations maritimes de surface (MARS) de la Marine doit réussir une série d'examens démontrant qu'il connaît tous les systèmes, procédures et opérations nécessaires, il doit détenir le grade exigé durant une période précise, occuper un certain temps le poste de commandant en second (second) d'un petit bâtiment de guerre et, enfin, réussir un examen qui comporte une entrevue et une épreuve au simulateur, les Examens de commandement de petit navire de guerre. Aucune femme n'a commandé ou ne commande un gros bâtiment de guerre, bien qu'il y en ait actuellement au moins une qui soit qualifiée pour le faire.

Après avoir réussi les Examens de commandement de petit navire de guerre à l'automne 2000, j'ai décidé, compte tenu des années de travail acharné que j'avais consacrées à l'obtention de cette qualification, que ma réussite ne pourrait être complète tant et aussi longtemps que je n'obtiendrais pas un poste concret correspondant à mes nouvelles compétences. C'est à ses fruits qu'e lon juge l'arbre. Pendant que je m'efforçais d'atteindre mon but, c'est-à-dire commander en mer, je suis devenue de plus en plus consciente du fait que je serais probablement la première femme à exercer un tel commandement. Cela dit, je tenais absolument à ce que mon navire ne soit pas singularisé outre mesure à cause de l'attention que cela engendrerait à coup sûr – que cette attention soit positive ou négative. Toutes choses étant égales par ailleurs, il était très important à mes yeux que mon navire ne soit pas affecté ou, ce qui est peut-être encore plus important, ne donne pas l'impression d'être affecté à des tâches différentes ou d'être évalué selon des normes particulières, bref, qu'il soit traité autrement en raison uniquement

de la personne qui en est le commandant. Je trouvais particulièrement déprimante la possibilité que l'équipage de mon navire pâtisse à cause de moi, du seul fait que j'étais leur capitaine. Il était indispensable que nous soyons traités de façon impartiale, non seulement pour le bien de notre navire, mais encore pour être en mesure d'entretenir des rapports normaux avec nos bâtiments frères.

Cela dit, les événements qui ont entouré ma nomination et ma prise de commandement ne se sont pas déroulés tout à fait comme à l'habitude. J'avais été officieusement évaluée par le commandant supérieur du Groupe des opérations lors de ce que l'on pourrait nommer une « sortie de contrôle », alors que j'étais toujours second. Après avoir semble-t-il réussi mon examen, j'ai été informée que j'avais été nommée commandant du NCSM KINGSTON vingt-quatre heures avant la cérémonie de passation de commandement. Même si la position officielle de la Marine quant aux accomplissements des femmes est de « ne pas en faire tout un plat » (autrement dit, une femme réussit parce qu'elle satisfait aux mêmes exigences que ses collègues masculins), il n'en demeure pas moins qu'une équipe de la télévision avait été autorisée à filmer la cérémonie. Au cours de mes premières semaines en poste, j'ai accordé un certain nombre d'entrevues télévisées, et il est vrai que pendant les deux années de mon commandement, j'ai souvent répondu aux questions des journalistes. Rien de tout cela ne m'a toutefois paru pénible, et les gens des médias présentaient en règle générale mon histoire de façon positive. Surtout, et c'est ce qui m'importait, les membres de la chaîne de commandement, l'état-major, mes pairs et collègues faisaient preuve d'une impartialité et d'une objectivité comme je l'avais souhaité. Dans l'ensemble, l'institution paraissait fonctionner.

Tout au long de cette période, mon équipage et moi avons exécuté des tâches diversifiées, dont deux déploiements sur les Grands Lacs, diverses missions de recherche et de sauvetage auxquelles nous avons participé, des exercices répartis dans le temps avec le groupe opérationnel de la côte Est et le groupe opérationnel permanent de l'OTAN, la vérification des compétences – réussie – au cours d'une croisière d'endurance, l'entraînement de nombreux officiers subalternes, la qualification de nombreuses nouvelles personnes de métier,

des opérations de recherche hydrographique, des patrouilles de surveillance des pêches et des essais axés sur la mise au point de nouvelles technologies de défense côtière. Tous les observateurs s'accordent pour dire que cette période à bord du NCSM KINGSTON (dix-huit mois) et du NCSM SUMMERSIDE (six mois) a été couronnée de succès. Nous avons rempli toutes nos missions avec ce qui m'a paru beaucoup de professionnalisme et dans la bonne humeur. Lors du discours d'adieu que j'ai prononcé devant les membres de l'équipage du navire, je leur ai dit qu'à mon avis, notre volonté de bien faire tout ce que nous avions à faire avait été notre plus grande force. Nous avons formé une excellente équipe. C'est avec humilité que j'écris cela, car nous savons tous qu'il a parfois suffi d'un coup du sort pour ternir la réputation de commandants très compétents et respectés. Nous avons certainement connu notre part d'incidents, mais aucune situation que nous ne soyons arrivés à contenir ou à régler. La malchance nous a épargnés.

S'il en avait été autrement cependant, cela aurait eu des répercussions bien plus graves qu'un simple ego froissé ou une réputation amochée. Dans le meilleur des cas, ceux qui doutaient de la pertinence de ma nomination, mais qui attendaient en coulisses que je commette une bévue ou glisse sur une peau de banane, n'auraient pas hésité un instant à proclamer « je vous l'avais bien dit! ». Dans le pire des cas, mon commandement aurait longtemps incarné non pas un échec personnel, mais l'échec généralisé de toutes les femmes, ce qui aurait pu tuer dans l'œuf l'espoir de femmes beaucoup plus talentueuses que moi de mener une carrière fructueuse dans les années subséquentes.

Le présent chapitre est une première tentative de ma part d'analyser les facteurs qui m'ont permis d'exercer un commandement relativement normal, en dépit du fardeau additionnel des attentes, de l'attention soutenue et des jugements. Étant donné l'expérience que j'ai désormais acquise, et en supposant que l'on m'offrirait un autre commandement en mer, j'aborderais sans nul doute certaines choses différemment; il y a certainement des aspects de mon travail avec lesquels j'aurais pu beaucoup mieux composer. S'il fallait que ce soit sa seule utilité, le compte rendu que je présente ici de mon expérience personnelle intéressera, voire réconfortera, peut-être une femme vivant une situation similaire, parce qu'elle pourrait y reconnaître à partir

de sa propre expérience les mêmes facteurs et techniques de leadership (appliqués de façon délibérée ou pas) qui m'ont permis d'éviter que le NCSM KINGSTON et la Marine ne fassent les manchettes du *Globe and Mail* en raison d'une histoire malheureuse.

Les concepts applicables au leadership

Un des principaux ouvrages de référence à porter sur la théorie du leadership dans les Forces canadiennes s'intitule *Le Leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels.* En créant un cadre pour procéder à l'analyse méthodique des composantes du leadership, on établit que le « pouvoir du leader » se divise en deux catégories : le « pouvoir professionnel », qui découle des attributs du poste occupé ou du grade détenu, et le « pouvoir personnel », qui s'acquiert ou se perd selon que l'on possède ou pas les « qualités que la société valorise ou juge utiles »[1]. On y insiste sur le caractère transitoire de ces deux types de pouvoir. Le pouvoir professionnel étant lié au poste que l'on occupe, on le perd en même temps que le poste duquel il découle. Par ailleurs, le pouvoir personnel peut être conservé, mais il dépend de la bonne impression que les autres ont des traits de caractère du leader. Surtout, ce manuel présente une notion importante :

> Le leader est investi d'un pouvoir par d'autres personnes et il ne peut contrôler la manière d'interpréter et de percevoir ses faits et gestes : il doit donc être conscient qu'il est toujours « en représentation » et comprendre que son comportement et son rendement peuvent soit renforcer, soit affaiblir son pouvoir (…) [2]

La personne qui analyse une expérience de commandement doit par conséquent, selon les préceptes mis de l'avant dans cet ouvrage de référence, poser certaines questions, dont celles-ci :

1. Le leader a-t-il réussi à trouver le point d'équilibre entre « pouvoir professionnel » et « pouvoir personnel »?

2. Les subordonnés ont-ils honoré le leadership en obéissant avec enthousiasme aux ordres du commandant?

Tous les leaders savent exactement de quoi il s'agit quand on pose la question du bon dosage entre pouvoir « professionnel » et pouvoir « personnel » – c'est un enjeu central. Les membres de l'équipe ont-ils obéi aux ordres et suivi les directives parce qu'ils n'avaient pas le choix ou parce qu'ils comprenaient le contexte et croyaient en ce qu'ils avaient à faire? Il me semblait évident que même s'il fallait équilibrer ces deux dimensions du pouvoir pour obtenir les résultats escomptés sur le navire que je commandais, il était plus important de maintenir un solide « pouvoir personnel ». Cette déduction peut être un relent de la théorie apprise lors de l'instruction en leadership suivie pendant mon instruction élémentaire, il y a de cela un bon moment, puis des concepts que j'ai ensuite précisés au fil de mes années en poste à titre de femme dans un milieu majoritairement masculin sur les navires et dans les unités où j'ai eu à exercer un leadership. N'importe quelle personne ayant les compétences requises pour commander ou occuper un poste de leader peut être nommée dans de telles fonctions, et les membres de l'équipage du navire sont tenus d'obéir à ses ordres, puisque la hiérarchie militaire lui confère une autorité légitime. Il n'en demeure pas moins que si les membres de mon équipage avaient fait ce que je leur disais de faire parce qu'ils y étaient contraints, compte tenu de la composante coercitive qu'un pareil comportement face à l'autorité suppose, la « validation de principe » en œuvre aurait alors fait bien piètre figure, surtout sous l'omniprésent microscope dont j'ai déjà parlé. Les opinions des leaders naturels qui émergent parmi les matelots sont celles dont il faut particulièrement tenir compte à bord d'un navire, sans oublier que c'est le mode de transmission le plus rapide qui soit vers la terre pour ce qui est d'établir notre réputation parmi nos pairs. Pour commander efficacement, et à mes yeux cela dépasse le fait d'être surveillée ou pas, je me devais de gagner la confiance et le respect de mon équipage en démontrant ma compétence, en adoptant la conduite appropriée et en traitant les autres décemment. Les hommes sous mes ordres devaient être convaincus de ma crédibilité auprès de mes supérieurs (pour être en mesure de mieux nous représenter et, au besoin, nous défendre), de mon intégrité et du bien-fondé des motifs qui m'animaient. De plus, mes convictions personnelles et l'enthousiasme que je ressentais à l'égard de nos tâches et de nos missions, qui étaient expliquées avec précision à l'équipage, ont grandement contribué à instiller en eux une volonté inébranlable de réussir. Bien que tous les leaders s'accordent à dire

qu'il est primordial d'obtenir l'adhésion des troupes, je crois que ce fut encore plus important dans le cas du NCSM KINGSTON, ce qui a heureusement été le cas, du moins, la grande majorité du temps.

Diriger les gens

Cela étant dit, comment notre navire a-t-il pu connaître une telle réussite? Comment l'équipe était-elle préparée au départ? Comment avons-nous évolué au fil de notre expérience collective, et comment étions-nous de ce fait mieux préparés à faire face aux contretemps? Autrement dit, quelles étaient les capacités du groupe qui nous ont permis d'être aussi constants et résistants qu'il était possible de l'être?

De temps à autre, des gens qui ignorent tout de la vie militaire me demandaient comment j'avais pu exercer mon autorité à bord du navire, ce qui laissait clairement entendre que je devais avoir eu des « problèmes avec les gars ». Quand je les assurais que je n'avais éprouvé aucun problème de ce genre (et pour être précise, ce fut le cas durant toute ma carrière dans la Force de réserve), j'étais étonnée de constater à quel point il était ardu de leur faire comprendre que les équipages des navires militaires ne sont pas composés de gamins indisciplinés et insolents, et que la discipline, le professionnalisme et la préséance de l'équipe sont au fondement de n'importe quelle unité des Forces canadiennes. Même si l'écart entre l'image que ces gens se font des forces armées et la réalité me paraissait un peu inquiétant, les conversations que j'ai eues avec ces personnes m'ont fait réfléchir à toutes ces choses que nous nous devons de tenir pour acquises dans les Forces canadiennes : l'autorité sera respectée, l'ordre sera maintenu et le professionnalisme sera la norme. Il est évident que c'était avant tout le système d'instruction d'où étaient sortis ces matelots et officiers qui avait permis de créer une équipe aussi compétente et efficace.

Je dois parler de l'appui immédiat et inconditionnel que m'ont accordé les deux autres membres de l'équipe de commandement, le second et le capitaine d'armes; un appui qui illustrait d'ailleurs avec éloquence leurs propres qualités de chef. Leur influence sur l'équipage du navire était incommensurable. Leur attitude et leur classe ont certainement su créer des attentes positives et

inspirer confiance pour la suite des choses. S'ils ne m'avaient pas appuyée sans réserve dès le départ comme ils l'ont fait, mes premiers jours en poste auraient certainement été plus difficiles. Ce climat propice a probablement aidé les membres de l'équipage à accueillir plus favorablement mes propos quand je leur ai expliqué comment je concevais le travail et quelles étaient mes attentes. Je leur ai clairement fait comprendre que je m'attendais à ce qu'ils observent les normes de professionnalisme les plus rigoureuses, et qu'en retour, je m'efforcerais de leur offrir le plus d'occasions possible de progresser sur le plan professionnel. J'ai ajouté que j'entendais régler les problèmes avec « fermeté mais équité », et que même si nous devions nous attendre à travailler dur, nous allions aussi nous amuser ferme. Je leur ai aussi dit, et je crois que c'est la seule fois où j'ai abordé le caractère insolite de la situation, que je mettrais tout en œuvre pour leur éviter de subir les inconvénients de l'attention supplémentaire que ma présence risquait de susciter, après quoi je pense avoir délibérément fait abstraction de l'attention insistante dont nous étions tous l'objet – en espérant transformer une évidence en « contrariété mineure ». Il est cependant possible que le second et le capitaine d'armes aient tenu compte de cette réalité dans leur façon de diriger l'équipe.

Nous avons ensuite dû relever divers défis assez simples mais tout de même notables, des activités planifiées comme certaines plus imprévues, qui ont servi à améliorer notre cohésion, notre confiance en nos capacités et notre esprit de corps. Ces soi-disant « petites victoires »[3], qui comprenaient des urgences techniques, une mission de recherche et de sauvetage pour tenter de retrouver des pilotes de F-18 du *United States Marine Corps* (USMC) qui avaient été abattus, un ouragan et une participation à un test en mer particulièrement éprouvant baptisé, à juste titre, « essai de claquement », nous ont permis de devenir collectivement à la fois résilients et fiers. En un sens, nous avons eu la chance d'être au bon endroit au bon moment. Nous étions ainsi en bonne posture pour entreprendre la croisière d'endurance déjà mentionnée et les autres tests de capacités qui nous attendaient.

Parmi tous les moyens que j'ai employés pour influencer le rendement du navire, je crois toutefois que le plus important fut la façon directe avec laquelle j'ai exigé que soit respectée en toutes circonstances l'éthique

militaire, une exigence qui s'est imposée encore davantage en mots et en actes au cours de mes deux années de commandement. Dans la même mesure où j'avais compris que l'équipage du NCSM KINGSTON devait manifester son « engagement » en exécutant toutes ses missions, nous devions faire preuve d'un irréprochable professionnalisme. Je crois que cette philosophie, que j'avais clairement exposée et soutenue, nous a été très utile.

Les facteurs à considérer

En dépit de tout ce que les Canadiennes ont accompli, il y a encore des gens, que ce soit explicitement ou implicitement, qui laissent entendre que les femmes ne sont pas réellement aptes à travailler dans les forces armées. On semble se méfier instinctivement de la capacité des femmes à se débrouiller seules sur le champ de bataille. Malgré les succès que remportent les femmes militaires dans tous les domaines, certains présumés experts continuent d'évoquer l'image du soldat qui doit transporter un camarade blessé sur ses épaules pour justifier leur opinion selon laquelle les femmes ne devraient pas prendre part aux opérations de combat. Les gens qui avancent ce genre de choses omettent le rôle que les femmes jouent déjà dans des métiers et professions similaires (il suffit de penser aux services de police), et ils s'attendent à ce que nous acceptions leur argumentation sur la base d'exemples isolés reposant sur les échecs de certaines femmes dans d'autres pays et d'autres cultures, qui sont parfois à mille lieues de notre propre culture, et qui ne peuvent offrir qu'une comparaison boiteuse. Ce qui me laisse le plus perplexe dans tout ça, c'est cette tendance à faire complètement fi des succès en matière d'intégration des femmes sur le plan institutionnel comme des réalisations des femmes sur le plan individuel, en faisant des aberrations statistiques qui ne peuvent s'inscrire dans le tableau d'ensemble. Une telle vision trahit une ignorance crasse de l'importance que revêt l'intégration des femmes au sein des Forces canadiennes, un acharnement entêté à y voir une expérience de sociologie appliquée qui oblige des personnes à occuper des fonctions auxquelles elles ne sont fondamentalement pas destinées, alors que ce processus consiste simplement à éliminer les barrières artificielles qui bloquaient la route de femmes éminemment capables, car comme le dit l'adage populaire : « quand on veut, on peut ».

Il est par conséquent évident qu'il est utile pour les femmes en uniforme de gérer la perception que l'on a d'elles, tant auprès de leurs pairs que des observateurs extérieurs aux Forces canadiennes, bien que mon intention ne soit pas d'amener les femmes à se préoccuper outre mesure de l'image qu'elles projettent. Il est bon de dégager une « présence physique », à défaut de trouver une meilleure expression, dans le sens où non seulement une femme doit être en forme. Il est en effet extrêmement utile qu'elle soit perçue comme tel, qu'elle fasse l'effort d'être assez forte pour assumer seule sa charge de travail, mais aussi de l'être suffisamment pour contribuer réellement au labeur collectif. Quoi qu'il en soit, la vie à bord d'un navire exige une forme de résistance et d'endurance physique d'un tout autre genre, ce qui est assez ironique. La discussion au sujet de la force physique tourne court quand on se rappelle qu'en mer, hommes et femmes, forts et moins forts, se retrouvent tous sur le même pied devant le malaise non sexiste du mal de mer. Le mal de mer n'établit pas de distinction, et les plus robustes peuvent y succomber, alors que d'autres n'en souffrent pas. C'est le grand égalisateur. Bien que la force musculaire brute soit appréciée quand vient le temps de hâler les cordages sur les ponts supérieurs ou de scier du bois pour l'épontillage en contrôle d'avaries, elle ne doit pas servir – et ne sert pas – à établir la compétence globale d'une personne à bord d'un navire militaire moderne.

Conclusion

Les femmes sont indissociables de l'histoire du Canada et leur apport a parfois constitué un tournant lors des divers conflits qui ont marqué la naissance du pays. On ignore encore trop souvent que les Canadiennes font partie des forces armées depuis la Rébellion du Nord-Ouest, en 1885, et depuis lors, la nature de leur participation n'a cessé d'évoluer, par exemple, lorsqu'elles ont pris part aux combats lors de la guerre du Golfe en 1991, à l'instar des progrès que réalisaient les femmes au sein de la société canadienne dans son ensemble. Comme on peut aisément s'en douter, il était important que la confiance que les dirigeants des Forces canadiennes avaient dans la capacité des femmes d'éventuellement commander en mer ne donne pas l'impression en bout de piste de relever d'un moment d'égarement ou de la simple « rectitude politique ». Le degré de risque qu'une telle décision comportait est en soi un

sujet de controverse, mais au delà de telles considérations, fondamentalement, il faut comprendre que si des femmes n'avaient pas été éventuellement nommées à des postes supérieurs, où elles sont appelées à rivaliser avec leurs pairs des deux sexes, c'est une décision qui aurait pu être invalidée sous prétexte qu'elle aurait été erronée, sans fondement, pire, une idée délirante. Cela a au bout du compte signifié que les femmes occupant des postes de leader, dont le commandement au niveau tactique, réalisaient du même coup, du fait même de leur leadership, un objectif stratégique. Les deux côtés de l'échiquier du leadership, du décideur stratégique au commandant tactique en mer, se rencontrent au centre pour transformer l'institution.

Selon moi, la notion selon laquelle les leaders sont toujours « en représentation » est encore vraie de nos jours. Je sais que certaines personnes évalueront mon comportement en fonction de l'image qu'elles se font d'un capitaine – j'ai peut-être réussi à modifier leur perception à cet égard. J'espère que la présente analyse jette un certain éclairage sur ma propre approche du leadership, que je continuerai probablement de privilégier dans les postes que j'occuperai dans l'avenir. Bien que nous attendions toujours qu'une femme prenne le commandement d'un gros bâtiment, je pense que cette heureuse élue sera accueillie à bras ouverts. Placer une femme à la tête d'un navire n'est plus un obstacle à surmonter au sein de la Marine canadienne, et ce, même s'il ne faut jamais sous-estimer le nombre des incrédules qui ont besoin de voir pour croire. Il n'en demeure pas moins que le Canada rattrape les autres pays occidentaux pour qui cette question était déjà réglée. On démontre de plus aux Canadiens que leurs forces maritimes sont une institution équitable et représentative. Ce qui est peut-être encore plus important, tous les Canadiens et toutes les Canadiennes comprennent aussi qu'on leur offrira toutes les occasions de réussir dans la vie, ce qui est certainement le plus beau des cadeaux.

Notes en fin de chapitre

1 Ministère de la Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels*, Ottawa, ACD, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005, p. 58.

2 *Ibid*.

3 *Ibid*.

CHAPITRE 5

Prendre les commandes d'un hélicoptère tactique et de sa vie

Major Jamie Speiser-Blanchet

Le leadership est un vaste sujet qui est une réalité en constante évolution depuis le début des temps. Ma propre expérience a été positive en ce sens, puisque je me suis vu offrir de nombreuses occasions de commander au sein des Forces canadiennes. Chaque groupe professionnel met en jeu des techniques, des approches et des expériences différentes en matière de leadership, d'où les possibilités illimitées d'apprendre et de se perfectionner que chaque personne peut mettre à profit. Ainsi, dans le groupe professionnel militaire des pilotes, un officier peut passer de nombreuses années à améliorer les connaissances techniques et les compétences de pilotage qu'il doit posséder pour faire son travail avant de se retrouver dans un poste où il aura des subordonnés, ce qui se produit habituellement quand il devient un capitaine avec ancienneté ou un major. Les qualités de chef qui sont apprises et intégrées au cours de ces années de formation sont peut-être moins évidentes que celles qui sont proposées dans la définition classique du leadership, mais elles ne sont pas moins essentielles pour l'organisation et l'exécution adéquate des tâches militaires. Cette forme de leadership fait moins appel aux techniques de supervision directe et engage moins de responsabilités à cet égard, mais elle exige assurément la capacité de créer un esprit d'équipe dans un milieu où domine le concept d'équipage, et ce, tout en côtoyant des gens hautement qualifiés dans tous les secteurs de la collectivité aéronautique.

Les femmes sont particulièrement douées dans ce milieu axé sur les interactions et l'esprit de groupe, où de bonnes communications et un solide travail d'équipe sont indispensables pour assurer la réussite d'une mission. Mon travail en tant que femme pilote d'hélicoptère tactique m'a amenée à participer à de nombreuses missions, à l'étranger comme au pays, et les

compétences que j'ai acquises jusqu'ici m'ont permis de prendre conscience de l'intégrité, du professionnalisme et de l'endurance que doivent posséder les chefs militaires canadiens de nos jours. J'ai toutefois compris cela au fil d'une expérience de leadership qui a été passablement différente de celle de mes homologues des autres services. Je peux dire que ma personnalité et ma vision des choses m'ont permis d'exploiter de formidables possibilités de leadership et d'en utiliser les fruits dans mon travail de pilote et d'officier, tant en déploiement qu'en garnison. Dans le difficile contexte de mutation qui devrait rester le nôtre dans un avenir prévisible, il est particulièrement important de pouvoir compter sur un leadership efficace à tous les échelons des Forces canadiennes, et je crois qu'il est profitable pour tout le monde de partager ses expériences avec les autres.

Quand je revois le chemin que j'ai parcouru jusqu'à aujourd'hui, je vois bien qu'il y a toujours eu des aspects qui m'étaient propres en tant que femme dans les forces armées et l'aviation tactique, un monde traditionnellement réservé aux hommes. Lorsque j'étais célibataire, je me différenciais déjà par certains aspects de mes collègues masculins. Je suis maintenant mariée et mère de deux jeunes enfants. Bien sûr, les enjeux ne sont plus les mêmes, mais sur le fond, les choses n'ont pas changé : je me distingue toujours de mes confrères parce que mes objectifs divergent, parce que mon rôle à la maison est différent et parce que je suis une femme. Il est essentiel de comprendre que ces questions ne m'ont pas empêchée de m'intégrer et de réussir dans le milieu de travail que j'avais choisi, comme pilote d'hélicoptère tactique des Forces canadiennes. Ces questions m'ont simplement aidée à mieux me connaître et à devenir plus consciente des effets des facteurs humains et personnels sur mes pairs et mes subordonnés. Il est extrêmement utile de comprendre la nature humaine, car une telle compréhension est au cœur du processus de formation et de motivation de n'importe quelle équipe, quand il est vital pour le succès de la mission d'inspirer confiance aux équipiers ou au chef.

Le leadership est un vaste sujet, et la prémisse fondamentale de l'influence que l'on exerce pour amener d'autres personnes à faire ce qu'on leur demande engage de nombreuses variables quant à la meilleure façon d'y

arriver. Je conçois personnellement le leadership efficace comme l'aptitude à communiquer clairement la vision et la mission de l'équipe ou de l'organisation, alors même que l'équipe est orientée vers un objectif commun. Un leader efficace s'efforce de prêcher par l'exemple et crée un milieu stimulant dans lequel les subordonnées et les membres de l'équipe peuvent évoluer et exploiter leur plein potentiel. C'est une approche qui peut s'appliquer à une équipe aussi réduite qu'un équipage d'hélicoptère ou une section de la maintenance aussi bien qu'à l'ensemble d'un escadron, d'une escadre ou d'une organisation de plus grande envergure encore. Les officiers, de par leur profession, sont tenus de respecter et de faire respecter certaines valeurs, comme l'honnêteté et la loyauté, dans la mesure où ils donnent l'exemple, que leurs faits et gestes influencent leurs pairs, leurs subordonnés et même les superviseurs. En tant que femme dans le milieu très masculin de l'aviation tactique, j'ai obtenu beaucoup de succès tant sur le plan personnel que professionnel, car j'ai eu de nombreuses occasions d'apprendre et d'évoluer qui m'ont permis de comprendre non seulement les valeurs qui appuient le leadership, mais aussi la très grande importance de chercher à comprendre les autres et ce qui les motive. Au fil des expériences que j'ai vécues au pays et à l'étranger, j'ai soulevé certaines facettes plus intéressantes qui pourraient aider d'autres leaders à mieux comprendre les femmes et les hommes avec qui ils travaillent.

Ma carrière militaire a commencé au Collège militaire royal du Canada, où j'ai fait des études en génie informatique, avant de suivre le cours de pilotage à Moose Jaw et à Portage la Prairie, ce qui fait que j'ai toujours été une des rares femmes dans les groupes où je me suis retrouvée. Lors de ma première affectation, au 430e Escadron tactique d'hélicoptères, à Valcartier, j'ai découvert l'univers opérationnel des hélicoptères tactiques et j'ai participé à des missions de maintien de la paix à Haïti et en Bosnie ainsi qu'à l'appui fourni lors de plusieurs opérations nationales, comme la lutte contre les feux de forêt à Chibougamau, l'inondation du Saguenay, la crise du verglas au Québec et le Sommet des Amériques. À titre d'escadron d'aviation tactique opérationnel, lors de la plupart de nos vols, nous collaborions avec l'Armée de terre afin de lui fournir du soutien pour le transport, la surveillance et la reconnaissance, entre autres fonctions d'appui. Encore là, en l'absence de subordonnés, les

compétences de leadership acquises à cette époque ne concernaient que de petits équipages de trois ou quatre personnes, alors que je passais de copilote (premier officier) à commandant de bord, mes responsabilités et obligations redditionnelles devenant du même fait passablement plus importantes pendant que j'apprenais à planifier et à exécuter des missions plus complexes. Le commandant de bord est responsable de tous les éléments de l'aéronef et de la mission et il doit donner les directives appropriées aux membres de son équipage, dont un mécanicien de bord. Outre les tâches de pilotage habituelles dont il faut s'acquitter dans un escadron opérationnel, plusieurs pilotes sont tenus d'occuper des postes clés qui peuvent engager des fonctions de supervision ou de gestion de ressources, ce qui constitue alors une autre dimension de l'expérience d'apprentissage d'un pilote.

Cette première affectation fut suivie d'une affectation d'état-major dans le secteur des opérations au Quartier général de la 1re Escadre, à Kingston, au cours de laquelle j'ai vraiment saisi toute l'importance de communiquer efficacement les objectifs et les directives fournis, tout en acquérant une vision plus globale du rôle des escadrons d'aviation tactique au Canada. Dans le cadre de mon affectation actuelle au poste d'officier des opérations du 403e Escadron d'entraînement opérationnel d'hélicoptères, je suis directement responsable de la coordination de toutes les tâches de l'escadron, ce qui comprend principalement, mais sans s'y limiter, l'instruction des mécaniciens de bord et des pilotes à bord de l'hélicoptère *Griffon*. Je commande une escadrille de trente personnes qui m'aident à gérer les opérations aériennes, le contrôle du trafic aérien, l'instruction en disponibilité opérationnelle et les systèmes d'information. Je dois dire que j'en apprends chaque jour davantage sur le leadership. Le poste que j'occupe présentement m'oblige à maîtriser l'art de la négociation et à coordonner habilement l'information pour arriver à atteindre les objectifs de l'unité, et j'ai compris à quel point il est important de faire preuve de franchise et de tact dans ses communications. Depuis que je suis un officier supérieur, les leçons que j'ai retenues de mon travail au niveau de la planification tactique et des opérations se sont également révélées très précieuses et ont en partie façonné la façon dont je supervise et dirige mon équipe des opérations.

Le cheminement professionnel qui a été le mien au fil de mes affectations et déploiements a toujours reposé sur une éthique professionnelle qui m'incite à investir toute mon énergie dans toutes les tâches qui me sont confiées. J'ai adopté une stratégie simple qui consiste à réaliser tous les objectifs comme je jugeais qu'ils devaient l'être, et ce, en faisant preuve de la plus grande ouverture possible, en communiquant clairement et en offrant une rétro-action à toutes les personnes directement concernées par la tâche à exécuter. Je n'ai jamais ressenti la nécessité de cacher mes intentions ou d'entretenir des projets spéciaux pour démontrer mon potentiel. Je me suis engagée dans les projets qui m'intéressaient en m'efforçant d'aider les autres quand cela m'était possible, tout en me sentant parfaitement à l'aise de refuser certaines choses quand j'étais débordée. Je crois qu'il est très important d'apprendre auprès des autres, et même s'il n'est pas évident pour tout le monde de partager ses expériences, ce qui peut même passer pour un trait de caractère typiquement féminin aux yeux de certaines personnes est une façon de faire qui m'a personnellement permis de glaner une foule de connaissances grâce à différentes interactions. Que ce soit la leçon qu'a retenue quelqu'un au sujet de ce qu'il ne faut pas faire dans une situation donnée ou l'illustration pratique d'une compétence exceptionnelle en leadership, chaque personne a quelque chose à nous apprendre, mais il nous faut être réceptif.

Je suis habitée par une volonté naturelle de réussir et une aversion tout aussi naturelle pour l'échec, ce qui me place parfois dans de beaux draps; il est probablement plus précis de parler ici de perfectionnisme. Ce qui est ironique, c'est que je sais très bien que la perfection n'est pas de ce monde et qu'il m'en restera toujours énormément à apprendre, peu importe tout ce que j'arriverai à connaître. C'est une facette de ma personnalité qui continue d'évoluer et qui, je l'espère, n'a pas fini d'évoluer. Je crois aussi posséder ce que j'appellerais une bonne dose de naïveté quand il s'agit de l'organisation et de mon apport à celle-ci. Je n'y peux rien; je crois que je peux contribuer à améliorer les choses, et ce, même si j'ai souvent vu d'excellentes propositions et suggestions, qui avaient été préparées avec soin, tomber sous le couperet des compressions budgétaires à cause des limites financières ou en raison d'un manque généralisé de motivation face à la charge de travail s upplémentaire qu'il faudrait initialement assumer pour améliorer la

situation. Pourtant, je continue de croire que nous sommes toujours capables d'améliorer les choses d'une façon ou d'une autre et que des leaders dynamiques et équilibrés doivent se retrouver à tous les échelons de la chaîne de commandement. Tout bien considéré, j'ai abordé ma carrière de front, sans cachotteries, de manière très personnelle, et je m'efforce de conserver le même comportement et la même attitude en tout temps, que ce soit avec les subordonnés, les pairs ou les superviseurs. Bien que j'ai pu faire preuve d'une certaine retenue au début de ma carrière, en agissant de telle façon et pas de telle autre pour éviter d'attirer l'attention sur moi, une des rares femmes dans mon milieu, je dois dire que je ne me préoccupe désormais plus de ce que les autres peuvent penser de moi, et c'est avec une grande transparence que je fonctionne à titre d'officier supérieur. Je pense qu'il faut avoir suffisamment confiance en soi pour se permettre une pareille liberté d'expression, mais c'est une confiance que j'ai acquise parce que je sentais que mes opinions avaient été respectées et entendues et que rien ne m'empêchait d'ajouter une pierre à l'édifice. C'est une façon de voir qui est non seulement un élément important de ma philosophie personnelle, mais c'est une attitude que j'incite tous les gens avec qui je travaille ou que je dirige à adopter, que ce soit dans le poste d'équipage ou au bureau.

Gérer des ressources décroissantes tout en assurant l'administration du personnel complique l'exercice du leadership dans les forces armées actuelles. Je constate que les gens subissent un stress plus intense et doivent observer des échéanciers de plus en plus serrés, ce qui n'empêche que dans toutes les organisations où j'ai travaillé, tous sont sans cesse tenus de produire d'excellents résultats. L'aviation tactique, à l'instar de bien d'autres armes et services, a dû participer à de nombreux déploiements tout en disposant d'effectifs réduits, ce qui impose bien sûr un lourd fardeau aux familles des militaires comme aux militaires. Le climat d'incertitude qu'une telle pression peut miner le moral de certaines personnes qui se mettent alors à appréhender les changements imprévus et fréquents, d'où mon souci de communiquer de mon mieux mes attentes à de mes pairs et de mes subordonnés. C'est une tâche qui se révèle étonnamment difficile en raison de la quantité astronomique d'information que la technologie nous fournit désormais dans le cadre de notre travail. Les superviseurs ont maintenant de la difficulté à

s'extraire de leur montagne de courriels pour prendre le temps de parler en personne à leurs subordonnés, tout en gérant les tâches qui ne cessent de s'accumuler. À titre de superviseure et de pilote, je passe habituellement beaucoup de temps dans un aéronef, ce qui fait que je dois composer avec la pression additionnelle de m'acquitter de mes tâches administratives tout en disposant de moins de temps dans le bureau. Personnellement, je me fie à mes pairs et aux autres superviseurs avec qui je travaille pour me faciliter la vie, car ils m'offrent souvent des conseils utiles et d'autres sons de cloche quand je leur présente mes idées.

Parce que j'étais la première femme pilote à intégrer le 430e Escadron lors de mon affectation initiale, je me suis retrouvée dans un groupe d'hommes assez homogène, qui, outre leurs liens professionnels, entretenaient d'étroites relations interpersonnelles. Même si je n'étais pas la première aviatrice tactique de la collectivité aérienne, j'étais la première pilote de l'histoire de cet escadron. Je pense que mon optimisme m'a aidée à devenir un membre à part entière et apprécié de cette équipe, mais je crois aussi que mon acceptation est en grande partie attribuable à la maturité et à l'attitude positive de mes collègues masculins. Même s'ils ont dû modifier un peu leur mentalité et leurs habitudes antérieures en raison de ma présence, ils n'ont probablement pas eu l'impression que leur vie était chamboulée, puisque le climat de travail fondé sur l'esprit d'équipe qui prévaut dans la Force aérienne les prédisposait sans doute à accueillir le changement et le concept d'intégration des femmes, malgré le caractère non traditionnel du travail. J'ai eu l'impression, la plupart du temps, d'avoir été évaluée à la lumière de mes réalisations et non sur la base de mon sexe ou des préjugés que certaines personnes pouvaient avoir. Je n'ai heureusement rencontré que peu d'hommes ouvertement phallocrates sur ma route. Quand cela est arrivé, j'ai le plus souvent décidé de passer outre leur machisme manifeste et leur air bourru; j'y voyais plutôt, en règle générale, une dissimulation de leur insécurité sous-jacente et injustifiée. J'ai aussi appris à ne pas m'arrêter aux commentaires négatifs gratuits qui parvenaient parfois à mes oreilles. J'ai toujours essayé de promouvoir la présence des femmes dans la collectivité aérienne, que ce soit en invitant les jeunes femmes à se joindre à nous pendant les activités de recrutement auxquelles j'ai participé ou à l'occasion des nombreuses entrevues que j'ai

accordées dans les médias. On m'a souvent demandé pourquoi il y a si peu de femmes dans mon domaine, et je crois sincèrement que les femmes ne doivent tout simplement pas connaître les débouchés qui s'offrent à elles dans l'aviation. C'est une situation qui est en train de changer, mais elle évolue très lentement, car le nombre de femmes pilotes demeure très faible dans les Forces canadiennes, puisqu'elles ne représentent que deux pour cent des effectifs.

L'ouverture d'esprit de mes collègues masculins face à l'arrivée d'une femme dans leur groupe n'est pas un phénomène que j'ai observé partout même si, à mon avis, des progrès remarquables sont réalisés chaque jour au sein des Forces canadiennes. Alors que la Force aérienne avait commencé à cheminer sur la voie de l'acceptation des femmes dans des rôles traditionnellement réservés aux hommes à l'époque où j'ai suivi mon cours de pilotage et rempli ma première affectation, je remarquais que les femmes semblaient faire face à des jugements plus sévères dans l'Armée de terre et la Marine. Il me semble que ce constat est à mettre au compte des différences de mentalité entre les services, ainsi qu'au compte de la nature de nos missions. Une équipe de la Force aérienne, même quand elle collabore étroitement avec l'Armée de terre, comme c'est le cas dans l'aviation tactique, doit pouvoir compter sur la coopération et l'entraide entre coéquipiers pour faire décoller son appareil. Il est d'autre part permis de croire que les membres de l'Armée de terre doivent obéir promptement et sans discuter aux ordres pour exécuter certaines de leurs tâches fondamentales. De plus, leurs tâches exigent généralement plus de force physique que la majorité des tâches dont nous devons nous acquitter dans la Force aérienne et le fait que j'y sois une femme ne m'a jamais posé de défi physique insurmontable.

Dans les forces armées actuelles, les femmes sont de plus en plus présentes aux postes qui étaient traditionnellement occupés par des hommes. Ceci est dû à la plus grande ouverture d'esprit dont font preuve les militaires de la génération plus jeune. La présence des femmes est beaucoup plus aisément acceptée du simple fait qu'elle est de plus en plus répandue et qu'elle m'apparaît évoluer de façon logique, dans la mesure où ce sont tout bonnement les anciennes normes sociales qui avaient empêché les choses de suivre

leur cours normal. Les caractéristiques qui me démarquent en tant que femme ne sont pas directement liés à mon rendement. C'est, à mon avis, la raison pour laquelle les femmes s'intègrent aussi facilement dans certains milieux militaires. Les éléments qui nous distinguent me sont apparus de nature plus personnelle. Pour saisir cela, je crois qu'il suffit d'accepter et de comprendre que les femmes apportent avec elles un bagage émotionnel et personnel qui diffère de ce que les hommes ont à offrir, des qualités qui permettent à une superviseure d'être plus à l'écoute des besoins de ses pairs et subordonnés et du même coup, de diriger plus efficacement n'importe quelle équipe. En effet, en comprenant les membres de son équipe et en leur donnant l'occasion de s'exprimer, un leader est plus en mesure d'exploiter profitablement les talents et les compétences de chacun pour mener la mission à bien.

J'ai toujours été l'une des rares femmes de mon entourage, et ce, tout au long de mes études, de mon programme d'instruction et de la carrière qui a suivi. C'est pourquoi j'ai dû apprendre à composer avec les problèmes de perception des gens et l'attention incessante dont étaient partout l'objet les femmes militaires. J'ai vite compris, dès les tout débuts de ma carrière, que je devais faire un choix, c'est-à-dire soit accepter de travailler sous un projecteur omniprésent et faire la paix avec cet état de fait, soit laisser cette situation m'atteindre et éroder lentement mais sûrement ma confiance en soi et ma tranquillité d'esprit. Je crois que ce fut là le plus grand défi que j'ai eu à relever en tant que femme leader tenue de s'adapter à une culture masculine. Même si j'ai opté pour la coexistence pacifique, ce ne fut pas toujours facile de ne pas tenir compte du fait qu'il m'était impossible de me fondre dans le paysage et de passer inaperçue bien longtemps. Je me disais que n'importe quelle erreur commise serait devenue un terrible legs pour toutes les femmes qui m'auraient suivie. Même si cela peut paraître excessif, c'était un fardeau très réel pour moi, tant lorsque j'étais élève-officier au Collège militaire royal du Canada (CMR) que jeune pilote qui amorçait une nouvelle carrière stimulante. C'est une pensée qui se dissipe à mesure que l'on acquiert de l'expérience et de la maturité, mais elle ne s'évanouit jamais tout à fait. L'attention que je suscitais à titre de seule femme pilote à participer à divers déploiements était le principal élément qui distinguait mon expérience de celle des hommes. La gestion de sa propre image peut alors

devenir très importante, quand tous nos faits et gestes sont scrutés dans leurs moindres détails et remarqués par le plus grand nombre, dans un contexte où les suppositions, les rumeurs et la solitude sont monnaie courante. Dans une telle situation, j'ai moi-même opté, dans la mesure du possible, pour la politique du laisser-dire, tout en m'efforçant de demeurer la même et de rester fidèle à mes valeurs. J'ai beaucoup compté sur mon cercle d'amis, pour la plupart des hommes, et nous nous sommes tous appuyés mutuellement.

Au cours de la première opération de maintien de la paix à laquelle j'ai pris part, à Haïti, j'étais lieutenant au moment d'être déployée et je venais de terminer mon entraînement de pilote de *Griffon*. Je n'avais donc aucun subordonné, mais je travaillais en étroite collaboration avec mes pairs au sein d'un équipage. Dans le cadre de la mission générale qui consistait à sécuriser et à stabiliser l'environnement haïtien à l'intention des forces de l'ONU, les missions qui étaient confiées à notre hélicoptère étaient très variées et nous ont permis de rencontrer des militaires d'autres pays, puisque nous transportions avant tout des troupes onusiennes vers les régions éloignées de l'île, difficiles d'accès par voie terrestre. Étant la seule pilote et une des très rares femmes à séjourner dans le camp, mon plus gros problème était de composer avec toute l'attention que j'attirais et le problème consécutif qui consistait à ne pas laisser cette situation affecter mon rendement et la mission. C'était de toute évidence une situation inédite pour bon nombre de mes superviseurs et de mes pairs, et ce fut compliqué pour tout le monde de s'adapter à ma présence. Certaines personnes avaient l'impression que j'avais droit à un traitement de faveur. Ainsi, quand on m'a octroyé une chambre que j'occupais seule parce que je ne pouvais être logée avec les autres pilotes, qui étaient bien sûr tous des hommes, la plupart de mes collègues n'en ont pas pris ombrage, mais cela démontrait tout de même que certaines dispositions administratives particulières devaient être prises du fait que j'étais la seule femme. À ce moment de mon parcours professionnel, ce genre de choses constituait une source de stress additionnel; je me souciais de ce que les autres pensaient de moi et je me serais passée de toute cette attention. Je ne voulais certainement pas que qui que ce soit pense que j'avais droit à un traitement d'exception. J'ai de fait passé plusieurs semaines dans la pénible antichambre des pilotes en disponibilité sans me plaindre, quand un collègue

est allé dire aux superviseurs que je recevais plus d'heures de vol que les autres copilotes. J'ai vite compris que les perceptions, même fausses, peuvent avoir des conséquences bien réelles.

Lors de ma mission suivante, menée sous l'égide de l'OTAN en Bosnie, j'étais la seule femme de tout le détachement d'hélicoptères, et comme j'avais plus d'expérience à ce moment-là, j'ai été nommée capitaine-adjudant, des fonctions qui s'ajoutaient à mes tâches de pilotage. Comme je devais travailler sous pression dans un secteur d'opérations aériennes stimulant mais très complexe, j'appréciais l'occasion qui m'était offerte d'en apprendre plus sur une région du monde dont l'histoire est très riche. Compte tenu des responsabilités supplémentaires qui m'incombaient à titre de capitaine-adjudant, cette expérience m'a été utile en me préparant à relever d'autres défis professionnels par la suite, car elle a beaucoup amélioré la confiance que j'avais dans mes compétences en administration comme en pilotage. J'ai eu la chance de travailler avec un excellent superviseur qui m'a donné l'occasion de pleinement exploiter mon potentiel professionnel, tout en me permettant de m'épanouir sur le plan personnel. Il ne se souciait pas du fait que j'étais la seule femme et avait clairement établi que mon sexe ne revêtait aucune importance pour ce qui est du rendement et de l'efficacité au travail. Il m'a attribué des tâches qui avaient une influence sur le bien-être d'autres personnes et il avait une confiance absolue en mes capacités. Ce poste de capitaine-adjudant n'engageait la supervision d'aucun subordonné, mais il était tout de même important pour le détachement, dans la mesure où j'étais directement responsable des questions administratives, des problèmes de discipline et du toujours très populaire programme de congés pour tous les membres du détachement. Mon travail avait donc une incidence directe sur le moral des militaires de toutes les sections, et pas uniquement sur celui des membres d'un équipage.

Il est essentiel de veiller à ce que tous les militaires gardent le moral quand un déploiement dure six mois, quand les appels téléphoniques, les courriels et le courrier postal représentent souvent une perfusion vitale d'affection de la part des êtres chers restés au pays. En faisant plus ample connaissance avec les autres membres du détachement et en vivant les montagnes russes émotives

d'un déploiement, j'ai réellement découvert ce qu'est la nature humaine et appris à composer avec toutes sortes de comportements. J'ai constaté que les femmes sont, en règle générale, plus intuitives que la majorité des hommes quand vient le temps d'aider les autres à vivre certaines émotions difficiles (il y a bien sûr des exceptions). Mon approche de la résolution de problèmes m'est naturelle, car je considère qu'il est important d'écouter les autres et de valider leurs émotions, et ce, avant même de tenter de résoudre le problème dont il est question. J'ai remarqué que certains hommes essaient parfois de régler un prétendu problème, alors qu'en réalité, il se sera résorbé de lui-même, dès que la personne concernée aura eu l'occasion de s'exprimer et de se sentir écoutée; il y a aussi le fait que la plupart des hommes sont rarement prêts à exprimer leurs émotions, du moins, pas de la façon dont les femmes le font. Dans le cadre d'un déploiement, la communication et l'écoute occupent une place encore plus importante, et ce sont deux choses qui peuvent grandement influer sur le moral et la cohésion de l'unité.

Les deux déploiements auxquels j'ai participé m'ont appris à accepter la solitude et l'éloignement; ils m'ont également fait comprendre qu'il faut conserver une attitude positive même quand les conditions sont difficiles. J'ai pris note de certains aspects fondamentaux en apprenant à composer avec ma situation de femme militaire en déploiement. Bien qu'il soit normal de supposer que nous sommes toutes différentes les unes des autres, je me suis rendu compte que les femmes avec qui j'avais été déployée et moi avions certains traits en commun, et il importait peu à cet égard qu'elles proviennent d'autres groupes professionnels ou unités. Ces caractéristiques prenaient la forme d'un réel besoin de communiquer et d'exprimer ses émotions, d'un fort sentiment communautaire et d'une volonté de mettre en commun les expériences. J'étais certainement plus émotive que les hommes avec qui je travaillais, dans le sens où j'exprimais autrement mes émotions (par exemple, joie, solitude, frustration), souvent en les affichant ouvertement sans trop m'en rendre compte. Parce qu'on me lit comme un livre ouvert, j'ai bien vu que mon attitude pouvait influencer les gens autour de moi, mais j'ai aussi vite compris que je ne pouvais pas changer de personnalité pour répondre aux attentes des uns et des autres. J'ai décidé que je me contenterais simplement d'être telle que je suis, même si cela m'a un peu embarrassée au

début. Il n'est pas toujours facile de ne pas se préoccuper des commentaires des autres quand on se retrouve dans une nouvelle situation, que l'on soit un homme ou une femme, et quand on représente manifestement un groupe minoritaire, ce peut être vraiment très difficile. Avec le temps, j'ai fini par accepter que je ne peux pas contrôler ce que les autres pensent de moi et j'ai décidé de tout simplement rester fidèle à mes valeurs personnelles.

Pendant mon déploiement en Haïti, j'étais engagée dans une relation amoureuse stable, mais lorsque je me suis rendue en Bosnie, j'étais célibataire, ce qui fait que j'ai vécu ces missions très différemment sur le plan affectif. La solitude a sans doute été la situation la plus difficile à vivre en tant que femme célibataire envoyée en mission. Les quelques femmes qui se retrouvaient dans les camps militaires pendant les missions haïtienne et bosniaque n'ont bien sûr jamais manqué d'attention; bien que déjà habituée d'attirer l'attention parce que je personnifiais une situation insolite, ça ne compensait certainement pas l'absence de proches. J'appréciais beaucoup les liens d'amitié que j'avais tissés avec mes collègues et j'étais particulièrement heureuse d'avoir pu me faire des amies parmi les autres femmes qui se trouvaient sur les lieux avec moi. Cette camaraderie était et demeure très importante pour arriver à composer avec l'éloignement des êtres chers et le sentiment de solitude. Plusieurs années plus tard, quand mon fiancé a été déployé en Bosnie, j'ai alors vécu un déploiement du point de vue de la conjointe restée à la maison et je dois dire que ce fut le plus difficile des trois déploiements que j'ai vécus directement et indirectement. Quand j'étais moi-même envoyée à l'étranger, la routine du théâtre d'opérations était une expérience nouvelle que je trouvais stimulante et je ne voyais pas le temps passer compte tenu des défis que j'étais appelée à relever. Quand on reste au pays, la routine demeure la même, la seule chose qui change, c'est que les activités habituelles se déroulent sans son partenaire à ses côtés, ce qui crée un vide qu'il faut apprendre à gérer.

Une autre qualité que j'ai observée chez la plupart des femmes que j'ai rencontrées est cette volonté d'améliorer le milieu de vie et de contribuer au mieux-être de la collectivité, peu importe le degré d'austérité des conditions ambiantes. C'est un trait de caractère que possèdent aussi de nombreux hommes, mais j'ai remarqué que le nombre de femmes qui participent à

des activités de groupe, comme les sports d'équipe, les clubs sociaux et les projets humanitaires, est passablement élevé. J'étais convaincue, à l'instar de la plupart des hommes et des femmes qui participent à un déploiement, que le conditionnement physique permet d'atténuer le stress et la fatigue; il est d'ailleurs démontré que l'activité physique, en plus d'être un loisir agréable, remonte le moral de ceux qui en font. Le fait de partager, de participer et de communiquer avec les autres est une source de réconfort pour les femmes, et c'est une chose que tous les leaders doivent comprendre, car cela peut avoir des répercussions sur le reste de l'unité. J'ai trouvé particulièrement rassurant de voir tous ces hommes, qui s'étaient d'abord engagés avec réticence dans diverses activités sous la pression des femmes, en arriver à apprécier ces loisirs qui leur permettaient de briser leur isolement, à mesure que leur participation à ces activités se teintait d'un enthousiasme grandissant.

Pendant que j'étais déployée à l'étranger, j'étais très touchée par ce que vivaient mes amis dont les enfants étaient au loin. Maintenant que je suis mère, je comprends encore mieux ce qu'ils pouvaient ressentir, puisque le simple fait de m'imaginer séparée de mes enfants durant six mois me trouble profondément. Je n'ai pas participé à un déploiement depuis que j'ai des enfants, mais je m'attends à ce que cela se produise un jour ou l'autre, et c'est avec un respect mêlé de crainte que je repense aux mères avec qui je me suis trouvée dans des théâtres d'opérations par le passé. Il est déjà difficile pour un père d'être séparé de sa famille, mais je pense qu'une mère se sent encore plus tenue de rester auprès de ses enfants. L'âge des enfants est bien sûr un facteur déterminant de la dynamique familiale, mais je crois que peu importe comment on envisage la chose, ce n'est jamais facile. Les mères affectées à l'étranger ont appris des choses que j'ai depuis moi-même comprises simplement parce que je suis une mère au travail : la communication est toujours la meilleure façon de rester informée et mentalement équilibrée, il est essentiel d'échanger avec des gens dont la situation s'apparente à la nôtre et le soutien d'un partenaire aimant est indispensable. Je crois que ces préceptes s'appliquent aussi dans le cas des célibataires qui participent à un déploiement, mais ils deviennent encore plus pertinents pour les parents, et pour ce qui est des mères, ils sont incontournables.

Heureusement, la plupart de mes pairs ont été d'un grand soutien et m'ont toujours manifesté du respect, je dirais même qu'ils étaient parfois un peu

protecteurs à mon endroit, en me traitant souvent un peu comme leur petite sœur. Ces hommes qui sont devenus des amis le sont toujours des années plus tard, et le respect mutuel entre nous est toujours très présent. Ces relations se sont développées au fil de missions diversifiées, dont des opérations nationales, comme l'assistance fournie lors des inondations et la crise du verglas, et les exercices menés de concert avec l'Armée de terre, alors que j'étais encore et toujours la seule femme de mon groupe, ce que n'ont jamais manqué de remarquer les gens avec qui nous travaillions. Je n'ai pas connu une grande résistance sur le plan professionnel parce que je suis une femme officier et une pilote. Du point de vue culturel, il était toutefois fascinant d'observer l'écart qui sépare le Canada des pays dont les forces armées excluent les femmes. À Haïti, les soldats pakistanais, qui se sont montrés au départ très incrédules et sceptiques, étaient intrigués de voir qu'une femme allait piloter l'hélicoptère, et ils ont de fait demandé qu'on leur confirme à cinq reprises le nom du pilote affecté à la mission. À l'instar des membres d'autres organisations où l'on n'a pas l'habitude de voir des femmes jouer un rôle comme le mien, ce qui comprend certains militaires de l'Armée de terre du Canada, les Pakistanais ont semblé accepter que je possède les compétences et les capacités requises pour faire mon travail, et ils se sont rapidement adaptés, ce qui a permis d'éviter les problèmes.

Bien que mon expérience professionnelle ait été dans l'ensemble extrêmement positive, il y eut une époque où je songeais à abandonner ma carrière. L'instabilité de la vie militaire peut être très exigeante, même pour les célibataires, et il faut s'attendre à vivre des hauts et des bas. Des points de vue professionnel et personnel, j'ai connu la période la plus sombre de ma vie pour des raisons affectives, parce que je pensais que la carrière que j'avais choisie m'empêchait de réaliser mes objectifs et mes rêves personnels. C'est grâce à un leader exceptionnel et compréhensif pour lequel j'ai travaillé que j'ai réussi à sortir de cette période de déprime. Lorsque j'ai atteint le fond, j'étais une célibataire malheureuse dans un monde d'hommes, habitée par le douloureux sentiment d'avoir perdu tout espoir de bonheur, enfermée dans une grande solitude et immensément agacée par l'incessante attention dont je faisais l'objet. Il n'y avait pas très longtemps que j'avais amorcé ma carrière militaire quand j'ai traversé cet épisode dépressif. J'en étais à ma

première affectation, alors que j'apprenais encore à composer avec l'attention que suscitait ma situation de première femme à travailler dans un univers auparavant exclusivement masculin. J'ai commencé par nier le fait que j'étais différente de ces hommes dont la résistance physique semblait sans limites, et ce, même si mes objectifs personnels étaient autres que les leurs et que certains besoins physiques particuliers ne pouvaient tout simplement pas être ignorés, en campagne comme en déploiement. Je ne trouvais aucun réconfort auprès de mes amis du sexe opposé et je me sentais très seule à la suite d'une rupture amoureuse difficile.

Nous finissons tous par comprendre un jour ou l'autre que les difficultés relationnelles et les peines d'amour font partie de la vie. Mais même si bien des gens pensent qu'il ne vaut pas la peine d'en faire un drame, pour arriver à réellement comprendre les autres, comme devraient s'efforcer de le faire tous les leaders, il faut comprendre que ces émotions sont très réelles pour les personnes qui les ressentent, peu importe leur caractère plus ou moins transitoire. J'étais si désabusée à l'époque que j'en avais quasi perdu tout désir de piloter et de poursuivre ma carrière, et c'est un sentiment que je peux désormais reconnaître chez les autres, maintenant que je joue le rôle de superviseur. À mon avis, l'une des tâches les plus délicates des leaders actuels consiste à créer un juste équilibre entre le respect dont il faut faire preuve devant les sentiments des gens, d'une part, et la nécessité de répondre aux besoins de l'organisation, d'autre part. Le commandant de mon escadrille a reconnu les sentiments qui étaient les miens à cette époque émotionnellement troublée de ma vie, me donnant du même coup la permission de les exprimer. Chose ironique, je ne tenais pas vraiment à parler de mes émotions, parce qu'étant la seule femme, je cherchais surtout à ignorer la chose et à faire fi de la solitude dans laquelle cette situation me plongeait. Cet homme, un leader hors du commun auprès de qui j'ai énormément appris, a néanmoins compris que j'accepterais de relever un défi et m'a confié d'importantes responsabilités pendant notre déploiement en Bosnie, plutôt que de me laisser continuer à m'apitoyer sur mon sort dans un coin. En évitant l'approche « reviens-en! » que j'ai déjà vu certains leaders adopter, ce commandant d'escadrille m'a aidée à réveiller les forces qui sommeillaient en moi, ce qui m'a éventuellement permis de comprendre que mon bonheur ne dépendait

ni de ma situation, ni d'un conjoint, mais bien de mon attitude et des choix que je faisais.

Au cours de ce processus où je me suis réapproprié ma vie, j'ai compris que j'étais bel et bien différente des hommes qui m'entouraient. Bien que ce ne soit sans doute pas une révélation transcendante pour la plupart des gens, cette simple constatation m'a permis d'accepter ma situation. Il me fallait arrêter de penser qu'être différente était en soi une mauvaise chose. Plutôt que de m'entêter à lutter contre une évidence factuelle, j'ai décidé de célébrer cette différence et de me réjouir de l'apport que cette différence représentait pour l'ensemble de l'organisation. J'ai décidé de ne plus m'en faire avec les projecteurs constamment braqués sur moi en raison de cette différence; je pouvais être fière de mes réalisations, apprendre de mes erreurs et enfin me mettre à prêcher par l'exemple. À mesure que se soulevait la chape de plomb que j'avais par mégarde accepté de déposer sur mes épaules, je me préoccupais de moins en moins de l'attention qui pouvait m'être accordée. On n'a jamais entièrement arrêté d'étudier attentivement mes faits et gestes, mais la perception différente que j'en avais désormais m'a permis d'atteindre la tranquillité d'esprit essentielle à la paix intérieure. J'ai découvert la stabilité en étant fidèle à moi-même et en offrant ma personnalité et mes talents dans toutes les situations où je me suis retrouvée. En tant que leader, c'est une attitude que je conserve tant en présence de mes subordonnés que de mes pairs et mes supérieurs, car je suis profondément convaincue que chaque personne possède des qualités uniques qui peuvent être utiles dans n'importe quelle équipe, à condition de savoir exploiter pleinement ce potentiel.

Maintenant que je suis un officier supérieur, ainsi qu'une jeune maman de nouveau enceinte, je crois qu'il est très important que je retienne les leçons de toutes les expériences que j'ai vécues jusqu'ici et que je les applique à toutes les facettes de ma vie. Le leadership est une forme de compétence en constante évolution et je suis persuadée que nous ne cessons jamais d'apprendre. C'est pourquoi il sera toujours essentiel que les leaders fassent profiter les autres de leurs connaissances et expériences. J'ai eu la chance de partager des souvenirs impérissables avec de nombreuses personnes au cours de ma carrière de pilote d'hélicoptère tactique, au pays comme à l'étranger,

et ce qu'ils m'ont apporté est un cadeau précieux à mes yeux. Parce que je suis une fervente adepte de l'apprentissage continu, quel que soit le contexte, c'est avec reconnaissance que je repense à toutes les occasions qui m'ont été offertes d'exercer mon leadership, et j'ai hâte de pouvoir mettre en pratique les connaissances ainsi acquises non seulement dans le milieu toujours en mutation de l'aviation tactique, mais également dans celui de nos forces armées dans leur ensemble afin d'en favoriser l'évolution.

CHAPITRE 6

Le soutien à la mobilité aérienne dans les Forces canadiennes – Les techniciennes des mouvements à l'action lors d'opérations nationales et internationales

Major Deanna Manson

Les techniciens des mouvements sont surtout connus pour le côté physiquement exigeant de leur métier et ils ont la réputation d'être des gens qui mettent autant d'énergie à travailler qu'à s'amuser. On a commencé à accepter des femmes dans ce groupe professionnel militaire en 1976, en les confinant toutefois d'abord à des postes de nature administrative comme ceux de commis au transport des meubles et des effets personnels, de commis à l'expédition et à la réception et d'opérateur de système de réservation pour les passagers. Les emplois physiquement plus exigeants, dans les équipes de piste, les équipes de soutien à la mobilité aérienne et comme arrimeurs, ont été ouverts plus tard aux femmes, au cours des années 1980. De nos jours, les techniciennes des mouvements travaillent aux côtés de leurs collègues masculins, que ce soit pour charger des palettes de dix milles livres à bord d'un aéronef ou pour manœuvrer le matériel de piste et les véhicules de servitude, peu importe le type et le modèle. Le taux de représentation des femmes parmi les techniciens des mouvements se compare de nos jours à celui observé dans la plupart des groupes professionnels militaires de soutien au sein des Forces canadiennes, 143 femmes y formant 21 pour cent des effectifs[1].

À l'instar de nombreuses femmes dans les Forces canadiennes, les techniciennes des mouvements veulent avant tout faire leur travail au mieux d e leurs capacités. Même si la plupart des femmes n'aiment pas faire l'objet d'une attention particulière en raison uniquement de leur sexe, je me dois

de remercier toutes ces femmes qui m'ont aidé à préparer le présent texte, nommément le Major Christa Faehndrich, Quartier général du commandement du soutien opérationnel du Canada, à Ottawa, l'Adjudant-chef Gilda Dolph, Groupe de soutien du matériel canadien, à Ottawa, l'Adjudant-maître Luanne MacKinney, 2e Escadron des mouvements aériens, à Trenton, l'Adjudant-maître Colleen Halpin, 4e Unité de contrôle des mouvements des Forces canadiennes, à Montréal, l'Adjudant Lisa Harvey, Équipe d'évaluation et de normalisation de la recherche et du transport, à Trenton, et le Sergent Lucie Laporte, 2e Escadron des mouvements aériens, à Trenton.

Les capacités de soutien opérationnel, comme les services d'escale (assistance au sol et entretien des aéronefs) et les services d'aérogare, sont essentielles pour assurer une exploitation efficace des aéronefs de transport des Forces canadiennes. On retrouve dans chacune des escadres de la Force aérienne canadienne une aérogare de soutien à la mobilité aérienne ainsi que le personnel compétent requis pour fournir le soutien indispensable aux aéronefs de passage comme aux appareils de l'escadre. De plus, quatre équipes de soutien à la mobilité aérienne sont affectées au 2e Escadron des mouvements aériens, qui est la plaque tournante du transport aérien au Canada, à la 8e Escadre, à Trenton. Ces équipes de 12 personnes doivent maintenir un niveau élevé de disponibilité opérationnelle, afin d'être en mesure de participer à des déploiements n'importe où dans le monde, où elles doivent être en mesure de remplir une foule de fonctions d'escale, dont la préparation et la manutention du fret aérien, le chargement et le déchargement de l'aéronef et la prise en charge des passagers transportés à bord des appareils des Forces canadiennes et des forces de la coalition comme d'avions exploités sous contrat. Le personnel du 2e Escadron des mouvements aériens traite en moyenne 36 millions de livres de fret et 42 000 passagers par année, au pays comme à l'étranger.

Le 2e Escadron des mouvements aériens et les entités plus petites que sont les sections mobiles des mouvements aériens, au sein de chacune des escadres de la Force aérienne, sont formés de membres du groupe professionnel des techniciens des mouvements (militaires du rang) et de celui de la logistique

aérienne (officiers). À l'intérieur de ces groupes professionnels, le soutien à la mobilité aérienne est une qualification particulière accordée aux personnes qui travaillent au sein des escadres et qui sont destinées à faire partie d'un équipage d'aéronef au poste d'arrimeur (chef-arrimeur-largueur), que ce soit à bord d'un CC130 *Hercules* ou d'un CC150 *Polaris*.

Le groupe professionnel des techniciens des mouvements, tel que nous le connaissons aujourd'hui, a vu le jour en 1945, lorsque des membres des équipes au sol du 435e Escadron, stationné en Birmanie, ont exprimé le souhait de prendre part aux missions de livraison par air du C47 *Dakota*[2]. Ces techniciens des mouvements aériens avant la lettre, qui ont été les pionniers de l'arrimage-largage, étaient surnommés « kickers », parce qu'ils expulsaient les marchandises de l'avion en les poussant du pied. Ils participaient à de dangereuses missions de combat et devaient employer des méthodes de livraison par air rudimentaires, car le C47 n'était doté que d'une seule porte passagers sur un côté de l'avion.

De 1945 à 1952, les membres de ce groupe professionnel ont d'abord été appelés des « adjoints – circulation aérienne », puis des « contrôleurs des mouvements aériens ». Le groupe professionnel des contrôleurs des mouvements aériens était formé de spécialistes en approvisionnement rattachés au Corps royal canadien des magasins militaires. Leur travail exigeait une grande endurance physique et se faisait dans des conditions difficiles. À l'époque, la charge de l'aéronef était arrimée au plancher de la soute avec de la corde d'un demi-pouce en chanvre de Manille (fibres naturelles), qui fendait la peau des mains, des jambes et des bras. De plus, la plupart des aéronefs du temps étaient dépourvus de portes de soute et de dispositifs de chargement, ce qui obligeait à littéralement transporter le fret dans l'appareil un élément à la fois.

En 1961, quand les CC130 *Hercules* et CC106 *Yukon* ont été intégrés à la flotte des avions de transport, le groupe professionnel a connu une expansion considérable (sous le vocable « techniciens en transport ») et la création du poste d'arrimeur au sein des équipages d'aéronef. En 1967, un groupe de techniciens formait dans le désordre un premier groupe improvisé de

soutien à la mobilité aérienne, à Trenton, dont le surnom était les « Rogers Rangers », en hommage à leur premier leader, le Sergent Bob Rogers. À la fin des années 1960, la multiplication des opérations de déploiement a mené à l'établissement de trois équipes de soutien à la mobilité aérienne de neuf personnes qui participaient aux activités courantes de la 2e Unité des mouvements aériens, à Trenton, et qui pouvaient également être rapidement déployées n'importe où sur le globe[3]. À la même époque, à la suite de la formation du Régiment aéroporté du Canada, la fonction de transport aérien tactique est venue s'ajouter. On a perfectionné les capacités de livraison par air en mettant au point des procédures de réglage de l'équipement et de largage par extraction, pour lesquelles les techniciens en transport et les arrimeurs devaient posséder des qualifications très précises. En 1970, les premiers avaient été rebaptisés « techniciens des mouvements ».

Adjudant-maître Luanne MacKinney
2e Escadron des mouvements aériens, 8e Escadre, Trenton

Texte écrit lors de la mission initiale de l'Opération *Apollo* dans la région du golfe persique, en 2002, au sein de l'Unité de transport aérien tactique (UTAT), au cours de laquelle l'UTAT s'est vue confier des tâches d'aérotransport et de transport aérien tactique (livraison par air) au-dessus de l'Iraq et de l'Afghanistan.

Globalement, la vie d'une technicienne des mouvements ne diffère à peu près pas de celle de ses collègues masculins. D'après mon expérience dans ce groupe professionnel, la discrimination sexuelle y est pour ainsi dire inexistante. J'ai entendu les hommes avec qui je travaille dire : « Si elle peut faire le travail, ça me va ». Je répondais alors : « S'il peut faire le travail, ça me va ».

C'est en 1976 que l'on a commencé à accueillir les femmes dans le groupe professionnel des techniciens des mouvements, même si à cette époque, elles y remplissaient surtout des fonctions administratives, comme commis au transport des meubles et des effets personnels, commis à l'expédition et à la réception, ainsi que opérateur de système de réservation pour les passagers. Il a fallu attendre plus de dix ans avant que les emplois physiquement plus exigeants, dans les équipes de piste, les équipes de soutien à la mobilité aérienne et les équipages de CC130, soient ouverts sans restrictions aux

femmes. En 1985, on a mené un projet pilote pour déterminer si les femmes possédaient la force brute nécessaire pour devenir des membres d'équipage à bord des *Hercules*, en tenant compte de la force requise au niveau du tronc supérieur pour accéder à l'une des issues de plafond, dans l'éventualité d'un amerrissage forcé[4]. Les femmes qui ont participé à ce projet pilote ont montré de quoi elles étaient capables, et l'année suivante, la première arrimeuse de CC130 en activité opérationnelle obtenait sa qualification. Près de trente ans après l'autorisation accordée aux femmes à s'intégrer au groupe professionnel, une première femme était promue adjudant-chef parmi les militaires du rang de la Force aérienne, l'Adjudant-chef Gilda Dolph, qui a par la suite été nommée au poste qu'elle occupe actuellement au Groupe de soutien du matériel canadien, à Ottawa[5]. Une vingtaine d'années après l'arrivée de la première arrimeuse, les femmes représentent environ six pour cent des techniciens des mouvements qui occupent des postes d'arrimeur au sein des Forces canadiennes[6].

Adjudant Lisa Harvey
Arrimeuse de CC130 *Hercules*
Équipe d'évaluation et de normalisation de la recherche et du transport
8e Escadre, Trenton

Extrait d'une allocution prononcée lors du colloque *Le leadership des femmes dans la Défense*, qui s'est tenu en 2006 à Kingston, en Ontario :

À mon arrivée dans le groupe professionnel des techniciens des mouvements, mon père m'a dit que si je voulais voyager, c'était là un bon choix de carrière. Je me suis alors donné comme objectif professionnel de devenir arrimeuse, mais ça m'a pris 14 ans à atteindre mon but. Après la naissance de ma première fille, les autorités compétentes ont tenu pour acquis que je ne souhaitais pas faire partie d'un équipage d'aéronef. Mon nom a donc été biffé, à mon insu, de la liste des candidats à l'instruction d'arrimeur. Lorsque j'ai à nouveau informé les personnes concernées de ma volonté de devenir arrimeuse, il n'y avait pas de débouchés. Enfin, un an après la naissance de ma seconde fille, j'ai été choisie pour embarquer.

Adjudant-maître Colleen Halpin
4e Unité de contrôle des mouvements des Forces canadiennes, Montréal

Extrait d'une allocution prononcée lors du colloque *Le leadership des femmes dans la Défense*, qui s'est tenu en 2006 à Kingston, en Ontario :

En tant que leader, je me suis toujours efforcée d'être le meilleur soldat, aviateur ou matelot possible, et d'être en même temps la meilleure technicienne des mouvements possible, et j'ai fait de mon mieux pour que mon sexe ne soit pas un facteur. Je me suis toujours simplement concentrée sur le travail à accomplir, dans le sens où je remplissais mes fonctions de superviseur, gestionnaire ou technicien, bien que « par hasard », j'étais aussi une femme. C'est une attitude qui m'a été favorable, puisque je suis devenue une technicienne respectée, bien que j'aie peut-être perdu quelque chose au change, dans la mesure où je n'ai ni reconnu et ni célébré ma différence.

Adjudant-maître Luanne MacKinney
2e Escadron des mouvements aériens

Texte écrit dans l'aire de trafic pendant les opérations de soutien à la mobilité aérienne de l'UTAT, dans le cadre de l'Opération *Apollo* menée dans la région du golfe persique, en 2002 :

Une bonne quantité de crasse se cache souvent sous nos ongles plus ou moins manucurés. Nos tenues de combat sont sales et déchirées par les rouleaux de fil de fer barbelé que nous avons chargés à bord d'un *Hercules*. Nous avons des taches de fluide hydraulique sur le front et les joues parce que nous avons réparé une fuite décelée sur un chargeur d'aéronef K25 pendant l'inspection quotidienne du véhicule. Vous ne voudriez sans doute même pas vous approcher de nous parce que nous sommes trempées de sueur et qu'il fait si chaud qu'on pourrait cuire un œuf sur la piste. C'est vrai, nos bottes sont éraflées, et nos cheveux abritent souvent des trucs bizarres, mais nous ne sommes pas moins des femmes qui avons hâte de prendre une bonne douche chaude, pour ensuite enfiler notre t-shirt, nos jeans et nos chaussures préférés.

Les techniciens des mouvements, parce qu'ils doivent souvent travailler dans des installations rudimentaires et des conditions particulièrement difficiles, ont la réputation d'être un peu mal dégrossis, tout en étant des gens terre à terre. Ils travaillent dur et s'amusent tout aussi ferme, et ils s'enorgueillissent de leurs manières parfois un peu brusques. Les arrimeurs ont affectueusement choisi le porc comme mascotte, pour des motifs qui demeurent un peu obscurs, et les arrimeurs affectés aux opérations qui atteignent le nombre d'heures de vol prescrit reçoivent le convoité médaillon à l'effigie du cochon. Les femmes, même si cela peut ne pas sembler aller de soi, se sont bien débrouillées dans ce groupe professionnel et n'ont cessé de remettre en question tout ce qui pouvait entraver leur carrière. De fait, les femmes jouent aujourd'hui des rôles essentiels au sein des escadrons aériens et dans les organisations de soutien à la mobilité aérienne à l'échelle des Forces canadiennes.

Les membres du personnel de soutien à la mobilité aérienne et des équipages de transport aérien ont été déployés dans toutes les régions du monde, et ce, à une fréquence accrue, surtout depuis la fin des années 1990, alors que le rythme opérationnel grimpait en flèche dans toutes les Forces canadiennes. Les équipes de soutien à la mobilité aérienne étaient envoyées en mission à un tel rythme que pour maintenir les opérations courantes au 2e Escadron des mouvements aériens et dans les escadres, il a fallu procéder à une réorganisation systématique des ressources, tout en mettant au point un nouveau système de gestion de la disponibilité opérationnelle et du déploiement des équipes[7]. Les membres des équipes de soutien à la mobilité aérienne sont souvent les premiers à arriver dans un théâtre d'opérations et les derniers à en partir, parce que ce sont eux qui sont chargés de recevoir et de décharger l'aéronef déployé. Le travail à l'escadron des mouvements aériens et le déploiement dans un théâtre d'opérations au sein d'une équipe de soutien à la mobilité aérienne constituent une formidable aventure, malgré le caractère très sérieux du travail à accomplir dans le cadre des opérations de combat et des opérations humanitaires.

Sergent Lucie Laporte
2e Escadron des mouvements aériens
8e Escadre, Trenton

Pendant le premier déploiement de l'Opération *Apollo*, en 2002, un équipage réduit est resté à la 8e Escadre pour veiller à la bonne marche des opérations courantes, quand trois équipes de soutien à la mobilité aérienne ont été déployées dans la région du golfe persique au sein de l'UTAT. Alors qu'elle était demeurée avec l'arrière-garde, le Sergent Laporte a écrit ce qui suit :

Notre travail n'est sans doute pas aussi prestigieux que celui des pilotes ou des médecins, mais il pose des défis stimulants et nous donne une grande satisfaction, surtout quand il s'agit de celle du travail bien fait. Nous sentons bien que notre travail permet d'améliorer la vie de gens dont les besoins sont criants. Quand survient un désastre ou un conflit, nous sommes parmi les premières personnes à être déployées dans un théâtre d'opérations. Durant certaines missions comme celles menées pour secourir les sinistrés des inondations au Manitoba, en 1997, et les victimes du tremblement de terre en Turquie, en 1999, nos équipes étaient sur le terrain pour distribuer de précieux chargements, comme des matériaux de construction, des fournitures médicales et des vivres.

Le Sergent Laporte est de retour depuis peu d'une mission de six mois à Kaboul, en Afghanistan, dans le cadre de l'Opération *Archer*.

Sergent Lucie Laporte
2e Escadron des mouvements aériens
8e Escadre, Trenton

Le Sergent Laporte décrit une expérience qu'elle a vécue alors qu'elle était membre d'une équipe de piste au 2e Escadron des mouvements aériens et avait été envoyée en mission comme arrimeuse à bord de CC130 et CC150.

Le 20 avril 2002, alors que j'avais été affectée à des tâches de routine en Allemagne, notre mission a brusquement pris une toute autre tournure. Quatre Canadiens avaient été tués lors d'un accident près de Kandahar. Nous devions rapatrier les dépouilles à bord de notre avion, un CC150 *Airbus*. Malgré l'immense tristesse que nous ressentions tous, j'ai attentivement écouté les directives de l'arrimeuse, le Sergent Vickie Montag. Nous avons rempli notre mission avec le plus grand respect et une réelle fierté, compte tenu des circonstances tragiques[8].

En règle générale, les équipes de soutien à la mobilité aérienne ont été déployées à l'appui de missions de plus grande envergure, comme c'est le cas de la plupart des opérations des Forces canadiennes en cours en Afghanistan et de celles menées au pays, comme l'Opération *Boxtop*, une activité semestrielle de réapprovisionnement de l'avant-poste le plus au Nord du Canada, la Station des Forces canadiennes Alert. Elles ont toutefois aussi été déployées à l'occasion à titre d'entités autonomes, comme ce fut le cas en 1999, lors de l'Opération *Reptile* en Sierra Leone. Trois équipes de soutien à la mobilité aérienne ont été envoyées dans le théâtre d'opérations pour s'assurer que l'aéroport de Freetown reste ouvert afin que l'aide humanitaire continue d'entrer sans entraves dans la région. Des équipes de soutien à la mobilité aérienne ont accompagné l'équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART) lors de tous ses déploiements, dont l'Opération *Central* (l'ouragan Mitch au Honduras), l'Opération *Torrent* (le tremblement de terre en Turquie) et l'Opération *Structure* (le tsunami au Sri Lanka). Les équipes de soutien à la mobilité aérienne avaient alors dû travailler, comme c'est souvent le cas, dans des conditions difficiles et dangereuses, s'acquittant de leurs tâches avec un professionnalisme et un dévouement remarquables.

Adjudant Lisa Harvey
Arrimeuse de CC130 Hercules
Équipe d'évaluation et de normalisation de la recherche et du transport
8e Escadre, Trenton

Extrait d'une allocution prononcée lors du colloque *Le leadership des femmes dans la Défense*, qui s'est tenu en 2006 à Kingston, en Ontario :

La pensée de devoir faire aussi bien que les gars m'habite toujours parce que je ne veux surtout pas qu'ils pensent que je ne fais pas ma part du travail. C'était à l'époque de mon cours de transport aérien tactique de niveau élémentaire, et nous venions de procéder à un parachutage, j'ai alors voulu refermer la porte de sauts sur le côté du fuselage. J'avais beau y mettre toute mon énergie, je n'y arrivais pas. Mon instructeur, qui se trouvait derrière moi, a alors offert de me donner un coup de main. J'ai refusé son aide et j'ai continué de m'acharner à tenter de fermer la porte seule. Finalement, épuisée, j'ai renoncé. L'instructeur, un grand gaillard passablement costaud, a alors pris la relève, mais il n'a pas réussi à fermer la porte lui non plus. Vous dire à quel point j'étais soulagée!

J'avais eu si peur qu'il se dise qu'il devait fermer la porte pour la fille. On a fini par comprendre que l'angle de la cellule créait une trop grande résistance au vent au niveau de la porte, ce qu'il a fallu régler avant de pouvoir refermer la porte.

L'histoire de l'intégration des femmes au sein du groupe professionnel des techniciens des mouvements, qui a été formé dans les années 1940, est relativement courte, puisqu'elle ne remonte qu'à vingt-six ans. Bon nombre de leurs collègues masculins aux échelons supérieurs du groupe professionnel ont commencé leur carrière quand les femmes étaient encore exclues des postes physiquement plus exigeants, ce qui a eu des conséquences sur le déroulement de ce processus d'intégration – des répercussions qui continuent de se faire sentir aujourd'hui. Quoi qu'il en soit, les femmes qui deviennent des techniciennes des mouvements compétentes et respectées, tant au sein de la Force aérienne que de l'Armée de terre, sont celles qui font leur juste part du travail, tout en endossant la mentalité de ce groupe professionnel où il faut travailler fort, mais où l'on sait aussi s'amuser. Ces femmes, et ces hommes, ont réussi à faire la transition en douceur entre les bases du Commandement de la Force terrestre et les équipes de piste ou les postes d'arrimeur au sein des escadres de la Force aérienne. Elles ont travaillé dans des contextes interarmées, à l'appui d'opérations des Forces canadiennes, dans des unités comme la 4e Unité de contrôle des mouvements des Forces canadiennes, ainsi que comme membres à part entière d'équipes envoyées en mission dans tous les coins du globe. Elles ont déployé des efforts surhumains pour concilier vie professionnelle et vie familiale, en établissant des priorités à l'intérieur des couples formés de militaires et en relevant tous les défis qui nous sont posés à titre de membres des Forces canadiennes. Parce que nous faisons partie d'un groupe professionnel de soutien, et parce que nous sommes des femmes dans un groupe professionnel de soutien, tous nos efforts n'ont peut-être pas été suffisamment reconnus au fil des ans… et cela nous va très bien…

NOTES EN FIN DE CHAPITRE

1 Données valides le 1er janvier 2007. Données fournies par le Directeur – Droits de la personne et diversité, Quartier général de la Défense nationale, Ottawa.

2 Données provenant du site Web de la *Logistics Movers Association* (www.lmacanada.ca) et du site Web du secrétariat du Service de la logistique (http://www.forces.gc.ca/admmat/logbranch/index_f.asp).

3 Pickett, J. et A. Caza, 50e anniversaire du 2e Escadron des mouvements aériens, *Bulletin du Service de la logistique*, vol. 2, no 3, octobre 2001.

4 C'est le Capt C.M. Faehndrich, capitaine, à l'époque, de la 5e Unité des mouvements aériens, à Lahr, qui avait été choisie comme candidate à l'évaluation à bord du CC130 *Hercules*, dans le cadre du cours d'arrimeur donné en 1985.

5 Les affectations des techniciens des mouvements se répartissent entre organisations de la Force aérienne et de l'Armée de terre. L'uniforme qui leur est attribué ne restreint toutefois en rien leur emploi. Tant les techniciens des mouvements de la Force aérienne que ceux de l'Armée de terre occupent des postes pour lesquels ils sont compétents dans les trois services des Forces canadiennes, peu importe l'uniforme qu'ils portent.

6 Au moment de rédiger le présent chapitre, 99 des 535 techniciens des mouvements travaillaient comme arrimeurs, parmi ces derniers, six femmes et 93 hommes. L'Adjudant-chef J.A.J. Boisvert, gestionnaire de carrières pour le groupe professionnel des techniciens des mouvements, Directeur – Carrières militaires. Communication personnelle (15 mars 2007).

7 Cette réorganisation a conduit à la disparition en 2006 du 1er Escadron des mouvements aériens, à Winnipeg. Les ressources humaines et matérielles de cette unité ont été réaffectées au 2e Escadron des mouvements aériens et aux escadres, comme la 4e Escadre, à Cold Lake, et la 19e Escadre, à Comox.

8 Le 17 avril 2002, le Sergent Marc Léger, le Caporal Ainsworth Dyer, le Soldat Nathan Smith et le Soldat Richard Green sont tombés sous un « tir ami » : un chasseur F16 américain a largué une bombe sur une section du Princess Patricia's Canadian Light Infantry (PPCLI), dans le cadre d'un exercice qui se déroulait à la Ferme Tarnak, dans les environs de Kandahar, en Afghanistan. On peut consulter, à titre informatif, l'ouvrage de Michael Friscolanti, *Friendly Fire: The Untold Story of the U.S. Bombing That Killed Four Canadian Soldiers in Afghanistan*, Mississauga, John Wiley & Sons Canada Ltée, 2005.

CHAPITRE 7

De technicienne en océanographie aux opérations de combat : une brève histoire du leadership des femmes dans les Forces canadiennes

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

Si on remonte de 25 ou 30 ans dans le temps, l'expérience d'une technicienne en océanographie des Forces canadiennes était très différente de celle d'une femme militaire active dans les armes de combat en 2007. Il est évident que l'intégration des femmes a beaucoup progressé, et ces progrès rendent bien compte de l'apport important des femmes au sein des Forces canadiennes. La participation accrue des femmes dans les Forces canadiennes découle également de l'évolution des valeurs des Canadiens, comme en font foi les lois canadiennes et les efforts persistants que déploient de nombreuses personnes pour s'assurer que les femmes ont accès aux mêmes débouchés que les hommes pour prendre part à la défense du pays. À chacune des étapes, le processus d'intégration des femmes, maintenant désigné sous le nom de processus d'intégration des genres, a rencontré une certaine résistance, qui allait d'un scepticisme affiché, quant à la capacité des femmes à faire le travail, à la réprobation de la société à l'égard de la présence même des femmes dans les forces armées et surtout à l'égard de leur affectation à des postes de combat. Dans le présent chapitre, je commence par raconter brièvement mon expérience de technicienne en océanographie, puis je m'attarde aux principaux jalons de l'intégration des femmes dans les Forces canadiennes, en mettant l'accent sur les efforts qu'il a fallu déployer pour s'assurer que les choses continuent de progresser durant les dernières décennies.

En 1978, je me suis enrôlée dans les Forces canadiennes en tant que technicienne en océanographie, dans le seul groupe professionnel

exclusivement féminin des Forces canadiennes à l'époque. On justifiait le fait que ce groupe soit composé uniquement de femmes en renvoyant à leur dextérité et leur minutie. De fait, les arguments retenus pour expliquer l'embauche de femmes seulement comme techniciennes en océanographie était similaire, si ce n'est identique, à celui qui avait été utilisé lors de la création du Service féminin de la Marine royale du Canada, du Service féminin de l'Armée canadienne et du Service féminin de l'Aviation royale du Canada, lors de la Seconde Guerre mondiale, c'est-à-dire libérer les hommes pour qu'ils aillent faire la guerre, et en temps de paix, pour qu'ils occupent les postes opérationnels en cas de déploiement. En 1978, les femmes, y compris les techniciennes en océanographie, ne pouvaient être affectées au service en mer, ce qui créait une main-d'œuvre féminine capable de faire des travaux d'analyse acoustique sous-marine dans les stations côtières, afin que les traceurs sonar, qui étaient aussi des analystes acoustiques, puissent travailler en mer.

À titre de technicienne en océanographie, je me suis retrouvée dans une collectivité maritime composée de femmes. Les premières techniciennes en océanographie, dont bon nombre étaient encore en service actif quand j'ai joint les rangs des Forces canadiennes, avaient amorcé leur carrière comme traceuses radar. Grâce aux percées technologiques de l'époque de la guerre froide, les traceuses radar ont été réaffectées dans le nouveau groupe professionnel des techniciennes en océanographie. À mesure que ce groupe professionnel prenait sa place, les traceurs sonar faisaient profiter ses membres de leur expérience de l'analyse en remplissant plusieurs fonctions d'encadrement opérationnel[1]. En 1978 toutefois, l'année de mon arrivée, les techniciennes en océanographie avaient acquis un savoir-faire technique fondamental et fonctionnaient de façon passablement autonome. Tous les superviseurs et sous-officiers supérieurs devant lesquels j'étais responsable étaient par conséquent des femmes. Je considérais normal d'obéir aux ordres de femmes premiers maîtres de 1re classe et officiers mariniers, qui occupaient le sommet de la hiérarchie du groupe professionnel des techniciennes en océanographie. Tous les officiers étaient des hommes des opérations maritimes de surface et sous-marines (MAR SS), les femmes n'étant pas autorisées à faire partie du groupe professionnel MAR SS à l'époque. Les exceptions

à cette règle furent les quelques femmes officiers subalternes de la Force de réserve qui étaient parfois affectées comme officiers de quart à la Station des Forces canadiennes Shelburne, en Nouvelle-Écosse.

Dans les stations côtières, tous les techniciens en installation et réparations et techniciens des communications étaient des hommes qui faisaient partie de groupes professionnels exclusivement masculins à l'époque – des matelots affectés à terre. Les techniciennes en océanographie étaient les travailleurs de quarts opérationnels, qui devaient assurer la permanence 24 heures par jour et sept jours par semaine, alors que bon nombre des autres personnes travaillaient de jour, du lundi au vendredi. Les techniciennes en océanographie étaient de ce fait chargées de régler diverses situations d'urgence, ce qui comprenait la lutte éventuelle contre l'incendie. On donnait en ce temps-là un cours de lutte contre les incendies à bord des navires d'une durée de trois semaines à Halifax, mais au début des années 1980, les femmes ne pouvaient toujours pas être admises à ce cours. Et même si nous n'avions pas accès à la même instruction que nos collègues masculins, la lutte contre l'incendie, y compris la supervision et la coordination des efforts déployés pour combattre le feu, était une responsabilité qui nous incombait. La situation n'était assurément pas facile, mais entre jeunes femmes militaires nous nous sommes serrées les coudes et avons affronté les difficultés ensemble. Nous avons contesté certaines politiques, dont celles qui nous empêchaient de suivre l'instruction requise, mais comme nous avions l'impression de ne pas être écoutées, nous avons simplement poursuivi notre travail.

En lieu et place du cours de lutte contre les incendies de trois semaines, les techniciennes en océanographie avaient droit à un cours abrégé conçu au niveau local qui était dispensé par les pompiers civils de la station. En 1981, à titre de superviseure subalterne, j'ai suivi un de ces cours locaux avec les autres membres de ma section opérationnelle. Lors de l'« examen final » destiné à évaluer notre capacité d'intervention en cas d'incendie, équipées de la tenue de pompier et du matériel de production d'oxygène par voie chimique, les instructeurs nous envoyaient éteindre un incendie qu'ils avaient allumé dans un bunker de la Seconde Guerre mondiale. Quand une des techniciennes en océanographie de ma section, terrorisée, a hésité à entrer

dans le bunker en flammes, les instructeurs lui ont conseillé de choisir une autre stagiaire ou un instructeur comme partenaire pour l'aider et la rassurer. Nous pensions toutes qu'elle choisirait l'un des instructeurs ou des deux matelots qui leur donnaient un coup de main, tous des hommes qui avaient déjà suivi le cours de lutte contre les incendies de trois semaines. À mon grand étonnement, c'est moi qu'elle a choisie. J'ai d'abord eu peur de la décevoir, elle qui semblait avoir une si grande confiance en ma capacité de la guider à travers cette tâche périlleuse. Le souvenir que je garde de cette journée est celui d'un point tournant qui m'a permis de mieux comprendre les responsabilités du leadership. Nous avons éteint le feu sans problème!

En 1982, lorsque j'ai été promue *Leading Wren*[2] (un terme utilisé à l'époque pour désigner une femme détenant le rang de matelot de 1re classe, l'équivalent du rang de caporal), ma superviseure directe, qui était maître de 1re classe (l'équivalent du rang d'adjudant), m'a donné un exemplaire du Système divisionnaire de la Marine, tout en insistant sur l'importance de mes responsabilités de leader. En tant que matelot de 1re classe, j'ai assumé mes responsabilités avec sérieux et fait de mon mieux pour répondre à ce que je pensais être les attentes à mon endroit du point de vue de l'efficacité de l'enseignement et de l'encadrement que je devais offrir à mes subordonnés, et ce, tout en m'efforçant de prêcher par l'exemple et de toujours viser l'excellence en mettant en pratique et en améliorant mes connaissances professionnelles. Et il faut dire que le modèle de leadership que présentaient les techniciennes supérieures en océanographie était fondé sur le professionnalisme, la discipline, l'intégrité personnelle, un niveau élevé de savoir-faire technique et la grande fierté que suscitaient en elles leur uniforme et leur apport aux opérations maritimes.

Mes premières expériences dans un contexte essentiellement masculin remontent à mon instruction militaire générale. C'est en 1980, lors d'un cours de moniteur-adjoint d'éducation physique de l'unité, que je suivais à la Base des Forces canadiennes Borden, que je me suis retrouvée pour la première fois dans un milieu d'hommes, puisque j'étais l'une des deux seules femmes dans un groupe de quinze stagiaires (dont la plupart provenaient du Régiment aéroporté du Canada et du 2e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light

Infantry), face à des instructeurs qui étaient tous des hommes. C'est un cours que j'ai trouvé physiquement exigeant, mais j'ai relevé le défi grâce au plein appui de la majorité de mes pairs et instructeurs. En 1983, lors de mon cours de chef subalterne, à Halifax, j'étais l'une de trois femmes parmi 61 stagiaires, à peu près tous issus de la Marine. Peu importe le cours, il y eut chaque fois un nombre suffisant de mes pairs et instructeurs à me traiter avec respect pour que je puisse affirmer en avoir retiré des expériences d'apprentissage très positives et profitables sur le plan professionnel. À dire vrai, durant toute ma carrière militaire, tant comme membre du rang subalterne que comme officier, j'ai toujours pensé que mon cours de chef subalterne avait été ma meilleure formation au commandement.

En 1985, la tradition qui voulait que les techniciens en océanographie soient de fait des techniciennes a pris fin avec l'embauche d'un premier homme au sein du groupe professionnel. Les arguments, parmi d'autres, de la dextérité et de la minutie qui justifiaient de réserver certains emplois aux femmes et de les exclure d'autres groupes professionnels ont cessé d'avoir cours. Après avoir terminé l'instruction élémentaire dans le métier, le premier technicien en océanographie qualifié a été affecté au détachement des Forces canadiennes de la Station navale des États-Unis Argentia, à Terre-Neuve-et-Labrador. À Argentia, les techniciens en océanographie canadiens travaillaient aux côtés de techniciens des systèmes océanographiques des Forces navales des États-Unis, parmi lesquels on retrouvait tant des hommes que des femmes. À peu près à la même époque, j'ai été promue matelot-chef, mutée à Argentia, où, à titre de superviseure de quart, j'étais chargée de la supervision directe de l'unique technicien en océanographie canadien et de plusieurs techniciens des systèmes océanographiques. C'était la première fois que je supervisais des hommes, et néanmoins, mon plus grand défi à Argentia fut de concilier les subtiles différences de mentalité entre Canadiens et Américains.

En 1983, j'ai commencé à remettre en question l'interdiction de service en mer qui frappait les femmes, et j'étais souvent indignée par les rumeurs désobligeantes qui circulaient dans la Marine au sujet des techniciennes en océanographie : soit elles avaient la cuisse légère, soit elles étaient homosexuelles. De fait, en 1983, j'étais toujours à la Station des Forces

canadiennes Shelburne, en Nouvelle-Écosse, quand des femmes ont fait l'objet d'enquêtes à la suite d'allégations de lesbianisme. D'après ce que j'ai pu constater, ces enquêtes et les accusations subséquentes sont extrêmement dommageables tant pour le moral que pour l'efficacité opérationnelle générale d'une unité militaire. Il a malheureusement fallu attendre dix autres années pour que soient supprimées les limitations d'emploi auxquelles étaient assujettis les gais et lesbiennes dans les Forces canadiennes[3]. Ce n'est que des années plus tard, pendant mes études universitaires, que j'ai mieux compris les mécanismes sociaux et historiques qui jouent en profondeur sur la perception de la sexualité féminine et du comportement social des femmes, qui se perpétue dans les cultures phallocentriques. Je crois qu'une telle compréhension est indispensable pour le perfectionnement professionnel et la réussite des femmes dans une culture à prédominance masculine, comme celle qui prévaut dans les Forces canadiennes.

À l'époque des enquêtes de Shelburne, ce que je connaissais des rouages organisationnels et sociaux se limitait à mon milieu immédiat, et tout cela me semblait incroyablement cruel et injuste. J'ignorais en effet à peu près tout des forces sociales en jeu dans l'expérience des Canadiennes, incluant l'attitude des Forces canadiennes pour ce qui était de donner aux femmes accès à des débouchés équitables. Dans la suite du présent chapitre, je présente certains des points saillants des processus sociaux et juridiques qui au Canada et dans ses forces armées ont influencé la situation des femmes dans les Forces canadiennes.

La Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada – 1969

Le rapport de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada, paru en 1970, a marqué un virage pour les Canadiennes, dont les femmes enrôlées dans les Forces canadiennes. Les commissaires avaient formulé 167 recommandations sur les changements à apporter pour créer un climat d'égalité des chances au profit des Canadiennes; six de ces recommandations portaient sur les femmes dans les Forces canadiennes. Les commissaires avaient recommandé :

- d'uniformiser les critères d'enrôlement;

- de verser les mêmes prestations de retraite aux femmes et aux hommes;

- de permettre aux femmes de fréquenter les collèges militaires du Canada;

- de donner accès aux femmes à tous les groupes professionnels de militaire du rang et d'officier; et

- d'abroger les règlements prohibant l'enrôlement des femmes mariées et obligeant les femmes militaires à quitter les forces armées quand elles donnent naissance à un enfant[4].

En 1971, les femmes mariées sont autorisées à joindre les rangs des Forces canadiennes, les nouvelles mamans peuvent y poursuivre leur carrière, les femmes sont admissibles aux programmes de formation subventionnée offerts aux aspirants officiers dans les universités canadiennes aux termes du Programme de formation des officiers – Force régulière, et elles peuvent occuper plus de postes dans plus de domaines. Les femmes sont néanmoins toujours exclues des métiers directement liés au combat, des postes en région éloignée et du service en mer[5], et les portes des collèges militaires leur sont toujours fermées.

Depuis 1971, les femmes peuvent faire partie des groupes professionnels de militaire du rang et d'officier dans les domaines du génie, des soins dentaires, du contrôle de la circulation aérienne, du contrôle des armes aériennes, des services juridiques, de la logistique, de la sécurité et des métiers reliés à l'aéronautique[6]. En 1974, on dénombrait largement plus de 2 000 femmes dans les Forces canadiennes, réparties dans 33 des 95 groupes professionnels, qui représentaient environ trois pour cent des effectifs de la Force régulière. En 1975, on apportait des modifications à la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes*, afin que les hommes et les femmes versent les mêmes cotisations et aient droit aux mêmes prestations de retraite[7]. En 1978, 4 786 femmes formaient 5,9 pour cent de la Force régulière[8] et pouvaient

travailler dans 81 des 127 groupes professionnels de militaire du rang et d'officier[9].

Loi canadienne sur les droits de la personne – 1978

Au cours des années et des décennies qui ont suivi, les responsables des Forces canadiennes ont fait face à plusieurs contestations judiciaires et ont remis en question la pertinence de permettre aux femmes de remplir des fonctions militaires en s'y opposant sous de nombreux angles. À la suite de la promulgation de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* en 1978, les Forces canadiennes étaient autorisées à restreindre l'emploi des femmes à certains postes uniquement lorsqu'il était possible de fonder de telles restrictions sur des exigences professionnelles justifiées, c'est-à-dire en démontrant que les femmes étaient incapables d'exercer tel ou tel emploi de façon « sûre, efficace et fiable »[10]. En juin 1978, et en prévision de l'incidence imminente que ne manquerait pas d'avoir sur les Forces canadiennes la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la Direction – Études sur le développement (Personnel) des Forces canadiennes publiait les résultats d'un sondage sur l'emploi des femmes à des postes de combat et à des postes isolés, qui avait été distribué à plus de 4 000 membres des Forces canadiennes et conjoints et conjointes de militaire[11]. La majorité des répondants étaient prêts à appuyer l'emploi des femmes dans les équipages d'aéronef, la plupart d'entre eux n'étaient pas en faveur du service des femmes à des postes de combat et dans les sous-marins, alors que les opinions étaient partagées quant à l'opportunité de permettre aux femmes de travailler à bord des destroyers. Si on ne tient pas compte des conjoints et conjointes, la plupart des personnes interrogées jugeaient que les femmes devaient se voir offrir la possibilité d'être affectées à des postes isolés. Dans la majorité des cas, les avis dépendaient directement de la perception que les répondants avaient de l'incidence qu'auraient les femmes sur l'efficacité opérationnelle. Par exemple, la plupart des répondants étaient opposés au service des femmes dans les armes de combat, et la plupart jugeaient que l'efficacité opérationnelle serait amoindrie si les femmes pouvaient y servir. Par ailleurs, la majorité des personnes interrogées appuyaient le service en mer des femmes à bord des bâtiments de soutien et croyaient que leur présence ne nuirait pas à l'efficacité opérationnelle des navires, pas plus qu'elle ne l'améliorerait.

Dans l'ensemble, ce sont les femmes militaires qui étaient les plus optimistes parmi les répondants, et la plupart d'entre elles affirmaient être prêtes à remplir la majorité des fonctions dont il était question. Parmi les aspects qui semblaient constituer les plus gros obstacles à l'emploi des femmes à des postes traditionnellement masculins, mentionnons l'aptitude physique des femmes, les exigences de la vie matrimoniale, la capacité affective des femmes et l'incidence des femmes sur l'efficacité opérationnelle[12].

Outre cette enquête des Forces canadiennes, Gallup Canada a réalisé des sondages d'opinion en novembre 1977 et en mai 1978 pour le compte du ministère de la Défense nationale, au sujet de l'exercice par les femmes des métiers directement liés au combat. En règle générale, les réponses laissaient entendre que les Canadiens étaient plus nombreux à appuyer le service des femmes à tous les postes de combat qu'ils ne l'étaient à s'opposer à la notion par rapport à un poste en particulier. L'appui au service des femmes dans les équipages d'aéronef était de toute évidence le plus généralisé, alors que la présence des femmes dans les unités combattantes des forces terrestres bénéficiait de l'appui le plus faible. De plus, le pourcentage de femmes à être en faveur de l'emploi des femmes à des postes de combat était un peu moins élevé que celui observé chez les hommes[13]. Ce travail d'enquête a permis de jeter les fondements des essais qui ont ensuite été menés dans le cadre du Programme d'emploi expérimental de femmes militaires dans des éléments et des rôles nouveaux (SWINTER).

Programme d'emploi expérimental de femmes militaires dans des éléments et des rôles nouveaux – 1979-1985

On a invoqué des facteurs sociodémographiques et juridiques pour justifier un nouvel examen des politiques relatives à l'emploi des femmes au sein des Forces canadiennes[14]. Les essais effectués dans le cadre du Programme d'emploi expérimental de femmes militaires dans des éléments et des rôles nouveaux (SWINTER), qui se sont déroulés de 1979 à 1985, étaient conçus pour aider les autorités des Forces canadiennes à évaluer l'incidence de l'emploi des femmes sur l'efficacité opérationnelle d'unités qui étaient auparavant composées exclusivement d'hommes. Les essais du programme SWINTER reposaient sur les éléments suivants :

- l'efficacité des femmes et des hommes militaires individuels à s'acquitter de tâches représentatives dans les unités d'essai;

- l'efficacité comparative de groupes de femmes, de groupes d'hommes et de groupes mixtes à s'acquitter de tâches représentatives dans les unités d'essai;

- l'incidence comportementale et sociologique de la présence de femmes militaires sur les unités d'essai, dont l'incidence sociologique sur la famille immédiate des militaires des unités d'essai;

- le degré d'acceptation dans le grand public et parmi nos alliés de l'emploi des femmes à des postes et dans des contextes traditionnellement masculins;

- les conséquences en termes de ressources de la participation accrue des femmes militaires dans les Forces canadiennes[15].

Au cours de cette étude sur le terrain, on a observé les participants dans des unités qui étaient auparavant composées uniquement d'hommes et on a distribué des questionnaires aux hommes et aux femmes des unités d'essais du programme SWINTER. Les opérations menées dans ces unités d'essai allaient du soutien en campagne aux opérations terrestres de combat (4e Bataillon des services et 4e Ambulance de campagne), en passant par le service en mer à bord d'un navire de soutien (NCSM CORMORANT), le soutien des opérations dans une station de communications isolée située au Nord du cercle polaire arctique (SFC Alert), les opérations de transport d'équipage d'aéronef (436e Escadron de transport) et les opérations d'escadrons de transport et de recherche et de sauvetage (les escadrons 413, 424, 435 et 442). Pour réaliser les essais dans les unités choisies, on a provisoirement affecté, pour la durée de l'étude, des femmes militaires à des postes qui étaient jusqu'alors interdits aux femmes[16].

Les essais du programme SWINTER ont nettement démontré qu'au-delà des compétences véritables et du rendement réel des femmes militaires, d'autres facteurs influencent les attitudes des hommes à l'endroit des femmes, ainsi

que leur niveau d'intégration[17]. L'étude SWINTER a par conséquent mené à la conclusion que le « maintien du *statu quo* » ne permettrait pas de créer un cadre favorable à l'intégration des femmes dans les bastions masculins. Autrement dit, l'efficacité de l'intégration allait dépendre de la capacité des leaders à s'attaquer aux problèmes réels et perçus, comme les normes de sélection et d'instruction biaisées, la résistance au changement, l'éventail limité de tâches que les superviseurs attribuent aux femmes, les différences qui distinguent les femmes des hommes sur le plan de la force physique et de l'agressivité, la nature craintive des femmes, les émotions et la maternité, les relations sexuelles entre collègues masculins et féminins et les rumeurs de lesbianisme[18,19]. Même si les femmes n'exécutaient pas de tâches reliées au combat lors des essais du programme SWINTER, ces essais ont été l'occasion de perfectionner les politiques et de repenser la manière dont les Forces canadiennes pourraient ou devraient réagir à l'évolution des attitudes et des usages sociaux au cours des années 1980[20]. En ce sens, on a alors procédé à l'accroissement consécutif du nombre de tâches et de postes qui allaient être confiés aux femmes au sein des Forces canadiennes.

En 1986, les autorités des Forces canadiennes annonçaient que les femmes pourraient faire partie de groupes professionnels mixtes, dans sept catégories d'unités de la Force régulière qui étaient auparavant des unités exclusivement masculines : pétroliers ravitailleurs d'escadre, unités de soutien au combat, ambulances de campagne, escadrons de patrouille maritime, escadrons de reconnaissance maritime, escadrons de guerre électronique (Force aérienne) et pelotons de police militaire. Les femmes ont également été autorisées à entrer dans deux groupes professionnels militaires qui jusque-là avaient été réservés aux hommes : opérateurs de détecteurs électroniques aéroportés et techniciens de médecine préventive[21].

Programme d'emploi des femmes dans des postes liés au combat – 1987

Dans la foulée des travaux du Comité parlementaire sur les droits à l'égalité, les membres d'un groupe de travail des Forces canadiennes mis sur pied pour examiner les questions d'égalité recommandaient d'accorder plus de place aux femmes au sein des Forces canadiennes. Dans une autre recommandation

de ce groupe de travail, on conseillait d'élaborer un programme qui permettrait de préciser l'orientation stratégique et l'instruction en leadership relativement à l'emploi des hommes et des femmes[22]. En 1987, le ministre de la Défense nationale demandait aux responsables du ministère de la Défense nationale de démarrer diverses initiatives destinées à donner plus d'ampleur à l'emploi des femmes dans les Forces canadiennes, dont des programmes de recrutement plus vigoureux axés sur les recrues potentielles[23] et la création de débouchés à l'essai dans les unités et groupes professionnels qui restaient des chasses gardées masculines[24]. Les essais réalisés dans le cadre du Programme d'emploi des femmes dans des postes liés au combat étaient conçus pour évaluer les unités de combat (armée de Terre) et les navires (Marine), et ce, autant auprès des unités mixtes que celles réservées à un seul sexe, afin de déterminer si on assistait à une baisse de l'efficacité opérationnelle après l'arrivée des femmes[25]. Aucun programme d'essai n'a été mis au point pour la Force aérienne, puisque l'emploi des femmes n'y faisait pas l'objet de restrictions officielles, et ce, même si les femmes à l'époque étaient encore absentes de plusieurs unités aériennes et groupes professionnels de l'aviation militaire.

Tribunal canadien des droits de la personne – 1989

De 1986 à 1988, les membres du Tribunal canadien des droits de la personne ont entendu quatre causes découlant de quatre plaintes distinctes mais apparentées qui portaient sur les possibilités d'instruction et d'emploi dans les Forces canadiennes. Les plaintes, déposées auprès de la Commission canadienne des droits de la personne en 1981, 1982, 1983 et 1984, avaient été formulées à la suite, respectivement, du refus de la demande de mutation d'une commis d'administration dans un régiment auquel s'appliquait un quota de dix pour cent de femmes, de l'interdiction faite aux femmes de piloter un chasseur sous prétexte de ne pas les exposer aux risques inhérents au poste, du refus d'offrir de l'instruction et des débouchés à une femme désireuse d'occuper un poste de technicien de mécanique navale, et enfin, du refus de permettre à une mécanicienne qualifiée de profiter d'une occasion d'emploi au sein d'un escadron tactique d'hélicoptères[26]. Dans ce dernier cas, les parties en sont arrivées à un règlement avant la décision définitive du

tribunal, après que les responsables des Forces canadiennes eurent déclaré que le refus d'employer la plaignante dans un escadron d'hélicoptères résultait d'une erreur administrative. Pour ce qui concerne les autres causes, les représentants des Forces canadiennes n'ont pas nié le caractère discriminatoire des politiques et des pratiques actuelles de l'organisation, mais ils prétendaient qu'elles étaient fondées sur d'authentiques exigences professionnelles, qu'ils interprétaient comme relevant de l'« efficacité opérationnelle ». Dans la décision du tribunal, on sommait les Forces canadiennes de compléter l'intégration des femmes dans tous les domaines et tous les groupes professionnels dans les dix années à venir. Les membres du tribunal exigeaient également que se poursuivent les essais effectués dans le cadre du Programme d'emploi des femmes dans des postes liés au combat. Ces essais avaient été proposés par les Forces canadiennes en 1987, mais ils ne devaient plus être considérés comme des « essais », puisqu'ils serviraient désormais à ouvrir la voie ou à préparer les lieux en vue d'une intégration pleine et entière des femmes dans tous les secteurs, métiers et professions des Forces canadiennes[27].

Sous l'impulsion de la décision de 1989 du Tribunal canadien des droits de la personne et, dans une certaine mesure, en raison de l'assujettissement imminent des Forces canadiennes à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*[28], les années 1990 furent manifestement la période la plus intense en termes de recherches et d'activités destinées à faciliter la participation des femmes et à augmenter leur nombre dans les forces armées. Dès que le Tribunal canadien des droits de la personne eut émis ses directives, les restrictions officielles qui limitaient l'emploi des femmes dans les Forces canadiennes furent supprimées, ce qui a ouvert les portes de tous les domaines et de tous les groupes professionnels aux femmes, à l'exception des postes à bord des sous-marins et du groupe des aumôniers catholiques dans les ordres[29]. En février 1990, le ministre de la Défense nationale créait le Comité consultatif du ministre sur les femmes dans les Forces canadiennes (CCMFFC), qui a par la suite été rebaptisé Comité consultatif ministériel sur l'intégration des genres dans les Forces canadiennes (CCMIGFC), dans le but de s'assurer que les directives du tribunal seraient observées et de mettre en place un instrument de surveillance extérieur du processus d'intégration des femmes[30].

Même si les autorités des Forces canadiennes ont tenu compte de bon nombre des recommandations contenues dans les quatre premiers rapports annuels du comité, en 1995, lors de la publication de leur cinquième rapport, les membres du comité jugeaient que « les recherches, le leadership et les initiatives dans les domaines fondamentaux de la gestion du personnel et des opérations (…) » laissaient à désirer[31].

À l'exception de la surveillance exercée par le CCMFFC/CCMIGFC, au début des années 1990, les recherches étaient avant tout axées sur le contrôle quantitatif de la situation des femmes et l'analyse psychométrique des tests de sélection des Forces canadiennes. Les analyses réalisées au cours de cette période ont bel et bien révélé que les femmes, autant au sein des membres du rang que des officiers, subissaient une partialité désavantageuse dans les épreuves lors des tests de sélection. On a donc mis au point de nouveaux tests et des études de validation ont sans cesse lieu afin de s'assurer que l'on n'utilise pas d'outils de sélection sexistes dans les Forces canadiennes[32]. On a aussi analysé les taux d'attrition des femmes et des hommes dans les Forces canadiennes[33], la situation familiale des femmes dans les Forces canadiennes[34], le cheminement professionnel des femmes dans les Forces canadiennes[35], la situation des femmes qualifiées dans les Forces canadiennes[36] et l'incidence sur les femmes de la diminution des effectifs des Forces canadiennes[37]. Ces recherches ont été utiles, car elles ont permis de mettre les autorités des Forces canadiennes au fait des difficultés qui entravent la participation des femmes. Au début des années 1990, on a également effectué des recherches conçues pour étudier et évaluer les expériences des femmes dans les Forces canadiennes. Une étude qualitative, qui reposait sur une série d'entrevues approfondies menées auprès de femmes qui avaient quitté les Forces canadiennes, brossait un premier tableau préliminaire des expériences sous-jacentes aux taux d'attrition différents entre les femmes et les hommes. On y concluait que les obligations familiales et les problèmes de harcèlement et de discrimination influençaient le niveau d'attrition des femmes militaires[38].

Tout au long des années 1990, on a mis l'accent sur le harcèlement dans les Forces canadiennes. On a réalisé une enquête initiale sur les questions de harcèlement auprès des membres des Forces canadiennes en 1992[39], qui a

été suivie d'une réplique en 1998[40]. On s'est ensuite servi de ces études pour élaborer la politique des Forces canadiennes en matière de harcèlement et les procédures d'intégration des femmes, les résultats de ces recherches confirmant que les femmes étaient plus susceptibles que les hommes de subir toutes les formes de harcèlement évaluées (harcèlement sexuel, harcèlement personnel et abus de pouvoir). En 1992, parmi les répondants de la Force régulière, 26,6 pour cent des femmes et deux pour cent des hommes affirmaient avoir été victimes de harcèlement sexuel, 32,6 pour cent des femmes et 19,4 pour cent des hommes déclaraient avoir été harcelés à titre personnel, alors que 31,5 pour cent des femmes et 28,9 pour cent des hommes disaient avoir subi de l'abus de pouvoir. Les taux de harcèlement établis dans l'enquête de 1998 étaient inférieurs à ceux qui avaient été relevés en 1992, à l'exception du taux de harcèlement sexuel chez les hommes interrogés, qui avait augmenté, passant de deux à trois pour cent[41]. On a également réalisé un sondage parmi les réservistes en 1998. Globalement, les taux de harcèlement dans la Force de réserve étaient inférieurs à ceux dans la Force régulière, mais les femmes y étaient néanmoins plus souvent la cible que les hommes[42].

En 1997, des recherches ont été menées afin de déterminer quels sont les facteurs qui font que le taux d'attrition des femmes est cinq fois plus élevé que celui des hommes dans les armes de combat. On a réuni des groupes de discussion formés de militaires des deux sexes qui exerçaient des groupes professionnels militaires des armes de combat et qui faisaient partie d'unités de soutien logistique du combat[43], puis on a réalisé des entrevues de fond avec des femmes qui avaient quitté les armes de combat[44]. Ces travaux portaient sur l'expérience des femmes et des hommes dans le contexte de l'instruction et de l'emploi des Forces canadiennes, ainsi que sur l'expérience des femmes qui ont servi dans les armes de combat entre 1989 et 1997. Les conclusions de cette étude faisaient ressortir que les femmes étaient confrontées à des obstacles sociaux et psychologiques importants. Dans l'ensemble, les femmes devaient composer avec les préjugés ambiants quant à leurs aptitudes et à leur motivation, avec des perceptions découlant des *a priori* culturels machistes au sujet des rôles attribués à chacun des sexes et au sujet du comportement social et sexuel des femmes qui optent pour un emploi traditionnellement exercé par des hommes[45].

À compter du milieu des années 1990, et sous la poussée de la législation sur l'équité en matière d'emploi adoptée en 1995, les recherches sur l'équité et les droits de la personne ont pris encore plus d'ampleur dans les Forces canadiennes. En 1995, on a demandé aux membres des Forces canadiennes de répondre à un questionnaire afin de rassembler des données attitudinales sur la diversité[46]. Ce sondage n'a toutefois pas permis d'obtenir une quelconque information qui aurait pu offrir un contexte aux enjeux qui ont une incidence sur l'intégration des femmes. En 1997, on a donc décidé d'élaborer un questionnaire pour sonder les opinions sur l'emploi des hommes et des femmes[47], qui a par la suite été incorporé comme échelle à l'enquête sur la diversité, à sa deuxième mouture, en 1999[48].

À la fin des années 1990, le champ d'études de la plupart des recherches sur les droits de la personne et l'équité s'était déplacé vers les questions d'équité en matière d'emploi et de diversité, dans la mesure où l'on s'efforçait dans les Forces canadiennes de mettre en application les dispositions de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* promulguée en 1995. Pour réaliser, en partie, cet objectif, les responsables du ministère de la Défense nationale ont autorisé, puis financé la mise sur pied de quatre groupes consultatifs, c'est-à-dire un groupe consultatif par groupe désigné au titre d'équité en matière d'emploi : Groupe consultatif de la Défense pour les personnes handicapées, Groupe consultatif des Autochtones de la Défense, Groupe consultatif de la Défense pour les minorités visibles et Organisation consultative des femmes de la Défense. En 2000, tous les groupes étaient formés, et ils ont depuis lors investi passablement d'énergie et de ressources afin d'offrir des conseils d'experts et de promulguer le fruit de leurs travaux d'analyse dans divers dossiers d'ordre stratégique et organisationnel ainsi que dans les programmes qui ont une incidence sur les personnes que représentent ces groupes. On sait que cela a des répercussions potentielles sur les femmes dans les quatre groupes désignés, et ce sont les femmes qui sont le plus largement représentées à l'échelle des Forces canadiennes, en comparaison des membres des autres groupes désignés. C'est pourquoi l'Organisation consultative des femmes de la Défense se doit de représenter un nombre incalculable de points de vue et d'expériences, tout en démontrant bien la nécessité d'adopter des approches à la fois ciblées et intégrées pour tenir compte des connaissances, perspectives

et expériences des femmes dans le cadre des initiatives ultérieures des Forces canadiennes.

À mesure qu'approchait la fin de la période de dix ans prescrite par le Tribunal canadien des droits de la personne, qui arrivait à échéance en 1999, on est passé de la théorie des études à l'action de programmes et de plans conçus pour démontrer les progrès accomplis et l'engagement envers les préceptes de la Commission canadienne des droits de la personne. Une partie de la responsabilité à cet égard incombait aux commandants d'armée, et chacun d'entre eux devait présenter à la Commission canadienne des droits de la personne un programme d'intégration des femmes avant la décision qui serait prise en 1999 par rapport aux progrès des Forces canadiennes en la matière. De plus, le Chef d'état-major des Forces maritimes a produit un rapport de recherche dans lequel on concluait qu'il n'existait pas de raison suffisante d'interdire aux femmes de servir à bord des sous-marins[49]. Cette recherche a été un élément important de la décision ultérieure de supprimer les contraintes qui empêchaient les femmes d'occuper des postes dans les sous-marins des Forces canadiennes, éliminant du même coup le dernier obstacle officiel à la participation pleine et entière des femmes[50]. En dernière analyse, les membres de la Commission canadienne des droits de la personne n'étaient pas satisfaits des progrès réalisés par les Forces canadiennes en dix ans, mais ils appréciaient néanmoins que la haute direction se soit suffisamment engagée à favoriser l'intégration des femmes pour l'avenir.

À l'orée du XXI^{e} siècle

Depuis 1999, les recherches sur les enjeux qui touchent les femmes et leur intégration dans les Forces canadiennes se sont faites plus rares. Dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, on met l'accent sur la présence de nombres représentatifs pour chacun des quatre groupes désignés : femmes, Autochtones, membres des minorités visibles et personnes handicapées. Les femmes dans leur ensemble affichent des nombres plus élevés que les autres groupes désignés et sont représentées dans la plupart des groupes professionnels et fonctions. Cette intégration relativement avancée des femmes, quand on la compare aux membres des autres groupes désignés, semble valider la notion que les femmes sont pleinement intégrées au sein

des Forces canadiennes. En outre, l'adhésion du plus grand nombre aux idées véhiculées dans les ouvrages de vulgarisation sur l'évolution des valeurs dans la société[51] a eu pour effet de renforcer la perception selon laquelle peu importe que l'on soit un homme ou une femme, on est tous affectés par les mêmes problèmes, et on ne tient à peu près pas compte des conséquences injustes ou de l'incidence toujours excessive de certains problèmes sur les femmes. Par exemple, même si les hommes sont de plus en plus présents au sein de la famille et exécutent plus de corvées domestiques qu'autrefois, les femmes continuent d'assumer une part disproportionnée de la responsabilité du bien-être des enfants et de la famille.

Quoi qu'il en soit, les femmes sont en train de se tailler une juste place dans les Forces canadiennes, dans un nombre grandissant de domaines et de postes, dont les postes supérieurs de commandement. On compte aujourd'hui plus de 8 000 femmes en service actif dans la Force régulière, alors que 15 000 autres femmes sont des réservistes qui occupent un poste à temps plein ou à temps partiel. Globalement, les taux de représentation sont respectivement de 13,2 pour cent et de 20,5 pour cent dans la Force régulière et la Force de réserve[52]. Les taux de représentation des femmes dans la Force régulière sont d'environ 72 pour cent dans le groupe professionnel des soins infirmiers et 78 pour cent parmi les hygiénistes dentaires; par contre, on compte moins de quatre pour cent des femmes dans le domaine de la maintenance navale, les métiers du génie électrique, du génie mécanique et du génie militaire ainsi que parmi les pilotes, les soldats et les officiers des armes de combat de la Force terrestre[53]. Il y a plus de 450 femmes dans le corps des officiers supérieurs[54] de la Force régulière, qui représentent environ 9,6 pour cent des officiers supérieurs, et plus de 350 femmes dans le corps des officiers supérieurs de la Force de réserve, qui représentent 7,7 pour cent des officiers supérieurs[55]. On compte 1 250 femmes sous-officiers supérieurs[56] dans la Force régulière et 1 590 dans la Force de réserve, qui représentent 9,6 et 12,8 pour cent respectivement des sous-officiers supérieurs[57]. Parce que le leadership de ces militaires en position d'autorité exerce une grande influence sur la mise en œuvre des politiques et l'évolution de la culture militaire, il est certain que les qualités de chef des femmes et leur apport sont des atouts pour les Forces canadiennes.

Photo offerte gracieusement par Major Anne Reiffenstein

Le major Anne Reiffenstein (à droite), commandant de la batterie A, 1er Régiment, Royal Canadian Horse Artillery (1 RCHA), récapitule une manœuvre de tir à vue avec le lieutenant Nichola Goddard, officier de tir. Octobre 2003

Photo offerte gracieusement par Major Anne Reiffenstein

Le lieutenant Nichola Goddard, commandant de troupe, batterie A, 1er Régiment, Royal Canadian Horse Artillery (1 RCHA), lors de l'Opération *Peregrine*, après avoir combattu le feu dans les montagnes de la région de Chase, en Colombie-Britannique. Août 2003

Photo offerte gracieusement par Major Anne Reiffenstein

Le lieutenant Nichola Goddard (à gauche), lors d'une reconnaissance à bord d'un transport de troupes blindé (TTB) pendant un exercice. 2003

Photo : Caporal-chef Paul MacGregor, Caméra de combat des FC

AMPARA, SRI LANKA

Le major Steve Hewitt, commandant de compagnie de l'équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART), discute des problèmes possibles avec deux coéquipières, le capitaine Suzan Seo et le capitaine Lena Cormier. Janvier 2005

Photo : Caporal-chef Paul MacGregor, Caméra de Combat des FC

AMPARA, SRI LANKA

Le capitaine Sarah Heer, qui est membre de l'équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART), inscrit des coordonnées de quadrillage sur une carte pendant une opération d'aide humanitaire. Janvier 2005

Photo : Sergent Frank Hudec, Caméra de Combat des FC

GARHI DOPATTA, PAKISTAN

Le major Julia Atherley-Blight, commandant-adjoint de l'équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART) des Forces canadiennes, salue durant une cérémonie du jour du Souvenir tenue lors de l'Opération *Plateau*, une opération de secours aux victimes d'un tremblement de terre. Novembre 2005

Photo : Caporal David Cribb

BASE DES FORCES CANADIENNES TRENTON, ONTARIO

Le major Annette Snow, médecin de l'air et médecin-chef au sein de l'équipe canadienne d'assistance en cas de catastrophe, avant d'aller porter secours aux sinistrés de la Nouvelle-Orléans, répond aux questions d'un journaliste sur le rôle des Forces canadiennes et de son équipe. Septembre 2005

Photo offerte gracieusement par Capitaine J.J. Longley

AFGHANISTAN

Le capitaine Jodi-Lane Longley du 436e Escadron de transport (Trenton), jette un coup d'œil sur les panneaux carburant d'un avion CC130 *Hercules* pendant une mission de ravitaillement en carburant. 2006

Photo : Caporal-chef Paul MacGregor, Caméra de Combat des FC

WAINWRIGHT, ALBERTA

Le caporal Bill Deschamp (à gauche) et le soldat Shelly Munro, deux techniciens en aéronautique du 408e Escadron tactique d'hélicoptères (Edmonton), remettent en place un organe du moteur d'un hélicoptère CH146 *Griffon* pendant l'Exercice *Resolute Warrior*.

Avril 2003

Photo : Caporal-chef Michel Durand, Services d'imagerie Halifax

NAVIRE CANADIEN DE SA MAJESTÉ (NCSM) ST. JOHN'S

Le matelot de 3e classe Janna Strickland, une manœuvrière, prépare sa mitrailleuse de calibre 0.50 avant un exercice d'accostage mené pendant l'Opération *Apollo*, la participation militaire canadienne à la campagne internationale contre le terrorisme. Mai 2002

Photo : Caporal-chef Frank Hudec, Caméra de Combat

NAVIRE CANADIEN DE SA MAJESTÉ (NCSM) REGINA, GOLFE D'OMAN, RÉGION DU GOLFE PERSIQUE

Le matelot de 1re classe Mandy Dagenais et le matelot de 3e classe Kris Correa préparent des charges explosives pour détruire une mine simulée pendant l'Opération *Pouncer*, dans le golfe d'Oman. Avril 2003

Photo : Caporal-chef Robert Bottrill, Caméra de Combat des FC

NAVIRE CANADIEN DE SA MAJESTÉ (NCSM) OTTAWA, GOLFE PERSIQUE

Le matelot de 1re classe Catherine Gabanna, membre de l'équipe d'abordage, fait feu avec son pistolet de 9 mm SIG Sauer lors d'un entraînement de tir réel sur le pont d'envol, dans le cadre de l'Opération *Enduring Freedom*. Novembre 2006

Photo : Sergent Dennis Mah, Caméra de Combat des FC

BOSNIE-HERZÉGOVINE

Le caporal Helen Pagistakis (à l'avant-plan), réserviste et membre d'un détachement de réaction rapide, court se mettre à l'abri, pendant que d'autres membres de son équipe se postent pour défendre l'hélicoptère *Griffon* qui les a transportés dans une zone d'exercice au sommet d'une colline pendant l'Opération *Palladium*, la participation canadienne à la Force de stabilisation (SFOR) de l'OTAN. Juin 2001

Photo : Caporal-chef Jeff D. de Molitor

RÉGION DU GOLFE PERSIQUE

Le caporal-chef Janine Henderson, technicienne en avionique à la 8e Escadre (Trenton), marche vers le nez d'un avion CC130 *Hercules* après une dernière vérification avant de s'envoler vers Kandahar, en Afghanistan, avec un chargement destiné à l'Opération *Apollo*. Mars 2002

Photo offerte gracieusement par Caporal Kim Gosse

L'adjudant-maître Gilda Dolph du 2e Escadron des mouvements aériens, 8e Escadre (Trenton), supervise les opérations de chargement d'un CC130 *Hercules*. Août 2002

Photo : Sergent Gerry Pilote, Caméra de Combat des FC

VELIKA KLADUSA, BOSNIA

L'adjudant Lyne Deshaies, mécanicienne de bord, pointe la mitrailleuse C6 montée sur affût dans la porte latérale d'un CH146 *Griffon* du 430e Escadron tactique d'hélicoptères (Valcartier). Novembre 2001

Photo : Caporal-chef Paul MacGregor, Caméra de combat

ZGON, BOSNIA-HERZÉGOVINE

Le caporal Amber Churchill, membre de l'escadron B du Lord Strathcona's Horse (LdSH), fait connaissance avec des jeunes de la huitième année lors de la visite d'une école à Sanski Most, en Bosnie-Herzégovine. Novembre 2002

Photo : Caporal John Bradley, 3e Bataillon, Royal 22e Régiment

KABOUL, AFGHANISTAN

Le caporal Michelle Tremblay, du peloton de transport de l'élément de soutien national (ESN) de la Force opérationnelle à Kaboul, dans l'écoutille du conducteur de son véhicule blindé *Bison*, lors de l'Opération *Athena*. Juillet 2004

Photo : Sergent Frank Hudec, Caméra de Combat des FC

KABOUL, AFGHANISTAN

Le lieutenant Kathy Hanna, commandant de troupe du 2e Régiment, Royal Canadian Horse Artillery (2 RCHA), décharge un pistolet semi-automatique de 9 mm Browning dans un piège à balles au camp de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS), à Kaboul en Afghanistan, dans le cadre de l'Opération *Athena*. Août 2003

Photo : Caporal Doug Farmer

KABOUL, AFGHANISTAN

Le bombardier Marie Robert, de la troupe des engins télépilotés (UAV) rattachée au 2e Régiment, Royal Canadian Horse Artillery (2 RCHA), guide un UAV *Sperwer* pendant qu'il est hissé sur la rampe de lancement par catapultage, dans le cadre de l'Opération *Athena*. Novembre 2003

Photo : Caporal-chef Robert Bottrill, Caméra de combat des FC

KANDAHAR, AFGHANISTAN

Le caporal Kristie McKay, en mission avec la Force opérationnelle en Afghanistan, insère son coquelicot dans une couronne de fleurs après la fin de la cérémonie du jour du Souvenir. Novembre 2003

Photo : Caméra de Combat des FC

ZEBALLOS, ÎLE DE VANCOUVER, COLOMBIE-BRITANNIQUE

Chuck Syme, du 4e Groupe de patrouilles de Rangers canadiens (Pacifique), et le soldat Leona M.A. Chaisson, une technicienne en imagerie à la Base des Forces canadiennes Esquimalt, se dirigent vers le site d'un exercice des Rangers canadiens sur l'île Nootka, en Colombie-Britannique Juillet 2006

Photo : Caporal Bill Gomm, 38e Groupe-brigade du Canada

WINNIPEG, MANITOBA

Le soldat Priska Zinn, de la 6e Compagnie de renseignement du 38e Groupe-brigade du Canada, reporte des données de contact sur une carte pendant l'Exercice *Thinking Bison*.
Mars 2006

Photo : Caporal Charles Barber, Services d'imagerie, BFC Esquimalt

CÔTE DU PACIFIQUE, AMÉRIQUE DU NORD

Le matelot de 3e classe Jennifer Courneyea (à gauche), une signaleuse navale, fait des signaux au moyen de drapeaux à partir du pont du ravitailleur NCSM PROTECTEUR afin de transmettre un message à l'escorteur rapide NCSM REGINA pendant un ravitaillement en carburant effectué en mer. Decembre 2003

Les femmes sont encore peu représentées aux postes de commandement, plus particulièrement au niveau opérationnel. Les femmes sont néanmoins de plus en plus nombreuses à remplir des fonctions de leadership liées au combat et au soutien logistique du combat dans un contexte opérationnel. Pareils changements constituent des progrès, mais ils ne sont néanmoins pas faciles à assimiler pour les femmes qui les vivent, car elles ne peuvent se reconnaître parmi leurs prédécesseurs qui sont de l'autre sexe. Comment une femme peut-elle s'inscrire dans une tradition et en être fière alors que les femmes en étaient exclues[58]? Les femmes qui s'enrôlaient dans les armes de combat au début des années 1990 ne pouvaient compter sur personne pour se tailler une place dans le régiment. Cela signifiait que pour réussir, elles devaient dès le départ posséder la plupart des qualités d'un bon leader pour tirer leur épingle du jeu, car il n'y avait personne pour les guider. De nos jours, certaines des femmes qui joignent les rangs des armes de combat ont la chance de prendre la relève de femmes émérites. Dans la mesure où elles se sentent peut-être moins obligées de prouver que les femmes sont capables de faire le travail et méritent les ouvertures qui leur sont offertes, ces femmes peuvent investir plus d'énergie à parfaire leur instruction et à poursuivre leur perfectionnement.

Il y a trente ans, les techniciennes en océanographie bénéficiaient de plusieurs choses auxquelles n'ont pas droit les femmes des armes de combat de nos jours. Elles occupaient une place bien définie dans l'organisation, elles étaient dirigées par des femmes auxquelles elles pouvaient s'identifier, et à peu près personne ne doutait de leurs compétences techniques. Lorsque j'ai suivi mon cours de moniteur adjoint d'éducation physique de l'unité en 1980 et mon cours de chef subalterne en 1983, mes pairs et leaders paraissaient passablement prêts à accepter ma présence. Durant ces deux courtes périodes d'instruction qui se sont étalées sur quatre et cinq semaines, je me suis intégrée relativement facilement au milieu de formation, en sachant pertinemment que dès la fin du cours je serais de retour à mon poste de technicienne en océanographie. Cependant, les débouchés professionnels des techniciennes en océanographie étaient confinés à un domaine restreint où tout avancement professionnel éventuel demeurait limité, parce que l'on tenait pour acquis, entre autres choses, que les femmes ne pouvaient pas et ne devaient pas servir en mer. Par exemple, j'ai été l'une des deux premières

techniciennes en océanographie à être autorisées à occuper un poste en mer durant deux semaines dans le cadre d'un exercice naval qui a lieu dans le Pacifique en 1985. Certaines techniciennes en océanographie ont navigué avec les Forces navales des États-Unis bien avant que le groupe professionnel ne soit intégré à celui des techniciens de sonar tracté au début des années 1990, et tant des techniciens que des techniciennes de sonar tracté ont servi à bord des navires canadiens[59]. En ce sens, les femmes qui avaient été des traceuses radar, puis des techniciennes en océanographie et enfin des techniciennes de sonar tracté, ont été progressivement intégrées et ont pris une part importante dans l'évolution et les transformations qui caractérisent le milieu de la détection acoustique maritime depuis la dernière décennie.

Par ailleurs, dès leur arrivée dans les armes de combat, les femmes ont causé une onde de choc dont les remous ont modifié à jamais la longue histoire d'un secteur d'activités où seuls les hommes étaient présents. Au fil des siècles, les femmes ont été partie prenante des conflits armés, ont dû relever des défis physiques importants et ont dû composer avec des conditions extrêmement difficiles, dont la crainte et la réalité d'une mort violente, en temps de guerre comme dans toutes sortes d'autres circonstances. Pourtant, ce n'est que depuis peu que les femmes sont des membres reconnus et permanents d'organisations militaires de combat, comme les régiments. La réussite individuelle dans un contexte social et historique aussi exigeant doit reposer sur un leadership solide. Les femmes qui s'enrôlent dépendent de leaders capables de diriger efficacement une équipe mixte. De plus, parce que la présence des femmes dans un milieu axé sur le combat conserve un caractère exceptionnel, les femmes doivent composer intelligemment avec les réactions et les opinions de leurs pairs, leaders et subordonnés quant à la capacité des femmes de participer aux opérations de combat. Dès leur entrée en fonctions, les femmes doivent manifester de réelles qualités de chef pour réussir. Il est primordial pour des femmes dont le milieu de travail et le groupe professionnel sont très majoritairement masculins de posséder des aptitudes en leadership, même aux échelons subalternes et malgré une expérience encore réduite.

À dire vrai, l'étude réalisée en 1997 sur l'expérience des femmes au sein des armes de combat permettait de conclure que les femmes dont l'expérience

avait été la plus positive « ont fait preuve d'une compréhension remarquable »[60] du fonctionnement des groupes masculins et de la manière dont le comportement de ces derniers est déterminent dans l'interprétation du rendement et des activités sociales des femmes. Ces femmes attribuaient à la culture masculine des armes de combat les stéréotypes persistants qui frappaient le comportement social de leur propre sexe, plutôt que de les interpréter comme des attaques à leur endroit et comme des atteintes à leur réputation[61]. Cette expérience fait ressortir plus nettement l'importance pour les leaders de comprendre les mécanismes sociaux plus universels qui influencent la situation des femmes dans les forces armées.

Alors que l'on s'efforce dans les Forces canadiennes de renforcer la position fragile des femmes dans les armes de combat, on doit également faire face à une myriade de besoins de plus en plus complexes en matière de défense. Jamais depuis la guerre de Corée les Forces canadiennes n'ont connu des pertes au combat aussi nombreuses qu'en 2006 en Afghanistan. Au nombre de ces pertes, il faut compter la première femme tombée au combat, le Capitaine Nichola Goddard. La mort du Capitaine Goddard, survenue le 17 mai 2006 lors de combats contre les talibans, a soulevé peu de questions dans la population canadienne au sujet de la présence des femmes dans les forces armées et des fonctions qui devraient leur être attribuées. On a plutôt beaucoup parlé du fait que le Canada avait perdu un soldat compétent et dévoué, au-delà de son appartenance à l'un ou l'autre sexe[62]. Une journaliste cependant, dans un article paru récemment dans le *Ottawa Citizen*, soulignait que les femmes militaires « sont en train d'écrire un nouveau chapitre de l'histoire militaire du Canada, en occupant des postes importants sur le front afghan »[63] et du même coup, « balaient du revers de la main les préjugés à propos de la capacité des femmes de faire la guerre[64] et des effets de leur présence sur la chimie d'unités auparavant exclusivement composées d'hommes »[65]. La journaliste fait remarquer qu'elle n'était pas arrivée à trouver quiconque pour lui dire si des recherches avaient été réalisées sur la participation des femmes aux armes de combat. Quand on lit une telle chose, on se demande quel genre de recherche ou d'initiative conviendrait et quelles questions les responsables des Forces canadiennes devraient se poser au sujet de l'expérience des femmes dans les armes de combat. La plupart des parties

concernées s'accordent à dire que les objectifs de défense canadiens seront plus efficacement atteints si les forces armées sont représentatives de la société démographiquement diversifiée du Canada, et ce, non seulement en termes quantitatifs, mais également en offrant aux personnes qui s'enrôlent l'occasion de participer et de s'intégrer pleinement à tous les processus organisationnels. Il faudrait au moins s'assurer que les Forces canadiennes puissent s'enrichir de l'expérience des femmes tout autant que de celle des hommes.

Parallèlement aux progrès accomplis sur le plan de l'intégration des femmes, les Forces canadiennes sont passées de l'époque de la guerre froide à une situation où elles devaient apprendre à relever les défis d'un contexte de sécurité en mutation. Les Forces canadiennes participent souvent à des missions de combat aussi périlleuses qu'explosives et à diverses activités qui ont une incidence sur l'intégration des 3D (défense, diplomatie et développement) ainsi que sur la coopération et les résultats dans un cadre interarmées, inter-institutions, multinational et public. Il est important de comprendre les répercussions du nouveau contexte de sécurité sur les femmes en tant que militaires et leaders des Forces canadiennes. Comment le service militaire a-t-il évolué du point de vue des femmes et des hommes dans les Forces canadiennes, et comment les dirigeants peuvent-ils tirer le meilleur parti possible de l'apport des femmes comme des hommes dans un contexte de sécurité de plus en plus volatile et où les événements se succèdent rapidement? La complaisance est stérile, et ce ne sont là que quelques-unes des questions auxquelles il faudra répondre.

NOTES EN FIN DE CHAPITRE

1 Maître de 1re classe (à la retraite) Leslie Crepin, communication personnelle (février 2007).

2 Terme de la marine encore en usage au début des années 1980 et qui servait à désigner les femmes qui détenaient le grade de matelot de 1re classe, un grade équivalent à celui de caporal dans les Forces canadiennes. Peu de temps après, les

autorités des Forces canadiennes ont ordonné que l'on utilise le terme « matelot de 1re classe » pour désigner les « wren », dans un esprit d'égalité de traitement entre les femmes et les hommes. De nombreuses femmes ont toutefois tenté de convaincre les personnes concernées, en vain, qu'il était moins équitable d'être appelé « matelot » (N.D.T., « seaman » dans le texte original anglais) que « wren ».

3 À la suite d'une plainte déposée aux termes de la *Charte canadienne des droits et libertés*, on enrôle et maintient en poste les gais et lesbiennes dans les Forces canadiennes depuis 1992. Pour des précisions à ce sujet, voir Franklin C. Pinch, « Canada: Managing Change with Shrinking Resources », *The Postmodern Military: Armed Forces After the Cold War*, Charles C. Moskos, John Allen Williams et David R. Segal (éditeurs), New York et Oxford, Oxford University Press, 2000, p. 169.

4 Suzanne Simpson, Doris Toole et Cindy Player, « Women in the Canadian Forces: Past, Present and Future », *Atlantis*, no 4, vol. II, 1979, p. 226 à 283.

5 Suzanne Simpson et coll., « Women in the Canadian Forces: Past, Present and Future », un résumé préparé dans le cadre de la deuxième réunion annuelle de l'Institut canadien de recherche sur les femmes, Sainte-Foy (Québec), 9-11 novembre 1972. Comprend un rapport des auteurs sur la conférence.

6 Groupes professionnels militaires des officiers : ingénieur aérospatial, ingénieur de communications et d'électronique, dentiste, contrôleur de la circulation aérienne, contrôleur des armes aériennes, avocat militaire et officier de logistique. Groupes professionnels militaires des militaires du rang : technicien en photographie, aide-contrôleur de la circulation aérienne, policier militaire, cuisinier, technicien de moteurs d'avion, technicien de cellules, métallurgiste, machiniste et finisseur. Fonction publique du Canada, 1974.

7 Simpson et coll., « Women in the Canadian Forces: Past, Present and Future ».

8 Ministère de la Défense nationale, Direction – Systèmes d'information, 1993, tâche no 2146.

9 Ministère de la Défense nationale, *Défense*, Ottawa, Ontario, Ministre des Approvisionnements et Services, 1980, cité dans K. D. Davis, « Women and Military Service in Canada: 1885 – Present », North York, Ontario, Unité de recherches psychotechniques des Forces canadiennes, 1996, rapport historique 96-1.

10 Commission canadienne des droits de la personne, *Loi canadienne sur les droits de la personne: guide*, Ottawa, Ontario, Ministre des Approvisionnements et Services, 1988 cité dans K. D. Davis, « Women and Military Service in Canada: 1885 – Present ».

11 Ministère de la Défense nationale, *Summary of Surveys on Women in Combat and Isolated Posting*, Ottawa, Direction – Études sur le développement (Personnel), 1978.

12 MDN, *Summary of Surveys*.

13 MDN, *Summary of Surveys*.

14 Rosemary 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*, Willowdale, Ontario, Unité de recherches psychotechniques des Forces canadiennes, 1986.

15 Park, *Overview*.

16 Park, *Overview*.

17 Rosemary E. Park, *Final Report of the Social/Behavioural Science Evaluation of the SWINTER Sea Trial*, Willowdale, Ontario, Unité de recherches psychotechniques des Forces canadiennes, 1984.

18 Park, *Overview*.

19 Au moment de la présente étude, les gais et lesbiennes n'étaient pas admis dans les Forces canadiennes. En 1992, cependant, les tribunaux canadiens déterminaient que l'article 15 de la *Charte canadienne des droits et libertés* assure l'égalité en matière d'orientation sexuelle, et en 1993, les restrictions et interdits relatifs à l'orientation sexuelle ont été supprimés dans la réglementation des Forces canadiennes. En 1996, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* était modifiée afin d'ajouter l'orientation sexuelle à titre de motif interdit de discrimination en vertu de l'article 15 (http://www.chrc-ccdp.ca/discrimination/sexual_orientation-fr.asp).

20 Commission canadienne des droits de la personne, *Décision du tribunal 3/89 intervenue entre les plaignants, ISABELLE GAUTHIER, JOSEPH G. HOULDEN, MARIE-CLAUDE GAUTHIER, GEORGINA ANN BROWN et l'intimé, les FORCES CANADIENNES* (décision rendue le 20 février 1989).

21 Cheryl D. Lamerson, *Integration of Women Into Previously All-Male Units: A Literature Review*, Willowdale, Ontario, Unité de recherche appliquée en matière de personnel des Forces canadiennes, 1987.

22 Shirley M. Robinson, « The Right to Serve: Women and the « Combat Issue », Part I », *Forum*, 3 (1, 1988), p. 22 à 24.

23 Cheryl D. Lamerson, *Monitoring the Recruitment of Women: A Working Plan*, Willowdale, Ontario, Unité de recherche appliquée en matière de personnel des Forces canadiennes, 1988.

24 Cheryl D. Lamerson, *Combat Related Employment of Women (CREW) in the Army: Trial Research Plan*, Willowdale, Ontario, Unité de recherche appliquée en matière de personnel des Forces canadiennes, 1989 et Cheryl D. Lamerson, *Combat Related Employment of Women (CREW) in the Navy: Trial Research Plan*, Willowdale, Ontario, Unité de recherche appliquée en matière de personnel des Forces canadiennes, 1989.

25 Lamerson, *Combat Related Employment of Women.*

26 Commission canadienne des droits de la personne, *Décision du tribunal 3/89*.

27 Commission canadienne des droits de la personne, *Décision du tribunal 3/89*.

28 Le Projet de loi C 64, *Loi concernant l'équité en matière d'emploi*, a reçu la sanction royale dans la Chambre des communes en décembre 1995, créant du même coup un nouveau cadre législatif, auquel étaient également assujetties les Forces canadiennes. Cependant, la loi ne s'est appliquée aux Forces canadiennes qu'après approbation du *Règlement sur l'équité en matière d'emploi dans les Forces canadiennes* par le gouverneur en conseil. Le 21 novembre 2002, les Forces canadiennes ont pris connaissance de l'approbation du *Règlement sur l'équité en matière d'emploi dans les Forces canadiennes* et elles sont désormais officiellement régies par la loi et doivent se soumettre au processus de vérification de la conformité de la Commission canadienne des droits de la personne.

29 Même si les femmes ne peuvent être ordonnées dans l'Église catholique, dans les Forces canadiennes, des femmes font partie du groupe professionnel des agents de pastorale (Catholique romain) depuis 1982. Joanne Benham, *Religion and Military Culture in the 21st Century*, Université de Waterloo, version préliminaire d'une thèse de doctorat inédite.

30 Leesa M. Tanner et C. Walters, *Marital Status of Women in the Canadian Forces*, Ottawa, Ontario, ministère de la Défense nationale, Centre d'analyse et de recherche opérationnelle, Direction de l'analyse des effectifs, 1990.

31 Comité consultatif ministériel sur l'intégration des genres dans les Forces canadiennes, *The Minister's Advisory Board on Gender Integration in the Canadian Forces: The Fifth Annual Report Mid-Term 1989-1994*, 1995.

32 Leesa M. Tanner, *Gender Integration in the Canadian Forces – A Quantitative and Qualitative Analysis*, Ottawa, Canada, ministère de la Défense nationale, rapport de la Division de la recherche opérationnelle, 1999.

33 R. O. Parker, K. M. Farley et D. Dellabough, D., *Gender Differences in Voluntary Attrition from Hard Sea Occupations*, Willowdale, Ontario, Unité de recherche appliquée en matière de personnel des Forces canadiennes, 1993.

34 Leesa M. Tanner et C. Walters, *Marital Status of Women in the Canadian Forces*.

35 Leesa M. Tanner, *The Career Progression of Women in the Canadian Forces - Is There A "Glass Ceiling?"*, Ottawa, Canada, ministère de la Défense nationale, Centre d'analyse et de recherche opérationnelle, Direction de l'analyse des effectifs, 1992.

36 Leesa M. Tanner, *Status of Trained Women in the Canadian Forces*, Ottawa, Canada, ministère de la Défense nationale, Centre d'analyse et de recherche opérationnelle, Direction de l'analyse des effectifs, 1992.

37 Tanner, *Gender Integration*.

38 Karen D. Davis, *Organizational Environment and Turnover: Understanding Women's Exit From the Canadian Forces*, mémoire de maîtrise inédit, Montréal, Québec, Université McGill, 1994.

39 R. J. Hansen, *Personal Harassment in the Canadian Forces: 1992 Survey*, North York, Ontario, Unité de recherche appliquée en matière de personnel des Forces canadiennes, 1993.

40 Adams-Roy, J.E. 1999a, *Harassment in the Canadian Forces: Results of the 1998 Survey*, Ottawa, Canada, ministère de la Défense nationale, Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, 1999.

41 Nicola J. Holden et Karen D. Davis, « Harassment in the Military: Cross-National Comparisons » dans *Challenge and Change in the Military: Gender and Diversity Issues*, Franklin C. Pinch, Allister T. MacIntyre, Phyllis Browne et Alan C. Okros (éditeurs), Kingston, Ontario, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2004, 3e tirage en 2008.

42 Holden et Davis, « Harassment in the Military ».

43 Karen D. Davis, *Chef d'état-major de l'Armée de terre – Étude sur l'intégration des genres : L'expérience des femmes qui ont servi dans les armes de combat*, Ottawa, Canada, Quartier général de la Défense nationale, Équipe de recherches en personnel, 1997.

44 Karen D. Davis et Virginia Thomas, *Chef d'état-major de l'Armée de terre – Étude sur l'intégration des genres : L'expérience des femmes qui ont servi dans les armes de combat*, Ottawa, Canada, Quartier général de la Défense nationale, Équipe de recherches en personnel, 1998.

45 Davis et Thomas, *Chef d'état-major de l'Armée de terre* (1998).

46 Cross-Cultural/Multicultural Associates Inc., *Canadian Forces Diversity Project: Baseline Survey*, Ottawa, Canada, ministère de la Défense nationale, Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, 1997.

47 Karen D. Davis, *Mixed Gender Opinion Questionnaire: CF Regular Force 1997 Administration*, Ottawa, Canada, ministère de la Défense nationale, Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, 1998.

48 H. Pike et R. N. MacLennan, *Canadian Forces Diversity Climate Project: 1999 Survey*, Ottawa, Canada, ministère de la Défense nationale, Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, 2000.

49 L. Bradley, *Mixed Gender Crewing in VICTORIA Class Submarines*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, Chef d'état-major des Forces maritimes, 1999.

50 Jusqu'en 2004, une femme ne peut occuper un poste d'aumônier militaire catholique dans les Forces canadiennes, en raison des restrictions imposées dans la tradition catholique romaine.

51 Par exemple, les conclusions de Michael Adams dans son livre *Sex in the Snow: Canadian Social Values at the End of the Millenium* (Toronto, Ontario, Canada, Penguin Books Canada Ltd, 1997) ont été adoptées par la majorité des officiers d'état-major au Quartier général de la Défense nationale.

52 Ministère de la Défense nationale, *Produits extrants*, site Web visité en janvier 2007 (http://hr3.ottawa-hull.mil.ca/dhrim/frgraph/home_f.asp).

53 Ministère de la Défense nationale, *Canadian Forces National Report to the Committee for Women in NATO Forces*, Ottawa, Canada, Directeur – Droits de la personne et diversité, 2006.

54 Comprend les grades de major, lieutenant-colonel et colonel, ainsi que les grades équivalents de capitaine de corvette, capitaine de frégate et capitaine de vaisseau dans la Marine.

55 Ministère de la Défense nationale, *Produits extrants*, site Web visité en janvier 2007, http://hr3.ottawa-hull.mil.ca/dhrim/frgraph/home_f.asp.

56 Comprend les grades de sergent, adjudant, adjudant-maître et adjudant-chef, ainsi que les grades équivalents de maître de 2e classe, maître de 1re classe, premier maître de 2e classe et premier maître de 1re classe.

57 Ministère de la Défense nationale, *Produits extrants*, site Web visité en janvier 2007, http://hr3.ottawa-hull.mil.ca/dhrim/frgraph/home_f.asp.

58 Voir, par exemple, le point de vue du capitaine Eleanor Taylor, « Women in the Battalion: A Leadership Challenge » dans *In the Breach: Perspectives on Leadership in the Army Today*, Lieutenant-colonel Bernd Horn (éditeur), Kingston, Ontario, Directeur général – Développement des techniques de combat de l'Armée de terre, 2004.

59 Les techniciens de sonar tracté ont récemment été rebaptisés et sont désormais désignés opérateurs sonar.

60 K. D. Davis et Virginia Thomas, *Chief Land Staff Gender Integration Study: The Experience of Women Who Have Served in the Combat Arms*, Ottawa, Canada, Ministère de la Défense nationale, Équipe de recherches en personnel, 1998.

61 Davis and Thomas, *Chief Land Staff Gender Integration Study*.

62 Karen D. Davis, « Gender, Discourse, and War: Canadian Casualties of Afghanistan, 2006 », Kingston, Ontario, Collège militaire royal du Canada, 2007, texte inédit remis dans le cadre d'un cours de scolarité doctorale.

63 Liane Faulder, « Outside the Wire », *Ottawa Citizen*, le 4 février 2007, cahier B4.

64 Faulder, « Outside the Wire ».

65 Faulder, « Outside the Wire ».

CHAPITRE 8

Être une femme en position d'autorité dans les armes de combat des Forces canadiennes : perspectives de femmes leaders

Professeur Angela R. Febbraro

En 1989, aux termes d'une décision du Tribunal canadien des droits de la personne, on ordonnait que les femmes soient pleinement intégrées dans tous les groupes professionnels militaires des Forces canadiennes, dont les armes de combat[1]. Depuis lors, les Forces canadiennes ont fait des progrès remarquables sur ce plan. Des Canadiennes se sont distinguées en prenant activement part à diverses opérations nationales et internationales, qui allaient de l'aide humanitaire au combat en passant par le maintien de la paix. Cependant, même si les femmes commencent à occuper des postes supérieurs de commandement opérationnel, elles sont toujours très peu nombreuses aux échelons les plus élevés de la hiérarchie, surtout dans les armes de combat, où elles ne représentent que 3,9 pour cent des officiers et 1,4 pour cent des militaires du rang[2]. Ce qui est probablement plus inquiétant encore, c'est le taux d'attrition important des femmes dans les armes de combat, qui a parfois été de six fois supérieur à celui des hommes[3].

À la lumière de recherches scientifiques antérieures, on peut penser que la lenteur avec laquelle les femmes s'investissent dans les postes de commandement, où qu'ils soient, est à mettre au compte, entre autres choses, de l'influence qu'exercent les stéréotypes sexuels sur les évaluations et les concepts du leadership[4]. Malgré les nombreuses études qui attestent de l'efficacité du leadership des femmes et de différences minimes entre les sexes quant au style de leadership[5], la croyance voulant que les femmes ne sont pas faites pour commander demeure répandue, un préjugé relevé il y a déjà plus de 30 ans[6], et le stéréotype du « leader efficace » demeure foncièrement

masculin[7]. À vrai dire, une foule d'études laissent entendre qu'il existe une correspondance culturelle forte entre les notions traditionnelles de la virilité et les concepts du leadership, dont le leadership militaire[8]. Ainsi, dans les Forces canadiennes, les stéréotypes relatifs aux leaders peuvent comprendre des attributs physiques (p. ex., être grand et large d'épaules, parler d'une voix forte), des comportements (p. ex., toucher son interlocuteur et d'autres gestes de communication non verbale pendant les interactions interpersonnelles, certaines façons de discuter) et d'autres caractéristiques (p. ex., intérêts, participation à des rituels sociaux particuliers), qui peuvent exclure les femmes, mais qui, dans les faits, ne contribuent que peu à l'efficacité du leadership[9]. De fait, bien que les études scientifiques aient démontré l'efficacité du leadership qu'exercent les femmes dans toutes sortes de contextes, l'univers militaire constitue une exception notable à cet égard. Dans la méta-analyse de 76 études sur l'efficacité du leadership dans le monde militaire des chercheurs Eagly, Karau et Makhijani[10], par exemple, les auteurs concluaient que les femmes étaient moins efficaces que les hommes dans ce contexte. Cet écart de rendement entre les sexes a néanmoins été observé même quand les hommes et les femmes adoptent des comportements qui s'équivalent en termes de leadership, ce qui laisse supposer que cette différence est attribuable à un préjugé ou stéréotype sexuel, plutôt qu'à un réel écart de rendement. Les chercheurs Boldry, Wood et Kashy[11], dans une étude réalisée sur les jeunes hommes et femmes du corps de cadets de l'A&M University du Texas, en sont récemment arrivés à une constatation similaire : les hommes étaient plus susceptibles que les femmes d'être perçus comme ayant la motivation et les qualités de chef requises pour offrir un rendement militaire efficace (p. ex., compétitivité, aptitude physique, autonomie, confiance en soi), alors que les femmes étaient jugées posséder des qualités plus féminines qui nuisent à l'efficacité du leadership (p. ex., obligeance, gentillesse, douceur et émotivité), et ce, même si les mesures objectives du rendement des hommes et des femmes en matière de leadership militaire donnaient les mêmes résultats pour les membres de l'un et l'autre sexe[12].

Eagly, Karau et Makhijani[13] ont élaboré la *théorie de l'incongruité du rôle* pour expliquer la stéréotypisation sexuelle des postes d'autorité et ses conséquences. Selon cette théorie, les perceptions relatives aux rôles qui

conviennent aux hommes, d'une part, et aux femmes, d'autre part, peuvent être incompatibles avec les attentes associées aux fonctions de leadership, plus particulièrement quand un emploi est surtout exercé par les membres de l'un ou l'autre sexe. Par exemple, une leader peut être mal perçue si elle déborde du rôle habituellement dévolu aux femmes en adoptant des attitudes de leadership dites masculines et en délaissant les attitudes de leadership jugées féminines dans un milieu à prédominance masculine[14]. Dans la théorie de l'incongruité du rôle, on prétend par ailleurs aussi que le « modèle de gestion masculin » peut entraver la route des femmes qui souhaitent occuper des postes de direction, dans la mesure où les femmes qui se comportent convenablement, c'est-à-dire conformément au rôle féminin attendu, sont par ailleurs jugées incapables de se comporter comme il le faudrait du point de vue des attitudes de leadership considérées appropriées. Comme on l'a mentionné précédemment, quand les femmes adoptent les mêmes attitudes de leadership (masculines) que les hommes, elles risquent cependant d'être évaluées sous un jour défavorable. Dans l'ensemble, les résultats des recherches antérieures illustrent le dilemme auquel sont confrontées les femmes leaders. D'un côté, les femmes arrivent difficilement à être reconnues comme leaders du simple fait qu'elles sont des femmes, à moins, peut-être, qu'elles n'agissent comme des hommes. De l'autre, lorsque les femmes adoptent des comportements masculins (p. ex., en étant autoritaires), elles risquent d'obtenir de mauvaises évaluations de leur rendement, surtout quand elles sont évaluées par des hommes dans un milieu essentiellement masculin. Cette alternative insoluble se pose avec d'autant plus d'acuité dans l'univers militaire, où les attributs virils ont traditionnellement été mis de l'avant. À vrai dire, les caractéristiques psychologiques exigées d'un bon soldat ou d'un chef militaire (détermination, confiance, assurance) sont également des traits du stéréotype masculin, alors que les attributs du stéréotype féminin (gentillesse, émotivité) sont explicitement rejetés[15].

Recherches antérieures des Forces canadiennes sur les femmes dans les armes de combat

Pour faire écho aux conclusions sur les liens entre le sexe d'une personne et le leadership, présentées ci-dessus, les recherches réalisées dans les Forces

canadiennes sur les femmes qui ont quitté les armes de combat[16] ont permis de recenser un certain nombre d'obstacles sociopsychologiques à l'intégration des femmes. En se fondant sur les données de 31 entrevues menées auprès d'anciennes membres des armes de combat, dont six officiers, les chercheurs Davis et Thomas[17] ont constaté que même quand des politiques officielles autorisaient l'emploi des femmes, et même quand les femmes atteignaient les normes associées aux aptitudes physiques requises, elles parlaient des nombreux obstacles sociaux et psychologiques qui minaient à la fois leur capacité à offrir le rendement attendu et leurs chances d'être jugées aptes à travailler dans les armes de combat ou à remplir des fonctions de leadership. Selon Davis et Thomas, le simple fait d'être des femmes dans un milieu défini et dominé par les hommes faussait les perceptions et les croyances de leurs pairs et superviseurs quant à la capacité et la motivation des femmes en tant que leaders et soldats combattants. Davis et Thomas mentionnent de plus que les femmes avaient l'impression de devoir se comporter comme « un gars de la gang » pour tirer leur épingle du jeu, et pourtant, quand une femme accepte d'endosser un « rôle masculin », elle devient suspecte, ce qui montre bien encore une fois le terrible dilemme auquel sont confrontées les femmes dans ce genre de contexte.

Dans le cadre d'une autre étude, Davis[18] avait réuni 49 groupes de discussion, dans lesquels étaient répartis 344 hommes et femmes des armes de combat, des armes d'appui et du soutien logistique du combat, et elle en a conclu que les femmes faisaient face à des difficultés considérables dans le secteur de l'instruction, ainsi que dans les milieux de travail des armes de combat de la Force régulière. En ce qui concerne le leadership, les hommes officiers subalternes des armes de combat à l'entraînement étaient d'avis que les femmes ne pouvaient pas être des leaders efficaces, car elles sont dépourvues de toute « autorité naturelle »[19]. Les hommes doutaient que les soldats puissent avoir confiance en la capacité d'une femme à les commander, et par conséquent, ne lui obéiraient pas. En outre, les femmes interrogées affirmaient que la capacité d'une femme à occuper un poste de commandement était contestée et diminuée. En bout de piste, selon Davis[20], dans les armes de combat, les femmes sont moins respectées et soutenues dans leurs fonctions de leadership que leurs homologues masculins.

Les conclusions de Davis[21] sont similaires à celles du chercheur Yoder[22], qui a étudié les expériences des premières femmes élèves-officiers à fréquenter l'Académie militaire de West Point, aux États-Unis, un prestigieux établissement de formation des futurs chefs militaires. Yoder[23] s'est rendu compte que plutôt que d'apprendre à devenir des leaders, les femmes élèves-officiers se transformaient en observatrices passives qui étaient souvent critiquées pour la « douceur de leur voix » et leur participation marginale[24]. Près de la moitié des femmes qui ont pris part à l'étude de Yoder déclaraient se sentir surprotégées en tant qu'élèves-officiers, ce qui est incompatible avec le rôle de leader, mais qui s'inscrit parfaitement parmi les attributs féminins. Yoder a constaté que dans un contexte où les élèves-officiers sont définis en termes masculins, ces jeunes femmes essayaient de définir un nouveau rôle, celui de « femme-élève-officier », tout en tentant de dissimuler leur féminité. À ce sujet, les femmes de West Point évitaient de porter la jupe de leur uniforme et s'efforçaient de se fondre dans le paysage en ne portant que le pantalon[25]. Encore là, un tel comportement illustre bien les choix impossibles avec lesquels doivent composer les femmes qui tentent de remplir leurs fonctions de leadership dans un milieu militaire.

Il y plusieurs années que Davis et ses collègues[26], ainsi que Yoder[27], ont réalisé ces études, ce qui nous autorise à nous demander ce qu'il en est des expériences plus récentes des femmes leaders dans les armes de combat. Sont-elles toujours confrontées aux mêmes dilemmes et obstacles sociopsychologiques en matière de leadership? L'expérience qu'elles ont du leadership en tant que femme et leur point de vue à cet égard diffèrent-ils des femmes qui avaient quitté les armes de combat et que Davis avait interviewées pour produire son étude en 1997? Dans le présent chapitre, je vais tenter de répondre à quelques-unes de ces questions en mettant l'accent sur les perspectives et les expériences des femmes leaders dans les armes de combat des Forces canadiennes, relativement à plusieurs enjeux associés au fait d'être une femme ou un homme et de remplir des fonctions de leadership. Parmi les questions à envisager, il y a la définition que se font les femmes du leadership efficace et la question à savoir si cette définition leur semble sexuée ou non, le style de leadership des femmes sur le plan individuel, les stratégies personnelles qu'emploient les femmes pour rendre leur leadership plus efficace, la

résistance à la présence de femmes à des postes de commandement à laquelle les femmes ont dû faire face et comment elles ont composé avec une telle résistance, la vision qu'ont les femmes de leur influence sur la mentalité et la culture militaires, et enfin, les comportements (méthodes) de leadership positifs et les politiques et pratiques organisationnelles des Forces canadiennes qui, aux yeux des femmes, peuvent favoriser leur intégration.

Les participantes

Huit femmes leaders employées dans les groupes professionnels des armes de combat de la Force régulière (c.-à-d., infanterie, arme blindée, artillerie et génie de combat) au 2e Groupe-brigade mécanisé du Canada (2 GBMC), à la Base des Forces canadiennes (BFC) Petawawa, ont participé à l'étude. Ces huit femmes avaient été retenues dans le cadre d'une étude plus vaste à laquelle avaient participé 26 femmes appartenant à des groupes professionnels militaires des armes de combat à la BFC Petawawa[28]. Lors de l'étude, les leaders (c'est-à-dire, les officiers) étaient lieutenants ou capitaines, dans la vingtaine pour la plupart, et elles avaient toutes au moins fait des études universitaires. Bien qu'elles aient toutes occupé un poste de commandement à un moment ou un autre de leur carrière, moins de la moitié d'entre elles avaient déjà participé à un déploiement, que ce soit au pays ou à l'étranger. Le nombre le plus fréquent d'années d'expérience de ces femmes au sein des forces armées ou des armes de combat se situait entre quatre et six ans, certaines participantes ayant toutefois plus de dix ans de service à leur actif.

Avant de prendre part à cette recherche, les participantes potentielles avaient reçu une lettre de renseignements dans laquelle l'étude était décrite et où il était dit que le but visé était de « contribuer à approfondir et à actualiser la compréhension que l'on a des femmes dans les armes de combat, plus particulièrement du point de vue du leadership », et à laquelle était jointe une liste de questions prévues en entrevue. Avant de commencer l'entrevue, on avait informé les participantes des objectifs et des retombées positives éventuelles de l'étude, de la nature de leur participation (p. ex., format, durée) et de son caractère confidentiel (p. ex., on insistait sur le fait que si des extraits de leur entrevue étaient utilisés dans les rapports ou les publications, aucune particularité ne permettant de les identifier ne serait

fournie). Les participantes devaient ensuite signer un formulaire de consentement éclairé dans lequel elles déclaraient être prêtes à participer à l'étude et acceptaient que leurs réponses soient enregistrées et puissent être citées dans des rapports et publications. Les participantes devaient aussi remplir un formulaire de renseignements personnels (p. ex., âge, scolarité, grade, années de service dans les forces armées et les armes de combat, poste actuel, postes de commandement ou de responsabilité occupés, participation à des déploiements). Aucune prime, rémunération ou forme quelconque de rétribution n'a été accordée aux participantes à cette étude.

La démarche de recherche

Le chercheur a mené des entrevues individuelles approfondies avec les participantes pendant les mois de février et mai 2003. Ces entrevues semi-dirigées duraient environ une heure. Les principaux sujets explorés étaient les expériences des femmes dans les Forces canadiennes et les armes de combat, le leadership des femmes dans les Forces canadiennes et les armes de combat, ainsi que l'intégration des femmes dans les Forces canadiennes et les armes de combat. De façon plus précise, les entrevues devaient permettre de connaître la définition du leadership efficace selon ces femmes et leur perception de cette définition comme étant sexuée ou pas (à savoir, par exemple, si le leadership efficace est l'apanage des hommes ou des femmes, ou si la définition en diffère selon que le leader est un homme ou une femme), la perception des participantes de leur propre style de leadership, les stratégies personnelles qu'emploient les femmes pour rendre leur leadership plus efficace, la résistance à la présence de femmes à des postes d'autorité ou de responsabilité à laquelle ces femmes ont été confrontées et comment elles y ont fait face, l'incidence que les participantes croyaient avoir eue sur la mentalité et la culture militaires, les méthodes de leadership positives qui à leur avis favorisent l'intégration des femmes, et les politiques et pratiques organisationnelles qui selon elles permettraient de faciliter l'intégration des femmes dans les Forces canadiennes.

Les entrevues ont été menées selon un paradigme naturaliste[29], et les données ainsi recueillies ont été reportées et codifiées au moyen du logiciel d'analyse qualitative NUD*IST (*Non-numerical Unstructured Data with Indexing,*

Searching and Theorizing, version N6), selon des thèmes correspondant à des sujets de recherche précis. En se fondant sur le consensus établi dans les ouvrages et publications scientifiques autour de la définition des attributs masculins et féminins[30], on a défini (ou *codifié*) les qualités de chef *masculines* comme étant fondamentalement axées sur le statut d'agent et la tâche (p. ex., détermination, détachement, combativité, exercice de l'autorité), alors que les qualités de chef *féminines* ont été définies comme étant de nature avant tout communautaire et centrées sur la personne (p. ex., compassion, émotivité, souci des autres, style participatif). Pour résumer, on a procédé à l'analyse en trois grandes étapes, en utilisant la méthode sommaire d'analyse des contenus de Patton[31] : d'abord, organiser les données, ce qui consistait à lire le contenu de chaque entrevue, ensuite, regrouper ou *codifier* tous les commentaires à l'intérieur de catégories pertinentes (p. ex., les principales questions d'intérêt, comme les perceptions au sujet des comportements, aptitudes ou caractéristiques qui sont la marque d'un leadership efficace), enfin, relever les différences d'opinions en se fondant sur divers facteurs. Dans le but d'illustrer les principaux thèmes et tendances, des extraits des entrevues sont présentés[32]. Vous trouverez de plus une description quantitative des données, au besoin, dans la suite du présent texte (p. ex., fréquences, pourcentages).

Perspectives sur l'efficacité du leadership : adopter un style masculin, féminin ou androgyne?

Quand on a demandé aux participantes de donner une définition générale de ce qu'elles jugent être les caractéristiques du leadership efficace, les huit leaders interrogées ont dit avoir l'impression que des qualités tant *masculines* (attitude axée sur la tâche) que *féminines* (attitude axée sur la personne) sont nécessaires, et elles ont parlé de ces deux types de comportement ou de personnalité dans leur description de l'efficacité en matière de leadership. On peut dès lors penser que les participantes à cette étude ne définissent pas le leadership efficace en termes uniquement masculins *ou* féminins, mais qu'elles considèrent que les deux styles de leadership sont appropriés et utiles[33]. Par exemple, chacune de ces huit leaders a souligné l'importance de certains traits *masculins* pour assurer l'efficacité du leadership. Une de

ces femmes officiers a insisté sur la nécessité de contrôler ses émotions, par exemple, en ne fondant pas en pleurs quand une situation se corse :

> Si quelqu'un se met à pleurer sous la pression (…) je crois que cela peut nuire à l'image que les soldats ont de cette personne. (…) Je pense qu'il ne faut pas pleurer en présence de ses subordonnés, jamais. (…) Si vous n'êtes pas capable de contrôler vos émotions dans votre travail quotidien, au bureau ou pendant un stage d'instruction, comment arriverez-vous à ne pas vous effondrer si votre meilleur ami meurt dans vos bras? C'est pour cela que je crois qu'il faut contrôler ses émotions.

Comme elles l'ont fait au sujet de traits masculins, les huit leaders ont aussi parlé de l'importance de certains traits *féminins*, comme l'aptitude à communiquer, du point de vue de l'efficacité du leadership.

Une de ces femmes officiers a indiqué qu'il était important de faire preuve de compassion et d'être capable d'écouter les gens, afin de pouvoir cerner les besoins de ses soldats et « comprendre ce qu'ils disent, même s'ils n'en parlent pas ». Un autre officier faisait remarquer que les meilleurs leaders qu'elle a côtoyés, tant des hommes que des femmes, étaient des personnes intuitives. Une autre de ces femmes officiers a souligné à quel point il est important pour un leader de créer un lien avec ses soldats pour être un chef efficace. En outre, chacune de ces huit femmes abordait la question de l'efficacité du leadership en employant des termes que l'on pourrait dire *androgynes*. Autrement dit, chacune utilisait des traits *tant* féminins que masculins pour décrire ce qui à son avis constitue l'efficacité en matière de leadership, souvent en les entremêlant les uns avec les autres :

> [Les leaders efficaces] doivent être intelligents, intuitifs et pleins de bon sens; ils doivent avoir le sens de l'humour et du cran. Voilà les qualités qu'il faut posséder.

La femme officier dont provient l'extrait suivant parle de l'importance pour un leader d'avoir à la fois une bonne écoute (trait féminin) et de pouvoir passer à l'action pour régler les problèmes (trait masculin) :

> (…) Vous devez être prêt à apprendre et à écouter. Quand les soldats constatent que vous tenez compte de ce qu'ils disent quand il est question de manœuvres tactiques par exemple, ils seront plus enclins à venir vous voir pour vous parler de leur vie personnelle, de leurs problèmes, parce qu'ils sauront que vous les écouterez. Vous devez aussi être très actif et concret. Si quelqu'un vient vous exposer un problème, vous devez vous assurer qu'une solution est mise en œuvre, et vous devez faire le suivi. (…) Et vous faites le suivi jusqu'à ce que le problème soit réglé. Vous ne devez pas abandonner les gens à leur sort. Par exemple, s'il manque une fenêtre dans le logement familial d'un ami (…) vous continuez de harceler les personnes concernées jusqu'à ce que vous obteniez une fenêtre.

Certaines de ces leaders ont insisté sur l'importance d'utiliser des styles de leadership différents, adaptés aux diverses situations, une capacité d'adaptation que possèdent les leaders androgynes, ces chefs qui combinent traits masculins et féminins. L'extrait suivant est tiré de l'entrevue d'une femme officier qui fait la distinction entre l'aptitude (masculine) de mener la guerre (p. ex., agressivité, style autoritaire) qu'il faut manifester pendant l'étape commune de l'instruction, et les compétences (féminines) administratives requises en garnison (p. ex., esprit de conciliation, style coopératif) :

> (…) Le style que vous utilisez à l'étape commune de l'instruction n'est pas le même que vous devriez employer en garnison. (…) Quand on participe à l'étape commune de l'instruction (…) on est (…) souvent évalué en fonction de son aptitude à aboyer les ordres, parce qu'on exerce aussi ses compétences de combattant. Quand vous vous retrouvez en garnison (…) vous pouvez (…) acquérir des habiletés en maintien de la paix, des trucs comme ça, et vous devez adopter un style plus coopératif qu'autoritaire.

Une autre femme officier a affirmé qu'il fallait employer différents styles de leadership, ou en d'autres termes, être capable de donner des ordres dans certaines situations et de consulter les gens autour de soi dans d'autres situations :

> (…) Il faut être prêt à adopter plusieurs styles. Et il faut (…) savoir quel (…) style convient à tel moment. Il faut savoir dire non : « je vous ai dit ce que je veux, et maintenant vous allez le faire ». Sinon, parfois, on peut dire « j'imagine que votre méthode peut faire l'affaire ». (…) Selon la situation, on peut être directif ou préférer consulter – ça dépend.

Dans le même ordre d'idées, une autre répondante était d'avis qu'un leader n'a pas besoin de hurler, de prendre toute la place ou d'être toujours cassant pour être efficace, et qu'une attitude calme et posée est parfois plus indiquée. Cette même femme officier, citée précédemment, disait également que selon la situation, l'émotivité pouvait aussi contribuer à l'efficacité du leadership :

> Il est évident que certaines situations nous rendent plus émotifs, par exemple, quand un de nos soldats éprouve des problèmes de nature familiale ou personnelle. À mon avis, il est parfois approprié de montrer que l'on est ému, compatissant et capable d'accompagner quelqu'un moralement, mais de toute évidence, c'est un style de leadership qui n'a pas sa place sur le champ de bataille, quand il faut donner des ordres et que l'on est, vous savez (…) alors tout cela dépend vraiment de la situation. (...) À dire vrai, il y a un temps pour tout : parfois il vaut mieux être émotif, parfois il vaut mieux être agressif.

Pour résumer, les femmes officiers qui ont participé à cette étude ont évoqué des attributs tant masculins que féminins pour définir ce qu'est le leadership efficace. De fait, la plupart de ces leaders jugeaient qu'il était bon qu'un chef possède des traits tant masculins que féminins, des qualités qui lui permettent de s'adapter avec souplesse aux différents contextes dans lesquels il exerce son leadership. Autrement dit, que ce soit implicitement ou explicitement, la plupart des répondantes ont défini l'efficacité du leadership en termes *androgynes*, comme *intégrant* des caractéristiques tant masculines que féminines.

Perspectives sur l'efficacité du leadership : doit-on tenir compte du sexe ou pas?

On a également demandé aux participantes de dire si elles avaient l'impression, ou pas, que l'efficacité en matière de leadership se définit différemment selon que l'on est un homme ou une femme. En d'autres termes, on voulait savoir si elles croyaient que le sexe d'un chef influence la définition que l'on donnera de l'efficacité de son leadership. Parmi les huit femmes leaders interrogées, trois disaient être convaincues que le sexe influence la définition d'un leadership efficace. Par exemple, les deux femmes leaders citées ci-dessous laissaient entendre que les femmes ont sans doute quelque chose d'unique et de positif à offrir dans le contexte militaire, comme leur aptitude à communiquer et leur propension à se soucier des autres, des qualités que les hommes sont moins susceptibles de posséder, à leur avis :

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

Par opposition, la femme officier citée ci-dessous mentionne que les femmes leaders sont soumises à une contrainte qui n'affecte pas leurs collègues masculins : elles ne peuvent pas s'imposer par la voix aussi facilement que leurs collègues masculins peuvent le faire, ce qui veut dire que « c'est difficile parce que je sais qu'en tant que femme, je ne peux pas crier après les gars comme les gars sont capables de le faire ».

Cinq des huit leaders ont donné des réponses moins explicites à la question de la « sexuation » du leadership. Ainsi, le leader cité ci-dessous indique à un certain moment qu'il existe effectivement une différence entre ce qui constitue l'efficacité du leadership chez les hommes et les femmes, et que les femmes ne devraient pas tenter d'adopter un comportement masculin, puisque c'est une stratégie stérile :

> Peut-être que pour un jeune homme officier qui observe un capitaine ou un major pour ensuite imiter certains de ses comportements, en le prenant comme modèle, que ce soit consciemment ou inconsciemment, cela peut fonctionner, mais ça ne marche pas pour les femmes. Une femme qui agit ainsi se ridiculise. Elle a l'air de chercher à être une personne qu'elle n'est pas. Elle donne l'impression de vouloir être un homme. (…) On se dit qu'elle essaie d'enfiler l'habit d'un autre. Et ça ne veut pas dire qu'une femme n'est pas capable de faire le boulot. Une femme doit simplement comprendre comment s'y prendre, elle. (…) Il faut adopter un style dans lequel on se sent bien.

Cependant, à d'autres moments au cours de la conversation avec cette femme officier, elle insiste sur les similitudes entre les qualités de chef des hommes et des femmes :

> Il est faux de prétendre que les hommes sont incapables d'empathie et de bienveillance, alors que les femmes le sont toujours. Ce sont des qualités que tout chef devrait posséder, et il est indéniable qu'on les retrouve chez les hommes. C'est pourquoi je dirais que (…) c'est une question de personnalité et non de savoir à quoi les femmes et les hommes excellent. (…) Je crois de plus qu'il n'y a pas de différence entre un homme et une femme qui sont de bons leaders. Ils affichent les mêmes attributs. C'est simplement cette idée de dire cela est masculin et cela est féminin qui ne va pas pour moi.

Bref, bon nombre des leaders qui ont participé à cette étude ont déclaré, de diverses manières, que le sexe a une influence sur la perception que l'on a de l'efficacité en matière de leadership. Même si plusieurs contenus d'entrevue étaient plutôt équivoques quant à question de la « sexuation du leadership », plusieurs des femmes interrogées étaient d'avis que le sexe avait une influence, que ce soit en modulant les styles de leadership ou les qualités de chef ou en modifiant la perspective sur les aptitudes requises pour être un leader efficace.

Les styles de leadership personnels

En réfléchissant à leur propre style de leadership, les huit leaders interviewées dans le cadre de cette étude ont décrit leur style en termes englobants, c'est-à-dire un style qui s'inspire des traits à la fois féminins et masculins ou qui les intègre. Par exemple, la femme officier citée ci-dessous décrit comment elle s'y est prise, en peaufinant son style de leadership, pour combiner son aptitude à maintenir la discipline parmi ses soldats avec sa capacité d'écoute :

> J'ai tendance à ne pas trop m'énerver quand survient un problème (...) Même quand je dois discipliner les gars ou leur serrer un peu la vis, je préfère en discuter, écouter ce qu'ils ont à dire, puis faire la part des choses.

Dans le même ordre d'idées, dans la citation ci-dessous, une leader décrit comment elle réussit à conjuguer sa capacité à faire preuve d'empathie avec son aptitude à exercer fermement son autorité :

> Je crois qu'avant tout, à titre de leader, je m'efforce de connaître et de comprendre les gens avec qui je travaille, et j'essaie de les motiver en tenant compte de leur personnalité. Je dois parfois être très autoritaire. C'est évident quand on est en campagne. (…) Mais je crois qu'il n'est pas nécessaire de toujours se comporter de cette façon.

De surcroît, plusieurs de ces leaders ont insisté sur l'importance de leurs traits féminins (p. ex., entregent) pour obtenir un style de leadership efficace. Par exemple, elles ont parlé de la place de l'intuition, du sentiment de satisfaction qu'elles ont ressenti en aidant des subordonnés à se perfectionner, de leur accessibilité, de leur capacité à déchiffrer et à comprendre les gens et de leur écoute. Ce sont des thèmes que l'on retrouve dans les citations suivantes. Dans la première citation ci-dessous, la leader parle de son entregent et de la satisfaction que lui apportent ses interactions avec les autres, ce qui correspond à un style a*xé sur la personne* :

> [On me dit] très affable (…) Les soldats n'hésitent pas à s'adresser [à moi] et à [me] parler. (…) J'aime parler aux gens, j'aime interagir avec eux. (…) Je crois que c'est sans doute ma (…) plus grande satisfaction. (…) Je pense que l'une de mes plus grandes qualités est ma capacité à comprendre les gens, leurs forces et leurs faiblesses, essentiellement, à évaluer les gens et [j'apprécie] le fait que c'est une qualité que (…) je mets beaucoup à profit dans cette profession.

Dans la citation suivante, la leader décrit le sentiment de satisfaction qu'elle ressent quand elle permet à d'autres gens d'évoluer et de se *prendre en main* en les habilitant:

> J'essaie d'aider mes subordonnés à faire des progrès, je travaille donc avec les autres, puis je travaille et contribue au perfectionnement des autres. (…) Quand on voit le chemin qu'ils ont parcouru [c'est très gratifiant.]

Dans la citation suivante, la leader qualifie son style de leadership de participatif, dans la mesure où elle est prête à faire des compromis avec les autres pour qu'en bout de piste, les choses aillent mieux et afin d'éviter les heurts :

> Je me suis toujours vue comme une personne qui favorise la participation plutôt que du genre, vous savez, qui affirme que c'est comme ça que ça va se passer et c'est tout, sauf évidemment quand les délais sont serrés, quand il faut que les choses se fassent. (…) C'est pourquoi (…) je suis prête à faire des compromis pour que l'autre garde sa bonne humeur, même si je crois que ça ne marchera pas aussi bien à sa façon. (…) Parce qu'à mon avis, au bout du compte, quand on est du même bord, on fonctionne mieux et les choses se passent plus en douceur.

Pour rester dans le même esprit, une autre femme officier disait se percevoir comme une « leader plutôt démocratique », surtout quand elle devait prendre des décisions et recueillir les commentaires et les avis des autres pour élaborer ses plans.

Par conséquent, là encore, les observations des leaders interviewées dans le cadre de cette étude au sujet de leur propre style de leadership permettent de supposer qu'elles ne définissent pas l'efficacité du leadership en termes rigoureusement masculins *ou* féminins, mais qu'elles jugent utile de posséder des qualités tant masculines que féminines, qui peuvent se manifester selon les situations de façon à conférer plus de souplesse au leader. De fait, les femmes leaders interrogées lors de cette étude ont adopté des styles de leadership différents – des styles plus féminins (axés sur la personne, habilitants, participatifs et démocratiques) – sans pour autant exclure les caractéristiques masculines, mais bien en *ajoutant* à ces caractéristiques. Pour résumer, la plupart de ces leaders ont décrit le leadership efficace, dont leur propre style de leadership, comme *intégrant* des attributs tant masculins que féminins. Comme nous en discuterons dans la suite du présent chapitre, une telle approche englobante du leadership démontre que le processus d'intégration des femmes dans les armes de combat des Forces canadiennes est bel et bien en cours.

Les stratégies personnelles employées pour augmenter l'efficacité du leadership

Les femmes leaders interrogées dans le cadre de cette étude ont également parlé des autres stratégies qu'elles utilisent pour rendre leur propre leadership plus efficace. En particulier, elles ont abordé explicitement leur questionnement quant à savoir si elles devaient adopter ou pas un comportement masculin pour que les autres voient en elles un leader efficace. Six des huit femmes officiers rencontrées ont affirmé ne *pas* avoir l'impression de devoir adopter un style de leadership masculin pour être perçues comme étant de bons leaders. Elles ont plutôt insisté sur l'importance de rester elles-mêmes et de créer un style de leadership qui leur est propre, en lieu et place d'une simple imitation d'un style de leadership masculin. Les quatre citations suivantes sont représentatives à cet égard. La première citation est celle d'une femme officier qui après s'être sérieusement demandé si elle devait adopter ou pas un style de leadership masculin, en est venue à la conclusion que chaque leader doit créer son *propre* style de leadership :

> Ça m'a torturé un moment : devais-je ou pas adopter un style de leadership masculin? Pour comprendre en fin de compte qu'on doit mettre au point son propre style de leadership, et c'est vrai pour tout le monde. Vous devez découvrir ce qui fonctionne dans votre cas. (…) Parfois, je dois être autoritaire. En campagne, il faut être cette personne qui hurle, et il faut être capable de donner des ordres qui ne souffrent aucune discussion. Mais je ne pense pas qu'il faille toujours se comporter de cette façon. Pour être franche, je crois que ça fonctionne mieux quand on n'agit pas toujours de la sorte.

La leader citée ci-dessous avait d'abord eu l'impression de devoir changer de comportement pour être considérée une leader efficace dans les armes de combat. Elle a toutefois décidé, après avoir acquis un peu d'expérience, qu'elle n'avait *pas* besoin de modifier son style de leadership :

> [Auparavant] (…) j'ai essayé d'être brusque et caustique, mais ça n'a pas très bien fonctionné. Puis, tu essaies juste d'être toi-même, et tu n'as pas de problèmes. (…) Je ne pense pas que [les femmes leaders doivent] changer, pas du tout.

Une autre leader affirmait que la féminité avait même sa place dans les armes de combat, et qu'il n'était pas nécessaire d'agir de façon plus masculine pour être jugée efficace par les autres :

> Je ne pense pas que les femmes devraient jamais avoir à se comporter comme un homme. À mon avis, la féminité a sa place dans les armes de combat, et je ne crois pas que nous devons agir de manière masculine pour réussir. (…)

Une autre femme officier expliquait s'être sentie vraiment soulagée quand elle s'est rendu compte qu'elle pouvait rester elle-même, plutôt que d'adopter l'image du chef qui hurle à pleins poumons, et tout de même faire figure de leader efficace :

> Je n'étais pas très emballée par le style tonitruant du leader qui aboie ses ordres et crie après tout le monde, et quand je suis arrivée ici et

> que j'ai constaté que ce n'est pas du tout ce qu'on attend de nous et que personne n'aime ce genre de leader, je me suis dit « ouf », fantastique, c'est parfait, parce que je vais pouvoir être moi-même et me comporter normalement. Je ne vais pas être obligée de jouer ce personnage qui ne me ressemble pas ou d'adopter un style qui n'est pas le mien et que je n'aime pas.

Par opposition, une autre répondante citée ci-dessous déclarait qu'il fallait adopter certains traits masculins pour être perçue comme une leader efficace :

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

Outre la question de savoir si une femme doit « agir comme un homme » ou pas pour être jugée efficace sur le plan du leadership, ces femmes officiers ont également parlé d'autres stratégies aptes à améliorer l'efficacité de leur leadership. Par exemple, une leader insistait sur l'importance du concept général de compétence professionnelle et de l'attention qu'il faut porter au bien-être de ses soldats :

> (…) Tant et aussi longtemps que tu fais bien ton travail et que tu te préoccupes des membres de ton équipe, tout le monde s'en fout que tu sois un homme ou une femme (…) Quand tu fais ton travail de chef de troupe, personne ne fait vraiment de différence entre les hommes et les femmes.

Quoi qu'il en soit, cette même femme officier a aussi insisté sur l'importance de faire preuve de professionnalisme, surtout pour une femme, ce qui laisse entendre que les femmes leaders dans les armes de combat, du moins sous

certains angles, sont probablement toujours surveillées de plus près que leurs collègues masculins, un thème sur lequel nous reviendrons :

> Je crois qu'il est préférable de toujours rester professionnelle. C'est pourquoi j'évite de m'enivrer jusqu'à la quasi-inconscience. C'est à proscrire quand on est une femme surtout. Comprenez-moi, il y a des rumeurs horribles qui circulent dans la base au sujet de femmes officiers qui ont eu des relations sexuelles ou affectives avec des subordonnés, et toutes sortes d'histoires. (…) Il faut rester soi-même, et si tu veux sortir pour faire la fête et prendre un verre, c'est très bien, mais il faut tout de même demeurer professionnelle, ce qui permet de créer des liens de confiance (…)

Les femmes officiers des armes de combat se sont par conséquent dotées de stratégies personnelles qui les aident à être plus efficaces en tant que leader. Elles s'efforcent d'intégrer des caractéristiques tant masculines que féminines et, surtout, elles cherchent à peaufiner un style de leadership personnel qui soit une projection authentique de leurs qualités individuelles particulières, plutôt que de reproduire le style de leadership d'autres personnes (ou un style de leadership masculin). Elles mettent avant tout l'accent sur le bien-être de leurs soldats et le professionnalisme, deux aspects indispensables pour assurer l'efficacité du leadership.

La résistance à la présence de femmes à des postes d'autorité dans les armes de combat

Même quand les participantes à cette étude présentaient en termes positifs les stratégies qu'elles avaient utilisées pour assurer l'efficacité de leur leadership, et même lorsque plusieurs de ces femmes parlaient avec ferveur du sentiment de satisfaction et de gratification qu'elles avaient ressenti au cours de leur carrière dans les armes de combat et qu'elles affirmaient que l'intégration des femmes y progressait en règle générale, bon nombre des répondantes ont aussi parlé des diverses formes de résistance qu'elles ont connues en tant que femmes leaders dans les armes de combat. Ainsi, la leader citée ci-dessous déclarait ne pas avoir eu de problèmes avec les subordonnés et sous-officiers, mais elle a toutefois éprouvé certaines difficultés avec ses pairs masculins

au cours de l'étape commune de l'instruction, qui semble-il acceptaient difficilement de devoir se mesurer à une femme :

> Personnellement, je n'ai jamais eu de problèmes avec mes subordonnés, pas plus qu'avec les membres du rang, du point de vue du style de leadership. J'ai apprécié leur ouverture d'esprit. Ça ne les préoccupe pas du tout que tu sois une femme, tant que tu es compétente et que tu fais bien ton travail, ça n'a vraiment pas d'importance pour eux. J'ai trouvé les choses plus compliquées avec mes pairs qui n'aimaient pas avoir une femme parmi eux (…) Ça posait un problème à beaucoup des gars qui suivaient le cours avec moi (…) Ça a plus à voir avec la rivalité qui s'installe entre les pairs.

Dans le même ordre d'idées, une autre leader expliquait à quel point elle s'entendait bien avec ses subordonnés et appréciait son travail, mais elle était toujours confrontée aux stéréotypes sexuels (p. ex., le fait que les femmes seraient plus émotives ou moins capables physiquement que les hommes). Cette femme officier a également expliqué comment elle composait avec ces stéréotypes. Au sujet de la supposée émotivité des femmes, elle affirme que ceci peut être une bonne chose, et que les hommes sont eux-mêmes émotifs à l'occasion. Quant à la question de la capacité physique, elle prétend qu'une solution pourrait consister à établir une seule norme d'aptitude physique pour les femmes et les hommes :

> Je n'ai jamais eu de problèmes avec aucun de mes subordonnés, nous nous entendons très bien (…) Je ne pense pas que ça les dérange de travailler pour une femme, et j'aime vraiment mon travail. (…) [Mais] cet argument existe toujours, c'est sûr (…) que les femmes sont plus émotives que les hommes. Je veux dire, il y a des femmes qui sont très émotives, mais c'est aussi le cas de certains hommes. (…) Et peut-être que ce n'est pas une si mauvaise chose qu'une personne soit un peu plus proche de ses émotions, qu'elle soit capable d'aborder cette dimension des choses, pour qu'il soit ensuite plus facile d'en parler. (…) Oui, c'est vrai que beaucoup de femmes sont

> probablement trop faibles [physiquement] pour exécuter certaines tâches. (…) Mais je crois qu'en ayant une seule norme d'aptitude physique, ça réglerait une foule de questions à ce sujet (…)

De plus, la citation suivante illustre la perception d'une leader selon qui les femmes des armes de combat sont dorénavant presque trop bien traitées, qu'on en fait trop pour les accommoder et qu'elles sont surprotégées. Pourtant, elle indique que *personnellement*, elle n'a pas rencontré de résistance en raison de son sexe, même si elle a entendu parler des expériences négatives d'autres femmes au sein des armes de combat :

> Je dirais que nous sommes très bien traitées, et j'ai parfois l'impression que nous sommes presque trop bien traitées, ça devient quelque peu problématique (…) Je dirais que beaucoup de gens font de la surcompensation de nos jours, et cela peut parfois sembler injuste. (…) Je crois que c'est une attitude très protectrice (…) Avec un homme, ils se comportent d'une certaine façon, mais quand c'est une femme, il faut s'assurer de la prendre par la main jusqu'au bout. (…) On dirait que le balancier s'est déplacé à l'autre extrémité, à l'opposé de toutes ces histoires d'horreur qui circulaient pendant l'instruction et dans lesquelles les femmes sont traitées de façon abjecte dans les armes de combat et ainsi de suite, puis tu arrives à l'unité, et c'est tout le contraire. (…) Ce qui fait que je n'ai moi-même pas vécu d'incident vraiment malheureux. J'ai entendu des histoires, mais il ne m'est jamais rien arrivé de désagréable, personnellement, et je crois que dans la plupart des cas (…) les gens commencent à accepter le fait que les femmes sont là pour rester.

Une autre répondante, citée ci-dessous, faisait aussi une mise en garde contre la tendance à surprotéger les femmes (p. ex., en leur confiant des postes de commis ou des postes du genre), car cela peut empêcher les femmes d'acquérir l'expérience en campagne dont elles ont besoin pour leur avancement professionnel. Même si cette tendance part d'une bonne intention, surprotéger les femmes, comme cette leader l'explique ci-dessous, est en bout de piste contre-productif pour elles, puisque cela nuit à leur carrière, et en ce sens, on peut penser que c'est une forme de résistance à la présence des femmes dans les armes de combat :

> J'ai vu tellement de femmes aboutir derrière le comptoir d'une bibliothèque ou dans des postes de commis à l'unité, et quand elles occupent un poste d'ingénieur, elles conduisent le camion ou font ceci ou cela, mais elles ne sont pas sur le terrain, où elles pourraient acquérir une expérience pratique en campagne. Et le problème, c'est que parce qu'on affecte les femmes à ce genre de poste, bien qu'on prétende être gentil avec elles, on les empêche d'accumuler une vraie expérience concrète, et certaines femmes font des pieds et des mains pour qu'on leur permette d'acquérir ce genre d'expérience. (…) Ces femmes n'arrivent pas à obtenir l'expérience nécessaire pour devenir des commandantes en second de section et des commandantes de section compétentes. Ce qui fait qu'on se retrouve avec cette espèce de cercle vicieux d'où il devient impossible de sortir.

Bien que la plupart des femmes leaders qui ont participé à cette étude avaient l'impression de ne pas avoir eu à adopter un style de leadership masculin pour être considérées efficaces, la répondante citée ci-dessous a déjà connu un épisode de résistance très explicite de la part d'un adjudant, pendant l'étape commune de son instruction, qui lui avait dit qu'elle devait « se comporter comme un gars » si elle voulait « jouer avec les gars ». Elle souligne que ce fut là la seule fois de toute sa carrière dans les forces armées où elle a vécu ce genre d'incident. Quant à sa réaction face à la résistance de cet adjudant, elle a décidé de ne simplement pas tenir compte de ses propos, et elle n'a jamais suivi son conseil d'agir comme un homme :

> [Un adjudant] a décidé de me dire que si je voulais jouer avec les gars, j'étais mieux de me mettre à agir comme eux. Il ajoute qu'il est contre ma présence dans son groupe, mais comme il n'y peut rien, il ne me reste qu'à me comporter comme un homme, et ça finit là. (…) Je me suis dit qu'il était un foutu imbécile (…) et que jamais je ne verrais en lui autre chose qu'un macho fini et totalement dépassé, qui n'acceptera jamais de changer. (…) C'est le seul problème du genre que j'ai eu pendant toute la période que j'ai passée dans les forces armées.

Dans la même ligne d'idées, une des formes de résistance à la présence des femmes à des postes d'autorité qui a émergé au cours de l'étude, consiste en l'accumulation des conséquences négatives qui découlent de l'adoption, par les femmes, des styles de leadership féminins. De fait, quatre des huit répondantes ont parlé des répercussions néfastes associées à une femme leader des armes de combat qui affiche des attributs féminins. Par exemple, la citation ci-dessous a été émise par une femme officier qui croit qu'il vaut mieux qu'une leader évite les comportements typiquement féminins (p. ex., apporter des petits plats à ses subordonnés) et les artifices féminins dans son apparence :

> Vous n'avez pas besoin d'apporter des muffins à vos subordonnés, vous savez, ni de vous mettre du vernis à ongles; les gars ne s'en mettent pas eux, n'est-ce pas? Il y a un code vestimentaire à respecter, et on le respecte. (…) Ce n'est pas apprécié, et je crois que les femmes sont des juges encore plus sévères que les hommes, parce que dès qu'une femme officier fait quelque chose de discutable, selon moi, c'est sur nous toutes que rejaillit son mauvais jugement. [Une leader qui se comporte de manière très féminine n'est probablement pas perçue] comme étant aussi efficace qu'une autre personne qui ne se comporte pas ainsi, j'imagine. Ce n'est pas l'endroit pour agir de cette façon, vous comprenez, ce n'est tout simplement pas dans l'ordre des choses.

Une autre des participantes à l'étude, citée ci-dessous, a émis une opinion similaire. Cette leader mettait également en garde les autres femmes leaders contre toute manifestation de leur sexualité ou la possibilité d'être sexuellement objectivées :

> (…) Vous devez afficher une certaine neutralité sur le plan sexuel, une certaine absence de sexualité. (…) Vous ne devez pas enfiler votre robe la plus décolletée pour assister à une réception, vous savez. (…) Si vous ne voulez pas que les hommes se mettent à avoir certaines idées, et à titre de leader dans les armes de combat, vous ne voulez pas que les hommes se mettent à avoir certaines idées,

> vous ne pouvez pas vous habiller sexy quand vous allez à une activité mondaine militaire.

Bref, bien que ces leaders considéraient que certains traits de personnalité féminins (p. ex., compassion, amabilité) représentent de belles qualités de chef, certaines d'entre elles trouvaient aussi que les femmes leaders qui adoptent des comportements féminins ou dont l'image est « trop féminine »[34] se mettent des bâtons dans les roues. Cette perception découle également de la double impasse persistante à laquelle les femmes continuent d'être confrontées. L'extrait ci-dessous illustre bien le dilemme dont parle une leader, qui oscille entre le risque d'être perçue comme trop agressive (« hommasse ») ou trop timide :

> (…) En tant que femme, tu ne peux pas commencer à crier après les gars, comme ils le font, eux (…) ou tu dois faire attention à ta façon de le faire, sinon, tu peux avoir l'air d'une gouine ou de quelqu'un d'un peu trop agressif pour une femme. Mais en même temps, tu ne peux pas être [trop gênée dans ta façon de diriger]. (…) Tu dois être capable de t'imposer, tu dois être capable de hurler pour te faire comprendre des hommes.

D'autres participantes à cette étude ont parlé d'autres formes de résistance à la présence des femmes qu'elles ont rencontrées. Une leader affirmait avoir échoué un cours lors de son instruction à son avis simplement parce qu'elle était une femme (elle a aussi raconté qu'il était arrivé la même chose à une camarade qui suivait ce cours avec elle) :

> (…) Je suis convaincue que mon échec à ce cours était dû au fait que j'étais une femme. (…) On trouve donc encore beaucoup de gens très étroits d'esprit dans l'organisation, et il ne faudrait pas les garder dans le système d'instruction, mais c'est une des choses avec lesquelles il faut composer, car les systèmes d'instruction ne sont pas parfaits.

L'attention plus soutenue dont ont parfois fait l'objet les femmes qui ont pris part à cette étude, parce qu'elles étaient minoritaires dans un milieu

majoritairement masculin, constitue une autre forme de résistance. La citation ci-dessous est exemplaire à cet égard :

> Quand j'ai suivi mon instruction, c'était encore tout nouveau (…) ce qui fait que tu étais surveillée d'un peu plus près, comme c'est toujours le cas des minorités. (…) Et même si tu n'es pas réellement plus surveillée que les autres, tu as quand même l'impression d'être scrutée de plus près. (…) Ce qui fait monter la pression, et il est plus difficile de donner un bon rendement quand tu es stressée.

Certaines de ces femmes leaders ont parlé de l'effet que les médias ont eu sur elles, parce que les journalistes en faisaient des cas à part en raison de leur sexe, ce qui peut influencer l'image que leurs subordonnés avaient d'elles, comme en atteste la citation suivante :

> Nous étions à [emplacement], et les journalistes se sont précipités sur moi. Ils ne se sont pas rués sur le chef de troupe X, un homme, et aux yeux de mes soldats, qui ne voyaient pas de différence, voilà que tout à coup il y en avait une.

Dans le même ordre d'idées, certaines des femmes leaders interrogées ont parlé du fait d'être choisies pour remplir certaines fonctions (p. ex., participer à la mise en œuvre de programmes pour les femmes membres des minorités ethnoculturelles), uniquement parce qu'elles sont des femmes. La leader citée ci-dessous, qui a déjà vécu une telle expérience, était d'avis qu'au fur et à mesure que les femmes feront la preuve de leur compétence, que les gens s'habitueront à voir des femmes en uniforme, les relents de résistance à la présence des femmes dans les armes de combat et dans les forces armées dans leur ensemble comme à des postes de commandement finiront par disparaître :

> Depuis mon arrivée à l'unité, [mon sexe] n'a jamais vraiment posé de problèmes. Il y a bien eu quelques petites choses insignifiantes. Quand j'ai fait mon entrée à l'unité, les responsables voulaient qu'un officier supervise le programme d'intégration des femmes (…)

> et j'étais la personne toute désignée. C'est la seule fois où j'ai eu à faire quelque chose directement relié au fait, à mon avis, que je suis une femme. (…) Les gens voient de plus en plus de femmes dans les forces armées, ils y voient des femmes compétentes, des femmes qui se prouvent à elles-mêmes, si on veut, de quoi elles sont capables.

Pour poursuivre dans cette optique, certaines répondantes insistaient sur l'importance de donner la preuve de leur capacité physique, afin de démontrer à leurs soldats qu'elles méritent de les commander, et du même coup, de contrer toute forme de résistance à leur présence en tant que femmes leaders :

> Si tu échoues ton entraînement physique, tu ne peux diriger un entraînement physique. Tu n'auras peut-être jamais à courir dans un contexte opérationnel au poste que tu occupes, mais bonté divine, si tu te plantes et que tes hommes te voient, ce n'est pas bon, c'est tout.

Dans la même veine, la leader suivante prétend que la résistance à la présence des femmes dans les armes de combat diminuera quand les femmes auront prouvé qu'elles y ont leur place (p. ex., au combat), et ce, à long terme :

> Tant que les femmes n'auront pas eu l'occasion de montrer de quoi elles sont capables, que ce soit sur le champ de bataille ou en offrant un bon rendement pendant une longue période, elles continueront de susciter un certain scepticisme. On a donc besoin de temps ou de participer à des missions de combat pour montrer de quel bois on se chauffe.

Parmi les autres formes de résistance mentionnées par les répondantes, il y avait les rumeurs de nature sexuelle (mentionnées par une participante) et les blagues sexistes visant parfois les femmes, blagues à l'occasion en provenance de leur propre leader. La leader citée ci-dessous, qui avait pourtant déclaré à un autre moment de la conversation ne jamais avoir vécu d'expérience négative, raconte avoir déjà été la cible de blagues sexistes de la part de ses

officiers supérieurs en présence de ses subordonnés. Même si elle considérait que c'étaient des blagues « inoffensives », elle avait aussi l'impression que le fait de sans cesse répéter ce genre de blagues pouvait miner la confiance de ses subordonnés à son endroit, tout en ayant pour effet de marginaliser les femmes, sans oublier que certaines supposées blagues sont dégradantes pour les femmes :

> Il y a encore des officiers supérieurs pour faire des blagues un peu déplacées, et je crois que ce n'est pas grave, mais quand on fait constamment les mêmes blagues (…) à mon sujet en présence de mes subordonnés, dites-moi, quel genre de confiance mes subordonnés peuvent-ils alors avoir en moi? (…) Si ce n'est que cela, ça a pour effet de faire de la femme la cible de tous les regards, et c'est un peu dégradant pour les femmes, tout dépendant du genre de blague évidemment, mais ça peut être dégradant.

La femme qui disait avoir été le sujet de rumeurs à caractère sexuel, toutefois, affirmait avec force et conviction qu'il incombait aux leaders d'étouffer de telles rumeurs, car elles peuvent beaucoup nuire aux femmes ainsi visées :

> Je vous raconte cette histoire, car ça m'a vraiment profondément affectée – les dommages que quelques simples remarques, surtout de la part de supérieurs, peuvent (…) produire, et quel manque de leadership c'était. [Ces officiers supérieurs] n'ont pas su donner l'exemple à leurs subordonnés, et ils n'ont pas su être de véritables leaders à mon endroit. (…) Mais là encore, ce fut une expérience qui m'a permis de comprendre à quel point il est important que les leaders mettent fin à ce genre de choses. (…) En tant que leaders, nous devons absolument comprendre à quel point de telles rumeurs sont nocives et tout mettre en œuvre pour y mettre un frein, et de toute évidence, jamais au grand jamais en être les auteurs.

Pourtant, la femme citée ci-dessus jugeait que son expérience dans les armes de combat avait été dans l'ensemble positive :

> Je ne voudrais pas vous laisser avec l'impression que mon instruction a été une expérience négative, parce que j'ai eu des modèles de premier ordre, surtout des sous-officiers supérieurs qui étaient complètement (…), s'ils avaient des préjugés, ils ne les ont jamais laissé paraître, ils me traitaient sur le même pied que tous les autres. Globalement, les expériences que j'ai vécues lors de l'étape commune de l'instruction m'ont beaucoup appris, sans oublier les quelques incidents plus négatifs qui se sont produits de temps à autre.

À vrai dire, bon nombre des femmes leaders qui ont participé à cette étude avaient à peu près la même perception de leur expérience dans les armes de combat. En règle générale, elles jugeaient que le milieu des armes de combat est dans l'ensemble favorable aux femmes, mais qu'il y subsiste quelques îlots de résistance. Malgré les quelques expériences négatives qu'elles avaient en commun, ces femmes avaient néanmoins une vision plutôt positive de leur passage dans les forces armées :

> [Mon expérience d'instruction a été] absolument fantastique (…) J'avais un adjudant qui demeure mon modèle de leader à ce jour. Il était perspicace, il était intelligent, il était exigeant, il était drôle, il était tout ce que je voulais être en tant que leader. (…) Après cela, mes expériences ont toujours été de plus en plus intéressantes.

Incidence sur la culture et la mentalité militaires

Les femmes qui ont pris part à l'étude ont aussi expliqué en quoi elles jugeaient que les forces armées, ce qui comprend leur culture, avaient changé depuis l'intégration des femmes dans les armes de combat. Une leader a parlé des modifications qui ont été apportées au matériel et à l'habillement pour les adapter au corps féminin, et des articles, comme le ceinturon de toile, qui sont réglables et peuvent donc convenir à des gens dont l'anatomie diffère. Plusieurs des répondantes ont dit que l'arrivée de femmes dans les armes de combat avait créé un climat plus axé sur la bonne entente, ouvert de nouveaux horizons ou avait amélioré les communications et les relations entre les gens. Par exemple :

> Ce n'est peut-être qu'une coïncidence, mais je crois que les gens sentent qu'ils peuvent baisser la garde quelque peu. Peut-être que les hommes ne se sentent pas obligés d'agir comme des durs à cuire devant les femmes. (…) Nous offrons une autre perspective sur les choses, parce que nous avons été socialisées ou élevées différemment. Notre cerveau n'est pas branché de la même façon, si vous voulez. Nous analysons donc la situation sous un autre angle (…) et cela apporte quelque chose que les hommes ne sont pas nécessairement en mesure d'offrir.

Une leader a décrit comment certaines traditions des dîners régimentaires avaient changé depuis l'arrivée des femmes, mais elle avait l'impression que certains hommes déploraient ces changements et que les armes de combat demeuraient, à certains égards, un « club des dinosaures » :

> C'est encore en grande partie (…) un club des dinosaures. Surtout quand on assiste aux dîners régimentaires et que vous côtoyez tous ces hommes qui ont adopté des traditions qui de toute évidence excluaient la présence de femmes dans l'unité. (…) Ils avaient cette activité au cours de laquelle ils devaient courir nus, aller faire un truc à l'autre bout de la rue, après quoi, ils buvaient une bière. (…) Quelle femme saine d'esprit accepterait de faire une telle chose durant un dîner régimentaire? (…) Même le simple fait de rester là à fumer des cigares, et je recours peut-être moi-même à un stéréotype ici, mais je ne connais pas beaucoup de femmes qui fument le cigare, et c'était ainsi lors des dîners régimentaires; certaines traditions se transforment et je pense que (…) surtout les hommes plus âgés qui apprécient vraiment beaucoup ces traditions en veulent [aux femmes] en quelque sorte à cause de certains de ces changements. (…) Ils sont un peu amers parfois (…) Ah, tout est différent depuis que nous avons des femmes. On entend encore parfois des remarques de ce genre.

La même femme officier citée ci-dessus a également parlé de la nécessité pour des forces armées plus diversifiées (ce qui comprend diverses cultures

ainsi que les femmes) de favoriser de nouvelles compétences de leadership, comme la souplesse, l'adaptabilité et l'ouverture d'esprit face à des besoins différents :

> (…) Nous sommes désormais plus représentatifs de tous les segments de la société, et ces segments comprennent les divers groupes ethniques, raciaux, religieux, sans oublier des gens plus instruits. (…) C'est pourquoi les leaders doivent réfléchir un peu plus avant de poser un geste, et ils doivent être mieux informés et plus compétents, comme le sont leurs soldats. Je crois aussi qu'il faut être plus conscient de la situation et capable de s'y adapter, contrairement à l'attitude qui veut que les choses se fassent ainsi et pas autrement, et il faut être un peu plus réactif et souple. Je crois que la souplesse est une qualité très importante chez les leaders en ce moment, parce que (…) ce ne sont plus les mêmes soldats (…) avec qui nous travaillons, ce qui fait qu'il faut être capable de s'adapter à leurs besoins (…) Nous devons donc être un peu plus ouverts à certaines choses.

Pourtant, dans la foulée d'un thème sur lequel nous nous sommes déjà penchés, cette leader poursuivait en disant que les femmes ne doivent pas être « trop accommodées », car cela les isole des hommes :

> Parfois (…) je pense que nous accommodons trop [les femmes]. (…) Certaines personnes croient qu'elles doivent davantage jouer la carte de la politique de la porte ouverte dans le cas des femmes, car il y aurait plus de choses dont celles-ci voudraient discuter, et elles auraient besoin de plus de soutien. Cela est dans une certaine mesure compréhensible, mais je ne crois pas qu'il faille compenser davantage que pour les hommes. Je devrais jouir des mêmes privilèges d'accès à mes supérieurs qu'un homme. Mes supérieurs ne devraient pas avoir à s'enquérir plus souvent de mon état d'esprit, parce que cela distingue trop les femmes et les met mal à leur aise (…)

Chose intéressante, certaines de ces leaders étaient d'avis qu'il n'était pas nécessaire de changer la culture militaire de fond en comble pour

accommoder les femmes, et surtout, rien ne servait de s'emballer. Dans le même ordre d'idées, une autre répondante avait l'impression que même si les forces armées, à l'instar de la société, devaient évoluer progressivement afin de s'adapter aux femmes, il ne faut pas modifier les définitions de l'efficacité en matière de leadership dans le but d'accommoder les femmes. La femme officier citée ci-dessous jugeait elle aussi que les comportements et les styles de leadership n'avaient pas à changer en raison de l'intégration des femmes, elle pensait plutôt que le leadership avait déjà évolué pour s'adapter au niveau de scolarité plus élevé des soldats d'aujourd'hui :

> Je ne crois pas que [le leadership a besoin de changer à cause de l'arrivée des femmes dans les armes de combat]. Je crois que le leadership s'est déjà considérablement transformé dans les unités des armes de combat, compte tenu de ce qui était auparavant jugé acceptable (…) Vous ne pouvez plus simplement (…) donner un ordre. (…) Les soldats qui s'enrôlent de nos jours sont beaucoup plus instruits.

La leader citée précédemment, à propos des problèmes que pouvait engendrer le fait de trop accommoder les femmes, a également déclaré que les efforts d'adaptation doivent être jusqu'à un certain point le fait tant des femmes que des forces armées, la limite du changement étant la nécessité de préserver l'efficacité opérationnelle. La femme officier citée ci-dessous se faisait un peu la même réflexion en expliquant que les univers féminin et masculin se côtoyaient parmi ses troupes, voire s'enchevêtraient harmonieusement, dans un climat de respect mutuel. À son avis, les changements de culture ont été minimes :

> D'après ma courte expérience, les deux mentalités coexistent. Et il n'y a pas eu de changement radical, seulement de modestes progrès (…) On a assisté à un peu de donnant, donnant. Je ne me sens pas offusquée quand un gars me dit qu'il a envie de pisser et se retourne pour se soulager. (…) Je ne suis pas arrivée en disant des trucs du genre « non, tu ne peux pas avoir ça, et tu ne peux faire ceci ou cela ». Alors, pour moi du moins, les deux mentalités s'entremêlent bien. (…) Et tout le monde se respecte et ainsi de suite.

Lorsqu'on lui a demandé si ce sont les femmes qui devaient s'adapter à la culture militaire, ou si ce sont les forces armées qui devaient s'adapter aux femmes, une leader a répondu que le processus devait se faire dans les deux sens, mais elle a aussi insisté sur l'importance pour les autorités militaires de « ne pas faire tout un plat » de l'arrivée des femmes. Il est clair que ce souci de ne pas attirer l'attention sur les femmes, ou de ne pas les placer dans une catégorie à part, a été un thème récurrent de cette étude. La leader citée ci-dessous était aussi d'avis que les changements devaient se produire du côté tant des femmes que des forces armées, en expliquant plus particulièrement que les premières femmes à entrer dans les armes de combat allaient devoir s'adapter ou se fondre dans la mentalité militaire existante, mais qu'au fil des années, la culture militaire allait elle aussi évoluer pour accommoder les femmes :

> Je pense que les pionnières doivent dans une certaine mesure s'assimiler, comme d'ailleurs doit plus ou moins s'assimiler n'importe quelle personne qui s'enrôle, car il faut adopter certaines valeurs, s'habituer à un nouveau mode de vie, faire toutes ces choses. Et il se peut que les premières femmes doivent aller un peu plus loin en ce sens, mais au fur et à mesure que le système change et évolue, il les accueillera mieux et leur permettra d'exploiter pleinement leurs forces, tout en les aidant à pallier leurs lacunes. Je pense que c'est ce qui se produira.

Un des changements à s'être produit semble-t-il au sein de la culture militaire, par exemple, concerne le langage utilisé. La femme officier citée ci-dessous décrivait comment elle avait réussi à modifier certaines expressions employées par ses officiers supérieurs, de façon à ce qu'ils s'adressent aux soldats de façon plus neutre ou englobante :

> Au départ, je savais en entrant quelque part que je serais la seule femme et que quelqu'un allait s'adresser à nous en disant « Madame et Messieurs ». (…) Je détestais ça. Je détestais ça, parce que j'avais l'impression que ça attirait l'attention sur moi, et c'est quelque chose je cherchais à éviter. Je voulais purement et simplement disparaître.

> Désormais, je corrige les gens. (…) Je le fais toujours en privé, mais si nous continuons d'utiliser des termes masculins, aussi étrange que cela puisse paraître (…) Je réagis mieux aux ordres quand je suis visée dans les termes employés pour me donner des directives, et j'ai expliqué cela à notre commandant, qui s'est montré très réceptif. En se présentant devant nous, il disait « Messieurs, les ordres ». Je ne me sentais pas concernée. On ne s'adresse pas à moi. Le commandant dit désormais « Mesdames et Messieurs, les ordres » ou seulement « les ordres ». (…) Je parle toujours de mes troupes, ou les hommes et femmes que je commande, parce que nous vivons dans une société dans laquelle un langage inclusif du masculin et du féminin est important, alors pourquoi ne serait-ce pas aussi important dans l'Armée de terre?

Par conséquent, dans l'ensemble, les femmes leaders qui ont participé à cette étude avaient l'impression que l'arrivée des femmes dans les armes de combat avait, dans une certaine mesure, changé le milieu et la culture militaires, par exemple, en tenant compte des besoins physiques des femmes et en adoptant certaines qualités de chef considérées typiquement féminines. Pourtant, la plupart des participantes à cette étude ont déclaré que les changements survenus dans les forces armées n'avaient pas été radicaux et ne devaient pas l'être, et que le processus doit être bidirectionnel, c'est-à-dire se produire tant du côté des femmes que du côté du milieu militaire. Globalement, les répondantes jugeaient aussi que les forces armées dans leur ensemble, et les armes de combat en particulier, ont beaucoup évolué sur le plan de l'intégration des femmes au cours des dernières années. Dans la dernière partie du présent chapitre, nous examinerons comment les responsables des Forces canadiennes, et les Forces canadiennes en tant qu'organisation, peuvent contribuer aux progrès ultérieurs en matière d'intégration des femmes en adoptant des politiques et des pratiques adéquates.

Comportements de leadership positifs aptes à favoriser l'intégration des femmes

Un des enjeux qui a fait l'objet de cette étude portait sur les perceptions des participantes relativement au rôle du leader, ou des *comportements de leadership*

positifs, quand il est question de faciliter l'intégration des femmes. Les huit femmes leaders interrogées ont dit croire que le chef peut grandement aider les femmes à s'intégrer plus aisément. Certaines d'entre elles insistaient avec énergie sur cette idée, comme la citation suivante d'une répondante en témoigne :

> (…) Quand le chef appuie la mission à 100 pour cent, dans ce cas-ci, l'intégration des femmes, alors les soldats se rangent à ses côtés et se disent, O.K., c'est sûrement quelque chose dont je dois tenir compte (…)

En termes de comportements de leadership positifs permettant de faciliter l'intégration des femmes, les trois comportements de leadership les plus fréquemment mentionnés étaient les suivants : avoir une attitude positive envers les femmes qui remplissent des fonctions de combat (un comportement mentionné par la totalité des répondantes), donner l'exemple (un comportement mentionné par six des huit répondantes) et ne pas marginaliser les femmes (un comportement mentionné par cinq des huit répondantes). L'importance pour un leader d'avoir une *attitude positive envers les femmes qui remplissent des fonctions de combat* a été exprimée ainsi par une des répondantes :

> Mon commandant d'unité est un des meilleurs commandants pour lesquels je n'ai jamais travaillé, et il est d'une équité exemplaire. Il place la barre haute en termes de leadership et de comportement, et il se fiche complètement de savoir si l'on est un homme ou une femme.

La femme officier citée ci-dessous souligne l'importance pour un leader de ne pas *marginaliser les femmes* :

> (…) il suffit de les traiter comme vous traiteriez n'importe quel soldat. Parce que les soldats sont tous différents, parce que les hommes n'ont pas tous été fondus dans le même moule, ils ne sont pas tous identiques. Certains sont forts, d'autres sont faibles, certains s'expriment bien, d'autres en sont incapables, certains sont émotifs,

> d'autres ne le sont pas. Il faut simplement (…) aider cette personne à s'épanouir pour qu'elle puisse pleinement exploiter le potentiel qui est le sien.

Il vaut la peine de souligner que quatre de ces femmes leaders ont affirmé que le fait *d'accepter des styles de leadership différents* est un comportement de leadership positif qui permettrait aux femmes de s'intégrer plus facilement. Par exemple :

> Mon patron me faisait sentir que je devais être beaucoup plus agressive, et c'était le message central qu'il cherchait à me faire comprendre par ses observations. Il me disait que j'étais trop calme et ne semblais pas très sûre de moi. Et il est vrai que je n'étais pas sûre de moi. (…) Mais pour ce qui est de l'agressivité, je lui ai dit qu'il ne fallait pas s'attendre à ce genre d'attitude de ma part. Parce que ce n'est pas mon style de leadership. (…) Si je mets à hurler, c'est que je suis en colère, parce qu'il se passe quelque chose de vraiment grave. Il faudrait que la vie de quelqu'un soit en danger ou que quelque chose de tragique soit en train d'arriver (…) Et je ne crois pas que ce soit une mauvaise chose. [Ce genre de feedback de la part de mon supérieur] était très (…) ce fut un des points saillants de ma carrière, mais ce ne fut pas un moment fort agréable.

Pour trois des participantes, dont celle citée ci-dessous, *éviter les stéréotypes sexuels et les blagues et expressions sexistes* constituait un autre comportement de leadership positif :

> Et il y des choses qu'un leader peut faire qui sont non seulement à recommander pour l'intégration des femmes mais à recommander (…) à tous les niveaux et partout. Pour commencer, on ne doit jamais au grand jamais tolérer (…) un langage sexiste. (…) Mais attention, cela ne signifie pas que (…) si quelqu'un raconte une blague à saveur sexuelle, et que la blague est réellement drôle, ça me va tout à fait, mais les expressions et les idées vraiment sexistes ne doivent pas être tolérées, et en tant que femme surtout, je ne peux pas accepter ce

> genre de chose. Mais cela est tout aussi vrai de n'importe quelle expression raciste, et c'est un truc avec lequel nous devons composer de nos jours, n'importe quel discours exagéré en matière de religion, qu'il soit religieux ou antireligieux, rien de cela n'est acceptable. C'est une dimension très importante au niveau du leadership, il faut étouffer ça, avant que ça ne dégénère.

Trois femmes leaders ont également dit que le fait de *posséder les compétences élémentaires en leadership* est un comportement de leadership positif. Ces compétences en leadership comprennent, entre autres choses et à titre d'exemple, être capable de régler les problèmes de fraternisation, de harcèlement sexuel et les questions de logistique liées à l'appartenance à l'un ou l'autre sexe :

> Pour ce qui est de la question des relations sexuelles [fraternisation], je crois que c'est là un argument extrêmement vieillot, parce que l'on a tenu le même genre de raisonnement quand les femmes ont commencé à devenir médecins, on disait la même chose quand les femmes se sont mises à occuper des postes de direction dans de grandes organisations auparavant essentiellement composées d'hommes, et tout s'est très bien passé. Ce que je veux dire, il faut simplement que les leaders fassent preuve de bon sens et de discrétion (…) et peut être d'une certaine sensibilité afin d'évaluer chaque situation et de pouvoir dire, non, il faut éviter ça, puis ça, on veut bien aller dans cette direction. Ce n'est qu'une des difficultés de la vie, et si vous voulez vous couper de la réalité de la société, c'est toujours possible, mais je crois qu'il y a des avantages à laisser les femmes s'investir dans les forces armées, [je crois que ce que les femmes] apportent aux Forces canadiennes, dépasse largement l'ancien scénario.

Deux femmes officiers ont aussi parlé de l'adoption de *normes également applicables aux hommes et aux femmes* comme d'un comportement de leadership positif. (Veuillez prendre note que dans l'extrait suivant, la répondante souligne également l'importance de ne pas isoler les femmes.)

> Il faut éviter d'avoir deux poids deux mesures. C'est quelque chose qui est aussi important que le perfectionnement; par exemple, l'une des choses que nous devons faire est d'aider chaque soldat à s'améliorer, que ce soit un homme ou une femme, afin de corriger ses points faibles, et de faire son éloge quand il excelle. Et si, par exemple, un de mes soldats est physiquement faible, et que c'est une femme que j'ai en face de moi, c'est alors à moi de voir à ce qu'elle puisse améliorer sa condition physique, et c'est de ça que je parle quand je dis qu'il faut éviter d'avoir deux poids deux mesures. (…) Alors je crois qu'il est vraiment important d'exiger que tout le monde atteigne la norme d'aptitude physique établie (…) de l'exiger et de ne pas finir par dire, « il ou elle n'est pas capable ».

Ne pas considérer que la question de l'intégration des femmes est un problème qui relève entièrement des femmes est un autre comportement de leadership positif, dont ont parlé deux des répondantes. Par exemple, une participante prétendait que tous les titulaires de poste de commandement, peu importe leur sexe, devraient connaître suffisamment l'habillement et l'équipement des femmes militaires, afin d'être certains que chacun des membres de leur unité est correctement et confortablement équipé pour s'acquitter efficacement de ses tâches. Un autre comportement de leadership positif, plus marginal dans l'étude, portait sur l'importance de *communiquer avec les subordonnés* (mentionné par une seule des répondantes, citée ci-dessous) :

> Maintenant, je ne crois pas qu'il y ait quoi que ce soit à redire sur le fait qu'un [commandant] s'assoit avec la femme, ou les deux femmes, de son [unité] pour lui dire qu'elle va peut-être avoir tel ou tel problème, car ce sont des choses qui se sont déjà produites. Qu'il lui dise aussi que si jamais ça arrive, elle doit le lui faire savoir, parce que c'est inacceptable. Pour lui dire des choses de ce genre, lui simplifier la vie et lui donner accès aux responsables par la voie hiérarchique.

Même si la plupart des participantes ont parlé de l'importance pour les leaders de ne pas mettre les femmes dans une catégorie à part, selon un autre

comportement de leadership considéré positif, il est important de *reconnaître et de composer avec les différences entre les sexes*, par exemple, les façons d'apprendre qui peuvent diverger entre les hommes et les femmes, comme le dit la leader citée ci-dessous :

> [En tant que leader], vous devez déterminer comment les gens apprennent, les hommes comme les femmes, et (…) s'il apprennent différemment, il faut leur enseigner autrement.

Enfin, la capacité de *comprendre les questions de nature familiale* a également été perçue comme un comportement de leadership positif par une des répondantes, citée ci-dessous :

> J'ai délibérément pris la décision [pour des raisons d'ordre familial] que je ne voulais pas partir deux mois (…) j'en ai donc parlé au commandant d'unité [qui m'a suggéré que j'explore l'avenue de l'arrière-garde]. (…) J'ai donc demandé à rester avec l'arrière-garde. (…) Ce que je veux dire, c'est que ça s'est bien réglé.

Pour résumer, selon les femmes leaders qui ont participé à cette étude, les leaders jouent bel et bien un rôle de premier plan pour ce qui est de favoriser l'intégration des femmes. Les participantes ont décrit divers comportements de leadership positifs aptes à faciliter l'intégration des femmes, nommément : avoir une attitude positive envers les femmes qui remplissent des fonctions de combat, donner l'exemple, ne pas marginaliser les femmes, accepter les styles de leadership différents, éviter les stéréotypes sexuels et les blagues et expressions sexistes, posséder les compétences élémentaires en leadership, adopter des normes également applicables aux hommes et aux femmes, ne pas considérer que la question de l'intégration des femmes est un problème qui relève entièrement des femmes, communiquer avec les subordonnés, reconnaître et composer avec les différences entre les sexes, comprendre les questions de nature familiale[35].

Politiques et pratiques organisationnelles des Forces canadiennes qui peuvent favoriser l'intégration des femmes

On a également demandé aux participantes à cette étude d'indiquer ce que pourraient, à leur avis, faire les autorités des Forces canadiennes, sur le plan organisationnel, pour faciliter l'intégration des femmes. Dans le prolongement des thèmes qui avaient émergé sous l'angle des méthodes (comportements) de leadership positives, un des principaux thèmes à avoir surgi du point de vue organisationnel des Forces canadiennes était la nécessité de ne pas mettre les femmes dans une catégorie à part et de traiter tous les militaires de la même façon et avec équité. Certaines répondantes pensaient qu'un programme de mentorat pourrait faciliter l'intégration des femmes dans les Forces canadiennes. La leader citée ci-dessous, par exemple, avait l'impression qu'un programme de mentorat serait profitable sur le plan du perfectionnement professionnel des femmes, mais elle jugeait qu'un tel programme pouvait aussi avoir des répercussions négatives (c'est-à-dire, isoler les femmes en les regroupant dans un programme de mentorat qui leur est réservé) :

> Je crois que le mentorat pourrait être formidable pour les femmes. Mais je crains qu'un programme de ce genre soit mal perçu, dans le sens où (…) il constituerait un privilège pour les femmes, en leur conférant un pouvoir et une identité en tant que groupe, et il faut savoir si une telle situation entraîne plus d'avantages que d'inconvénients (…) [parce que ça pourrait être une façon de marginaliser les femmes].

La leader citée ci-dessous déclarait que même s'il n'est pas obligatoire de se doter d'un programme de mentorat structuré, le mentorat, et surtout les modèles d'identification qu'offrent les femmes qui ont réussi, pourrait servir d'inspiration aux femmes des armes de combat :

> Je ne sais pas s'il faut absolument que ce soit quelque chose d'officiel, mais c'est toujours encourageant de rencontrer une femme qui réussit, même si elle est juste un peu plus avancée que toi, et de pouvoir se dire que si elle l'a fait, j'en suis capable moi aussi. (…)

> Je pense que plus il y aura de femmes aux postes clés et aux échelons supérieurs de la hiérarchie militaire, nous en rencontrerons de plus en plus. [Elles peuvent être davantage des modèles pour nous que des] mentors.

En revanche, pour la leader citée ci-dessous, un programme de mentorat officiel, plus particulièrement un programme dans lequel les recrues sont jumelées à des militaires plus expérimentées, n'était pas une bonne idée, car elle considérait qu'une femme pouvait apprendre tout autant d'un homme que d'une femme :

> [Ce ne serait pas une bonne idée d'avoir] un programme de mentorat jumelant des femmes à d'autres femmes. On peut apprendre autant d'un homme que d'une femme. (…) Il suffit de pouvoir compter sur une personne qui nous appuie et qui est prête à nous donner un coup de main. Mais je crois qu'il vaut mieux ne pas enfermer le mentorat dans un cadre structuré. (…) Je pense que ce genre de programme ne serait qu'une perte de temps et d'argent.

Il vaut la peine de mentionner que bon nombre des répondantes ont critiqué l'ancien Programme de lutte contre le harcèlement et le racisme (SHARP) des Forces canadiennes (un cours de sensibilisation à la question des femmes et à la diversité). La femme officier citée ci-dessous affirmait que ce genre de programme est une pure perte de temps :

> Encore là, tout le monde a suivi la formation SHARP, sur ce que chacun doit et ne doit pas faire, mais les blagues douteuses étaient encore plus fréquentes après qu'avant le cours – je crois que ça a été une pure perte de temps. Alors non, ce serait un énorme gaspillage d'argent que de donner de la formation sur la diversité, c'est comme (…) faire un spectacle et dire que parce que ce gars est asiatique, il ne faut pas le harceler, ou parce c'est une femme, il ne faut pas la harceler. Eh bien, je pense que tout le monde sait ça maintenant. Alors, c'est une véritable perte de temps, rien d'autre.

La leader citée ci-dessous avait l'impression que même si SHARP était en théorie un bon programme, dans les faits, il était une source de discorde. Elle suggérait toutefois aussi d'adopter une autre approche, afin de rendre plus efficaces les programmes sur la diversité (c'est-à-dire, en les incorporant à l'instruction élémentaire dans la catégorie des cours sur le « travail d'équipe » ou le « leadership », plutôt qu'en tant que cours de « sensibilisation à la problématique homme-femme ») :

> [Le programme SHARP, la formation sur la diversité et les cours de sensibilisation aux différences entre les sexes] ne sont pas une bonne chose. (…) Théoriquement, ça semble être une idée fantastique, mais quand vient le temps de donner la formation, je ne pense pas qu'il est possible de donner ce genre de cours et d'obtenir les résultats espérés. Les soldats comme les officiers ont l'impression qu'il y a un objectif politique derrière tout ça, et c'est une formation qui paraît stéréotypée et qui semble diviser les gens. (…) [Il faut plutôt] mettre l'accent sur le système d'instruction. (…) Il faut subtilement incorporer la matière aux exposés. (…) C'est une matière qui doit être enseignée sous le thème du travail d'équipe, qui doit être enseignée au niveau élémentaire (…) et (…) de plus elle ne devrait pas être associée à la problématique homme-femme, elle devrait être présentée comme un problème relevant du leadership, du travail d'équipe, du moral et de l'esprit de corps.

À l'opposé de cette perception, la leader citée ci-dessous jugeait que la formation SHARP et les programmes de ce genre sont utiles, et qu'ils ne créent pas de séparation entre les groupes, à condition d'être correctement mis en œuvre :

> (…) Je crois que ce genre de programme doit exister sous une forme ou une autre, surtout pour les jeunes recrues, qui doivent comprendre la politique des Forces canadiennes en matière d'intégration des femmes et de harcèlement, etc. (…) Je crois que c'est utile et (…) quand c'est fait de façon appropriée, je crois que ça n'isole personne.

Une autre participante à l'étude indiquait que, malgré leurs imperfections, tant la formation SHARP que la politique des Forces canadiennes en matière de harcèlement étaient nécessaires pour que les leaders supérieurs se rendent compte de leurs erreurs et que tous soient minimalement sensibilisés.

Certaines répondantes ont parlé de la nécessité de se doter d'une norme d'aptitude physique également applicable aux hommes et aux femmes, mais pertinente du point de vue de l'emploi, à laquelle devraient satisfaire les membres des deux sexes, afin d'éliminer toute perception d'inégalité :

> Une norme d'aptitude physique a été établie pour les hommes et une autre pour les femmes. Et je comprends le principe sous-jacent, parce que nous sommes différents physiquement (…) [mais] je pense qu'il devrait y avoir une seule norme, et s'il faut la diminuer pour que les femmes arrivent à l'atteindre, il faut aussi que la norme me permette de faire mon travail. (…) Je crois que si nous avions cette norme unique, cela éliminerait un grand nombre de contrariétés, parce qu'un homme, quand il passe les tests, eh bien, il se dirait que telle ou telle femme a atteint la même norme que lui, alors il ne pourrait pas critiquer sa condition physique, puisqu'il viendrait juste de satisfaire à la même norme.

La participante citée ci-dessous, par ailleurs, est d'avis que s'il est raisonnable d'adopter des normes d'aptitude physique propres à chacun des deux sexes, les normes propres au groupe professionnel devraient être également applicables aux hommes et aux femmes (comme c'est le cas dans les Forces canadiennes), afin d'améliorer les chances pour les femmes d'être admises :

> Il y a une raison qui justifie d'avoir des normes d'aptitude physique propres aux hommes et aux femmes (…) parce que certains emplois sont très différents d'autres emplois, et il existe une différence physique évidente entre les hommes et les femmes. Mais quand il est question d'un groupe professionnel précis, il est très important à mon avis d'appliquer [la même norme aux hommes et aux femmes].

Au moins une des participantes mettait en garde contre le recours à un plan d'embauche (système de quotas) pour augmenter le taux de représentation des femmes dans les armes de combat. Elle s'opposait à un tel système en raison de son expérience antérieure où l'application d'un tel système avait selon elle stigmatisé les femmes du régiment, un sentiment qui perdure[36]. La répondante citée ci-dessous pensait que les autorités des Forces canadiennes ne devaient pas essayer de pousser les femmes à entrer dans les armes de combat pour qu'elles y soient plus représentées, mais qu'il fallait laisser les femmes s'y intégrer « naturellement » et ne pas « trop accommoder » les femmes non plus (p. ex., en adoptant des normes d'aptitude physique particulières) :

> Je pense que c'est un processus qui va se dérouler lentement et graduellement, peu importent les délais et les critères qu'ils doivent respecter et je ne sais quoi encore. Ils ne peuvent pas forcer les choses, et quand ils essaient de pousser trop fort, tout le monde est là oh! oh!, regardez ça, vous voyez.

D'autre part, certaines de ces femmes leaders, comme celle citée ci-dessous, croyaient qu'il était possible que les dirigeants des Forces canadiennes facilitent l'intégration des femmes en s'occupant de certains « petits trucs », comme l'installation de douches réservées aux femmes ou des équipements qui conviennent aux femmes. Une répondante a clairement et simplement exprimé la chose : « Donnez-nous l'équipement dont nous avons besoin pour faire notre travail ». La femme officier citée ci-dessous avait la même réflexion au sujet de l'équipement convenant aux femmes :

> Si on avait le bon équipement, ce serait sans doute dix fois plus facile. Comme un havresac adapté au dos d'une femme, des sangles qui ne vous compriment pas la poitrine, des bottes faites en fonction du pied féminin, des vêtements simplement fonctionnels (…)

Quoi qu'il en soit, les femmes leaders qui ont participé à la présente étude jugeaient que, dans l'ensemble, les autorités des Forces canadiennes faisaient de leur mieux pour favoriser l'intégration des femmes, qu'en faire plus serait « forcer les choses » et que, globalement, d'immenses progrès avaient été

réalisés en matière de méthodes de recrutement et d'intégration des femmes dans les Forces canadiennes. Pousser davantage, selon au moins une des répondantes, ne ferait que « compliquer les choses pour les femmes qui sont déjà dans les forces armées en (…) confiant certains postes à des personnes qui ne font pas l'affaire ».

Pour résumer, les femmes leaders interrogées dans le cadre de cette étude ont défini un certain nombre de politiques et de pratiques organisationnelles qui, dans les Forces canadiennes, seraient susceptibles d'améliorer l'intégration des femmes. Elles ont insisté en particulier sur l'importance de ne pas isoler les femmes en les plaçant dans une catégorie à part, d'adopter des normes également applicables aux hommes et aux femmes (surtout dans le cas des normes associées aux groupes professionnels), de laisser l'intégration des femmes se faire « naturellement » et non de forcer les choses ou de trop accommoder les femmes et de fournir un équipement et un habillement convenant aux femmes. Certaines répondantes se sont également dites favorables aux programmes de mentorat et aux modèles d'identification, mais certaines ont également servi une mise en garde contre les programmes de mentorat officiels et structurés, dans la mesure où ils risquent d'isoler indûment les femmes. Dans le même ordre d'idées, certaines de ces femmes officiers jugeaient que les programmes de sensibilisation à la problématique homme-femme étaient en théorie intéressants, mais elles ont souligné l'importance de les mettre en œuvre correctement, alors que d'autres participantes considéraient que ces programmes étaient une « perte de temps ». La plupart des femmes leaders interviewées lors de cette étude pensaient que les responsables des Forces canadiennes faisaient tout ce qu'il leur était possible de faire pour intégrer efficacement les femmes dans les armes de combat, et que des progrès remarquables avaient été réalisés au cours des dernières années en matière d'intégration des femmes au sein des Forces canadiennes.

Analyse

Le présent chapitre avait pour but de faire ressortir les perspectives et expériences actuelles des femmes leaders dans les armes de combat des Forces canadiennes en regard de divers aspects du leadership et de l'appartenance

à un sexe ou à l'autre. Quand on leur a demandé de décrire leur vision générale de l'efficacité en matière de leadership, par exemple, les femmes leaders interviewées dans le cadre de l'étude ont dit considérer importantes certaines caractéristiques tant masculines (p. ex., le contrôle des émotions) que féminines (p. ex., l'aptitude à communiquer), ce qui permet de supposer qu'elles ne définissent pas le leadership en termes exclusivement masculins *ou* féminins, mais qu'elles jugent utile et appréciable de posséder une combinaison de traits masculins et féminins, qui permet de s'adapter avec souplesse à différentes situations. Les chercheurs Boyce et Herd[37] ont obtenu des résultats similaires récemment, quand ils ont constaté que des femmes élèves-officiers déclaraient que les officiers compétents et performants présentent des traits habituellement associés aux hommes et aux femmes[38]. En outre, en ce qui concerne les stratégies qui les aident à améliorer leur propre rendement de leader, la plupart des femmes officiers interrogées ne pensaient pas qu'elles devaient adopter un style de leadership masculin pour être jugées efficaces. Elles croyaient plutôt qu'elles pouvaient créer leur propre style de leadership et « rester elles-mêmes ». De plus, une manifestation, peut-être parmi les plus notables, de l'intégration, c'est de constater que les huit participantes à cette étude ont décrit leur propre style de leadership en employant des termes inclusifs, voire androgynes[39]. Certaines de ces femmes leaders ont même insisté sur l'importance de leurs qualités féminines du point de vue de l'efficacité de leur leadership. Elles ont parlé de la place de l'intuition, du sentiment de satisfaction qu'elles ont ressenti en aidant des subordonnés à se perfectionner, de leur entregent et de leur accessibilité, de leur capacité à déchiffrer et à comprendre les gens et de leur écoute. À dire vrai, cette étude a permis de démontrer que les femmes leaders des armes de combat avaient adopté des styles de leadership différents – des styles que l'on peut qualifier de plus féminins (axés sur la personne et l'habilitation des gens, participatifs et démocratiques) – et ce, sans exclure les attributs masculins, mais en s'y superposant[40]. Dans le même ordre d'idées, les chercheurs Korabik et Ayman[41] ont établi que pour être un leader efficace, il faut posséder à la fois des habiletés instrumentales, ou masculines, et des habiletés inter-personnelles, ou féminines. Les aptitudes axées sur la tâche, comme l'autonomie, la détermination et la compétitivité, sont nécessaires pour que

le travail se fasse, alors que les aptitudes axées sur la personne, comme la chaleur humaine, l'empathie, l'esprit de collaboration et la bienveillance, sont associées au maintien d'un bon moral et de la cohésion dans le milieu de travail[42]. Plusieurs des femmes officiers qui ont participé à cette étude ont aussi déclaré que l'appartenance à l'un ou l'autre sexe a une influence sur la définition de l'efficacité du leadership, que ce soit au niveau des différences entre les styles de leadership ou les qualités de chef des hommes et des femmes ou des différences entre ce qu'il faut posséder pour être perçu comme un leader efficace selon que l'on est un homme ou une femme.

Pourtant, malgré le fait que la plupart des participantes définissaient le leadership efficace en employant, du moins en partie, des traits féminins, certaines des répondantes ont aussi parlé de certaines répercussions négatives (p. ex., le manque de respect de la part de pairs et de subordonnés) qui découlent de l'adoption par une femme d'un style de leadership féminin et/ou de traits féminins. On peut penser que ce sont là des formes de résistance à la présence des femmes en position d'autorité dans les armes de combat. Par exemple, des participantes déconseillaient aux femmes leaders de jouer des rôles féminins ou d'arborer des artifices typiquement féminins. Elles mettaient également en garde les femmes contre la tentation de jouer les « aguicheuses » ou de projeter une image d'« objet sexuel ». Elles considéraient aussi que les femmes devaient faire attention à ne pas se soucier outre mesure des autres ou à se montrer trop compatissantes. Pareilles mises en garde rappellent les élèves-officiers étudiées par Yoder[43], qui cherchaient à passer le plus inaperçues possible parmi leurs camarades masculins en portant le pantalon et en évitant la jupe[44]. Même si quelques-unes des répondantes à cette étude ont dit se sentir toujours à leur aise, peu importe par exemple les vêtements qu'elles portaient quand elles n'étaient pas en uniforme, selon l'opinion la plus souvent exprimée au sujet de l'apparence physique des femmes, celles-ci devaient rester en tout temps sur leurs gardes. En revanche, et contrairement à ce que la théorie de l'incongruité du rôle[45] devrait engager, les participantes ont été relativement peu nombreuses à prévoir des problèmes pour une femme leader dont le style de leadership est résolument masculin et/ou qui affiche des traits masculins[46]. Il n'en demeure pas moins que cette étude laisse entendre que les femmes qui occupent

des postes de commandement sont toujours coincées dans une « double impasse » ou confrontées à un dilemme (p. ex., entre le fait pour une femme d'être considérée soit trop agressive, soit trop timide), et on peut penser que l'exercice du leadership demeure un « numéro d'équilibriste »[47] pour les femmes leaders des armes de combat.

Les participantes à l'étude ont aussi parlé des diverses formes de résistance auxquelles elles ont dû faire face en tant que femmes leaders dans les armes de combat, dont les difficultés vécues avec les pairs masculins, les stéréotypes sexuels, les exhortations à « agir en homme », le fait d'échouer un cours du simple fait d'être une femme, les rumeurs à caractère sexuel et les blagues sexistes. Les femmes ont cherché à neutraliser ces formes de résistance de diverses manières, par exemple, en contestant les généralisations au sujet des émotions des hommes et des femmes (remettant du même coup en question les stéréotypes sexuels), en faisant la promotion d'une norme d'aptitude physique également applicable aux hommes et aux femmes de façon à faire taire les objections quant à la capacité physique des femmes. Chose intéressante, plusieurs femmes ont déclaré être opposées à un traitement « trop indulgent » des femmes dans les Forces canadiennes qui découlerait d'une volonté de trop les accommoder (p. ex., en les affectant à des postes de commis), parce que cela peut avoir pour effet de placer les femmes dans une catégorie à part, que ce soit auprès des médias ou des Forces canadiennes (p. ex., en remplissant certaines fonctions particulières comme celles dévolues aux conseillers en égalité des sexes et sur la diversité). En outre, certaines répondantes ont parlé d'une autre forme de résistance : l'attention insistante dont elles font l'objet en tant que groupe minoritaire dans un milieu majoritairement masculin[48]. En dépit des diverses formes de résistance qu'elles ont rencontrées sur leur route, les femmes officiers qui ont participé à cette étude ont tout de même parlé avec enthousiasme de leur travail et déclaraient avec optimisme qu'en offrant un bon rendement et en faisant leurs preuves (p. ex., physiquement ou sur le champ de bataille), elles réussiraient éventuellement à éliminer toute résistance que la présence des femmes peut encore susciter dans les armes de combat et dans l'ensemble des Forces canadiennes.

Les femmes leaders interrogées avaient aussi l'impression que l'arrivée des femmes dans les armes de combat avait, dans une certaine mesure,

modifié les forces armées comme la culture et la mentalité militaires (p. ex., en s'adaptant aux besoins physiques des femmes et en adoptant certaines qualités de chef féminines). Elles pensaient toutefois que la culture militaire ne devait pas changer brusquement du tout au tout, et que même s'il faut que les forces armées se montrent jusqu'à un certain point accommodantes envers les femmes, les femmes (surtout les pionnières des armes de combat) doivent elles aussi s'adapter ou s'assimiler aux armes de combat et au milieu militaire. Autrement dit, les opinions des répondantes correspondaient à deux façons de voir l'évolution des mentalités dans une situation où une minorité (femmes) rencontre une majorité (armes de combat dominées par les hommes) : l'intégration et l'assimilation[49]. Selon Berry[50], l'assimilation met l'accent sur les similitudes et repose sur le renoncement identitaire du groupe minoritaire et un déplacement vers la culture du groupe dominant. Dans l'intégration, les principes de la majorité et de la minorité se voient accorder la même valeur, et tant les similitudes que les différences entre la minorité et la majorité sont reconnues et respectées[51]. De plus, sous l'angle de l'intégration, l'intégrité culturelle de la minorité est dans une certaine mesure préservée (c'est-à-dire, une certaine résistance à l'acculturation), mais on observe également un mouvement selon lequel la minorité cherche à faire partie intégrante du groupe plus vaste (c'est-à-dire, une certaine adaptation)[52]. Selon Korabik[53], dans un processus d'intégration, la minorité se transforme, mais elle exerce aussi une influence sur la majorité et le système dans le sens du changement[54].

Dans le cadre de cette étude, les femmes jugeaient que les forces armées, dans leur ensemble, et les armes de combat, en particulier, avaient fait de grands pas en matière d'intégration des femmes au cours des dernières années. Et il est vrai que l'on peut affirmer qu'une certaine forme d'intégration culturelle a eu lieu dans les armes de combat. Par exemple, quand elles ont parlé de façon générale de l'efficacité du leadership, la plupart des participantes à l'étude considéraient valables tant des caractéristiques féminines que masculines, en d'autres termes, elles donnaient une définition androgyne du leadership efficace, selon laquelle l'efficacité repose sur une combinaison de traits masculins et féminins. La plupart des répondantes jugeaient de plus qu'elles n'avaient pas besoin d'adopter un style de leadership masculin

pour être jugées efficaces. L'un des signes les plus manifestes de la réalité de l'intégration est peut-être le fait que les huit femmes leaders interviewées lors de cette étude ont toutes mentionné des attributs féminins comme étant des aspects importants de leur propre style de leadership. Certains témoignages dénotent toutefois de façon incontestable que l'assimilation culturelle, du point de vue de la problématique homme-femme, est répandue dans les armes de combat des Forces canadiennes. Cela est bien démontré dans la réponse de participantes qui percevaient des conséquences négatives pour les femmes leaders qui adoptent des styles de leadership féminins (ou pour les femmes leaders qui affichent des traits féminins).

Les participantes à cette étude ont également proposé divers comportements de leadership positifs et de politiques et pratiques organisationnelles aptes à favoriser davantage l'intégration des femmes dans les Forces canadiennes. Les comportements de leadership positifs mentionnés par les répondantes étaient les suivants : avoir une attitude positive envers les femmes qui remplissent des fonctions de combat, donner l'exemple, ne pas marginaliser les femmes, accepter des styles de leadership différents, éviter les stéréotypes sexuels et les blagues et expressions sexistes, posséder les compétences élémentaires en leadership, adopter des normes également applicables aux hommes et aux femmes, ne pas considérer que la question de l'intégration des femmes est un problème qui relève entièrement des femmes, communiquer avec les subordonnés, reconnaître et composer avec les différences entre les sexes, comprendre les questions de nature familiale. En outre, les politiques et pratiques organisationnelles aptes à favoriser davantage l'intégration des femmes dans les Forces canadiennes étaient les suivantes : ne pas isoler les femmes dans une catégorie à part, adopter des normes également applicables aux hommes et aux femmes (surtout dans le cas des normes liées aux groupes professionnels), laisser les femmes s'intégrer « naturellement » au milieu militaire et ne pas « trop les accommoder », fournir un équipement et un habillement convenant aux femmes, présenter des modèles d'identification, offrir des programmes de mentorat (surtout des programmes officieux) ainsi que des programmes de sensibilisation aux différences entre les sexes (à condition qu'ils soient correctement mis en œuvre). Là encore, la plupart des femmes leaders qui ont pris part à cette étude avaient l'impression, malgré les

défis qui restent à relever, que les autorités des Forces canadiennes faisaient de leur mieux pour favoriser l'intégration des femmes et que, globalement, des progrès importants avaient été réalisés en ce sens dans les Forces canadiennes au cours des dernières années.

En ciblant plus particulièrement les femmes leaders dans les armes de combat, cette étude a permis de brosser un tableau plus actuel des perspectives et des perceptions de ces femmes sur les questions de leadership et d'intégration des femmes. Cependant, les recherches ultérieures devraient s'attarder aux perspectives et aux expériences d'autres femmes dans les armes de combat (p. ex., dans les autres bases de l'Armée de terre du Canada), d'autres femmes militaires (dont les femmes de la Force aérienne et des Forces maritimes) et de femmes militaires ayant travaillé dans des contextes opérationnels (surtout celles qui ont connu le champ de bataille). De telles études permettraient sans doute de mieux comprendre la culture militaire des Forces canadiennes et son évolution.

NOTES EN FIN DE CHAPITRE

1 La seule exception à l'ordonnance du tribunal, le service à bord des sous-marins, a été éliminée en mars 2001.

2 N.J. Holden et L.M. Tanner, *An examination of current gender integration policies in TTCP countries*, Directeur – Coordination stratégique des ressources humaines (DCSRH), Équipe de recherches en personnel et Directeur – Intégration des genres et équité en matière d'emploi (Militaires) (DIGEEM), rapport R2001/01 de la Division de la recherche opérationnelle, Ottawa, Canada, ministère de la Défense nationale, 2001. Selon les chiffres publiés par le DIGEEM en 2003, les femmes représentent, globalement, 14,1 % des officiers des Forces canadiennes et 11,9 % des militaires du rang (MR). Dans l'ensemble, 12,4 % des membres des Forces canadiennes étaient alors des femmes. Cependant, il y a des écarts entre les services. Ainsi, selon le rapport du recensement par déclaration volontaire mené en 2001 dans les Forces canadiennes, les femmes représentaient 19 % de la Force aérienne, 17,9 % des Forces maritimes et seulement 12,6 % de l'Armée de terre (N.J. Holden, *The Canadian Forces 2001 Self-Identification Census: Methodology and Preliminary Results*, note de recherche RN 01/03, DCSRH, Ottawa, Canada, ministère de la Défense nationale, Directeur – Intégration des genres et équité en matière d'emploi (Militaires)

et Directeur – Coordination stratégique des ressources humaines, 2003. En 2003, les membres du Comité des personnels féminins de l'OTAN indiquaient que les femmes formaient 16,6 % de la Force aérienne (14,8 % des officiers et 17,3 % des MR), 11,5 % des Forces maritimes (15,9 % des officiers et 10,2 % des MR) et 9,6 % de l'Armée de terre (11,8 % des officiers et 9,2 % des MR).

3 L. Tanner, *Gender Integration in the Canadian Forces: A Quantitative and Qualitative Analysis*, Directeur général – Politiques et planification en ressources humaines militaires (DGPPRHM), Direction – Intégration des genres et équité en matière d'emploi (Militaires) et Directeur général – Recherche opérationnelle (services ministériels, aériens et maritimes), rapport R9901 de la Division de la recherche opérationnelle, Ottawa, Canada, ministère de la Défense nationale, 1999.

4 Voir, par exemple, J. Boldry, W. Wood et D.A. Kashy, « Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training », *Journal of Social Issues*, nº 57, vol. 4, 2001, p. 689 à 705, A.H. Eagly, S.J. Karau et M.G. Makhijani, *Psychological Bulletin*, nº 117, 1995, p. 125 à 145 et R.W. Rice, J.D. Yoder, J. Adams, R.F. Priest et H.T. Prince, « Leadership ratings for male and female military cadets », *Sex Roles*, nº 10, vol. 11 12, 1984, p. 885 à 901.

5 Voir, par exemple, A.H. Eagly, M.C. Johannesen-Schmidt et M.L. van Engen, M.L., « Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men », *Psychological Bulletin*, nº 129, vol. 4, 2003, p. 569 à 591, A.H. Eagly et B.T. Johnson, « Gender and leadership style: A meta-analysis », *Psychological Bulletin*, nº 108, 1990, p. 233 à 256, Eagly, Karau et Makhijani, « Gender and the effectiveness of leaders: A meta analysis » et R.P. Vecchio, « Leadership and gender advantage », *The Leadership Quarterly*, nº 13, 2002, p. 643 à 671.

6 V. 41, « Some attitudinal barriers to occupational aspirations in women », *Psychological Bulletin*, nº 81, 1974, p. 809 à 826, V.E. Schein, « The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics », *Journal of Applied Psychology*, nº 57, 1973, p. 95 à 100 et V.E. Schein, « The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics among female managers », *Journal of Applied Psychology*, nº 60, 1975, p. 340 à 344.

7 L.A. Boyce et A.M. Herd, « The relationship between gender role stereotypes and requisite military leadership characteristics », *Sex Roles*, nº 49, vol. 7-8, 2003, p. 365 à 378.

8 Boyce et Herd, « The relationship ».

9 S.A. Hill, *Identification of women's leadership in the Canadian Forces*, Kingston, Ontario, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2001.

10 Eagly et coll., « Gender and the effectiveness of leaders ».

11 Boldry et coll., « Gender stereotypes ».

12 Voir aussi J. Adams, 1984, « Women at West Point: A three-year perspective », *Sex Roles*, nº 11, vol. 5-6, 1984, p. 525 à 541 et R.W. Rice, J.D. Yoder, J. Adams, R.F. Priest et H.T. Prince, « Leadership ratings for male and female military cadets », Adams, 1984 et Rice, Yoder, Adams, Priest et Prince, 1984.

13 Eagly et coll., « Gender and the effectiveness of leaders ».

14 Eagly et Johnson, « Gender and leadership style ».

15 J. Boldry, W. Wood et D.A. Kashy, « Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training » et R.W. Rice, D. Instone, et J. Adams, « Leader sex, leader success, and leadership process: Two field studies », *Journal of Applied Psychology*, nº 69, vol. 1, 1984, p. 12 à 31.

16 Par exemple, K.D. Davis et V. Thomas, *Chef d'état-major de l'Armée de terre – Étude sur l'intégration des genres : L'expérience des femmes qui ont servi dans les armes de combat*, Équipe de recherches en personnel, rapport de recherche commanditée 98-1, Ottawa, Canada, Quartier général de la Défense nationale, 1998.

17 Davis et Thomas, *Chef d'état-major de l'Armée de terre* (1998).

18 K.D. Davis, *Chef d'état-major de l'Armée de terre – Étude sur l'intégration des genres : Cadre d'instruction et d'emploi dans la Force régulière*, Équipe de recherches en personnel, rapport de recherche commanditée 97-2, Ottawa, Canada, Quartier général de la Défense nationale, 1997.

19 Davis, *Chef d'état-major de l'Armée de terre* (1997).

20 Davis, *Chef d'état-major de l'Armée de terre* (1997).

21 Davis, *Chef d'état-major de l'Armée de terre* (1997).

22 J.D. Yoder, *Women and gender: Transforming psychology*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 1999.

23 Yoder, *Women and gender*.

24 Yoder, *Women and gender*.

25 Yoder, *Women and gender*.

26 Davis et Thomas, *Chef d'état-major de l'Armée de terre* (1998).

27 Yoder, *Women and gender*.

28 Ce groupe de 26 femmes représentait 83,9 % du nombre total de femmes dans les GPM des armes de combat à la BFC Petawawa (31) au moment de l'étude, en 2003 (voir A.R. Febbraro, *Women, leadership and gender integration in the Canadian combat arms: A qualitative study*, RDDC Toronto, TR 2003 170, Recherche et développement pour la défense Canada – Toronto, 2003).

29 E.G. Guba, « Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries », *Educational Communication and Technology Journa*l, nº 29, vol. 2, 1981, p. 75 à 91.

30 Par exemple, R.F. Bales, *Interaction process analysis: A method for the study of small groups,* Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1950, S.L. Bem, « The measurement of psychological androgyny », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, nº 42, 1974, p. 155 à 162, L.A. Boyce et A.M. Herd, « The relationship between gender role stereotypes and requisite military leadership characteristics », I.K. Broverman, D.M. Broverman, F.E. Clarkson, P. Rosenkrantz et S.R. Vogel, « Sex-role stereotypes and clinical judgments of mental health », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, nº 34, 1970, p. 1 à 7, I.K. Broverman, S.R. Vogel, D.M. Broverman, F.E. Clarkson et P.S. Rosenkrantz, « Sex-role stereotypes: A current appraisal », *Journal of Social Issues*, nº 28, 1972, p. 59 à 78 et A.H. Eagly, M.G. Makhijani et B.G. Klonsky, « Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis », *Psychological Bulletin*, nº 111, 1992, p. 3 à 22.

31 M.Q. Patton, *Qualitative evaluation methods*, Beverly Hills, Californie, Sage, 1980.

32 Même si le contenu des entrevues a été transcrit mot à mot, les extraits retenus pour le présent chapitre ont été légèrement modifiés à des fins de lisibilité.

33 De plus, les femmes leaders ont également parlé d'aspects du leadership efficace qui ne sont pas associés à un sexe plus qu'à l'autre, comme la cohérence, la perspicacité, le sens de l'humour, l'aptitude à commander des militaires plus instruits et un personnel plus diversifié, la souplesse et l'adaptabilité (voir A.R. Febbraro, *Women, leadership and gender integration in the Canadian combat arms: A qualitative study*).

34 En revanche, une seule des huit femmes leaders a parlé des répercussions négatives pour une femme leader d'adopter un style de leadership masculin (voir Febbraro, *Women, leadership and gender integration in the Canadian combat arms: A qualitative study*).

35 Dans le cadre de l'étude plus vaste qui incluait les subordonnées, deux autres comportements de leadership positifs aptes à faciliter l'intégration des femmes avaient été mentionnés : offrir du mentorat et favoriser le travail d'équipe entre les

soldats des deux sexes (voir A.R. Febbraro, *Women, leadership and gender integration in the Canadian combat arms: A qualitative study)*.

36 Malgré les perceptions erronées qui circulent souvent, on n'a jamais utilisé de systèmes de quota pour augmenter le taux de représentation des femmes et des membres des autres groupes désignés (minorités visibles, Autochtones, personnes handicapées) au sein des Forces canadiennes, puisque le recours au contingentement est interdit en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Dans les Forces canadiennes, on s'est fixé un objectif de recrutement à long terme (20 ans) de 28 % de femmes (25 % pour l'Armée de terre), mais cela n'est pas un système de quotas.

37 Boyce et Herd, « The relationship ».

38 Voir aussi Eagly et coll., « Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles », et Yoder, « Another look at women ».

39 Bem, « The measurement of psychological androgyny ».

40 F.L. Denmark, « Women, leadership, and empowerment », *Psychology of Women Quarterly*, nº 17, 1993, p. 343 à 356.

41 Dans le même ordre d'idées, voir K. Korabik et R. Ayman, « Do women managers have to act like men? », *Journal of Management Development*, nº 8, vol. 6, 1989, p. 23 à 32.

42 Korabik et Ayman, « Do women managers have to act like men? ».

43 Yoder, *Women and gender: Transforming psychology*.

44 Voir aussi J. Marshall, « Organizational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience », *Applied Psychology: An International Review*, nº 42, vol. 4, 1993, p. 313 à 322.

45 Eagly et coll., « Gender and the effectiveness of leaders ».

46 Dans le cadre de l'étude plus vaste qui incluait les subordonnées (voir A.R. Febbraro, *Women, leadership and gender integration in the Canadian combat arms: A qualitative study* et A.R. Febbraro, « Gender and leadership in the Canadian Forces combat arms: A qualitative study of assimilation vs. integration », *The Canadian Journal of Police & Security Services,* nº 2, vol. 4, 2004, p. 215 à 228), la moitié des subordonnées pensait que les femmes leaders devaient se comporter de façon plus masculine pour être jugées efficaces. Cette constatation se démarque nettement des conclusions concernant les leaders, qui pensaient à peu près toutes qu'elles pouvaient rester elles-mêmes et être tout de même considérées comme étant des leaders efficaces, qu'elles

n'avaient pas à s'assimiler à un modèle de leadership masculin. Il semble qu'aux yeux de nombreuses subalternes, « se mêler aux gars » et être partie prenante du groupe est d'une importance fondamentale. Outre les différences de situation entre les officiers et les membres du rang, cet écart de perception entre subordonnées et leaders est peut-être dû à des acquis scolaires différents, à des expériences propres au commandement et au leadership, à la formation et aux cours suivis, à l'âge et au niveau de maturité ou à d'autres facteurs.

47 Pour une description d'une situation de double impasse similaire vécue par les femmes militaires qui ont participé à un essai dans les forces terrestres dans les années 1980, qui ont eu l'impression d'être « perdantes quoi qu'elles fassent, qu'elles adoptent ou pas des traits masculins », voir L.M. Phillipo, *Content analysis of land trial interviews 1980 and 1983*, note technique 17/84, Willowdale, Ontario, Unité de recherche appliquée en matière de personnel des Forces canadiennes, 1984.

48 R.M. Kanter, *Men and women of the corporation*, New York, Basic Books, 1977.

49 J.W. Berry, « Acculturation and psychological adaptation », p. 511 à 520 dans J. Forgas et J. Innes (éditeurs.), *Recent advances in social psychology: An international perspective*, Amsterdam, Elsevier, 1989.

50 Berry, « Acculturation and psychological adaptation ».

51 K. Korabik, *Strangers in a strange land: Women managers and the legitimization of authority*, document présenté lors du colloque intitulé « The Legitimization of Women's Authority » dans le cadre de l'assemblée annuelle de la Société canadienne de psychologie, tenue à Montréal, Québec, Canada, en mai 1993.

52 J.W. Berry, « Acculturation: A comparative analysis of alternative forms », p. 66 à 77 dans R.J. Samuda et A.L. Woods (éditeurs.), *Perspectives in immigrant and minority education*, Lanham, Maryland, University Press of America, 1983 et J.W. Berry, « Acculturation and psychological adaptation ».

53 Korabik, *Strangers in a strange land*.

54 Voir aussi C. Lamerson, *Integration of women into previously all-male units: A literature review*, document de travail 87-2, Willowdale, Ontario, Unité de recherche appliquée en matière de personnel des Forces canadiennes, 1987 et P.W. Remmington, 1983, « Women in the police: Integration or separation? », *Qualitative Sociology*, n° 6, vol. 2, 1983, p. 118 à 135.

CHAPITRE 9

Le leadership des femmes : quel comportement de leader adopter, masculin ou féminin?

Capitaine de corvette Lynn Bradley

On a conseillé les femmes sur la façon dont elles devaient s'y prendre pour réussir en affaires sans pour autant adopter un comportement masculin[1], en leur affirmant du même souffle que les progrès réalisés au chapitre de l'égalité hommes-femmes ont invariablement suscité de vives réactions défavorables[2]. On leur a dit qu'elles jouissaient d'un avantage au plan du leadership en tant que femmes[3], alors qu'on les exhortait à ne pas s'arrêter à la double impasse[4] dans laquelle elles risquaient de s'engager si elles tentaient d'observer les convenances imposées par leur sexe tout en s'efforçant d'être des leaders efficaces. On a insisté sur le fait qu'elles devaient « plutôt adopter le comportement et le code vestimentaire des gestionnaires que ceux des secrétaires »[5]. On a décrit les femmes comme des dames de fer[6], des étrangères dans un monde étrange[7], des hommes à titre honorifique[8] et des agents de changement[9]. De toute évidence, les récits populaires et les ouvrages académiques proposent une pléthore de renseignements, de conseils et de mises en garde contradictoires à quiconque s'intéresse au leadership des femmes ou aux femmes qui aspirent à commander.

Le présent chapitre aborde les dimensions culturelle et scientifique du leadership au féminin. On établit d'abord le cadre par une brève description générale de la recherche dans le domaine du leadership, pour ensuite explorer des thèmes de recherche à la fois plus actuels et portant plus précisément sur le leadership des femmes dans la documentation traitant de cette question. Puis, on examinera d'autres perspectives qui mettent l'accent sur la construction sociale continue du sexe et du leadership dans les organisations. Enfin, on s'interrogera sur le choix du comportement, masculin ou féminin,

que les femmes doivent adopter, et l'on suggérera au lecteur des ouvrages qui l'aideront à approfondir le sujet.

Survol de la recherche dans le domaine du leadership

On a dit du leadership qu'il s'agit du concept le plus étudié en psychologie organisationnelle. Le manuel de Bass et Stogdill[10] renferme plus de 5 000 renvois à des ouvrages traitant de questions de leadership. Les définitions de ce concept[11] sont abondantes. Par exemple, Stoghill a défini le leadership comme étant « le processus (l'action) qui consiste à influencer les activités d'un groupe organisé au plan des efforts qu'il déploie pour fixer et atteindre ses objectifs »[12]. Cette définition a été par la suite revue et élargie afin de tenir compte du bien-être et des sentiments des membres du groupe[13]. Les diverses définitions abondent en partie dans le même sens, à savoir que le leadership exige d'interagir avec les autres dans la quête d'un but commun. De par sa raison d'être et contrairement au suiveur, le meneur, ou leader, doit influencer ou convaincre les autres de sacrifier leurs besoins ou objectifs personnels pour consacrer leurs énergies à atteindre un objectif important pour le groupe[14]*.

Les chercheurs Hersey et Blanchard ont étendu la définition de base du leadership en envisageant celui-ci comme étant « le processus qui consiste à influencer les activités d'un groupe organisé au plan des efforts qu'il déploie pour atteindre ses objectifs dans une *situation donnée* »[15] (nos italiques). Les approches contingentes ont fait du leadership le produit de la situation et des caractéristiques du leader, la situation incluant les relations entre le meneur et les suiveurs[16]. Le leadership était donc perçu comme un processus englobant à la fois meneur, suiveur et situation.

---

* Dans la doctrine du leadership des Forces canadiennes, on définit le leadership comme étant « l'art d'influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à notre intention ou à un objectif commun ». Défense nationale, *Le leadership dans les Forces canadiennes : Doctrine*, Académie canadienne de la Défense, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005, p. 3.

Ces trois éléments, le meneur, le suiveur et la situation, sont repris dans les principales approches de l'étude du leadership. Bien que certains chercheurs aient étudié des concepts précis comme le besoin d'exercer un pouvoir sur autrui ou la nécessité de s'accomplir[17], on peut généralement catégoriser les théories sur le leadership selon une approche fondée sur les traits, les comportements ou les situations, ou selon une combinaison de ces approches. Plus récemment, la recherche sur le leadership a porté essentiellement sur les théories relationnelles[18].

Des théories sur le leadership ont été échafaudées à partir des traits[19] dans le but de cerner chez les leaders la personnalité, les aptitudes et les autres caractéristiques qui ont le plus d'incidence sur l'efficacité. Les recherches ont permis de constater que, en plus de l'intelligence, certains traits de la personnalité permettent de prévoir le degré d'efficacité des gestionnaires. Barrick et Mount[20] ont constaté que, parmi les soi-disant cinq grands traits de la personnalité, les *Big Five*[21] (soit la stabilité émotionnelle, l'extraversion, l'ouverture d'esprit, l'amabilité et le caractère consciencieux), l'extraversion et le caractère consciencieux sont les plus étroitement liés à l'efficacité des gestionnaires, alors que Tett, Jackson et Tothstein[22] arrivaient à la conclusion qu'aucun des cinq traits ne l'emporte sur les autres à cet égard. La notion selon laquelle les aptitudes de leader sont innées et non pas acquises illustre parfaitement l'approche fondée sur les traits.

Les approches comportementales reposent sur la notion selon laquelle l'efficacité du leader varie selon les comportements particuliers qu'il adopte dans son rôle de meneur. Cela suppose qu'une personne peut recevoir une formation de leader. Pour le devenir, il lui suffit d'adopter les bons comportements de leader, qui peuvent lui être inculqués. Les comportements essentiels varient selon l'approche théorique retenue. Le comportement axé sur la tâche, par lequel on cherche à accomplir les tâches ou les objectifs dévolus au groupe, et le comportement axé sur la personne, qui comprend les activités favorisant des interactions positives au sein du groupe, sont des dimensions dont on tient habituellement compte. Parmi les théories conformes à l'approche comportementale, on retrouve celles que décrivent les études du leadership menées à l'Ohio State University[23], et qui

portent sur deux dimensions fondamentales du leadership, soit la *structure d'amorce* et la *considération*, et l'approche de la grille de Blake et Mouton[24], qui représente les leaders selon les comportements qu'ils privilégient et la position qu'ils occupent dans une grille à neuf points répartis sur deux dimensions représentant respectivement le *comportement axé sur les employés* et le *comportement axé sur les tâches*.

Les théories situationnelles du leadership[25] fournissent des modèles décrivant les comportements de leader les mieux adaptés à une situation donnée. De telles approches focalisent sur les comportements des leaders et les effets qu'ils produisent sur les suiveurs. Parmi les aptitudes essentielles qu'ils doivent posséder, il y a la faculté d'évaluer la situation en vue d'adopter les comportements les plus appropriés et d'adapter le style de leadership à la situation en question[26]. Stoghill a remarqué que l'approche situationnelle « évacue les influences des différences individuelles et qu'elle attribue les variances comportementales des individus aux demandes fortuites de l'environnement »[27]. Il a constaté que les leaders et les autres présentent en effet différents traits de personnalité, bien que des facteurs situationnels jouent également un rôle clé. Stoghill[28] et Yukl[29] estimaient pour leur part que le leadership est influencé autant par des différences individuelles que des variables situationnelles, et ils ont tous deux insisté sur le fait que cette perception ne constituait pas un retour à l'approche fondée sur les traits de personnalité, selon laquelle le comportement de leader est inné. Les théories sur le leadership qui misent sur les interactions quotidiennes, les récompenses et les changements incrémentiels au plan des comportements des suiveurs ont été baptisées théories *transactionnelles* (p. ex., études de l'Ohio State University, théorie des échanges entre leader et suiveur).

Plus récemment, les chercheurs ont étudié le leadership en tant que processus et porté une plus grande attention aux suiveurs ou aux questions touchant les interactions avec les suiveurs. Les théories relationnelles décrivent différents types de leadership, dont le *leadership fondé sur des valeurs*, qui favorise la manifestation de valeurs comme l'excellence, la justice et la soif d'apprendre[30], le *leadership habilitant*, qui met l'accent sur l'apport de chaque membre du groupe de telle façon que le leadership est assuré à tour de rôle en fonction de l'évolution de la situation[31], et le *leadership transformationnel*[32].

Le leadership transformationnel cherche à sensibiliser davantage les suiveurs, les collègues et les autres aux problèmes portant à conséquence, ainsi qu'à susciter leur engagement envers des changements importants apportés aux projets de l'organisation, ou mieux, à les motiver à agir en ce sens. Pawar et Eastman[33] ont suggéré qu'il est possible d'y parvenir grâce à une vision capable de modifier les valeurs culturelles et de concilier intérêts individuels et collectifs. Le leadership transformationnel est perçu comme une sorte de prolongement d'ordre supérieur du leadership transactionnel, à la fois plus intense et plus puissant pour le leader et les suiveurs et qui donne lieu à un leadership et à un rendement allant au-delà des attentes. Bass traite de ce sujet dans son livre intitulé « *Leadership and performance beyond expectations* »[34].

Le leadership est donc généralement perçu comme une certaine forme d'interaction entre le leader, le suiveur et diverses variables situationnelles. Les traits, en plus de s'avérer utiles dans le choix des leaders ou des gestionnaires, peuvent l'être également dans l'évaluation de leur prédisposition à adopter des comportements ou à employer de façon active des stratégies adéquates ou les bonnes compétences. Les théories comportementales tiennent davantage compte des compétences et des stratégies, et le contexte situationnel constitue lui aussi un volet essentiel du leadership efficace. Chacune de ces grandes théories se retrouve dans la documentation traitant du leadership des femmes ou plus souvent des différences entre les sexes au plan du leadership.

Le leadership des femmes

> Notre culture nous impose le modèle masculin du gestionnaire efficace. Il est dynamique, compétitif, ferme et juste. Par contre, il n'est pas féminin, indulgent ou complaisant, ou encore dépendant ou intuitif, au sens féminin de ces termes. Nombreux sont ceux qui perçoivent l'expression même des émotions comme une faiblesse féminine susceptible d'affecter l'efficacité des processus opérationnels[35].

En dépit d'impressionnants antécédents en matière de recherches sur le leadership, recherches qui s'étendent sur plus d'un demi-siècle, ce n'est

que dans les années 1970 que le leadership des femmes est devenu un sujet d'étude académique en raison de l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail et de l'intérêt grandissant envers les droits de la personne et l'égalité de sexes. Rien d'étonnant à ce que les premiers travaux de recherche aient abouti à la conclusion que le leadership était l'apanage des hommes, une grande partie des femmes ayant été jusque là reléguées à des fonctions purement ménagères ou à d'autres emplois souvent de second ordre[36]. Il y avait un grand nombre de points communs entre le stéréotype du leader et celui de l'homme, mais les femmes étaient perçues comme étant fondamentalement différentes. Par exemple, des études indépendantes[37] ont démontré que les cadres intermédiaires masculins et féminins évaluaient les femmes, les hommes et les bons gestionnaires selon 92 termes descriptifs. Conformément aux hypothèses, les bons gestionnaires, tous sexes confondus, étaient perçus comme possédant les caractéristiques, le tempérament et les attitudes habituellement attribués aux hommes. Les conclusions d'une réplique de l'étude réalisée vers la fin des années 1980[38] montraient que les femmes voyaient une ressemblance entre les termes *femme* et *gestionnaire*, alors que les évaluations faites par les hommes étaient essentiellement restées les mêmes.

Comme l'indique bien la citation précédente qui décrit le gestionnaire professionnel, citation tirée du livre de McGregor[39] intitulé *The Professional Manager*, les traits masculins associés au leadership étaient également des attributs généralement plus positifs (p. ex., fort, décidé, assuré) que les traits plutôt faibles que l'on associait aux femmes (p. ex., émotive, timide, maternelle). Comme l'ont souligné Halford et Leonard[40], « les femmes sont perçues comme la simple incarnation d'un ensemble d'attributs dits féminins plutôt qu'en tant que ressource de gestion appropriée ». Pour sa part, O'Leary[41] était d'avis que les attitudes de l'époque envers les femmes gestionnaires traduisaient la norme culturelle selon laquelle les femmes ne devraient pas être en position d'autorité par rapport à des hommes. Cette perception est de toute évidence en accord avec certains des termes décrivant les traits attribués aux hommes, comme les adjectifs *dominant*, *autoritaire* et *énergique*.

La dichotomie entre le comportement axé sur la personne et celui axé sur la tâche[42], ainsi que le schisme entre la considération et la structure d'amorce[43],

divisions qui caractérisent les approches comportementales du leadership, ont dorénavant été perçus comme autant d'analogies grossières des façons de diriger (ou de gérer) employées par les femmes et les hommes[44]. Autrement dit, on pensait généralement que les femmes manifestent surtout leur leadership en termes de relations, d'échanges interpersonnels et de pouvoirs partagés qu'elles cherchent à instaurer et à maintenir en place[45]. Helgeson[46], par exemple, a eu recours à la métaphore du réseau d'inclusion pour décrire la structure organisationnelle que privilégient les femmes. En comparaison, les hommes manifestent leur leadership en fonction de la tâche à accomplir, ne se souciant guère des relations de travail, sauf dans la mesure où ces relations s'avèrent nécessaires à la réalisation de l'objectif. De plus, le leadership masculin présente, selon cette étude, une structure qui établit clairement la filière hiérarchique et les tenants du pouvoir[47]. Une telle caractérisation du leadership masculin et féminin conduit implicitement à la conclusion pernicieuse voulant que le fait de se concentrer sur la tâche à accomplir ou sur les résultats à atteindre soit une qualité ou un comportement positif du leader, qualité qui s'oppose au comportement moins positif de se soucier davantage des gens que de la réalisation des objectifs de l'organisation. Ce type de raisonnement équivaut à déclarer que « les femmes sont peut-être gentilles, mais ce sont les hommes qui font tout le travail ».

Une vision féministe et libérale du leadership suggère que les différences possibles entre hommes et femmes résultent de leur socialisation par action différentielle en termes de masculinité, de féminité et d'orientation fondée sur le genre. On constate cependant un écart important entre ce que l'on considère comme des traits ou des caractéristiques masculins et féminins et ces traits ou caractéristiques que possèdent les hommes et les femmes[48]. Ce ne sont pas tous les hommes qui possèdent des attributs masculins, de la même façon que ce ne sont pas toutes les femmes qui affichent des traits féminins. Bem[49] utilise le terme « androgynes » pour décrire ces personnes. On prétend également que les différences entre hommes et femmes au sein des organisations n'ont absolument rien à voir avec leur sexe, mais qu'elles reflètent en réalité leur position relative dans la hiérarchie du pouvoir. Autrement dit, les femmes, pratiquement toutes subordonnées aux hommes, adoptent des comportements plus conciliants et plus convenables pour une personne qui détient moins de pouvoirs[50].

Les recherches menées dans une optique féministe libérale ont aussi fait état de femmes dont le leadership est fondé sur la tâche ou d'hommes adoptant un comportement axé sur la personne[51]. De tels exemples donnent également plus de poids à l'opinion selon laquelle les styles de leadership soi-disant masculin et féminin ne sont pas toujours associés aux représentants de l'un et l'autre sexe (bien que l'on présume souvent que tel est le cas). Eagly et ses collègues[52] ont procédé à des méta-analyses en vue d'établir s'il existe bel et bien des différences entre les sexes dans les styles de leadership. La méta-analyse qu'ils ont effectuée en 1990 a démontré que les styles de leadership masculin et féminin étaient quelque peu stéréotypés au plan des relations interpersonnelles et des comportements démocratiques ou autocratiques, bien que les effets n'en soient pas très importants. Ils ont aussi constaté que les différences entre les styles de leadership masculin et féminin se révélaient moins stéréotypées dans les milieux organisationnels que dans le cadre d'études en laboratoire, ce qu'ils ont attribué à la plus grande prégnance du rôle de gestionnaire en milieu organisationnel. Chose intéressante, ils ont également observé que, en tenant compte de la totalité des comptes rendus de recherche, « les styles de leadership féminins sont plus souvent axés à la fois sur les relations interpersonnelles *et l'accomplissement* des tâches que les styles masculins[53] » (nos italiques). Aujourd'hui encore, l'exécution des tâches continue d'être perçue comme une orientation masculine du leadership.

L'étude menée en 2001 par Eagly et Johannesen-Schmidt[54] a actualisé les recherches antérieures en incluant des formulations plus modernes du leadership, comme les styles transactionnel, transformationnel et anarchique (laisser-faire). Là encore, ils ont constaté des différences minimes, quoique significatives, dans les styles de leadership, les femmes dépassant les hommes sur les échelles transformationnelles et sur l'échelle transactionnelle des récompenses conditionnelles. L'étude a également démontré que les hommes dépassaient les femmes sur les échelles transactionnelles perçues à l'heure actuelle comme étant moins positives (p. ex., la gestion par exception anarchique et passive), bien qu'ils aient remarqué que, même si les hommes se classaient mieux sur ces échelles, les évaluations étaient généralement basses, peu importe le sexe.

De tels résultats, qui portent à croire que les femmes affichent non seulement des styles de leadership quelque peu différents, mais que ces styles sont effectivement supérieurs à ceux des hommes, sont typiques de ce qu'il a été convenu d'appeler une perception *féministe radicale*[55] du leadership chez les hommes et les femmes. Dans cette optique, le dirigisme féminin se manifeste de maintes façons : la recherche de consensus, la participation, le partage de l'information, l'importance d'un milieu de travail favorable et l'engagement envers la diversité. La façon de faire des femmes mise sur la collaboration, alors que celle des hommes est axée sur le pouvoir et la résolution de problèmes[56]. Contrairement à une optique libérale, cette approche s'écarte des notions d'égalité, parce qu'elle sous-entend que les styles de leadership des femmes sont non seulement différents, mais également supérieurs à ceux des hommes et que les dirigeants d'organisation devraient apprécier et récompenser les personnes qui les adoptent.

Stéréotypisation des sexes et leadership

Dans la perspective du constructivisme social[57], on se soucie habituellement de la manière dont les gens forment leurs perceptions et développent une compréhension commune du monde ou de ce qu'ils considèrent la réalité. Lorber soutient que bien que les sexes soient supposément fondés sur la dichotomie biologique qui les distingue, notre représentation de ce qui fait l'homme et la femme est un produit social[58]. Quand le leadership des hommes et des femmes est envisagé sous l'angle du constructivisme social, on dénote une dominance des hommes et une subordination des femmes qui résultent de nos constructions sociales en ce qui concerne les relations hommes-femmes. Ces constructions sont imprimées si profondément dans l'esprit des gens tout au long de leur existence qu'elles finissent par constituer un pan de leur identité. Chacun « stéréotypise » les sexes presque à tout moment et, selon West et Zimmerman[59], ce comportement est inévitable en raison des conséquences sociales omniprésentes de l'appartenance à une catégorie sexuelle dans toutes les activités humaines.

Gherardi présente cette stéréotypisation des sexes comme étant la gestion de la présence des hommes et des femmes « qui nous permet de ne pas heurter les croyances fondamentales associées à cette dualité dans notre société »[60].

Elle a décrit la « célébration de l'ordre symbolique des sexes comme étant l'archétype de la séparation (…) de l'essence des hommes et des femmes et la subordination "symbolique" des premiers sur les secondes »[61]. Elle avance que « le manque d'assurance des femmes peut s'interpréter comme un rituel par lequel sont réparées les violations de l'ordre symbolique des sexes qu'elles commettent en prenant la parole »[62]. En d'autres termes, les femmes ne devraient pas empiéter sur le territoire masculin, par exemple en parlant avec assurance pendant les réunions. En raison de leur position construite socialement et intrinsèquement subordonnée, les femmes se confinent elles-mêmes à leur stéréotype lorsqu'elles évitent de parler haut et fort, quand elles se répandent en excuses après un éclat de voix ou encore qu'elles s'expriment avec hésitation. Une telle position subordonnée et symbolique va clairement à l'encontre de la notion du leadership féminin.

En règle générale, l'explication des problèmes associés au leadership des femmes dans l'optique du constructivisme social séduit de manière intuitive et semble trouver écho dans une bonne partie de la documentation, mais pas nécessairement de façon explicite. Les antécédents en matière de recherches sur le leadership viennent eux-mêmes appuyer le point de vue du constructivisme social. Les premiers travaux de recherches sur le sujet, que ce soit selon l'approche des traits de personnalité, comportementale ou situationnelle, faisaient rarement référence aux femmes ou aux attributs féminins. Le constructivisme social de l'époque ne permettait pas aux idées des femmes ou de nature féminine d'avoir des répercussions sur les questions de leadership. Par conséquent, on percevait une dichotomie des traits ou des comportements, qui étaient répartis selon des axes fonctionnels orientés sur la personne ou la tâche et non en fonction de l'appartenance à l'un ou l'autre sexe, et les meilleurs leaders en vertu de ces théories étaient ceux dont le leadership englobait à la fois la tâche (structure d'amorce) et la personne (bienveillance).

Lorsque les femmes ont fait leur entrée dans les secteurs d'activités de gestion ou axés sur le leadership, les chercheurs ont réagi en entreprenant des études pour tenter de comprendre comment et, par la suite, pourquoi les femmes sont différentes des hommes. Les constructions de cette période,

soit dans les années 1970 et 1980, voulaient que les femmes présentent un certain nombre de caractéristiques, comme la bienveillance, l'émotivité et la sujétion, qui traduisaient leur incapacité à assumer des rôles de chef. Comme elles occupaient pourtant des postes de direction dans les faits, des traits, des caractéristiques et des comportements spécifiques ont finalement été étiquetés comme étant masculins ou féminins, et ont été superposés à la dichotomie existante entre les orientations favorisant la tâche ou la personne. Le recours même à des termes comme style de leadership féminin ou style de leadership masculin pour désigner ce que l'on appelait auparavant les comportements de leader axés sur la personne ou sur la tâche, où la dualité hommes-femmes est évacuée, vient appuyer la perception d'un constructivisme social qui persiste à analyser les comportements en milieu de travail et le leadership selon des axes sexués.

Au cours des années 1980 et 1990, les problèmes relevant des droits de la personne, de l'égalité et du féminisme se sont multipliés. La *Loi canadienne sur les droits de la personne*[63] est entrée en vigueur en 1977 et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*[64], en 1995. L'augmentation des cas de violation des droits correspondait aux thèmes des chercheurs qui prétendaient qu'il n'y a pas de différence entre les leaderships féminin et masculin ou que ces différences existent bel et bien mais que le style des femmes est meilleur. Cette interaction entre les attitudes sociétales envers le leadership des femmes et les résultats de recherche donne plus de poids à la perspective du constructivisme social en ce qui a trait à la recherche sur l'évolution (bien que lente) des stéréotypes des leaders masculins et féminins.

Les publications destinées au grand public et les ouvrages savants ne constituent que deux des nombreuses contributions socioculturelles aux constructions sociales du leadership des femmes. Eagly et Johnson ont proposé que les différences au plan des traits et des styles de leadership attribués aux hommes et aux femmes se retrouvent dans une large mesure dans la littérature populaire destinée « aux gestionnaires en fonction et au grand public », alors que les spécialistes en sciences sociales « maintiennent habituellement qu'il n'y a en réalité aucune différence évidente entre la façon dont les femmes et les hommes dirigent »[65]. On suggère ici que la

littérature populaire, qui semble avoir un parti pris pour la façon de faire des femmes, possède un lectorat plus important et a de plus vastes répercussions sur les croyances concernant le leadership des femmes. En comparaison, les ouvrages plus pointus, dans lesquels on pourra faire preuve de plus de rigueur et s'approcher davantage de la « vérité », sont moins lus et donc moins susceptibles d'influencer le constructivisme social du leadership dans l'optique des sexes.

Ceux qui ont souscrit à la perspective radicale[66] ont mis l'accent sur ce qui est perçu comme étant les forces des femmes au plan interpersonnel. La configuration « chaleur, compréhension, encouragement, soutien, soins affectueux, écoute, empathie et confiance mutuelle »[67], que Smith invoque, s'oppose clairement à l'approche soi-disant masculine que l'on suppose fortement axée sur l'objectif. Les tenants de la perspective radicale exhortent les femmes à exploiter ce qu'ils estiment être leurs forces et tirer parti des avantages que procure leur façon de faire. Certes, leur message a souvent un tel poids qu'il en vient à suggérer que tous les problèmes affectant le leadership et l'organisation seraient résolus haut la main par la recherche d'un consensus, si seulement tous les leaders adoptaient la façon de faire des femmes. Il suggère, à l'instar du chapitre de Smith, que *toutes* les femmes possèdent les aptitudes nécessaires pour assurer un leadership transformationnel que certains voient comme étant un style typiquement féminin. Smith est même allé jusqu'à suggérer que les femmes peuvent mieux comprendre les besoins des travailleurs sous leur direction et qu'elles sont donc plus en mesure d'inspirer la loyauté que les hommes, simplement à cause de la manière dont « les femmes ont été socialisées »[68].

Une telle perspective radicale suggère, ici encore, que les hommes et les femmes sont intrinsèquement différents et ont des comportements intrinsèquement différents. La documentation n'abonde pas en ce sens, comme on l'a fait remarquer précédemment. Bien que les stéréotypes masculins et féminins que l'on constate dans les styles de leadership présentent quelques légères différences, la documentation ne suggère pas que les styles féminin et masculin sont respectivement inhérents aux femmes et aux hommes. La perspective du constructivisme social, qui reconnaît la production et la

reproduction constantes des comportements masculins et féminins, qu'ils respectent les convenances ou non, offre une meilleure explication de leurs éventuelles différences et de leurs changements évidents dans le temps.

La documentation ne permet d'aucune façon de conclure que les hommes sont fondamentalement des leaders plus efficaces que les femmes, ou inversement. Dipboye[69] n'a trouvé aucun lien systématique entre l'efficacité du leader et le fait qu'il soit un homme ou une femme. Eagly, Karau et Makhijani[70] ont pour leur part constaté que l'efficacité n'a pas de sexe. Ils ont toutefois remarqué que la congruence des rôles de leadership améliore l'efficacité. Autrement dit, les femmes sont plus efficaces lorsqu'elles assument un rôle de leader qui exige davantage de supposées compétences féminines en leadership, alors que les hommes le sont également dans les rôles de leader typiquement masculins. De même, les hommes se montrent plus efficaces dans la mesure où ils sont majoritaires aux postes tant de direction que subalternes. Une telle conclusion vient également appuyer la perspective du constructivisme social, alors que la construction se produit au niveau du groupe de travail plus proximal.

Conclusion

Le présent chapitre a permis d'établir des liens entre les grands thèmes de recherche du passé en matière de leadership et les recherches plus récentes sur le leadership étudié sous l'angle des sexes. On y a décrit la position des tenants d'un certain nombre de perspectives théoriques sur la question du leadership des femmes, ainsi que la façon dont les antécédents en matière de recherches, tant sur le leadership en général et que sur celui des femmes en particulier, abondent dans le sens du constructivisme social pour ce qui est du leadership des hommes et des femmes.

Quel comportement les femmes doivent-elles adopter, masculin ou féminin? Les défenseurs de la perspective féministe radicale soutiendraient qu'elles doivent tirer parti de leur façon de diriger. En plus de faire grand cas de différences pour ainsi dire négligeables et d'entretenir les stéréotypes de leadership masculin et féminin souvent négatifs, les adeptes de cette théorie affirment avec véhémence que la façon de faire des femmes est la meilleure. Un tel parti pris non fondé fait du tort aux hommes comme aux femmes.

Il peut éventuellement susciter des réactions défavorables chez les hommes, dont beaucoup occupent des postes influents au sein des organisations, qui pourraient en déduire que la façon de faire des hommes est mauvaise. De surcroît, s'efforcer de ne tirer parti que du savoir-faire des femmes pourrait perpétuer l'isolement des femmes dans des *ghettos roses* et les cantonner dans des secteurs d'activités où elles sont traditionnellement en majorité comme les ressources humaines, plutôt que de leur permettre d'occuper les postes de leader jouissant de plus de pouvoirs. Plus les femmes qui sont en position d'autorité affichent des comportements jugés typiques de leur sexe, plus ces constructions seront renforcées et perpétuées.

Les femmes ne devraient ni diriger comme les hommes, ni adopter la façon de faire des femmes, mais plutôt tirer parti des nombreux ouvrages de recherche et de l'abondante documentation traitant du leadership efficace. Bien que cela rappelle peut-être les théories situationnelles du leadership, avec la main-d'œuvre diversifiée d'aujourd'hui et les nombreuses formes d'organisation et de groupe de travail, il semble tout à fait logique d'adopter le style de leadership le mieux adapté à l'équipe et aux tâches à accomplir. Eagly et ses collègues[71] appuient en partie une telle perspective lorsqu'ils concluent que l'efficacité du leadership repose en partie sur les caractéristiques de la situation ainsi que sur les attributs ou le style du leader.

Il serait utile de faire des recherches pour établir plus clairement la validité et l'utilité des différentes perspectives présentées ici. Bien qu'en partie de nature philosophique, la question de savoir s'il existe ou non des différences fondamentales entre le leadership masculin et le leadership féminin, au plan des styles, des attributs, des capacités et de l'efficacité, doit être abordée afin que nous puissions mieux en saisir l'aspect théorique et fournir des applications concrètes aux personnes intéressées.

Après tant d'années de recherche sur le concept général de leadership et la problématique du leadership des femmes, il est étonnant que personne n'ait pu fournir de réponses définitives jusqu'à présent. En particulier, les recherches menées sur l'efficacité du leadership au masculin et au féminin semblent relativement peu nombreuses et devraient être étendues à diverses

organisations et industries, ainsi qu'aux contextes situationnels et à des groupes plus diversifiés.

NOTES EN FIN DE CHAPITRE

1 Marilyn Loden, *Feminine Leadership; or, How to Succeed in Business Without Being One of the Boys*, New York, Times Books, 1985.

2 Susan Faludi, « Backlashes Then and Now », *Backlash: The Undeclared War on American Women*, New York, Crown, 1991.

3 Sally Helgesen, « Women's Ways of Leading », *The Female Advantage*, New York, Bantam, 1990.

4 Kathleen Hall Jamieson, *Beyond the Double Bind: Women and Leadership*, New York, Oxford University Press, 1995.

5 Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3e édition, New York, The Free Press, 1990.

6 Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, 1977.

7 Karen Korabik, *Strangers in a Strange Land: Women Managers and the Legitimization of Authority*, communication présentée à la réunion annuelle de la SCP, le 29 mai 1993, à Montréal.

8 Judith Lorber, *Gender Inequality: Feminist Theories and Politics*, 2e édition, Los Angeles, Californie, Roxbury Publishing Company, 2001.

9 Nathalie Rinfret, *Are Women Managers Agents of Change?*, communication présentée à la réunion annuelle de la SCP à Québec, en 2001.

10 Bass, *Handbook of Leadership*.

11 Voir Bass, *Handbook of Leadership*, et Ralph M. Stogdill, *A Survey of Theory and Research*, New York, The Free Press, 1974.

12 Ralph M. Stogdill, « Leadership, Membership and Organization », *Psychological Bulletin*, no 47, 1950, p. 10.

13 Bass, *Handbook of Leadership*.

14 Par exemple, Robert Hogan, Gordon J. Curphy et Joyce Hogan, « What We Know About Leadership », *American Psychologist*, nº 49, juin 1994, p. 493 à 504.

15 Paul Hersey et Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behaviour*, 5e édition, New Jersey, Prentice-Hall, 1988, p. 86.

16 Fred E. Fiedler, « The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process » dans L. Berkowitz (éditeur), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 11, New York, Academic Press, 1978.

17 David C. McClelland, « Toward a Theory of Motive Acquisition », *American Psychologist*, nº 20, 1960, p. 321 à 333.

18 Jeanette N. Cleveland, Margaret S. Stockdale et Kevin R. Murphy, *Women and Men in Organizations: Sex and Gender Issues at Work*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

19 Voir Hogan et coll., « What We Know About Leadership », R.G. Lord, C.L. De Vader et G.M. Alliger, « Meta-analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership: An Application of Validity Generalization Procedures », *Journal of Applied Psychology*, nº 71, 1986, p. 402 à 410, Ralph M. Stogdill, « Personality Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature », *Journal of Psychology*, nº 25, 1948, p. 35 à 71, Gary. A. Yukl, *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1981.

20 M.R. Barrick et M.K. Mount, « The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis », *Personnel Psychology*, nº 44, 1991, p. 1 à 27.

21 R.R. McCrae et P. Costa, « The Structure of Interpersonal Traits: Wiggins Circumplex and the Five Factor Model », *Journal of Personality and Social Psychology*, nº56, 1989, p. 586 à 595.

22 R.P. Tett, D.N. Jackson et M. Rothstein, « Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-analytic Review », *Personnel Psychology*, nº 44, 1991, p. 703 à 742.

23 Ralph M. Stogdill et A.E. Coons, *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*, Columbus, Ohio, Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957.

24 R.R. Blake et J.S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, Texas, Gulf, 1964.

25 Hersey et Blanchard, *Organizational Behaviour*; Stogdill, *Survey of Theory and Research*.

26 Hersey et Blanchard, *Organizational Behaviour.*

27 Stogdill, *Survey of Theory and Research*, p. 82.

28 Stogdill, *Survey of Theory and Research*.

29 Yukl, *Leadership in Organizations*.

30 G. W. Fairholm, *Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership*, New York, Praeger, 1991.

31 Tom Jaap, *Enabling Leadership: Achieving Results with People*, 2e édition, Vermont, Gower, 1989.

32 Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, The Free Press, 1985.

33 B.S. Pawar et K.K. Eastman, « The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination », *Academy of Management Review*, no 22, janvier 1997, p. 80 à 109.

34 Bass, *Leadership and Performance*.

35 Douglas McGregor, *The Professional Manager*, New York, McGraw-Hill, 1957, p. 23, comme cité dans l'article de V.E. O'Leary, « Some Attitudinal Barriers to Occupational Aspirations in Women », *Psychological Bulletin*, no 81, novembre 1974, p. 811.

36 Jerry A. Jacobs, *Revolving Doors: Sex Segregation and Women's Careers*, Stanford, Californie, Stanford University Press, 1989, Barbara F. Reskin et Irene Padavic, *Women and Men at Work*, Thousand Oaks, Californie, Pine Forge Press, 1994.

37 V.E. Schein, « The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics », *Journal of Applied Psychology*, no 57, février 1973, p. 95 à 100, V.E. Schein, « Relationships Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Among Female Managers », *Journal of Applied Psychology*, no 60, mars 1975, p. 340 à 344.

38 J. Brenner, J. Tomiewics et V.E. Schein, « The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics », *Academy of Management Journal*, no 32, mars 1989, p. 662 à 669.

39 McGregor, *The Professional Manager*.

40 Halford et Leonard, *Gender, Power and Organisations*.

41 O'Leary, *Attitudinal Barriers*.

42 Blake et Mouton, *Managerial Grids*.

43 Stogdill et A.E. Coons, *Leader Behaviours*.

44 Le débat opposant les tenants du leadership à ceux de la gestion dépasse le cadre du présent livre. J'ai mis de côté une grande partie de la documentation portant sur les femmes et la gestion, parce qu'un grand nombre de ces ouvrages sont des écrits non scientifiques et destinés au grand public. En revanche, là où j'estimais que c'était pertinent (p. ex., dans l'introduction), j'ai cité des ouvrages traitant de la gestion ou des gestionnaires, tout comme les écrits de féministes issus de la culture populaire ou universitaire.

45 Voir MM. Gardiner et Tiggemann, « Gender Differences in Leadership Style, Job Stress and Mental Health in Male- and Female-dominated Industries », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n° 72, 1999, p. 301 à 315, D.M. Smith, « Gender and Leadership Style », *Women at Work: Leadership for the Next Century*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall, 2000.

46 S. Helgesen, « Women's Ways of Leading ».

47 D. M. Smith, « Gender and Leadership Style ».

48 Halford et Leonard, *Gender, Power, and Organizations*.

49 Sandra L. Bem, « Sex role adaptability: One consequence of psychological androgyny », *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 31, 1975, p. 634 à 643.

50 Kanter, *Men and Women of the Corporation*.

51 Par exemple, Korabik, *Strange Land*.

52 Alice H. Eagly et B. T. Johnson, « Gender and Leadership Styles: A Meta-analysis », *Psychological Bulletin*, n° 108 (2), p. 251 à 273, paru dans l'ouvrage de R.M. Steers, L.W. Porter et G.A. Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, New York, McGraw-Hill, 1990, Alice H. Eagly et M.C. Johannesen-Schmidt, « The leadership styles of women and men », *Journal of Social Issues*, n° 57, avril 2001, p. 781 à 797.

53 A. H. Eagly et B. T. Johnson, « Gender and Leadership Styles » p. 265.

54 A. H. Eagly et M. C. Johannesen-Schmidt, « The leadership styles of women and men ».

55 Lorber, *Feminist Theories and Politics*.

56 Voir Judy B. Rosener, « Ways Women Lead », *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1990, p. 119 à 125, D. M. Smith, « Gender and Leadership Style ».

57 Peter L. Berger et Thomas Luckman, *The Social Construction of Reality*, New York, Irvington, 1980, Kenneth J. Gergen, « The Social Constructionist Movement in Modern Psychology », *American Psychologist*, nº 40, 1985, p. 255 à 265.

58 Judith Lorber, « Dismantling Noah's Ark », *Sex Roles*, nº 14, 1986, p. 567 à 580, Lorber, *Feminist Theories and Politics*.

59 C. West et D.H. Zimmerman, « Doing Gender », *Gender & Society*, nº 1, 1987, p. 125 à 151.

60 Sylvia Gherardi, *Gender, symbolism, and organizational cultures*, Londres, Angleterre, SAGE, 1995, p. 129.

61 Gherardi, *Gender, symbolism, and organizational cultures*, p. 137.

62 Gherardi, *Gender, symbolism, and organizational cultures*, p. 141.

63 Canada, *Loi canadienne sur les droits de la personn*e, L.C. 1976-1977, chap. 33, comme modifiée, 1977.

64 Canada, *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, 1995.

65 Eagly et Johnson, « Gender and Leadership Styles ».

66 Smith, « Gender and Leadership Style ».

67 Smith, « Gender and Leadership Style », p. 41.

68 Smith, « Gender and Leadership Style », p. 41.

69 Robert L. Dipboye, « Problems and Progress of Women in Management » dans K.S. Koziara, M.H. Moskow et L.D. Tanner (éditeurs), *Working Women: Past, Present, Future*, Washington, DC, Bureau of National Affairs, 1987.

70 Alice H. Eagly, S.J. Karau et M.G. Makhijani, « Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta Analysis », *Psychological Bulletin*, nº 117, 1995, p. 125 à 145.

71 Eagly et coll., « Gender and the Effectiveness of Leaders ».

CHAPITRE 10

Programme de sélection spécial pour la sélection des femmes au Cours de commandement et d'état-major des Forces canadiennes

Professeur Irina Goldenberg et Capitaine de corvette Gordon AuCoin

Le Cours du Collège d'état-major et de commandement des Forces canadiennes (CECFC) est d'une durée d'un an et est offert par l'Académie canadienne de la Défense aux lieutenants-colonels/capitaines de frégate nouvellement promus et aux majors/capitaines de corvette en vue de les préparer à occuper un poste supérieur d'état-major et de commandement dans les Forces canadiennes. Chaque année, près de 100 personnes sont sélectionnées en vue de suivre ce cours (dont environ 15 participants au cours d'un collège d'état-major à l'étranger). Un nombre fixe de places est alloué à des groupes professionnels militaires (GPM) précis, dont près de 60 aux GPM opérationnels, environ 40 aux GPM non opérationnels, ainsi que deux ou trois destinées aux GPM de spécialistes[1].

Le comité de sélection du CECFC est chargé de choisir les stagiaires qui suivront le cours. Ces derniers peuvent entreprendre le cours immédiatement, reporter leurs études l'année suivante pour des raisons opérationnelles ou refuser de participer au programme d'études du CECFC. Les gestionnaires de carrières doivent suivre une procédure de sélection qui consiste à préparer des listes de candidatures par GPM, ainsi qu'à tenir des séances d'information destinées aux membres du comité de sélection en vue de justifier les candidatures à rejeter, les demandes de report et les besoins en places supplémentaires. Les militaires qui avaient choisi de reporter leurs études l'année précédente apparaissent en tête des listes. À partir de ces renseignements, on établit les listes des militaires admissibles

ayant la priorité[2] pour chacun des GPM, selon l'ordre du mérite produit par le dernier comité de sélection des candidats à la promotion. Ces listes contiennent suffisamment de noms pour que toutes les places soient comblées après qu'on a tenu compte des reports et des refus, soit de deux à trois fois le nombre de places disponibles[3]. Pour combler les listes de candidats admissibles, les gestionnaires de carrières doivent donc ajouter d'autres officiers « en fonction du rendement et du potentiel du candidat et des observations formulées par les représentants de la branche d'appartenance au nom du chef d'état-major d'armée pertinent »[4]. Les listes finales contiennent les noms des principaux candidats et des remplaçants[5].

Historiquement, les femmes avaient moins de chances de présenter les préalables requis pour être admises au CECFC, étant donné que celles qui s'étaient enrôlées avant 1989 étaient exclues des GPM dits opérationnels, alors que près de 60 pour cent des places allouées au CECFC sont justement destinées aux militaires exerçant de telles professions[6]. En 1997, un programme de sélection spécial pour la sélection d'autres femmes en vue de suivre le CECFC a été mis en place à titre de mesure visant à éliminer cet obstacle aux possibilités de perfectionnement professionnel équitables offertes aux femmes officiers.

Par conséquent, en plus des listes de candidats principaux et de remplaçants mentionnées ci-dessus, une liste de femmes (mesures spéciales) est créée en vue d'offrir jusqu'à cinq places supplémentaires aux cinq candidates les plus méritantes qui autrement n'auraient pu être sélectionnées[7]. Le comité de sélection dresse cette liste en classant les meilleures candidates qui correspondent au profil de base du stagiaire du Collège d'état-major et dont le nom ne figure pas sur les listes principales (les candidates inscrites sur les listes de remplaçants peuvent également se retrouver sur la liste des mesures spéciales)[8].

Le tableau 1 montre le nombre de femmes ayant suivi le cours du CECFC et dont le nom apparaissait sur la liste courante et celle des mesures spéciales entre 2000 et 2005. Comme on le constate, le nombre total de femmes stagiaires provenant de cette dernière liste décroît sans arrêt depuis 2000, alors que celles inscrites sur la liste courante sont généralement de plus en plus nombreuses.

Tableau 1 : Total des participantes par liste de sélection

Liste de sélection	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Liste courante	2	3	3	2	2	5
Liste des mesures spéciales	5	4	3	3	3	2
Total	7	7	6	5	5	7
Pourcentage de femmes inscrites sur la liste courante	28.6	42.9	50.0	40.0	40.0	71.4

Il était prévu au départ que le programme des mesures spéciales ne durerait qu'environ trois ans. Depuis 2002, la Direction des droits de la personne et diversité (DDPD)[9] a procédé à un examen annuel de ce programme afin de connaître le nombre de femmes stagiaires et de vérifier si la liste des mesures spéciales est toujours nécessaire. Les recommandations formulées à la suite de tels examens démontrent qu'il est préférable de maintenir le programme en vigueur et que la DDPD devrait évaluer chaque année la pertinence du programme. On a également commandé une analyse plus approfondie (c'est à dire, allant au-delà de la comparaison effectuée annuellement entre le nombre de femmes et d'hommes admissibles et le nombre de femmes et d'hommes qui ont effectivement suivi le cours du CECFC)[10].

Cette analyse devait permettre :

1. D'évaluer si le taux d'inscription des hommes au CECFC diffère du taux d'inscription des femmes en comparant respectivement pour chaque groupe leur taux d'admissibilité et leur taux de participation.

2. De déterminer si les écarts de taux d'inscription découlent de différences au niveau de variables clés pour ce qui est de l'intérêt entre les hommes et les femmes admissibles, ainsi qu'entre candidats et candidates sélectionnés[11].

3. De comparer les taux que présentent les candidats et candidates sélectionnés selon :

   a. leur participation au CECFC;

b. le report de leur participation au programme d'études du CECFC pour des motifs opérationnels; ou
c. leur refus de suivre le CECFC.

Admissibilité et participation au CECFC : comparaison des taux d'inscription selon le sexe

Les taux d'admissibilité et de participation des hommes et des femmes au cours du CECFC ont fait l'objet d'un examen dans le but d'évaluer leur comparabilité. Qui plus est, on a effectué une analyse d'incidence nuisible servant d'indicateur d'obstacles susceptibles d'entraver la participation des femmes au CECFC. L'incidence nuisible est un résultat statistiquement mesurable d'une pratique ou d'un processus d'emploi qui exclut un nombre disproportionné de membres des groupes-cibles[12], soit les femmes dans le cas présent. La règle des 80 pour cent constitue une norme pratique servant de test d'incidence nuisible. Ainsi, il y a indication d'une incidence nuisible lorsque les taux d'inscription au CECFC des femmes ne dépassent pas 20 pour cent ou n'atteignent pas le quatrième/cinquième de ceux des hommes.

Les données sur l'admissibilité au CECFC proviennent du Système de gestion des ressources humaines (SGRH), les données sur la participation à ce cours ayant quant à elles été fournies par le secrétaire du comité de sélection du CECFC. Ces données couvrent la période entre 2000 et 2005. Le taux d'admissibilité des femmes en vue de leur sélection au CECFC a été calculé en divisant leur nombre par le nombre total de militaires admissibles des FC. De même, le taux de participation des femmes au cours du CECFC a été calculé en divisant le nombre de femmes qui ont suivi le cours par le nombre total de militaires des FC ayant également suivi le cours. Les taux d'inscription au CECFC ont été calculés pour leur part en divisant le nombre d'hommes et de femmes inscrits au programme par le nombre d'hommes et de femmes admissibles. Les indices d'incidence nuisible ont été calculés en divisant les taux d'inscription des femmes par ceux des hommes.

Ces calculs ont donné les résultats présentés ci-après.

Taux d'admissibilité des femmes : Le taux d'admissibilité des femmes au CECFC variait de 5 à 6 pour cent de 2000 à 2003, pour passer à 8 pour cent en 2004 et 2005 (voir le tableau 2).

Taux de participation des femmes : On constate cependant une tendance inverse en ce qui a trait au taux de participation des femmes au programme d'études du CECFC (voir le tableau 2). Plus précisément, le taux de participantes était plus élevé en 2000 et 2001, soit 8 pour cent, pour descendre à 7 pour cent en 2002 et finalement chuter à 5 pour cent en 2003 et 2004. Ce taux de participation a ensuite remonté pour s'établir à 7 pour cent en 2005, alors qu'on comptait sept participantes pour la première fois depuis 2001.

Taux d'inscription : Étant donné les tendances opposées entre les taux d'admissibilité et de participation des femmes, il n'est guère étonnant de constater que même si le taux d'inscription des femmes était supérieur à celui des hommes de 2000 à 2002, la tendance inverse était observée de 2003 à 2005, alors que les taux d'utilisation des hommes dépassaient ceux que des femmes (voir le tableau 2).

Par conséquent, l'indice d'incidence nuisible a été inférieur à 1,0 à partir de 2003, même si 2004 a été la seule année où cet indice a été inférieur à 0,8, seuil qui indique une incidence nuisible significative (c'est-à-dire, le taux d'inscription des femmes compte pour moins de 20 pour cent de celui des hommes). Étant donné que sept femmes ont suivi le cours en 2005, l'indice d'incidence nuisible de cette dernière année comptabilisée n'a pas chuté sous le seuil de 0,8, mais était toujours inférieur à 1,0, ce qui indique que le taux d'inscription des femmes demeurait inférieur à celui des hommes. Dans l'ensemble, ces données montrent que le nombre de femmes qui ont suivi le CECFC n'a pas augmenté au cours des dernières années. Même si de plus en plus de femmes sont admissibles, le nombre de femmes inscrites au programme n'a pas augmenté au même rythme.

Tableau 2 : Taux d'admissibilité et de participation au cours du CECFC selon le sexe

		Femmes	Hommes	Total	Taux de Femmes	Indice d'incidence nuisible
2005	Admissibles	67	784	851	0,08	
	Participants[a]	7	93	100	0,07	0,9
	Taux d'inscription	10,4%	11,9%	11,8%		
2004	Admissibles	53	629	682	0,08	
	Participants	5	91	96	0,05	0,6
	Taux d'inscription	9,4%	14,5%	14,1%		
2003	Admissibles	33	507	540	0,06	
	Participants	5	89	94	0,05	0,9
	Taux d'inscription	15,2%	17,6%	17,4%		
2002	Admissibles	26	480	506	0,05	
	Participants	6	84	90	0,07	1,3
	Taux d'inscription	23,1%	17,5%	17,8%		
2001	Admissibles	31	474	505	0,06	
	Participants	7	84	91	0,08	1,3
	Taux d'inscription	22,6%	17,7%	18,0%		
2000	Admissibles	30	472	502	0,06	
	Participants	7	84	91	0,08	1,3
	Taux d'inscription	23,3%	17,8%	18,1%		

[a]Inclut les femmes inscrites sur la liste courante et la liste des mesures spéciales (liste des femmes).

Analyse des parcours professionnels au plan de l'admissibilité et de la participation au cours du CECFC

Nous avons analysé les parcours professionnels, c'est-à-dire, opérationnel, non opérationnel et de spécialiste, dans lesquels étaient inscrits les hommes et les femmes admissibles ayant suivi le cours du CECFC. En revanche, aucune analyse d'incidence nuisible n'a été effectuée en ce qui les concerne, à l'exception de ceux et celles qui avaient suivi un parcours professionnel non opérationnel, car le faible nombre de femmes n'autorise la formulation d'aucune observation significative.

La grande majorité des femmes admissibles au CECFC entre 2000 et 2005 faisait partie de GPM non opérationnels. Elles étaient moins nombreuses à occuper des postes de spécialistes, et c'est dans les GPM opérationnels qu'on en retrouvait le moins (voir le tableau 3). Au cours de la même période, la situation de l'admissibilité des hommes était très différente. Par ordre d'importance, on retrouvait d'abord les GPM non opérationnels, suivis de près par les GPM opérationnels et enfin par ceux des spécialistes.

Dans la plupart des cas, les femmes qui ont suivi le cours du CECFC de 2000 à 2005 œuvraient dans des GPM non opérationnels (voir le tableau 3). De fait, ce n'est qu'en 2005 qu'une femme provenant d'un GPM opérationnel ou servant comme spécialiste a pu suivre le cours pour la première fois (bien qu'il n'y ait que deux ou trois places réservées chaque année aux personnes inscrites dans un parcours professionnel de spécialiste). Par ailleurs, la plupart des hommes qui ont suivi le cours provenaient de GPM opérationnels, même si, à l'instar des femmes mais dans une bien moindre mesure, il y avait plus d'hommes que de femmes admissibles provenant de GPM non opérationnels.

On constate donc que les GPM auxquels appartiennent les hommes et les femmes admissibles à la sélection, ainsi que ceux et celles qui ont suivi le CECFC, diffèrent considérablement. La plupart des femmes admissibles occupaient des postes non opérationnels, et la majorité des femmes qui ont suivi le cours se retrouvaient sur ce parcours professionnel. Inversement, même si le plus grand nombre d'hommes admissibles se retrouvait dans les GPM non opérationnels (quoique dans une mesure beaucoup moins importante que les femmes), la majeure partie des hommes qui ont suivi le cours se retrouvait dans un parcours professionnel opérationnel.

Tableau 3 : Admissibilité et taux de participation selon le parcours professionnel et le sexe

		Opérationnel			Non opérationnel			Spécialiste		
		Femmes	Hommes	Taux de femmes	Femmes	Hommes	Taux de femmes	Femmes	Hommes	Taux de femmes
2005	Admissibles	4	321	0,01	49	411	0,11	14	52	0,21
	Participants[a]	1	56	0,02	5	36	0,12	1	1	0,50
2004	Admissibles	3	238	0,01	41	347	0,11	9	44	0,17
	Participants	0	53	0,00	5	37	0,12	0	1	0,00
2003	Admissibles	1	204	0,00	27	295	0,08	5	8	0,38
	Participants	0	48	0,00	5	40	0,11	0	1	0,00
2002	Admissibles	0	189	0,00	23	283	0,08	3	8	0,27
	Participants	0	49	0,00	6	33	0,15	0	2	0,00
2001	Admissibles	0	172	0,00	28	294	0,09	3	8	0,27
	Participants	0	51	0,00	7	31	0,18	0	2	0,00
2000	Admissibles	0	170	0,00	28	295	0,09	2	7	0,22
	Participants	0	50	0,00	7	32	0,18	0	2	0,00

[a]Inclut les femmes inscrites sur la liste courante et la liste des mesures spéciales (liste des femmes).

Admissibilité et participation sur le plan du parcours non professionnel

Nous avons établi que la plupart des femmes admissibles ayant suivi le cours du CECFC se retrouvaient dans les GPM non opérationnels et en nombre suffisant pour permettre l'analyse de leur situation. Il a donc été possible de procéder à l'examen précis des taux d'admissibilité et de participation des hommes et des femmes inscrits dans ce parcours professionnel. L'analyse des résultats a permis d'arriver aux conclusions présentées ci-dessous.

Taux d'admissibilité des femmes : Le taux de femmes admissibles suivant un parcours professionnel non opérationnel est passé de 9 pour cent en 2000 et 2001 à 8 pour cent en 2002 et 2003, pour remonter ensuite à 11 pour cent en 2004 et 2005 (voir le tableau 4).

Taux de participation des femmes : On constate cependant une tendance assez différente en ce qui concerne le taux de femmes qui ont suivi le cours du CECFC. En effet, de 18 pour cent en 2000 et 2001, ce taux est descendu à 12 pour cent en 2004 et 2005. Par conséquent, même si en règle générale plus de femmes appartenant à des GPM non opérationnels deviennent admissibles au CECFC avec les années, on constate en réalité que leur taux de participation décroît. On observe la même tendance dans l'évolution générale que présentent les femmes au plan de l'admissibilité et de la participation dans les trois parcours professionnels.

Taux d'inscription : L'augmentation des taux d'admissibilité et la diminution des taux de participation, observées chez les femmes appartenant à des GPM non opérationnels, sont mises en évidence par les taux d'inscription résultants et par les indices d'incidence nuisible, indices qui servent à comparer les taux d'inscription des hommes et des femmes, ces derniers taux affichant une baisse généralisée année après année. Néanmoins, il n'y a certainement aucune indication d'incidence nuisible, et les taux d'inscription des femmes, quoique inférieurs à ce qu'ils étaient au début, excèdent toujours ceux des hommes faisant partie d'un parcours professionnel non opérationnel.

Tableau 4 : Admissibilité et taux de participation selon le sexe et le GPM non opérationnel

		Femmes	Hommes	Total	Taux de femmes	Indice d'effet négatif
2005	Admissibles	49	411	460	0,11	
	Participants[a]	5	36	41	0,12	1,2
	Taux d'inscription	10,2%	8,8%	8,9%		
2004	Admissibles	41	347	388	0,11	
	Participants	5	37	42	0,12	1,1
	Taux d'inscription	12,2%	10,7%	10,8%		
2003	Admissibles	27	295	322	0,08	
	Participants	5	40	45	0,11	1,4
	Taux d'inscription	18,5%	13,6%	14,0%		
2002	Admissibles	23	283	306	0,08	
	Participants	6	33	39	0,15	2,2
	Taux d'inscription	26,1%	11,7%	12,7%		
2001	Admissibles	28	294	322	0,09	
	Participants	7	31	38	0,18	2,4
	Taux d'inscription	25,0%	10,5%	11,8%		
2000	Admissibles	28	295	323	0,09	
	Participants	7	32	39	0,18	2,3
	Taux d'inscription	25,0%	10,8%	12,1%		

[a]Inclut les femmes inscrites sur la liste courante et la liste des mesures spéciales (liste des femmes).

Comparaison des caractéristiques des candidats admissibles et sélectionnés au CECFC selon le sexe

Des analyses exploratoires ont été effectuées en vue d'établir s'il existe des différences entre les hommes (n = 2535; 92,2 pour cent) et les femmes (n = 214; 7,8 pour cent) admissibles à la sélection au CECFC, ainsi qu'entre les hommes (n = 558; 95,1 pour cent) et les femmes (n = 29; 4,9 pour cent) sélectionnés[13] de 2002 à 2005. Les différences décelées peuvent permettre d'expliquer pourquoi l'on devrait s'attendre à des taux de participation différents entre les hommes et les femmes. Autrement, de telles différences peuvent constituer une indication qu'il existe des obstacles à la sélection des femmes au CECFC.

Les hommes et les femmes qui étaient admissibles à la sélection au CECFC, ainsi que ceux et celles qui ont été sélectionnés, ont été comparés selon les variables suivantes[14] : les années de service, l'âge, le nombre de jours de congé sans solde, la première langue officielle, l'état matrimonial et la charge d'enfants. Les données provenant du Système de gestion des ressources humaines (SGRH) ont servi à identifier les personnes admissibles à la sélection en vue du cours du CECFC, alors que le secrétaire du comité de sélection du CECFC a fourni les données nécessaires pour identifier les personnes sélectionnées[15]. Le SGRH a été mis à contribution afin d'obtenir les données nécessaires sur les variables significatives associées à ces deux groupes de personnes.

Années de service : En moyenne, les hommes admissibles à la sélection au cours du CECFC présentaient plus d'années de service que les femmes admissibles (x = 20,4 et écart-type = 4,3 pour les hommes, comparativement à x = 18,0 et écart-type = 4,8 pour les femmes). Les hommes sélectionnés possédaient également plus d'années de service que les femmes sélectionnées (x = 19,8 et écart-type = 3,6 pour les hommes, comparativement à x = 19,0 et écart-type = 3,5 pour les femmes), quoique cette différence était inférieure à celle entre les hommes et les femmes admissibles. Ces résultats permettent d'expliquer, mais en partie seulement, pourquoi les hommes présentent des taux de sélection plus élevés que les femmes, sans toutefois prouver qu'il existe dans les faits un obstacle à la participation de ces dernières.

Âge: En moyenne, les hommes admissibles à la sélection au cours du CECFC étaient légèrement plus âgés que les femmes admissibles (x = 41,2 et écart-type = 3,9 pour les hommes, comparativement à x = 40,5 et écart-type = 4,1 pour les femmes). Cependant, on a observé le contraire chez les hommes et les femmes sélectionnés (x = 40,5 et écart-type = 3,5 pour les hommes, comparativement à x = 41,1 et écart-type = 3,4 pour les femmes). Étant donné la faiblesse des écarts et le plus grand nombre d'années de service constaté chez les hommes, une telle tendance ne prouve en rien qu'il existe bel et bien un obstacle à la participation des femmes au CECFC.

Nombre de jours de congé sans solde : En moyenne, les femmes admissibles ont pris beaucoup plus de jours de congé sans solde que les hommes admissibles (x = 112,3 et écart-type = 98,1 pour les femmes, comparativement à x = 44,9 et écart-type = 165,3 pour les hommes). De même, les femmes sélectionnées ont profité de périodes de congé beaucoup plus longues que les hommes sélectionnés (x = 127,21 et écart-type = 294,3 pour les femmes, comparativement à x = 37,7 et écart-type = 66,4 pour les hommes). Une telle différence s'explique probablement par le fait que les femmes sont davantage susceptibles de se prévaloir d'un congé de maternité ou parental que les hommes. Malgré une différence si marquée entre les deux sexes en termes de nombre de jours de congé sans solde, cette tendance ne prouve pas en soi que la durée des congés sans solde des femmes a un effet négatif sur leur participation au cours du CECFC. En fait, les femmes sélectionnées ont utilisé un plus grand nombre de jours de congé sans solde que l'ensemble des femmes admissibles (quoique la variation observée dans ce dernier groupe à cet égard ait été très prononcée).

Première langue officielle : Il n'existe pratiquement pas de différences en ce qui a trait à la première langue officielle entre les hommes et les femmes admissibles, les anglophones comptant pour près des trois quarts, tous sexes confondus (voir le tableau 5). Toutefois, on constate une différence entre les hommes et les femmes sélectionnés, ces dernières étant majoritairement anglophones. Pour ce qui est des hommes, la proportion d'anglophones et de francophones de naissance varie très peu entre les candidats admissibles et sélectionnés. En revanche, la proportion de femmes anglophones de naissance était beaucoup plus importante chez les candidates sélectionnées par rapport à l'ensemble des femmes admissibles. On peut voir là un obstacle potentiel à la participation féminine, surtout chez les candidates francophones. Il se peut que les défis que doivent relever les minorités, défis imposés par les dualités hommes-femmes et anglais-français, exercent une pression à la baisse sur le nombre de candidates francophones sélectionnées, ce qui réduit en fin de

compte le nombre total de femmes qui entreprennent le programme d'études du CECFC. Cette différence étant minime et les femmes sélectionnées très peu nombreuses, il faut interpréter ce résultat avec prudence.

Tableau 5 : Première langue officielle selon le sexe

	Admissibles au CECFC		Sélectionnés en vue du cours du CECFC	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Anglophones	72,1%	72,4%	74,1%	89,7%
Francophones	27,9%	27,6%	25,9%	10,3%

État matrimonial : On observe de nettes différences sur ce plan entre les hommes et les femmes admissibles à la sélection au CECFC (voir le tableau 6). Cette catégorie regroupe davantage d'hommes mariés ou conjoints de fait que de femmes vivant l'une ou l'autre de ces unions (il s'agit toutefois de l'état matrimonial le plus répandu chez les deux sexes)[16], alors que ces dernières sont plus souvent célibataires, ou encore divorcées ou séparées de leur conjoint que les hommes. On observe la même tendance dans les différences relevées au plan de l'état matrimonial entre les femmes et les hommes sélectionnés et ceux et celles qui étaient admissibles à la sélection, mais ces écarts étaient davantage prononcés chez certains groupes. Plus précisément, les femmes sélectionnées mariées ou conjointes de fait étaient moins nombreuses que les hommes de cette catégorie, et encore plus souvent divorcées ou séparées qu'eux.

Les différences les plus révélatrices sont peut-être celles qui distinguent candidates admissibles et sélectionnées. Les femmes mariées ou conjointes de fait sélectionnées étaient moins nombreuses que les femmes mariées ou conjointes de fait admissibles (alors que chez les hommes, les deux groupes en comptaient presque autant). Mais, la proportion de femmes divorcées ou séparées chez les candidates sélectionnées était plus élevée que chez les femmes admissibles (ici encore, on n'observe aucune différence chez les hommes).

De tels résultats témoignent d'un obstacle potentiel à la participation des femmes au cours du CECFC. En règle générale, il leur semble plus difficile que les hommes d'atteindre un réel équilibre entre les exigences du mariage et les contraintes professionnelles. C'est habituellement le cas pour les femmes, c'est-à-dire pour celles qui ont été sélectionnées et toutes celles qui y étaient admissibles, ce qui constitue en soi une indication qu'il existe un obstacle à la sélection des femmes et, d'une manière générale, à leur avancement professionnel au sein des Forces canadiennes. Toutefois, un tel défi s'avère tout particulièrement difficile à relever pour les candidates qui ont effectivement été sélectionnées. Il appert que pour ces femmes, qui ont sans doute pour la plupart excellé tout au long de leur vie professionnelle, il était encore plus difficile de concilier mariage et carrière. Ce fait contraste avec le cas des hommes sélectionnés qui semblent avoir échappé à ces difficultés, comme en témoigne la faible différence entre ce groupe et l'ensemble des hommes admissibles.

Tableau 6 : État matrimonial selon le sexe

	Admissibles au CECFC		**Sélectionnés en vue du cours du CECFC**	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Mariés/conjoints de fait	92,8%	69,6%	93,7%	62,0%
Divorcés/s´´parés	3,5%	10,3%	3,3%	17,2%
Célibataires	3,4%	20,1%	3,1%	17,2%
Veufs	0,2%	0,0%	0,0%	3,4%

Enfants à charge : Les résultats obtenus au chapitre des enfants à charge allaient de pair avec ceux de l'état matrimonial. Plus précisément, les femmes, tant admissibles que sélectionnées, étaient moins nombreuses que les hommes à avoir la charge d'enfants (voir le tableau 7). En outre, alors que le nombre de femmes sélectionnées était légèrement inférieur sur ce plan à celui des femmes admissibles, on n'a constaté pratiquement aucune différence entre hommes admissibles et hommes sélectionnés. Cela démontre qu'il est peut-être plus difficile pour les femmes de concilier vie de famille et carrière, et un tel défi peut s'avérer encore plus grand pour les femmes qui excellent dans leur travail.

Tableau 7 : Enfants à charge par sexe

	Admissibles au CECFC		Sélectionnés en vue du cours du CECFC	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Pourcentage avec enfants	87,0%	64,5%	85,7%	58,6%

Comparaison entre participation et taux de refus selon le sexe

Après leur sélection, les candidats peuvent entreprendre immédiatement le cours, reporter leurs études à l'année suivante, ou encore refuser de suivre le cours. Un tel refus est très mal vu et a un effet négatif sur la carrière de l'officier[17]. Malgré cela, on estime que les femmes refusent de participer au programme d'études du CECFC plus souvent que les hommes[18].

Selon les commentaires tirés du dernier examen des systèmes d'emploi (ESE) des Forces canadiennes, « on a constaté une importante stigmatisation des inscrits sur la liste supplémentaire par leurs pairs, puisque ces derniers concluent que l'offre de suivre le CECFC et les possibilités de promotion qui s'ensuivent ne sont pas dues au rendement méritoire »[19], et que l'autre liste des femmes est souvent qualifiée de *liste rose*, de façon un peu condescendante. L'examen révèle également que certaines femmes sélectionnées ont décliné des offres de participer au programme parce qu'elles ne voulaient pas être perçues ou étiquetées comme des candidates ayant été choisies pour d'autres raisons. Cette information repose cependant sur des données non scientifiques, et un examen plus approfondi permettrait de savoir si les mesures spéciales dissuadent réellement les femmes de suivre le cours. Selon l'ESE, les hommes et les femmes officiers invoquent des motifs personnels pour justifier leur refus de participer au programme d'études, par exemple parce qu'ils sont arrivés à un âge et à une étape de leur carrière où ils souhaitent consacrer davantage de temps à leur famille et qu'ils ne désirent pas relever les nouveaux défis assortis à un grade supérieur au leur.

On a effectué des analyses visant à confirmer si les femmes refusent plus souvent que les hommes de suivre le cours du CECFC. Les données disponibles permettent de savoir si les officiers ont bel et bien décliné les

offres, sans toutefois préciser les motifs qu'ils ont invoqués. Mais si les résultats des analyses indiquent un plus grand nombre de refus de la part des femmes par rapport aux hommes, il faut y voir un besoin de procéder à un examen plus approfondi afin d'établir si la liste des mesures spéciales entraîne effectivement la stigmatisation des femmes sous une forme quelconque.

Les officiers sélectionnés[20] ont été identifiés grâce à des consultations avec le secrétaire du comité de sélection du CECFC. Le secrétaire a fourni l'information concernant la composition des listes principale, secondaire et des mesures spéciales[21], ainsi que d'autres renseignements sur la décision de chacun des militaires d'entreprendre le CECFC, de reporter leurs études à l'année suivante pour des motifs opérationnels ou de refuser de le suivre. Ces données couvrent la période allant de 2000 à 2005.

Au total, 558 hommes et 29 femmes[22] ont été sélectionnés de 2002 à 2005. On a comparé les taux de participation et de refus des candidats sélectionnés, tous sexes confondus. À cet égard, les femmes sélectionnées sont légèrement plus nombreuses que les hommes (voir le tableau 8).

Tableau 8 : Taux de participation des militaires sélectionnés selon le sexe

	Ont participé		**N'ont pas participé**	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Hommes	357	60,4%	201	36,0%
Femmes	22	75,9%	7	24,1%

On a comparé les motifs de non-participation des hommes et des femmes. Dans le cas des femmes, c'est le refus d'assister au cours qui arrive en tête, alors que pour les hommes, il s'agit plutôt de motifs opérationnels qui ont été invoqués – étant donné le faible nombre de femmes qui ont refusé de suivre le cours, il faut toutefois interpréter les résultats de l'analyse avec prudence (voir le tableau 9). En conséquence, le taux de participation supérieur des femmes par rapport à celui des hommes peut toutefois s'expliquer par la plus grande proportion d'hommes qui ont reporté leurs études pour des motifs opérationnels. On ne s'en étonnera pas, puisque la proportion d'hommes sélectionnés appartenant à des GPM opérationnels était plus importante que celle de leurs pairs féminins.

Tableau 9 : Motif de non-participation selon le sexe

	Ont refusé		Motif opérationnel		Autres motifs[a]	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Hommes	49	25.8%	125	65.8%	27	13.4%
Femmes	4	57.1%	1	14.3%	2	28.6%

[a]Les autres motifs incluent la libération du militaire, son inaptitude pour des raisons de santé, le fait qu'il n'a pas complété son PEMPO et l'absence de données.

On a effectué des analyses afin de déterminer si les taux de participation des femmes variaient en fonction du type de listes à partir desquelles elles avaient été sélectionnées. Les résultats obtenus ont montré que les candidates de la liste principale présentaient le taux de participation le plus élevé, suivies des femmes inscrites sur la liste des mesures spéciales et finalement celles de la liste secondaire. Encore une fois, il faut interpréter ces résultats avec prudence, étant donné le nombre peu élevé de femmes appartenant à chacun de ces trois groupes (voir le tableau 10).

Tableau 10 : Taux de participation féminin selon la liste de sélection

Participation	Liste principale		Liste secondaire		Liste des femmes	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Oui	8	100,0%	4	57,1%	10	71,4%
Non	0	0,0%	3	42,9%	4	28,6%

D'autres analyses ont été effectuées au niveau du sous-ensemble de femmes qui n'ont pas suivi le cours du CECFC, afin de comparer le nombre de refus des femmes inscrites sur la liste des mesures spéciales avec celui des candidates de la liste secondaire. L'analyse n'a pas tenu compte des femmes sélectionnées à partir de la liste principale, puisqu'elles ont toutes choisi de suivre le cours. On a donc constaté que les femmes inscrites sur la liste des mesures spéciales ont refusé de participer au programme en plus grand nombre que les candidates dont le nom figurait sur la liste secondaire. On doit là encore interpréter ces résultats avec prudence, étant donné le nombre peu élevé de femmes dans chacun des trois groupes (voir le tableau 11).

Tableau 11 : Motif de non-participation des femmes par liste de sélection

Liste	Ont refusé		Motif opérationnel		Autres motifs	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Secondaire	1	33,3%	1	33,3%	1	33,3%
Femmes	3	75,0%	0	0,0%	1	25,0%

Conclusion et recommandations

Dans l'ensemble, les résultats des analyses exposées ici indiquent que la participation des femmes au cours du CECFC n'a pas progressé de manière positive au cours des dernières années. Bien que le nombre de candidates admissibles ne cesse d'augmenter, on observe un taux de croissance différent au plan de la participation réelle des femmes à ce programme d'études. En effet, les taux d'inscription que présentent les femmes en termes de leur participation au cours du CECFC ont été inférieurs à ceux des hommes les trois dernières années (c'est-à-dire, de 2003 à 2005). De tels résultats confirment que le programme des mesures spéciales doit être maintenu en place.

Après avoir analysé les taux d'admissibilité et de participation des candidats provenant de GPM non opérationnels, les femmes présentaient des taux d'inscription plus élevés que ceux des hommes. Mais bien qu'on ait observé année après année une augmentation du nombre de femmes admissibles à la sélection au cours du CECFC et qui provenaient de GPM non opérationnels, le taux de participation des femmes a en réalité chuté au cours des dernières années (il en va de même de la tendance générale observée au niveau de leur admissibilité et de leur participation, peu importe leur parcours professionnel). Il s'agit là d'une autre indication de la nécessité de poursuivre le programme des mesures spéciales afin d'empêcher le taux d'inscription des hommes d'excéder celui des femmes dans le parcours professionnel non opérationnel, comme c'est le cas à l'heure actuelle à l'échelle des Forces canadiennes (quand on unit les trois parcours professionnels) et pour compenser les effets des taux d'inscription habituellement inférieurs des femmes.

Bien que le programme de sélection spécial ait été d'abord mis en place dans le but d'éliminer les obstacles systémiques qui freinent le perfectionnement professionnel des femmes officiers, obstacles qui découlent de leur exclusion des GPM opérationnels jusqu'en 1989, les candidates admissibles au cours du CECFC œuvrent toujours en grande majorité dans des GPM non opérationnels. Qui plus est, le taux de représentation des femmes dans les GPM opérationnels pourrait ne jamais atteindre celui des hommes, pas nécessairement à cause des obstacles organisationnels au plan de l'enrôlement des femmes dans de tels GPM, mais également en raison de divers facteurs associés aux intérêts des femmes et à leur tendance naturelle à occuper des postes non opérationnels, une telle propension résultant de la socialisation et d'autres facteurs sociétaux[23]. Comme environ 60 pour cent des places allouées au CECFC sont en ce moment destinées aux militaires des GPM opérationnels, les résultats présentés ici justifient eux aussi la poursuite du programme des mesures spéciales afin de favoriser l'affectation de femmes à des postes d'état-major et de commandement de grades supérieurs au sein des Forces canadiennes à un rythme davantage semblable à celui de leurs pairs masculins.

Le nombre absolu de femmes stagiaires provenant de la liste des mesures spéciales a constamment baissé depuis 2000. Parmi les cinq places supplémentaires que prévoit le programme des mesures spéciales, toutes ont été comblées en 2000, quatre en 2001, trois de 2002 à 2004 et enfin seulement deux en 2005. Étant donné que les taux d'inscription d'hommes au CECFC excèdent ceux des femmes de 2003 à 2005, nous recommandons de faire meilleur usage du programme des mesures spéciales afin de sélectionner un nombre suffisant de femmes dans la liste des mesures spéciales (jusqu'à concurrence de cinq candidates) pour s'assurer que les taux d'inscription des femmes équivalent à ceux de leurs pairs masculins.

Il semble plus difficile pour les femmes de trouver un juste équilibre entre les besoins de leur famille et les contraintes imposées par leur carrière. Par rapport aux hommes admissibles, les femmes admissibles étaient moins susceptibles d'être mariées ou conjointes de fait que célibataires, divorcées ou séparées. En règle générale, elles étaient également moins nombreuses

que les hommes à avoir la charge d'enfants. De plus, le défi que représente la recherche d'un juste équilibre entre les exigences famille et carrière semblait particulièrement difficile à relever par les femmes qui ont été effectivement sélectionnées et qui ont sans doute pour la plupart excellé tout au long de leur vie professionnelle. Ces dernières étaient encore moins susceptibles d'être mariées et d'avoir la charge d'enfants et moins susceptibles d'être divorcées ou séparées par rapport à l'ensemble des femmes admissibles. De tels écarts n'ont pas été constatés entre les hommes admissibles et sélectionnés. Les recommandations formulées dans le présent ouvrage et qui concernent la sélection des femmes au cours du CECFC, les progrès constants qu'a accomplis la Direction de la Qualité de vie, qui a pour mission « de surveiller, de promouvoir et de constamment améliorer la qualité de vie des militaires des Forces canadiennes et de leurs familles »[24], ainsi que le travail de la Direction des droits de la personne et diversité, à qui incombe en premier lieu les politiques et programmes des Forces canadiennes en matière d'intégration des femmes et d'équité en matière d'emploi[25], sont autant d'efforts déployés pour aider les femmes à conjuguer vie de famille et carrière.

L'ESE[26] le plus récent a permis de constater que certains militaires des Forces canadiennes voient dans le programme de sélection spécial une initiative importante et justifiée au plan de l'équité en matière d'emploi. Il fait également état d'opinions selon lesquelles ce programme est inéquitable, qu'il peut entraîner la stigmatisation des femmes et l'émergence de perceptions selon lesquelles elles seraient sélectionnées sur la base de normes moins rigoureuses et que, somme toute, on devrait l'abandonner. L'ESE indique également que le cœur du problème ne se situe pas au niveau des mesures spéciales en tant que telles, mais bien dans le fait que les militaires comprennent en règle générale mal pourquoi de telles mesures positives ont été mises en place dans le but d'assurer l'équité en matière d'emploi. À la lumière de ces résultats, les représentants de l'ESE ont recommandé qu'un document de la série des Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) soit rédigé afin de décrire le processus de sélection et le programme de sélection spécial au cours du CECFC. Autrement, l'élaboration et la répétition de la communication du CANFORGEN sur le programme de sélection spécial constitueraient un moyen plus efficace de sensibiliser les militaires à son sujet.

Les résultats présentés ici donnent plus de poids à une telle recommandation, quoiqu'il faille les interpréter avec circonspection en raison du faible nombre de femmes concernées. Même si, dans l'ensemble, les femmes sélectionnées ont effectivement suivi le cours du CECFC dans une plus grande proportion que les hommes sélectionnés, on constate que parmi ceux qui n'y ont pas pris part, les hommes avaient tendance à reporter leurs études pour des motifs opérationnels et les femmes étaient plus susceptibles de refuser de participer au programme du CECFC. Bien que les taux de non-participation étaient plus élevés chez les femmes sélectionnées à partir de la liste secondaire que chez celles qui étaient inscrites sur la liste des mesures spéciales, l'analyse des motifs de non-participation permet de constater que les candidates inscrites sur la liste des mesures spéciales ont refusé de suivre le cours à des taux plus élevés que les femmes de la liste secondaire. Cela peut s'expliquer par le fait que le refus des femmes sélectionnées à partir de la liste des mesures secondaires est la conséquence de la stigmatisation associée au programme de sélection spécial, ou parce qu'elles ont eu l'impression que leur sélection ne reposait pas uniquement sur leur rendement méritoire. Par conséquent, une meilleure communication s'avère nécessaire si l'on veut expliquer la raison d'être du programme de sélection spécial, en particulier aux femmes sélectionnées par ce moyen et, en général, à tous les participants au cours du CECFC. De plus, il vaudrait la peine que les gestionnaires de carrières interrogent les femmes pour savoir si leur refus de suivre le cours du CECFC résulte effectivement du fait qu'elles ont été choisies par le truchement du programme de sélection spécial et qu'ils communiquent l'information ainsi obtenue au comité de sélection du CECFC afin qu'elle serve par la suite à la prise de décision.

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* « a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence 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 membres de minorités visibles du Canada »[27]. Les représentants de l'ESE ont constaté la présence de barrières à l'avancement professionnel des autochtones et des membres des minorités visibles[28]. Par conséquent, nous recommandons de

procéder à un examen semblable afin de déterminer si les autochtones et les membres des minorités visibles ont la possibilité de participer de manière équitable au CECFC. Étant donné l'obligation des militaires des Forces canadiennes de satisfaire aux exigences de l'universalité de service et parce que cela affecte les politiques en matière de promotion et de maintien en fonction des personnes handicapées dans les Forces canadiennes, nous ne recommandons pas pour le moment de procéder à un examen de ce groupe.

NOTES EN FIN DE CHAPITRE

1 Capitaine de frégate D.G. Cameron, Instructions à l'intention des gestionnaires de carrières siégeant au comité de sélection du Collège d'état-major, 5076-19-8, DAGRCM 7, 2004.

2 Le profil d'admissibilité du stagiaire au CECFC prévoit que le militaire doit posséder au moins le grade de maj/capc, qu'il soit entré dans la zone de promotion au grade de lcol/capf et qu'il ait réussi le programme PEMPO ou son équivalent (Skidmore, 2004).

3 Major L. Hatton, communication personnelle, 14 décembre 2004, et Capitaine de frégate J.A. Roche, comité de sélection du Collège d'état-major, note de synthèse à l'intention du SMA(RH-Mil), 2005.

4 Major L. Hatton, communication personnelle, 14 décembre 2004, et Capitaine de frégate J.A. Roche, comité de sélection du Collège d'état-major, note de synthèse à l'intention du SMA(RH-Mil), 2005.

5 Brigadier-général M.S. Skidmore, ordre de convocation et instructions du comité de sélection du Collège d'état-major, 5076-19-8, DAGRCM 7.

6 Capitaine de frégate D.G. Cameron, Instructions à l'intention des gestionnaires de carrières siégeant au comité de sélection du Collège d'état-major et N. Holden, *An analysis of female selection for Canadian Forces Command and Staff Course*, note de synthèse à l'intention du DPIE, 2003.

7 Capitaine de frégate D.G. Cameron, Instructions à l'intention des gestionnaires de carrières siégeant au comité de sélection du Collège d'état-major, et Ministère de la Défense nationale, Rapport du comité de sélection 2005 2006, Toronto, Ontario, comité de sélection du CECFC.

8 Capitaine de frégate D.G. Cameron, Instructions à l'intention des gestionnaires de carrières siégeant au comité de sélection du Collège d'état-major et Major L. Hatton, communication personnelle, 14 décembre 2004.

9 Auparavant appelé la Direction de l'intégration des genres et de l'équité en matière d'emploi (Militaires) (DIGEEM).

10 Lieutenant-colonel J.A. Paradis, communication personnelle, 25 février 2004.

11 Étant donné le faible nombre de femmes sélectionnées pour suivre le CECFC, il importe d'interpréter avec prudence les résultats de la présente analyse. Les éventuelles différences qui ont été décelées peuvent démontrer qu'un examen plus approfondi ou qualitatif est nécessaire.

12 Ministère de la Défense nationale, *Plan d'équité en matière d'emploi des Forces canadiennes – Bâtir le travail d'équipe dans des Forces canadiennes diversifiées*, 1999 et Ressources humaines et Développement social Canada, *Manuel de procédures de la CCDP*, chapitre 8. Adresse URL : http://www.hrsdc.gc.ca/en/lp/lo/lswe/we/ee_tools/tools/chrc/026_chapter_8_2.shml (en anglais seulement), 2005.

13 Des tests statistiquement significatifs ont été effectués parce que les analyses étaient fondées sur l'ensemble des militaires admissibles et sélectionnés en vue de suivre le CECFC et non pas sur des échantillons statistiques.

14 On a également prévu d'établir des comparaisons à partir du niveau de scolarité, mais sans y donner suite, étant donné la non-fiabilité des données (Capt K.A. Gonzalez, communication personnelle, 3 novembre 2005, SGRH, 2005 (désistement de la responsabilité du SGRH en regard de l'information sur les études).

15 Les données portaient sur tous les principaux candidats inscrits sur chacune des listes, ainsi que sur les remplaçants de chaque liste qui ont été effectivement sélectionnés pour suivre le cours du CECFC. Les remplaçants sont sélectionnés à tour de rôle, selon la position qu'ils occupent sur les listes secondaires, jusqu'à ce que toutes les places allouées à leur GPM respectif aient été comblées, après qu'on a tenu compte des reports et des refus.

16 Cette tendance généralisée s'avère également pour l'ensemble des hommes et des femmes officiers des Forces canadiennes : 71,8 pour cent des hommes officiers sont mariés, comparativement à 52,6 pour cent pour les femmes officiers. (Système de gestion de l'équité en matière d'emploi, 2006).

17 Major L. Hatton, communication personnelle, 14 décembre 2004.

18 Ajilon Consulting, *Examen des systèmes d'emploi des Forces canadiennes*, 2004.

19 Ajilon Consulting, *Examen des systèmes d'emploi des Forces canadiennes*, 2004.

20 Les données portaient sur tous les principaux candidats inscrits sur chacune des listes, ainsi que sur les remplaçants de chaque liste qui ont été effectivement sélectionnés pour suivre le CECFC. Les remplaçants sont sélectionnés à tour de rôle, selon la position qu'ils occupent sur les listes secondaires, jusqu'à ce que toutes les places allouées à leur GPM respectif aient été comblées, après qu'on a tenu compte des reports et des refus.

21 Il arrive parfois que le nom de certaines candidates passe de la liste secondaire à celles des mesures spéciales au cours du processus de sélection et au moment de combler toutes les places du CECFC (Hatton, 2004). Aux fins de ces analyses, nous avons utilisé l'information concernant l'identification des listes ayant servi à la sélection des militaires. Cette information a été fournie par le secrétaire du comité de sélection du CECFC et constitue la meilleure source de données à cet égard.

22 Compte tenu du faible nombre de femmes sélectionnées pour suivre le cours du CECFC, il importe d'interpréter avec prudence les résultats de la présente analyse. Les éventuelles différences qui ont été décelées peuvent démontrer qu'un examen plus approfondi ou qualitatif est nécessaire.

23 L.B. Bradley, *A sociocultural and organizational level examination of occupational sex segregation*, manuscrit non publié, 2002, et Irina Goldenberg, *A New Approach to Estimating Workforce Availability for the Canadian Forces*, Ottawa, Ontario, Centre de recherche opérationnelle et d'analyse et Direction des droits de la personne et diversité, 2005.

24 Direction de la Qualité de vie, 2005.

25 Direction des droits de la personne et diversité, 2005. Adresse URL : http://hr3.ottawa-hull.mil.ca/dmgiee/frgraph/Home_f.asp

26 Ajilon Consulting, *Examen des systèmes d'emploi des Forces canadiennes*.

27 Loi sur l'équité en matière d'emploi, article 2 (1995). Adresse URL : http://laws.justice.gc.ca/fr/E-5.401/49886.html

28 Ajilon Consulting, *Examen des systèmes d'emploi des Forces canadiennes*, 2004.

Collaborateurs

Le Capitaine de corvette **Gordon AuCoin** est officier des opérations maritimes de surface et actuellement au service de la Direction des droits de la personne et diversité à titre de responsable du programme d'intégration des femmes des Forces canadiennes. Il lui incombe d'identifier et d'éliminer les barrières systémiques susceptibles d'affecter l'égalité de chances en ce qui a trait au perfectionnement professionnel des femmes au sein des Forces canadiennes. La carrière du Capitaine de corvette AuCoin s'étend sur plus de 30 ans et a été ponctuée de diverses affectations, principalement dans les secteurs des opérations maritimes et des ressources humaines.

Professeur **Stéphanie Bélanger** a obtenu son doctorat à l'Université de Toronto (avril 2003). Elle enseigne à la Division des études permanents du Collège militaire royal du Canada (CMRC). Ses recherches portent sur la représentation du guerrier et du martyr dans la littérature française ainsi que sur le témoignage du fait guerrier. Elle est directrice adjointe des services bibliothécaires et rédactrice en chef adjointe de la Revue militaire canadienne. Réserviste, elle est officier de logistique au NCSM CATARAQUI.

Le Capitaine de corvette **Lynn Bradley** (M.Sc., 1997, University of Calgary, psychologie industrielle et organisationnelle) débute sa carrière militaire en tant qu'opératrice radio de l'Armée de terre pour ensuite devenir officier des transmissions dans la Réserve des communications. Le Capitaine de corvette Bradley commande par la suite le 712^{e} Escadron des communications (Montréal) avant d'être affectée à la Force régulière, en 1991, en qualité d'officier de sélection du personnel. Elle sert actuellement au sein de l'état-major de la Force maritime à titre d'officier de sélection du personnel du Commandement et d'analyste des politiques touchant le personnel. Le Capitaine de corvette Bradley fait également partie du Bureau de première responsabilité (BPR) sur la recherche appliquée sur le personnel et la psychologie militaire au sein de la Marine. Au cours des dix dernières années, elle a pris part à diverses activités de recherche, notamment des travaux visant à établir la pertinence de la présence des femmes à bord des sous-marins du

Canada, ainsi qu'une étude par entrevue sur les leçons retenues à bord des navires dotés d'un équipage mixte. Elle a également donné des présentations à l'occasion de rencontres nationales et internationales dont les thèmes portaient sur l'intégration des femmes et l'équité en matière d'emploi.

Le Capitaine de corvette (à la retraite) **Karen D. Davis** est une scientifique de la Défense qui œuvre au sein de l'Institut de leadership des Forces canadiennes et du Centre d'analyse et de recherche opérationnelle. Elle détient une maîtrise ès arts en sociologie de l'Université McGill. Le Capitaine de corvette Davis joint les rangs des Forces canadiennes en 1978 en tant que technicienne en océanographie. En 1989, elle obtient sa commission d'officier et devient officier de sélection du personnel. Elle prend « sa retraite » en 2000. Durant quinze ans, elle mène divers projets de recherche dans les Forces canadiennes et au ministère de la Défense nationale. Ces travaux portaient sur des questions liées aux ressources humaines, dont l'intégration des femmes, les ressources humaines stratégiques, la culture et le leadership. Elle a déjà fait partie de la direction de l'Organisation consultative des femmes de la Défense, elle est présentement candidate au doctorat au Collège militaire royal du Canada et trouve encore aujourd'hui son inspiration auprès de sa fille Kelsy, âgée de 10 ans.

Professeur **Angela R. Febbraro** obtient son doctorat en philosophie sociale à l'Université de Guelph en 1988 et est présentement à l'emploi du service scientifique de la défense de Recherche et développement pour la défense Canada – Toronto. M^{me} Febbraro a publié jusqu'à présent plusieurs articles traitant de la diversité au sein des Forces canadiennes, en plus d'enseigner différents cours de psychologie sociale et organisationnelle et des cours sur la psychologie des hommes et des femmes.

Le Major (à la retraite) **Sue Forgues**, née Weicker, a été pilote d'hélicoptère tactique dans les Forces canadiennes de 1988 à 2004. Sa première affectation opérationnelle la met aux commandes d'un *Twin Huey* du 408^{e} Escadron tactique d'hélicoptères, stationné à Edmonton. Le Major Forgues reçoit ensuite une affectation à bord d'un *Puma* de la Royal Air Force dans le cadre d'un programme d'échanges avec le Royaume-Uni. À son retour au Canada, le Major Forgues devient officier des opérations au sein du 403^{e}

Escadron tactique d'hélicoptères, à Gagetown, et elle termine sa carrière à titre de coordonnatrice de l'aviation tactique à la 1re Division aérienne du Canada. Le Major Forgues a écrit plusieurs articles de revue, en plus d'avoir été invitée à titre de conférencière principale au colloque de mars 2006 sur le leadership des femmes dans la Défense, une activité organisée conjointement par l'Académie canadienne de la Défense et l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Sue Forgues et son mari, Pierre Forgues, demeurent à Ottawa, en Ontario.

Professeur **Irina Goldenberg** appartient au service scientifique de la Défense du Centre d'analyse et de recherche opérationnelle de Recherche et développement pour la défense Canada. Le poste qu'elle occupe présentement au sein de la Direction des droits de la personne et diversité l'amène à mener des projets de recherche sur l'équité en matière d'emploi et sur l'intégration des femmes dans les Forces canadiennes. Avant d'entrer au service de la Défense nationale, Mme Goldenberg a travaillé au service de la recherche du Service correctionnel du Canada et enseigné la criminologie à l'Université Carleton.

Diplômée de l'Université Western Ontario dans le cadre du Programme d'instruction à l'intention des médecins militaires, le Commodore **Margaret F. Kavanagh** a été affectée à sept endroits différents au Canada, de Calgary, en Alberta, jusqu'à Halifax, en Nouvelle-Écosse, ainsi qu'à Lahr, en Allemagne. Le Commodore Kavanagh a également servi au Bahreïn durant la guerre du Golfe de 1990. Au cours de sa carrière, elle a été responsable de la pratique clinique générale et de la médecine opérationnelle pour les trois services (Armée de terre, Marine et Force aérienne). Ses études de maîtrise l'ont conduite à mener des recherches dans le domaine de la physiologie humaine. Après un séjour dans l'administration médicale, elle a exercé les fonctions de médecin principal dans des milieux cliniques et hospitaliers à Borden, Halifax et Lahr, en Allemagne. Elle a par ailleurs occupé le poste d'officier d'état-major dans des quartiers généraux à Trenton, à Bahreïn et à Ottawa. Elle possède également une solide expérience du commandement pour avoir occupé le poste de commandant de la 1re Ambulance de campagne et du 1er Hôpital de campagne du Canada. Depuis 1998, elle a été nommée

à quatre postes d'officier supérieur d'état-major au Quartier général du Groupe des services de santé des Forces canadiennes et, par la suite, à celui de commandant adjoint auprès du Directeur général – Services de santé en avril 2005. Elle est diplômée du Collège de défense de l'OTAN et détient le titre de directrice des services de santé agréée. Elle est une golfeuse passionnée et douée et s'adonne à un grand nombre d'activités sportives.

Le Major **Deanna Manson**, de Cornwall en Ontario, entre au service des Forces canadiennes en 1989. Le Major Manson termine un baccalauréat spécialisé en histoire en 1993 et obtient par la suite un diplôme de maîtrise en gestion et politique de défense au Collège militaire royal du Canada, à Kingston. Officier de la logistique de la Force aérienne de métier, le Major Manson est affectée tour à tour au Quartier général du Commandement aérien à Winnipeg, à la 14e Escadre à Greenwood, au 1er Escadron des mouvements aériens et au Quartier général de la 1re Division aérienne du Canada, à Winnipeg. Ses fonctions d'officier de section mobile – Mouvements aériens dans le 1er Escadron des mouvements aériens permettent au Major Manson de multiplier les voyages et de prendre part à deux missions internationales en 1998, soit l'Opération *Determination*, une mission de maintien de la paix menée au Koweït, et l'Opération *Central*, une mission d'aide humanitaire menée au Honduras. Le Major Manson travaille actuellement à Ottawa au sein de l'organisation du J3 Opérations au Commandement du soutien opérationnel du Canada.

Le Capitaine de corvette **Marta Mulkins** cumule les compétences d'architecte paysager professionnel et d'officier naval. Elle débute sa carrière dans la Marine en 1985 sur le NCSM DONNACONA et occupe par la suite plusieurs postes : mécanicienne de diesel et officier des opérations maritimes de surface au sein de la Première réserve sur les NCSM CARLETON et le NCSM YORK premier officier de navigation sur le NCSM EDMONTON et commandant en second sur le NCSM SUMMERSIDE. Le Capitaine de corvette Mulkins a été la première femme à servir en qualité de capitaine à bord d'un navire de guerre dans la Marine canadienne. Le commandement du NCSM KINGSTON lui est confié en 2003 et elle commande ensuite le NCSM SUMMERSIDE à compter du début de 2005. Elle retourne

à Ottawa au cours de cette même année pour faire partie du groupe des communications navales stratégiques auprès du Chef d'état-major de la Force maritime au Quartier général de la Défense nationale. Puis, en 2006, le Capitaine de corvette Mulkins est affectée pendant six mois à Kaboul, en Afghanistan, dans le cadre de l'Opération *Argus*, au sein de l'équipe consultative stratégique des Forces canadiennes – Afghanistan. Le Capitaine de corvette Mulkins détient un baccalauréat pluridisciplinaire en dessin industriel et en études environnementales de l'Université Carleton et un baccalauréat en aménagement paysager de l'Université de Toronto. Elle a également suivi avec succès le Cours de commandement et d'état-major interarmées pour la Réserve au Collège des Forces canadiennes. Le Capitaine de corvette Mulkins est présentement employée par le Service d'architecture et d'ingénierie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, où elle a pris part à divers projets, dont une étude menée en 2002 sur les besoins en matière de sécurité de la Colline du Parlement, de la magistrature fédérale et des Archives nationales du Canada. Le Capitaine de corvette Mulkins est membre de l'Ontario Association of Landscape Architects et de l'Association des architectes paysagistes du Canada.

Le Major **Anne Reiffenstein** est instructeur-chef militaire au Collège militaire royal du Canada et, en tant que commandant de batterie de la batterie A du 1er Groupe-brigade mécanisé du Canada de 2003 à 2005, a été la première femme à commander une unité des armes de combat au Canada. Le Major Reiffenstein s'est enrôlée dans les Forces canadiennes en 1989 et est une des premières femmes à avoir suivi avec succès la portion de l'instruction portant sur l'artillerie en 1991. Le Major Reiffenstein et son mari, le Major John Reiffenstein, sont les parents de Grace, âgée de sept ans, et de la petite Sadie, qui a cinq ans. En 2005, le Major Reiffenstein a été invitée à titre de conférencière principale au premier colloque sur le leadership des femmes dans la Défense, une activité organisée par l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Le Major Reiffenstein a également été l'une des principales collaboratrices du colloque tenu en 2006.

Née à Ottawa en Ontario, le Major **Jamie Speiser-Blanchet** a joint les rangs des Forces canadiennes en 1990. Après avoir obtenu son baccalauréat

en génie et en informatique au Collège militaire royal du Canada à Kingston en 1994, le Major Speiser-Blanchet a entrepris une formation de pilote à Moose Jaw (Saskatchewan) et à Portage La Prairie (Manitoba). Après avoir obtenu son brevet de pilote en mars 1996, le Major Speiser-Blanchet est affectée au 430e Escadron tactique d'hélicoptères (ETAH) à la Base des Forces canadiennes Valcartier, au Québec. Durant les cinq années passées au sein du 430 ETAH, elle participe à des déploiements dans le cadre de missions de maintien de la paix de l'ONU et de l'OTAN en Haïti (Opération *Stable*) et en Bosnie (Opération *Palladium*). Au cours de cette période, elle participe également à des opérations de soutien de diverses missions de secours, comme la lutte contre les incendies de forêt en territoire québécois, les inondations au Saguenay et la crise du verglas qui a frappé le Québec et l'Ontario. En 2001, le Major Speiser-Blanchet est affectée au Quartier général de la 1re Escadre à la Base des Forces canadiennes Kingston, en Ontario, où elle est nommée A3 Opérations et assume les fonctions d'officier d'attribution des tâches. À ce poste, elle coordonne le soutien de l'aviation tactique et les déploiements des unités de la 1re Escadre partout au Canada. Affectée en 2003 au 403e Escadron d'entraînement opérationnel d'hélicoptères à la Base des Forces canadiennes Gagetown, elle est employée comme pilote et à titre d'officier des projets de l'Escadrille d'instruction tactique (Aviation), avant d'être promue au grade de major et de recevoir par la suite son affectation au poste d'officier des opérations de l'escadron, qu'elle occupe à l'heure actuelle. Le Major Speiser-Blanchet est mariée au capitaine Janin Blanchet, également un pilote d'aviation tactique des Forces canadiennes. Elle a deux enfants, Emma et Zachary.

Index

1er Escadron des mouvements aériens (voir aussi 2e Escadron des mouvements aériens et Escadron des mouvements aériens) **85** *notes*, 218
1er Groupe-brigade mécanisé du Canada 219
1er hôpital de campagne 15, 217
1re ambulance de campagne 15, 217
2e Escadron des mouvements aériens (voir aussi 1er Escadron des mouvements aériens et Escadron des mouvements aériens) 76, 78, 80-82, **85** *notes*
2e Groupe-brigade mécanisé du Canada 120
2e École de pilotage des Forces canadiennes 26, **40** *notes*
403e Escadron d'entraînement opérationnel d'hélicoptères 220
408e Escadron tactique d'hélicoptères (408 ETAH) 23, 216
413e Escadron 96
424e Escadron 96
430e Escadron tactique d'hélicoptères 59, 219
435e Escadron 77, 96
436e Escadron de transport 96
427e Escadron tactique d'hélicoptères (427 ETAH) 14
442e Escadron 96
4e ambulance de campagne 96
4e Groupe-brigade mécanisé du Canada 14
712e Escadron des communications 215
8e Escadre, Trenton 76, 78, 79, 82, 83

Académie canadienne de la Défense iii, v, **xvi** *notes*, **112** *notes*, 172, 191, 216
Académie militaire de West Point 119
Activisme 2
Adaptabilité 144, **167** *notes*
Adapter 21, 65, 66, 125, 142, 144-146, 159, 162, 174
Adjoints – circulation aérienne 77
Adversité 25
Afghanistan vii, **11** *notes*, 78, 82, 83, **85** *notes*, 107, **114** *notes*, 219
Âge 70, 121, 169, 201, 205

Androgyne/androgynie vii, 122-125, 159, 162, 177
Années de service 22, 121, 201
Arrimeur /arrimeuse xiii, 75, 77, 79-81, 83, 84, **85** *notes*
Assimilation 162, **168** *notes*
Association pour l'équité à l'égard des femmes dans les Forces canadiennes iv
Asymétrique 1, 5, 8
Attrition 100, 101, **112** *notes*, 115
Autochtones 102, 103, **168** *notes*, 211, 212
Autorité ix, xi, xiv, 20, 33, 38, **40** *notes*, 49, 50, 79, 95, 97, 100, 104, 108, 115, 116, 118, 121, 122, 128, 133, 137, 146, 153, 157, 160, 164, 176, 184
Avancement professionnel (voir aussi professionnel) x, xiv, xv, 105, 135, 204, 211
Aviation 29, 31, 35, 38, 58-60, 62, 64, 74, 88, 98, 216, 220
Aviation tactique 58-60, 62, 64, 74, 216, 219
Ayman, R 159, **167** *notes*

Bahreïn 15, 217
Barrick, M.R. 173, **186** *notes*
Barrières (institutionnelles) 43, 52, 211, 215
Bass, Bernard 172, 175, **185** *notes*, **187** *notes*
Belet Uen (Somalie) 27, 28
Bem, Sandra L **167** *notes*, **168** *notes*, 177, **188** *notes*
Berry, J. W. 162, **169** *notes*
Blagues/expressions sexistes 140, 141, 149, 152, 154, 161, 163
Blake, R.R. 174, **186** *notes*, **188** *notes*
Blanchard, Kenneth H 172, **186** *notes*, **187** *notes*
Boldry, J 116, **165** *notes*, **166** *notes*
Bosnie 27, 30, 35, 59, 67, 69, 72, 219

C47 Dakota 77
Capacité iv, vii, ix, x, 6, 21, 22, 30, 32, 36, **41** *notes*, 50-53, 57, 67, 71, 75, 76, 78, 87, 89, 90, 95, 97, 106, 107, 118, 124, 128, 129, 134, 140, 152, 159, 161, 184
Capitaine-adjudant 67
CC106 Yukon 77
CC130 Hercules 77, 79, 83, **85** *notes*
CC150 Polaris 77

Champ d'honneur x

Change/changer/changement xvi, 4, 5, 8, 10, 30, 43, 62-64, 68, 69, 80, 92, 97, 105, **109** *notes*, **112** *notes*, 131, 136, 143-147, 162, 171, 174, 175, 183, **185** *notes*

Charte canadienne des droits et libertés **109** *notes*, **110** *notes*

Chef d'état-major 2, 39, **112** *notes*, **113** *notes*, **166** *notes*, 192, 219

Chef v, vi, xii, 2, 21, 37, 39, 40, 50, 57, 59, 76, 91, 103-106, **112** *notes*, **113** *notes*, 116, 117, 119, 122-127, 130, 132, 138, 139, 147, 148, 160, 162, **167** *notes*, 181, 192, 218, 219

Cinq grands traits de la personnalité (Big Five) 173, **186** *notes*

Code de prévention du harcèlement et du racisme (CPHR) 7, 8

Cohésion 51, 68, 160

Collège d'état-major 191, 192, **212** *notes*, **213** *notes*

Collège de défense de l'OTAN 217

Collège militaire royal du Canada 14, 15, 59, 65, **114** *notes*, 216, 218, 219

Colloque *Le leadership des femmes dans la Défense* 2, 79, 80, 83

Combat vii, xiii, xiv, 1, 2, 6, 8, 11, 19, 27, 30, 52, 77, 80, 81, 87, 93-99, 101, 104, 106-108, **110** *notes*, **111** *notes*, **113** *notes*, **114** *notes*, 115, 117-122, 124, 126, 130-133, 135, 137, 139-143, 145-148, 152, 153, 157-164, **166-168** *notes*, 219

armes de combat xiii, xiv, 1, 2, 6, 8, 11, 87, 94, 101, 104-107, **112** *notes*, **113** *notes*, 115, 117-121, 126, 130-132, 135, 137, 139-143, 145-147, 153, 157-164, **166** *notes*, **167** *notes*, 219

officier des armes de combat 1, 2, 104, 133

Comité consultatif du ministre sur les femmes dans les Forces canadiennes (CCMFFC) 99, 100

Comité consultatif ministériel sur l'intégration des femmes et l'équité en matière d'emploi dans les Forces canadiennes iv

Comité consultatif ministériel sur l'intégration des genres dans les Forces canadiennes (CCMIGFC) 99, 100

Comité parlementaire sur les droits à l'égalité 97

Commentaire (voir feedback) vi, 63, 68, 122, 129, 205

Commission canadienne des droits de la personne 98, 103, **109-111** *notes*

Communication 9, 24, 57, 60, 68, 70, 85, 89, 96, **108** *notes*, **109** *notes*, 116, 142, **167** *notes*, **185** *notes*, 210, **211** *notes*, **212** *notes*, 215, 218

Compétence iii, vii-ix, xiii, xv, 1, 3, 11, 20-22, 25, 26, 29, 36, 37, 44-46, 49, 53, 57, 58, 60, 61, 65, 67, 71, 73, 96, 105, 124, 132, 139, 144, 150, 152, 163, 175, 183, 211, 218

Comportementale(s) (approches de leadership) 96, 173-175, 177, 180
Confiance xi, xii 6, 19, 21, 23-25, 28, 36, 39, **41** *notes*, 49, 51, 53, 58, 62, 65, 67, 90, 116, 118, 133, 141, 182
Congé sans solde 201, 202
Congruence des rôles de leadership 183
Connaissance(s) vi, 17, 20, 25, 27, 28, 38, 57, 59, 61, 67, 73, 74, 90, 97, 102, **111** *notes*
Construction sociale continue du sexe et du leadership 171
Contexte asymétrique 1, 5, 8
Contingence 35
Contrôleurs des mouvements aériens 77
Coordination stratégique des ressources humaines (DGSRH) **164** *notes*, **165** *notes*
Cours de chef subalterne 91, 105
Cours de commandement et d'état-major xiv, 12, 191, 219
Crédibilité/crédible 9, 16, 19, 24, 39, 49
Croatie 30
Culture iv, v, vii, 8, 19, 22, 29, 52, 65, 71, 92, 101, 104, 107, **111** *notes*, 120, 121, 142-147, 162, 164, 175, **188** *notes*, **189** *notes*, 216
culturel(les) 8, 71, 101, 116, 162, 163, 171, 175, 177
interculturel 19
ethnoculturelles 139

Davis, K. D. v, vii, xiii, **xvi** *notes*, 86, **109** *notes*, **112-114** *notes*, 118, 119, **166** *notes*, 215, 216
Débarquement de Normandie 30
Défense, diplomatie et développement 5, 108
Dextraze, Général J.A. 39
Dilemme/dilemme éthique (voir éthique) 19, 117-119, 138, 161
Dipboye, Robert L. 183, **189** *notes*
Directeur – coordination stratégique des ressources humaines (voir Ressources humaines) **164** *notes*, **165** *notes*
Directeur général – recherche opérationnelle **165** *notes*
Directeur – Droits de la personne et diversité / Direction – Droits de la personne **85** *notes*, **113** *notes*, 193, 210, **214** *notes*, 215, 217
Directeur/direction – intégration des genres et équité en matière d'emploi (Militaires) **164** *notes*, **165** *notes*

Direction – Études sur le développement (Personnel) des Forces canadiennes 94, **110** *notes*

Discipline xii, 50, 67, 90, 128

Diversité/diversifié iv, vi, xiv, 4, 5, 7, 8, 46, 71, **85** *notes*, 102, 108, **113** *notes*, 143, 154, 155, 161, **167** *notes*, 179, 184, 185, 193, 210, **214** *notes*, 215-217

Dolph, Adjudant-chef Gilda xiii, 76, 79

Droits de la personne iii, xvi, 94, 98, 99, 102, 103, **109-111** *notes*, 115, 176, 181, **189** *notes*, 193, 210, **214** *notes*, 215, 217

Eagly, Alice H. 116, **165-168** *notes*, 178, 181, 183, 184, **188** *notes*, **189** *notes*

Échange/échanger x-xii, 4, 29, 38, 70, 77, 216

École de pilotage élémentaire sur hélicoptère 26

Écouter /écoute 24, 65, 68, 123, 124, 128, 159, 182

Efficacité opérationnelle (voir aussi opérationnel) 92, 94, 95, 98, 99, 145

égalité des sexes x, 161

Endurance (voir résistance) 46, 51, 53, 58, 77

Enfants à charge/charge d'enfants 201, 204, 205, 210

Engagement viii, x, xii, 13, 17, 52, 103, 175, 179

Ennemi 6, 31

Entraînement (voir aussi formation) 3, 32, 34, 46, 60, 66, 118, 140, 220

Epoux/épouse vii

Équipage xi, xii, 20, 25, 27, 31-36, 38, **39-41** *notes*, 44-47, 49-52, 57, 59, 60, 62, 66, 67, 77-79, 81, 82, 94-96, 215

Équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART) 83

Équipe(s) iv-vi, x-xiv, 1, 11, 14, 21, 25, 32, 38, 44, 46, 47, 49-51, 56, 58-60, 63-65, 69, 73, 75-80, 82-84, 106, **112-114** *notes*, 132, 155, **165-167** *notes*, 184, **213** *notes*, 218

Équipement 38, 44, 77, 151, 157, 158, 163

Équité et équité en matière d'emploi iv, 99, 102, 103, **111** *notes*, **164** *notes*, **165** *notes*, **168** *notes*, 181, **189** *notes*, 210, 211, **213** *notes*, **214** *notes*, 215, 217

Escadron 20, 23, 25, 30, 37, 38, 59, 60, 63, 76, 77, 79-81, **85** *notes*, 96-99, 215, 216, 218-220

Escadron des mouvements aériens (voir aussi 1er et et 2e Escadron des mouvements aériens) 76, 80-82, **85** *notes*, 218

Esprit de corps 51, 155

Esprit du guerrier 6
État matrimonial 201, 203, 204
Éthique (voir dilemme éthique; voir moral) ix, xii, 19, 51, 61
Examen des systèmes d'emploi des Forces canadiennes) 205, **214** *notes*
Exigence professionnelle (voir aussi professionnel) 94
Expérience iii-xv, 6, 7, 13, 15-17, 19, 20, 24, 25, 27-29, 37, 39, 45, 47, 48, 50, 52, 57-61, 65, 67-69, 72, 78, 82, 87, 88, 90-92, 100-103, 106-108, **112** *notes*, **113** *notes*, 118, 120, 121, 131, 135, 136, 139-142, 145, 157, 158, 164, **166** *notes*, **168** *notes*, 217

Faehndrich, Major Christa 76, **85** *notes*
Famille 62, 70, 96, 104, 204, 205, 209, 210
Feedback (voir commentaire) 149
Féminin/féminine ix-xii, xiv, xv, 6, 7, 10, 11, 16, 22, 29, 37, 61, 88, 92, 97, 116, 117, 119, 122-125, 127, 128, 130, 132, 133, 136, 138, 142, 145, 147, 157, 159, 160, 162, 163, **165** *notes*, 171, 175-184, 202, 206, 207, 216, 217
Féminisme 181
Féministe(s) vii, 177-179, 183, **188** *notes*
Femme-alibi (du régiment) 4
Force de protection des Nations Unies 15, 30
Formation (voir aussi entraînement) vi, xi, xiii, xiv, 2, 5, 10, 13, 20, 26, 28, 57, 58, 78, 91, 93, 105, 119, 154-156, **169** *notes*, 173, 174, 219

Génie électronique et des communications (GE COMM) 9, 10
Genres (intégration des genres) iii, 87, 99, **111-113** *notes*, **164-166** *notes*, **213** *notes*
Gherardi, Sylvia 179, **189** *notes*
Ghettos roses 184
Globe and Mail 48
Goddard, Capitaine Nichola x, 1, **11** *notes*, 107
Golfe (guerre du) 15, 53, 78, 80, 82, 217
Green (Soldat Richard) **85** *notes*
Griffon (hélicoptère) 60, 66
Groupe consultatif de la Défense pour les minorités visibles 102
Groupe consultatif de la Défense pour les personnes handicapées 102
Groupe consultatif des Autochtones de la Défense 102

Habileté(s) (voir talent) 20, 21, 124, 159
Habiliter/habilitant/habilitation ix, 129, 130, 159, 174
Haïti 59, 66, 69, 70, 219
Halford, S. 176, **187** *notes*, **188** *notes*
Halpin, Adjudant-maître Colleen 80, 76
Harcèlement vii, 7, 100, 101, 150, 154-156
Harvey, Adjudant Lisa 76, 79, 83
Helgeson, Sally 177
Hersey, Paul 172, **186** *notes*, **187** *notes*
Honneur x, 15, 17, 20, 23-25, 36, **39** *notes*, **40** *notes*, 43

Incidence (sur…) (voir aussi incidence) vii, ix, 67, 94-96, 100, 102, 104, 108, 121, 142, 173
Incidence nuisible (voir aussi Incidence sur) 195, 196, 199
Influence ix, xi, 8, 20, 21, 39, 50, 51, 58, 59, 67, 88, 96, 104, 115, 120, 126, 127, 160, 162, 174, **187** *notes*
Institut de leadership des Forces canadiennes v, **xvi** *notes*, 2, **40** *notes*, **55** *notes*, **164** *notes*, 172, 215, 216, 219
Instructeur(s) 6, 20, 38, 83, 89-91, 219
Instruction élémentaire au pilotage 27
Intégration iii, iv, x, xiii, 1-3, 5-11, 15, 52, 63, 84, 87, 97, 99, 101-103, 108, **111-113** *notes*, **118** *notes*, 120, 121, 130, 133, 139, 142, 145, 147-149, 151-153, 155, 157-159
Intégrité 17, 24, 25, 49, 58, 90, 162
Interpersonnel (interpersonnelle) 63, 116, 177, 178, 182
Isolement, isolée viii, x, 8, 52, 70, 94, 96, 104

Jackson, D.N. 173, **186** *notes*
Johannesen-Schmidt, M.C. **166** *notes*, 178, **188** *notes*
Johnson, B.T. **166** *notes*, 181, **188** *notes*, **189** *notes*

Kandahar 82, **85** *notes*
Karau, S. J. 116, **165** *notes*, 183, **189** *notes*
Kashy, D.A. 116, **165** *notes*, **166** *notes*

Kay, Barbara xvi
Korabik, K. 159, 162, **168** *notes*, **169** *notes*, **185** *notes*, **188** *notes*

Lamerson, Colonel Cheryl 2, 11, **110** *notes*, **111** *notes*, **169** *notes*
Langue officielle 201-203
Laporte, Sergent Lucie 76, 82
Leadership
Leadership des femmes /féminin iii-v, vii, ix, xv, 2, 79, 80, 83, 87, 115, 119, 121, 171, 175, 176, 179-184, 216, 219
Leadership des hommes /masculin 179, 183
Leadership efficace /efficacité du ix, 19, 21, 58, 59, 115, 116, 119, 121-123, 125, 126, 128, 130, 133, 160, 162, **167** *notes*, 175, 184
Leadership opérationnel 37
Leadership participatif 129
Leadership personnel 24, 128, 133
Leadership positif 120, 147-152, 163, **167** *notes*
sexuation du leadership 126, 127
Législation 2, 102
Leonard, D. 176, **187** *notes*, **188** *notes*
Liste rose xiv, 9, 205
Loi canadienne sur les droits de la personne 94, 109, **110** *notes*, 181, **189** *notes*
Loi sur/concernant l'équité en matière d'emploi 99, 102, 103, **168** *notes*, 181, **189** *notes*, 211, **214** *notes*
Loyauté 22, 59, 182
Lutte contre les incendies 89, 90, 220

Mackinney, Adjudant-maître Luanne 77, 78, 80
Makhijani, M.G. 116, **165** *notes*, **167** *notes*, 183, 189
Masculin /masculine (voir leadership masculin) v, vii, xi, xiii, xiv, 3, 4, 6, 9, 16, 21, 23, 33, 37, 44, 46, 49, 58, 59, 63-65, 72, 75, 78, 84, 89, 90, 92, 95-98, 106, 107, 116-119, 122-128, 130-132, 136, 139, 145, 147, 159-162, **167-169** *notes*, 171, 175-178, 180-184, 209
Masse critique 8
McGregor, Douglas 176, **187** *notes*
Médecin militaire 13, 14

Membre(s) du rang 91, 100, 134, 169
Mentorat 4, 153, 154, 158, 163, **167** *notes*
Mérite 2, 192
Mesures spéciales xv, 192, 193, 196, 198, 200, 205-211, **214** *notes*
Métiers de combat 19
Ministère des Pêches et des Océans 44
Mixte vii, 96-98, 106, 215
Modèle (inspiration) xiii, 10, 75, 90, 117, 127, 142, 153, 154, 158, 163, 169, 174, 175
Mogadiscio 27, 28
Montag, Sergent Vickie 82
Moose Jaw 21-23, 26, 59, 219
Moral /morale 39, 62, 67, 68, 70, 92, 155, 160
Motivation 58, 61, 101, 116, 118, **188** *notes*
Mount, M. K. 173, **186** *notes*
Mouton, J. S. 174, **186** *notes*, **188** *notes*

National Post vii, **xvi** *notes*
Navires canadiens de sa majesté (NCSM)
CORMORANT 14, 96
KINGSTON 43, 44, 46, 48, 50, 52, 218
PRESERVER 27
SUMMERSIDE 47, 218
Non traditionnel (poste, rôle) 14, 63
Norme d'aptitude physique (voir aussi normes) 134, 135, 151, 156, 161
Norme(s) 43, 45, 50, 51, 64, 97, 118, 134, 135, 150-152, 154, 156-158, 161, 163, 176, 194, 210

O'Leary, V. E. 176, **187** *notes*, **188** *notes*
Occasion(s) viii, xi, xv, 8, 13-15, 21, 24, 37, **41** *notes*, 51, 54, 57, 59, 63, 65, 67, 68, 74, 83, 97, 99, 109, 135, 140, 215
Odiham (Angleterre) 29, 38, **189** *notes*
Officier d'artillerie 2-5, **11** *notes*
Officier d'éducation physique 13
Opération Apollo 78, 80, 82

Opération Archer 82
Opération Reptile 83
Opération Structure 83
Opération Torrent 83
Opérations maritimes de surface (MARS) / opérations maritimes de surface et sous-marines (MAR SS) 45, 215, 218
Optique féministe libérale 178
Organisation consultative des femmes de la Défense 102, 216
Organisation des nations unies (ONU) 66, 219
Organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN) 30, 45, 46, 67, **165** *notes*, 217, 219
Ottawa Citizen 107, **114** *notes*

Paradigme naturaliste 121
Perception(s) vii, 2, 53, 54, 65, 67, 73, 92, 95, 101, 104, 116, 118, 121, 122, 127, 135, 138, 142, 147, 155, 156, 164, **168** *notes*, **169** *notes*, 174, 176, 179, 181, 210
Personnalité (traits de) 21, 24, 57, 61, 68, 73, 122, 127, 128, 138, 173, 174, 180
Perspective féministe radicale 183
Pilote xi, xii, 19-23, 25-33, 36, 37, 39, 51, 57, 58, 60, 63-67, 71, 73, 79, 82, 104, 216, 219, 220
Place rose 9
Planifier sa carrière xi
Point de référence 2, 7
Politique(s) xi, 1, 2, 7-11, 66, 89, 95, 97, 99, 101, 104, 119-121, 144, 147, 153, 155, 156, 158, 163, 165, 210, 212, 215, 218
Politiques et planification en ressources humaines (DGPPRHM) **165** *notes*
Portage la Prairie 23, 26, 59, 210
Pouvoir personnel 48, 49
Pouvoir professionnel (voir aussi professionnel) 48
Pouvoir ix, 19, 29, 36, 39, 45, 48, 49, 58, 64, 74, 84, 101, 123, 132, 150, 153, 154, 172, 173, 177, 179, 184
Pratiques 2, 99, 120, 121, 147, 153, 158, 163
Présence physique 53
Professionnel iv, vi, vii, x, x-xv, **xvi** *notes*, 1, 2, 8, 11, 13, 15, 20, 22-26, 32, 43, 48, 49, 51, 57, 59, 61, 63, 66-68, 71, 75-80, 84, **85** *notes*, 87-94, 97-101, 103-106,

109 *notes*, **111** *notes*, 115, 120, 132, 133, 135, 153, 156, 158, 163, 176, 191, 192, 196-199, 204, 208-211, 215, 218
Programme d'emploi des femmes dans des postes liés au combat 97-99
Programme de formation des officiers – Force régulière (ROTP) 193
Programme(s) xi, 6-10, **12** *notes*, 65, 67, 93, 95-99, 102, 103, 139, 153-155, 158, 163, 191, 193-195, 203, 205, 207-211, **212** *notes*, 215-217
Promotion(s) 29, 161, 192, 205, 212
Puma (hélicoptère/contingent/pilote) 27, 29-31, 33, 34, 37-39, 216

Qualification de plongeur de bord 14
Quartier général de la 1re Escadre 60, 220
Quartier général de la Défense nationale ix, **85** *notes*, **112** *notes*, **113** *notes*, **166** *notes*, 218
Quota(s) 14, 37, 98, 157, **168** *notes*

Recherche et évaluation en ressources humaines **112** *notes*, **113** *notes*
Rectitude politique 7
Régiment /régimentaire 3-5, 8, **11** *notes*, 13, 14, 27, 28, 33, 78, 90, 98, 105, 106, 143, 157
Régiment aéroporté du Canada (voir aussi régiment) 27, 28, 78, 90
Règlement sur l'équité en matière d'emploi dans les Forces canadiennes **111** *notes*
Représentation des femmes (dans les FC) vii, 10, 11, 75, 104, 157, **168** *notes*, 209
Réseau 4, 26, 177
Réserve (Forces de la) vii, 11, 16, 17, 45, 50, 51, 89, 91, 101, 105, 145, 215, 218, 219
Résistance (voir endurance) 3, 19, 53, 71, 73, 84, 87, 97, 120, 121, 133, 135-140, 142, 160-162
Ressources humaines **85** *notes*, **112** *notes*, **113** *notes*, **164** *notes*, **165** *notes*, 184, 194, 201, **213** *notes*, 215, 216
Ressources humaines et développement social Canada **213** *notes*
Retraite (prestation de) 93
Rogers, Sergent Bob 78
Rothstein, M. **186** *notes*
Royal Air Force (RAF) xi, 27, 29-31, 33-35, **41** *notes*, 216
Rumeur(s) (désobligeante/sexiste) 66, 91, 97, 133, 140, 141, 161

Sea King 27, 28
Sécurité en matière d'environnement/contexte de sécurité en mutation 108
Service féminin de l'Armée canadienne (CWAC) 88
Service féminin de l'Aviation royale du Canada (RCAF WD) 88
Service féminin de la Marine royale du Canada (WRCNS) 88
Servicewomen in Non-Traditional Environments and Roles (SWINTER) 95-97, **110** *notes*
Servir avec honneur 17, 20, 24, 25, **40** *notes*
Seule (seule femme; voir solitude) x, xi, 3-5, 8, 16, 21, 23, 35-37, 51-53, 65-67, 69, 71, 72, 77, 83, 90, 134-136, 140, 146, 151, 157, **165** *notes*, **167** *notes*, 195
sexe(s) v, viii, ix-xii, xv, 2, 3, 6, 7, 16, 17, 23, 54, 63, 67, 72, 75, 80, 98, 101, 105, 107, 115-117, 126, 127, 135, 139, 150-152, 155, 156, 159-161, 163, **167** *notes*, **168** *notes*, 171, 175-180, 182-184, 195, 196, 198, 200, 202-207
Sexualité 92, 137
Sierra Leone 83
Situation ix, x, xii, 4, 8, 10, 20, 24, 25, 29, 30, 32, 33, 36, 38, 44, 47, 51, 61, 62, 64-66, 68-70, 72, 73, 89, 92, 100, 107, 108, 123, 124, 130, 143, 144, 150, 153, 159, 162, **169** *notes*, 172-175, 197, 198
Situationnel(les) (les approches du leadership) xiv, 174, 175, 180, 183, 184
Smith (soldat Nathan) **85** *notes*
Smith, D.M. 182, **188** *notes*, **189** *notes*
Solitude (voir seule) 66, 68, 69, 71, 72
Somalie 27, 29
Sous-marin(s)/sous-marine(s) 27, 43, 45, 88, 95, 99, 103, **164** *notes*, 215
Sous-officier(s) 5, 8, 11, 88, 104, 133, 142
soutien à la mobilité aérienne, équipe de xii, xiii, 75-78, 80, 82, 83
Station des Forces canadiennes Shelburne, en Nouvelle-Écosse 89, 91, 92
Station des Forces canadiennes Alert 83
Station navale des États-Unis Argentia, à Terre-Neuve-et-Labrador 91
Stogdill, Ralph M. 172, **185-188** *notes*
Stratégie(s) x-xii, xv, 6, 8, 11, 24, 61, 119, 121, 126, 130, 132, 133, 159, 175
Styles de leadership (différents) xiv, 24, 122, 124, 127, 128, 130, 137, 145, 149, 152, 159, 160, 163, 178, 179, 181, 182
Sun Tzu 19, 39
Système de gestion des ressources humaines (SGRH) 194, 201, **213** *notes*

Système divisionnaire 90
Système parlementaire du pays de Galles 10

Talent(s) (talentueux, talentueuse(s)) iv, 47, 65, 73
Technicien(ne) en transports 77, 78
Technicien(s) des systèmes océanographiques 90
Technicien(s)/ technicienne(s) en océanographie xii, 86, 88, 105, 106, 216
Technicienne(s) des mouvements xii, xiii, 75-81, 84, **85** *notes*
Techniciennes de sonar tracté 106, **144** *notes*
Tett, R. P. 173, **186** *notes*
Théories transactionnelles 174
Thomas, V. **113** *notes*, **114** *notes*, 118, **166** *notes*
Traceur(s) sonar/technicien(ne) sonar (sonarmen/sonar technician) 88, 106, **114** *notes*
Transformation xii, 5, 10, 106
Transparence xii, 62
Tribunal canadien des droits de la personne iii, **xvi** *notes*, 98, 99, 103, 115
Twin Huey 27, 29, 216

Unité de contrôle des mouvements des Forces canadiennes 76, 80, 84
Universalité de service (voir exigence opérationelle) 212

Valeur(s) vii, viii, x, 14, 16, 17, 19, 43, 59, 66, 69, 87, 104, 146, 162, 174, 175
Vision féministe et libérale 177
Vocation 16

West, C, 179, **189** *notes*
Wood, W. 116, **165** *notes*, **167** *notes*

Yoder, J. D. 119, 160, **165-168** *notes*
Yougoslavie 15, 30
Yukl 174, **186** *notes*, **187** *notes*

Zaïre 27, 33, 34, **41** *notes*
Zimmerman, D. H. 179, **189** *notes*

Photo : Le maître de 2e classe Ivan Lightwood

La capitaine de corvette Marta Mulkins, Commandant du NCSM KINGSTON de juillet 2003 à décembre 2004, sur la passerelle.

« ...Dans le présent ouvrage sont présentées des perspectives et des opinions qui ont pour une large part fait peu de cas dans la culture du perfectionnement professionnel des Forces canadiennes et qui méritent d'autant plus d'être entendues... *Le leadership dans les Forces canadiennes : perspectives et expériences* est un ouvrage important pour toute personne désireuse d'en apprendre toujours davantage et d'améliorer son exercice du leadership dans l'avenir. »

Brigadier-général (à la retraite) Sheila Hellstrom, CD

PRESSE DE L'ACADÉMIE
CANADIENNE DE LA DÉFENSE