

Université de Montréal

**L'expérience institutionnelle des femmes qui font carrière au sein des Forces armées  
canadiennes : comment expliquer leur manque d'accès aux postes névralgiques?**

par  
Kary-Anne Poirier

Département de science politique  
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté en vue de  
l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M. Sc.)  
en science politique

Avril 2021

© Kary-Anne Poirier, 2021



Université de Montréal

Département de science politique, Faculté des arts et des sciences

---

Ce mémoire intitulé

**L'expérience institutionnelle des femmes qui font carrière au sein des Forces armées canadiennes : comment expliquer leur manque d'accès aux postes névralgiques ?**

Présenté par

Kary-Anne Poirier

Est évalué par un jury composé des personnes suivantes

**Frédéric Mérand**

Président-rapporteur

**Pascale Dufour**

Membre du jury

**Christine Rothmayr Allison**

Directrice de recherche

## Résumé

La crise qui sévit actuellement au sein du leadership supérieur des Forces armées canadiennes (FAC) ramène au premier plan certaines lacunes structurelles profondes de la culture militaire canadienne. Le peu de représentation féminine parmi les postes clés fait resurgir les questionnements quant aux barrières limitant leur accès. L'objectif de ce mémoire sera d'abord de raconter les parcours de carrières de femmes militaires actives au sein de la Force régulière et d'en cerner les obstacles vécus en fonction du genre. Le matériel empirique puisé à partir des récits de vie permettra ensuite de déterminer l'existence de barrières structurelles pour identifier leur nature, leur construit et leur reproduction.

Cette recherche est le produit de 15 entretiens semi-dirigés réalisés auprès de femmes militaires actives de la Force régulière. Elles évoluent distinctement dans les trois éléments des FAC (Marine royale canadienne, Armée canadienne et Aviation royale du Canada) et font carrière dans plus d'une dizaine de métiers différents. Le matériel empirique recueilli a permis de cibler des moments clés de la carrière et d'ensuite procéder à une analyse de croisement des données. Au niveau des parcours de carrière individuels, ce mémoire démontre que la culture normative dominante est issue d'une masculinité hégémonique. Ainsi, les métiers des armes de combat demeurent toujours les plus valorisés de l'organisation, étant ceux par lesquels passe l'ascension vers les rangs supérieurs. Structurellement, les allers-retours entre empirie et théorie ainsi que les interactions entre structure et individualité confirment l'existence de rapports de pouvoir multilatéraux, allant au-delà de la logique *top-down* de la hiérarchie. Ce multilatéralisme est vécu horizontalement en raison de la culture normative puis verticalement dans la hiérarchisation des rôles de genre et des échanges entre leaders et subordonné·e·s. Combiné aux exigences institutionnelles des FAC, il exacerbe les défis invisibles auxquels les femmes militaires se heurtent dans l'ascension des rangs, notamment en rapport avec la crédibilité minée, la conciliation travail-famille, la posture maternelle et le tokénisme d'être « première femme ».

En donnant la parole aux récits de vie et aux parcours de carrières de femmes actuellement en service, ce mémoire contribue à briser l'invisibilité des réalités vécues et d'identifier les barrières structurelles de genre intrinsèque aux FAC. Au niveau empirique, la méthode utilisée contribue à l'avancement des recherches sur les parcours de carrière des femmes militaires des Forces armées canadiennes. Au niveau théorique, la méthode amène de nouvelles perspectives d'analyse complémentaires au féminisme d'État en l'appliquant à une bureaucratie atypique. Les théories mobilisées soulèvent des pistes de solution dans l'élaboration de politiques qui assureraient une meilleure rétention des femmes militaires déjà en poste. La recherche contribue également à la littérature francophone qui traite du leadership militaire féminin et des enjeux de genre dans les FAC.

**Mots-clés :** Forces armées canadiennes; officiers supérieurs; leadership militaire supérieur; promotions; rétention; leadership féminin; carrières militaires; genre et forces armées; tokénisme; féminisme d'État; sociologie militaire; culture militaire; congruence des rôles; stéréotypes de genre.

## Abstract

The current crisis amongst the senior leadership of the Canadian Armed Forces (CAF) brings to the forefront structural gaps within Canadian military culture more broadly. The paltry representation of women within key posts has resurfaced questions surrounding barriers to entry. The objective of this thesis is primarily to present the career trajectories of Regular Force female members of the military and to highlight the obstacles they face because of their gender. The empirical data taken from these narratives allows for identifying structural barriers, their nature, their construction, and their reproduction.

This research is the result of 15 semi-directed in-depth interviews conducted with female members of the military in the Regular Force. These women develop differently according to the three distinct elements of the CAF (Royal Canadian Navy, Canadian Army and Royal Canadian Air Force) and bear witness to careers lived across more than ten different trades. The empirical data allows for the triangulation of key moments within each woman's career and to then proceed to cross-referencing. On an individual career level, this thesis shows that the dominant normative culture derives from hegemonic masculinity. Furthermore, trades belonging to the combat arms are still the most valued within the organisation and represent the path to the highest attainable ranks. Structurally, the liaison between theory and empirical practice, and those between structures and individuality confirm the existence of multilateral relationships of power. These relationships go beyond the top-down logic of hierarchy. This multilateralism is lived horizontally because of the normative culture, vertically based on the hierarchization of gender roles, and also amidst the exchanges between leaders and subordinates. Combined with the CAF's institutional requirements, this exacerbates the invisible challenges which confront women as they climb the ranks, notably with regard to credibility, work-life balance, motherhood, and the tokenism of being the "first woman."

By giving a platform to these narratives from currently serving women, this thesis serves to break invisible lived realities and identify the gendered structural barriers intrinsic to the CAF. On an empirical level, the method used contributes to the advancement of research on the career trajectories of woman in the Canadian Armed Forces. On a theoretical level, the method used applies new analytical perspectives related to state feminism and directs them toward an atypical bureaucracy. The theories discussed within this project upend the current policies which seek to promote retention amongst women already serving. This research also contributes to the body of francophone literature which deals with female military leadership and with gender issues in the CAF.

**Keywords:** Canadian Armed Forces; senior officers; senior military leadership; promotions; retention; female leadership; military careers; gender and militaries; tokenism; state feminism; military sociology; military culture; role congruity; gender stereotypes.

# Table des matières

RÉSUMÉ .....	i
ABSTRACT .....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES SIGLES.....	vii
REMERCIEMENTS.....	ix
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 – Les éléments structurants de la carrière des femmes dans les Forces armées canadiennes.....	9
1.1 Les femmes dans les FAC : négocier un cadre inclusif .....	10
1.2 Structure et hiérarchie .....	13
1.3 Réponse organisationnelle et politiques mises en place .....	16
Chapitre 2 – Revue de littérature et cadre théorique .....	20
2.1 Littérature sur les Forces armées canadiennes .....	21
2.1.1 La diversité définie selon les FAC et l’atteinte de l’équilibre par un recrutement ciblé .....	21
2.1.2 Cibler les possible stratégies de rétention appliquées ailleurs dans le monde.....	23
2.1.3 Recherches et évaluation de la représentativité féminine.....	25
2.1.4 Contextualiser les exigences de la Force régulière et culture organisationnelle.....	27
2.1.5 Hiérarchisation des rôles, des métiers et environnements de travail.....	29
2.2 Théories mobilisées.....	31
2.2.1 L’Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) appliquée à une bureaucratie atypique .....	31
2.2.2 Le féminisme d’État et les fémocrates .....	32
2.2.3 La bureaucratie représentative et la <i>Gendered Governance</i> .....	34
2.2.4 La gestion genrée ou le <i>Gendered Management</i> .....	37
2.2.5 Théorie de la congruence des rôles .....	38
2.2.6 Conclusion.....	40
2.3 Cadre d’analyse.....	42
2.3.1 Théories de genre appliquées au contexte militaire et masculinités .....	43
2.3.2 Les Forces armées canadiennes en tant que bureaucratie ordonnée et enjeux de non-représentativité.....	45
2.3.3 Stéréotypes et reproductions des rôles traditionnels .....	47
Chapitre 3 – Considérations méthodologiques.....	50
3.1 La méthode : entretiens semi-dirigés approfondis .....	52
3.2 La grille d’entretien comme outil méthodologique .....	53
3.3 Le recrutement .....	54
3.4 L’échantillonnage .....	54
3.5 Le codage et l’analyse des données.....	56

<b>Chapitre 4 – L’expérience institutionnelle des femmes qui font carrière dans les Forces armées canadiennes .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1 Les trajectoires individuelles .....</b>	<b>57</b>
4.1.1 L’organisation familiale.....	70
4.1.2 Les <i>purple trades</i> .....	80
4.1.3 Les aspirations et ambitions de carrière.....	83
4.1.4 Conclusion.....	88
<b>4.2 Les exigences et biais institutionnels.....</b>	<b>89</b>
4.2.1 L’attribution des promotions.....	97
4.2.2 Se soumettre aux règlements des Forces armées canadiennes .....	106
4.2.3 Conclusion.....	115
<b>4.3 Les normes et les dimensions relationnelles .....</b>	<b>116</b>
4.3.1 Masculinités et féminités .....	127
4.3.2 Les espaces informels .....	140
4.3.3 Discriminations et difficultés spécifiques au genre .....	147
4.3.4 Conclusion.....	159
<b>Chapitre 5 – Conclusion.....</b>	<b>161</b>
<b>Résultats .....</b>	<b>162</b>
<b>Discussion .....</b>	<b>165</b>
<b>Contributions et limites .....</b>	<b>167</b>
<b>Recherches futures.....</b>	<b>170</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>173</b>
<b>Annexe I – Répartition des femmes de la Force régulière selon les classifications de métiers d’officiers et de membres du rang (2017-2018).....</b>	<b>180</b>
<b>Annexe II – Grille d’entretien .....</b>	<b>181</b>

## Liste des tableaux

Tableau I : Politiques centrées sur la rétention appliquées ailleurs dans le monde .....	24
Tableau II : Processus d'enrôlement des Forces armées canadiennes .....	61



## Liste des figures

Figure I: Représentation des femmes au sein de la Force régulière de 1982 à 2017 .....	10
Figure II: Fluctuations historiques et sommaire des politiques mises en place pour favoriser l'accès des femmes dans les FAC .....	16
Figure III: Sommaire des critères d'enrôlement tels qu'affichés sur le site web des Forces armées canadiennes.....	60

## Liste des sigles

CANFORGEN : Canadian Forces General Message  
CERSS : Comité d'examen de la recherche en sciences sociales  
CMR : Collège militaire royal du Canada  
DGRAPM : Directeur général – Recherche et analyse (personnel militaire)  
DWAO : *Defense Women's Advisory Organisation* / Conseil consultatif des femmes de la Défense  
ELRFC : École de leadership et de recrues des Forces canadiennes  
FAC : Forces armées canadiennes  
FFQ : Fédération des femmes du Québec  
F Rég : Force régulière  
LMX : *Leader-member exchange*  
P Rés : Première réserve ou Force de réserve  
PSE : Protection, Sécurité, Engagement (Politique de défense du Canada)  
MDN : ministère de la Défense nationale  
MRC : Marine royale canadienne  
QMB : Qualification militaire de base  
QMBO : Qualification militaire de base des officiers  
RAP : Rapport d'appréciation du personnel  
RDP : Rapport de rendement  
RDDC : Recherche et développement pour la défense Canada  
REE : Responsable de l'examen externe  
SDPM : Sommaire des dossiers du personnel militaire  
TAFC : Test d'aptitude des Forces canadiennes  
TIR : *Time in rank*  
WIDS: *Women in Defence & Security*

*À toutes celles qui ont pavé la voie, celles qui continuent de le faire.  
Et aux mentores que j'aurais voulu connaître.*

## Remerciements

Il y a environ trois ans de cela, je mentirais si je disais que je savais exactement dans quoi je me lançais en poursuivant mon parcours aux études supérieures. N'étant pas trop au fait du long processus qui m'attendait, je choisis tout de même d'aborder des questions qui m'intéressaient particulièrement et encore trop peu étudiées dans les universités québécoises. En optant pour une nouvelle cueillette de données qualitatives, j'ai rencontré de nombreux défis dont la pandémie de COVID-19, pour ne nommer que celui-là. Certes, je crois tout de même avoir reçu un appui incommensurable sur de nombreux fronts et c'est pourquoi je tiens à remercier toutes les personnes que j'ai eu la chance de croiser au fil de mon cheminement.

Pour débiter, je suis entièrement redevable envers toutes les femmes qui ont bien voulu me partager leurs histoires. Les récits des membres actives des Forces armées canadiennes représentent le cœur de ma recherche et j'espère sincèrement que leur vécu et leurs expériences sauront guider les pratiques et les changements institutionnels. Je vous remercie profondément. Sans votre confiance, votre ouverture et votre parole, cette recherche n'aurait su voir le jour avec du matériel d'une aussi grande qualité.

À force d'en discuter auprès de collègues, j'ai rapidement compris que ce ne sont pas toutes les étudiant·e·s des cycles supérieurs qui obtiennent autant de soutien de leur direction de recherche. En faisant la rencontre de ma directrice Christine Rothmayr Allison, je confirme avoir eu cette chance. En plus de se rendre disponible promptement, elle m'a offert son écoute, son ouverture à mon histoire et son intérêt pour un sujet qui ne collait pas avec ses recherches de prime abord. Je la remercie également pour son soutien financier ainsi que de m'avoir inclus dans ses propres projets de recherche. Je remercie le département de science politique de l'Université de Montréal pour sa compréhension et la conciliation qui fut facilitée à certains moments. Un grand merci tout particulièrement à Pascale Dufour et Martin Papillon qui m'ont également appuyée en m'offrant leurs commentaires et rétrospections, notamment lors de la classe de maître du Centre de recherche sur les politiques et de développement social (CPDS). Enfin, je suis reconnaissante de l'environnement de travail dans lequel j'ai passé beaucoup de temps à rédiger, pré-pandémie, et j'en remercie le CPDS ainsi que le coordonnateur qui était en poste à ce moment, Simon Dabin.

Mon aventure à la maîtrise n'aurait pas été la même sans la rencontre de personnes incroyables à commencer par Alexie Labelle vers qui je me suis tournée à plusieurs reprises vu son expertise. Alexie a su m'aiguiller, me rassurer, me soutenir et j'en suis extrêmement reconnaissante. Camille, je suis très reconnaissante que tu aies pris le temps de m'aider avec ma mise en page, mais surtout merci pour ton amitié. Je m'ennuie des retraites! Laura et Florence, vous avez certainement su me faire cheminer dans ma réflexion en plus d'avoir été des collègues de bureau incroyables; merci les filles.

Mes ami·e·s, Charles-Auguste, Alex, France, Maurane, Daryl, Paul; merci pour vos précieux conseils, votre oreille et votre support. Vous me manquez. Je tiens à sincèrement souligner l'appui de mes parents, Sonia et Richard; merci de croire en moi et en mes projets qui n'en finissent plus. Ma persévérance, c'est vous qui me l'avez transmise.

## Introduction

Nous parlons d'égalité des femmes et de représentation au sein des institutions depuis des décennies. Les institutions et organisations auxquelles on réfère le plus souvent sont politiques et la stratégie préconisée pour assurer une bonne représentation semble passer avant tout par la parité. En s'y attardant un peu plus, on remarque que des zones et des parcelles des gouvernements passent sous silence. C'est le cas du gouvernement canadien. Certaines bureaucraties s'ancrent dans des traditions historiques bien implantées, rendant tout amendement et toute transformation ardu. Au Canada, l'accès à de nombreux postes et fonctions au sein des hautes institutions gouvernementales peut parfois laisser présager des iniquités n'ayant pas lieu d'être. Elles se déclinent de plusieurs manières, notamment dans les secteurs perçus comme davantage « masculins », où elles subsistent et demeurent invisibles. Certains ministères, comme le ministère des Finances ainsi que le ministère de la Défense nationale (MDN) peuvent sembler être connotés à la masculinité, tant au niveau des nominations pour les hauts postes que dans le spectre des qualifications requises pour les occuper. Les hommes détiennent les aptitudes et connaissances nécessaires pour atteindre ces échelons, ce que d'autres n'ont pas. Dans le discours populaire, les finances et les forces armées n'intéresseraient pas les femmes de toute façon. De tels stéréotypes et généralités teintent le discours actuel de la société civile et du monde militaire. Anciens Combattants Canada réalise des analyses comparatives entre les sexes depuis 2017 seulement. Il s'agit de l'un des derniers ministères à emboîter le pas malgré l'engagement du gouvernement fédéral de 1995 proscrivant à tous les ministères de réaliser des analyses basées sur les types de population. Or, depuis 30 ans déjà, les femmes sont admises dans toutes les sphères d'activités de l'armée, notamment les postes de combat. En 1989, le Tribunal canadien des droits de la personne ordonnait aux Forces armées canadiennes de faire la place aux femmes. Et si on a ordonné à l'armée d'obtempérer, c'est qu'il y avait beaucoup de résistance.

Il n'en demeure pas moins que des exemples de femmes ayant des carrières proéminentes au sein des Forces armées canadiennes (FAC), il y en a. On les célèbre, comme on le fait d'ailleurs avec la majeure-générale Jennie Carignan. D'emblée, la réalité répandue est beaucoup plus complexe. Majeure-générale Carignan est un exemple de figure militaire médiatisée, sous la loupe et aux proportions exponentielles depuis qu'elle devint la première femme à commander une unité de combat

dans l'histoire des FAC. Promue au grade de majeure-générale en 2019<sup>1</sup>, elle est la militaire de plus haut rang au Québec et a aussi commandé la mission d'entraînement de l'OTAN, en Irak (Massoud 2019). Avec un parcours de carrière à envier, certains diront qu'on la sollicite dorénavant davantage pour répondre à toutes sortes de questions qui concernent la représentation des femmes dans l'organisation plutôt que pour ses réalisations et accomplissements. Sursollicitée, autant on la louange pour sa carrière prolifique, le fait qu'elle se rende aussi loin se transforme nécessairement en un exemple à suivre pour bon nombre de femmes militaires. Autant elle agit à titre de mentore pour les militaires canadiennes en raison de son cheminement dans un métier de combat, autant elle sert à l'organisation comme *token* pour démontrer l'acceptation des FAC à l'égard des femmes (Laws 1975). Hors de tout doute, pour les femmes militaires, il paraît donc possible de gravir les échelons sans rencontrer de barrières structurelles qui les en empêcheraient. Dans une entrevue accordée à Maxime Coutier de Radio-Canada, majeure-générale Carignan affirmait avoir dû faire face à un certain sexisme lors de son enrôlement dans les années 80 :

J'ai surtout senti que les perceptions étaient différentes entre les hommes et les femmes. [...] On a ces perceptions des femmes en uniformes : « Elle n'est pas assez forte pour faire le travail, elle ne peut être une mère et militaire en même temps, elle n'est pas agressive, c'est une femme, etc. » Mais on sait très bien que des hommes ne sont pas faits pour la guerre non plus, que certains ne sont pas assez forts pour faire le travail non plus. Mais ça, ça ne paraît pas.

Le parcours de la majeure-générale Carignan est porteur d'espoir et émet un constat important : celui qui renchérit le gage des FAC et offre la possibilité aux militaires de faire carrière de manière élogieuse, et ce, même en tant que femme. Pour bon nombre de femmes militaires n'ayant eu la chance d'évoluer aux côtés de comparses auxquelles elles s'identifient, majeure-générale Carignan incarne parfois l'unique figure de mentorat possible. Un autre exemple de parcours au féminin et bien connu est celui de Sandra Perron, première officière de l'infanterie canadienne (Perron et Patry 2018). Encore là, à la lecture du témoignage, on constate une transposition des défis, même lors de l'après-carrière. D'autres femmes y sont aussi parvenues, malgré des parcours moins médiatisés et connus, comme ceux de la lieutenant-générale Christine Whitecross ou la lieutenant-générale Frances J. Allen, cette dernière entretemps nommée vice-chef d'état-major. Alors que certaines parviennent à évoluer dans ce milieu atypique sans rencontrer trop d'embûches, la situation des femmes militaires de carrière qui paraît unanime tend plutôt vers un parcours parsemé de défis. À force d'être autant sursollicitées, tant par les médias que l'organisation, les figures de *token* incarnées ne peuvent que perpétuer l'impression

---

<sup>1</sup> Jennie Carignan fut depuis promue au grade de Lieutenant-général en avril 2021.

de pouvoir accéder à certaines promotions dues à des influences idiosyncrasiques, notamment le fait de provoquer un retour du balancier en ayant écarté les femmes de certaines positions pendant tant d'années. Celles-ci seraient notamment maintenues et entretenues en raison du caractère exceptionnel que le genre constitue dans le contexte militaire, plutôt qu'en raison de l'acquisition de nouvelles compétences ou responsabilités.

Le 12 novembre 2019, Émilie Dubreuil partageait un reportage qui se penchait sur l'après-carrière des femmes militaires canadiennes. Le constat s'avérait révélateur pour Hélène LeScelleur, vétérane des Forces armées canadiennes : « être une femme vétérane, ce n'est pas tout à fait la même chose que pour mes frères d'armes. » Hélène LeScelleur ne peut plus regarder des photos d'elle en uniforme sans se troubler. C'était toute sa vie. Même si elle a vécu le combat, l'horreur, la peur, la perte d'amis, comme les gars en fait, elle aimerait encore y être. Elle voudrait arborer à nouveau son uniforme kaki et ses médailles afin de retrouver ce sentiment de plénitude. Depuis environ 2014, le traitement réservé aux femmes des FAC résonne de manière peu élogieuse dans la presse. D'après Dubreuil, ce sont des journalistes des magazines *L'Actualité* et *Maclean's* qui ont fait éclater le scandale. Les agressions sexuelles dans l'armée font partie du quotidien des femmes et des hommes. Mais majoritairement des femmes (Dubreuil 2019).

Deux points centraux ressortent des exemples ci-haut mentionnés. Le premier nous laisse présager l'existence d'inégalités persistantes au sein des FAC qui portent entrave à l'avancement de carrières des femmes, voire même lors de l'après-carrière. Le deuxième dresse le fait accompli. Une poignée de femmes militaires parviennent à des carrières prolifiques et d'autres atteindront les postes de leadership convoités. Les parcours professionnels des militaires canadiennes et canadiens ne s'effectuent pas sans faille, même lorsqu'on évacue la variable du genre. Les embûches et défis influant la carrière émergent aussi à partir d'autres facteurs qui auront un impact : la formation acquise au civil, la connaissance de la langue seconde, les parcours académiques divers, les formations et exercices militaires achevés, l'année d'enrôlement et la situation familiale, pour ne nommer que ceux-ci.

À la lecture des rapports internes, ressources, documentaires et travaux qui se penchent sur les FAC, il est possible de constater que la théorie explicite qui comblerait le manque de diversité et de femmes dans l'organisation passerait par un recrutement plus accru et ciblé de cette dite diversité. Très peu de travaux tentent d'expliquer pourquoi trop peu de femmes et membres appartenant aux groupes

marginalisés parviennent difficilement à atteindre les rangs supérieurs. Les FAC pensent que c'est un problème de recrutement, mais en fait, c'est un problème de carrière dans lequel le genre semble jouer un rôle significatif au niveau des expériences vécues par les militaires. Il y a trente ans de cela, des barrières structurelles évidentes et fondées sur le genre ne donnaient pas envie aux femmes de s'enrôler. Elles freinaient clairement leur progression de carrière, avant même que celles-ci n'aient conformément accès à tous les postes et métiers offerts (Wright et Browne 2016). Bien que les barrières structurelles organisationnelles semblent s'écarter des critères d'enrôlement officiels, en pratique, les difficultés liées au genre demeurent bien vivantes. Effectivement, selon un rapport du Comité permanent de la Défense nationale publié en 2019, la diversité des FAC ne se retrouve pas dans les postes de grades supérieurs. Avec la nouvelle politique de défense *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE), le Canada change de cap en remaniant ses « besoins » militaires et place au cœur de ses priorités le désir de refléter la diversité canadienne au sein des troupes (Canada et ministère de la Défense nationale 2017). D'après la politique, pour pallier le manque de femmes en service, les FAC souhaiteraient augmenter de 1% par année leur proportion de femmes afin que celles-ci représentent le quart des effectifs d'ici 2026. Cela fait déjà bientôt près de quatre ans que les mannes du recrutement fonctionnent à plein régime, mais encore faut-il les garder en service. Il restera à voir si cela aura un véritable impact sur l'avancement de carrière des femmes militaires.

La représentation des femmes au sein de l'organisation semble s'opérationnaliser beaucoup plus lentement que dans d'autres secteurs. Aussi méritocratiques qu'elles puissent sembler l'être, les plus hautes fonctions de leadership des FAC demeurent en grande majorité détenues par des hommes. Il en va de soi pour la nomination de la plus haute fonction de cet ordre, celle de chef d'état-major. 2 février 2021, *Global News* révélait que Jonathan Vance, à la retraite depuis janvier 2021, faisait l'objet d'allégations de nature sexuelle. Le 24 février 2021, une autre bombe tombait sur l'organisation : le ministre de la Défense Harjit Sajjan annonçait par communiqué le retrait des fonctions du nouveau chef d'état-major, Art MacDonald, qui se retrouvait maintenant lui aussi sur la sellette avec des allégations de nature sexuelle (La Presse canadienne 2021).

Dans les médias, on parlait dès lors de « crise majeure » venant secouer le leadership des FAC (Marquis 2021). Difficile pour le public et pour les militaires toujours en fonction de maintenir leur confiance envers ces hauts gradés de l'organisation qui, pourtant, devraient normalement incarner les valeurs militaires. Lors du premier mandat de Vance, en 2015, l'un des mandats principaux était de



lancer l'opération HONOUR. Suite à l'examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les FAC<sup>2</sup>, l'objectif était d'éliminer les inconduites sexuelles au sein des Forces armées canadiennes (Berthiaume 2020). Bien peu de choses semblent avoir changé depuis.

Le 3 mars 2021, Laura-Julie Perreault publiait un article intitulé « Madame la cheffe d'état-major », dans *La Presse* et dressait la liste de candidates potentielles de reprendre la barre de la plus haute position des FAC : « Il serait impératif [...] de nommer un nouveau leader à la tête des Forces armées qui sera capable de donner un vrai coup de barre dans l'organisation pour sortir de cette crise. Pour y imposer des changements radicaux » (Perreault 2021). Difficile de prédire qu'à ce point, un changement à la tête permettrait de cibler les autres rapports de pouvoir allant au-delà de ceux perceptibles en parallèle à la structure hiérarchique et, ultimement, déceler les freins à la progression de carrière.

À l'aube de la mise en place de l'opération HONOUR, l'une des recommandations principales la responsable de l'examen externe, Marie Deschamps, reposait sur la mise en place d'un comité indépendant qui devait remettre question la culture des FAC, notamment dans la manière dont sont traitées les dénonciations de nature sexuelle (Deschamps 2015). Pas l'ombre d'un tel comité en vue. Malgré les failles de l'opération HONOUR, après coup, on constate que le gouvernement a lui-même résisté à la mise en place de ce comité en privilégiant plutôt une approche « holistique et à long terme qui aborderait un problème pernicieux » (*La Presse canadienne* 2020). Tous les moyens sont-ils bons pour les officiers supérieurs afin de leur permettre d'atteindre le sommet? Même au sein des régiments et des unités militaires, les postes névralgiques, les positions de leadership, notamment celles au sein des équipes de commandement, semblent être encore majoritairement occupés par des hommes. Bien que le nombre de femmes ait augmenté au sein des Forces armées canadiennes, elles restent trop peu nombreuses chez les officiers supérieurs (Winslow 2002, Lundquist et Hickey 2008). Les récentes allégations ayant touché plus d'un chef d'état-major exacerbent le travail qu'il reste encore à faire. Si les femmes militaires de l'organisation ne peuvent faire entièrement confiance à leurs supérieurs, voire

---

<sup>2</sup> L'Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes fut publié le 27 mars 2015. Marie Deschamps C.C., Ad. E. était responsable de l'examen externe. L'une des principales conclusions auxquelles est parvenue la responsable de l'examen externe (REE) est qu'il existe une culture sous-jacente de la sexualisation au sein des FAC. Cette culture est hostile aux femmes et aux LGBTQ et propice aux incidents graves que sont le harcèlement sexuel et l'agression sexuelle. Un changement culturel s'impose donc. Il ne suffit pas de revoir les politiques ou de répéter le mantra de la « tolérance zéro ». Les dirigeants doivent reconnaître que l'inconduite sexuelle est un problème grave et bien réel pour les FAC, et qu'ils doivent y voir personnellement, directement et de façon soutenue.

même le chef d'état-major et les politiques prétendument défendues, on ne peut qu'appréhender une augmentation des démissions des femmes militaires du leadership sénior.

Ce mémoire s'adresse donc à l'expérience institutionnelle des femmes qui font carrière dans les FAC et cherche à comprendre la manière dont la carrière est vécue en tant que femme, selon les occupations et les fonctions associées, afin d'en déterminer la réelle possibilité d'accéder à un poste de leadership supérieur, tout en demeurant aussi crédible que quiconque y accéderait. Plus précisément, il pose la question suivante : comment peut-on expliquer les inégalités structurelles genrées qui limitent l'accès des femmes militaires aux postes névralgiques au sein des Forces armées canadiennes ? Pour ce faire, il puise dans un de théories féministes et d'approches basées sur le genre. Par exemple, les théories sur la construction sociale des genres permettent de mettre en évidence les différents stéréotypes de genre pouvant marquer la carrière des femmes dans les FAC (Kelly 1979, Connell 1987, Acker 1990, Donaldson 1993, DeGroot 2001, Carreiras 2006, Duehr et Bono 2006, Prévot 2010, Scott 2012, Jiyun 2016). D'autres approches, centrées sur la division sexuelle du travail, de même que sur la congruence des rôles permettent de comprendre certaines facettes du vécu des parcours de carrières des femmes (Eagly et Karau 2002, El-Alayli *et al.* 2018). Enfin, les travaux sur le féminisme d'État, de même que sur la gestion féministe permettent de rendre compte de la dimension genrée des FAC en tant qu'institution (Rosenwasser et Dean 1989, Wilkins 2006, Jacobson *et al.* 2009, Chappell 2010, McBride et Mazur 2010, Bradbury et Kellough 2011, Hassan et Hatmaker 2015) (Rosenwasser et Dean 1989, Koenig et Eagly 2011, Scala et Paterson 2017).

Au niveau méthodologique, ce mémoire se base sur quinze entretiens semi-dirigés réalisés auprès de femmes militaires en service avec la Force régulière ainsi que sur un entretien informatif auprès de scientifiques du MDN. Sur le plan théorique, ce mémoire offre une analyse compréhensive de la progression de carrière des femmes des FAC en considérant les réalités particulières vécues par ces dernières. La recherche se penche sur une branche du gouvernement canadien, voire une bureaucratie, peu étudiée et analysée selon la perspective de genre en science politique. L'objectif sera de combler ce creux analytique entourant les questions de genre étudiées dans les FAC afin de comprendre les lacunes qui se glissent entre la mise en place de mesures structurelles et leur mise en pratique. Les questions empiriques qui m'intéressent précisément concernent la documentation des expériences individuelles d'avancement de carrière des femmes militaires. Je cherche donc à déterminer les éléments causaux pouvant expliquer le manque de représentation féminine dans

certaines métiers et à certains grades, soit les grades de leadership supérieurs. Les pistes de réponse sur lesquelles je me pencherai reposent sur la conciliation travail-famille souvent difficile, la valorisation de certains métiers aux dépens de d'autres, métiers auxquels appartiennent souvent les femmes militaires, et enfin, le manque de transparence dans l'attribution des promotions du leadership supérieur. Les taux de rétention et de libération des femmes militaires ainsi que d'autres enjeux et facteurs internes, notamment les cas de harcèlement et de violences à caractère sexuel ou la façon dont le leadership supérieur s'active à prendre position sur les enjeux liés au genre pourraient avoir des répercussions sur la structure, les règles et politiques mises en place dans les FAC. Enfin, l'intérêt de se pencher sur les carrières des femmes militaires évoluant au sein des FAC semble en pleine croissance depuis la dernière décennie. Tant les médias qui brandissent des titres du genre « il faut recruter des femmes pour changer l'armée », les récentes allégations sur deux chefs d'état-major, l'un à la suite de l'autre de même que les chercheurs universitaires qui s'y attardent renchérisent sur la persistance de ces inégalités basées sur le genre.

### *Plan du mémoire*

La présente recherche sera ainsi construite. Dans le **premier chapitre**, je propose une chronologie historique situant la représentation des femmes au sein des FAC en focalisant surtout sur la période pendant laquelle elles commencent à être acceptées parmi les métiers de combat. Il met aussi en exergue les éléments structurants de l'organisation, notamment la hiérarchie, les rangs de même que les ségrégations horizontales et verticales qui s'opérationnalisent et contribuent à reproduire les structures problématiques pour les carrières des femmes militaires. Je fais ensuite état des politiques et efforts de régularisation de la condition des femmes militaires qui furent mises en place par l'organisation.

Le **deuxième chapitre** se plonge dans la littérature sur les théories de genre, la bureaucratie militaire, les approches de gestion féministes, le féminisme d'État et la sociologie militaire. D'un point de vue théorique, ce mémoire démontre que structurellement, les FAC cherchent actuellement à répondre à des enjeux liés au genre en évacuant de la donne toute forme de théorie qui y répondraient à la source tout en étant applicable au contexte militaire. C'est dans ce chapitre qu'un cadre théorique applicable au contexte militaire et au diapason avec les enjeux actuels de progression de carrière des femmes militaires sera proposé.

Dans le **troisième chapitre**, j'établis les conditions méthodologiques qui furent préconisées pour la recherche. Il est par ailleurs question de la méthode qualitative et des entretiens semi-dirigés réalisés auprès de femmes militaires toujours actives de la Force régulière (F Rég), de mon recrutement et de l'échantillon recueilli. L'importance de documenter les expériences à travers les récits de vie est d'une grande importance pour ensuite parvenir à les théoriser.

Je présente mes résultats empiriques dans le **quatrième chapitre**. Ici, j'analyse les trajectoires et progressions de carrière des répondantes avec qui je me suis entretenue en considérant notamment la manière dont elles sont parvenues à pallier avec la conciliation travail/famille et leurs aspirations de carrière. Les trajectoires sont aussi en parallèle avec la négociation des mutations, des déploiements, ainsi que les exigences particulières de certains métiers, notamment les métiers de combat et les *purple trades*<sup>3</sup>. Par la suite, je traite de la façon dont les promotions sont attribuées en portant une attention particulière aux promotions des officier·ère·s supérieurs, des biais institutionnels invoqués et de la manière dont cela peut ériger une barrière freinant la progression de carrière des femmes militaires. La dernière section du chapitre s'attarde davantage à des aspects qui traitent de la sociologie militaire. En passant par les normes et dimensions relationnelles intrinsèques au contexte militaire, l'hégémonie de la masculinité de même que les discriminations et difficultés spécifiques au genre féminin invoquent des barrières supplémentaires auxquelles font face les femmes des FAC. Sur le plan empirique, le mémoire accorde un droit de parole à plusieurs femmes militaires qui n'ont jamais eu la chance de raconter la réalité qu'elles ont vécue. La diversité des témoignages permet aussi de constater la disparité entre les expériences par rapport aux années de service et au métier dans lesquels elles évoluent.

---

<sup>3</sup> Dans les Forces armées canadiennes, les *purple trades* font normalement référence aux métiers de la logistique et du soutien, sans être étroitement relié à un des trois éléments : l'armée la marine ou la force aérienne. Les militaires pourraient donc travailler dans une unité de n'importe lequel des éléments, sans tenir compte de l'élément auquel elles et ils appartiennent.

## Chapitre 1 – Les éléments structurants de la carrière des femmes dans les Forces armées canadiennes

Le nombre de femmes actives dans les FAC connaît des fluctuations depuis plus de 100 ans, surtout suite à la Seconde Guerre mondiale. En 1965, le nombre de femmes militaires canadiennes était restreint à 1500 par le gouvernement canadien et ne représentait que 1,6 % des membres. En 2017, la représentation féminine s'élevait à 9700 membres avec 14 % à servir dans la composante régulière des FAC. 400 d'entre elles servaient dans les armes de combat de l'armée (Davis 2020, 36). À ce jour, la représentation féminine de l'organisation s'élève à environ 16 %, en calculant la moyenne des pourcentages des trois composantes combinées (l'Armée canadienne, l'Aviation royale canadienne, et la Marine royale canadienne). Selon les informations partagées par la Défense nationale, les possibilités de carrière sont les mêmes pour toutes les militaires :

Pour tous les métiers des FAC, les possibilités de carrière et le processus de sélection pour l'instruction, la promotion et l'affectation sont les mêmes pour les hommes et les femmes ; la sélection est faite en fonction du grade, des qualifications et du mérite [...] Nous sommes dans une période d'effervescence pour les femmes, puisqu'il n'y a maintenant plus de limites pour elles sur le plan des possibilités de carrière au sein des FAC (Gouvernement du Canada 2019).

Ces informations portent à croire que les femmes semblent effectivement considérées comme des membres légitimes des Forces armées canadiennes. Le 5 février 1987, le ministre de la Défense nationale procédait à la création d'un bureau chargé d'étudier les répercussions de la présence d'hommes et de femmes dans les unités de combat. Ces essais ont eu lieu dans le cadre du *Programme d'emploi des femmes dans des postes liés au combat*. Ce chapitre viendra explorer les éléments structurants de la carrière des femmes au sein des FAC en portant une attention particulière aux barrières structurelles de genre. En s'enracinant dans la littérature qui se penche sur les enjeux de genre, de diversité et d'inclusion au sein des FAC de même qu'à partir du contenu recueilli au fil des entretiens, le chapitre permettra de faire le pont entre le cadre institutionnel ainsi que les réalités vécues par les femmes actuellement en service.

Ce chapitre sera divisé en trois sections. La première section traitera de la place des femmes au sein de l'organisation, notamment en passant brièvement en revue les fluctuations historiques de représentation féminine. Cette ligne du temps permettra de mettre en exergue les reproductions des structures qui recourent les femmes dans certains métiers plutôt que d'autres. La deuxième section dressera un portrait sommaire de la structure organisationnelle et hiérarchique des FAC. Ce portrait

me permettra de vulgariser plus clairement les barrières d'avancement de carrière liées aux promotions, notamment expliquer avec discernement les principales branches de la hiérarchie militaire canadienne ; qui sont les membres du rang et qui sont les officier·ère·s. Enfin, la troisième et dernière section visera à faire état de la réponse organisationnelle tout en ciblant les politiques mises en place par les FAC afin de répondre aux enjeux de sexe et de genre.

### 1.1 Les femmes dans les FAC : négocier un cadre inclusif

L'accès à tous les postes militaires n'a été ouvert aux femmes qu'à partir de 1989, à l'exception du service à bord des sous-marins, qui ne leur a été accessible qu'en 2001. Dans les années 90, l'intégration des femmes dans les unités de combat a permis de doubler le bassin potentiel de recrutement. Pour le coup, on offrait dès lors la possibilité à toutes les citoyennes canadiennes de servir leur pays « en fonction de leurs capacités ». En date de février 2017, les femmes représentaient dorénavant 15,1 % des membres des FAC, en combinant la F Rég et la Première réserve (P Rés). Pour la F Rég seule, à la même date, les femmes comptaient pour 14,6 % de la population. Comme démontré dans la Figure I, la représentation des femmes au sein de la F Rég est relativement croissante depuis les trente dernières années, tout en étant plus importante parmi les membres du rang que les officières (Laplante 2017). Malgré cette progression, la représentation féminine demeure lente et majoritairement concentrée dans les rôles et métiers de support, ces *purple trades* auxquels nous référerions plus tôt. D'après le rapport sur l'équité en matière d'emploi de 2017-2018, la sous-représentation des femmes dans les métiers de combat persistait également (voir annexe I). Toujours

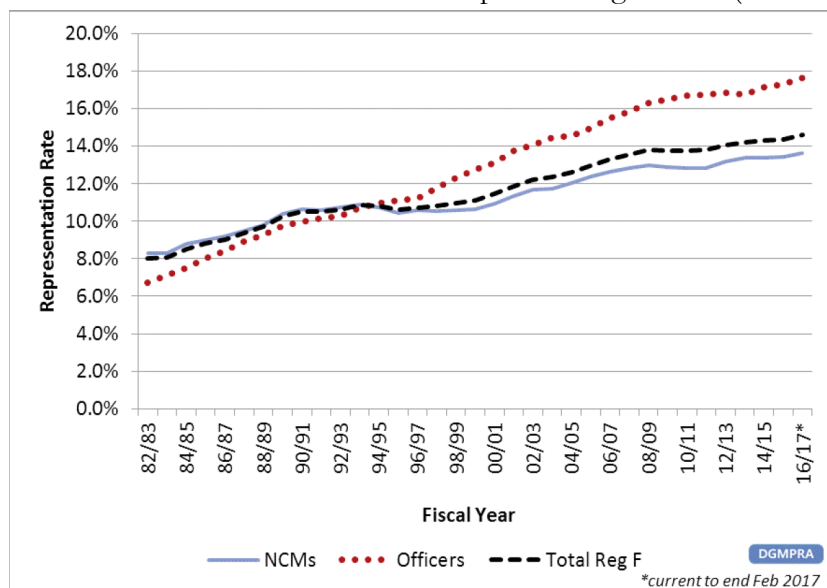


Figure I : Représentation des femmes au sein de la Force régulière de 1982 à 2017

en date du mois de février 2017, la représentation des femmes au sein des métiers de combat ne représentait que 4,1 % et 2,6 % pour les membres de la F Rég. Cette tendance se répertorie tant au niveau des postes de membres du rang qu'au niveau des postes d'officières.

Aujourd'hui, le MDN s'affaire activement au recrutement de femmes au sein de l'organisation en proposant des campagnes publicitaires ciblant les femmes à l'œuvre dans « tous » les rôles des FAC. L'objectif de ces campagnes est souvent de démocratiser les métiers de combat pour y attirer davantage de femmes. La doctrine militaire, les valeurs et la culture nourrissent l'idée que le rôle de la ou du militaire est de se préparer pour la guerre. Elle contribue à rappeler continuellement aux militaires que les opérations connexes menées par les FAC, en dehors des situations opérationnelles en zones de guerre, ne représentent pas la raison d'être d'une organisation militaire. Ces opérations connexes, comme les opérations domestiques, sont par le fait même dévaluées et moins prestigieuses, surtout du point de vue des membres à l'interne. Historiquement, l'effort de guerre moderne se constituait d'une prédominance masculine. En parcourant les rapports annuels sur l'équité en matière d'emploi des FAC, on remarque alors une distribution inégale des femmes autant à travers les métiers que les grades. Il est aussi pertinent de souligner que ces rapports d'équité en matière d'emploi ne sont rendus disponibles que depuis le début des années 2000, suite à l'instauration du règlement sur l'équité en matière d'emploi dans les Forces armées canadiennes en novembre 2002<sup>4</sup>. Comme quoi on constate que l'organisation des FAC commence tout juste à se pencher davantage sur les barrières structurelles pouvant freiner l'avancement de carrière des groupes marginalisés.

En parcourant les rapports, on remarque en effet que des recherches et publications sont produites à l'interne et se penchent sur des questions qui traitent de diversité, de représentation des minorités, de perspectives de genre, etc. Malgré ces avancements évidents perceptibles dans les publications et recherches menées par le MDN, la représentation des femmes m'apparaît que réelle dans certains rôles et grades. Elle diminue particulièrement parmi les rôles de leadership supérieurs et les Forces spéciales, dans lesquelles les femmes ne représentaient que 10,9 % de l'effectif total en 2019 (Défense nationale 2019). Dans le rapport d'étape pour l'exercice financier 2017-2018, les FAC atteignaient « un nombre record historique » de femmes officières générales, avec un total de 12. On comptait une lieutenant-générale, deux majores-générales/contre-amirales et neuf brigadières-

---

<sup>4</sup> La loi sur l'équité en matière d'emploi appliquée aux Forces armées canadiennes prodigue le maintien de l'efficacité opérationnelle. Elle ne s'applique cependant pas aux membres actifs des Forces spéciales.

générales/commodores. On en dénombrait quatre dans la Marine royale canadienne, quatre dans l'Armée canadienne et quatre dans l'Aviation royale canadienne (Canada et ministère de la Défense nationale 2017-2018).

Par le fait même, le simple fait de considérer que l'apport des femmes amène une valeur ajoutée aux opérations militaires en approuvant leur présence sous le sigle des armes de combat contrairement à celui des rôles de support traditionnellement genrés, on vient remettre en question le rôle premier des forces armées : les missions de combat à prééminence masculine. Comme l'énonce la politique de défense du Canada PSE (2017) :

La participation des femmes est essentielle à la réalisation et au soutien de la paix et a un effet concret sur l'efficacité opérationnelle de nos forces. Les femmes élargissent l'éventail des capacités et des aptitudes dans toutes les catégories de personnel, améliorent l'exécution des tâches liées à la paix et à la sécurité, améliorent aussi la connaissance de la situation et le système d'alerte précoce en facilitant la communication avec les femmes dans les collectivités, en plus d'améliorer l'accessibilité, la crédibilité et l'efficacité d'une force militaire qui travaille parmi les populations locales (Canada 2020).

Tel que le souligne cet extrait, le cheminement relatif à l'intégration des variables de genre insinue que les efforts de diversification menés par les FAC apparaissent comme une instrumentalisation de l'organisation afin de la préparer aux défis auxquels elle doit faire face aujourd'hui. Une culture militaire non genrée, plutôt que des soldats non-binaires, pourrait cependant accommoder l'inclusion des femmes et des minorités de genre sans miner leur contribution (Davis 2020, 49). Encore à ce jour, la grande majorité du succès qu'ont connu les femmes militaires hautes gradées se serait produit en adoptant une posture d'alignement sur la culture militaire masculinisée prédominante. C'est en se fondant dans le moule qu'elles y parvinrent, et non en brandissant le fait d'être différentes ou pire, féministes.

Les FAC promeuvent aussi leur « obligation morale » de fournir un soutien aux militaires et à leur famille ainsi que l'effort d'atténuation des tensions qui pourraient se manifester entre la carrière et la vie familiale. Des situations comme la garde des enfants, l'emploi de la conjointe ou du conjoint, le manque de stabilité géographique, les congés de maternité/paternité et la monoparentalité font partie des facteurs qui poussent les femmes à libérer les FAC. L'organisation révisé en permanence et modifie les politiques relatives au personnel de façon à ce que les militaires des FAC, hommes et femmes, puissent établir un meilleur équilibre entre le service militaire et les responsabilités familiales.



Malgré la participation croissante des femmes militaires, tout porte à croire que d'importantes lacunes font en sorte qu'il demeure difficile de les garder en service, vu la basse rétention qui perdure. À l'interne, l'opinion des membres masculins concernant l'intégration des femmes diverge également. La plupart des hommes militaires concéderont que les FAC en font déjà bien assez pour assurer l'intégration des femmes dans l'organisation, allant même jusqu'à ressentir une dévaluation des chances d'atteindre certains postes ou promotions aux dépens des femmes qui viseraient le même objectif.

## 1.2 Structure et hiérarchie

La Défense nationale négligerait l'aspect « à long terme » du processus d'intégration des femmes, omettant surtout les mesures de rétention pour les membres ayant cumulé au moins cinq années de service<sup>5</sup> et balayant l'importance du réseau de soutien pour l'après-carrière. Par progression, au sens de l'ascension hiérarchique, on réfère à l'attribution des promotions et à l'atteinte des hauts postes de leadership ou fonctions de commandement. Par exemple, les postes névralgiques, voire « de leadership », sont ceux des officières et officiers ou des membres du rang à qui des responsabilités ou des membres subordonné·e·s sont confiés. Sur ce plan, très peu d'information et de statistiques sont disponibles parmi la documentation officielle de la Défense nationale. On fait simplement mention « qu'un certain nombre de femmes officiers ont commandé leur groupe professionnel à titre d'officier supérieur et que de nombreuses femmes ont commandé à titre d'officier subalterne. »

Les grades dans les FAC situent les militaires dans la structure hiérarchique de l'organisation et renforce le principe de supérieur VS subordonné/subalterne. Les militaires montent en grade à mesure qu'elles et ils acquièrent formations, années de service, etc. Les promotions viennent généralement avec davantage de responsabilités et de pouvoirs. Selon le Système d'identité militaire, la structure formelle des grades est essentielle pour transmettre les ordres dans le cadre des opérations, assurer la clarté du commandement et maintenir l'ordre et la discipline. Les grades d'officiers de l'Armée canadienne sont divisés en quatre catégories : les officier·e·s subordonné·e·s, les officier·e·s subalternes, les officier·e·s supérieurs et les officier·e·s générales ou généraux<sup>6</sup>. Dans la structure

---

<sup>5</sup> Les recherches ont démontré qu'à chaque cinq années de service cumulées, une nouvelle étape charnière de la carrière était atteinte pour les militaires. Les femmes avec qui je me suis entretenue devaient au moins avoir cumulé cinq années de service.

<sup>6</sup> Se référer au [Système d'identité militaire](#) pour en apprendre davantage sur les grades et nominations.

hiérarchique, les membres du rang sont subordonnés aux officières et officiers. Entre elles et eux, les militaires doivent s'adresser les uns aux autres d'abord par leur grade, suivi du nom. Dans le cas des officières et officiers, les militaires s'adresseront généralement à elleux en utilisant la formule de politesse « Madame » ou « Monsieur », parfois suivie du nom. La lecture de la structure hiérarchique des FAC, à l'état brut, n'inclut pas de variable de genre, sauf dans le cas des officières et officiers. En incluant la variable de genre dans la structure hiérarchique des FAC, on constate que deux niveaux de ségrégation subsistent. D'abord, la structure occupationnelle militaire est clairement basée selon des divisions de genre menant à la division sexuelle du travail et à la reproduction des rôles traditionnels de genre (ségrégation horizontale). Ensuite, des divisions de genre teintent la structure organisationnelle au niveau des opportunités accessibles, des relations de pouvoir, notamment dans l'accès aux formations et aux promotions (ségrégation verticale). En excluant les femmes de certains métiers et occupations pendant aussi longtemps, il est facile de constater leur sous-représentation numérique autant parmi les rangs supérieurs que les postes les plus prestigieux (Carreiras 2006).

Les FAC se constituent de deux forces principales : la Force régulière et la Première réserve ou Force de réserve<sup>7</sup>. Les militaires de la F Rég sont des militaires à temps plein et ont rejoint les FAC pour plusieurs années de service (à l'enrôlement, le premier contrat est souvent au minimum d'une durée de 5 ans). La P Rés est composée de militaires qui se portent volontaires pour consacrer une partie de leur temps libre au service militaire. Un nombre limité de réservistes se portent également volontaires pour servir à temps plein. En termes d'avancement de carrière, les militaires de la F Rég consacreront la plus grande partie de leur emploi du temps aux formations, exercices et seront les premiers en lice lors des déploiements. Pour les membres de la F Rég, les affectations ou mutations font partie intégrante de l'emploi et de la progression de carrière, les appelant à servir dans plusieurs régions du Canada et ailleurs dans le monde :

Les affectations sont établies pour une variété de raisons : promotion, formation, poste prioritaire à pourvoir, perfectionnement et acquisition d'expérience. On demande périodiquement aux militaires d'indiquer leurs préférences en ce qui concerne les affectations. Les militaires peuvent modifier leurs préférences en tout temps, selon leur situation personnelle. Cette information est prise en charge par un gestionnaire des carrières, dont le rôle est de coordonner les aspects clés de la carrière du militaire, y compris les affectations et l'inscription à des cours. En moyenne, les militaires occupent une fonction de trois à cinq ans. Toutefois, une nouvelle

---

<sup>7</sup> Les Rangers canadiens font également partie de la Réserve des Forces armées canadiennes et travaillent surtout dans les régions éloignées, côtières et isolées du Canada. Ils fournissent des forces mobiles autosuffisantes et dotées d'équipement léger pour appuyer les opérations des FAC en matière de sécurité nationale et de sécurité publique au sein du Canada. Ils s'entraînent régulièrement avec d'autres membres des FAC pour demeurer prêts.

affectation n'entraîne pas nécessairement un déménagement. Les principales bases, escadres et unités comptent une variété de postes. Dans certains cas, il est possible d'y obtenir une nouvelle affectation sans avoir à déménager (Juneau 2020).

On imagine donc que pour les membres de la F Rég, les exigences en matière d'affectations, de mutations et de déploiements (instabilité géographique) exercent une pression supplémentaire sur les femmes, surtout au niveau de l'organisation familiale et de la conciliation travail-famille. En effet, lors d'un sondage administré à des membres actifs des FAC, la raison la plus commune motivant les libérations des femmes de la F Rég était l'instabilité géographique (Recherche et développement pour la défense Canada 2015). Les militaires de la P Rés seront, quant à eux, cependant davantage sollicités pour les opérations domestiques, notamment lors d'inondations, de tempêtes, d'incendies, etc. comme ce fut le cas récemment, lors de l'Opération LASER, la réponse des FAC à la pandémie de la COVID-19.

L'institution militaire, communément perçue comme un archétype masculin par excellence, pose clairement son lot de défis à tous ses membres. Il m'apparaît par ailleurs nécessaire de se pencher sur le caractère particulier de ceux qui touchent aux femmes et qui, du même coup, ravivent la plupart des paradigmes de genre hétéronormatifs. Même si cela tend à changer, l'accès aux installations de base, notamment les installations sanitaires, les résidences ou les vestiaires s'opérationnalisent encore selon des divisions hétéronormatives. C'est un peu moins le cas dans les métiers de combat ou en situation opérationnelle, puisque les femmes et les membres appartenant à des minorités de genre y sont souvent trop peu nombreux·ses. En situation opérationnelle ou même lors de formations dédiées aux armes de combat, il est commun de constater que ça ne vaut souvent pas la peine de déployer des unités sanitaires de campagne qui ne seraient destinées qu'à quelques membres s'identifiant comme femme. À bord des navires, l'accès aux cabinets sanitaires est parfois non-binaire ; cela dépend toujours du nombre de femmes présentes à bord. Bref, on dénote la présence d'un double standard justifié par souci d'efficacité et de sécurité en situation opérationnelles.

Avec une représentation croissante des femmes au sein des FAC, une profonde remise en question des effets de la structure hiérarchique de l'organisation sur la carrière des femmes nous paraît nécessaire. Dans un premier temps, pour faire valoir le juste rôle que les femmes jouent au sein de l'organisation, à leur manière, et non en devant se fondre constamment dans un cadre structurel dominé par des masculinités. Ensuite, pour resituer la perception qu'a la population civile envers les

femmes militaires, considérant que le discours véhiculé se révèle souvent négatif, notamment dû à la négligence de traitement des dossiers d'inconduites et de harcèlement sexuel. En effet, aux yeux de la population civile, les FAC constituent encore à ce jour un environnement considéré comme hostile aux femmes qui souhaiteraient y évoluer.

### 1.3 Réponse organisationnelle et politiques mises en place

Les données partagées par les différents canaux de la Défense nationale présentent l'intégration des femmes comme un fait accompli, spécialement suite à l'élimination de l'ensemble des restrictions quant à l'accès à toutes les occupations, promulguées au début des années 2000. Depuis les trente dernières années, tel que représenté sur la Figure II, beaucoup de chemin a été parcouru. En effet, la *Commission Bird* sur la situation des femmes au Canada (Commission royale d'enquête) fut créée en 1967 et de son rapport publié en 1970, 167 recommandations furent soumises au gouvernement fédéral. Certaines menèrent à l'adoption de politiques très importantes, comme celle du congé de maternité (Robert 2019). De toutes les recommandations soumises, cinq concernaient précisément l'implication des femmes dans les Forces armées canadiennes. Par la suite, en réponse à la *Commission canadienne des droits et libertés* (1978), les femmes se retrouvèrent employées dans 81 des 127 métiers de membres non commissionnés et d'officiers (Davis 2020). Il a fallu attendre jusqu'en 1989 pour que les FAC adoptent une posture permettant aux femmes d'intégrer « pleinement » les FAC.

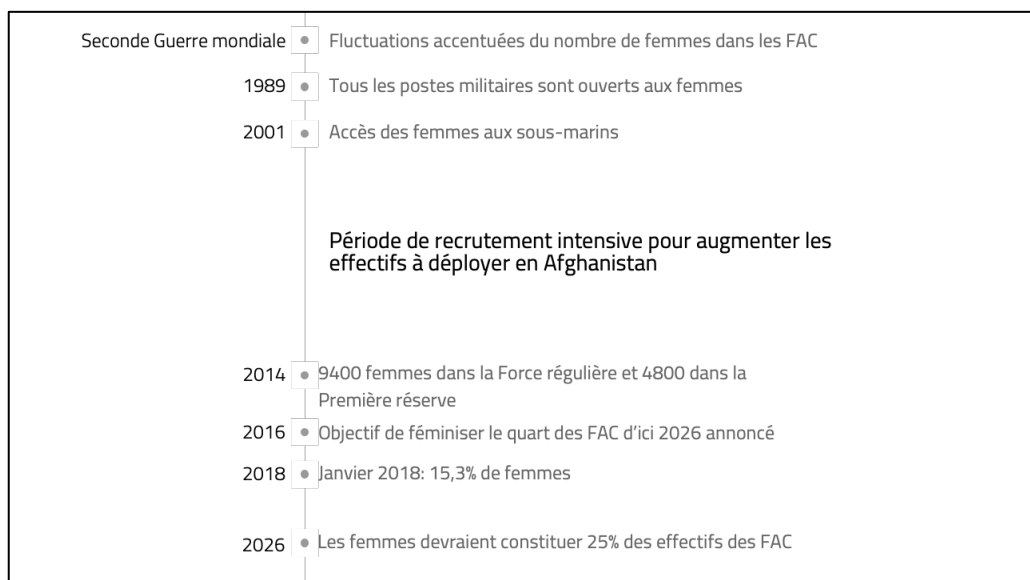


Figure II : Fluctuations historiques et sommaire des politiques mises en place pour favoriser l'accès des femmes dans les FAC

Nous sommes ailleurs à présent. Les informations relevées ci-dessus permettent d'émettre le constat que l'organisation avait déjà commencé à se poser des questions de base quant aux discriminations évidentes vécues par les groupes marginalisés composant sa force. On constate également que les FAC essaient de se pencher un peu sur les enjeux relatifs aux questions de sexe et de genre, notamment en promulguant la diversité et de l'inclusion à titre de nouvelles valeurs institutionnelles centrales. À travers le « Plan d'équité en matière d'emploi des Forces armées canadiennes 2015-2020 », les FAC souhaitent faire la promotion d'une organisation représentative de sa population civile. Par exemple, l'organisation souhaite féminiser 25 % de ses effectifs d'ici la fin de l'exercice financier de 2026, notamment en mettant une pression considérable sur les équipes de recrutement. En effet, les taux d'enrôlement de femmes au sein des FAC ont connu une légère augmentation ces dernières années, vu la mise en place de ces objectifs de recrutement précis, à l'apparence de quotas : augmenter les effectifs féminins, accroître le nombre de membres issus·es des communautés autochtones ainsi que les minorités visibles, etc. L'organisation a donc déterminé que pour augmenter la représentation féminine, les FAC allaient devoir considérablement augmenter la proportion de femmes au sein des armes de combat, étant donné que ces postes représentent une grande portion du plan annuel stratégique de recrutement (Plan de recrutement stratégique 2015). À la fin de l'exercice financier de 2019, les stratégies énumérées n'avaient pas porté leurs fruits. L'organisation ne se retrouvait pas sur la bonne voie (Gouvernement du Canada 2019). Pour y remédier, on souhaitait maintenant accroître le nombre de femmes en uniforme déployées lors d'opérations internationales (Gouvernement du Canada 2019). Pensons ici à la militaire la plus haute gradée du Québec à laquelle nous faisons référence plus tôt, majeure-générale Jennie Carignan, qui fut à la tête de la mission d'entraînement de l'OTAN en Irak (Massoud 2019).

D'après la politique de défense du Canada PSE (2017), on remarque le constat général qui pose la culture militaire actuelle comme étant problématique. Il s'agit d'un énoncé important puisque le rapport Deschamps (2015) soulignait ce nécessaire changement de culture, dénonçant par ailleurs la culture du *Boys' club* qui continue de persister au sein des FAC (Waruszynski 2018, 3). En réponse à ce rapport, en août 2015, le chef d'état-major en poste à ce moment, Jonathan Vance, mit en place en place de l'opération HONOUR, une opération *top down*, ayant pour objectif d'éliminer les comportements sexuels dommageables et inappropriés au sein des FAC (Défense nationale, 2018). Quelques années plus tard, en 2019, la Cour fédérale canadienne autorisa le « Règlement du recours collectif FAC-MDN pour inconduite sexuelle » (FAC-MDN inconduite sexuelle 2020). De fait, si un·e

militaire était victime tout en étant employé·e par les FAC ou le MDN, elles et ils pourraient possiblement être admissibles à une indemnisation<sup>8</sup>. Le « Plan d'action du Canada pour les femmes, la paix et la sécurité » de 2017-2018 dressait la liste d'autres stratégies à préconiser :

Continuer de sélectionner des femmes qualifiées pour les déploiements, continuer à sélectionner des femmes pour la formation sur le leadership et la formation pédagogique, encourager les femmes à tous les échelons à participer activement aux activités qui font la promotion du renforcement du pouvoir des femmes au sein du gouvernement du Canada et dans les tribunes publiques, élaborer un cadre de mentorat pour toutes les membres des FAC, surveiller l'avancement professionnel des femmes au sein des FAC, incorporer les considérations soulevées par l'ACS+ et l'examen de l'ACS+ dans tous les aspects concernés de la gestion des carrières, y compris la représentation des femmes au sein de tous les jurys de promotion (Canada et ministère de la Défense nationale 2017-2018, 23).

Même si l'organisation s'est donné l'objectif de féminiser ses rangs d'ici la fin de l'exercice financier de 2026, elle ne se dotait pas de cibles spécifiques par champ d'activité ou de stratégie bien précise pour les atteindre. On parle d'objectifs, même s'ils paraissent vagues et tardent à produire des répercussions concrètes à l'échelle des régiments et unités pour éventuellement avoir un impact sur la progression de carrière et maintenir les militaires en service plus longtemps.

Une telle approche face à la mise en place de politiques « inclusives » pourrait aussi facilement se manifester comme une forme de tokénisme, né du fait d'inclure systématiquement les femmes, les membres appartenant à des groupes marginalisés, de façon partielle ou mécanique. Tel que la théorie du tokénisme le prédit, lorsqu'un groupe minoritaire est représenté à moins de 15 % au sein d'une organisation, la minorité sous-représentée, c'est-à-dire, le *token*, la désavantagera de trois manières en la rendant plus visible (notamment par les médias, en les sollicitant pour des recherches internes, externes, etc.), en les isolant, ou en les encapsulant dans des rôles prédéterminés (Perez et Strizhko 2017). Pour donner l'impression d'atteindre les objectifs cités, des cibles ou quotas planifiés en matière de diversité feront l'objet de débats dans les organisations aux cultures normatives à prédominance masculine. Culture qui perdure dans les FAC depuis des décennies malgré toutes les politiques

---

<sup>8</sup> En 2016 et 2017, sept anciens membres des Forces armées canadiennes (les « représentants demandeurs ») ont intenté des recours collectifs (« Recours collectifs Heyder et Beattie ») contre le gouvernement du Canada (« Canada ») alléguant du harcèlement sexuel, des agressions sexuelles ou de la discrimination fondée sur le sexe, le genre, l'identité de genre et l'orientation sexuelle (« Inconduite sexuelle ») en lien avec leur service militaire ou leur emploi au sein du ministère de la Défense nationale (« MDN ») ou du Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes (« PFNP »). Sur consentement des parties, le 25 novembre 2019, la Cour fédérale a autorisé les recours collectifs et a approuvé une entente de règlement qui prévoit l'indemnisation des membres et anciens membres des Forces armées canadiennes (les « FAC ») et des employés et anciens employés du MDN/PFNP qui ont vécu de l'Inconduite sexuelle. Le règlement ne doit pas être interprété comme un aveu de responsabilité de la part du Canada.

adoptées. Malgré la posture d'équité en matière d'emploi proposée en se basant majoritairement sur l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), l'incomplétude des données offertes par le ministère de la Défense nationale porte à croire que ces enjeux ne sont traités qu'en surface. Elle nourrit aussi l'impression que la population majoritaire de sa force se retrouverait victime de discrimination positive vu les quotas destinés à nommer plus de femmes dans des positions de leadership. Une étude de Stéphanie Von Hlatky et Andréanne Lacoursière s'est penchée sur la méthode ACS+ et dénote son cadre mal adapté aux contextes et activités militaires :

Au Canada, l'ACS+ demeure l'instrument privilégié en matière de gouvernance, quand il s'agit de structurer les politiques, les planifications opérationnelles et les missions. Or, l'ACS+ n'est pas suffisamment adaptée aux défis spécifiques du milieu de la défense et aux activités militaires. La coopération internationale a été mentionnée comme un élément important pour améliorer l'accès aux ressources de formation. Dans cette optique, un réseau international de conseillers sur le genre pourrait encourager le partage des outils et des documents de formation (Von Hlatky et Lacoursière 2019, 2).

Nonobstant cette participation croissante des femmes militaires, le discours du soldat non-binaire insiste sur ce fait que les militaires, hommes ou femmes, sont perçus de la même manière. Cela vient toutefois renforcer la culture organisationnelle homogène des FAC, basée sur des valeurs traditionnelles, priorités et processus mis en place par une institution historiquement masculinisée (Davis 2020, 39). Le vécu transversal des femmes militaires avec qui je me suis entretenue, toutes encore actives à l'exception de l'une d'entre elles, me permet de douter que l'intégration des enjeux et identités de genre soit un fait accompli au sein des FAC.

## Chapitre 2 – Revue de littérature et cadre théorique

Depuis l'adoption de la nouvelle politique de défense PSE (2017), le discours dominant que véhiculent les politiques d'intégration mises en place par les FAC en est un qui proclame une «intégration complète de tous les membres, peu importe le genre auquel ils s'identifient.» En appliquant systématiquement des politiques à toutes et à tous, considérant la culture normative unique de la bureaucratie à laquelle elles se destinent, on pourrait au contraire voir des impacts non escomptés. Ces politiques dites non genrées ciblent souvent avant tout les militaires appartenant à des groupes marginalisés. Préconiser institutionnellement une approche qui insiste sur le fait que tous les militaires sont égaux (plutôt d'un point de vue binaire), met l'accent sur cette impression d'emboîter le pas aux enjeux de l'air du temps. On donne de l'importance à ces enjeux en se proclamant progressiste, un peu comme l'a fait Justin Trudeau en 2015 alors qu'il nommait un cabinet ministériel «jeune, diversifié et paritaire» (Murphy 2015). Nommer des ministres issus·es des minorités visibles comme Harjit Sajjan à la Défense et Maryam Monsef à Femmes et à Égalité des genres laisse présager un gouvernement diversifié qui fait ses devoirs, mais ne fait pas abstraction des conseillers rapprochés de M. Trudeau, cisgenre et blancs. Autant on diversifie le cabinet ministériel, autant cela ne va pas de soi pour les FAC, outre les quelques cas de figure mentionnés plus tôt. En apparat, l'approche institutionnelle représente peut-être une façon de se préparer plus adéquatement à ce genre de «défis» qui risquent de ressurgir dans les années à venir. Dans les faits, l'approche «non genrée» organisationnelle réitère les cultures normatives et organisationnelles imbriquées qui se basent sur des valeurs, priorités et processus traditionnels mis en place par une institution historiquement dominée par les hommes (Davis 2020).

Ce chapitre fera donc une revue sommaire de la littérature venant appuyer mes prémisses quant à la lente représentation des femmes parmi les rangs supérieurs. La première section mettra l'accent sur les travaux de recherche et études existantes sur la manière dont l'organisation répond elle-même aux enjeux de genre et de représentativité. Quelques travaux se sont penchés sur la progression de carrière et la représentation des femmes au sein des rangs supérieurs, en mettant toutefois plus souvent l'accent sur les armes de combat. Des études externes menées spécifiquement sur la progression de carrière et l'après-carrière des femmes militaires seront également présentées. Je ferai ensuite un survol des stratégies mises en place par d'autres forces armées dans le monde en me basant sur des études et des rapports de l'OTAN. La deuxième section présentera, quant à elle, mon cadre d'analyse. Je cherche



avant tout à adopter un cadre d'analyse englobant qui mettra de l'avant des approches féministes. Cette partie du chapitre cherchera à défendre plus en détail en quoi les théories de genre, notamment celles abordant la masculinité hégémonique expliqueraient pourquoi les enjeux de faible représentativité de la diversité de genres demeurent bien ancrés dans les organisations militaires. Ces approches féministes seront complémentées par des théories issues de la science politique, dont le féminisme d'État, la bureaucratie représentative, la congruence des rôles, les stéréotypes de genre et les rôles traditionnels de genre.

## **2.1 Littérature sur les Forces armées canadiennes**

Au sein des Forces armées canadiennes, l'angle emprunté par les campagnes de recrutement actuelles tend depuis les dernières années à mettre de l'avant des publicités dans lesquelles les femmes sont invitées à s'enrôler particulièrement parmi les métiers de combats. Rapidement, on constate le manque flagrant de femmes qui occupent certaines de ces positions alors que l'organisation des FAC tente d'ériger des campagnes publicitaires ciblées. Une fois la carrière entamée, qu'advient-il de la progression de carrière de ces femmes? Leurs parcours sont-ils aussi rectilignes que prétendus? Parviennent-elles à évoluer au sein des FAC aussi longtemps qu'elles le souhaiteraient? Avec les taux de rétention très bas, difficile de croire qu'aucune barrière ne freine l'ascension et le développement de carrière. Une recherche approfondie dans cette veine s'avère utile pour combler plusieurs lacunes informatives. Dans cette section, je situerai les études existantes sur les Forces armées canadiennes portant sur les enjeux de diversité et de représentativité.

### **2.1.1 La diversité définie selon les FAC et l'atteinte de l'équilibre par un recrutement ciblé**

À la lecture des rapports internes, ressources documentaires et travaux qui se penchent sur les FAC, il est possible de constater que la théorie explicite qui comblerait le manque de diversité et de femmes dans l'organisation passerait par un recrutement plus accru et ciblé de cette dite diversité. Très peu de travaux tentent d'expliquer pourquoi trop peu de femmes et membres appartenant aux groupes marginalisés parviennent difficilement à atteindre les rangs supérieurs. Quelques-uns se penchent les lacunes de l'Analyse comparative entre les sexes<sup>9</sup> (ACS+), stratégie préconisée par le gouvernement canadien pour former et éduquer ses fonctionnaires et aussi chercher à comprendre pourquoi si peu de femmes parviennent à atteindre les postes névralgiques (Gouvernement du Canada

---

<sup>9</sup> ACS+ est une formation en ligne développée par Femme et Égalité des genres Canada.

2017). Parmi ces lacunes, à la lecture de la politique de la Défense (2017), il est possible de constater que les stratégies mises en place par le gouvernement passent essentiellement par l'ouverture des mannes du recrutement. On estime qu'une plus grande représentation à la source se perpétuera à travers les échelons au fil du temps pour finalement venir « rééquilibrer » le manque de représentativité au sommet. Le rapport est clair à ce sujet : « les FAC prévoient réduire de façon considérable le temps requis pour s'enrôler, réaliser davantage d'activités de recrutement ciblées, notamment afin de tirer profit de la diversité de la population canadienne ainsi que les compétences et talents particuliers qu'elle détient » (Gouvernement du Canada 2017, 69). On y dénote également « un accent qui doit être mis sur le maintien en poste de membres de groupes sous-représentés au sein des FAC, ce qui comprend, sans s'y limiter, les femmes, les Autochtones, et les membres des minorités visibles » (Gouvernement du Canada 2017, 70). Or, depuis l'annonce de ce changement de cap du MDN en 2017, aucune stratégie concrète allant de pair avec la limitation de l'attrition ne semble à l'horizon.

En juin 2019, le rapport du Comité permanent de la Défense nationale « Améliorer la diversité et l'inclusion dans les Forces armées canadiennes » réitérait à nouveau l'accent mis sur les stratégies de recrutement. Les Forces vantaient d'ailleurs les retours positifs du programme pilote « Les femmes font la force », lancé en 2017, qui offrait aux potentielles candidates une occasion de se familiariser avec les professions non traditionnelles dans lesquelles elles sont sous-représentées, comme les armes de combat. Après coup, les constats émis dans le rapport ramènent au premier plan les métiers choisis le plus souvent par les femmes : ceux des domaines de la logistique et de la santé ou les *purple trades*. Dans ses travaux présentés au MDN en 1999, Lisa Tanner avançait le fait que deux catégories de personnes représentaient les FAC : celles orientées vers l'institution et qui divergent de la société civile et celles qui étaient orientées vers leur occupation ou métier et qui convergent avec la société civile. On dénote par ailleurs une plus grande représentation féminine dans la deuxième catégorie qui regroupe du même coup des métiers davantage typés féminins, c'est-à-dire les métiers de soutien ou appartenant à la catégorie du *care*. Et c'est encore le cas en 2021. Or, tant qu'il y en aura, les femmes seront incitées à s'engager dans les métiers non traditionnels et ceux où les besoins en personnel sont plus grands (Fuhr 2017).

### 2.1.2 Cibler les possibles stratégies de rétention appliquées ailleurs dans le monde

Ailleurs dans le monde, les enjeux de représentativité et de diversité intéressent aussi les organisations militaires. On observe par ailleurs que l'accent est mis sur d'autres moyens que le recrutement. Par exemple, la stratégie pour laquelle a opté le Royaume-Uni en 2019 semble avoir eu son effet dans l'avènement de la réalité virtuelle qui s'ajouta aux méthodes de recrutement des FAC (Foisy 2019). En effet, la *Royal Air Force* faisait la promotion de son slogan « No Room For Clichés<sup>10</sup> » dans une vidéo de recrutement teintée par un message prônant la nécessité de recruter davantage de femmes dans les métiers non traditionnels. La publicité diffusée sur la chaîne de télévision britannique *Channel 4* fut même récompensée lors de la remise du prix annuel de la diversité des campagnes publicitaires décerné par la chaîne. Cité dans le rapport de Stephen Fuhr (2017), « le brigadier Nicholas Orr, conseiller en matière militaire et de défense du Royaume-Uni et chef du personnel de liaison de la Défense britannique, a dit que les forces armées britanniques ont récemment adopté des mesures qui permettront aux militaires de demander un horaire variable pour mieux harmoniser leur carrière avec leur vie familiale. » Toujours selon le même rapport, la *New Zealand Defence Force* (NZDF) s'efforcera elle aussi à améliorer la progression de carrière des femmes militaires. Par exemple, elle vise à ce que 20 % des lieutenants-colonels et que 20 % des sergents et des adjudants, soient des femmes. Elle applique aussi un « quota de nominations de femmes lorsque tous les critères d'emploi sont satisfaits. » Par ailleurs, le gouvernement de la Nouvelle-Zélande a adopté des politiques sur l'allaitement et conclu des partenariats public-privé pour accroître les services de garde d'enfants offerts aux militaires (Fuhr 2017, 35).

À partir des rapports nationaux des forces alliées (2016), l'OTAN produit un sommaire dans lequel il était par ailleurs possible de constater que la Grèce, les États-Unis, la République-Tchèque et le Canada détenaient les taux les plus élevés de femmes souhaitant s'enrôler au sein de leurs forces armées. Au Canada, en Allemagne, aux États-Unis et en Slovaquie, plus de 20 % du total des candidates furent par la suite enrôlés. Toujours selon les mêmes travaux rassemblés dans le rapport de l'OTAN, on constatait que certains des autres pays alliés mettaient en place des politiques

---

<sup>10</sup> Royal Air Force. No Room For Clichés | Royal Air Force Advert., 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=ILXKxe5yv3Y>.

spécifiques à la rétention des femmes militaires ce qui aiderait à leur progression dans les rangs (NATO Summary of the National Reports 2016, 16).

Tableau I : Politiques centrées sur la rétention appliquées ailleurs dans le monde<sup>11</sup>

<b>Bulgarie</b>	Le code du travail bulgare a mis en place des mesures de protection spéciales pour le personnel féminin.
<b>Allemagne</b>	La <i>Bundeswehr</i> ou les forces armées unifiées de l'Allemagne ont mis en place des programmes de mentorat. Elle veille aussi à ce que les rapports d'évaluation soient rédigés et utilisés en prenant en compte la représentation proportionnelle liée au genre, notamment en promouvant des horaires de travail flexibles. De plus, l'Allemagne s'assure également d'effectuer des suivis et des analyses des parcours de carrière, et ce, à toutes les étapes de la carrière militaire. Il est aussi question de participer à des conférences sur la sélection et le recrutement, de poursuivre la campagne <i>Chefsache</i> « Drive the Change—For Men and Women », de faire de la sensibilisation sur l'égalité des chances, d'organiser des ateliers pour les équipes de commandement et de conclure des ententes d'objectifs afin d'assurer le soutien et le maintien en poste les femmes militaires qui ont du potentiel et aspirent à une longue carrière au sein de l'organisation.
<b>Espagne</b>	Les cours, formations et examens prennent en considération les grossesses. Les conseils de mérite qui attribuent les promotions se basent sur un système de quotas et le salaire des femmes militaires ne peut être réduit ou coupé si leur poste ou fonction change en raison d'une grossesse.
<b>Turquie</b>	Le congé parental est offert en Turquie de même que la possibilité de travailler à temps partiel pour les femmes militaires (sans nécessairement tomber au statut de réserviste) et celles de la fonction publique. Les femmes officières et les officières non commissionnées étant mariées à un autre militaire <sup>12</sup> qui se ferait muter ailleurs dans le monde de façon permanente peuvent accéder à un congé sans solde d'un an si elles le souhaitent. Les femmes officières et les officières non commissionnées mariées à un militaire d'un service différent (unité ou différent métier) peuvent se faire muter au même endroit que leur époux afin de préserver l'unité familiale.

Au niveau des enjeux qui m'intéressent, on constate qu'il n'est pas impossible de mettre en place des politiques qui se consacrent spécifiquement à la rétention et à la progression de carrières des femmes militaires. Encore ici, on remarque que la stratégie canadienne privilégie presque uniquement le recrutement. En dépit du fait que les FAC semblaient développer une stratégie de rétention en 2017-2018, l'organisation n'a toujours pas développé de politiques de rétention destinées spécifiquement aux femmes militaires (NATO Summary of the National Reports 2016, 66).

<sup>11</sup> Les données du tableau proviennent du *NATO Summary of the National Reports* de 2016.

<sup>12</sup> La Turquie ne reconnaît pas le mariage homosexuel d'où l'usage unique du masculin.

On constate donc qu'au Canada, le discours dominant pour assurer la rétention proclame une intégration des genres complète, en proposant sur papier des politiques « non genrées » qui inciteraient à inclure « plus de diversité », particulièrement dans les armes de combat. D'après la Fédération des femmes du Québec (FFQ), depuis les années 80, il émerge deux positions divergentes des débats sur la présence des femmes dans l'armée, particulièrement dans les armes de combat. Pour les féministes « égalitaristes », l'égalité avec les hommes passerait par l'accès des femmes à tous les métiers offerts, incluant les métiers de combat. La deuxième position, celle portée par la FFQ, soutient que les femmes ont toujours été exclues du pouvoir militaire et que l'armée est une institution patriarcale hiérarchisée dans laquelle les relations entre les sexes sont fondamentalement inégales (Gusse 2018). Selon l'approche féministe égalitariste, les FAC mettraient de l'avant une intégration de la diversité légale plutôt que sociale et culturelle. Winslow et Dunn (2002) offrent une explication pour bien situer ces deux types d'intégration. L'intégration légale en est une en termes d'accès équitable à tous les métiers, peu importe le genre tandis que l'intégration sociale et culturelle est une acceptation des militaires tous genres confondus à titre d'homologues et de semblables sur tous les pans et à travers tous les métiers. En constatant le moussage qui persiste autour des armes de combat, par ailleurs engendrée par la survalorisation de ceux-ci, l'intégration sociale et culturelle paraît non apparente.

### **2.1.3 Recherches et évaluation de la représentativité féminine**

Les travaux sur la représentation des femmes au sein des FAC m'apparaissent particulièrement focalisés sur l'avancement de carrière de celles évoluant au sein des armes de combat (Febbraro 2003, Dandeker 2003, Waruszynski *et al.* 2018). La représentation des femmes au sein des métiers de combat et la conception d'une armée progressiste est une idée qui intéresse aussi beaucoup, autant les chercheur·euse·s que les médias. L'héroïsation des militaires selon leur genre ou leur origine contribue aussi à modifier le cadrage du message livré dans les médias canadiens anglophones et francophones. Le genre ne fait pas de différence au sein des FAC, les femmes peuvent aussi bien exercer le métier de soldat et apportent des connaissances et qualités spécifiques au combat. On pourrait arguer que cet impératif d'excellence n'a rien de spécifiquement militaire aux yeux du grand public. Il concerne à maints égards toutes les pionnières ou « premières femmes » à progresser en territoire masculin. Un élément recoupe ces femmes des hautes sphères, dont les commissaires de police ou bien les militaires qui accèdent à des fonctions de commandement : toutes les professions ne sont pas concernées par une semblable surexposition médiatique ; toutes les professionnelles ne sont pas dans l'obligation de faire bonne figure dans l'espace public ; toutes ne souscrivent pas aussi massivement au modèle

d'excellence mis en place par leurs prédécesseurs en étant toujours bien ancré dans le modèle institutionnel (Pruvost 2007). Pour les femmes militaires, le plus grand coût de s'engager dans un métier de combat ne réside pas dans les exigences physiques et mentales de la tâche, mais plutôt dans le fait d'endurer plusieurs formes de rejet systémique et biais institutionnels parfois vécus de manière évidente et d'autres fois, rendus invisibles et insidieux (Davis et Thomas 1998). La médiatisation de ce narratif d'acceptation sociale de la diversité contribue aussi à créer une identité pancanadienne autour du progressisme des FAC par rapport à l'intégration des genres et des personnes appartenant aux groupes marginalisés (Chapman et Eichler 2014).

Or, bien que cela vienne entièrement remplir et confirmer l'objectif ciblé par l'organisation, la valorisation des métiers de combat est une fois de plus réitérée, tant par les chercheurs et les médias que l'organisation. On confirme qu'il s'agit toujours du passage obligé vers l'atteinte des rangs supérieurs. Attirer davantage de femmes dans ce secteur semble toujours comporter son lot de difficultés alors que les autres métiers devraient davantage être valorisés d'un point de vue institutionnel. Plutôt que d'essayer de pousser les femmes à s'enrôler dans les métiers reproduisant la culture normative dominante et tenter du même coup de donner l'impression d'offrir une valeur féministe ajoutée aux FAC, davantage de reconnaissance devrait être accordée aux autres secteurs. De fait, les femmes militaires n'auraient pas l'impression d'évoluer dans une carrière préprogrammée à l'avenir limité contrairement à leurs comparses qui se seraient tournées vers les métiers traditionnellement valorisés (Miller 1998).

Dans le premier chapitre, j'ai survolé quelques politiques qui furent mises en place dans l'effort d'intégrer davantage les femmes au sein des FAC. D'après les travaux de la majeure Tania H. Maurice (2016), au sein de la communauté militaire, les politiques mises en place pour augmenter la représentation féminine peuvent très souvent être perçues comme une forme de discrimination positive. Elle en fait la démonstration en se référant à deux exemples mitigés. Premièrement, dans le tout premier rapport d'équité en matière d'emploi destiné aux FAC (Défense nationale 2000), l'une des mesures présentées revampait les critères de l'évaluation des aptitudes physiques lors de l'enrôlement de nouvelles recrues. L'évaluation EXPRES FC<sup>13</sup> se basait sur des seuils à atteindre

---

<sup>13</sup> Le 1<sup>er</sup> avril 2014, l'évaluation FORCE a officiellement remplacé l'évaluation EXPRES FC. La politique en matière de condition physique des FAC et la DOAD 5023-2 ont été mises à jour, mais la directive demeure essentiellement la même. Comme pour la politique précédente, on recommandera à tout militaire qui ne réussit pas à l'évaluation FORCE de suivre un programme de remise en forme physique et de refaire l'évaluation.

différents selon le sexe de l'applicant·e. Deuxièmement, Maurice référait à cette forme de discrimination découlant de la «Liste des mesures spéciales de 1997», qui incluait une politique réservant un nombre de sièges supplémentaires destinés aux femmes lors des cours d'équipe de commandement du Collège de commandement et d'état-major de l'Armée canadienne (Maurice 2016). D'emblée, Maurice émet le constat que l'accent mis sur un recrutement plus accru de femmes militaires comme stratégie principale préconisée par les FAC est insuffisant. Une plus grande représentation féminine parmi les rangs supérieurs relèverait de davantage d'efforts consacrés à la rétention des femmes militaires.

#### **2.1.4 Contextualiser les exigences de la Force régulière et culture organisationnelle**

Pour les chercheurs·euses féministes qui s'intéressent aux questions de défense et de sécurité, la corrélation entre changement de culture militaire qui découlerait d'une meilleure représentativité de la diversité et augmentation de la présence des femmes parmi les rangs supérieurs ne date pas d'hier. Les travaux qui s'y penchent précisément en empruntant une méthode qualitative basée sur les récits de vie de militaires actuellement en poste sont trop peu nombreux. Dans son rapport sur le futur des femmes dans les Forces armées canadiennes, Karen Davis (2001) constatait que la culture organisationnelle généralisée dans la structure hiérarchique s'avérait grandement influencée par les officiers supérieurs actuellement en poste. Elle se référait entre autres à l'orientation des FAC qui mise encore essentiellement sur le service continu de sa composante Régulière (F Rég) en y instaurant lentement quelques bribes de flexibilité. On parle depuis des années des allers-retours possibles entre le passage de la F Rég à la P Rés qui devraient être facilitée, mais les lourdeurs administratives se perpétuent. La façon dont sont réfléchies les politiques de gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, dépend étroitement de la posture des acteurs d'influence dans les rangs supérieurs. Les recherches démontrent que ce manque de flexibilité entre les deux composantes freinerait particulièrement les opportunités de progression de carrière des femmes militaires (Davis 2001). Repenser la culture organisationnelle normative bien implantée passerait donc nécessairement par une meilleure représentativité au sein des échelons supérieurs.

Le manque de travaux mettant en application une approche qualitative approfondie tout en prenant en considération le contexte, les récits de vie et les différentes réalités vécues cadrent ma réflexion principalement sur les barrières limitant l'ascension vers les rangs supérieurs. En 2011, Lynne Gouliquer mena une étude qui considéra la variable de genre tout en reconnaissant la reproduction

des rôles traditionnels de genre (stéréotypes, culture militaire normative sexualisée), mais ne s'intéressa pas particulièrement à l'application des théories de genre pour tenter d'expliquer le manque de représentation féminine parmi les rangs supérieurs. En se penchant sur les contextes particuliers de la progression de carrière des femmes militaires, sans les essentialiser, les recherches démontrent que la conciliation travail-famille s'avère déjà difficile pour les femmes militaires de tous grades, mais le devient encore plus lorsqu'elles atteignent les postes supérieurs : longues heures de travail, lieux de travail indéfinis (déploiements et mutations), voyageant au quotidien, nombreux urgences et imprévus, disponibilité 24/7, etc. Les attentes de rendement envers les membres de la F Rég peuvent rebuter les membres appartenant à des groupes marginalisés, celles et ceux des communautés autochtones par exemple, qui sont étroitement attaché·e·s à leur famille, leur collectivité, aux traditions culturelles et aux coutumes (Carreiras 2006, 57). Les expériences vécues par les membres appartenant à des groupes marginalisés se rebutent à des constructions mises en place par une population militaire historiquement homogène. Tous les deux ou trois ans, les membres des FAC déracinent leur famille. Les familles doivent passer par une panoplie de tâches logistiques comme trouver une nouvelle école pour leurs enfants, un nouveau médecin, obtenir de nouvelles plaques d'immatriculation, etc. Sur leur plan relationnel, des amitiés sont perdues. Si une propriété a été acquise lors de la dernière mutation, l'équité à long terme est elle aussi bien souvent perdue (Fuhr 2017). Conséquemment, les recherches démontrent que les refus de promotions seraient chose plus commune chez les femmes militaires que chez leurs homologues masculins dus aux responsabilités qui viennent avec les positions séniores. La lunette d'analyse nous permet de constater que ces responsabilités se transforment en difficultés générées rendant la conciliation travail-famille encore plus difficile pour les militaires qui s'identifient en tant que femme de même que les personnes appartenant aux groupes marginalisés (Cramm *et al.* 2015, Maurice 2016). Qui plus est, les recherches font aussi remarquer que la plupart des femmes qui libèrent le font également en raison du poids d'une conciliation travail-famille trop éprouvante (Coulthard et Tanner 2009).

Il va sans dire que les enjeux nommés ci-haut peuvent aussi toucher les hommes militaires, mais Maurice a souligné suffisamment de facteurs dans son étude venant attirer notre attention particulièrement sur la progression de carrière des femmes. Selon ses travaux, l'attrition des femmes s'avèrerait plus faible que chez les hommes. En d'autres termes, après un certain nombre d'années de service et de manière proportionnelle avec la représentation féminine, les femmes militaires libèreraient les FAC en moins grand nombre que leurs homologues masculins en début de carrière.



D'après Coulthard et Tanner (2009), une attrition prononcée des femmes militaires se mesurerait cependant à deux moments clés de la carrière : après dix années de service et de manière plus prononcée après vingt années de service. Le fait qu'elles libèrent en masse lors de ces deux phases précises m'apparaît problématique en soi puisqu'il est question de militaires formées et expérimentées dans leur métier. Contrairement aux militaires masculins, elles libèrent après que les FAC aient investi dans leur carrière (Michaud et Goldenberg 2012, Parfyonova et Butler 2013, Maurice 2016). Or, pour assurer une meilleure représentation féminine au sein des rangs supérieurs, ce sont exactement ces carrières que les FAC doivent s'assurer de faire perdurer.

### **2.1.5 Hiérarchisation des rôles, des métiers et environnements de travail**

Parmi les travaux s'intéressant aux limites de la représentation des femmes au sein des FAC sur lesquels je me suis penchée, j'ai dénoté quelques vecteurs communs tels que les biais institutionnels dans l'attribution des promotions, le fait que les femmes militaires doivent pallier avec la réalité de la culture normative et sexualisée toujours bien imbriquée, les cas de harcèlement et d'agressions sexuelles (en plus de la judiciarisation qui peut en découler) ainsi que la soif des médias pour ces enjeux. De prime abord, le constat à émettre repose sur une facilitation des processus de dénonciations pour les victimes tout en s'assurant que les ressources mises à leur disposition ne soient pas entremêlées avec la chaîne de commandement. Le sentiment de risquer la mise en péril de sa carrière doit être complètement évacué de la donne (Gouliquer 2011). Même en matière de harcèlement et d'agressions sexuelles, on constate qu'il demeure toujours difficile d'opter pour un modèle structurel limitant l'emprise de la chaîne de commandement à titre d'intermédiaire. Les militaires en service, peut-être plus ceux d'une autre génération, semblent réfractaires face aux changements culturels en ayant généralement été socialisé·e·s différemment dans une organisation qui, selon leur perspective, était « bien mieux avant ». Il est difficile de déconstruire ces acquis normatifs puisqu'ils demeurent toujours intrinsèques à la manière dont l'instruction est transmise, à la manière dont les opérations sont conduites et le contraire laisserait présager un relâchement tant de rigueur que de discipline. L'indifférence généralisée par rapport à la perspective de genre dans l'armée devrait être combattue par la restauration de la confiance des troupes dans une refonte de cette nouvelle culture normative que l'on prétend défendre. Si cette prétendue nouvelle culture était personnifiée par les militaires influents, la tension qui apparaît inévitablement lors de changements culturels et organisationnels diminuerait. Comme mentionné plus tôt, la manière dont ces changements sont présentés donne l'impression qu'ils s'adressent uniquement aux femmes, alors qu'ils devraient être redéfinis comme des

mesures pour promouvoir un meilleur environnement de travail pour toutes, par exemple en vue de favoriser une meilleure conciliation travail-famille (Von Hlatky et Lacoursière 2019).

Actuellement, les militaires appartenant à des groupes marginalisés employé·e·s par les FAC ne n'atteignent que très peu les postes de grades supérieurs. Andrea Charron, directrice du *Centre for Defence and Security Studies*, soulignait dans son *Mémoire sur la diversité pour le Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes* que pour les membres des FAC, il allait de soi que les structures déjà en place dans les conseils de mérite se reproduisaient :

Les militaires siégeant aux conseils auront tendance à appuyer et promouvoir les leurs, ce qui désavantage les métiers de soutien, où réside, statistiquement, l'essentiel de la diversité des FAC. Elle a fait remarquer, par exemple, que l'Aviation royale canadienne (ARC) tend à privilégier les pilotes par rapport à tous les autres métiers de l'aviation pour des promotions à des postes d'officier général. Les officiers subalternes n'étant pas des pilotes ont tôt fait de constater qu'ils se heurtent à un plafond en matière de promotion. De ce fait, ils sont plus susceptibles de quitter les FAC en début ou en milieu de carrière [...] Rien ne sert de recruter des individus divers, ayant des approches et des opinions diverses, si, au sommet de la chaîne de commandement, le système perpétue un groupe largement homogène d'opérateurs appuyant et protégeant leurs propres candidats (Charron, mémoire cité dans Fuhr 2017, 34).

Qui plus est, Charron évoquait qu'à mesure que les militaires montent en grade, « la promotion dépend d'un nombre toujours plus réduit d'apports et de décideurs. Au niveau de colonel et plus haut, c'est criant » (Fuhr 2017, 35). Elle ajoutait aussi que « le processus de prise de décision aux plus hauts niveaux est peu transparent, voire totalement opaque. Des influences idiosyncrasiques sont alors susceptibles de l'emporter. On sait notamment que chacun a tendance à préférer une réplique de soi lorsqu'il est appelé à intervenir dans une promotion, ce qui constitue un autre obstacle potentiel à la diversité » (Fuhr 2017, 34-35). Il devrait aussi y avoir un effort conscient de mettre fin au mythe du favoritisme. Quand les femmes sont promues, on se plaint que le système de promotion les favorise par rapport aux hommes. Or, quand les hommes vus comme « non méritants » reçoivent tout de même une promotion, on ne l'attribue pas au genre, mais à une défaillance du système. Dans tous les cas, il y a un problème de confiance tant envers l'application des normes qu'envers le système de promotion en général. Les femmes ne veulent clairement pas être perçues comme indûment favorisées. Quoiqu'il en soit, les FAC devraient recruter parmi le plus grand bassin de candidat·e·s possible, de façon à retenir celles et ceux qui sont les plus aptes et les plus compétent·e·s (Von Hlatky et Lacoursière 2019).

Comme les recherches citées l'ont démontré, dans un cadre majoritairement non mixte, plus les femmes rejoindront les FAC et seront déployées, plus leur présence sera normalisée. Les attitudes et comportements réfractaires demeureront toujours une barrière significative au recrutement, mais surtout au niveau du maintien en poste (rétention), puisque la résistance d'acceptation que connaissent les femmes les isole socialement, causé entre autres par leur statut minoritaire dans certaines occupations. Pour en tirer conclusion, les organisations militaires se doivent de solliciter d'autres moyens que de canaliser une meilleure représentativité des femmes et de la diversité uniquement en misant sur une croissance du recrutement en quotas exécuté de manière ciblée.

## **2.2 Théories mobilisées**

La nature de l'objet étudié laisse place à plusieurs avenues possibles en guise de cadre théorique. Parvenir à m'inscrire dans les théories de l'administration publique créerait un certain engouement, puisque très peu de travaux se sont penchés sur les FAC au moyen de ces théories. En voulant mettre un accent particulier sur les paradigmes organisationnels de l'institution, en espérant comprendre pourquoi les règles internes sont ainsi réfléchies, qui les met en place, quels sont leurs effets et impacts, il serait juste de mobiliser un registre qui s'ancre dans l'administration publique. Je commencerai par contraster le cadre que favorisent les FAC pour tous les projets, politiques et programmes destinés aux enjeux de genre et d'intersectionnalité. Les théories que je mobiliserai s'imbriquent dans la perspective organisationnelle d'une épistémologie féministe. Je ferai un survol de la théorie du féminisme d'État (*State Feminism*), la théorie de la bureaucratie représentative, le *Gendered Management*, la *Gendered Governance* et la théorie de congruence des rôles. Ce sont des approches qui me paraissent fort pertinentes dans l'élaboration de stratégies visant à augmenter la représentativité féminine au sein des rangs supérieurs des FAC. Elles me permettront de faire des allers-retours entre théorie et empirie afin de faciliter la compréhension des réalités vécues par ces femmes membres légitimes et toujours en service.

### **2.2.1 L'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) appliquée à une bureaucratie atypique**

Depuis l'avènement de l'ACS+ ayant pour fins de démarrer une prise de conscience chez les fonctionnaires du gouvernement fédéral canadien au niveau des enjeux féministes et intersectionnels, les auteurs constatent que sa mise en pratique au sein des FAC paraît boiteuse (Von Hlatky et Lacoursière 2019). J'ai mentionné un peu plus tôt qu'il s'agissait pourtant de l'une des stratégies préconisées par le fédéral en réponse aux enjeux de manque de diversité et de représentativité. Dans

la manière dont la formation ACS+ est livrée aux fonctionnaires, notamment les membres des FAC, son interprétation et son application se renfluent dans un pouvoir discrétionnaire qui revient aux militaires actifs. De fait, la mise en pratique du cadre de l'ACS+ aura son effet sur le véritable pouvoir transformationnel de l'approche, tout comme le rôle bureaucratique de l'organisation qui détermine la manière dont elle sera appliquée (Scala et Paterson 2017). On pourrait par exemple le faire en remettant en question les véritables retombées des quelques minutes de formations en ligne sur l'ACS+ livrées aux militaires. Le format des formations peut très bien fonctionner pour d'autres ministères. Même si les FAC représentent aussi une forme de bureaucratie, ses membres évoluent dans des contextes extraordinaires. Là-dessus, les constats présentés dans le rapport de Stéphanie Von Hlatky et Andréanne Lacoursière paraissent clairs : « l'ACS+ n'est pas suffisamment adaptée aux défis spécifiques du milieu de la défense et aux activités militaires » (Von Hlatky et Lacoursière 2019, 4).

La suite de cette partie théorique permettra de contraster l'ACS+ avec des approches alternatives que j'utiliserai dans mon analyse. Les politiques en place ont le potentiel de produire différents impacts sur les groupes sociaux créant et maintenant des relations de pouvoir inégales. Les bureaucrates et instigateurs des politiques ne doivent donc pas se limiter à utiliser l'ACS+ pour guider chaque projet, politique et programme, en guise de « réponse aux féministes », mais doivent plutôt incorporer des schèmes de la perspective féministe dans les pratiques bureaucratiques, par exemple lors de la mise en place de politiques publiques structurelles destinées à l'ensemble des membres FAC (Von Hlatky et Lacoursière 2019). Bureaucratie et féminisme ne devraient pas se regrouper sous une antithèse inhérente à la progression de carrière des femmes bureaucrates ou allant à l'encontre de l'atteinte de l'égalité des genres. Les bureaucraties doivent plutôt être perçues comme des terrains potentiels à l'activisme féministe, notamment en ce qui concerne la présence d'une plus grande représentativité au sein des échelons supérieurs des FAC pour ainsi troubler cet amalgame improbable entre féminisme et bureaucratie.

### **2.2.2 Le féminisme d'État et les fémocrates**

D'emblée, nous souhaitons soulever quelques dimensions qui découlent de la littérature du féminisme d'État, considérant qu'elles s'imbriqueront dans le cadre théorique mobilisé, incluant : l'institutionnalisme, les mouvements sociaux, la démocratisation, la représentation et la nature conflictuelle de certains programmes appliqués aux bureaucraties atypiques, comme la propension à appliquer l'ACS+ sur les FAC (McBride et Mazur 2010). Il est généralement assumé que si l'entrée

des femmes dans l'arène politique est facilitée, leurs idées se transformeront bien plus aisément en politiques applicables.

Selon la théorie du féminisme d'État, la promotion de politiques spécifiques aux questions de genre décloisonnerait les actrices et acteurs marginalisé·e·s de la société qui pallient des relations de pouvoir vécues au quotidien. Selon ce que la théorie prédit, en tant que groupes marginalisés des FAC, les femmes militaires vivraient et organiseraient la majeure partie de leur vie quotidienne en tant que subordonnées à leurs collègues masculins et non en se percevant sur un même piédestal. En étant du « capital humain », lorsque les femmes militaires sont au travail, la normalité de la masculinité et la hiérarchisation des masculinités contribuent à détériorer les relations et interactions parmi les genres. Pour les femmes militaires de la F Rég, cela est en partie causé par les chevauchements des sphères publiques et privées et des interactions sociales, notamment les amitiés, qui naissent au travail et s'y entremêlent. Ce manque de séparation entre les sphères augmente le temps passé dans des lieux dans lesquels elles sont perçues comme militaires aux premiers abords et peut-être ensuite vues comme civiles. Par conséquent, elles doivent se soumettre aux spécificités de la culture militaire dans des sphères allant au-delà de celle du travail, ce qui risque d'amplifier leur marginalisation. Les travaux de Lynne Gouliquer (2011) relevaient par ailleurs que les femmes militaires utilisaient des stratégies cognitives pour minimiser les effets négatifs de ces chevauchements des sphères publiques (travail) et privées en devenant plus alertes quant au fait de minimiser leur féminité dans des situations où les attributs au genre pourraient paraître problématiques. La solution était alors d'adopter et d'intérioriser la façon d'être de même que les méthodes de travail des collègues masculins autant que possible (Gouliquer 2011).

Peu de recherches ont été effectuées sur la façon dont les contextes institutionnels et politiques affectent les chevauchements entre la représentativité genrée au niveau des organisations gouvernementales. Il s'agit entre autres d'un aspect négligé dans l'application de l'ACS+ au contexte particulier des FAC. Bien qu'il soit évident qu'un plus grand nombre de femmes œuvrant au sein d'une organisation donnera certainement le ton en termes de politiques conçues pour elles, très peu de données disponibles se penchent sur les variables comportementales basées sur le sexe et l'influence directe sur les priorités bureaucratiques. Cette distinction est particulièrement pertinente dans le cadre des FAC, une organisation dans laquelle le peu de femmes bureaucrates qui y évolue aura propension à s'aligner sur les bases et normes comportementales masculines, non seulement des autres

bureaucrates, mais aussi des militaires hauts gradés qui inspirent confiance. Les liens comportementaux que l'on perçoit au niveau individuel sont reproduits dans le quotidien de la carrière. On les remarque dans les relations développées parmi la population civile qui évolue dans un contexte militaire. Ces comportements à adopter sont intériorisés par les fonctionnaires et militaires puis s'imbriquent ensuite dans les priorités bureaucratiques. Les études sur le féminisme d'État (McBride *et al.* 2010) ont démontré que les mécanismes politiques engendrés par des femmes de l'appareil étatique permettraient de créer des opportunités d'interventions féministes et de développer des politiques publiques progressistes favorables aux femmes. De plus, tout en reconnaissant la nature et les effets genrés des institutions, les chercheur·euse·s qui s'intéressent au féminisme institutionnel ont démontré que, de l'intérieur, les féministes ou dans ce cas-ci, « fémocrates », ont la capacité de renverser les normes institutionnelles enracinées et de devenir instigatrices du changement.

Les fémocrates, en tant qu'entrepreneures des politiques publiques, doivent détenir les outils nécessaires pour identifier et exploiter les fenêtres d'opportunité afin d'instiguer le changement et en ne faisant pas fi des problématiques déjà existantes, mais en les incluant aux discours plus larges qui dessinent autant l'imaginaire des problèmes que les solutions potentielles. La stratégie des fémocrates repose sur la prémisse selon laquelle la résistance, autant mobilisée à l'intérieur de l'État que sur le terrain, n'est pas toujours une forme d'opposition ou de radicalisme. Il s'agit plutôt d'une façon de tirer avantage des ressources discursives et institutionnelles existantes menant à l'amélioration des conditions des groupes minoritaires marginalisés et, ultimement, à l'atteinte de l'égalité des genres au sein d'une organisation bureaucratique (Chappell 2010, Scala et Paterson 2017). Dans le contexte militaire, les fémocrates doivent être particulièrement aptes à naviguer un environnement hétérogène et trouver le moyen d'exploiter les fenêtres d'opportunités (Scala et Paterson 2017). Si cette stratégie de *praxis* féministe semble déjà populaire auprès de certaines femmes militaires, il n'en demeure pas moins difficile d'y avoir recours sans être stigmatisée par collègues et supérieurs hiérarchiques (Chappell 2010, 316). Vu les tensions qui apparaissent lorsque des changements culturels et organisationnels sont instigués, la théorie du féminisme d'État ne propose pas à elle seule une manière d'institutionnaliser un changement de culture durable.

### **2.2.3 La bureaucratie représentative et la *Gendered Governance***

La théorie de la représentation bureaucratique se penche sur le rôle joué par les institutions troquant la présence politique (représentation passive) en influence politique (représentation active).

Bien que les recherches démontrent que l'agenda défendu par les femmes bureaucrates peut sensiblement différer de celui défendu par leurs homologues masculins, les auteurs s'entendent sur le fait que l'atteinte d'une masse critique féminine paraît incontournable. On constate alors que le terreau nécessaire pour que le sexe devienne une variable saillante dans la représentation active dépend des contextes politiques et institutionnels. Cela démontre par ailleurs le lien entre féminisme d'État et bureaucratie. Dans le cas des FAC, les bureaucrates en amont des politiques publiques constituent une force de travail plutôt homogène. La représentation active qui en découle influence la mise en place de politiques publiques et leur implantation. De fait, d'après les travaux de Vicky Wilkins, la variable de genre est une variable saillante en amont des politiques publiques. Celles-ci doivent donc être générées pour produire un véritable impact en aval sur l'identité générale de l'organisation (Wilkins 2006, Bradbury et Kellough 2011, Riccucci 2014). Plusieurs études démontrent donc que la représentation passive est une condition nécessaire à une représentation active. On pourrait par exemple mettre en parallèle la quantité de femmes bureaucrates qui travaillent au MDN en contrepartie de la plus petite représentativité de femmes militaires au sein des FAC. Cependant, la représentation passive (représentation féminine du MDN) ne garantit pas automatiquement la mise en place de politiques qui bénéficieront aux femmes militaires ou aux militaires appartenant aux groupes marginalisés (Park 2013).

Pour s'assurer que le statut de *token* soit évacué du calcul de l'atteinte de ces positions par des personnes s'identifiant comme femmes ou bien celles issues des minorités, cela semble effectivement le cas (Carreiras 2006). D'après les recherches, les femmes gestionnaires seront considérées en tant que *token* (dans leur branche) tant et aussi longtemps qu'elles n'auront pas atteint une masse critique de 15 % (Lewis et Pitts 2011). Le manque de mentorat attribue l'étiquette de *token* à qui atteindront les grades supérieurs plutôt que de leur attribuer une véritable forme de représentation applicable à l'ensemble de l'organisation ou ayant un impact dans le calcul de la masse critique. Davantage de figures de représentation pour les femmes au sein des institutions comme celles des FAC laisseraient ultimement une plus grande place à la démocratisation. Le poste atteint par la majeure-générale Carignan représente un bon exemple de figure de mentorat, mais une plus grande masse critique démocratiserait sans doute davantage celles qui occupent ces rôles.

Les institutions chargées de la promotion du statut des femmes et de l'égalité entre les sexes ou les *Women's Policy Agencies* (WPAs) sont dès lors redevables du cadre conceptuel effleuré plus tôt, celui

du féminisme d'État. Pour mener à son application, nous voulons faire référence à un autre aspect intéressant qui s'imbrique dans la représentation bureaucratique en soulevant le modèle de triangulation des législations. Dans le cas des FAC, la triangulation s'opérerait entre les acteurs (les militaires actifs), les agences gouvernementales impliquées (ex : le ministère de la Défense nationale) et les femmes législatrices (les femmes bureaucrates ou fémocrates). Au niveau de la représentation, il faut percevoir le modèle comme un ensemble de lignes qui convergent, permettant aux agences d'agir indépendamment, tandis que les actions des femmes à la barre des législations seront déterminantes de son succès. Les prises de décisions efficaces découleront largement d'une division du travail parmi les féministes autonomes et intégrées (du niveau individuel) et la présence de fémocrates dans les échelons ayant un impact sur les législations, incluant les hauts gradés, les politiciens et les officiels de l'État. Les féministes ne doivent donc pas sous-estimer leur présence, puisqu'elles constituent le cœur même de la représentation substantive et descriptive, et relie les actions entreprises par les femmes militaires actives à celles des fémocrates quand elles ne parviennent pas à porter les deux chapeaux (Lovenduski et Guadagnini 2010).

Ces questionnements théoriques deviennent maintenant centraux à la démocratie, surtout lorsque l'organisation souhaite inclure davantage les intérêts des mouvements de femmes et leurs membres dans les processus permettant une stabilité démocratique. Or, à l'interne, il n'y a pas vraiment de mouvements dits « sociaux » mobilisant les femmes militaires. L'organisation bénévole du Conseil consultatif des femmes de la Défense ou *Defence Women's Advisory Organisation* (DWAO) agit à titre « d'autorité consultative » et offre une rétrospection une fois que les nouvelles politiques publiques de la défense sont approuvées, mais mis à part cela, les regroupements officiels mobilisant les femmes sont plutôt absents. Au sens de bilan à l'ACS+, la réelle portée du DWAO sur l'équité en matière d'emploi semble limitée. Comme pour la plupart des organisations bénévoles, sa portée limitée à des échanges informels, notamment sur les réseaux sociaux, les barrières soulevées et constats émis n'atteindront que très peu les branches institutionnelles en faute (Arrais 2020). D'autres organisations comme « Femmes en défense et sécurité » ou *Women in Defence & Security* (WiDS) se donnent le mandat de promouvoir et supporter les femmes dont les carrières sont reliées à la défense et à la sécurité du Canada. Leur mandat plus large va donc au-delà de la promotion des femmes militaires, mais environ 28 % de leurs membres proviennent du MDN ou des FAC (WiDS 2021).



Le féminisme d'État et les théories de représentation bureaucratique portent à croire que les politiques « pro-femmes » et « pro-diversité » ou celles qui visent à mousser le recrutement de femmes au sein des FAC ne suffisent pas. Les politiques de rétention se voient accorder trop peu d'importance alors qu'elles semblent être la voie à emprunter pour permettre à davantage de femmes d'atteindre les tables décisionnelles et ainsi se sentir impliquées dans le processus législatif des politiques publiques. Très peu de théories de niveau macro nous permettent de répondre aux grandes remises en question de l'aboutissement des politiques publiques en matière de genre. À ce point, les théories de politiques publiques non féministes continuent d'ignorer les recherches qui se penchent sur les politiques spécifiques au genre ce qui maintient le fossé qui nous sépare des nouvelles approches (Mazur 2014).

#### **2.2.4 La gestion genrée ou le *Gendered Management***

Le caractère particulier d'une organisation militaire pousse la réflexion qui vise à contester la gestion genrée qui s'exerce dans les FAC. Il m'importe donc de prendre connaissance de la relation qui s'installe entre le gestionnaire leader et le membre subordonné·e. Selon la théorie présentée par Jacobson *et al.* (2009) du *leader-member exchange* (LMX), les interactions entre gestionnaire et subordonné·e paraissent centrales puisque la relation qui en découle peut avoir une influence considérable sur la progression de carrière du ou de la subordonné·e en question de même que sur la performance et l'efficacité organisationnelle. De fait, le genre influence les dynamiques LMX ce qui affectera du même coup la performance des bureaucrates de la fonction publique. Afin d'illustrer ce rapport, prenons l'exemple d'une femme officière (*member*) qui aurait continuellement besoin de se rapporter à un officier supérieur masculin (*leader*), en fonction de sa chaîne de commandement. Dans ce rapport, la variable de genre est clairement saillante. De fait, cette officière subordonnée fera possiblement face à de multiples formes d'oppression, par exemple le sentiment de toujours devoir travailler plus fort, déterminé à prouver à son supérieur (*leader*) qu'elle remplit son rôle adéquatement. La variable de genre entre en jeu dans cette relation LMX lorsque cette femme militaire pourrait croire que ses connaissances et aptitudes sont dévaluées en raison des stéréotypes de genre collés à elle, et ce, malgré un bagage de connaissances, d'expériences, d'années de service plus important que celui de ses homologues masculins.

Ce rapport femme officière subordonnée et officier supérieur masculin résume bien une réalité omniprésente au sein des FAC. Les études démontrent aussi que les femmes militaires ayant des métiers dans les milieux masculinisés doivent constamment travailler plus fort que leurs homologues

masculins dans le but de se prouver autant à elles-mêmes qu'aux autres membres la légitimité de leur rôle et ainsi balayer les opinions biaisées basées sur les stéréotypes de genre. Cette justification constante à laquelle se plient les femmes qui occupent des positions de leadership ne se vit pas seulement dans la relation supérieur/subordonné·e. Elle est en effet perceptible dans des contextes socioculturels différents, sur la scène internationale, lors de déploiements et évidemment dans les situations où les stéréotypes de genre sont renforcés. Un exemple de ce renforcement est vécu lorsque des femmes exercent des métiers atypiques et que certains de leurs collègues masculins prétendent qu'elles ne seront pas en mesure d'effectuer le travail. L'anxiété de performance qui en résulte s'ajoute à la charge mentale et aux difficultés vécues par certaines femmes militaires surtout en ce qui trait au maintien de la motivation dans la poursuite des objectifs menant à la prochaine promotion (Jacobson *et al.* 2009). Par conséquent, en appréhendant une croissance de l'anxiété de performance basée sur le genre, la peur de devenir *token*, les responsabilités qui s'ajouteront en augmentant de grade, certaines femmes militaires préféreront rester dans une position ou un grade confortable, gage de plus de stabilité et de terrain connu.

Lorsque le genre est introduit dans la gestion des organisations mettant en place les politiques publiques, les auteurs nous font remarquer différents effets invoqués en parallèle au genre de la ou du bureaucrate. La résultante dépendra des personnes avec qui elle ou il sera en contact dans son réseau. La façon dont la gestion est effectuée à l'interne, tout en accordant une plus ou moins grande importance à la variable de genre, aura clairement de grands impacts sur le développement des politiques organisationnelles. C'est notamment pourquoi nous considérons pertinent de se pencher sur la gestion interne des politiques des FAC pour arriver à en comprendre les effets organisationnels externes influant les structures qui, freineront possiblement le développement de carrière des femmes militaires (Jacobson *et al.* 2009, Hassan et Hatmaker 2015).

### **2.2.5 Théorie de la congruence des rôles**

La théorie de la congruence des rôles ou *role congruity theory* avancée par Alice H. Eagly et Steven J. Karau (2002) propose une approche empirique qui s'applique franchement bien au contexte des FAC. En effet, elle se base sur des recherches empiriques étudiant les perceptions des rôles de gestionnaires en relation avec les stéréotypes de genre. La théorie suppose qu'un préjugé soit dirigé à l'endroit des femmes en position de leadership et refait surface au moment où les perceptions sociales nourrissent les stéréotypes dépeignant un groupe social distinct. Ce groupe ressort lorsqu'il ne

correspond pas aux attributs considérés indispensables pour réussir dans ces rôles (Eagly et Karau 2002). Dans l'organisation qui m'intéresse, on ferait référence aux positions de leadership détenues par les haut·e·s gradé·e·s des FAC et les attributs stéréotypés partagés dans les perceptions sociales qui permettent de remplir adéquatement ces rôles.

Un facteur descriptif ainsi qu'un facteur prescriptif s'ajoutent à la compréhension de la théorie. Le premier décrit l'occupation réelle et immédiate des hommes et femmes militaires (le métier, l'occupation, les tâches quotidiennes). Le deuxième prescrit, en se basant sur une multitude de stéréotypes de genre, ce qui est attendu des hommes et des femmes militaires. Cela renforce une reproduction des rôles traditionnels de genre tout en limitant l'étendue des possibilités d'atteinte des fonctions qui ne correspondent pas à la prescription des rôles. On imagine que cela est d'autant plus renforcé pour les femmes militaires qui s'enrôlent dans un métier de combat (Davis 1998, 13). Les données empiriques des travaux recensés sur la théorie de la congruence des rôles démontrent très bien le principe sous-jacent aux perceptions des rôles sociaux de genre. Ces derniers s'entremêlent à ce qui est attendu du rôle d'un bon leader à un point tel où un genre précis ne semblerait prédisposé à détenir les caractéristiques requises (Eagly et Karau 2002, El-Alayli *et al.* 2018). D'une part, en s'attardant aux stéréotypes de compétences psychologiques du genre féminin (sens de l'organisation, rigueur, compassion, souci des autres), il m'apparaît clair qu'une assignation de rôles spécifiques au sein de l'organisation surviendrait : elles feraient de « bonnes secrétaires », de « bonnes infirmières », de « bonnes administratrices ». D'autre part, les spécificités physiques attendues des militaires sont majoritairement utilisées pour les discriminer : il peut être question de la taille, du poids, de la coupe de cheveux, etc. (Connerly et Jiyun 2016) Ces critères revalorisent l'association des attributs masculins, de la force à l'homme, en réaffirmant son caractère central dans le métier de militaire (Prévoit 2010).

Ce faisant, dans une vision très binaire du terrain de jeu bureaucratique, les femmes bureaucrates se destineraient à promouvoir des politiques publiques communautaires vu leur gentillesse, leur compassion, leur nature sentimentale aidante et généreuse tandis que les hommes bureaucrates se porteraient à la défense de politiques publiques agentiques étant donné leur plus grande affirmation, dominance, confiance en leurs capacités, ambition et indépendance (Eagly et Karau 2002). Les femmes en position de leadership font donc face à un dilemme dans le sens où les stéréotypes associés aux leaders agentiques ne correspondent pas aux traits stéréotypés féminins (communautarisme ou leadership consensuel). Ainsi, selon El-Alayli *et al.* (2018) pour les femmes militaires, le simple fait de

détenir un rôle de leader contribue à les amener à « violer » les attentes selon lesquelles elles sont ou devraient être dans des positions de statuts inférieurs en termes de pouvoir et de capacité d'action. Lorsque les femmes dirigeantes affirment leur autorité (ou pire, leur allégeance fémocrate), elles vont à l'encontre des attentes sur la manière dont elles devraient généralement se comporter. Par conséquent, d'autres acteurs impliqués seront susceptibles de scruter davantage leur comportement (chaîne de commandement, médias, collègues, etc.) entraînant parfois sanctions et censures à l'égard de celles qui sembleraient trop affirmées ou trop peu communautaires. Cela pourrait expliquer pourquoi la promotion d'images féminines aux attributs masculins démesurés mettant par exemple en vedette des femmes hautes gradées ou en charge semblerait moins « naturelles » que celles représentant la femme dans des rôles traditionnels de genre. Pensons par exemple à la figure de nourrice, à la posture maternelle mentionnée plus tôt, aux militaires des métiers du *care*, de la logistique ou de l'administration. Cela éclaire également les réactions abjectes que la femme agente subirait si elle postulait pour un emploi ne correspondant pas à son rôle social (El-Alayli *et al.* 2018, 137).

Enfin, bien que la théorie de la congruence des rôles décrive comment la masculinité du leadership influence ce qui est attendu des femmes militaires détenant des positions névralgiques importantes, d'autres recherches laissent entendre que les stéréotypes et préjugés véhiculés peuvent également toucher l'affect de ces femmes. En effet, ces ensembles de stéréotypes diminueront parfois leur performance et rendement, disons pour des femmes qui seraient en position de commandement, et la manière dont elles s'identifient au leadership, notamment en ayant un impact sur la construction et la reconstruction de la féminité, en congruence avec les attributs sur lesquels « tous bons leaders » devraient s'aligner (Koenig *et al.* 2011).

### **2.2.6 Conclusion**

Pour conclure, une culture militaire non genrée, plutôt qu'une culture de « soldats non-binaires », pourrait favoriser l'inclusion des femmes sans miner leur réelle contribution (Davis 2020, 49). Encore à ce jour, la grande majorité du succès que connaissent les femmes militaires se manifeste en grande partie puisqu'elles s'assurent de se fondre dans le moule d'une culture militaire normative à prédominance masculine. Elles ne brandissent pas leurs différences. Même en tant que militaire, le genre féminin apparaît tout de même comme une caractéristique principale plutôt qu'auxiliaire, ne faisant pas abstraction des stéréotypes professionnels, sociaux converge en un handicap genré (Prévot 2010, 83). Suite aux constats théoriques, l'analyse empirique reprendra surtout les concepts du

féminisme d'État, des stéréotypes de genre, de la congruence des rôles et du poids des masculinités et féminités appliqués à la progression de carrière des femmes militaires. Jusqu'à maintenant, les recherches me font constater que la féminisation des FAC déstabilise l'identité militaire répandue dans ce qu'elle a de plus ancré du point de vue social, historique et intime. Dans la pratique, la professionnalisation de l'organisation et le tâtonnement des questions de genre ne provoquent qu'une ouverture modérée de certains postes aux femmes. L'augmentation de leur effectif demeure contrainte par une ségrégation simultanée horizontale<sup>14</sup> et verticale<sup>15</sup> qui tend à renforcer la reproduction des rôles de genres traditionnels, notamment en les cantonnant principalement dans les *purple trades*. Elles sont donc tolérées à des conditions qui contredisent souvent leurs motivations à s'engager dans les FAC alors qu'elles aspirent à « un métier différent ».

Au niveau de la *praxis* fémocrate dans la mise en place de politiques destinées aux femmes militaires, les recherches démontrent toute l'importance de la dimension de genre pour qu'en découlent des politiques publiques applicables à la bureaucratie des FAC. Sans quoi, les organes ou groupes consultatifs sensibles aux enjeux de genre, comme le DWAO, ne seront que consultés en aval de l'approbation des politiques ce qui limiterait de plus belle le réel poids de ces groupes dans le processus. Le choix des enjeux sur lesquels se penchent les politiques adoptées au sein des FAC se camoufle souvent derrière le fait que seules les politiques rationnelles applicables à toutes devraient être instaurées. L'organisation se démet de tous facteurs genrés alors qu'elle devrait considérer davantage les représentations identitaires féminines et masculines ainsi que les rôles de genre prédestinés comme variables saillantes du processus réflexif (Engeli et Rothmayr Allison 2014, 11).

La distribution des rôles professionnels selon la congruence des rôles de genre participe à la reproduction des rôles traditionnels au sein des FAC (Prévot 2010). Cela freine l'intégration des femmes puisque dans la distribution des rôles, elles se retrouvent exclues du modèle professionnel dominant et valorisé dans les unités et métiers de combat. À l'instar des tâches qu'elles remplissent, les femmes ne sont ainsi pas vraiment « militaires ». Dans l'exercice de leur métier, elles semblent en

---

<sup>14</sup> La ségrégation horizontale est renforcée par des remarques (quelques exemples furent mentionnés un peu plus tôt) ou des pratiques qui tendent à exprimer « l'indésirabilité » des personnes s'identifiant comme femme dans la profession militaire typée (armes et métiers de combat) en leur rappelant leur « nature » (prédisposition au *care*, maternité) ou en les assignant à des rôles sociaux dits féminins (Prévot 2010, 85).

<sup>15</sup> La ségrégation verticale s'observe dans la quasi-absence de femmes dans les postes d'officières supérieures, particulièrement dans les armes de combat. Les femmes hautes gradées semblent déranger encore plus puisqu'elles disposent d'une ressource sociale (l'autorité hiérarchique).

conséquence devoir choisir entre « être une femme » ou « être un militaire », comme si ces deux identités étaient exclusives l'une de l'autre (Prévot 2010). Il n'en demeure pas moins que les femmes militaires, pour éviter toute stigmatisation, doivent pallier avec la constante difficulté à trouver un compromis entre le « trop masculin » et le « trop féminin ». Les femmes qui se comportent « comme des hommes » et celles qui se comportent « trop comme des femmes » subissent une stigmatisation identique.

### **2.3 Cadre d'analyse**

Les théories se canalisent dans les approches sur les processus de socialisation spécifiques au cadre militaire, notamment au niveau de la construction sociale des genres. Elles reconnaissent d'emblée que les attributs recherchés chez un·e bon·ne leader des FAC ne collent pas à ceux généralement associés aux femmes. Cela semble perdu d'avance pour elles. Selon Isabelle Clair (2016), privilégier une approche au terrain féministe permet la production de connaissances nouvelles, incluant de partage de récit de vie qui, jusqu'à ce les chercheuses comme nous en parlent dans leurs travaux, n'étaient pas problématisées. Elles se trouvaient dès lors exclues du savoir légitime, parce qu'elles sont intéressées par les finalités de la recherche et les contraintes dans lesquelles celle-ci s'élabore, et parce que leur regard s'est formé au travers d'expériences inconnues de la plupart des savants [masculins et généralement blancs]. Je tenterai de réfléchir à partir de « vies marginalisées », en « exigeant des science sociales une ouverture constante aux positions/visions minoritaires » au sein d'organisations qui ne permettent pas nécessairement que leurs voix soient entendues (Clair 2016, 82). Les développements théoriques récents qui se penchent sur les enjeux de genre usent de plus en plus d'une approche intersectionnelle, qui reconnaît l'imbrication des systèmes d'oppression. Toutefois, il ne s'agit pas d'une pratique très répandue au Canada et encore moins parmi les études qui se penchent sur les FAC.

Les approches choisies me permettront de situer l'écart entre le point de vue institutionnel des FAC et les carrières des femmes militaires. Au fil de la carrière, les femmes se soumettront par ailleurs à un continuum qui les poussera à se positionner par rapport à la culture normative dominante en affirmant/réaffirmant leur féminité à partir des moyens mis à leur disposition, l'uniforme par exemple. De toute évidence, la marginalisation des femmes au sein du cadre institutionnel des positions névralgiques ne peut se résorber qu'au fil d'actions qui reposent sur l'échelle individuelle. Cela équivaut à prétendre que le manque d'effectif féminin se résorberait par un plus grand intérêt de leur part pour

les postes valorisés par l'institution. Cette marginalisation m'apparaît s'interpréter davantage par des complexités structurelles, voire hétéronormatives, marginalisant les femmes et leurs objectifs de carrière. Il nous paraît irrévocable de s'intéresser aux perceptions et à la représentation des femmes militaires en mettant d'abord l'accent sur les trajectoires de carrière. La plupart des travaux se limitent en effet à des dimensions subjectives ou essentialistes des expériences vécues plutôt que sur les récits vivants des répondant·e·s actives et actifs à ce jour au sein de l'organisation.

### **2.3.1 Théories de genre appliquées au contexte militaire et masculinités**

Les relations de genre sont perceptibles dans toutes les institutions majeures, mais paraissent aussi systématiquement importantes pour maintenir leur fonctionnement tel qu'on le connaît. Dans certaines organisations gouvernementales structurées comme les Forces armées, Mike Donaldson (1993) a établi que seule une faction des genres identifiables devenait hégémonique : les personnes s'identifiant en tant qu'hommes, en incarnant communément une masculinité hétérosexuelle, parfois agressive constitue cette hégémonie tandis que les personnes s'identifiant aux autres genres se retrouvent subordonné·e·s. Cette analyse s'avère particulièrement pertinente en ce qu'elle permet d'éclairer comment les relations de genre informent les carrières militaires des femmes.

Comme je l'ai mentionné plus tôt, la plupart des États établissent leur politique de défense en la contextualisant autour de masculinités évidentes tout en mettant l'accent sur des attributs comme la ténacité et la force pour ainsi, parfois malgré eux, évacuer les féminités, souvent synonymes de faiblesse. Dans ses prémices de départ qui traite de la théorie genrée des organisations, Joan Acker prétend que les organisations gouvernementales ne sont pas « non genrées », mais plutôt que l'on assume que les militaires sont prédisposé·e·s à combler certaines positions et métiers (Acker 1990). Je reviendrai aux rôles et métiers dans la prochaine section de ce chapitre. En poussant plus loin le statut non genré de l'État, R.W. Connell (1987) le définit carrément en tant qu'institution patriarcale. Par conséquent, en prenant les différentes formes de masculinités qui marquent les FAC, les relations entre elles se matérialisent aussi en un appareil coercitif imposé (Donaldson 1993, 646). Les agressions physiques menées par les troupes au front, la masculinité autoritaire des commandants (et parfois des commandantes), la rationalité calculée des techniciens, des planificateurs et des scientifiques font partie des éléments qui nourrissent et perpétuent l'hégémonie des masculinités (Connell 1987, 126). Jeff Hearn surenchérit dans cette veine en ajoutant que la masculinité hégémonique rendue légitime, notamment par les exemples que je viens de mentionner, contribue à l'institutionnaliser et la perpétuer

(Hearn 2004). Selon son approche, l'hégémonie de la masculinité au sein des FAC représenterait toujours la posture normative acceptée et intériorisée par la communauté militaire.

La section précédente m'a permis d'ouvrir la boîte de la masculinité hégémonique afin de bien l'introduire et poursuivre le reste de mon analyse. D'ores et déjà, aux yeux des défenseurs de la mise au rancart de toutes questions qui touchent au genre, l'organisation militaire serait d'abord perçue comme un ensemble de pions et de chevaliers. Cet ensemble se fait ensuite déplacer au gré des demandes organisationnelles et opérationnelles des élites militaires ou civiles du MDN. Et d'après ces élites, il s'agirait de la seule manière de préserver l'ordre, l'efficacité opérationnelle, garder certains calculs dans le secret et surtout, de cacher toute forme de fragilité. On pourrait croire que c'est aussi pour offrir l'impression que l'organisation paraît plus compétente qu'elle ne l'est, tant aux yeux de sa population qu'aux ceux de ses alliés et des adversaires potentiels. Mais la fragilité est réelle et surtout, genrée. Selon la culture normative ambiante, être fragile s'associe essentiellement au féminin. Être féminin est non seulement moins puissant, mais aussi moins sérieux et moins crédible (Enloe 2015).

C'est donc ici que je crois bon introduire les théories de genre qui s'appliquent pertinemment et offriront ensuite le ton au reste de ma perspective théorique. Dans son usage le plus simple, quand « genre » veut remplacer « femmes », on veut référer à de l'information fournie qui s'intéresse aux femmes, mais qui se penche également sur les hommes ; que l'étude des premières implique celle des seconds. Cette imbrication sous-tend que le monde auquel appartiennent les femmes fait partie du monde des hommes, qu'il fut aussi créé en leur sein et pour eux. Dans mon cas, ce schème est d'autant plus attribuable à l'étude d'une organisation militaire (Scott 2012). On utilise également « genre » pour désigner les relations sociales entre les sexes (Scott 2012, 23). D'après les travaux de Joan Kelly, les systèmes économiques et de genre agissent les uns sur les autres pour produire de l'expérience sociale et cerner les relations de pouvoir. Les théories de genre et la manière dont elles me permettent de cerner les relations de pouvoir au sein des FAC seront utiles d'un point de vue analytique. Kelly (1979) souligne justement le fait qu'aucun de ces deux systèmes n'est causal à lui seul, mais que les deux opèrent simultanément pour reproduire les structures socioéconomiques, dominées par les hommes au sein d'un ordre social donné.

Dans *Gender and Power*, la théorie de genre d'après R.W. Connell (1987) s'avère aussi utile à mon cadre d'analyse puisqu'il le rend applicable au contexte militaire. Cela met la table pour les théories



que je mobiliserai ensuite, notamment la théorie de la congruence des rôles, les stéréotypes de genre et la reproduction des rôles traditionnels. Les relations de genre sont perceptibles dans toutes les institutions majeures, mais paraissent aussi systématiquement importantes pour maintenir leur fonctionnement tel qu'on le connaît. En les percevant dans mon objet, on pourrait croire qu'elles contribuent aussi à prédéterminer les rôles décernés à chacun·e des militaires. Tandis que ces relations de genre représentent une partie essentielle du pouvoir social qui sert à l'organisation des FAC, elles me permettront notamment de nommer et d'identifier une hégémonie, de prescrire une définition à une situation donnée, de comprendre les termes et le langage utilisés spécifiquement dans le cadre militaire et de formuler des recommandations (Connell 1987, 120).

En somme, bien que l'organisation soit parfois critiquée pour ses pratiques, le *statu quo* reconferme la confiance maintenue en cette hégémonie qui représenterait un moyen d'éviter le chaos et d'assurer une forme de stabilité. Cette forme d'hégémonie normative s'apparenterait alors à une hégémonie « culturelle » (Hearn 2004, Perez et Strizhko 2018). C'est aussi pourquoi les fervents de cette hégémonie ne sont pas nécessairement les militaires détenant le plus de pouvoir au sein de l'organisation. Par conséquent, certain·e·s militaires appartenant à des groupes marginalisés ou ceux s'identifiant en tant que femme se plient à une part des caractéristiques de la masculinité hégémonique. En la relayant au standard normatif et en l'arborant culturellement par les figures autoritaires, les hauts gradés par exemple, le discours répandu soutenant que tous les militaires sont égaux incarne et autorise la reproduction de cette masculinité hégémonique propre aux FAC (Hearn 2004, Davis 2020). En raison de cette prévalence de la masculinité hégémonique, les femmes militaires passeront par des processus de déconstructions et reconstructions des féminités au fil des années en service (Berg et Budnick 1986, Taber 2015). Ceux-ci peuvent aussi bien être évolutifs, momentanés ou continus, tout dépendamment des réalités vécues lors du parcours de carrière.

### **2.3.2 Les Forces armées canadiennes en tant que bureaucratie ordonnée et enjeux de non-représentativité**

Dans une démocratie libérale comme celle du Canada, les Forces armées canadiennes sont étroitement encadrées par le cadre ministériel civil. Le chef d'état-major relève ainsi du ministre de la Défense nationale. L'éminence de ce ministère particulier le distingue par ailleurs des autres bureaucraties fédérales. Cet énoncé m'amène à m'interroger sur les rapports de pouvoir au sein même de l'appareil du MDN, plus principalement au sein de la plus grande partie de ses effectifs, c'est-à-dire,

le groupe institutionnellement distinct constitué des militaires professionnels (Richard *et al.* 2018). Selon les travaux de Max Weber, l'organisation militaire d'un État (forces armées) incarne une forme de bureaucratie rationnelle au sein de laquelle une structure hiérarchique assure discipline et maintien de l'ordre (Weber *et al.* 2009). La loi et l'ordre juridique représentent le cœur du bon fonctionnement de l'appareil étatique d'une bureaucratie. La discipline absolue serait donc celle à laquelle l'armée adhère et aussi celle qui donnerait naissance aux autres formes de discipline (Weber *et al.* 2009, 261). Dans sa posture originelle, la bureaucratie militaire accorde de l'importance à l'uniformité de l'obéissance, à un commandement dépersonnalisé et permet la reproduction des relations socioéconomiques, des relations de pouvoir des individus en son sein. Les émotions, le statut, le dévouement et le charisme deviennent subordonnés à un calcul rationnel du succès de l'organisation. La structure organisationnelle des FAC, à travers le temps, a clairement contribué à l'enracinement de rapports de pouvoir genrés qui culminent toujours dans la culture normative. Au fond, la structure devenue naturalisée est perçue comme étant la seule option viable pour qu'ordre et discipline soient maintenus. Or, aujourd'hui, avec les nouveaux objectifs des FAC qui s'engagent à assurer une meilleure représentativité de la diversité, le contrôle bureaucratique paternaliste et « technique » ne peut que nourrir la reproduction de ces rapports de pouvoirs et faire perdurer le cadre de non-mixité (O'Neill 1986).

Il m'apparaît difficile de ne pas nommer l'existence d'enjeux de non-mixité au sein des FAC pour ce qu'ils sont vraiment lorsque l'on s'intéresse à une organisation plutôt homogène (hommes blancs, occidentaux, majoritairement hétérosexuels). Si la faction du *Boys' club* nous vient rapidement à l'esprit lorsqu'il est question des FAC, c'est que les femmes et les militaires appartenant aux groupes marginalisés restent des membres dont la place est encore assez « nouvelle » (Delvaux 2019, 125). Alors que la place des femmes au sein de l'organisation paraît en croissance, elle reste précaire. D'après ce que démontrent les auteurs, pour bien comprendre mon puzzle sur les trajectoires de progression de carrière des femmes militaires, je souhaite appliquer un cadre féministe aux dynamiques bureaucratiques des FAC puisque les travaux sur les organisations militaires empruntant ce cadre sont trop peu nombreux. Les recherches effectuées par Cynthia Enloe (2015) stipulent qu'il faut cesser d'essentialiser les expériences vécues par les hommes militaires et prétendre qu'elles peuvent s'appliquer à toutes les membres des FAC. Ce qu'elle avance est aussi en parallèle avec la bureaucratie militaire dans sa forme paternaliste originelle, dans laquelle les femmes étaient [et le sont toujours] évacuées des élites militaires, des stratèges décideurs qui régissent l'institution et établissent les critères.

Une analyse simpliste de la bureaucratie militaire serait d'imaginer que les élites, tout en étant conscient·e·s de l'homogénéité de leur postulat, évacueraient toutes formes de masculinités dans la prise des décisions. Adopter une épistémologie féministe m'amène à m'intéresser aux ramifications de la représentativité féminine, en évacuant les multiples couches de politiques publiques pouvant reproduire les masculinités. Pour bien comprendre les dynamiques variées vécues par les femmes militaires, Enloe soutient qu'il faut redonner de la valeur à la contextualisation des réalités vécues au fil des trajectoires de carrière des femmes militaires afin de cibler quand surviennent ces constructions et reconstructions des masculinités.

### **2.3.3 Stéréotypes et reproductions des rôles traditionnels**

Pour faire suite à ce qui fut recensé dans la section précédente, j'aimerais aborder le fait que les théories féministes n'ont que très peu confronté la relation entre l'état et la société dans un aspect de détermination sociale spécifique au sexe. Recensé dans le chapitre de Catherine A. MacKinnon paru dans l'ouvrage *Women, Gender and the State*, du point de vue féministe, l'État est effectivement masculin. Les lois et les politiques mises en place perçoivent et traitent les femmes de la même manière que les hommes perçoivent et traitent les femmes (MacKinnon 2010). Les normes véhiculées et reproduites au sein des FAC exacerbent le point de vue masculin dans leur conception. Cette norme devient celle qui prévaut et prétend à l'objectivité. Selon cette approche, la rationalité pratique réside dans le *statu quo*. Dans le cas d'une organisation militaire, trop de changements ou de nouvelles mesures génèrent une perte de sens organisationnelle pour le groupe dominant. La population composant les FAC devrait-elle vraiment refléter la diversité de la société civile ? Devrait-on systématiquement inclure plus de femmes et de personnes appartenant aux groupes marginalisés ? Selon MacKinnon, le postulat actuel des FAC qui prétend refléter la société civile serait en fait une organisation dans laquelle les hommes gèreraient les femmes. Les hommes militaires mèneraient déjà de par le simple fait d'émettre un postulat qui paraît phallique puisque ce sont eux qui décident de nommer et de distinguer ce que représente cedit « miroir de la société » (MacKinnon 2010, 294). En tant que groupe dominant, les hommes militaires sont non seulement réfractaires au changement et cette résistance constitue un ressac. On qualifie ainsi la réaction puisque le groupe dominant est conscient d'être en train de perdre des capacités du pouvoir. Le ressac ou *backlash* peut se présenter sous des formes subtiles de pouvoir coercitif (le ridicule, la condamnation, l'ostracisme, la censure) ou emprunter des formes moins subtiles (assassinat, viol, coups, agression, lynchage, violence) et viser les agent·e·s ou les leaders (Mansbridge et Shames 2012, 153).

Les théories organisationnelles et de gestion étudiées au XX<sup>e</sup> siècle se penchaient sur l'offre de métiers des organisations gouvernementales qui semblait à première vue non-genrée (Carreiras 2006, 30). Par ailleurs, les auteurs mobilisant les approches féministes plus récentes nuancent le propos en y évoquant les effets du spectre des stéréotypes de genre et de la congruence des rôles. De fait, les recherches concluent que le genre peut être considéré comme un élément significatif à la compréhension des structures d'opportunité (divisions sexuelles du travail), de pouvoir (divisions hiérarchiques) et d'exploitation (subordination et hiérarchisation des genres) dans le contexte militaire. Depuis des décennies, les organisations militaires représentent l'hypostase des conceptions normatives des genres, en amplifiant d'un côté des modèles culturels participant à la production et à la reproduction des rôles traditionnels de genre.

La figure féminine joue pourtant un très grand rôle dans le décalage de l'image typée qui définit le soldat. Elle représente l'altérité. D'une part, l'archétype de la figure militaire culturellement répandue est celui de la figure héroïque, du *buddy*, du dur à cuire, à laquelle les membres des FAC souscrivent également. D'autre part, les modèles à connotation négative auxquels les militaires sont aussi exposés et desquels il faut s'écarter font référence au féminin ou aux personnes LGBT. Dans les FAC, on met l'accent sur cette dichotomie de la figure « forte » et « faible » particulièrement auprès des recrues lors de la QMB ou la QMBO. À une autre époque, on pouvait même s'adresser aux recrues en les dénommant fillettes, filles, salopes, « fifi », *faggots*, *girls*, etc. On encourage la recrue à développer sa force et son agressivité et à effacer tous marqueurs attribuables au féminin comme la sensibilité et la compassion (DeGroot 2001). De fait, les marqueurs stéréotypés comme « non-masculins » sont synonymes d'inefficacité et de passivité tandis que les traits de masculinité sont synonymes de pouvoir et d'agilité (Carreiras 2006, 43). Les recherches recensent que les femmes militaires mobilisent des stratégies qui mèneront au développement ou à l'accentuation de traits masculins, parfois inconsciemment, en leur donnant préséance au travail puisqu'ils sont au cœur de la culture normative militaire des FAC. Les travaux d'Anne Kœnig et d'Alice Eagly démontrent que pour les femmes militaires, laisser libre-cours aux stéréotypes féminins personnifiés, autant physiquement que psychologiquement, représenterait une forme de barrière dans la progression de carrière menant à l'atteinte de positions de leadership (Kœnig et Eagly 2011). Duehr et Bono (2006) ont également fait remarquer dans leurs travaux des variations et allers-retours possibles quant aux stéréotypes de genre incarnés par les femmes militaires qui aspireraient à une position hiérarchique clé. Tandis que certaines

adhéreraient délibérément à un style de leadership orienté sur les tâches à accomplir, bien que le dicton répandu dans les FAC aille comme suit : « *People first, mission always* », le style de leadership transformationnel aurait préséance (Duehr et Bono 2006). Il s'agirait aussi d'une façon de se sentir plus acceptée par le groupe dominant et permettre à ceux qui le désirent d'accéder plus facilement aux promotions et à un plus grand nombre d'opportunités de carrière (Rosenwasser et Dean 1989, 83, Koenig et Eagly 2011).

Dans l'univers symbolique des Forces armées canadiennes, la figure féminine se voit attribuer de nombreux stéréotypes. L'un des premiers attributs qui émergent se perçoit dans la militaire « femme objet », objet de désir hétérosexuel, pour qui, une fois cumulé, se matérialisera en trophées. En situation opérationnelle, combattre aux côtés « d'un objet de désir sexuel » serait catastrophique pour la poursuite de la mission. Les représentations stéréotypées s'inscrivent donc dans une valorisation de la sexualité masculine comme preuve de virilité, ce qui rend la présence militaire féminine problématique (Prévot 2010). La deuxième figure féminine s'inscrit dans le postulat de la maternité. Dans la plupart des sociétés occidentales, celles qui donnent biologiquement naissance ne devraient pas être celles qui tuent. Envoyer des femmes militaires au combat a toujours semblé tabou et s'avérait aussi un moyen de les contraindre hors de ces métiers. C'est par ailleurs pourquoi le service militaire féminin a longtemps été perçu comme étant une continuité naturelle des rôles genrés traditionnels, notamment en affectant les femmes aux tâches reliées au *care* (DeGroot 2001). Un exemple assez curieux dans ce processus d'objectification des femmes militaires, venant ainsi confirmer les valeurs masculines dominantes, passe par la nomenclature féminisée de l'équipement communément utilisé par les militaires (Carreiras 2006). On réfère par exemple aux armes et aux navires en termes de genre féminin. Bref, à ce jour au sein des FAC, on remarque quand même une forte hétérogénéité des genres parmi les différentes unités, branches et métiers. Certaines branches intègrent plus que d'autres des éléments de diversité, perçues comme incongruités qui se traduisent en une hiérarchisation des masculinités. En d'autres termes, selon les différentes branches et unités, les hommes militaires composeront ce construit de la masculinité en y incluant différents aspects. Le métier dans lequel ils progressent, selon un métier plus ou moins typé masculin ou féminin, établira leur rang dans la hiérarchie des masculinités. Et c'est exactement pourquoi il faut comprendre les organisations militaires en termes de relations entre les différentes formes de masculinités, plus ou moins proéminentes dans les métiers typés féminins, comme les *purple trades* qui recoupent entre autres le *care*, le soutien logistique ou l'administration (Carreiras 2006, 45).

## Chapitre 3 – Considérations méthodologiques

Ce chapitre fera le portrait des considérations méthodologiques pour lesquelles j'ai opté dans le cadre de ma recherche. Il inclut une section venant justifier la méthode de collecte des données et le processus de recrutement et de sélection des répondantes. Il inclut également une revue de la grille d'entretien de même qu'une brève explication de sa logique d'énoncé. Enfin, j'aborderai la façon dont les données recueillies furent codées et analysées.

Mon rapport à l'objet est particulier et il demeure impératif de le passer en revue, par souci de transparence. Étant réserviste au sein de la Réserve navale des Forces armées canadiennes depuis 2013, d'abord comme cuisinière et ensuite comme officière des affaires publiques depuis 2018, je considère que mes expériences personnelles ont fait naître ma réflexion qui me permet aujourd'hui de justifier théoriquement la pertinence de cette recherche. S'ajoute à cela un intérêt personnel à l'égard des réalités vécues par les femmes militaires qui souhaitent se développer et progresser dans des milieux généralement perçus comme « masculins ». Au fil de mon parcours, j'ai définitivement vécu des expériences qui ont fait en sorte de développer ce langage particulier, cette connaissance du milieu et cette sensibilité face aux réalités que vivaient collègues et consœurs. Autant pour les militaires de la F Rég que celles de la P Rés, le fait d'être militaire doit nécessairement se lire de manière multilatérale. De ce point de vue, aux réalités vécues entre les murs parfois rigides du cadre militaire s'ajoutent celles vécues dans le cadre civil, créant ainsi de nouvelles réalités que seules les femmes militaires peuvent interpréter facilement.

En tant que militaire à temps partiel de la P Rés, ma réalité implique également d'autres aspects. Les réalités particulières vécues par les femmes militaires, le langage et l'environnement dans lesquels elles évoluent peuvent parfois sembler incomprises par la population qui travaille dans des emplois civils. Je trouvais donc intéressant de me retrouver entre ces deux chaises, dans une position particulière de chercheuse, mais aussi de membre active des FAC. D'après Dwyer et Buckle (2009), la posture de membre du groupe étudié ne me place pas nécessairement dans une posture de chercheuse plus ou moins qualifiée. Ça fait plutôt de moi une chercheuse différente, avec un apport particulier à l'objet étudié. Pour ma part, le fait d'adopter la posture d'*insider/outsider* ou bien « d'initiée » et « d'étrangère » à l'objet a clairement contribué ma compréhension à la fois de la population étudiée que des narratifs en soi. Pour les recherches effectuées par une personne dite « initiée », on fait

référence à un·e chercheur·euse qui se penche sur une population à laquelle elle ou il prend part, faisant en sorte de partager au préalable une identité, un langage ainsi que des expériences communes (Asselin, 2003). Je suis aussi d'avis que la position de « membre complète » me prodigua une certaine légitimité possiblement accompagnée d'un stigma dû à mon statut de réserviste, contrairement aux interviewées qui appartenaient toutes à la Force régulière. Chose certaine, mon statut d'initié·e et le vécu concret que je partageais avec les répondantes facilitèrent l'accès au terrain, rendirent les échanges fluides et menèrent à une acceptation plus rapide et complète de ma recherche (Adler et Adler, 1987). J'ai par ailleurs ressenti une grande ouverture de la part des participantes et une confiance rapidement établie à mon égard.

Enfin, le statut d'*insider* ne vient pas sans son lot de défis potentiels. Adler et Adler (1987) se penchent sur cette posture de chercheurs membres complets de la communauté étudiée et l'abordent comme étant « le rôle ultime d'une dualité existentielle ». Cette dualité peut éventuellement mener à « un conflit de rôles » si la ou le chercheur·euse se retrouve tiraillé·e entre l'enjeu demeurer loyal à l'organisation à laquelle elle ou il appartient et son postulat de recherche. De fait, malgré une proximité déjà établie avec les répondantes au sens d'appartenance organisationnelle, l'accès au terrain requerra un certificat d'éthique additionnel attribué par le Comité d'examen de la recherche en sciences sociales (CERSS) du Directeur général – Recherche et analyse (personnel militaire) (DGRAPM), retardant ainsi mon entrée sur le terrain de plusieurs mois. Je suis tout de même d'avis qu'il est possible d'éviter les conflits de rôles en étant pleinement consciente de ses propres biais et perspectives tout en les confrontant, en s'assurant de scinder clairement les données empiriques recueillies de mes expériences personnelles.

De manière préventive, il est nécessaire de reconnaître l'instrumentalisation logée dans une recherche conduite auprès d'une communauté à laquelle j'appartiens plutôt que de la nier. Tenter de me distancier de l'institution dans laquelle j'évolue professionnellement sans prendre les considérations éthiques nécessaires aurait fait défaut à mon processus de recherche, notamment pour mon recrutement (Labelle 2020, Naples 2004). Je suis aussi d'avis, tout comme plusieurs autres chercheuses féministes, que cette tendance positiviste aux dualismes – entre la recherche qualitative et quantitative, entre le sujet et l'objet de recherche et entre la rationalité et l'émotion est à proscrire dans une recherche qui se penche sur les trajectoires individuelles. Par ailleurs, selon Hesse-Biber (2012), en créant une scission entre le sujet et l'objet, on retire la chercheuse ou le chercheur du processus de

recherche en la ou le plaçant dans un véhicule différent. Cette pratique positiviste fait la promotion d'une hiérarchisation entre la/le chercheur·euse et les répondant·e·s qui semble drôlement se calquer sur le patriarcat. Hesse-Biber (2012) remet aussi en question l'exclusion positiviste des émotions et valeurs de la recherche. Je considère évidemment que l'inclusion des émotions et des valeurs paraît essentielle à ma recherche, non seulement vu les sujets sensibles abordés lors des entretiens, mais aussi en tenant compte de ma posture d'*insider*.

### **3.1 La méthode : entretiens semi-dirigés approfondis**

Les recherches conduites et la documentation produite par le MDN et les FAC utilisent la plupart du temps davantage des méthodes quantitatives pour effectuer la collecte des données. D'après mes observations, la méthode de collecte des données privilégiée est le sondage distribué à l'interne. J'ai toutefois déjà pris part à deux groupes de discussion ; le premier s'intéressait aux expériences et perceptions des femmes réservistes des FAC et le deuxième se penchait plutôt sur des questions touchant le recrutement. Les recherches et groupes de discussion sont parfois dirigés par une branche de recherche civile du MDN. Leur gestion peut aussi être sous-contractée à des cabinets de conseil indépendants spécialistes des enjeux politiques et réglementaires tels que *Earnscliffe*.

Selon Klandermans et Staggenborg (2002), le choix de la méthode de collecte des données repose beaucoup sur le niveau d'analyse effectué ensuite. Ils renchérissent en soulignant que pour les analyses de niveau individuel, les entretiens semi-dirigés représentent une méthode très appropriée puisqu'ils permettent aux chercheur·euse·s d'utiliser le matériel empirique recueilli à son plein potentiel, en travaillant directement à partir des récits et des trajectoires individuelles. Dans mon cas, cela permet aussi d'interpréter les manières dont les répondant·e·s se positionnent face à leur participation et implication au sein des FAC (Blee et Taylor, 2002). Le fait de conduire des entretiens avec des femmes militaires actives des FAC leur accorde aussi une voix tout en permettant la reconstruction de narratifs collectifs ordinairement moins visibles. La méthode remédie également au manque de documentation sur le sujet et, à un certain point, crée un point de rupture avec les récits dominants des recherches qui s'intéressent aux carrières militaires. Le postulat des recherches féministes veut qu'une forme de justice sociale soit atteinte lorsque sont rendues visibles les expériences et réalités historiquement masquées. Selon Isabelle Clair (2016), privilégier une approche au terrain féministe permettrait la production de connaissances nouvelles et ferait émerger des récits de vie qui n'étaient auparavant pas problématisés. Avant que la communauté académique féministe



s'intéresse à ces enjeux, ils n'étaient pas moins qu'exclus du savoir légitime. La tendance se renverse alors que le postulat de recherche a commencé à s'intéresser aux finalités de la recherche et aux contraintes dans lesquelles celles-ci s'élaborent, et parce que le regard des interviewées s'est formé dans des expériences inconnues de la plupart des savants [masculins et généralement blancs]. Je tenterai donc d'emprunter cette posture féministe afin de réfléchir aux « vies marginalisées » des femmes militaires et des questions qui en émergent. Je souhaite laisser place aux carrières qui passent sous le radar en exigeant des sciences sociales une ouverture constante face aux récits vécus par une minorité de membres de l'organisation qui, d'ordinaire, ne résonnait pas au-delà de l'institution (Clair 2016). Le fait de s'entretenir avec une population dite « marginalisée » ou sous-représentée dans le contexte des FAC représentait une forme de tribune pour les répondantes, leur permettant de se sentir « entendues » au-delà de l'institution et de possiblement infiltrer le discours académique. Échanger sur un vécu parfois commun et discuter des défis rencontrés pendant la carrière s'est rapidement transformée en une discussion très humaine, autant pour elles que pour moi. Systématiquement, la recherche s'avérait l'élément déclencheur de l'activité, sans toutefois lui donner un cadre trop rigide (DeVault et Gross, 2012).

Par le fait même, dans ma recherche, j'insiste sur l'importance de considérer les femmes militaires comme groupe minoritaire des FAC et de focaliser sur leurs expériences vécues de prime abord. Ce faisant, cela rompt avec des conceptions scientifiques plus traditionnelles et positivistes qui accordent une plus grande valeur à la « connaissance scientifique » qu'aux expériences vécues. Or, les méthodes qualitatives, en particulier les entrevues de type récits de vie, sont devenues les méthodes de choix pour se parfaire du quotidien des répondantes et en faire ressortir les expériences subjectives (Labelle 2020, 412).

### **3.2 La grille d'entretien comme outil méthodologique**

D'abord, le choix des questions d'entretien fut guidé par la question de recherche. La grille d'entretien fut divisée en trois thématiques (annexe II)<sup>16</sup>. En premier lieu, les participantes répondirent à des questions à propos de leur enrôlement et de leur progression de carrière. Elles passèrent en revue les raisons et motivations ayant motivé leur enrôlement au sein des FAC, leur choix de métier et le parcours les ayant menées au poste occupé actuellement. Ensuite, les femmes militaires racontèrent la

---

<sup>16</sup> La grille d'entretien jointe en annexe II est en français. Par ailleurs, les répondantes avaient le choix d'effectuer leur entretien en français ou en anglais. La grille était aussi disponible en anglais.

manière dont elles vivent la conciliation travail/famille, leur relation face à la hiérarchie, la structure de l'organisation, l'octroi des promotions ainsi que le leadership au sein des FAC. Finalement, elles discutèrent de la manière dont elles s'identifient aux FAC, des défis et difficultés vécues au travail ainsi que de la façon dont les masculinités et féminités sont perçues dans l'organisation. Après avoir réalisé environ trois entretiens, le questionnaire fut modifié et adapté pour que je puisse obtenir davantage d'éléments de réponse à ma question de recherche. Certaines questions furent réécrites et j'ajoutai des questions de relance à ma grille.

### **3.3 Le recrutement**

Le recrutement des participantes s'est effectué de trois manières différentes, le recrutement individuel ciblé, le recrutement par boule de neige et le recrutement sur la page *Facebook* du DWAO. La première vague de recrutement s'est opérationnalisée à partir de connaissances que j'avais, sans toutefois impliquer mes collègues de travail. Le recrutement par boule de neige s'est ensuite mis en place en commençant par mes connaissances. J'ai ensuite pu identifier par l'entremise de ces connaissances d'autres femmes militaires actives qui correspondaient à mes critères de recrutement (Coman *et al.* 2016). En troisième lieu, j'ai partagé mon annonce de recrutement sur la page *Facebook* du DWAO dans le but de m'éloigner des réseaux que je connaissais déjà. Mon statut d'*insider* a clairement eu des effets sur mon recrutement et c'est pourquoi je voulais d'éviter de m'entretenir avec des collègues de travail appartenant à mon unité. En effet, vu ma posture, mon recrutement a certes été facilité dans une certaine mesure, mais il demeurerait important d'éviter de me mettre dans une position conflictuelle en réalisant des entretiens avec des collègues de travail. Parmi les critères de sélection, je cherchais à m'entretenir avec des femmes ayant une expérience tangible au sein des FAC, ayant cumulé au moins cinq années de service, ayant des déploiements ou des missions à leur actif, occupant une position de leadership et ayant possiblement déjà délibérément refusé une promotion ou une position de leadership. Cela a néanmoins contribué à varier mon échantillon afin d'éviter de solliciter uniquement des femmes « médiatisées », ayant un parcours de carrière « prolifique » ou étant déjà connues du public.

### **3.4 L'échantillonnage**

J'ai délibérément choisi d'effectuer ma recherche à partir d'un échantillon uniquement composé de femmes. D'après les travaux de Cynthia Enloe cités plus tôt (2015), il s'agissait de préconiser l'approche analytique vu la taille de l'échantillon, ce qui me permettrait d'approfondir sérieusement le croisement des réalités particulières vécues. Vu les réponses positives à ma méthode de recrutement,

les critères de sélections ont également dû être resserrés. Tout au long du processus de recrutement, j'étais sensible au fait de varier mon échantillon, mais vu l'homogénéité de la population de militaires toujours actives, il n'était pas facile de trouver des femmes racisées avec qui m'entretenir sans donner l'impression de leur attribuer le titre de *token*. Je ne voulais pas non plus prétendre que ma recherche toucherait à tous les enjeux. Je me considère alliée au féminisme intersectionnel, mais il m'est impossible de prétendre toucher tous les enjeux et d'appliquer complètement ces théories dans ma recherche. Vu l'homogénéité de la population étudiée, cette approche ne me paraissait pas valide. Cependant, j'ai fait attention de ne pas réduire les expériences vécues par les femmes avec qui je me suis entretenu à une seule catégorie comportant des caractéristiques semblables et partagées. Par ailleurs, en effectuant mon recrutement, j'ai tout de même mentionné le fait que j'étais à la recherche de militaires d'identifiant en tant que minorité ethnique, sexuelle ou de genre. Certaines femmes avec qui je correspondais (cis et hétéro) prirent le temps de préciser qu'elles s'identifiaient comme « minorité » par le simple fait d'être une femme dans les FAC, même en étant cis, hétéro et blanche. Autrement, j'ai trouvé qu'il était difficile d'ajouter de la « diversité » à mon échantillon, les FAC étant ce qu'elles sont et n'acceptant les femmes militaires (de toute orientation sexuelle et identité de genre) parmi l'ensemble des rangs et métiers que depuis une quinzaine d'années. Cette difficulté reconfirmait l'homogénéité de la population, très blanche, hétéro et cis peuplant toujours la majorité de l'organisation.

Le travail de terrain s'effectua entre le 13 février et le 26 avril 2019. Les entretiens furent réalisés de trois façon différentes : en personne, au téléphone ou par le biais d'applications de visioconférence (*Skype* et *Facetime*). Les entrevues en personne furent réalisées dans une variété de lieux, des salles à manger des répondantes jusqu'aux cafés. La durée des entrevues varia de 45 minutes à une heure 50 minutes. Au total, j'ai conduit 15 entretiens ( $N = 15$ ) de type récit de vie auprès de militaires actives de la Force régulière basées un peu partout au Canada. J'ai également réalisé un entretien de type informatif à Ottawa auprès d'une scientifique de la Défense, du recrutement et du maintien en poste de l'équipe de l'attrition et de la rétention du Directeur général – recherche et analyse du personnel militaire. Cette scientifique civile partagea avec moi une quantité importante de rapports, dont les rapports sur l'équité en matière d'emploi dans lesquels des données graphiques me permirent de créer des tendances au niveau de la représentation et de la rétention pour effectuer des comparaisons historiques. Ces rapports sont produits annuellement par le MDN.

### 3.5 Le codage et l'analyse des données

Le codage des données fut effectué à la main, sans logiciel externe. Au fur et à mesure que j'effectuais la retranscription des entretiens, la grille de codage s'est élaborée de manière inductive. J'ai procédé selon les méthodes proposées dans l'ouvrage de Johnny Saldaña, *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2013) avec un codage à plusieurs tours. Le premier tour s'est effectué en parallèle à la retranscription des entretiens, comme indiqué plus haut. J'ai d'abord identifié les passages qui s'apparentaient à des « moments clés » de la carrière pour faciliter le recouplement et le croisement des entretiens (Saldaña 2013). Au total, j'ai travaillé avec environ 86 codes. Au deuxième tour de codage, la grille fut appliquée à chaque entretien afin d'y cibler les mots ou idées qui s'y recoupaient. Les codes furent identifiés textuellement en marge de chacune des retranscriptions. C'est au fil des tours de codage que j'ai pu densifier les codes en trois grandes catégories et huit sous-thématiques et ainsi repérer des extraits pertinents des thématiques à aborder. Les « sous-thématiques », par exemple, les MASCULINITÉS recoupaient plusieurs codes en elles. Dans ce cas-ci on y retrouvait par exemple : la NORMALITÉ DE LA MASCULINITÉ, les STÉRÉOTYPES, les REPRODUCTIONS, etc. Cette stratégie de codage me permit de repérer des tendances et d'analyser les croisements des données recueillies auprès des répondantes dans un fichier Excel. L'axe des ordonnées correspondait aux prénoms et l'axe des abscisses aux différents codes. Une feuille de calcul indépendante était attribuée à chacune des sous-thématiques. Enfin, les deux tours de codage me permirent de croiser le vécu des répondantes au fur et à mesure que j'effectuais les entrevues. La méthode me permit ensuite de réaliser une triangulation des trajectoires individuelles de carrière par rapport aux exigences et biais institutionnels ainsi qu'avec les normes et dimensions relationnelles.

## Chapitre 4 – L’expérience institutionnelle des femmes qui font carrière dans les Forces armées canadiennes

Ce chapitre représente le cœur de l’analyse empirique du mémoire. À partir des récits de vie recueillis, il me permettra de croiser les carrières de 15 femmes militaires toujours en service au sein des Forces armées canadiennes. Il est constitué de trois sections dans lesquelles je me pencherai respectivement sur les trajectoires individuelles des femmes militaires, les exigences et biais institutionnels ainsi que les normes et les dimensions relationnelles.

### 4.1 Les trajectoires individuelles

Ce n’est qu’à partir de 1989 que les femmes qui souhaitaient joindre les Forces armées canadiennes purent le faire en intégrant n’importe lequel des groupes professionnels militaires. En d’autres termes, c’est à ce moment que les restrictions contraignant les femmes à joindre l’organisation dans une poignée de métiers prédéterminés furent levées, bien que les sous-marins leur demeurent inaccessibles jusqu’en 2001. D’ores et déjà, la carrière en soi des membres de la F Rég sera jalonnée de moments clés comme la façon dont elles furent recrutées, l’enrôlement, la qualification militaire de base, les mutations, les déploiements, l’obtention de promotions, les changements de métiers ou d’éléments, la libération, etc. Dans certains cas, l’atteinte de positions de leadership clé, un poste de commandement par exemple, placera la carrière des membres s’identifiant en tant que femme sous la loupe. Cet examen constant, ces critiques, cette loupe qui passe en revue faits et gestes de celles qui parviennent à atteindre ces positions sont l’entrée en matière que je propose. L’expérience de Martine en tant que « première femme » en témoigne et donnera le ton au reste du chapitre :

[...] Il reste toujours que quand t’es la première à faire quelque chose, y’a un élément de, on va regarder comment ça va se passer. Ça, c’était peut-être le plus gros défi. Mon mari m’avait fait remarquer quelque chose, les gens disaient : « parce que t’es une femme, tu dois travailler plus fort. » Pis moi je disais, je suis pas sûr que parce que je suis une femme, je dois travailler plus fort. Je pensais qu’il y avait peut-être un élément de « travailler différemment », mais ce que mon chum m’avait fait remarquer que oui on devait travailler plus fort, mais « toi, tu dois travailler sous la loupe de l’observation pis si tu regardes tes collègues masculins, c’est pas un *scope*, c’est pas une lentille sous laquelle eux autres doivent opérer. »

Être « la première femme » à paver la voie dans un corps de métier spécifique des FAC amène son lot d’observateurs curieux de voir comment ces dernières réagiront aux situations stressantes tout en étant sous la loupe des hauts gradés de l’organisation, du public et des médias. À partir des

expériences vécues des 15 répondantes ayant partagé leurs récits de vie et contribuées à cette recherche, il nous sera possible d'explorer les trajectoires individuelles de femmes qui font carrière dans les FAC. Leurs expériences recoupées permettront d'élaborer des pistes de réponses à ma question de recherche et de déterminer quelles sont les barrières structurelles auxquelles les militaires actives ont fait ou doivent faire face pendant leur carrière. Bien que les moments clés énumérés plus tôt demeurent des étapes charnières de la carrière, les trajectoires individuelles peuvent prendre différentes tangentes selon des déterminants tantôt individuels, structurels ou normatifs.

### *Le recrutement*

Lorsqu'il est question de recrutement, l'organisation des FAC doit à la fois répondre aux attentes créées par les quotas d'enrôlement tout en espérant protéger l'intégrité identitaire de l'organisation. Bien que les manières de recruter les futur·e·s membres des FAC soient multiples, l'expérience de recrutement vécue par la plupart de mes répondantes relève d'une connaissance ou d'un membre de la famille militaire comme premier point de contact avec l'organisation. Par exemple, la moitié des femmes s'identifiaient en tant que *military brat*, c'est-à-dire, fille d'un parent ayant fait carrière dans les FAC. En effet, selon une étude réalisée en 2017 par Recherche et Développement pour la défense Canada, les femmes militaires (40,3 %) auront moins tendance à s'enrôler comme militaire de première génération que les hommes (51,5 %) (Otis *et al.* 2017, 25). La plupart du temps, le parent militaire ayant fait carrière était le père. Le métier et le cheminement de carrière de ce parent, qu'il s'agisse des mutations ou des déploiements, orientaient quelque peu la destinée familiale. À cet effet, le parcours de Nicole fait ressortir la réalité des *military brat* :

So, I joined to follow my dad's footsteps. My dad retired with 32 years of service to the Royal Canadian Air force as a radar technician. So, having been a military brat, followed him around, it seemed like something that I would enjoy, and I had a lot of respect for my dad. So, that's something that I wanted to do. And the base that we ended up was actually Kingston. So, being in Kingston, you kind of get to know that the military college is there. So, I decided, probably in grade 10 or 11, that I wanted to join the military, and that I wanted to go to RMC. I joined the Reserve force in 1990. Because it was summer, the Reserve's give you summer employment. So, I thought, okay, I'll join the Reserve, I'll see if I like it [...] and I enjoyed it! Then, I put my application into RMC and went to RMC the following year.

D'une part, on en déduit que le recrutement de Nicole s'est donc non seulement opéré dû au lien familial qu'elle entretenait avec l'organisation par l'entremise de son père, mais aussi suite au déménagement de la famille dans la ville de Kingston. La réinstallation de la famille dans la ville hôte

du CMR a aussi joué un rôle important dans sa socialisation avec l'environnement militaire. D'autre part, le point commun que partagent ces *military brats* transparaît dans la manière dont elles furent recrutées, c'est-à-dire, par la socialisation du lègue transmis par le parent au passé militaire. Or, au fil de leur carrière, les différentes expériences vécues auront aussi un impact sur l'attachement et l'évolution du lien avec l'organisation.

Enfin, autrement qu'un recrutement qui aboutit d'un lien familial, celui de type « bouche-à-oreille » s'opère également lorsque la ou le candidat·e potentiel·le détient une connaissance qui la ou le rattache au milieu ; une amitié, une figure ou un·e proche qui incarne l'organisation (un·e recruteur·e, un·e collègue qui s'est enrôlé·e, etc.). Jessica et Léa eurent, quant à elles, la piqure après leur expérience parmi les cadets des FAC, un programme paramilitaire offert aux jeunes de 12 à 18 ans. Nous remarquons toutefois que seulement trois des femmes interviewées furent recrutées en n'ayant aucun lien direct avec l'organisation. On parle donc d'un recrutement ayant vu le jour par exemple à partir de publicités plus génériques des FAC (affiches, publicités à la télé ou à la radio, etc.), né d'un intérêt suscité par les programmes de remboursement d'une portion des frais de scolarité offerts aux membres ou bien de l'attrance vers un emploi atypique.

### *L'enrôlement*

Au niveau des trajectoires d'enrôlement, les militaires interviewées ont toutes joint les FAC entre 1982 et 2009. Avec près de 30 ans séparant la première de la dernière femme militaire à s'enrôler, l'évolution et les changements subis par l'organisation ont fait en sorte de créer des divergences d'expériences reliées à l'enrôlement. Quelques-unes des militaires ont aussi passé par la P Rés avant de transférer à la F Rég. Il s'agit d'une stratégie de parcours assez commune en début de carrière dans les FAC, entre autres pour s'acclimater au mode de vie militaire et décider si cela convient. Bien que la procédure d'enrôlement ait évolué de façon considérable, en passant d'une approche plus traditionnelle lors de laquelle l'applicant·e devait se présenter en personne dans un centre de recrutement, à une approche qui s'effectue quasiment entièrement en ligne, la première étape du processus demeure la même : répondre aux critères d'enrôlement exigés (Figure III).

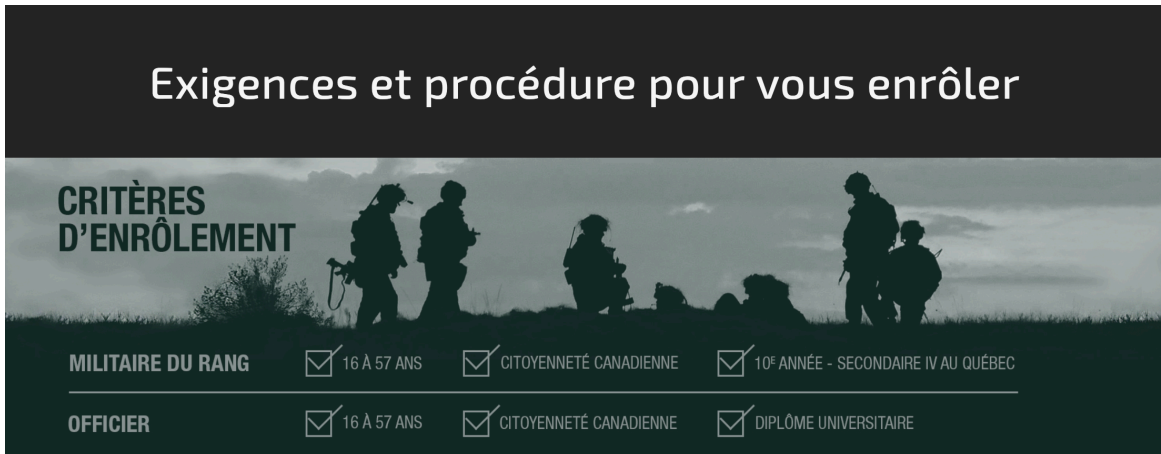


Figure III : Sommaire des critères d'enrôlement tels qu'affichés sur le site web des Forces armées canadiennes

Ensuite, les candidat·e·s doivent remplir un formulaire de demande, acheminer différents documents dont une copie du certificat de naissance, une carte d'identité avec photo émise par le gouvernement, un relevé de notes du niveau d'étude le plus élevé et toute autre preuve de qualifications personnelle. Généralement, une fois la demande déposée et les vérifications de fiabilité achevées, les futur·e·s candidat·e·s doivent sélectionner trois choix de métiers parmi ceux qui sont en demande que l'on qualifie communément de métiers « ouverts ». Le processus d'enrôlement complet, tel qu'il apparaît sur le site internet des FAC, est inclus textuellement dans le tableau II de la page suivante.

Une fois les deux premières étapes du processus d'enrôlement terminées, soit le dépôt de la demande et les vérifications de fiabilité, les candidat·e·s doivent se prêter au Test d'aptitude des Forces canadiennes (TAFC). Le score atteint dans le TAFC déterminera les professions auxquelles la ou le candidat·e aspirera pour sa carrière au sein des FAC. À cette étape-ci, l'obtention de l'un des trois métiers choisis par la ou le candidat·e au tout début du processus n'est pas garanti puisque chaque métier exige des scores plus ou moins élevés au TAFC.



Tableau II : Processus d'enrôlement des Forces armées canadiennes

<p><b>Étape 1</b></p>	<p><b>Soumettre votre demande</b>          Vous devez créer un compte sécurisé pour remplir le formulaire de demande et le soumettre par voie électronique. Vous devez ensuite poster une copie de votre certificat de naissance, d'une carte d'identité avec photo émise par le gouvernement, du relevé de notes de votre niveau d'étude le plus élevé, une preuve de vos qualifications et licences professionnelles, et toutes autres informations nécessaires pour le métier ou le poste que vous avez choisis.</p>
<p><b>Étape 2</b></p>	<p><b>Vérification de la fiabilité</b>          Vous devez remplir les formulaires de vérification de la fiabilité. Nous devons nous assurer que vous êtes digne de confiance pour manipuler des documents de nature délicate. Les Forces armées canadiennes vérifient tous les formulaires que vous soumettez, soyez donc tout à fait honnête lorsque vous remplissez les formulaires exigés.</p>
<p><b>Étape 3</b></p>	<p><b>Test d'aptitude</b>          Vous allez passer un test d'aptitude pour déterminer quelles professions militaires sont les plus appropriées pour vous. La préparation est importante pour vous assurer que vous êtes bien reposé que vous soyez en santé, à l'heure, et attentif avec vos réponses. Vos compétences verbales, aptitudes spatiales et résolutions de problème seront testées. Prévoyez environ 60 minutes pour passer trois Tests d'aptitude des Forces canadiennes. Le test d'aptitude suivant est une pratique formative qui vous permettra d'expérimenter le style et la structure du test officiel que vous devrez compléter dans un centre de recrutement près de chez vous.</p>
<p><b>Étape 4</b></p>	<p><b>Examen médical</b>          Vous allez passer un examen médical en deux parties : La première partie est un questionnaire sur vos antécédents médicaux, incluant des informations spécifiques sur les médicaments que vous prenez. Ensuite, le personnel médical va effectuer un examen physique pour vérifier votre grandeur, votre poids, vérifier votre vision, votre perception des couleurs et votre audition. La deuxième partie est une revue de votre dossier médical pour déterminer si des restrictions pouvaient avoir une incidence votre instruction ou votre carrière.</p>
<p><b>Étape 5</b></p>	<p><b>Entrevue</b>          L'étape suivante est une entrevue avec un conseiller en carrière militaire ; c'est votre entrevue de recrutement et une étape très importante. Le processus de candidature est très compétitif et on vous posera des questions sur vos antécédents professionnels, votre connaissance des Forces canadiennes, et votre compréhension du poste que vous désirez obtenir.</p>
<p><b>Étape 6</b></p>	<p><b>Enrôlement</b>          Si les Forces armées canadiennes vous offrent un poste, vous avez dix jours pour prendre votre décision. Si vous acceptez, vous allez recevoir des instructions de ralliement qui vont expliquer l'étape suivante, incluant la cérémonie d'enrôlement et l'instruction de base.</p>

De plus, il est impératif de réitérer que les femmes s'étant enrôlées entre 1982 et 1989 ont dû se contraindre à certains choix de métiers spécifiques. Elles se tournaient donc majoritairement vers les métiers de soutien, comme celui de commis à l'administration, les métiers de combat leur étant encore assez inaccessible. En 1982, la *Charte canadienne des droits et libertés* fut adoptée, prohibant ainsi les

discriminations entre autres basées sur le sexe. Entre 1981 et 1984, quatre plaintes soulevant des discriminations basées sur le sexe dans les FAC furent soumises à la Commission canadienne des droits de la personne. En 1989, la décision du tribunal conclut que l'exclusion des femmes de certains métiers s'avérait discriminatoire et ordonna de surcroît leur intégration « complète » dans les dix années suivant l'adoption du règlement (à l'exception des sous-marins et des aumôniers de foi catholique, communément dénommés *padre*) (Laplante *et al.* 2017, 15). Ces discriminations et accès restreints à certains métiers ne s'enrayèrent pas du jour au lendemain.

Après avoir connu l'envers de la médaille, étant mariée à un militaire pendant plusieurs années, Geneviève s'enrôla en 2001. Son expérience témoigne des réclusions vécues par les candidates féminines et les préjugés minant leur accès aux métiers de combat, contribuant à alimenter une reproduction des rôles traditionnels de genre au sein des FAC :

I think, I didn't know what I wanted to be. I actually wanted to be fighter pilot. However, at the time, women weren't doing those sorts of things so, I chose logistics only because my husband at the time, he was my first husband, he was combat engineer. So, both him and my father being combat arms had both advised me against it. And said that it would be easier for me as a spouse to move with my husband if I choose a purple trade, which is supply.

D'ordre général, les personnes qui aspirent à une carrière militaire dans la Force régulière s'enrôleront assez tôt dans leur vie, dès que leur diplôme d'études secondaires est obtenu, donc autour de 18 ans. Dès lors, celles qui souhaitent devenir officières choisiront peut-être de poursuivre leur parcours académique au CMR, notamment pour bénéficier d'une éducation gratuite, tandis que d'autres opteront pour une carrière comme membre du rang, cette dernière ne nécessitant pas de diplôme universitaire. Certaines femmes militaires décideront peut-être d'expérimenter la vie militaire en s'enrôlant d'abord à titre de réservistes. Près de la moitié des militaires interrogées débutèrent leur parcours en tant que réserviste et six d'entre elles optèrent pour un parcours académique au CMR après avoir complété la QMBO à l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes. Jessica s'est notamment enrôlée avec l'infanterie à titre de réserviste ce qui lui permit d'explorer la vie militaire à travers les contrats en classe B<sup>17</sup>, les exercices lors des week-ends pour finalement découvrir le métier qui lui plaisait vraiment :

---

<sup>17</sup> Les contrats en classe B sont émis aux réservistes pour des périodes déterminées pouvant être aussi courts que 14 jours ou aussi longs que 3 ans.

I joined in 1997 in the infantry as a reservist. Then, I was on a class B in Valcartier and I was driving a truck over *pont Cadieux*, and I saw combat divers in the water and I fell in love immediately: “what is that, I wanna be that, what are they, I wanna do that job!” And the warrant that was with me is Reg Force and he laughed at me and said: “well, you can’t be that because firstly is for Regular Force, you can’t be a Reservist. Secondly, you have to be a combat engineer and thirdly, there’s no women, it’s a man’s job.” So, 3 days later, I quitted school, I quitted university and I went to a recruiting center and joined the Regular Force as a combat engineer. So, the whole reason I ended up as a combat engineer was because of combat diving [...]

De fait, en apprenant que le métier n’était pas disponible dans la P Rés, Jessica transféra vers le métier d’ingénieure de combat et passa à la F Rég, les premières étapes qui lui permettraient de devenir plongeuse de combat.

### *Les mutations et les déploiements*

Peu de temps après la complétion de la QMB ou de la QMBO, pour les membres de la F Rég qui en feront leur carrière principale, viendra la première mutation. D’une durée moyenne de trois ans, la nature de la mutation déterminera l’endroit où le membre devra se réinstaller. En tenant compte de la durée moyenne des mutations, la première année, lorsque la ou le militaire arrive dans son nouvel environnement de travail, il est question d’apprentissage. La deuxième année, c’est la période de développement et la troisième année, c’est le moment de performer.

Après quelques années dans le service, les mutations subséquentes seront sujettes à être accompagnées d’une promotion. Cela peut parfois encourager certain·e·s membres réticent·e·s de devoir se réinstaller à nouveau ou incertain·e·s de poursuivre leur cheminement avec la F Rég. En bref, les mutations servent à pourvoir les postes vacants dans les différentes bases, unités et régiments des FAC. Les gérant·e·s de carrières sont des militaires attitré·e·s à gestion des mutations et contrats des membres. Ces militaires ciblent les positions à combler et ne font que la gestion dans un secteur en particulier, en gérant notamment les carrières de membres n’appartenant qu’à un métier donné. Danielle et son conjoint sont tous les deux militaires et son expérience démontre que les conséquences des mutations peuvent tout autant s’avérer négatives que positives. Dans le cas de Danielle, sa mutation vers la base de Gagetown, au Nouveau-Brunswick, lui permit d’être promue au grade suivant, tel que nous l’avons expliqué tout à l’heure :

Moi je parlais comme caporale, c'était correct. Mais là, y'a eu le gros *boom* qu'il fallait des chefs à Gagetown. Donc, personne voulait aller à Gagetown, fait que moi mon *boss* a dit : « ben là, moi j'ai ma caporale [en parlant de Danielle] qui est prête à y aller, promettez-là ! Elle devra être promue de toute façon ! » Ah là non, ils ne voulaient pas me [donner ma promotion] pour toutes les raisons. Finalement, par la force des choses, ben ils l'ont fait : « *posted*-promue ! » Fait que j'ai été *postée*-promue à Gagetown. [...] et mon conjoint aussi était chef à ce moment-là. Mon conjoint est toujours un petit peu en avance sur moi. Fait que je le suis toujours en arrière, nos *timings* ont tout le temps été super... Fait que, au cours de ces quatre années, j'ai eu mon fils avec mon chum, mon quatrième enfant. Pis j'ai eu mon cours de sergent, on m'a promue sergent. J'étais dans le champ<sup>18</sup>. Fait que moi pis mon conjoint, on a été chanceux. Puis en même temps, on faisait le moins de vagues possible, on demandait le moins de choses possible... La plupart de nos *boss* étaient corrects.

Danielle nous fait part d'une conséquence relativement positive face à une mutation, obtenant sa promotion au grade de caporale-chef du même coup. Le commentaire de Léa face à la manière dont la gestion des carrières des membres des FAC s'opérationnalise nous démontre le pan plutôt négatif associé :

So, you have the career managers who literally, instead of asking their chief warrant officers to ask their personnel what they want, where they wanna be, how it wants to play out, they just go "too bad, you will fill this, this and this." As opposed to sitting down once and breaking down: "okay, Ontario, you're responsible for all of these postings and that will never change, New Brunswick, you have all of these that will never change", and then allowing each trade to kinda rotate somebody in and through, that would save a lot people ripping their families apart, moving when they don't want to, kids up and moving all the time, changing schools, losing friends, sports, all those networks that you make, it will alleviate all of that pressure if you knew that you weren't getting posted all the way across country every 3 years 6 years.

Les difficultés encourues par les membres lorsque les mutations se succèdent se manifestent au niveau de l'organisation familiale, des relations amoureuses, de la conciliation travail-famille, etc. Dépendamment des variables impliquées, ces réalités construites, individuelles et familiales engendreront différents effets sur les trajectoires des carrières des femmes militaires. Les cas de couples militaires créent notamment certains précédents au niveau des mutations puisque deux trajectoires de carrière distinctes de carrières sont impliquées. De fait, la mutation de l'un-e n'est pas nécessairement profitable pour la progression de l'autre. Dans son entrevue Véronique affirma s'être

---

<sup>18</sup> Expression courante utilisée dans les FAC pour exprimer un exercice de campagne pratique, par exemple, dans les secteurs d'entraînement d'une base militaire.

heurtée à ce genre de situation contraignante tout au fil de sa carrière, étant mariée à un homme militaire qui aspirait lui aussi à une carrière prolifique :

Le fait que je suis militaire... que je suis mariée à un autre militaire, il a fallu souvent que je laisse ma carrière. Quand je suis allée à Valcartier, c'était pas pour ma carrière. J'ai fait 5 ans perdus... peut-être pas perdus, mais j'ai pas progressé pendant 5 ans, parce que je suis allée là-bas plus pour sa carrière, pour que lui puisse profiter de l'expérience. Moi, j'en avais pas besoin de cette expérience-là.

Au même titre que les mutations, les déploiements marquent de façon indélébile les trajectoires individuelles et représentent aussi des étapes clés assurant la progression des membres de la F Rég. Il s'agit en quelque sorte de passages obligés, métier de combat ou non. En tant qu'officière ingénieure de combat, Kim s'est déployée outre-mer à quelques reprises. Bien qu'elle envisage un changement de métier imminent, elle estime beaucoup le travail très technique accompli lors de ses missions à l'étranger. En 2004, elle se déploya en Afghanistan et il s'agissait de sa première expérience opérationnelle. Dans l'ensemble, elle considère l'avoir vécue de façon positive :

... in my second year as troop commander I deployed to Afghanistan and our role there was to ensure mobility in terms of improving roads, with heavy equipment operations and then explosive ordnance disposal. So, two very technical sorts of roles that I was responsible for. [...] We had heavy equipment, we had combat divers, we also had Explosive Ordnance Disposal, Construction Engineers, and also a field troop during the more combat-oriented tasks. There was a deployment that we had to Haiti following the earthquake, and it was a very impactful mission. Again, as a female leader in sort of a chaotic world, in the beginning, it was a little bit though. But overall, it was a very positive experience. [...] Of course, dangerous moments here and there. Heartbreaking moments when you see what people in Afghanistan had gone through experiencing war. Thankfully, I did not sustain any major casualties. I had to deal with a case or two of post-traumatic stress based on some of the previous experiences that were sort of brought up with the sappers that were there, and yeah, overall, it was a successful mission.

Expérience positive, sans doute, mais difficile de s'en tirer sans blessures ou cicatrices, souvent invisibles. Les militaires en sont tout à fait conscient·e·s. À un moment donné dans la carrière, c'est probablement ce qui motive certain·e·s membres des FAC à tenter d'éviter bon nombre de déploiements, pour s'épargner les effets néfastes possibles, entre autres sur l'état de sa santé mentale individuelle ainsi que sur ses relations interpersonnelles. Nicole entretenait certaines réserves face aux déploiements et faisait référence à des liens directs entre les effets de la conciliation travail-famille et les conséquences sur la carrière en tant que femme. De fait, elle ne considère pas nécessairement avoir

cumulé du retard comparativement à celles et ceux avec qui elle a gradué, mais croit tout de même que sa progression s'avère plus lente que celle de ses pairs :

[...] I think I'm at par with the peers that I graduated with. But I have 2 kids, so I've taken, for both of them the full 12 months of leave. So, I think the consequences are career. I've turned down deployments to try to balance and focus on my family and my marriage and that's had an impact on my career. Like, I know I was off the radar for quite a while because I was always asking for Trenton, didn't want to deploy... So, Afghanistan was one deployment I turned down. I could've gone to Haiti and to United Arab Emirates. I've turned down 2 deployments for family. For family and... Well, the first one was for sure for family, and then the second one was more of a marriage and family. So, I turned down 2 deployments and when you turn down deployments, then you know, you're not jumping through the hoops that they want you to jump through.

Pour Nicole, le refus de se déployer faisait sans doute partie de la solution qui lui permettrait d'aspirer à un équilibre parmi les sphères personnelles et interpersonnelles de sa vie. Renvoyant à une reproduction des rôles traditionnels au sein des couples hétérosexuels, passant par l'homme pourvoyeur et par la femme nourricière, Nicole reconnaît avoir sacrifié sa carrière par souci du maintien de l'unité familiale. Je me pencherai sur la reproduction des rôles traditionnels de genre lorsque j'aborderai les attributs professionnels des masculinités et des féminités.

### *Les promotions et les moments clés*

La totalité des femmes interrogées détenait toute au minimum dix années de service. Dans l'ensemble, les femmes officières ont toutes occupé des positions de leadership significatives. L'une d'entre elles accéda par ailleurs à une position de commandement supérieure en atteignant le grade de commodore. « Toutes les promotions obtenues transforment la carrière et se traduisent en moments clés », me diraient-elles sans hésiter. En ce sens, Martine considère que l'un des moments clés de sa carrière fut la passation de son conseil de commandement :

Ben, je pense que la réussite qui m'a probablement marquée le plus c'est quand j'ai passé, ça c'est une réussite personnelle là, quand j'ai passé mon conseil de commandement. Ça, c'était le gros examen, pis c'est un examen pratique. C'est un *board*; 4 commandants de navires de hauts rangs qui nous font passer à travers une série de scénarios et puis qui déterminent si la façon dont on gère les problèmes et la façon dont on fait face à des défis, c'est la façon à laquelle on s'attend à ce que nos commandants gèrent leur navire et gèrent les situations qui sont présentées à eux. C'est un examen qui est long. Ça prend du temps à préparer pis c'est un examen qui est compliqué. Et puis on exerce

beaucoup de pression sur nos candidats pour la bonne raison que, lorsque l'on confie un commandement, lorsque l'on donne un navire à quelqu'un, pas juste le navire là, aussi les 200-220 quelques personnes qui sont à bord, c'est une responsabilité qui est assez importante puis ça peut pas se faire à la légère.

D'une part, cette intégration des rangs supérieurs par Martine rend son parcours éminemment médiatique, tout en lui donnant accès au statut de membre à part entière de la « société des commandants ». Dans ce cas de figure, les moyens matériels et les ressources familiales étaient à la disposition de Martine afin d'éviter de faire peser la vie familiale sur la gestion de sa carrière : conjoint présent à la maison, n'eut qu'un seul enfant et l'eut plus tardivement, etc. Les réalités vécues étant diverses et multiples, Rose, quant à elle, renonça à sa progression à travers les rangs, faute de ressources :

Mais je peux te dire que j'aurais aimé ça être adjudant-chef. Ça, c'était mon but. [...] Je sais pas, j'aurais été fait pour ça. J'aurais été capable. Mais quand t'es monoparentale, j'ai choisi mon fils. Alors, c'est pas une embûche, mais j'ai pas pu monter plus haut. Parce que c'est les cours, faut que tu sois encore plus présente à l'ouvrage. Fait que tsé, quand t'es toute seule avec un enfant. Mais je suis quand même... C'est bien, je suis contente. Surtout à Ottawa, pour une francophone.

La légitimité des ambitions carriéristes pour les femmes militaires rend à la fois compte d'un accès assez exclusif aux fonctions des hauts gradés et d'une évolution des rapports sociaux de genre (dynamiques parentales et familiales). La rigidité de l'institution militaire demeure tout de même. Nous verrons un peu plus tard qu'elle n'autorise l'ascension des femmes vers les rangs supérieurs qu'à condition qu'elles se virilisent (Pruvost 2007). D'autres femmes qui sont parvenues à atteindre de nouveaux postes ressentent aussi une forme de pression au sein de leur branche ou leur division. Le traitement soutenu dont font l'objet ces « premières femmes » alors que chaque promotion d'envergure reçoit un traitement médiatique, parfois véritable événement de l'actualité militaire, fait aussi retentir une fierté pour les branches qui ont « l'honneur » de vanter le fait d'avoir une femme adjudant-chef au sein de leur unité. Je reviendrai un peu plus tard sur les thématiques d'organisation familiale, en l'abordant entre autres la facette importante de la délégation du travail domestique.

Les changements d'éléments, les transferts vers un autre métier ou le passage de la P Rés à la F Rég sont aussi des moments marquants de la progression de carrière. Synonymes de transformation et d'évolution de la trajectoire vers quelque chose qui, à première vue, générerait plus d'effets positifs que négatifs, celles et ceux qui décident de se lancer dans un transfert le font souvent pour accéder à

une stabilité d'emploi. Les expériences de transferts et de changements de métiers vécues par les femmes interviewées ne se sont pas déroulées sans embûches, ayant souvent des incidences directes sur leur progression. Bien que multiples, les motivations poussant certaines à opter pour un changement de métier sont de l'ordre des restrictions médicales, du désir d'évoluer dans un métier qui s'inscrit davantage dans ses compétences professionnelles ou académiques, de l'échec d'une formation ou d'un cours et d'une plus grande emprise sur le futur de sa carrière, notamment pour éviter les déploiements. Catherine, d'abord enrôlée comme réserviste dans l'infanterie, avant de transférer dans la F Rég en tant que technicienne en aviation, a finalement dû changer de métier après avoir échoué un examen. À ce moment, elle a donc dû passer par un conseil de révision :

Pis on m'a mis sur le *board*, pis tsé, faut que tu changes de métier, sinon tu sors des Forces. J'avais pas vraiment le choix. Quand j'avais fait mon transfert, ils m'avaient demandé des choix, pis tous mes choix étaient fermés ou sinon je rentrais pas à cause de mon test d'aptitude. Fait que, elle m'a dit : « voici les choix que t'as. » Et c'était soit que je retournais dans l'infanterie, blindés ou artilleur. Pis j'ai dit que je pouvais pas à cause de mes genoux et mon dos. Je m'avais fait opéré dans l'épaule fait que je pouvais pu aller dans les métiers de combat. Elle voulait soit que j'aie absolument *clerk*, mécanicien... ou réparer des ordinateurs. Ou sinon, MSE OP<sup>19</sup>. Je suis allée avec ce que je pouvais faire avec les limites médicales que j'avais dans ce temps-là.

Pour elle comme pour d'autres, le changement de métier devient souvent nécessaire, afin d'éviter de mettre en péril son avenir au sein des FAC. L'expérience de Kim s'inscrit un peu dans la même veine, bien qu'elle ne soit pas limitée par des restrictions médicales :

... I'm in the process of considering a change of trade. So, an occupational transfer, voluntary one, to chaplain or "padre". But I have been very happy with my engineer career to date, but I'm working on my future. [...] I'm exploring a call and a desire to change vocation towards a more religious and pastoral way of life because I feel that people are the strongest part of our organization and my leadership roles although I was happy with the technical side of things, it was the people aspects of leadership that always either motivated me or affected me emotionally the most, right? So, that to me indicates that a job focused on people more than the mission is what motivated me. The second reason is as much as I love the engineer job, once you get to the rank of Colonel, in general, you're less, you're further away from the tasks of your core trade. That's why you become ... you lose your Cap badge as a Colonel, you still have some trade affiliations, but, at the end of the day, your job as an engineer officer really ends at Lieutenant Colonel rank. And then, related to the first aspects, yes leadership, positive effects on people can happen at all ranks, but

---

<sup>19</sup> MSE OP fait référence au métier de *Mobile Support Equipment Operator* ou Conducteur de matériel mobile de soutien en français.



you're less able to really be in the call face of the people in the CAF when you get higher in rank.

Puis, il y a le récit de Danielle. Ayant déjà deux déploiements à son actif en tant que réserviste, on remarque tout de même des difficultés lors de son passage à la F Rég :

Donc j'ai fait cette période de réserviste. Ça faisait deux fois que je voulais rentrer dans la régulière en tant que femme, en tant que blindé. Première fois, j'ai dit que je voulais pas m'en aller dans aucun autre métier. Je voulais être blindé. Pis là après ça, je disais : « oui, mais j'ai pas passé mon CFAT pour être blindé. » Il a dit : « oui oui, t'as les notes, tout. » Fait que c'est là que j'ai découvert que, ah, super, je me suis fait avoir, mais bon. C'est pas grave ! Fait que j'ai transféré dans la régulière en 1994. J'étais chauffeur. J'étais déjà qualifiée sur beaucoup de choses, mais j'étais chauffeur quand j'ai transféré. En 1995, quand je suis arrivée au régiment, 5 ans, j'étais caporal, on m'a mis soldat « pas de barre<sup>20</sup> ». Quand je suis rentrée [dans la régulière], ils voulaient m'envoyer à Saint-Jean, avec [déjà] deux tours, plein de qualifications, pis là, quelqu'un a dit à quelque part : « un instant là ! Elle a fait deux tours, elle est qualifiée toutes les armes, on l'enverra pas à Saint-Jean là ! Elle va faire son PP1<sup>21</sup>. » Pis là quelqu'un a dit : « ben c'est parce qu'elle est qualifiée à peu près tous les véhicules, pis elle a déjà les armes, fait que ça fait pas de sens non plus ! » Finalement, après un gros débat, ben je suis arrivée au régiment comme soldat pas de barre chauffeur.

L'exclusion vécue par certaines pour des positions qui devaient normalement être accessibles à toutes et tous<sup>22</sup> ne faisait qu'alimenter les préjudices subis par les femmes lorsqu'elles s'intéressent aux métiers de combat, renforçant ainsi les biais institutionnels imprégnés dans ces métiers.

Enfin, la dernière phase clé à cibler dans la carrière serait évidemment la libération. Par contre, les témoignages à partir desquels j'effectuerai mon analyse seront ceux de militaires toujours en service. Quand les militaires songent à libérer les FAC, elles et ils le font pour différentes raisons. Parfois, c'est tout en ayant pleinement conscience que l'apogée de leur progression ne fut pas nécessairement atteint, en mesurant la hauteur de leurs capacités. L'âge, les capacités physiques, les déploiements, les contrecoups de situations opérationnelles difficiles sur le terrain en temps de guerre pourraient être des éléments déclencheurs à une possible libération. Songer à une libération est une période charnière

---

<sup>20</sup> Cela signifie que malgré ses qualifications et années d'expérience, elle fut rétrogradée comme soldat non-qualifiée, comme si elle venait tout juste de s'enrôler.

<sup>21</sup> Le PP1 réfère à la qualification suivant la qualification militaire de base « terre » pour les armes de combat.

<sup>22</sup> En 1994, l'ensemble des métiers (à l'exception du service à bord des sous-marins et des aumôniers) devaient normalement être ouverts à toutes et tous, peu importe le genre et le sexe, suite à l'adoption de la Charte des droits et libertés (1982).

et anxiogène pour les femmes militaires de la F Rég qui n'auraient connu que cet environnement de carrière. Ces militaires ont parfois même encore plus d'une dizaine d'années de travail devant elles, considérant qu'elles ont la possibilité de se retirer dès l'atteinte de 25 années de service. En effet, se retirer des FAC, même après avoir travaillé toutes les années de service nécessaire à l'accès de la pension complète n'excluent pas ultimement les membres du marché du travail civil. Il s'agit d'un aspect à ne pas minimiser dans la trajectoire individuelle. Cette fin appréhendée, cette peur de « l'après », du retour à la vie civile s'inscrit au cœur des nombreuses questions et remises en question des militaires ayant connu une carrière complète avec la F Rég. Lors de son entretien, Véronique nous a fait brièvement part de programmes et conférences ayant pour objectif d'assurer un certain maintien avec le réseau de support offert aux femmes militaires qui prévoient libérer les FAC. Parmi les répondantes, depuis la tenue de l'entretien, l'une d'entre elles s'est justement retiré des FAC. Lors notre entretien, elle m'avait en effet partagé ses appréhensions et craintes personnelles face à son possible départ à la retraite, ne sachant pas vers quoi elle se tournerait. C'était en effet tout ce qu'elle connaissait.

#### **4.1.1 L'organisation familiale**

Il n'a fallu réaliser que très peu d'entretiens pour constater que les plus grands défis rencontrés se manifestaient lorsque vient le moment de concilier carrière militaire avec ses relations interpersonnelles, sa vie privée et sa famille. C'est en soi ce que révélaient la plupart des femmes en discutant du casse-tête auquel elles souscrivaient en décidant de fonder une famille. Ici, cette conciliation repose sur un équilibre tant souhaité par chacune d'entre elles, bien qu'inatteignable.

L'ordre hétéronormatif et les rôles traditionnels de genre imbriqués dans la vie de couple détiennent encore une place prédominante dans la manière de vivre ses relations amoureuses au sein des FAC. Cet ordre hétéronormatif se transpose dans la normalité accrue qu'occupent les unions traditionnelles, pour la plupart consacrées par le mariage. Avant même de débiter les entretiens, je m'attendais à ce que la grande majorité des femmes me partagent le fait qu'elles soient en couple, voir mariées, à un·e autre militaire active ou actif dans les FAC sachant que cela pouvait faciliter certains éléments de la conciliation, notamment augmenter les chances d'obtenir des mutations communes. Sans surprise, des 15 femmes interviewées, neuf d'entre elles admettaient être mariées à un autre militaire. En 2016, on dénotait que 65 % des femmes militaires mariées de la F Rég faisaient partie d'un couple de militaires (Gagné 2016). Il faut dire que depuis la dernière décennie, les unions entre

deux militaires semblent en augmentation. L'organisation attire sans doute bon nombre de personnes avec des valeurs plutôt « traditionnelles » et offre aussi un terreau propice aux rencontres en milieu de travail. La culture traditionnelle imbriquée, la discipline de la hiérarchie, les normes informelles et les avantages sociaux peuvent aussi représenter des incitatifs organisationnels intéressants pour les futur·e·s candidat·e·s. S'enracine ensuite l'incitation structurelle de « se caser » rapidement, en se mariant par exemple, pour continuer d'avoir la chance de répondre aux exigences institutionnelles accompagné·e de sa ou son partenaire. Je fais ici référence aux déploiements et aux mutations, évidence à laquelle les membres doivent souscrire pour progresser. C'est ce qui expliquerait pourquoi certain·e·s militaires préféreront se marier tôt afin d'espérer établir un parcours de carrière commun.

Dans le contexte particulier des FAC, l'union de deux militaires par l'entremise du mariage permettrait d'éviter davantage le risque que l'un des deux membres soit soumis à des restrictions imposées, c'est-à-dire, se retrouver géographiquement loin de ses proches. Dès la date d'entrée en vigueur du mariage, les deux membres auront aussi de meilleures chances d'être mutés au même endroit, contrairement aux conjoints de fait qui devront d'abord faire reconnaître leur statut de conjoints de fait par le ou les commandants concernés, un processus qui peut prendre plusieurs mois (Gouvernement du Canada 2002). Malgré les efforts de coordination que les FAC déploient afin d'assurer des mutations communes pour les couples militaires, le mariage est tout de même indirectement encouragé puisqu'il crée une stabilité de gestion. Par exemple, dès qu'un membre se marie avec un·e autre militaire, la mention « couple militaire » apparaîtra dans son Sommaire des dossiers du personnel militaire (SDPM), un document qui résume la carrière. La ou le gérant·e de carrière sera donc informé·e du nouveau statut matrimonial lors de la consultation du SDPM. De fait, lors des mutations, les deux gérant·e·s de carrière impliqué·e·s coordonneront parfois leur travail afin de voir quelles seraient les possibilités de mutations communes. Plus les FAC sauront s'adapter aux besoins et demandes des membres et des familles, plus les militaires s'investiront et entretiendront leur sentiment d'appartenance envers l'organisation. Quelle est l'importance de s'attarder aux mariages et aux relations amoureuses dans un contexte de progression de carrière ? En fait, la manière dont sera transposée la relation de couple au niveau de l'organisation familiale et de la conciliation travail-famille aura clairement un impact sur la trajectoire et la progression des femmes membres de la F Rég, vu l'importance des mutations et des déploiements pour l'avancement de carrière et l'obtention de promotions, d'autant plus lorsqu'elles évoluent dans un métier de combat.

D'après les expériences des femmes avec qui je me suis entretenue, la plupart d'entre elles affirmaient avoir vécu des difficultés à maintenir des relations amoureuses à long terme, notamment étant donné les séparations et le travail à distance causé par les mutations et les déploiements. Par ailleurs, selon une étude se penchant sur les familles militaires canadiennes, les femmes qui sont militaires et mères de retour de déploiement auront plus de mal à pallier avec les ajustements familiaux et les symptômes précurseurs annonçant des troubles de santé mentale que les mères civiles qui cohabitent avec un partenaire militaire déployé (Cramm *et al.* 2015). Une autre forme de défi vécu apparaît au niveau de la séparation difficile entre vie personnelle et professionnelle. En effet, beaucoup d'entre elles s'imprègneront entièrement de la « vie militaire » et y rencontreront également leur partenaire. Ce cadre semble rapidement devenir le seul cercle social fréquenté par les membres, dans lequel s'entremêleront vie personnelle, amoureuse, amitiés, activités sportives et sociales, etc. En même temps, tel qu'avancé par Jessica, les relations amoureuses semblent souvent être plus commodes lorsqu'elles impliquent un·e autre militaire :

Yeah. So, all of my long-term boyfriends all been military. My ex-husband was military, my current husband ... and love of my life. He was British army and so I think that is key because they get it. [...] I could never see myself being with a civilian. You know my husband is a civilian now, he is retired. But I could never... I don't think. It would be very difficult to explain to a civilian man, why I'm going away for two months to live in the woods with 90 men.

Peut-être qu'elles paraissent plus commodes du point de vue d'une compréhension commune de l'organisation, de la connaissance du milieu et de ce qu'il implique, du langage, mais il n'est pas sans dire que lors des moments plus difficiles, notamment en temps de guerre, lors des déploiements, de longues séparations ; la conciliation travail et vie privée ne s'organise pas aussi aisément. Il est d'autant plus difficile d'équilibrer travail et vie privée lorsque les deux membres du couple se retrouvent à travailler exactement au même endroit. Ces effets se manifesteraient de plusieurs manières, comme le constate Alexandra alors qu'elle et son partenaire doivent travailler ensemble dans un contexte particulier. Il traduit justement la manière dont les différentes sphères professionnelles et interpersonnelles s'entremêlent :

I'd say the biggest thing [challenge] is work-life balance. That's definitely it, at the end of the day, even having a husband who's in the CAF as well, we see each other at the unit. We both work together, kind of thing. It's still tough, because it's not a personal relationship, it's still a professional form. So, you interact all day in a professional sense and then you go home and it still kinda carries out. Because you understand everything that the other person is going through. For us

in particular, when you're the exact same trade, exact same rank, you know everything that the other person is going through. From a personal perspective, it kind of makes the conversations hold and ... because you're going through the same. So, you come back and there's only work conversation. But, yeah, it's really hard to separate sometimes the personal and the work life. Maybe it's because we don't have kids yet, maybe it'll be easier by then, but I definitely have spent in significant amount of my time away from my physical dwelling and from my spouse as well, so... Yeah, that makes it tough.

Alexandra et son conjoint partagent à la fois leur vie sur le plan personnel et professionnel en ayant notamment le même métier au même grade. En étant marié, cela facilite du même coup leur avancement de carrière mutuel en évitant bon nombre de séparations à travers des déploiements ou des mutations qui ne serviraient qu'à l'un des deux membres. Il devient donc difficile de séparer ces sphères et d'ainsi créer une coupure une fois la journée de travail terminée. S'impliquer au sein de groupes civils, notamment pour les activités sociales et sportives, paraît également difficile pour ces militaires. Bien que leur situation ne garantisse pas nécessairement des déploiements communs, les exigences liées à la progression de carrière demeurent essentiellement les mêmes. Sans toutefois minimiser les autres difficultés encourues dont les absences prolongées, les discussions qui ne tournent qu'autour du travail, le fait de se rapporter aux mêmes supérieurs, Alexandra et son partenaire détiennent sans doute plus d'aisance à comprendre et à vivre avec les défis rencontrés par l'autre au fil de la carrière. L'avis général soulevé par les femmes interviewées reposait sur ce défi de pallier avec les mutations et les déploiements nécessaires, ne profitant généralement qu'à l'un des deux membres du couple.

Il est important de préciser que les mutations et les déploiements représentent un moment décisif de la carrière des membres qui sont, du même coup, chargés de facteurs de stress importants. Qu'il s'agisse de ceux liés à la tâche en soi, des appréhensions face à la séparation prochaine de ses proches ou de ceux découlant des jugements, de l'attitude en provenance de la chaîne de commandement ou des pairs suite à un refus volontaire d'y participer, les mouvements d'un·e militaire ne se déroulent que très rarement sans émoi. La plupart du temps, les femmes qui forment un couple avec un autre militaire occupent un métier ainsi qu'un grade différent de celui de leur conjoint·e. De fait, les exigences à remplir pour ces deux membres, afin de leur assurer une progression de carrière qui ne contrevient pas trop aux normes, ne sont bien évidemment pas les mêmes. Ces doubles carrières militaires contraignent doublement les couples aux difficultés supplémentaires ne permettant pas aux

deux membres de progresser en parallèle. Le témoignage de Nicole met de l'avant toute l'importance accordée aux déploiements pour l'avancement de carrière. Elle s'arrête aussi sur les accroc auxquels elle a dû faire face afin d'allier famille, mariage, carrière de son partenaire et carrière personnelle :

So, I think that had a really negative effect on our marriage and it kinda just picks away at your marriage. You see [your husband] once a month, but it's family. It's not about "us" it's about the family. For me, I didn't really see passed the fact than "okay, it's important for the kids to see their dad once a month" sort of thing. But I forgot about: "hey, maybe we should go out on a date" or whatever. So, that kinda took a toll on us and kinda picked away at us. So, then you're like okay, we have to get this back on track. So, I think we were really close to losing our marriage, a little bit after that, because then, the military is trying to force you at the door to deploy so they tried to deploy me to Afghanistan and my husband had just come home from his training in ... after Portage he was in Little rock so, he'd just come back from Little rock and they tried to deploy me to Afghanistan and I'm like: "can you just like pause. Let me try to get my marriage back on track?" So, I had to dag red<sup>23</sup> for the Afghanistan deployment and then they kept picking at me: "you're not gonna progress anywhere until you deploy." So, I was off the radar for a number of years because I'm like, I could've gone to Afghanistan, but I most certainly would've not come back to a marriage because we were pretty rocky then. Because we've been away for so long and we never found the balance for that. We didn't have the balance...

Le témoignage de Nicole révèle des périodes plus ardues qu'elle a dû traverser. Son expérience me laisse également croire que les moyens pour pallier le double lot de difficultés vécues par le couple donneraient préséance aux normes dominantes en privilégiant la carrière de son mari plutôt que la sienne. Ici, en additionnant les défis encourus par la parentalité, par les entraînements et, de surcroît, par les absences de son mari, Nicole paraît vraisemblablement débordée et ne peut même concevoir l'idée de se déployer afin de favoriser son avancement de carrière. L'inatteignable équilibre familial la poussa même à remettre en question son mariage. Un déploiement aurait sans doute mené à son éclatement.

Les normes dominantes véhiculées au sein des FAC refont souvent surface lorsque l'une ou l'autre des carrières doit être privilégiée. Sans surprise, la carrière de l'homme est souvent prioritaire alors que l'autre membre du couple est contraint·e de se placer nécessairement en retrait. Cela me pousse à souligner le choix nécessaire qui doit être fait pour déterminer laquelle des deux carrières

---

<sup>23</sup> Une expression empruntée au langage militaire qui réfère au refus de se déployer ou à une condition ne lui permettant pas de se déployer.

prendra les devants, phénomène du « cheval de tête ». La pression imposée par la structure de l'organisation pousse tôt ou tard les couples militaires à déterminer qui occupera ce rôle. C'est notamment dans cette distribution des rôles qu'Amy s'est retrouvée :

... You usually hear it's always the wife going with the husband, you don't hear about the husband going with the wife. That's the reason why our relationship couldn't work. So, obviously, it affects the relationship that way. Right now, it's similar, depending on where the husband is going to be, I will have to move. In a service couple, because we're both currently in the military, it helps that we can both try to be posted together. But again, one person will have to make sacrifices on the career so the other one will be able to have advancements.

Amy l'a souligné en mentionnant le fait qu'elle ou son conjoint devrait tôt ou tard faire des sacrifices pour que l'autre puisse avancer dans sa carrière. Comme mentionné plus tôt, les normes dominantes qui transigent dans les FAC laissent croire que c'est la carrière de l'homme qui occupera ce rôle de cheval de tête, tel que vécu par Amy. Le témoignage de Danielle va en ce sens et stipule que l'organisation et les personnes détenant des positions clés au sein des unités et des régiments participeront à faire véhiculer ces normes traditionnelles en attribuant presque *de facto* le rôle du cheval de tête à « l'homme du couple ». Elle le fait en réitérant l'importance et la présence nécessaire de la mère au sein du foyer familial, notamment pour répondre à la grande majorité des responsabilités liées à la parentalité. Danielle a vécu cette situation peu de temps après avoir intégré le même régiment que son mari :

Là au régiment ils ont fait : « ah mon dieu, on a un couple qui s'en vient au régiment, qu'est-ce qu'on va faire avec eux ? » Là j'ai dit : « ben vous ferez la même chose que vous faites avec deux soldats, un sergent pis un adjudant. » Fait que ça marche pas toujours comme ça. Les deux on est arrivés au régiment, moi j'étais sergent, mon chum était adjudant. Mon chum est parti en Afghanistan. Ça été le pire 3 années de toute ma carrière. Pis il y a eu un bout de temps où ils nous ont dit à moi pis mon conjoint : « écoutez, faut qu'il y ait un cheval de tête dans votre couple, ça peut pas marcher. » J'ai dit : « pourquoi ? » Ben, parce que ça peut pas marcher, quelqu'un doit s'occuper des enfants. J'ai dit : « c'est mes enfants, vous n'avez rien à voir dans la façon que je vais prendre soin de mes enfants. Est-ce que je vous ai demandé de pas aller en exercice ? » Des fois, je leur demandais pourquoi je n'allais pas à l'exercice. Pis on me répondait que c'était parce que j'avais des enfants. « Pourquoi c'est vous qui prenez la décision ? C'est mes enfants ! Si je veux aller en exercice, je vais y aller ! » Pis ils me disaient : « ouin, mais les deux vous allez être en exercice. » C'est pas à vous de décider ça, je décide pour mes enfants, c'est pas vos affaires ce que je fais. J'ai vraiment dû mettre ça au clair ! Vous allez arrêter de prendre des décisions pour moi parce que moi je veux avancer dans l'armée ! Moi

ma carrière elle n'arrête pas, mais eux, ils voulaient toujours qu'on choisisse. Pis j'ai toujours dit non ! Vous me ferez pas choisir, c'est ma décision, c'est ma vie !

Ce que les expériences d'Amy et de Danielle m'amènent à penser, c'est que les normes hétérosexuelles dominantes prévalent en trame de fond tout comme le rôle du cheval de tête qui revient naturellement à l'homme dans le couple militaire. C'est entre autres ce qui renforce la reproduction des normes et rôles traditionnels de genre qui ralentissent la progression et l'avancement de carrière des femmes militaires comparativement à celles de leur conjoint. Quand vient le moment de prendre cette décision, s'il est question d'un couple militaire, la priorité reviendra souvent à celle ou celui ayant déjà le salaire plus élevé, donc, bien souvent, le grade plus élevé. En 2017, selon le rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi, moins de 16 % de femmes occupaient des postes d'officières supérieures au sein des FAC, sans parler de la quasi-absence de femmes appartenant à des groupes marginalisés, issues des minorités ou des communautés autochtones (Gouvernement du Canada 2017, 13). N'occupant que très peu ces postes, le salaire qu'elles touchent est nécessairement plus faible. On reconnaît qu'au cours des dernières années, certaines femmes ont pu progresser grâce à un réseau de support qu'elles établirent autour d'elles, leur permettant de consacrer plus de temps à la carrière. Or, deux carrières militaires simultanées compliquent l'avancement. L'histoire de Martine en est un bon exemple. À cet égard, en tant qu'officière supérieure de la Marine royale canadienne, l'expérience de Martine illustre ce avec quoi les familles de militaires doivent composer lorsque les couples décident de poursuivre deux carrières simultanées :

C'est une décision de famille qu'on a fait parce que justement, deux carrières militaires dans une même famille, pour nous [ça ne fonctionnait pas], pis ça je porte pas jugement aux gens qui continuent à avoir deux carrières militaires dans la famille. Il y a des gens qui le gère très très bien. Pour nous, c'était pas la formule qu'on voulait vivre. Pis ça je le dis toujours à tout le monde, ma formule à moi, c'est pas une formule magique, c'est pas nécessairement la formule que n'importe qui d'autre peut prendre. Ils peuvent prendre certains éléments de ma formule à moi et l'appliquer à la leur avec une combinaison des formules des autres. Donc, pour nous, ce qui a fonctionné, c'était le fait qu'il y aurait seulement une carrière militaire dans notre famille. Mon mari a pris sa retraite des FAC et puis il travaille de la maison. Donc, ça aide beaucoup avec la conciliation carrière-famille parce que, quand j'ai de longues heures de travail ou quand j'ai à voyager pour le travail ou à me déployer, je sais qu'il y a un facteur de constance à la maison. Mon enfant n'a jamais eu besoin d'être toujours partie de la maison avec sa boîte à lunch en main. Il y avait un parent à la maison avec elle. Quand elle revenait de l'école, il y avait un parent à la maison. Ça, c'était essentiel pour nous autres.



Deux éléments retiennent mon attention. D'abord, l'impression de Martine de s'être marié tardivement, soit à l'âge de 32 ans, qui rappelle la tendance qu'ont les couples militaires de se marier hâtivement. Ensuite, on dénote les bienfaits et répercussions positives d'un mari présent qui travaille de la maison. Finalement, on souligne l'importance du facteur de constance incarné par le père et de sa présence à la maison, essentielle au bien-être de leur enfant. On pourrait imputer ces deux éléments à un inversement de certains des rôles genrés traditionnellement remplis par les femmes au mari de Martine qui a transgressé vers le foyer après sa libération des FAC. Est-ce que la mise à terme de la carrière de son mari aura permis à Martine de gravir les hauts échelons de la MRC ? Hors de tout doute. Or, il serait simpliste de croire que cela est venu écarter tous les défis auxquels a dû se soumettre Martine au quotidien en étant l'une des « premières femmes » à frayer son chemin dans un métier lui étant a priori non destiné. Le témoignage de Martine souligne néanmoins un parcours lui ayant permis d'atteindre un poste d'officière supérieure après avoir déterminé avec son partenaire qu'il serait inconcevable de maintenir le rythme avec deux carrières militaires parallèles. Ainsi, son mari et elle décidèrent qu'il valait mieux que ce dernier libère les FAC et ce, malgré ses 20 années de service.

Bon nombre de militaires doivent effectivement jongler avec les défis liés à la parentalité. Pour les parents, surtout dans le contexte singulier des FAC, le réseau de soutien prend toute son importance tant au quotidien qu'à l'approche des déploiements. Les entretiens révèlent une dépendance accrue des familles pour les *nannies*, ces nounous engagées parfois 24/7 afin donner un appui particulièrement en lien avec les tâches ménagères, la préparation des repas, etc. On remarque aussi que c'est la plupart du temps une charge mentale lourdement accompagnée d'un sentiment de culpabilité qui retombera sur les épaules des femmes et mères militaires. Les quelques mamans qui avaient l'opportunité de compter sur leurs proches, les grands-parents, par exemple, leur confiaient garde des enfants à l'occasion. Il ne s'agissait cependant pas toujours d'une solution à long terme. C'est là que le rôle des nounous prend tout son sens dans la conciliation travail-famille, surtout pour les mères monoparentales ou pour celles désirant gravir les hauts échelons. Les réalités de Rose et Véronique nécessitaient un plan de conciliation nécessitant l'embauche de nounous ou de gardiennes. C'est ce qui leur permettait de continuer à travailler pour subvenir aux besoins familiaux. Rose le souligne d'ailleurs dans ce passage :

C'est pas facile. Parce que moi je l'ai vécu là... En plus, je peux dire que les hommes qui sont dans ces sièges n'avaient pas d'enfants ou c'est des hommes qui peuvent pas comprendre qu'une femme ait des obligations envers ses enfants. Des fois, c'était très difficile de pouvoir

quitter la *job*, soit parce que mon enfant était malade ou quoi que ce soit. Fallait que je fasse de l'*overtime* pour être capable d'avoir du temps libre accrédité par mon superviseur. Aujourd'hui, c'est plus facile. En tout cas où je travaille moi, c'est plus facile qu'auparavant. Les femmes ont quand même des enfants pis elles demandent au superviseur et ont quand même le droit de partir pour aller chercher leurs enfants. Moi, ça me prenait toujours un plan B. Si je pouvais pas y aller, j'avais toujours quelqu'un qui pouvait... Au quotidien, ben c'est sûr que ça me coûtait plus cher parce qu'il fallait que je paie des gardiennes un petit peu plus tôt. Tsé si mon fils était malade, j'avais quelqu'un qui pouvait aller le chercher si moi je pouvais pas. J'ai été quand même chanceuse parce que partout où j'ai travaillé, ils m'ont quand même accommodée. J'étais monoparentale, fait qu'ils le savaient. En plus, j'arrive ici pis j'ai aucune parenté là. J'étais laissée à moi-même, fait que c'était pas facile, vraiment pas facile.

Véronique abonde dans le même sens :

...Quand je suis allée à Trenton, ben on essayait de trouver une base proche. Fait que moi j'étais à Trenton, lui [mon mari] était à Kingston. Une fois, on a resté au milieu. L'autre fois, on restait à Kingston. Fait que c'est moi qui faisais une heure [de route] le matin, une heure le soir... Fait qu'on a essayé de trouver deux bases proches pour pouvoir quand même rester avec les enfants. Lui, souvent, il voyageait. Il était sur les tours<sup>24</sup>. Fait que quand il faisait ses tours, moi j'étais toute seule à maison... Fallait que je m'engage quelqu'un. Une *nanny* là... Quand on était à Québec, on avait quelqu'un qui venait m'aider parce que moi je travaillais à temps plein. J'arrivais le soir, j'étais brûlée... Là, j'avais trois petits jeunes en bas de 5 ans. Fait que là, j'avais quelqu'un qui venait m'aider à faire mes soupers, pis elle partait vers 19 heures. Je les mettais tous au lit, pis elle s'en allait. Parce que j'arrivais, pis je voulais pas manger tout le temps du *fish and chips* ou des affaires même là. Elle arrivait, elle faisait mon repas, j'arrivais, on mangeait tout le monde ensemble, pis après ça, je donnais les bains pis elle s'en allait. Pis après ça, quand on a bougé à Kingston, là on a pris une *nanny* 24h/24, 7 jours semaine, elle restait chez nous. Parce qu'on avait deux grosses *jobs*. Pis quand t'arrives pas chez vous avant 17-18 heures, ça te tente pas de faire à souper, les devoirs pis tout ça. Pis ça crie, ils veulent manger pis nanana. Fait que nous autres, on a été chanceux, on pouvait se le payer. On avait deux bons salaires, fait qu'on avait la *nanny* qui restait 24h/24. C'est des concessions, mais moi, ça été important pour moi, pour avoir une bonne qualité de vie.

Les témoignages de Rose et de Véronique s'unissent pour dire que certains rôles traditionnels que remplissent les mères de familles sont difficilement dissociées de leur charge mentale, avec ou sans *nanny* : décision d'engager une nounou, tâches ménagères quotidiennes, planification des repas, travail non rémunéré fait à la maison, etc. Le tout combiné laisse présager un désavantage ne leur

---

<sup>24</sup> *Être en tour*, dans le langage commun utilisé par les membres des FAC, signifie être en déploiement.

permettant pas de progresser au même rythme que leur partenaire. À un moment ou à un autre, la carrière des femmes militaires sera mise de côté pour laisser place aux autres activités liées à la maternité ; encore plus lorsqu'il s'agit de femmes monoparentales qui n'ont d'autre choix. Autrement, c'est la carrière qui cesse...pour les expériences des deux femmes citées ci-haut, la solution idéale à leur manque de temps passait par le relais de ces tâches à une autre femme, par l'entremise des services d'une *nanny*. Il n'était pas question ici de remettre ces tâches entre les mains du conjoint (absent dans un cas) ou du mari (également militaire l'autre cas et sans doute, lui aussi, absent ou dépourvu de temps...). Rose mentionne aussi sa réticence et son mécontentement face à certains hommes militaires, du haut de leurs sièges garantis, qui se permettaient de nier les défis auxquels elle devait faire face, ne reconnaissant pas ses obligations envers son enfant. Elle dénote cependant un changement, une évolution entre la manière dont elle a vécu son expérience en tant que mère et ce qu'elle perçoit à présent chez ses consœurs plus jeunes. On ramène encore une fois la nécessité du réseau de support, constitué des proches ou de personnes pouvant venir en aide aux parents. Par exemple, un proche pourrait récupérer l'enfant après l'école dans une situation de monoparentalité, comme celle de Rose. Elle se considérait tout de même chanceuse en mentionnant avoir « toujours eu quelqu'un » de disponible pour pallier ses indisponibilités. Elle ne passe pas non plus sous silence les nombreux frais engagés, notamment l'embauche de gardiennes, nécessaires à sa conciliation.

Au final, les spécificités imbriquées dans la carrière militaire rendent la conciliation travail-famille plus difficile que dans plein d'autres domaines, notamment à cause des déploiements et des mutations fréquentes. Ces exigences particulières de carrière, dans un contexte où les couples de militaires sont dominants, ramènent le terreau propice à décupler les normes traditionnelles, favorisant le mariage hâtif et la manière hétéronormée de déterminer le cheval de tête du couple, accélérant la progression de carrières des hommes<sup>25</sup>. Au fil des témoignages, en abordant des questions liées à la parentalité, l'ensemble des femmes interviewées ayant des enfants soutenaient l'urgence de permettre davantage de flexibilité entre la F Rég et la P Rés. Favoriser les allers-retours entre les deux composantes assurerait la création de fenêtres de stabilité dans la carrière pour celles qui souhaiteraient s'établir géographiquement ou fonder une famille. Elles s'entendent toutes pour dire que cela requerrait

---

<sup>25</sup> Il aurait été pertinent d'ajouter une statistique sur les hommes militaires mariés en considérant en relation avec le grade obtenu et de constater si les hommes militaires hauts gradés sont majoritairement en union avec un-e autre militaire ou un-e civil-e. Il n'y a que très peu de statistiques rendues disponibles par le DGMPRA qui s'intéressent particulièrement aux questions relatives aux couples de militaires. Les personnes sondées sont plus souvent les partenaires civil-e-s de militaires actif-ve-s.

toutefois une prédétermination plus hâtive pour permettre une planification plus accrue et la possibilité de se faire accorder une pause momentanée des déploiements et des mutations.

#### **4.1.2 Les *purple trades***

Au sein des Forces armées canadiennes, les *purple trades* ou « métiers mauves » désigne une catégorie de métiers qui rassemble ceux majoritairement reliés à la logistique ou au support et pouvant être exercés dans n'importe lequel des trois éléments des FAC. Pour les membres du rang, cela comprend notamment le métier de cuisinier·ière, d'administrateur·trice des ressources humaines ou des services financiers, de musicien·ne, de technicien·ne en approvisionnement, etc. Du côté des officières et officiers, on y retrouve notamment les avocat·es, les officières et officiers des affaires publiques, les pharmaciennes et pharmaciens, les médecins, les officières et officiers de la logistique, etc. Selon ce qu'avancent Winslow et Dunn, les métiers « mauves » convergeraient davantage vers une structure organisationnelle qui se baserait sur des similarités retrouvées parmi les emplois civils. Cela expliquerait donc la persistance des réactions réfractaires face à l'intégration des femmes dans les secteurs et corps de métiers associés au combat (Winslow et Dunn 2002). La figure de la femme qui prend les armes rebute encore aujourd'hui, au Canada comme ailleurs. Majoritairement employées dans les métiers de support, on leur inculque que leur rôle est de « supporter » l'organisation. Il devient donc difficile d'acquérir de la crédibilité dans le système si les trajectoires de carrière menant aux postes de leadership supérieurs reposent encore sur une ascension des rangs dans les métiers de combat. En effet, les officières et officiers généraux sont toutes et tous issu·e·s des métiers de combat comme l'infanterie, l'artillerie, l'ingénierie de combat, la guerre navale, le pilotage, etc. (Fuhr 2017, 15). Le peu de femmes ayant atteint des postes d'officières supérieures ont effectivement connu des carrières au sein des armes de combat. Or, d'après le rapport sur l'équité en matière d'emploi de 2018, les femmes officières des FAC œuvrent encore majoritairement dans les métiers classifiés « mauves ». En effet, 65 % des femmes officières ont un métier relié à la santé, à la logistique et au soutien ainsi qu'aux services religieux. Au niveau des membres du rang, les métiers mauves sont détenus à 69 % par des femmes, incluant encore une fois le personnel médico-dentaire, les administratrices, les logisticiennes, les musiciennes, etc. (Gouvernement du Canada 2017, A-3).

Autrement, au niveau des caractéristiques organisationnelles qui tendent vers celles communément appliquées dans les emplois civils, la force aérienne est l'élément dans lequel elles

ressortent le plus, suivi de la marine et l'armée de terre. D'après les données provenant du plus récent rapport sur l'équité en matière d'emploi (2019), les femmes demeuraient sous-représentées dans la F Rég. En combinant la P Rés et la F Rég, on en comptait 20,3 % dans la Marine royale canadienne, 19,3 % dans l'Aviation royale canadienne et 13,2 % dans l'Armée canadienne (Gouvernement du Canada 2018). L'acceptation et l'intégration des femmes recensées de manière disparate selon l'élément reproduisent la logique d'acceptation et de représentation des femmes dans les métiers dont on reconnaît des caractéristiques communes aux métiers civils (Tanner 1999).

En matière de recrutement, les FAC ont des objectifs précis continuellement révisés et remis à jour. Les objectifs mis en place ciblent différents points, notamment en termes de diversité et de seuils à atteindre le tout guidé par un plan stratégique interne. Les intérêts et qualifications des candidat·e·s franchissant le pas de la porte de l'un des bureaux de recrutement du pays passent souvent au second plan, aussi [sur]qualifié·e·s puissent-elles ou puissent-ils l'être. En même temps, qu'est-ce qu'un·e civil·e, recruté·e directement de la rue, connaît vraiment sur les différents métiers disponibles dans les FAC ? Les personnes nouvellement recrutées qui n'ont aucun lien préalable avec les FAC n'en savent que réellement très peu sur les métiers offerts. Le choix du métier se base bien souvent sur les informations transmises par la ou le recruteur, l'applicant·e allant même jusqu'à être poussé·e dans un métier précis déterminé selon les positions à combler :

Mais il y a 30 ans là, j'avais rien. Il y avait vraiment rien. Pis au centre de recrutement, j'étais là, je m'en souviens, le recruteur, je sais pas quel grade il était en avant de moi, sergent j'imagine là. Ben il disait : « c'est quoi tu veux faire ? » pis j'ai dit « ben je sais pas, c'est quoi les choix là... » pilote là ? Ok, on va mettre pilote, on va mettre logistique... C'est lui vraiment qui a comme choisi un peu pour moi...

On en comprend donc que les quotas à combler pour chacun des métiers jouent un très grand rôle lors des applications. Lorsque Rose s'est enrôlée il y a de cela une trentaine d'années, les femmes désirant rejoindre les FAC étaient étiquetées à certains métiers dédiés à elles et donc, prédestinées à faire carrière dans ceux-ci :

Mais c'est plus comme ça maintenant. Pis l'administration, ben... dans le temps, y'avait pas grand choix de métiers... Fait que moi je suis allée avec le choix de métier qu'on m'a quasiment « suggéré ». Fait que j'ai dit : ok, je vais m'en aller commis d'administration.

Dorénavant, les femmes accèdent à tous les métiers offerts dans les FAC. Il y a donc eu une évolution, comme le souligna Rose dans l'extrait. Néanmoins, autant que cette trajectoire leur était

auparavant imposée, plusieurs témoignages réitèrent le fait que la plupart des femmes, encore aujourd'hui, se dirigent largement vers les métiers dits « mauves », de leur plein gré ou malgré elles. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette trajectoire. Il y a d'abord celui de la carrière imposée, comme l'ont vécu Rose et Linda. Linda me confia n'avoir jamais choisi son métier et s'être fait diriger assez clairement vers celui d'officière de la logistique lors de son enrôlement, il y a de cela une vingtaine d'années, après avoir demandé au recruteur « où avait-on besoin d'elle ? ».

Ensuite, une autre des motivations de se diriger vers un métier « mauve » repose sur le désir de vouloir planifier autant que possible sa carrière en optant pour des métiers offrant plus naturellement des postes statiques géographiquement. L'importance accordée au désir de planification occupe notamment l'esprit des femmes militaires devant conjuguer avec des situations familiales plus complexes. Nonobstant le fait qu'elles ne soient pas à l'abri des mutations et des déploiements, la progression et l'évolution à travers les métiers « mauves » ne nécessite pas autant de déploiements que les métiers de combat. Parmi les témoignages recueillis, quelques femmes travaillant dans l'un de ces métiers de support sont parvenues à progresser en déclinant plusieurs déploiements, bien que cette pratique ne soit pas encouragée par l'institution. Pour une officière de la logistique, les mutations se succéderont et les déploiements aussi, mais jamais autant qu'une officière évoluant au sein des blindés ou de l'artillerie, vouée à la préparation opérationnelle. L'aspect facilitateur lié à la planification de la carrière s'avère encore plus juste pour les couples de militaires. Prenons par exemple les cas de Geneviève et celui d'Amy, toutes deux mariées à des hommes qui travaillent dans les armes de combat :

[...] if I was to be an MP<sup>26</sup>, I could not live back in Petawawa because if you're an MP, you can't go back to the base you joined from and plus I was married to a combat arms which was hard, he was gonna stay in Petawawa. There was no way he's too senior, he's not moving from there. So, that was the number one reason I never went with the MP. Second was the time and then reason I was supply is because it was easier to move with ... facilitated everything or be able to go anywhere.

Au moment de s'enrôler, Geneviève était déjà mariée à un autre militaire. Se rappelant vouloir d'abord s'enrôler comme pilote puis dans la police militaire, elle décida de raviser ses deux premiers choix vers un métier mauve en réalisant qu'elle ne pouvait retourner à Petawawa, la base où elle s'était enrôlée. Elle choisit donc le métier de technicienne à l'approvisionnement, à l'écoute des conseils de son père ayant fait carrière dans les armes de combat ainsi que son mari. Tous deux lui conseillèrent

---

<sup>26</sup> L'acronyme « MP » faire référence à *Military Police* ou police militaire en français.

un parcours loin des armes de combat, puisque le métier de support pour lequel elle opta faciliterait des mutations communes avec son mari. L'expérience d'Amy abonde aussi dans le même sens :

Relationship wise, if the person is non-military, because that's what happened, I was in a non-military relationship with this person. He does not understand the requirements of the military and he will not be posted along with me, because of the nature of his job. So, you usually hear it's always the wife going with the husband, you don't hear about the husband going with the wife. That's the reason why our relationship couldn't work. So, obviously, it affects the relationship that way. Right now, it's similar, depending on where the husband is going to be, I will have to move.

Amy a déjà été dans une relation avec un homme civil avant sa relation actuelle. Étant officière de la logistique et exerçant un métier de support, elle affirme que ce sera elle qui devra suivre son mari lors de sa prochaine mutation. Hormis le fait de « suivre son mari », elle semble constater que la logistique des mutations est facilitée étant maintenant dans un couple militaire. On constate donc que la trajectoire de carrière vers un métier de support aiderait la conciliation et l'organisation des couples militaires.

Finalement, en dénombrant plus de femmes au sein des métiers de support, les nouvelles candidates augmenteront leurs chances de compter sur des femmes mentores en optant pour l'un de ces métiers. Cela peut sembler contradictoire, mais elles ne subiront donc pas ce double défi de défricher leur propre voie ainsi que devoir subir la pression d'être une femme dans les armes de combat. Moins de prestige, mais moins de solitude. Moins de prestige, mais moins de pression sur les épaules d'espérer devenir *one of the boys*, comme le soulèvent plusieurs des femmes militaires ayant fait carrière dans les armes de combat. La section 4.3.2 élaborera cet aspect lié à la camaraderie plus en détail. D'un autre côté, si les femmes sont plus enclines à opter pour des trajectoires qui permettent davantage de stabilité, notamment pour habiter au même endroit plus longtemps ou pour assurer une conciliation travail-famille mieux adaptée, les métiers « typés féminins » risquent de continuer à attirer la plupart d'entre elles. En fin de compte, si l'organisation continue de valoriser essentiellement que les métiers de combat en ne nommant que très peu d'officières et officiers généraux en provenance des autres métiers, l'accès des femmes aux rangs supérieurs demeurera au ralenti (Fuhr 2017).

### **4.1.3 Les aspirations et ambitions de carrière**

Lorsqu'on pense aux ambitions de carrière des militaires, il est facile de croire qu'elles reposent majoritairement sur l'obtention de promotions et l'ascension des échelons de la hiérarchie. Je crois

cependant que les ambitions de carrière du personnel des FAC s'avèrent connotées d'un aspect genré. En effet, d'après nos entretiens, les objectifs de carrière réalisables fixés diffèrent de beaucoup en fonction du genre. Les couples militaires hétérosexuels convergent souvent vers l'archétype du couple composé d'un homme qui détient un grade plus élevé et d'une femme qui le suit dans ses aventures en dépit de sa propre progression, ses désirs et ses ambitions. Avant même de s'enrôler, l'une des ambitions des futures officières des FAC se définissait bien souvent autour de la poursuite d'études universitaires payées. L'enchantement face à faire sa vie entière auprès des FAC ne naît pas immédiatement puisqu'il ne s'agit que très rarement du but premier de leur engagement dans l'organisation. Les femmes militaires aspirent à s'éduquer et expérimenteront d'abord le rythme de vie de l'organisation. Ce n'est qu'après quelques années, une fois la découverte de ce mode de vie qui leur plaît, qu'elles finiront par admettre qu'il s'agit d'un choix de carrière viable à long terme. Les expériences de Kim et de Véronique illustrent d'ailleurs bien cette réalité. En souhaitant poursuivre leurs études en vue de décrocher un baccalauréat, elles n'optèrent pas pour la carrière militaire en la plaçant au premier plan de leur vie. Ce n'est qu'une fois engagées, après quelques années à évoluer dans le système militaire et son organisation, que les choses basculèrent et qu'elles décidèrent de miser sur une carrière dans les FAC. On comprend donc que même si certaines femmes optèrent pour les FAC d'abord dans le but de subventionner leur éducation, pour la très grande majorité, ce tournant finira par aussi avoir un impact sur le choix de carrière.

Les ambitions de carrière de certaines femmes militaires peuvent aussi être freinées en cours de route par une stabilité d'emploi souhaitée, notamment géographique. Elle s'accroît d'autant plus lorsqu'elles doivent faire face au dilemme de poursuivre de leur carrière ou de consacrer davantage de temps à leur famille. Bon nombre d'entre elles croient qu'il s'agit de dilemmes que ne s'imposent pas à plusieurs de leurs confrères de travail ou auxquels ils font tout simplement beaucoup moins face. Au moment de rejoindre les FAC, Catherine voulait travailler rapidement et avoir accès à une employabilité garantie. Avec l'offre de formations rémunérées au sein de l'organisation, il s'agissait d'un incitatif important pour elle. Véronique, quant à elle, mit un terme à sa progression des échelons, désirant plus de stabilité géographique afin de pouvoir mieux gérer sa conciliation travail-famille. Or, étant donné son métier, la cumulation des heures de vol s'avérait nécessaire à sa progression. Étant dans un couple de militaires, sa situation faisait en sorte qu'elle entraînait dans une forme de compétition avec son mari pour déterminer quelle carrière allait devenir prioritaire. Comme mentionné plus tôt, Véronique me révélait avoir souvent dû laisser sa carrière de côté au profit de celle de son mari. De son côté, Léa dut



choisir entre son développement sportif en vue d'une participation aux Jeux Olympiques et une carrière militaire. Elle décida de choisir la carrière militaire puisque cette dernière lui donnerait accès à un salaire stable en plus de lui garantir un plan de vie à plus long terme.

En rejoignant l'organisation, les militaires admettent ne pas avoir été nécessairement satisfait·e·s du métier dans lequel ils ou elles se sont d'abord enrôlé·e·s. Cela fut le cas de Danielle à qui l'on refusa sa candidature auprès des blindés. On lui dit qu'elle pourrait s'enrôler dans n'importe quel métier, sauf celui-là. Marie, quant à elle, ne croit pas avoir été enrôlée dans un métier qui correspondait aux connaissances et formations acquises dans le civil. Elle a en effet été enrôlée dans un métier de combat alors qu'elle détenait une formation en sciences sociales. On en conclut donc qu'une carrière dans les FAC à la hauteur de ses ambitions et connaissances nécessiterait parfois un transfert ou un changement de métier en cours de parcours. L'expérience de Marie deviendra positive au bout du compte, mais seulement suite à un changement de métier qui d'ailleurs ne fut pas sans faille<sup>27</sup>. Après un refus et plus de deux ans de procédures administratives, elle évolue présentement dans un métier qui lui plaît. D'autres ont dû laisser de côté cette idée étant donné la charge administrative du processus, parfois peu encouragé par la chaîne de commandement.

Avec les années on constate donc qu'une attention particulière devrait être accordée à l'importance du mentorat et à l'encadrement des femmes militaires pour ainsi éviter de restreindre leurs ambitions et aspirations. Il n'existe toujours pas de système de mentorat systématique comme tel mis en place au sein des FAC. Il existe quelques ressources et programmes disponibles à travers l'organisation, mais il est nettement plus commun pour les membres de se tourner vers des connaissances, des consœurs et confrères de travail ayant plus d'expérience, d'années de services ou évoluant au sein des rangs supérieurs au sein de leur régiment ou unité. Léa a par exemple pris part à un programme pilote destiné aux femmes désirant se joindre à l'infanterie en se rendant disponibles pour répondre aux questions et incertitudes des aspirantes. Les officières et officiers ayant débuté leur parcours au CMR auront aussi généralement davantage accès à du mentorat, notamment auprès des étudiant·e·s de 3<sup>e</sup> ou 4<sup>e</sup> année qui ont un peu plus d'expérience avec la vie militaire :

[...] when we are in first year, we have mentors that they are in their 3rd or 4th year so just speaking to them and learning about their experiences is probably one of the biggest things that convinced me to

---

<sup>27</sup> Certaines citations qui viendraient appuyer les raisons motivant les changements de métier doivent être omises afin de respecter l'anonymat de mes répondantes.

change trades and I went from the air force to the army. So, I went to something that had to do flying planes to something that had to do with armored vehicles and dealing with ground stuff so. A little bit different, but it was certainly a lot more what I was interested in.

Alexandra m'a notamment exprimé les liens développés avec les quelques mentor·e-s rencontré·e-s en début de carrière. Elle soutient aussi qu'être au fait de leurs expériences l'a certainement menée à changer de cursus au collège, donc de métier et d'élément. Les témoignages révèlent que davantage d'encadrement aurait permis à un certain nombre d'entre elles de gravir davantage d'échelons. Plusieurs études sur les femmes et la sécurité internationale démontrent que le mentorat est étroitement relié à l'avancement de carrière. Les femmes ont par ailleurs identifié la grande valeur associée aux réseaux de soutien et de support entretenus avec leurs homologues féminines (Segal *et al.* 2016). C'est d'ailleurs la mission que portent désormais certaines militaires :

But I have some new goals that I've developed, and they have a lot to do with mentorship and mentoring the young ones coming up and trying to fill the gap that was there when I came through. So of course, mentoring young women, that's a big part of that now with the CAF mentorship program, DWAO, strategic outreach; I'm working with all these organizations and I'm very active member. So, I want to be able to provide, not just women, but in particular young women because there are so few in my trade, in the combat arms trades in general, and I wanna be able to be accessible for those young women. So, I don't wanna bark at them and tell them what they should be doing, I just want... if they need some guidance, I want to be available for them.

Bien que l'encadrement du début de carrière soit indispensable, plusieurs femmes militaires ont tout de même tendance à s'autolimiter dans leurs objectifs à atteindre après quelques années de service. Comme si ça allait de soi et que certains postes leur seraient inaccessibles vu les choix de vie pour lesquels elles optent, notamment le fait de prioriser leur famille, l'importance d'être heureuses dans le travail qu'elles font même si cela est synonyme de stagner dans le grade. Par autolimiter, on sous-entend le fait qu'elles ne se projeteraient pas aussi loin dans l'avenir que leurs confrères pourraient le faire, disons en termes de grade à atteindre. Véronique ne croyait jamais atteindre le grade de majeure. Elle est satisfaite d'avoir cheminé et atteint ce grade, mais sait très bien qu'elle aurait pu en faire plus :

Je pense que dans le fond, j'étais surprise d'aller jusqu'à majeure. Quand j'ai commencé, je me disais plus capitaine, pis là major, oh mon doux, c'est le dernier rang que je vais avoir, je trouvais ça super bon... mais, j'ai été déçue, j'ai fait beaucoup de cours, j'ai toutes les qualifications, j'ai deux maîtrises, j'ai fait toutes les qualifications. Pourtant, les personnes qui ont commencé avec moi il y a 30 ans, elles sont toutes plus hautes gradées que moi. Elles sont toutes rendues colonel ou lieutenant-colonel et plus. Il y a même des généraux.

Véronique explique sa différence de parcours par le fait qu'elle soit mariée à un autre militaire et qu'elle ait ainsi dû laisser de côté sa carrière à plusieurs reprises. Comme ses consœurs, elle admet qu'elle aussi aurait pu obtenir un grade plus élevé, surtout considérant toutes les qualifications obtenues. Le récit de Rose est un autre bon exemple. Rose sait qu'elle aurait pu monter jusqu'au grade d'adjudant-maître ou adjudant-chef. Elle sait qu'elle aurait été faite pour ça, mais les circonstances intrinsèques à la monoparentalité l'ont poussée à y renoncer puisqu'elle devait s'occuper de son fils. Plus on monte en grade, plus il faut être présente au travail, prendre part à diverses formations, cours ou conférences. Peu importe la trajectoire de carrière empruntée, j'ai toutefois remarqué que la grande majorité des femmes aspiraient à monter dans les grades et à fracasser plusieurs portes auxquelles s'étaient heurtées leurs prédécesseurs. L'expérience de Marie illustre bien ces changements de paramètres :

Alors, quand j'ai joint... alors déjà je savais que j'avais joint tard, étant donné que j'étais très diplômée je pensais que... en fait j'avais envie de monter vite. Je voyais juste le grade, surtout venant d'une famille de militaire là, je voyais le grade et j'avais envie d'aller le plus haut possible. Maintenant, après 10 ans là, j'ai envie d'être heureuse. J'ai envie que mon équipe soit heureuse, j'ai envie de bien représenter les FAC. J'ai envie... de me lever le matin et d'être heureuse. J'ai revu mes priorités, parce que j'ai pu 35 ans. Et je fais les choix en fonction de ma famille, mais aussi en fonction de mon bonheur au travail. Et je peux dire qu'aujourd'hui, en date d'aujourd'hui, je suis heureuse dans mon travail. Et j'ai une belle équipe, une super chaîne de commandement et... mon désir de monter n'est plus là. C'est pas que je veuille pas être promue, mais... y'a aussi la nature du travail qui change après. Quand on monte après c'est beaucoup plus de paperasse, moins de terrain et j'aime ma vie sur le terrain.

Enfin, la motivation et l'ambition la plus communément partagée parmi les femmes militaires demeurent celles de vouloir être promue et d'ainsi grimper dans la hiérarchie. Rappelons que selon la théorie du féminisme d'État, si assez de femmes parviennent à se tailler une place parmi les grades supérieurs de l'organisation, leur parole s'accompagnera ainsi d'un poids plus important pour mettre en place le terreau nécessaire aux changements politiques et institutionnels (Lovenduski 2005, McBride *et al.* 2010). Ainsi, les ambitions reliées à la progression à travers les grades sont soutenues par le désir de mettre la main sur des capacités additionnelles et de s'assurer une place dans les débats institutionnels afin de perpétuer le changement. Comme le mentionnait Catherine, cela ne semble qu'être possible en atteignant certains grades. Dans son cas, elle semble convaincue qu'en atteignant le grade d'adjudant, cela lui donnerait la stature requise :

C'est plus un but. J'aimerais ça aller peut-être jusqu'à adjudant. C'est être capable de mener les troupes en avant. Essayer d'évoluer et d'avoir vraiment mon mot à dire. Parce que j'ai remarqué que les adjudants et plus haut, ils ont la capacité de changer les choses. Le changement dans les Forces, ça se fait pas, c'est rare, c'est très mal vu, mais c'est mon but. C'est être capable de changer et de faire évoluer les Forces pour améliorer les choses dans le fond. [...] Tsé comparé à un sergent, il peut se battre, mais tsé y'a trop de têtes fortes qui sont en train de le pousser à faire autre chose.

Enfin, le grade obtenu apparaît effectivement important puisqu'il s'accompagnerait de la stature nécessaire pour instiguer le changement. Autant le fait de monter en grade demeure une courroie vers le changement, autant il s'agit d'un enjeu pour la plupart d'entre elles, voire un leitmotiv pour être capable de transmettre les connaissances aux prochaines à leur emboîter le pas.

#### **4.1.4 Conclusion**

Ce début de chapitre indexait les trajectoires de carrière individuelles et l'influence que peuvent avoir les facteurs internes et externes sur celles-ci. L'accès à l'éducation, l'idée de poursuivre une carrière atypique, l'influence de la famille ou d'un proche et la conciliation travail-famille font partie des éléments influençant les parcours. La notion d'accès à la stabilité d'emploi fut invoquée autant de manière positive que négative. Certaines affirment avoir déterminé leur choix de métier en fonction de l'accès à une meilleure stabilité d'emploi, notamment en priorisant un métier «mauve». Les objectifs et aspirations de carrière seront tout autant influencés par ces facteurs en plus d'être connotés de manière genrée. Par exemple, certaines appréhendaient une stagnation dans le grade actuel dû au genre en faisant référence aux tâches supplémentaires qui venaient avec les grades supérieurs, rendant la conciliation travail-famille plus difficile qu'elle ne l'est déjà. Le manque de mentorat fut aussi invoqué comme frein potentiel à l'intégration des femmes militaires dans certains métiers.

Cette section permettait aussi d'observer une interaction entre structure et choix personnel à la source des ambitions de carrière qui peuvent avoir un caractère genré. Ensuite, on remarquait que les relations interpersonnelles et facteurs découlant de la culture militaire ambiante pouvaient également influencer les parcours individuels. Dans l'ensemble, l'une des spécificités transcendantes de mon échantillon s'inscrit justement dans le fait d'avoir des ambitions de carrière. En effet, il était composé de femmes engagées, des militaires qui ne souhaitaient pas s'en tenir à un métier commun et typique. Pour certaines cela se passe bien, d'autres, non. Lors des entretiens, la plupart semblaient déjà avoir une réflexion murie au sujet de leur carrière, celles de leurs collègues, celles de leurs prédécesseures et

aussi sur celles de la relève. Elles partageaient des opinions assez tranchées sur les carrières des femmes et avenues possibles pour elles dans l'organisation. Cela caractérise aussi le portrait global de celles ayant accepté de s'entretenir avec moi, bien que les raisons et motivations variaient un peu.

## 4.2 Les exigences et biais institutionnels

En 1968, alors que l'Armée canadienne, la Marine royale canadienne et l'Aviation royale canadienne furent réunies sous une structure unifiée, la composante genrée d'une représentation féminine au sein des rangs était non seulement absente, mais l'imaginaire du soldat ne correspondait qu'à celui du mâle (Lovenduski 2005). Les études de Waruzynski *et al.* (2018) démontrent que la ségrégation de certains métiers des FAC s'opérait étroitement en lien avec ces inégalités fondées sur le genre. Le secteur des armes de combat se positionne encore à ce jour comme étant le culte essentiel d'une force militaire, secteur dans lequel les femmes doivent en conséquence tracer leur voie. L'organisation cherche aussi toujours à y augmenter leur représentation de façon significative. En effet, en 2018, approximativement 4,1 % des femmes de la F Rég et de la P Rés servaient dans les armes de combat tandis que dans la F Rég, à elle seule, le personnel féminin des armes de combat ne représentait que 2,6 %<sup>28</sup>.

Dans le monde entier, la ségrégation des métiers en silos demeure élevée, tandis que les femmes sont cantonnées dans les métiers de plus bas échelons et rémunérés plus faiblement. Cette ségrégation ne s'opérationnalise pas différemment au sein des FAC. Bien que la porte à ces métiers s'ouvrit pour les femmes en 1989, elles semblent encore aujourd'hui davantage attirées par lesdits métiers de support. Et pour le peu de femmes occupant des postes dans des métiers de combat, les expériences de Danielle, Martine, Léa et Jessica laissent croire qu'elles ont connu leur lot d'épisodes dans lesquels elles n'étaient aucunement prises au sérieux. Il semblerait que la figure du soldat est encore majoritairement imaginée par les hommes, pour les hommes et donc fermés à une diversité de genres. Au fur et à mesure que l'organisation évoluait et se transformait, les exigences institutionnelles devinrent plus définies pour mettre en place la structure telle qu'on la connaît aujourd'hui. Parmi ces exigences, on compte notamment l'uniformisation du test d'aptitude d'entrée sous le format du TAFC, l'ouverture de tous les métiers autant pour les femmes que pour les hommes, l'égalité d'accès aux

---

<sup>28</sup> D'autres forces armées ont évidemment changé à travers les dernières décennies, surtout lorsqu'on s'intéresse au nombre de soldats qui sont vraiment des combattants et combien font d'autres choses. Il est difficile de toujours avoir accès des données fixes. Les ratios utilisés nous permettent tout de même d'avoir un aperçu des proportions de femmes dans les métiers de combat.

formations (les cours de métiers ou les formations de leadership, par exemple) ainsi qu'aux déploiements et la mise en place de la nouvelle évaluation physique annuelle, l'évaluation FORCE<sup>29</sup>.

Sur papier, depuis l'ouverture de 1989, il allait de soi de prédire que l'organisation allait se forger un futur sur des bases plus inclusives et diversifiées. En plus, je réitère que la politique de défense PSE (2017) mettait l'accent sur un changement de culture qui aspirait devenir plus diversifiée et inclusive. Les mesures mises en place par les FAC, comme celles présentées dans le *Plan d'action pour les femmes, la paix et la sécurité* (2017-2022), laissent donc croire que les inégalités pouvant restreindre la progression de carrière des minorités membres des FAC devraient être absentes du paysage actuel. D'après l'approche du féminisme d'État présentée par Joni Lovenduski (2005), lorsqu'une organisation incorpore avec succès des politiques qui prennent en considération les enjeux de genre dans l'arène de débat principal, on la qualifie d'*insider*. Dans d'autres cas, lorsqu'une organisation tente de soustraire les variables de genre du débat, on la classifie de non-féministe (Lovenduski 2005). Les témoignages des militaires avec qui je me suis entretenue me laissent croire que les exigences et biais institutionnels perceptibles au sein des FAC s'illustrent en un mélange de mesures *insider*, tout en voulant entretenir une image institutionnelle non féministe.

Au niveau des exigences institutionnelles, lors de l'enrôlement, toutes les candidates et tous les candidats doivent se soumettre au T AFC. Ces tests sont les mêmes pour tout le monde et se modulent sous différents barèmes selon les métiers. À cet effet, Geneviève m'a présenté un fait intéressant à propos de la manière dont étaient conduites les évaluations lors de son enrôlement comme technicienne en approvisionnement, il y a 20 ans de cela :

It was really hard to... It's hard to carry yourself to a man. Especially when you're both considered soldiers and, when you're being compared... When I first joined the military, I had to take a test, my test wasn't the same test that [my husband] had to take. He had to do more than I did. But yet, when I moved to a base, in Petawawa, we were expected to the exact same thing. I was expected to carry the exact same weight he was carrying. So, I don't know. In the beginning, there

---

<sup>29</sup> En soi, l'évaluation FORCE n'est pas une évaluation de la condition physique; elle reflète la norme minimale physique relative à l'emploi des FAC pour les tâches communes liées à la défense et à la sécurité, en conformité avec le principe de l'Universalité du service. Le résultat de l'évaluation est comptabilisé selon le Nombre total de point obtenu sur les 4 composantes de l'évaluation FORCE selon l'âge et le sexe. Prédit la capacité de répondre ou de surpasser les exigences physiques minimales du service militaire. Certains métiers au sein des FAC exigent des normes supérieures, par exemple une meilleure condition physique ou un meilleur état de préparation opérationnelle, mais les normes minimales établies pour l'évaluation FORCE ont pour but de refléter les normes physiques de base des FAC liées à l'emploi que tous les membres doivent respecter (Connexion FAC, 2014).

was no equality, there was almost a special treatment because we were considered deity and we couldn't carry as much. But now, that's gone, so I mean the physical challenges are still there, because now it's universal to everybody.

Puisque le résultat obtenu au T AFC demeure très déterminant dans l'attribution du choix de métier, les métiers les plus valorisés comme les postes d'officiers de combat, de médecin ou d'avocat exigeront évidemment des résultats plus élevés. Le résultat du T AFC obtenu à l'enrôlement est d'autant plus important lors des changements de métiers ou des passages de la P Rés à la F Rég. L'expérience de transfert partagée par Catherine<sup>30</sup> faisait référence aux pépins rencontrés lors de sa demande de changement de métier. Après coup, on comprend que le résultat obtenu au T AFC lors de l'enrôlement peut s'avérer déterminant, même après plusieurs années de service au sein des FAC. Par contre, il faut comprendre qu'un changement de métier au fil d'une carrière représente, dans bon nombre de cas, un tournant décisif qui déterminera si la ou le militaire décidera de poursuivre une carrière au sein des FAC. Les motifs de transferts peuvent être multiples, passant par la recherche de nouveaux défis (notamment le souhait d'évoluer dans un métier qui correspondrait davantage à ses connaissances), de davantage de stabilité pour faciliter les conciliations multiples, pour causes médicales, comme ce fut d'ailleurs le cas pour Catherine. Un autre exemple est celui de Sarah alors qu'elle se réorienta vers le métier d'administratrice afin de faciliter la conciliation travail-famille, et ce, après plusieurs années de service en tant que cuisinière à bord des navires de la MRC. Il faut dire que les cuisinières et cuisiniers des FAC ont des horaires atypiques (début des quarts de travail tôt le matin, passent de longues heures à travailler debout et quart de travail qui peuvent s'étirer tard en soirée) engendrant de longues périodes d'absence, d'autant plus lors des déploiements ou à bord des navires.

Même si l'ensemble des occupations se sont ouvertes aux femmes à la fin des années 80, il n'en demeure pas moins difficile pour celles-ci d'œuvrer dans les rôles très exigeants au niveau opérationnel, en passant par les équipages à bord des aéronefs, les métiers de mer et tout ce qui touche aux métiers de combat. Effectivement, puisque l'organisation s'attend à ce que les membres des FAC soient relativement toujours prêt·e·s aux déploiements, notamment lors des montées en puissance, plusieurs femmes disent avoir rencontré des difficultés, voire même être victimes de jugements provenant tant de l'organisation que des collègues, dans des contextes où elles ne souhaiteraient pas se déployer. On comprend aussi que les exigences institutionnelles, à l'époque où les formations liées aux métiers de

---

<sup>30</sup> En référence à la citation de Catherine à la page 69.

combat furent mises en place et jusque dans les années 90, cadraient avec le fait que toutes les personnes occupant ces postes étaient majoritairement des hommes. Véronique et Kim occupent toutes deux des métiers masculinisés. En tant que navigatrice aérienne, Véronique admettait qu'il y avait quelques femmes qui occupaient la même position qu'elle, mais les autres rôles n'étaient qu'occupés par des hommes. Elle admettait aussi ne jamais avoir été sur un vol accompagné d'une autre femme. Kim abonde aussi dans la même direction. Bien que le métier d'ingénieur de combat soit ouvert aux femmes sur papier, bien peu y font carrière :

It's a fairly small trade, but for example, in a class of 20 candidates in training, we only had one woman. Or in the geomatic support squadron, which is our deployable pool of Geotechs, there was only one woman out of 40 people. Out of the Geo Officer, even the Officer cadre that I had on my team, I was the only woman. I didn't make a big deal out of it; it was just an observation. I don't think the environment was hostile to women, the reality is science, technology, engineering and math stem, trades or professions have a challenge in attracting and retaining women.

En tant qu'ingénieure de combat, Kim fit une remarque sur un environnement pas nécessairement hostile aux femmes, mais qu'il était aussi difficile de les maintenir en poste dans ces métiers. En plus de la difficulté d'attirer les femmes œuvrant dans les domaines de la science, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques, il est primordial d'ajouter que la quasi-absence de femmes mentores contribue à reproduire la tendance actuelle. Danielle admettait aussi plus tôt qu'il semblait problématique d'être une femme et de vouloir exercer un métier auprès des blindés. On voulait notamment l'enrôler en tant qu'administratrice [métier dénommé « commis » à l'époque] à ses débuts. Ce n'est qu'après avoir conclu un marché avec l'administratrice en chef de son régiment qu'elle put poursuivre l'entraînement avec les gars :

Moi je voulais rester blindé, mais l'adjudant commis elle a dit : « ben là, si tu restes blindé moi je perds quelqu'un à l'administration. » Fait que j'ai fait un deal avec elle, j'ai dit : « moi je vais rentrer les mardis, je vais faire tout mon entraînement blindé avec les gars. » Parce que là, j'étais rendue blindé, mais j'ai dit : « je vais toute faire votre paperasse avec mon entraînement avec les gars au Régiment de Hull. » Fait que pendant que j'étais au Régiment de Hull, pendant les 5 années, j'ai fait commis d'administration tout en étant blindé. Pis ça super bien été ! J'ai aimé ça... pis l'adjudant, elle m'avait fait promettre : « ben écoutes, j'ai besoin d'une commis... » Fait que, c'est ce que j'ai fait pendant mes 5 années au Régiment.

Pour faire court, lors de ses 5 premières années de service, Danielle devait constamment jongler entre deux métiers afin de répondre aux exigences des FAC. Elle voulait performer auprès des blindés



puisque c'était le métier choisi, mais devait aussi répondre au rôle que l'organisation lui avait attribué, celui de commis. Le métier de pilote est un autre exemple de métier plus valorisé que les autres. Véronique, vu son expérience, admet qu'il y avait beaucoup plus de femmes navigatrices et que les pilotes demeuraient majoritairement des hommes. Je reviendrai plus tard à ces catégorisations de métiers typés féminins et masculins. D'autre part, le simple fait de se rendre sur certains lieux de formation obligatoires, tel que les écoles de combat, s'accompagnait d'importantes restrictions géographiques imposées aux membres. Ce facteur géographique s'apparentait donc à un paramètre compromettant pour les femmes militaires désirant avoir des enfants, sans parler de celles qui devaient pallier avec le fait de tomber enceinte à mi-parcours, avant d'avoir obtenu toutes les qualifications (cours de métiers) requises à la pratique totale du métier. Le partage du temps accordé aux formations obligatoires dans les couples de militaires apparaît aussi comme un exercice difficile dans lequel les femmes sont souvent pénalisées, étant moins disponibles pour se permettre de s'absenter de la maison. Danielle me racontait notamment que l'on présupposait constamment qu'elle serait celle qui reste à la maison, devant ainsi limiter ses absences ce qui, du même coup, restreignait ses possibilités d'acquérir d'importantes formations à la fois valorisantes et pertinentes tant pour son métier que sa progression de carrière.

Des fois, c'était très blessant... je me demande pourquoi je me suis fait juger comme ça, parce que je faisais mon métier tsé. J'entendais souvent : « je sais pas comment tu fais » ou « je sais pas comment tu as fait ça » de mes ami·e·s. Parce que j'ai des amies qui sont les conjointes de ceux avec qui je travaillais. On va dans les *mess dinners* ensemble pis je me fais dire : « je sais vraiment pas comment tu fais pour laisser tes enfants. » Je me suis aperçue qu'elles ne font pas ça pour mal faire, mais c'est blessant ! Souvent, je dis : « mon chum est bon aussi à la maison hein ? Il peut s'occuper des enfants lui aussi » pis on me dit : « ouin... mais une mère ! »

À travers l'expérience de Danielle, on perçoit très bien ce qui est attendu de la société, de l'organisation, de même que les gens qui en font partie, à l'égard des femmes militaires. Il demeure difficile pour les femmes militaires de « quitter le foyer », même momentanément, malgré la pertinence pour la carrière de ces dernières. Enfin, les différentes situations identifiées par les répondantes permettent encore aux hommes de demeurer le standard à partir duquel les femmes subissent leurs évaluations. Cela aide aussi à perpétuer les stéréotypes laissant croire que les femmes n'appartiennent pas aux FAC de manière tout à fait légitime (Winslow & Dunn 2002).

Souvent nécessaires à l'obtention des promotions, des formes de reconnaissance et de dévouement quant au service, les déploiements représentent à eux seuls une exigence institutionnelle importante, d'autant plus pour les militaires exerçant les métiers de combat. Ils sont d'autant plus nécessaires à l'atteinte de la plupart des hauts postes de commandement et de leadership, tel que soulevé par Martine. Or, se déployer outre-mer rime avec d'importantes concessions, tant familiales, relationnelles que personnelles. Tel que rapporté par Véronique, « si tu ne fais pas de tours, ben tu ne progresseras pas et ça ne marchera pas. » Par contre, les paramètres qui rendent les déploiements possibles pour les femmes, et ce, en tout temps ne sont pas toujours réunis. Dans l'impossibilité de se déployer, plusieurs femmes militaires finiront par libérer les FAC, surtout si le métier dans lequel elles œuvrent nécessite de l'entraînement opérationnel substantif. L'expérience de Nicole en témoigne. Ayant dû décliner un certain nombre de déploiements au fil de sa carrière afin de demeurer disponible pour sa famille, Nicole a dû gérer la tension palpable que l'organisation émettait à son égard. En effet, elle admit que les FAC la mettaient continuellement en garde du fait qu'elle ne progresserait nulle part si elle continuait de refuser tous les déploiements qu'on lui attitrerait. À un certain moment dans la carrière, l'organisation tentera tôt ou tard de « forcer la main » des membres et de les pousser à se déployer :

I think we were really close to losing our marriage a little bit after that, because then, the military is trying to force you at the door to deploy so they tried to deploy me to Afghanistan and my husband had just come home from his training. So, he'd just come back from his training and they tried to deploy me to Afghanistan and I'm like: "can you just like pause. Let me try to get my marriage back on track?" So, I had to dag red for the Afghanistan deployment and then they kept picking at me: "you're not gonna progress anywhere until you deploy." So, Afghanistan was one deployment I turned down. I could've gone to Haiti and to UAE so, I've turned down 2 deployments for family. For family and... Well, the first one was for sure for family and then the second one was more a mix of marriage and family. So, I turned down 2 deployments and when you turn down deployments, then you know, you're not jumping through the hoops that they want you to jump through. So, then you kinda take a backseat after that as opposed to the people who were like yes, yes, yes I'll go out the door.

Les paramètres soulevés par Nicole laissent présager un aspect genré rattaché à l'accès et l'acceptation sociale de se déployer. Un biais institutionnel m'apparaît très palpable dû au fait que la volonté, voir la facilité de se déployer semble davantage partagée par les hommes vivant dans un couple hétérosexuel, à la fois dans les contextes de couples composés d'un-e militaire et d'un-e civil ou de couples composés de deux militaires. Cela s'incarne en une charge mentale supplémentaire pour les femmes dans les couples de militaires qui réalisent que leur progression de carrière personnelle est

constamment mise en péril au profit de celle de leur partenaire. La volonté, la facilité et l'acceptation sociale à l'endroit des hommes militaires qui se déploient semblent donc plus répandues. En même temps, la conciliation permettant d'accroître l'acceptation sociale des femmes qui se déploie ne devrait pas que reposer sur une prise de décision individualisée. La facette microsociologique de la décision, ou relevant de l'échelle des familles nucléaires, impose une énorme pression sur ces familles puisque l'enchaînement des déploiements semble justement contribuer à l'éclatement desdites familles. Selon plusieurs femmes militaires, l'organisation devrait sans doute assouplir le cantonnement de la F Rég et de la P Rés afin de permettre plus de va-et-vient entre les deux composantes et d'ainsi fournir la souplesse nécessaire aux familles.

Les exigences physiques à atteindre, notamment mesurées à partir de l'évaluation physique annuelle, représentent une autre requête institutionnelle qu'il importe d'aborder. Plus de la moitié des femmes militaires interviewées semblent mépriser l'évaluation FORCE de façon exponentielle année après année, plus elles vieillissent, admettant que cela pourrait même devenir l'élément qui les pousserait à devoir libérer les FAC. Marie souleva pertinemment les différentes facettes des exigences physiques affectant les femmes militaires :

À un moment donné là, je ne le passerai plus [l'évaluation FORCE]... J'ai envie d'être déployée, j'aime être déployée, j'aime être sur le terrain, mais je connais beaucoup de femmes là, à partir de 40, 45 ans qui n'ont plus envie de se faire mal. Et ça c'est dommage. Ça c'est dommage parce que quand on parle de rétention, d'accession de femmes en position de leadership là, c'est pas tout le monde qui fait 6'2" et 180 livres... d'accord. Je sais pas. On est un des rares pays à avoir un test annuel. Je comprends l'universalité du service et je ne le remets pas en cause, mais... Et honnêtement, quand on parle des *milléniaux*, des jeunes qui accèdent aux FAC... je suis pas persuadée que toutes les femmes ont envie de faire un test FORCE. Et c'est dommage de les laisser partir... en tout cas pour moi, ce sera le motif de départ.

Encore une fois, les différentes conciliations, dont la nécessité de se déployer et la maternité, rendent les choses encore plus complexes pour les femmes devant s'entraîner en plus de maintenir une bonne forme physique. La capacité et la force physique des femmes peuvent aussi venir renforcer des comportements genrés au sein de l'institution, en restreignant certaines tâches « trop difficiles » qui ne pourraient qu'être accomplies par les hommes. Autant l'ensemble des femmes relevait le maintien de la bonne forme physique comme étant le défi auquel elles se heurtaient de plus en plus en vieillissant, autant elles affirmaient s'en être souvent sorties en ayant maintenu une bonne forme physique et en « s'entraînant fort ». Le fait de ne plus être en mesure de répondre aux exigences

physiques élevées, notamment au sein des métiers de combat, peut mener à un transfert ou un changement de métier. À terme, on constate qu'en 2020, l'image dominante à laquelle bon nombre de soldats des FAC aspirent correspond encore, dans une certaine mesure, à celle des *G.I. Joe*. Outre mesure, la grande majorité des membres ne doit pas se soumettre à un entraînement physique particulier supérieur à ce que l'on s'attend des militaires canadiens soit, être mobile, apte à marcher, courir et se rendre au champ de tir une fois par année. Plusieurs femmes auront aussi tendance à se sous-évaluer, notamment dû au nombre limité de femmes ayant progressé dans les armes de combat.

Linda affirmait ceci :

Il y a peut-être moins d'opportunités pour les femmes qui s'auto... Comme moi, je m'autocatégorise, je serai jamais dans l'infanterie. Je suis pas physiquement [apte]... tsé, mes deux jambes sont pas égales, je suis pas « forte comme un bœuf », c'est pas le genre de chose dans laquelle je me verrais. De « l'auto-catégorisation » *I guess*.

Celles qui ne s'imaginent pas dans les métiers de combat, dû à des capacités physiques limitées, ramènent à la surface l'archétype du soldat *G.I. Joe* et de la nécessité de former ainsi les militaires, surtout dans les cas où cela ne serait absolument pas nécessaire. Par exemple, Jessica occupe un métier de combat très spécifique qui exige des capacités physiques accrues :

I still do the PT<sup>31</sup> that the 18-year-old boys do, and I still pass it every three months. It's getting hard. But I think that the best thing they can do is keeping the standards, keeping the standards tied to the specifications for employment and have nothing to do with gender. And I think that's where this equality, equanimity thing kinda bothers me a little bit. And actually, the DWAO thing ... there are two doctors from academia that were up there, and they were gender studies doctors and here we are in a panel in front of all these people. And one of them says: "you know the standard equality is everyone gets a box and equanimity is, the short little one gets the bigger box so they can all see you right?" And I don't disagree with that. But one of the ladies said: "we need to examine if the 120 pounds female or whatever or male, can pick up their friend and get him off out the field, then maybe we can look at equipment that can help them do that." And I was like: "no! nope!" And she said: "what?" And I'm like: "having actually been to battle and actually had to do that, there's no way to do that, then to do it, there's no other way!" The only way to do it is to be able to pick up a man or drag him and get him out of the way. That's it. There's no equipment, there's no nothing. You have to be able to do that. [...] And the other thing is, it's just age, and the combat trades are very very hard on your body. And, I am extremely grateful and I'm very blessed. You know, number one I've been an athlete my whole life, I trained really hard, I trained twice a day every day. Except for Sundays, it's my

---

<sup>31</sup> PT fait référence à *physical training* ou entraînement physique en français.

day off. But look at me, I'm tough, I'm a big kid, I'm strong, I'm made for that.

À la lecture de ce témoignage, loin de là ma volonté d'écarter toute forme de discernement dans mon analyse et d'ainsi reconnaître l'importance des capacités physiques dans certains contextes. Il serait à mon sens possible de le faire sans que les femmes militaires se réincarnent en *one of the boys*, devant essentiellement effacer, reconsidérer ou reconstruire leurs identités ainsi que leur féminité. Les masculinités et féminités seront abordées à la section 4.3.1. À terme, on conclut que le point d'entrée vers les postes d'officiers supérieurs ou d'officiers généraux passe encore beaucoup par les métiers de combat. Il importe donc de faciliter l'accès des femmes vers ces postes ainsi que de valoriser davantage l'ouverture des positions névralgiques à un plus grand nombre de métiers pour ainsi parvenir à briser le cycle de reproduction des biais institutionnels de même qu'une reproduction campée dans une distribution traditionnelle genrée des rôles et des tâches.

#### **4.2.1 L'attribution des promotions**

Afin d'assurer une bonne planification du plan de gestion de la relève, les Forces armées canadiennes établissent un ordre hiérarchique des positions devant être comblées année après année. Pour y parvenir, l'organisation détermine le nombre approprié de positions vacantes dans tous les métiers et à chaque rang, particulièrement pour les positions attribuées selon le « mérite » des membres. Dans l'idéal, la structure des FAC doit à la fois supporter la progression de carrière de ses membres en assurant que les postes vacants soient pourvus par l'attribution de promotions tout en devant pallier avec l'attrition causée par les libérations. Le modèle utilisé par les FAC se calque sur le *Occupational structure Sustainability model*. Il s'agit d'un modèle descriptif qui prend en compte l'attrition, les enrôlements et les promotions distribuées dans chaque métier et à chaque rang. Il est toutefois primordial de souligner que ce modèle mathématique ne piste qu'un seul paramètre qui distingue les membres, c'est-à-dire, les années de service dans chaque rang ou le *Time in rank* (TIR). Cela sous-entend donc que les promotions décernées aux membres éligibles l'ont été de façon équitable en fonction de l'ancienneté. Comme quoi une analyse qui considérerait d'autres paramètres sous-jacents permettrait de mieux cibler les différentes compétences, expériences ou formations qui affecteraient ensuite l'attribution des promotions reçues par les membres (Diener 2018). Après réflexion, le modèle TIR m'apparaît plutôt déterministe, ne considérant pas les différents facteurs et contextes pouvant être impliqués dans le parcours des femmes militaires, notamment la variable de genre, l'appartenance

à un ou des groupes marginalisés, la conciliation travail-famille, la charge mentale du foyer, pour ne nommer que ceux-là.

J'aimerais ensuite souligner la façon dont les membres manifestent ouvertement, voire publiquement, leur fierté et sentiment d'appartenance aux FAC. Un article récent du *Ottawa Citizen* recensait particulièrement le fait que certaines femmes percevaient leurs médailles militaires comme leur *bling* (Pugliese 2020). Par exemple, un-e militaire appartenant aux armes de combat se retrouvera dans une catégorie privilégiée différente de celle de la ou du militaire qui évolue dans un métier de support, même de grade supérieur. Comme abordé plus tôt, sans avoir auparavant servi dans une unité de combat ou en situation opérationnelle de combat, l'obtention d'une promotion au niveau des rangs supérieurs clés devient ardue. Le fait d'avoir vécu une expérience en situation de combat contribue à faire mousser le statut et la réputation du membre ; les missions, déploiements ou accomplissements deviennent notamment visibles sur la manche de l'uniforme avec les *morale patches*, les badges de métiers apposés sur le béret et celles au-devant des uniformes de cérémonie, côté gauche, ornés de médailles ou de rubans (Arkin 1978, 156). Les médailles comme formes de reconnaissance sont reçues suite aux déploiements, opérations ou missions. Les médailles les plus communes sont bien connues des militaires et au simple coup d'œil, il est possible de savoir à quelles mission ou déploiement le membre aurait participé. Ces éléments contribuent tous à identifier le statut du militaire. Or, tel qu'il appert dans la section 4.1.3 qui se penche sur la progression individuelle de carrière, les formes de reconnaissance comme les médailles ne semblent toujours pas accessibles ou distribuées de manière équitable à l'ensemble des membres des FAC. Les entretiens réalisés laissent tout de même croire que les promotions et reconnaissances demeurent toujours hautement valorisées, autant par les femmes que les hommes, et l'importance accordée aux éloges reçus va au-delà des médailles décorant l'uniforme.

Malheureusement, pour la plupart des femmes militaires, les positions de niveau sénior paraissent toujours difficiles à atteindre et ne permettent pas nécessairement une bonne conciliation travail-famille. Malgré le fait que ces positions viennent généralement avec un bon degré de flexibilité au niveau d'où et de comment le travail s'effectue, elles impliquent aussi de longues heures de travail, des déplacements, des voyages fréquents, des urgences imprévisibles et des périodes soutenues de travail loin de la maison. De telles positions requièrent fréquemment une disponibilité à 24 heures de

préavis. De fait, même si quelques femmes militaires parviennent à atteindre ces positions, il ne s'agit pas de postes qui collent aisément aux horaires des services de garde (Maurice 2016).

La progression de carrière des militaires diffère évidemment selon les classifications et les exigences uniques à chaque métier. Comme on l'a déjà mentionné dans le cas de la conciliation travail-famille, les déploiements et les mutations deviennent souvent étroitement liés à l'obtention de points ou de critères devant être rencontrés en vue de devenir éligible à sa prochaine promotion. La plupart des militaires souhaitent passer à l'échelon supérieur et être promu·e·s, mais beaucoup de membres de la F Rég s'avèrent souvent déçu·e·s d'apprendre que leur promotion sera accompagnée d'un changement d'unité, d'une mutation ou d'un déploiement. Ce fut par ailleurs le cas de Marie qui fut mutée très souvent, sous prétexte qu'elle devait exploiter son plein potentiel au fil des expériences accumulées à différents endroits. Selon le métier, ce motif ne semble pas toujours valable. Dans d'autres cas, il existe aussi des situations dans lesquelles certain·e·s militaires refuseront une promotion ou bien se retrouveront dans une posture les obligeant à recevoir une promotion non souhaitée. Les militaires occupant des positions séniors détiennent un lot important de responsabilités et les attentes plus élevées à leur endroit rendront la conciliation travail-famille encore plus difficile, comme cité dans l'étude de Maurice (2016). Catherine fit référence à cette situation précise lors de son entretien :

Il y en a qui veulent des promotions, ils sont fiers. Mais ils sont déçus quand admettons faut qu'ils changent d'unité ou de position. Après ça, tu en as d'autres qui veulent rien savoir d'une promotion et qui n'ont pas le choix de l'avoir. Ça dépend vraiment des gens.

De manière générale, les militaires accordent une grande importance aux promotions puisqu'il s'agit d'un moment clé de la carrière de même qu'un vecteur de motivation procurant un grand sentiment de réussite. De fait, puisque plusieurs membres des FAC convergent vers des objectifs communs, un effet de compétition parmi les militaires se crée et s'accroît de plus belle lorsqu'un poste s'avère convoité par plusieurs personnes en même temps. L'expérience de Sarah abonde en ce sens :

Ben, je pense qu'on se met beaucoup de pression à un moment donné parce qu'on pense que tout le monde a le même enjeu. On pense que tout le monde veut être promu. Ça devient quasiment une compétition à un moment donné. Puis si on va dans les places comme Petawawa où la compétition est vraiment, vraiment grande, parce que dans le temps où j'étais là, il n'y avait pas beaucoup de commis, les promotions étaient rapides par contre, tout le monde voulait être promu plus vite qu'un autre. Il y avait beaucoup de compétition pis il y avait un peu de *backstabbing* à ce moment-là. Donc, je pense que c'est le sentiment de

compétition, tout le monde pense qu'ils sont meilleurs que les autres pis en bout de ligne, je pense qu'on est tous bons, ou à peu près. Y'en a qui sont meilleurs que d'autres, oui je suis capable de le voir, mais je pense qu'en bout de ligne, on essaie tous de faire la même job. Y'en a qui sont capables de *dealer* avec la pression, y'en a d'autres qui le sont pas. Donc, je pense que juste ça, ça fait une grande différence.

On en comprend donc qu'en plus de la pression inhérente à l'atteinte du prochain échelon de la hiérarchie, un enjeu intrinsèque de compétition surplombe les membres qui aspirent à des positions contingentées. Léa faisait justement mention des enjeux liés aux promotions lors de son entretien. Elle s'inquiétait aussi du fait de se faire « dépasser » par des militaires moins expérimentés et paraissait irritée. Au fil de sa carrière, elle dénombrait plusieurs situations semblables et émettait un lien avec la variable de genre :

Hmmm ... yes! Getting promoted to a higher rank is absolutely a challenge and an issue. I should've been promoted, or I should've been in a promotion zone 4 years ago and I have been bypassed by junior male members and other members who are in the "Boys' club" which I am not in and that is actually ... that's taking a toll. This is the first year that I spoke out to my chain of command and said how disappointed I was in the system and how me who's had, never had a blemish on my record or ever done anything wrong or ever been charged or demoted or sent home for anything or have zero right ups. I've done everything right in my career and being passed over because certain people are friends with the right people and certain people know the right people and certain people have the right criteria... That, I don't, which is extremely frustrating.

D'après cet extrait, Léa affirme que certaines promotions auraient pu être plus facilement obtenues si elle avait fait partie du *Boys' club*. Son expérience me laisse donc pertinemment croire que la variable de genre devient saillante lors de l'attribution de certaines promotions. Ces deux passages soulignent notamment les promotions comme l'un des vecteurs principaux guidant la plupart des carrières dans les FAC. À travers les entretiens, les répondantes signalaient que la progression de carrière différait selon les métiers, tout en paraissant plus clémente pour les femmes lorsqu'elles progressaient au sein des métiers typés féminins. Par exemple, d'après Véronique :

Quand tu es une Officière de la logistique, tu progresses bien parce que c'est bien vu une bonne logisticienne.

Donc, les métiers « typés féminins » accentueraient la reproduction des rôles et stéréotypes de genre en favorisant la progression des femmes militaires dans ces rôles plutôt que dans d'autres. Par ailleurs, les répondantes faisant partie d'un couple de militaires hétérosexuel affirmaient être moins promues que leur conjoint puisque leur carrière était continuellement mise sur pause, au profit de celle



de leur partenaire. Ce fut entre autres le cas de Véronique, d’Amy et de Nicole. Amy m’a fait part de sa perception, tout en faisant référence aux femmes militaires qui devaient pallier avec la charge mentale liée aux besoins à combler des enfants en devant continuellement se soumettre à l’horaire des services de garde ou des établissements scolaires, tandis que les conjoints pouvaient se permettre d’accumuler les heures au travail :

Hmmm... we’re promoted less because we have to take more time off, we have to follow our spouses, we have to say not to certain deployments, we have to go home at a certain hour to pick up the things whereas the husband can always stay at work longer.

Un autre obstacle à l’atteinte de promotions se loge dans la barrière de l’apprentissage de sa langue seconde, un élément obligatoire dans l’atteinte de certains rangs. Autant des répondantes francophones qu’anglophones en ont fait mention. Des exemples de difficultés rencontrées en raison de la langue se sont manifestées tant au niveau de leur progression dans les rangs, l’accès à des postes, qu’à l’éligibilité de classement en prévision du prochain conseil de mérite.

Dans les organisations qui structurent leurs opérations selon une hiérarchie bien déterminée comme celle des FAC, on déduit assez rapidement que des opportunités plus alléchantes peuvent être offertes aux membres de rangs plus élevés, autant au niveau des opportunités individuelles qu’au niveau du poids décisionnel offert lorsqu’on atteint un rang plus important. Les expériences vécues par l’ensemble des répondantes interviewées vont en ce sens : elles s’entendent toutes pour dire que les responsabilités affiliées aux rangs supérieurs se confirment en raison du poids décisionnel qu’il est possible d’acquérir dans ces positions de leadership. En fait, ces positions permettent la reconnaissance des pairs et sont porteuses d’une notoriété significative donnant le pouvoir d’implémenter des changements critiques au sein de l’organisation. Léa le mentionnait très franchement lors de son entretien :

The rank is very important, because it helps you make positive change. So, what I’ve realized is, after I became a sergeant, I realized that being a senior NCO<sup>32</sup> in the military allows me to make more changes in a positive manner. The higher I get, the more change I can affect. So now, politically, I understand the importance of “the higher I get, the better it is for my vision and the military’s vision to combine as one and be able to make those positive changes.”

---

<sup>32</sup> L’acronyme « NCO » fait référence à *Non-commissioned officer* ou officier non-commissionné en français.

Déjà, en tant que femme militaire, le parcours pour atteindre ces rangs pourvus de privilèges significatifs n'est pas sans embûche, pour bon nombre de raisons déjà soulevées au fil de ce chapitre. Le parcours est ardu. Faire valoir sa crédibilité et ses compétences le sont tout autant. Pour Sarah, en tant que femme, se faire respecter dans le rang « supérieur » atteint représente un défi à part entière. Les grades régissant la structure hiérarchique des FAC peuvent donner une impression d'ordre maintenu, laissant croire que les problématiques de genre liées à la progression de carrière s'en trouvent complètement évacuées. Comme si aux yeux de l'organisation, les membres partageant le même rang y étaient perçus et considérés de manière égale, en faisant fi des réalités intrinsèques de chacun·e.

D'ores et déjà, il est nécessaire de se pencher sur la manière d'accéder à ces positions en passant en revue les perceptions des femmes militaires quant aux méthodes d'évaluations utilisées lors l'attribution des promotions. Les évaluations de performance des membres sont effectuées à partir d'un système en place depuis avril 1999 et n'ayant que très peu changé depuis. Il est composé de deux volets étroitement liés, tous deux administrés par les régiments et les unités : la revue de développement du personnel (RDP) et l'évaluation du personnel. La RDP sert à informer périodiquement les membres des FAC de leur rendement. Elle vise à fournir un moyen uniforme de rétroaction grâce auquel la ou le superviseur ainsi que la ou le subordonné·e peuvent examiner le rendement, le potentiel et le perfectionnement professionnel. Elle comporte deux étapes. La première est composée de la formulation des tâches essentielles et des résultats attendus tandis que la deuxième est composée de rencontres périodiques de rétroaction. Or, dans la pratique, ces rencontres sont souvent inexistantes ou, au mieux, rares et non fréquentes.

L'évaluation du personnel est le deuxième volet d'évaluation et celle-ci est livrée sous forme d'un rapport annuel appelé le rapport d'appréciation du personnel (RAP). Le RAP est composé de deux sections. La première est une évaluation de rendement de la ou du subordonné·e par rapport à un barème fixé en vertu des exigences liées au grade actuel. La deuxième examine le potentiel d'avancement en fonction des normes professionnelles fixées dans chacun des métiers. Comme dans la section des performances, cette deuxième partie se base sur une évaluation quantitative de facteur de potentiel également appuyée par un court narratif de neuf lignes. Le potentiel est cependant évalué en fonction de la façon dont la personne performe et accomplit ses tâches. Cette section revêt une grande importance lors des conseils de mérite qui ont lieu une fois par année, communément appelés *boards* (Picard, 2018). Or, d'après les femmes militaires interviewées, la portion narrative semble trop

peu prise en considération malgré le fait qu'elle représente l'une des rares occasions de contextualiser les réalités vécues par les membres. La RAP est pourtant pourvue d'une grande importance dans la progression de carrière, car il s'agit de l'outil principal utilisé par le Quartier général de la défense à des fins de sélection. Il servira entre autres à identifier les prochaines personnes promues, décider des conditions de service offertes ainsi qu'à sélectionner des candidat·e·s en vue d'affectations et de nominations spéciales (Picard, 2018).

Au fil des entretiens réalisés, les femmes militaires laissaient sous-entendre que les méthodes d'évaluation utilisées par les FAC étaient dépassées. Considérant qu'elles ne furent que très peu modifiées depuis 1999, le fait qu'elles soient cycliques semble poser problème, non seulement parce que les cycles d'évaluation ne sont que très peu respectés, mais aussi parce qu'elles sont souvent effectuées par des superviseurs qui se soumettent à la tâche par obligation. Le *TIR* préconise souvent, ne laissant que très peu de poids pour l'évaluation contextuelle de neuf lignes. Ce passage de l'entretien de Kim souligne également la grande part de subjectivité intrinsèque aux évaluations :

Being witnessed to the promotion merit boards that happen every fall, because I've been a chairman or a chairwoman of that boat and there's a very vague risk in objective process of that. Succession planning is more subjective, but the foundation is the ranking process. The selection for key jobs, to get you a strong PER<sup>33</sup> in the points can be subjective. So I see that there is opportunity where if women want to progress and perform, at least in the network of the engineers, there's enough Lieutenant-Colonels that can have a voice to the Colonel that make decisions that could get the woman to the right job to then get the right PER. So, I believe it's 50% completely objective, but then there's another 50% of getting into the right jobs so that you are seen.

D'après son témoignage, l'obtention d'un bon RAP repose sur les bons contacts. En réunissant ces éléments et en s'assurant d'être « vus » par les bonnes personnes, on assure en quelque sorte sa progression puisque les bons contacts permettront de saisir les opportunités garantes de promotions. Comme le mentionnait également Sarah, il y aura toujours des personnes qui vont tenter de vouloir en faire plus, de « têter », en ayant comme objectif d'obtenir une meilleure évaluation :

Il y en a qui essaient d'être « chummy chummy » avec certaines personnes en espérant d'avoir un meilleur PER que les autres, mais en bout de ligne, j'espère que les gens sont capables d'être francs avec eux-mêmes et de promouvoir ceux qui ont vraiment besoin d'être promus. Mais je voyais les cliques qui se formaient pis je voyais certaines personnes qui étaient comme « une mouche à merde » après

---

<sup>33</sup> L'acronyme PER ou *Personnel Evaluation Report* fait référence au rapport d'appréciation du personnel en français.

le CSM<sup>34</sup> pis comme... « oui CSM, oui CSM. » Tu le voyais... Pis tsé, c'est de bons commis là, mais ils essayaient d'être une coche supérieure que tout le monde en étant super ami avec le CSM.

De fait, l'attribution des promotions est techniquement basée sur le mérite, mais plusieurs femmes militaires soutiennent que de s'entourer de certain·e·s militaires d'influence et de bons contacts pèsent énormément dans les décisions prises lors des conseils de mérite. Geneviève avançait également que si la personne attitrée à rédiger ton RAP savait bien écrire, cela pouvait avoir un impact positif sur tes chances d'obtenir ta prochaine promotion :

The PER system is, I think it's okay if it's done correctly. It's so weird, because the last, maybe 5 years ago, they changed the wording. So, now, we had to take out all the adjectives and we had to shorten it to 9 lines. So, before it used to be gimongus paragraphs. So, if you are a very good writer and you are given a really good assessment by somebody who can write very well, then that could go so far. But, if you had a person that had no education, or wasn't a good writer, whatever it may be, then, that didn't get you very far. And you had no idea if it was a good one or not. So, sure, there were lots of grievances back then<sup>35</sup>.

À la lecture du témoignage de Geneviève, on peut en déduire que le cadre à respecter lors de la rédaction des RAP mécontente les militaires. C'est d'autant plus le cas lorsque l'évaluation reçue s'avère rédigée par un supérieur n'ayant pas nécessairement le potentiel de rédiger une évaluation positive et succincte (pour respecter les neuf lignes de texte). Enfin, en plus de devoir très certainement revoir le format des RAP, le choix des membres constituant les conseils de mérite semble tout autant en laisser plusieurs perplexes. En ayant eu la chance de siéger sur l'un d'entre eux, Véronique m'a exprimé son expérience :

Mais, qu'est-ce qui est important de remarquer, c'est que les *boards*, souvent, c'est des hauts gradés, des séniors, des membres plus séniors qui font partie de ces *boards*-là, pis souvent y'a pas beaucoup de femmes. Comme moi, tous les *boards* que j'ai fait, ben j'en ai fait juste deux, mais y'avait pas de femmes-là. J'étais tout le temps la seule. Ils prennent les décisions parce qu'ils « rank » la liste de mérite puis suite à cette liste de mérite-là, le gérant de carrière va dire : « bon, cette année j'ai tant de promus ». Lui, y fait juste descendre la liste, pis y'a pas le choix là. Les 10 premiers, ben c'est eux qui sont promus. Fait que dans le fond, l'espèce de *ranking* est faite au *board anyway*. Je sais pas si ça peut arriver, mais je pense que tsé, le fait qu'il n'y ait quand même pas de femmes, c'est sûr qu'à quelque part, ça doit influencer. Mais je peux pas te dire comment, parce que chaque *board* est différent. Mais, même

---

<sup>34</sup> L'acronyme CSM ou celui de « SMC » en français réfère à « sergent-major de compagnie ».

<sup>35</sup> Encore à ce jour, selon les données rendues disponibles par le MDN, la grande majorité des griefs soumis à l'interne dans les FAC concernent les RAP.

s'il y a des critères spécifiques, t'as tout le temps des points vraiment subjectifs. Fait que tsé, si admettons la personne n'a pas de rapport de rendement, pis qu'elle était partie un an, ben tsé tu regardes celui d'il y a deux ans, c'est sûr que ce rapport-là va être moins bon, que celui de l'autre membre qui a été là les deux années. Fait que tsé, c'est pas pris en considération ces choses-là... Moi je pense que si on mettait plus de femmes sur les *boards*, j'ai l'impression qu'on pourrait voir des tournures différentes.

En elle-même, la constitution des conseils de mérite et les personnes qui y siègent peuvent avoir énormément d'influence sur les promotions décernées dans un cycle donné. En effet, puisque ce sont généralement des militaires de grades élevés qui y participent, d'emblée, on peut facilement imaginer que les femmes militaires y sont peu nombreuses. Comme Pascale Navarro l'a dénoncé dans son essai *Femmes et pouvoir: les changements nécessaires*, une illusion d'égalité ressort des gouvernements ou des organisations gouvernementales qui se prévalent d'un système de promotion basé sur le mérite (Navarro 2015). Je constate donc un parallèle avec le système de promotion des FAC basé, lui aussi, sur le mérite de ses membres. Redéfinir l'espace sociopolitique d'une organisation militaire originalement bâtie par une population homogène serait aussi de reconnaître que l'attribution des promotions, sous prétexte du principe de mérite, ressemble davantage à un système de reproduction des privilèges.

Les absences cumulées dans une année auxquelles faisait référence Véronique peuvent très facilement s'apparenter aux absences liées à des congés de maternité, touchant de surcroît davantage les femmes, malgré le fait que les hommes militaires peuvent aussi s'accorder une portion des congés de parentalité. D'après Véronique, certaines doivent aussi jongler avec trop de responsabilités rendant la conciliation trop difficile ce qui les défavorise dans leur progression et les oblige à laisser la carrière de côté. L'absentéisme peut aussi très bien découler d'une aliénation dans le travail domestique de certaines femmes, limitant de fait les redoublés d'efforts consacrés au travail, parfois nécessaires à l'atteinte de la prochaine promotion. La majeure Tania Maurice (2017) s'intéressa notamment à la rétention des femmes au sein des Forces armées canadiennes et d'après ses recherches, les femmes militaires sont plus susceptibles de quitter leur emploi, de refuser une promotion et de dépendre des arrangements de travail allégés ou à temps partiel. Elle affirma également que malgré la mise en place de modalités « spéciales », les femmes militaires n'atteignaient toujours pas les rangs supérieurs (Maurice 2017). Il est d'autant plus démontré que les membres aliénés à des versions sédentaires de leur métier n'obtiendront jamais la même expérience et valeur que les versions « mobiles » des mêmes

positions. Inévitablement, le travailleur mobile sera favorisé au détriment du travailleur sédentaire dans le contexte militaire, puisqu'il aura cumulé des expériences plus variées et pourra ainsi assumer de « plus grandes » responsabilités (Hakim 2006). La variable de genre me paraît donc essentielle à souligner ici, vu l'absence de mixité lors des conseils de mérite, considérant que les militaires masculins y prenant part ne tiendront pas automatiquement compte des réalités particulières vécues par les femmes dans le bassin de membres sujets aux promotions à venir.

En croisant les propos véhiculés lors des témoignages, il est possible de constater qu'une part des promotions allouées peut effectivement prétendre être basée sur le mérite des militaires, mais force est de constater que le format des évaluations RAP devrait être revu. Également, pour en ajouter à la thématique de la méritocratie, quelques femmes militaires affirmaient aussi vivre une forme d'injustice. Cette injustice partagée parmi les membres du rang par rapport aux officiers présageait d'un favoritisme institutionnel que le système les protégeait, que ceux en postes s'entouraient de leurs semblables, comme si une plus grande importance leur était accordée. Il y aurait ici un lien à faire avec les influences idiosyncrasiques dans l'attribution des promotions, tel que relevé dans le *Mémoire sur la diversité pour le Comité permanent sur la défense nationale de la Chambre des communes* (Fuhr 2017, 35). Enfin, la progression des femmes dans le grade de majeure et les rangs subséquents pour les officiers, de même que le grade de sergent et les rangs subséquents pour les membres du rang, ne se compare généralement pas à celle de leurs homologues masculins (Holden & Tanner 2001). La tendance générale indique plutôt que les taux de promotion moyens tendent à être plus élevés pour les hommes que pour les femmes. Également, les femmes militaires du rang auront tendance à recevoir moins de commissions des rangs (issues d'un transfert d'un métier de membre du rang vers un métier d'officière) que les hommes (Febbraro 2003).

#### **4.2.2 Se soumettre aux règlements des Forces armées canadiennes**

Dans les organisations gouvernementales d'envergure comme les FAC, une multitude de règles structurent et régissent les manières de travailler et de se comporter. Légalement parlant, la partie II de la *Loi sur la défense nationale* est celle qui traite des Forces canadiennes. De cette loi découlent notamment les pouvoirs de commandement, les lois sur les affectations et détachements, sur l'obligation de servir, sur les libérations, etc. Une bonne part de ces règles de conduite sont par ailleurs issues du Système d'identité des Forces canadiennes, notamment ce qui a trait aux grades, aux insignes, à la tenue (l'uniforme) ainsi qu'aux coutumes et traditions. À chaque fois qu'une promotion est

attribuée, un poste devient vacant. Ainsi, les répercussions se propagent vers les bas à chacun des échelons de la hiérarchie. De fait, on en déduit donc tout l'intérêt porté à la hiérarchie et à la façon dont les organisations hiérarchiques accordent de l'importance aux politiques de gestion et celles entourant la planification des promotions. L'aspect structurant inhérent prédispose également les militaires à adapter leur façon de se comporter pour correspondre à ce qui est attendu des militaires. Les comportements attendus et valorisés renvoient encore à des stéréotypes professionnels qui s'enracinent dans une représentation de la distinction des genres, où investir le bastion militaire consiste à accéder à un rôle masculin. Malgré le dispositif réglementaire, qui laisse d'ailleurs un large pouvoir discrétionnaire aux instances de commandement, la professionnalisation n'entraîne qu'une ouverture modérée des postes aux femmes. Il est ici davantage question des postes des armes de combat, encore ceux à partir desquels les règlements importants régissant l'organisation furent rédigés (Prévoit 2010). L'augmentation de leur effectif est « contenue » par une ségrégation horizontale et verticale, qui tend à renforcer la sexuation des activités, en cantonnant les femmes militaires aux rôles genrés traditionnellement acceptés.

### *La structure hiérarchique*

Les grades permettent entre autres de situer les militaires dans la structure hiérarchique de l'organisation. De fait, une fois situé·e dans la hiérarchie, la ou le militaire souscrita aux ordres qui lui seront transmis via sa chaîne de commandement. En soi, la chaîne de commandement est un élément structurant dans lequel l'autorité se transmet du haut vers le bas : chaque membre de la chaîne est sous l'autorité de la personne au-dessus. Fondamentale à la doctrine des FAC, elle permet aux officiers supérieurs de donner des ordres et de savoir qu'ils seront suivis. Les membres au bas des échelons, tant les officier·ère·s que les membres du rang, occupent des positions d'apprentissage. Le rôle du soldat est justement d'obéir aux autres reçus comme le mentionna Sarah dans son entretien :

...peu importe si t'es un gars ou une fille, quand t'es soldat, tu fais toutes les petites jobs que personne veut faire. Fait que c'est une façon d'apprendre.

Pour sa part, Kim mettait en évidence les responsabilités qui s'ajoutent à mesure que les militaires gravissent la structure hiérarchique, mais aussi la manière dont cela contribue à les éloigner du travail de terrain, surtout lorsqu'il est question des métiers de combat :

[...] as much as I love the engineer job, once you get to the rank of Kernel<sup>36</sup>, in general, you're less, you're further away from the tasks of your core trade. That's why you become ... you lose your cap badge as a "Kernel", you still have some trade affiliations, but, at the end of the day, your job as an engineer officer really ends at Lieutenant-Colonel rank. And then, related to the first aspects, yes leadership, positive effects on people can happen at all ranks, but you're less able to really be in the call face of the people in the CAF when you get higher in rank.

Au final, c'est cette structure qui régit la position du militaire dans la hiérarchie en lui accordant la latitude, l'autorité et les responsabilités allant de pair avec le grade occupé. Martine aborda justement certains aspects liés à la hiérarchie lors de son entrevue :

Moi, ce qui m'avait attiré aussi, du côté militaire, c'est que, oui, il y a une certaine rigidité. On est une structure, on fonctionne d'une certaine façon, on a des processus, c'est la hiérarchie. Il faut que ça fonctionne comme ça, ça vient avec la réalité de la vie militaire. Mais, on peut être appelés à répondre à plusieurs ou n'importe quel événement à court avis, y'a un élément où il n'y a pas vraiment de routine. Y'a pas vraiment de routine dans le sens que aussi, avec la progression, avec l'entraînement, avec tout ce qu'on doit donner à nos membres pour qu'ils soient agiles et flexibles. [...] Il reste que, dans le milliaire, il y a la hiérarchie puis, bon ben, un capitaine c'est un capitaine, un commodore c'est un commodore, le *boss* c'est le *boss* puis les subalternes... Pis ça, il faut respecter ça, parce qu'on peut pas créer un système où il y a le chaos. Donc, le respect de la chaîne de commandement doit rester là.

Un des éléments de la vie militaire soulignés par Martine est sa rigidité. Elle considère cette rigidité comme étant nécessaire pour que les FAC puissent répondre rapidement à n'importe quel événement, et ce, dans un court préavis. On pourrait ici faire référence à une opération domestique récente conduite par les FAC, l'opération LASER, opération qui constitue la réponse des FAC à la pandémie de COVID-19. Elle souligne également l'importance du maintien de la chaîne de commandement afin d'éviter que l'organisation plonge dans un système chaotique. Les Forces armées canadiennes ne puisse fonctionner sans la prédominance de la hiérarchie et de son hégémonie. Les militaires doivent donc devenir persuadés que le pouvoir exercé à leur endroit est justifié et légitimes afin de donner raison à l'État (Runck 2006). La structure hiérarchique fait aussi en sorte de modeler les relations entre les officier·ère·s et les membres du rang ou simplement entre supérieurs et subalternes. Généralement, lorsque la ou le militaire a des questions ou doit régler une situation problématique quelconque, elle ou il se réfère à sa chaîne de commandement. De fait, entretenir une

---

<sup>36</sup> « Kernel » est une expression de langue anglaise des États-Unis pour faire référence au grade de « colonel ».



bonne relation avec ses membres est souhaitable puisque la ou le supérieur immédiat sera la personne qui avisera autant en matière de recommandation pour les cours, formations ou promotions qu'en matière de résolution de situations conflictuelles. Lors des entretiens, les femmes interviewées soulignaient les répercussions engendrées par des relations conflictuelles avec leur chaîne de commandement :

Ah, c'est ça, ils ont décidé de m'envoyer sur mon cours de chef. Il a fallu qu'on gosse, pour que je puisse aller sur mon cours de chef. Parce que là, ils disaient : « ben là, elle a une famille, chef ? Voyons ? » Il n'y avait pas encore de femmes qui montaient, personne l'avait fait au régiment. Fait que là encore une fois, ça été tout un drame. Fait que je suis allée sur mon cours de chef, je l'ai réussi, mais là, quand est venu le temps de me donner ma promotion...

Dans le cas de Danielle, les relations avec sa chaîne de commandement eurent une incidence sur une nomination pour un cours de leadership. Elle dut également subir les jugements véhiculés à l'égard de sa situation familiale. Un conflit qui perdurerait avec la chaîne de commandement deviendrait donc problématique puisqu'il pourrait grandement contraindre la progression de carrière de la militaire. Bon nombre de cas de violences ou d'harcèlement à caractère sexuel laissent aussi présager des malaises pouvant s'entremêler à la chaîne de commandement et comment la structure hiérarchique peut contribuer à rendre les femmes militaires inconfortables. La réalité toujours omniprésente fait en sorte que le supérieur immédiat d'une femme militaire sera inévitablement un homme, d'autant plus dans une relation *LMX* entre membre du rang et officier. Les propos des répondantes abondent notamment en ce sens et présagent des avantages auxquels peuvent avoir accès celles prenant part au *Boys' club*, en établissant par exemple des relations amicales avec leur supérieur, en adoptant des comportements et attitudes alimentant leur reproduction, en s'entourant des bonnes personnes au bon moment, etc. Par le fait même, il pourrait être question de situations plus délicates que l'accès à une promotion, comme une agression vécue par une femme militaire occupant un grade de sous-officière et de l'inconfort de faire part de cette situation à son supérieur immédiat masculin. Il y a évidemment d'autres ressources à la disposition des victimes, mais la plupart du temps, il demeure difficile de garder ces situations à l'abri des chaînes de commandement.

### *L'organisation du travail*

Historiquement, ce sont les lois civiles qui régissaient l'organisation, contraignant à un certain moment l'organisation à ouvrir tous les métiers aux femmes. Il est donc possible d'y percevoir une corrélation, une porosité entre lois civiles, règlements canadiens et politiques développés par la suite.

De fait, s'il y a l'ombre d'une ouverture au sein de la société civile, par exemple en termes d'inclusion et de normalisation des différences, on devrait s'attendre à un alignement des FAC. Le statut de membre de la F Rég ou de la P Rés contribuera à régir également énormément la vie personnelle du militaire, surtout au niveau des règles à suivre. Le plus évident sera de distinguer la militaire qui en fait sa carrière première avec le fait de travailler à temps plein ou à temps partiel, d'être dans l'obligation de se soumettre à des mutations ou des déploiements fréquents, parfois contre son gré, de devoir signer un contrat de service, etc. Au fil des dernières années, on remarque que la vie de la militaire de la F Rég devient très contraignante. Il n'est pas sans dire que cela peut tout aussi bien être le cas pour les hommes militaires, mais il reste que les femmes s'absentent du travail généralement bien plus longtemps et fréquemment lorsqu'elles incarnent la posture maternelle. Autant de rigidité entre les termes régissant la F Rég et la P Rés m'apparaît donc très peu conciliante dans ces circonstances.

Tel qu'abordé dans la section précédente sur l'attribution des promotions, le cadre structurant imposé par la notion de performance intrinsèque aux rapports de rendement fait en sorte de réitérer les bonnes relations que les membres doivent maintenir avec leur chaîne de commandement. En effet, la ou le supérieur immédiat·e est souvent aussi la personne désignée pour rédiger des notes divisionnaires. Ces notes, cumulées au fil de l'année, mènent à la rédaction du rapport de rendement du membre, document écrit dont on se sert ultimement pour sélectionner les candidats vers la prochaine promotion. Le processus de nomination vers chaque nouveau grade est chargé d'attentes devant être satisfaites par le membre concerné. Le score obtenu dans chacun des RDP pourrait aussi très bien servir de levier ; un score trop bas pour atteindre la prochaine promotion pourrait servir à un·e militaire qui menacerait de quitter les FAC si on ne lui donnait pas accès à sa promotion. Ces critères forgeront sans contredit les actions et comportements des membres des FAC.

Les trois éléments opérationnels des FAC orchestrent aussi certaines actions et interactions au sein même de l'organisation. Les différences culturelles intrinsèques à chacun des éléments contribueront parfois à faire perdurer certains stéréotypes propres à l'un ou l'autre. Par exemple, parmi les militaires, les membres de la force aérienne ont la réputation d'être plus conviviaux et détendus que leurs homologues de la marine et de l'armée de terre. Semblerait-il que la progression de carrière paraisse parfois plus facile dans certains éléments plutôt que dans d'autres ? L'expérience d'Amy le relève :

I see that it's very dependent on the type of people you're with. And, the base that you're on. For example, I'm on an air force base so the people, their attitudes are a lot more friendly. People are a lot more engaging. So, they try to work together to solve problems. My previous unit, it's a Joint unit so you have all 3 elements. So, it's a very top-heavy work environment. So, you have to be a lot more respectful to all the people with a lot more ranks than you. So, when I was there, you have to be more respectful, they're not there to discuss with you. You receive orders and you just do it. And I think that it has to do with the fact that there's a lot of army people and they're really direction-oriented, not friendly-oriented. Then, I was in the Navy, I found that senior officers tended to be very condescending and there's definitely no discussion and a lot less respect. So, I think different elements, they attract different type of people and it's reflected on how they treat others too.

Le choix de métier ainsi que l'élément dans lequel la ou le militaire évolue régissent donc certains des comportements intrinsèques à la vie militaire, à l'organisation et à la façon de travailler tout en ayant du même coup des impacts sur la progression de carrière. En évoluant dans un *purple trade*, en tant qu'officière de la logistique, il fut donc possible pour Amy de passer d'une mutation rattachée à une unité de la marine à une autre rattachée à la force aérienne. Elle crut tout de même bon de changer d'élément et passa de la MRC à la force aérienne afin d'assurer « son futur » dans un élément qui allait être plus clément à son endroit.

### *L'uniforme comme outil de régulation*

Pour un membre des Forces armées canadiennes, l'uniforme forge le militaire, son identité, ses comportements, ses relations interpersonnelles, allant même jusqu'à avoir des effets sur sa perception d'elle ou de lui-même. Pour certaines militaires comme Marie, il contribue à alimenter le sentiment d'appartenance et confirme un sentiment de fierté :

Je porte mon uniforme avec fierté. J'ai le drapeau du Canada sur mon épaule et je le porte avec fierté. Le jour où je devrai raccrocher mon uniforme, ce sera vraiment un déchirement pour moi. Je m'identifie comme canadienne et je m'identifie comme militaire dans les FAC. Et quand je donne des conférences ou que je présente mes travaux, dans la mesure du possible quand je le peux, je demande une autorisation à ma chaîne de commandement pour pouvoir porter mon uniforme. Je trouve ça important de le montrer, d'être plus visibles, de faire connaître ce qu'on fait. [...] C'est vraiment venu compléter qui j'étais le fait de porter un uniforme. Et je pense que même quand j'étais pas dans les Forces, j'avais déjà un uniforme dans la tête. Et pour moi, être entrée dans les Forces, ça été vraiment une manière de trouver mon identité. Et le fait d'être entrée aussi tard dans les Forces, ça été une manière de mettre à bien toutes mes expériences civiles au service

des Forces. Et je pense que dans mon cas je suis entrée au bon moment dans ma vie.

Le port de l'uniforme permet d'identifier clairement les membres des FAC et trace une ligne bien définie entre les membres de la société civile et les militaires. Tel que sa racine linguistique l'indique, il crée une uniformité et devrait normalement contribuer à mettre les gens qui le revêtissent sur un même pied d'égalité. L'uniforme régit l'apparence physique en effaçant non seulement les attributs civils de la personne qui le porte, mais en omettant d'autant plus les traits féminins des femmes militaires de par sa coupe, ses couleurs et le choix des tissus. Il régit également les relations interpersonnelles, notamment parce que les militaires doivent tenir compte du grade arboré sur l'uniforme de sa ou son collègue avant de s'y adresser. Les femmes interviewées affirmaient que dès qu'elles troquaient leur uniforme pour des vêtements civils, elles étaient souvent perçues comme méconnaissables aux yeux des collègues. Cela pouvait même aller jusqu'à provoquer des interactions ou échanges inhabituels, bien souvent avec les collègues masculins hétérosexuels. Rose affirmait même qu'il faut avoir un « caractère » lorsque l'on revêt l'uniforme :

C'est un gros challenge de se faire apprécier... Moi je trouve que, si une femme embarque dans l'armée aujourd'hui... Je dirais : « ben, vasy, mais fait attention tsé ! » Essaie d'avoir un caractère quand tu portes ton uniforme. Je dirais que c'est un peu comme jouer un « acte », pis quand tu l'enlèves, ben t'es une autre personne. Dans ce temps-là c'est plus facile à accepter...

Jessica abonde dans le même sens en affirmant marcher différemment lorsqu'elle porte son uniforme :

Yeah. Like the way I walk, even. When I put on my uniform, I walk completely different. It's ingrained in me.

L'uniforme contribue également à distinguer les membres des FAC des civils dans le paysage de la société civile, mais aussi dans des contextes de travail où les deux devraient se côtoyer. Cela survient principalement dans les environnements de travail aux tâches majoritairement administratives, par exemple les emplois dans les locaux du ministère de la Défense nationale, dans les cliniques médicales militaires, dans les centres de recrutement, etc. Encore une fois, Rose partage son expérience dans un milieu de travail à prédominance civile :

Au contraire, ils [les employés civils] viennent me voir et me disent : « ah t'as mis ton béret, pourquoi ? » Là je commence à expliquer le pourquoi du béret, l'uniforme... Pourquoi on se rejoint des fois dans des mess meetings... C'est même moi qui dit au monde autour qui

travaille avec moi qui sont en uniforme militaire : « heille, tu devrais peut-être te couper les cheveux là, ça commence à être long ! »

À la lecture des propos de Rose, on constate non seulement que des éléments de l'uniforme, comme la coiffe, contribuant à la distinction claire entre civils et militaires, poussant même les civil·e·s à questionner les militaires sur le port d'une pièce d'uniforme. Amy faisait mention de quelques éléments permettant de distinguer facilement les militaires des civil·e·s, notamment dans la façon de communiquer :

We're more formal. We're more direct. When we present something, it's a lot more well thought out. For example, you write an email, you have the beginning, the middle and the end to tell somebody something, right? We tell somebody an event, you have the 5 Ws, who, what, where, when, how ... something is going to happen. When you do a report to your superior officer, you present it in a very succinct way. I attend several civilian courses and I noticed; it is very noticeable between how I talk versus how other people talk. They're talking a rather roundabout way, not as straightforward, not as confident. When they present something, it might not be as airtight, detailed with a very good flow of logic sometimes. You see that the military training definitely has an impact on how we communicate.

Geneviève partage également son expérience de travail en coopération avec des civil·e·s travail :

There was only two of us in uniform on that floor and, my boss, it was kind of funny in the beginning because she said, at the end of my assessment, but apparently, I was intense, I was aggressive, I was very forthcoming, honest and straight to the point. So, I don't know if that tells you yes, it's completely different because I acted the same way, even though, it took some time for me to realize that yes, there are civilians that have never experienced the military and for them, it's too much. So, then I had to lower my voice a little bit more. Because in the military, you have to be loud, you have to be heard, you have to be clear, you have to be right to the point. You don't talk long... Long convoluted sentences. So, there is some changes I personally had to make to adjust to civilian life. When I go shopping in a store or if I'm in a public area, I do watch what I say. In the military you don't ... yes you watch what you say but you know what's already accepted in your environment.

Les connaissances acquises lors du cheminement militaire amènent cette rigidité qui se fait sentir à différents niveaux dans la chaîne de commandement, mais aussi dans la prédominance du leadership et des méthodes de communication à tendance directive. Tout au long de leur carrière, les militaires apprennent à distinguer quels discours sont acceptables parmi des milieux civils et quels discours sont acceptables dans les milieux militaires. Comme quoi les règles établies dans ces deux environnements de travail diffèrent beaucoup.

Au-delà de la symbolique représentative rattachée au port des couleurs militaires, la façon dont les militaires sont étiqueté·e-s peut aussi être porteur d'un ensemble de préjugés, autant positifs que négatifs. Or, ceux à connotation négative, majoritairement véhiculés dans les médias ou sur la place publique, sont ceux avec lesquels les femmes militaires doivent vivre la plupart du temps, notamment si elles se déplacent seules dans les transports en commun vêtues de leur uniforme. Le simple fait de porter l'uniforme associe souvent la ou le militaire à la guerre, aux actes de violence, aux traumatismes vécus par certaines personnes, etc. À Montréal, les gens se souviennent de la crise d'Oka ou des lois sur les mesures de guerre. Le simple fait de porter l'uniforme lors des déplacements peut donc faire en sorte de rendre une femme militaire inconfortable, qu'elle soit ciblée, particulièrement si celle-ci devait se déplacer seule en transport en commun. Les attentats perpétrés à l'endroit de militaires à Saint-Jean-sur-Richelieu ainsi que la fusillade au Parlement fédéral à Ottawa sont aussi des événements nourrissant ces craintes. Peu de temps après ces événements, les militaires étaient appelé·e-s à se faire plus discrets·ètes (Gauthier 2014). Catherine m'a fait part de son expérience :

Ben, c'est positif, mais je me suis jamais ouvertement [identifiée aux FAC] dans le côté civil. Je pense que c'est juste à cause que j'ai été traumatisée à Montréal, dans la réserve. Après les mardis soirs [d'entraînement], tu retournes chez vous. Je prenais le métro, pis le monde était tellement négatif de me voir en uniforme. Ça m'a juste traumatisée. Fait que je suis comme méfiante dans le côté civil. Admettons que je rencontre quelqu'un, je vais dire que je suis *trucker*, je vais pas dire que je suis dans les Forces en premier. Ça va être plus mon métier, après je vais dire que je suis dans les Forces. Juste à cause que j'ai tellement été traumatisée et choquée à Montréal.

Rose admet aussi devoir porter ses vêtements civils lors des déplacements après avoir vécu de mauvaises expériences dans le passé :

Je voyage la plupart du temps en civil parce qu'à un moment donné à cause de tout ce qui s'est passé<sup>37</sup>, on a eu une obligation pis il m'est arrivé des affaires à moi aussi habillée en uniforme, à Saint-Jean et à Québec.

D'autre part, Kim admet également que le port de l'uniforme contribue grandement à forger son identité et me raconta une expérience positive liée à une sortie en public :

Definitely ... it's [l'uniforme] a big part of my identity. In my community involvement, it's something that I use right away. Again, with my work-life balance I feel it's important to be Kim first, but once you get confident with people, I openly say that I'm in the Forces. I am proud to mention that and I think another important moment that

---

<sup>37</sup> En référence aux attentats perpétrés à l'endroit de militaires en 2014.

kinda reinforce that for me was this summer. I was selected by the strategic joint staff to represent the CAF at a football game, at a *Redblack's* football game. So, I had to go out and receive the appreciation of the CAF moment, and so my relationship with the CAF at that moment was... I was receiving all this on behalf of everybody. So, I feel very much part of a larger group ... and knowing the diverse ways that we contribute here in Canada and abroad. I'm just a small part of a bigger picture.

Contrairement à Catherine, Kim révèle que son implication avec les FAC peut rapidement être mise de l'avant lors de ses interactions ou d'événements avec des civils. Lorsqu'elle soulignait les éloges reçus suite à sa présence en uniforme au match des *Redblacks*, il est évidemment possible d'en déduire le fait que cela ait pu contribuer à augmenter son sentiment d'appartenance à l'égard de l'organisation. Or, il est également impératif de saisir que c'est d'abord l'uniforme que les spectateurs présents dans le stade remarquent avant tout. Son genre aussi. Ces constatations me rappellent la manière dont l'uniforme arrive à rapidement créer des liens avec une organisation, de dicter certains comportements ou relations internes et externes, autant au sein de l'organisation même qu'au niveau des relations entre civils et militaires. D'abord, l'expérience négative vécue par Catherine nous rappelle tout le bagage et les connotations historiques dont l'uniforme des Forces armées canadiennes est porteur après toutes ces années. Par le fait même, suite aux traumatismes vécus, Catherine, tout comme d'autres femmes militaires, est donc devenue réticente à s'identifier ouvertement à l'organisation. Enfin, à travers leurs témoignages, plusieurs participantes ont relevé la persistance du *Boys' club* au fil des générations. Les femmes militaires se retrouvent ainsi tiraillées entre l'affirmation de leur féminité et le désir de l'effacer afin d'être plus enclines à répondre à ce qui est traditionnellement attendu par les chaînes de commandement (Waruszynski 2018). J'approfondirai davantage ces thématiques dans la section sur les normes et les dimensions relationnelles.

### **4.2.3 Conclusion**

Selon les approches de genre préconisées et les extraits d'entretiens sollicités, cette section fait échos à un changement générationnel qui s'est opéré au niveau des représentations féminines. On constate aussi une sous-représentation plus accrue dans les métiers les plus valorisés de l'organisation : les métiers de combat. Les métiers les plus valorisés ne sont en effet pas ceux qui attirent le plus de femmes. Les expériences vécues démontrent aussi que la structure demeure souvent rigide et réfractaire face aux demandes de changements vers certains métiers. Cette rigidité se fait aussi remarquer au niveau des exigences dans l'accès aux promotions. Peu d'indices évoquent une évolution

des exigences qui s'adapterait aux nouvelles réalités spécifiques à la diversité de genre et celles pouvant aussi être vécues par les militaires appartenant aux groupes marginalisés. Un caractère genré s'observe aussi dans l'acceptation sociale de certaines des exigences menant aux promotions ou aux déploiements. En effet, les constats émis dans cette section laissent présager une plus grande acceptation sociale lorsque ce sont des hommes militaires qui se déploient. S'en suit une impression que les femmes, perçues comme représentant une population parfois marginalisée des FAC, auront moins facilement accès à des opportunités d'avancement de carrière considérant que les décisions prises quant aux déploiements seront connotées négativement en amont.

Les extraits font aussi réfléchir sur les méthodes toujours utilisées lors des conseils de mérite. Celles-ci paraissent rétrogrades tout comme leur composition qui demeure trop peu diversifiée. Au final, d'autres facteurs et paramètres devraient être considérés lors des évaluations. On parle par ailleurs des compétences, expériences et formations qui seraient prises dans leur contexte, plutôt que de miser avant tout sur le *TIR*.

### **4.3 Les normes et les dimensions relationnelles**

L'image répandue du soldat qui évolue dans les Forces armées canadiennes personifie ultimement le *G.I. Joe* combattant plutôt qu'une officière d'artillerie délicate et menue. Bien que cela puisse paraître comme d'une poignée de stéréotypes, l'existence de ces images genrées persiste. À l'origine, l'image répandue du militaire en était une forte, le liant nécessairement aux métiers de combat. Cette image forte, bien qu'il ne s'agisse plus de la réalité vécue dans l'ensemble des FAC, continue d'alimenter le fait que l'image du soldat typé standard représente les normes physiques à atteindre : athlétique, grand, fort, sans pitié, fumeur occasionnel ; bref, une foule d'attributs qui pourraient sembler sortir tout droit des réalités de campagne de la Deuxième Guerre mondiale.

En s'enrôlant, la socialisation de celles et ceux qui rejoignent les FAC sera faite selon un construit social militaire très masculinisé. À une certaine époque, et encore aujourd'hui à certains égards, il s'agissait de programmer sa pensée et ses actions comme celles d'un homme. Pour les femmes, cela représentait le prix à payer afin de se sentir acceptées et considérées par l'organisation. De fait, il était attendu autant des hommes que des femmes d'être fort·e·s physiquement et émotionnellement. À cela s'ajoutait une pression pour les femmes d'exceller dans tout ce qu'elles entreprenaient, considérant la loupe constante qui les observait. En tant que femme, il n'était pas permis de prendre du retard ou de



démontrer ses faiblesses puisque cela allait être rapidement attribué au genre. Les militaires masculins pouvaient avoir un surplus de poids, couler leur test physique annuel, avoir des difficultés académiques, mais ces difficultés n'allaient jamais être attribuées à leur genre. Selon ce cadre, les hommes militaires demeurent la norme ; les femmes les exceptions (Taber 2005). Vu l'absence de mentores, les femmes militaires sont souvent laissées à elles-mêmes. Par exemple, Rose affirmait avoir vécu plusieurs moments où elle se sentait laissée à elle-même et reconnaissait aussi que son « fort caractère » est ce qui lui avait permis de monter dans les rangs. Avec son parcours parmi les blindés, Danielle affirmait avoir atteint son grade actuel d'adjudant-maître à cause de sa « tête de cochon ». Elle est aussi d'avis que son ascension aurait clairement été plus facile si la société disait finalement « qu'une femme sur un *tank*, c'est correct aussi ». Un autre cas est celui de Jessica, qui, à force de se faire sous-estimer, ressentait absolument le besoin de s'effacer, d'être *one of the boys* et de ne pas trop se faire remarquer. En évoluant parmi les armes de combat, elle voulait se fondre dans la masse, être simplement un soldat, au lieu d'être la fille du groupe. Enfin, Linda affirma aussi avoir ressenti le besoin de s'effacer au fil de sa carrière, par exemple, pour ne pas devoir faire face à certaines situations impliquant des hommes militaires ayant des comportements ou des commentaires désobligeants.

Selon son caractère, chacune adaptera sa façon d'être, son profil, sa posture afin de répondre aux normes dominantes. Si le simple fait d'être femme pousse les militaires à s'effacer, tout porte à croire que militaire et féminisme ne font bon ménage. En effet, bon nombre de femmes militaires affirmeront ne pas être féministes, parfois de manière inconsciente, pour ne pas être étiquetées et éviter le *backlash*. Par peur d'être ostracisées, elles motivent leur position par leur adhésion aux valeurs militaires et leur fierté à l'égard de l'organisation (Mansbridge et Shames 2012). Cela s'explique sans doute par la façon dont elles sont socialisées tout au long de leur formation militaire. Inconsciemment, elles sont socialisées de manière à proscrire toute forme d'interprétation déviant des normes militaires dominantes *mainstream*. Les femmes militaires adopteront les pratiques répandues et appliquées par les hommes des FAC. Cela contribue également à alimenter une réticence pour les femmes militaires de s'identifier au féminisme puisque cela ne s'alignerait pas vraiment avec les valeurs militaires qu'elles défendent (Titunik 2008). Les femmes qui gèrent la pression invisible leur étant infligée peuvent aussi bien se faire reprocher d'être trop « masculines », encore moins pire que de se faire reprocher d'être trop féminines (Taber 2005, 292).

## *La primauté des armes de combat*

Les propos relevés par les femmes militaires mettent toutefois en lumière la typologie des métiers en nous rappelant que les métiers de combat demeurent toujours les plus valorisés. Chez Véronique, une femme militaire a besoin d'être assez forte. Elle a besoin d'être capable d'en prendre et d'en laisser. Ce n'est clairement pas fait pour toutes les femmes, mais pour la majorité des hommes, oui. Cette valorisation de comportements typés masculins un peu simpliste persiste puisque ce sont les militaires issus des métiers de combat qui parviennent à atteindre les postes de leadership d'importance. Si les femmes sont présentes dans les rangs, elles ne le sont pas à tous les niveaux, encore moins dans les métiers de combat. Les militaires regroupés parmi les métiers de combat représentent un peu l'hypostase du *Boys' club* des FAC, son incarnation la plus forte. Il s'agit aussi des corps de métiers dans lesquels les FAC rencontrent le plus de difficultés liées au recrutement des femmes. On comprend un peu pourquoi, surtout si le simple fait d'être femme et de vouloir progresser dans ce milieu sera accompagné d'une pression supplémentaire liée au genre. Les propos de Catherine et de Martine y font justement échos :

Admettons, je sais qu'avec les métiers de combat, t'as toujours la pression d'être une femme. C'est sûr qu'il faut toujours que tu te démontres, faut toujours que tu montres que t'es capable de faire la même job qu'un homme. Sinon, dans le temps, c'était plus, le plus gros *challenge*, si t'étais une femme et que tu avais un supérieur qui était une femme, c'est sûr qu'elle allait te donner un *hard time*.

Martine fait également carrière dans un métier de combat. Quant à elle, elle sentait aussi une pression et avait l'impression d'être constamment sous la loupe de ses pairs et même des médias :

Mais, est-ce qu'il y avait des fois la sensation que j'étais peut-être pas la bienvenue ou la sensation que je me faisais regarder d'une certaine façon pour voir si j'étais capable de faire la *job*, absolument. Il y avait toujours, dans les premières années pis encore une fois, quand t'es la première à faire certaines choses... pis je suis encore un chef de file là, ça va rester une réalité pour moi probablement jusqu'à temps que je prenne ma retraite...

Si en plus de ne pas se sentir bienvenues s'ajoute l'effet de compétition parmi celles-ci, il n'est guère motivant pour elles de se diriger vers ces carrières de combat. Le manque de mentorat contribue aussi à laisser libre cours aux normes patriarcales dominantes. De fait, les femmes qui étaient dans des couples militaires comme Martine, couple dans lequel sa carrière devint prioritaire, contribueront certainement à faire augmenter la proportion de femmes dans ces métiers au fil des années à venir. Or, dans la majorité des cas, l'inverse se produit et le membre du couple le moins haut gradé se retirera.

Dans la plupart des couples hétérosexuels, il s'agira de la femme. En étant mariée à un autre militaire, Véronique fut contrainte de laisser de côté sa carrière à plusieurs reprises, notamment en accompagnant son mari dans un déploiement qui lui profiterait à lui, mais pas à elle. Culturellement, c'est encore la mère qui s'occupe de l'enfant. Malgré le fait qu'il s'agisse d'une vision très essentialiste de la femme, quand vient le temps de choisir, c'est souvent elle qui laissera tomber sa carrière pour être plus présente à la maison. On en comprend aussi que la notion de parentalité, mais encore plus celle de maternité, ne colle pas avec les femmes évoluant dans les métiers de combat. Par exemple, annoncer l'arrivée non-planifiée d'un enfant serait bien mal perçu par la chaîne de commandement et par les pairs, surtout si ladite militaire prévoyait se déployer dans un avenir rapproché. En même temps, dans quelles circonstances est-il réellement possible de prévoir l'arrivée d'un enfant ? Et quel serait le meilleur moment pour une femme militaire d'avoir ses enfants dans son cheminement de carrière ? Selon le cadre institutionnel auquel elles doivent se soumettre actuellement : aucun. Encore moins si elle fait carrière dans un métier comme l'infanterie.

### *Normes et reproduction*

Au sein des FAC, il semble être courant pour les femmes militaires de se plier aux normes masculines bien souvent jusqu'à ce qu'elles deviennent mères. Dès lors et de manière imminente, elles ne deviennent plus considérées comme étant dédiées aux FAC. D'après le témoignage de Danielle, c'était l'organisation qui décidait de ce qui était bon ou pas pour elle alors qu'elle venait d'avoir ses enfants. Même chose pour Nicole que l'on contraignait dans ses choix de cours, à qui l'on suggérait fortement de se déployer, peu importe sa situation familiale ou celle de ses enfants. Comme abordé plus tôt, ces exigences établies par l'organisation sont déterminantes dans l'accès à bon nombre de promotions, encore plus pour les militaires de la F Rég. Or, il importe de se questionner sur ces manières d'évaluer le mérite, sur ces exigences nécessaires aux promotions. En effet, les femmes militaires interviewées semblaient dire que les manières d'évaluer doivent nécessairement être révisées, non seulement parce qu'il s'agit d'un exercice qui n'a pas été fait depuis longtemps, mais aussi puisqu'elles paraissent basées sur des exigences évacuant complètement les contextes, la variable de genre de même que les réalités vécues par les femmes. Le cas de Véronique met la situation en exergue :

Moi je voulais pas retourner voler. Ils m'ont demandé si je voulais voler encore, parce que pour progresser, idéalement, il aurait fallu que j'aie un autre tour de vol, comme majore. Puis ça me tentait pas. Il aurait fallu que je parte d'Ottawa et que j'aie ailleurs. Pour moi vu que je suis transport sur les Hercules, la base idéale c'est Trenton, c'est là que j'ai passé beaucoup d'années de vol. Ça me tentait pas d'encore quitter la

famille et retourner là pour deux ans ou trois ans pour avoir mon « *tick in the box to get promoted.* » J'ai préféré avoir un travail de bureau. Puis ce travail de bureau me convenait bien. J'ai eu aucun problème.

Bien que l'attribution des promotions basées sur le mérite soit contestable, les répondantes interviewées nous ont démontré que les connaissances ou les réseaux entretenus par les membres pouvaient se répercuter sur l'accès aux promotions. Qui plus est, les militaires siégeant sur les conseils de mérite demeurent bien souvent des hommes militaires qui reproduisent ces modèles, rôles et normes traditionnellement masculines. On pourrait alors en conclure que pour un environnement d'abord défini par des hommes, le choix naturel sera de continuer à employer et former les nouvelles et nouveaux militaires d'après le modèle dominant. Finalement, ce monde que les femmes rejoignent en est un qui définit et renforce des rôles de genre foncièrement masculins. Avenant le cas où elles empruntent une avenue hors de ces prédispositions normées, elles risquent de se heurter à une forme de ressac. Il y a quelques années de cela, lors des enrôlements, les candidates féminines pouvaient avoir l'impression de se faire diriger vers des métiers typés « féminins ». Rose le vécut au moment de son enrôlement :

[...] tout de suite, on était réorientées vers ce qu'on avait dans le temps, les métiers qui étaient plus pour les femmes... On était déjà étiquetées ! Côté médical... des choses comme ça. Tous les métiers blindés, infanterie, artillerie... Pas ben ben de femmes là-dedans. Quand j'ai transféré dans la régulière, j'ai été mal-orientée parce que, étant déjà dans l'armée, y'aurait fallu que je transfère... je voulais transférer comme officier, mais quand t'es réserviste pis que tu transfères dans la Régulière, tu tombes avec le monde de la rue. Fait que moi j'avais un bacc, mais ceux qui avaient des maîtrises pis des doctorats allaient passer avant moi. Surtout en enseignement, t'as pas beaucoup de choix de métiers.

Afin d'établir une corrélation entre la situation de Rose et une reproduction des rôles traditionnels de genre, il importe de mettre en évidence le fait qu'elle se soit enrôlée en 1982 et qu'à cette époque, les femmes étaient encore exclues des armes de combat. C'est pourquoi elle fut orientée vers un métier de support. En revanche, le cas de Geneviève vient remettre en question les progrès achevés par les FAC entre les années 80 et le début des années 2000. En effet, pour Geneviève qui s'est enrôlée en 2001 et qui ne savait pas vers quel métier se diriger, on lui suggéra fortement d'éviter les armes de combat puisque son expérience professionnelle de carrière en serait ainsi facilitée. La situation vécue par Rose laisse présager une évolution des perceptions quant à l'acceptation des femmes au sein des armes de combat. Or, la réalité vécue par Geneviève me laisse croire qu'encore une fois, une certaine retenue demeure à l'endroit des femmes qui s'intéressent aux métiers allant à

l'encontre des normes dominantes et rôles traditionnels de genre. L'approche hétéronormée qui teinte l'influence des proches de Geneviève, de par leurs paroles, contribue à reproduire ces normes. En la ramenant vers des métiers qui permettront de « faciliter » les dures décisions pour son couple, on annonce avant coup que sa carrière en sera une de second ordre.

Chez Nicole, les propos abondaient aussi en ce sens. Elle soulignait la facilité avec laquelle il était possible de s'enfoncer dans une reproduction de rôles traditionnels genrés, d'autant en étant dans un couple de militaires de la F Rég. De surcroît dans ces paramètres précis, la charge mentale semble redoublée ; tant au niveau de trouver l'équilibre entre la carrière militaire et le fait de devoir songer constamment à l'organisation familiale du ménage. Encore une fois, si l'un des deux membres du couple est souvent absent (on pourrait par exemple faire référence à l'homme d'un couple hétérosexuel qui occupe un poste dans les armes de combat nécessitant souvent des déploiements), il devient difficile d'atteindre un équilibre entre la vie familiale, les relations amoureuses et la carrière. Pour Nicole, quand son mari revenait à la maison suite à une formation ou un déploiement, c'était bien souvent pour une courte période et il semblait pouvoir s'attarder qu'à une seule sphère de sa vie. Il pouvait par exemple s'agir de passer du temps avec ses enfants, mais de laisser pour contre son mariage. Par le fait même, souhaiter bâtir un foyer et désirer des enfants contribuera certainement à ralentir la progression de carrière des femmes militaires puisque biologiquement parlant, suite à l'accouchement, ces femmes devront être présentes bien plus longtemps à la maison. De fait, on en déduit que celles priorisant leur famille nucléaire le feront au détriment de leur progression de carrière. Une reconfiguration des paramètres s'avèrerait certainement nécessaire afin de repenser les normes dominantes qui ont contribué à mettre en place un environnement ne correspondant pas aux réalités de la parentalité vécues par les femmes :

[...] if a woman has kids or something like that, that's gonna slow them down, you know, men take parental as well. Obviously, you can't go on exercises, you can't do specific tasks like flying or going on a boat or something if you're pregnant, but the opportunities are still there and there's no restrictions anymore on postings if you're on temporary medical category so, there's always things that are starting to put into place that make it essentially transparent. It's not a 100%, but if you also look at the trades that we're recruiting for, like the trades that have the lowest percentage of women, are combat arms trades. But at the same time, those trades are not necessarily that automatically interest women. Whether on the civilian side or the military side. So how do you boost that interest and if those trades don't have a civilian equivalence, is that also a factor why it's not, you know what I mean,

interesting for women, I'm not quite sure. I'd need to think about that a little bit more...

Les reproductions font aussi en sorte de rebuter les femmes militaires hors des armes de combat, sachant qu'elles devront nécessairement s'aligner sur des normes masculines afin de se sentir acceptées et peut-être connaître un peu de succès. On pourrait d'ailleurs croire que l'alignement sur des normes physiques masculines stéréotypées contribuerait à alimenter les normes physiques de « l'image typée » incarnée par le soldat. À terme, il n'y a pas vraiment de parcours de carrière idéal pour elles, ne pouvant progresser efficacement dans aucun rôle sans renforcer les stéréotypes de genre (Davis et Thomas 1998).

### *Obtempérer au leadership agentique*

Les stéréotypes de genre, d'autant plus dans le contexte militaire, constituent souvent une barrière potentielle à l'avancement de carrière des femmes vers les positions de leadership. Ciblées par deux formes de préjudices allant à l'encontre de leur statut de leader, elles subissent un déficit de crédibilité des capacités de leadership et, en comparaison avec celles des hommes, on les identifie moins à un style de leadership de type « agentique ». En effet, la recherche sur les stéréotypes de genre révèle que les individus, tous sexes confondus, considèrent que les hommes ont un leadership davantage « agentique » (assurance de soi, instrumentalisme) et que les femmes ont un leadership plus « communal » (chaleur, altruisme). Ces mêmes individus révéleraient que l'attribution du qualificatif de « bon leader » reviendrait aux personnes qui incarnent les caractéristiques du leader agentique. Il en va de même pour les leaders masculins qui ne s'aligneraient pas sur une forme agentique de leadership. Ces militaires détonneraient étant donné leur leadership communal puisqu'il ne s'agit pas du style apriori valorisé par l'organisation et ses membres.

Marie témoigne avoir eu la chance de travailler avec un « vrai » leader, un leader qui lui a servi de modèle, qui a su saisir l'importance de la communication et l'importance de se sentir soutenu-e par le public. À la lumière de l'expérience de Marie, pourrait-on croire que les leaders masculins n'ont normalement pas l'habitude d'attribuer de l'importance à ces éléments ? Tout à fait. Selon la théorie de la congruence des rôles, cette forme de leadership pose problème puisque les stéréotypes féminins ne correspondent pas à ce qui est attendu d'un-e bon-n-e leader. De fait, même les femmes possédant toutes les caractéristiques nécessaires au bon leadership devront porter le poids des préconceptions présupposant qu'elles ne sont pas équipées pour remplir ce rôle (Eagly 2002). Lorsque les questions

font surface, les femmes militaires s'entendent pour dire que le leadership répandu dans les FAC est genré. Lors de son entretien, Martine m'a notamment fait part d'un guide se penchant sur le *Mixed Gender Leadership*, à l'origine destiné aux membres des FAC, qui séparait en fait les attributs de leadership en *hard* et *soft skills*. Pourrait-on alors croire que les attributs au leadership répandus dans les FAC sont genrés et couplés dans une logique binaire ? Chez les répondantes, l'affirmative paraissait répandue. Un choix s'imposerait donc à elles, surtout au niveau du dosage de *hard* et *soft skills* à inclure dans leur style de leadership, dans la manière dont elles choisiront d'être plus ou moins rigides, de ressembler plus ou moins aux leaders masculins. Linda identifia une représentation intéressante du leadership féminin des FAC :

T'as le type, je le décrirais comme « femme alpha ». Faut qu'elles parlent plus fort que les hommes sans jamais flancher. C'est plus les femmes plus vieilles je dirais, celles qui ont eu à établir leur supériorité pour être acceptées, je pense... L'autre type de [leader], je dirais que c'est adaptatif. Le leadership de chaque personne est différent. C'est lié au genre oui. Quand je pense aux femmes alpha, quand je les vois, je fais « ok, je sais pourquoi t'es de même. » C'est parce que y'a fallu que tu établisses tes *boundaries*. Pis y'a fallu que tu te prouves parce que y'a fallu que tu te fasses accepter. Faut définitivement que les femmes fassent des efforts dans les FAC pour se faire entendre. Pis y'en a qui se font *shut down*... Quand une femme parle dans un groupe pis qu'elle se fait interrompre ou couper la parole, ça arrive plus souvent qu'aux hommes... je suis de plus en plus consciente de ça. Ça affecte aussi la manière dont la femme établit son leadership parce que dans le fond, faut que tu sois plus autoritaire pour éviter que tes idées y échappent.

Adopter la posture de leader « femme alpha » paraît alors nécessaire dans un cadre où les femmes qui souhaiteraient évoluer dans un rôle clé de la chaîne de commandement auront sans cesse besoin de parler plus fort pour se faire entendre, éviter que leur parole soit accaparée par les collègues, éviter de se faire taire et, enfin, éviter de se retrouver en compétition avec des allié·e·s. Les gens ont bien souvent peur du changement et sont habitués à la forme de leadership la plus répandue dans l'organisation, également validée par ses membres ; un style qui fait davantage ressortir des traits agentiques. Par conséquent, placer des hommes militaires dans ces positions apparaît comme étant le choix logique à faire, celui qui affecterait le moins l'intégrité de l'organisation. En prenant tout cela en considération, avant même d'atteindre ces positions, les femmes militaires doivent choisir le style de leadership qu'elles adopteront. Alexandra aborde le changement de posture de leadership auquel elle s'est confrontée suite à une mutation au Québec :

When I came to Quebec, I wouldn't say that my leadership style changed because of femininity, but it did changed a little bit in the sense

that, you have to kind figure out what kind of leader you wanna be and how you're gonna posture on certain ideas and things. And it comes back again to: do I wanna be the socialist democratic, always have thinkable opinions type of thing? Which is seen as softer in general, that's a traditional femininity. Or, you just wanna go hard, you know what I mean, and get it done, just be rigid. There is a choice in there. Yes, part of it is personality, but there is part of it that is a choice. So, I choose to be a little bit in between and I've noticed that sometimes it does suck, you know what I mean, I'm little too kind of a collective, looking for the collective opinion before making a decision type of thing and I've realized that, sometimes, it's just making decisions better, but then other times, I'm really happy that I did, because you're getting a better outcome. And I think that in the long term, I've just stuck with this approach because, you get a better outcome for everything in general. Better than the isolated ... but that, I would say, is the biggest femininity that has really stuck through my career, the collaboration and social approach.

Les propos d'Alexandra mettent non seulement en évidence le choix de leadership qu'elles sont confrontées d'adopter, mais aussi la proportion de *hard* et de *soft skills* qu'elles incluront dans leur style. Les leaders féminines font donc face à un dilemme particulièrement difficile puisque les stéréotypes collés au « bon leader » correspondent généralement à des attributs agentiques alors que les femmes s'associent à des stéréotypes et attributs plutôt communaux. Toujours en considérant la théorie de la congruence des rôles, un préjudice peut même s'opérationnaliser lorsque les stéréotypes d'un groupe donné (les femmes perçues comme communautaires arborant les *soft skills*) sont incongrus avec les stéréotypes d'un rôle social (les bon·n·e·s leaders étant agentiques). De fait, le simple fait d'occuper une fonction de leadership pour les femmes militaires enfreint les attentes envers elles puisque d'ordinaire, elles auraient moins de pouvoir, d'autorité et de statut que les militaires masculins obtenant ces postes. Elles devront même travailler encore plus dur afin d'exercer leur pouvoir pour arriver à démontrer que leur genre ne les empêche pas d'être des leaders efficaces. Par conséquent, comme en faisait mention Martine dans la section précédente, les femmes leaders se retrouveront en observation constantes, leurs comportements seront scrutés, aboutissant parfois en pénalités et censures surtout si elles démontrent trop d'assertivité ou si elles n'agissent pas de manière assez « communautaire » envers leurs pairs et subordonné·e·s (El-Alayli 2018).

En effet, lorsqu'une leader féminine interagit avec les autres de manière autoritaire et affirmée, elle reproduit les comportements allant à l'encontre de la manière dont elle devrait interagir dans la société. Ces femmes dépeintes comme « agentiques » deviennent donc susceptibles d'être victimes de



contrecoups lorsqu'elles seront intéressées par un nouveau poste ou après avoir obtenu une nouvelle promotion. Les répondantes remarquaient aussi des changements d'approche en corrélation avec la présence ou non de civils avec qui elles devaient collaborer dans l'environnement de travail. En collaborant uniquement avec des militaires, elle affirmait que son style de leadership global était plutôt ferme et rigide, à l'opposé des façons de communiquer qu'elle utilisait avec des collègues de travail civils, des amies ou les coéquipières de ses équipes sportives. Même constat d'adaptation pour Rose :

Ça été une adaptation parce que quand tu demandes à un militaire de faire telle chose, tu lui donnes un ordre et il va le faire. Mais un civil, ça marche pas comme ça. Y'a fallu que je m'adapte dans ma façon de demander les choses pis être plus douce, être moins rigide. Ça été une grosse adaptation.

Même rigidité adoptée dans les méthodes de travail de Geneviève :

It's completely different. I guess the best way to say it is to give you my personal experience when coming to Ottawa. So, being in Petawawa for 16 years and being just army, with combat arms, and married to them and then moving here to a whole public service government floor where I was the only one... There was only two of us in uniform on that floor and, my boss, it was kind of funny in the beginning because she said, at the end of my assessment, but apparently, I was intense, I was aggressive, I was very forthcoming, honest and straight to the point.

Geneviève affirme d'abord que les styles de leadership adoptés par les femmes et les hommes sont complètement différents. Elle enchaîne aussi en ajoutant que sa supérieure lui avait fait une remarque par rapport à la rigidité, l'intensité et l'agressivité avec laquelle elle travaillait. De fait, en s'identifiant en tant que femme au sein d'un environnement composé essentiellement de militaires, afin de demeurer validée et considérée par la chaîne de commandement en vue de l'obtention de sa prochaine promotion, on remarque que le style de leadership agentique domine. Dans la concurrence pour les promotions au sein de l'organisation, une femme devrait alors agir comme un « homme » et effacer ses traits de « femme faible ». Cependant, dans un environnement dans lequel la bonne forme de leadership semble biaisée vers un profil aux attributs genrés, les entretiens me permettent de constater que les hommes militaires finiront tout de même par obtenir la promotion convoitée, peu importe leur style de leadership. On remarque même que les « bons leaders masculins » qui adoptent certains *soft skills* clés de l'approche « féminine » du leadership ressortiront du lot et seront ceux à qui certain·e·s voudront ressembler. Pourtant, en abordant les questions de leadership avec les femmes interviewées, on conclut rapidement qu'aux yeux des femmes militaires, les bonnes leaders sont celles

qui ont le souci du détail et qui prennent le temps de connaître leurs subordonné·e·s et collègues. Amy croit aussi qu'elles sont généralement plus patientes, allant même jusqu'à faire un parallèle avec une posture maternelle :

I think the really good leaders that I've experienced, they're really attentive, they are more into the people they lead with. They understand the subordinates better, they pay attention to details, they're a little bit more and towards other people's lives in general. And not just about work. Like, I guess it's less "motherly" quality, like this thing that really helps with the general mood of the work environment and a lot of detailed works, because I'm in logistics, it's a lot of paperwork, so, I find that, they're very good at being detailed-oriented and patient going through certain things you need to go through things with a fine comb and I find that females tend to be patient and deal with belligerent customers they tend to be a lot nicer and not as whelmed up.

Enfin, les valeurs militaires à proprement dit ne sont pas nécessairement ce qui pose entrave à la progression de carrière des femmes militaires. Ces valeurs mettent notamment de l'avant la camaraderie, la coopération, la progression basée sur le mérite et un salaire égal à travail égal (Titunik 2008). Ce qui pose entrave s'observe davantage dans les normes répandues au sein de l'organisation, normes auxquelles les femmes militaires obtempéreront pleinement ou partiellement au fil de leur carrière. Parfois, elles ressentiront une pression de s'effacer pour finalement gérer leur emploi du temps de manière à cadrer dans le style de leadership répandu dans les FAC. Le problème réside plutôt dans le besoin de déconstruire les identités masculines et patriarcales et de voir que des règles continuent d'ériger une barrière étanche entre les FAC et le reste de la société. Cette barrière contribue à limiter le potentiel des femmes militaires en les effaçant et en les faisant taire (Taber 2005).

Il n'en demeure pas moins que l'importance de la présence d'un plus grand nombre de femmes leaders fut relevée à plusieurs reprises lors des entretiens. Les experts du management organisationnel rapportent souvent le fait que les bonnes pratiques de gestion évoluent en réponse aux caractéristiques contemporaines des environnements organisationnels. Comme l'évolution rapide des paramètres technologiques et sociaux affecte les missions portées par les FAC, l'importance du contexte s'avère sans précédent. De fait, ces changements compromettent l'efficacité du commandement *top down* et de l'ancien style de leadership reposant sur les ordres et le contrôle. Je réfère ici à se contenter de clamer des ordres aux subordonné·e·s sous le paravent d'une efficacité opérationnelle. Mais au fond, le mythe du bon leadership fait présomption du pouvoir, du droit de tout commander, tout contrôler

et tout dominer. Cela renforce l'idée que certain·e·s sont doté·e·s d'un statut de plus grande importance et de plus grande notoriété que la majorité du reste de la population. Ce mythe est faux, mais persiste. Cette présence prend par ailleurs tout son sens dans le cheminement de carrière de celles qui suivent leurs traces, en augmentant la proportion de femmes dotées des outils leur permettant d'agir à titre de mentores.

### **4.3.1 Masculinités et féminités**

Les femmes passant du monde civil à la vie militaire paraissent placées dans un *limbo* dans lequel elles risquent de devoir délaisser des marqueurs physiques caractérisant leur féminité sans jamais parvenir à incarner le physique héroïque attribué aux hommes militaires. Les statuts respectifs détenus par l'un et l'autre vont souvent de pair avec la manière dont on sépare les métiers selon les genres et les stéréotypes, contribuant du même coup à institutionnaliser le rôle de guerrier pour l'homme et celui de la soignante ou de la logisticienne pour la femme. De nombreux éléments soulevés dans les entretiens portent à croire que pour progresser dans les FAC, les militaires s'identifiant en tant que femmes s'infligent des questionnements constants auxquels leurs homologues masculins s'attardent dans une moindre mesure. Comme annoncé plus tôt, je me pencherai ici sur les masculinités et féminités en les analysant de façon plutôt binaire, considérant que les FAC sont encore à une étape assez préliminaire dans leur gestion des questions et des espaces dits non genrés.

Une forme d'autorégulation omniprésente se taille une place dans la charge mentale des femmes militaires, pour à la fois gérer les corps, le plan de carrière, la féminité et les décisions familiales. Lorsque l'on songe au fait d'être femme dans les FAC, l'élément régisseur des corps des femmes auquel il est facile de se référer en premier demeure l'uniforme. Le port de l'uniforme régit non seulement le corps des femmes, mais vise à créer un ensemble et une uniformité parmi la communauté militaire. Or, parvient-il à effacer toute trace de féminité dans l'apparence physique de celles qui le revêtent ? La gestion des corps s'articule des vêtements aux sous-vêtements. Catherine partagea notamment un changement de règlement par rapport à la distribution des soutiens-gorges de service aux femmes militaires. En effet, selon un règlement qui n'est actuellement plus en vigueur, les FAC fournissaient aux femmes militaires des soutiens-gorges de service en renforçant du même coup le fait que son port était obligatoire ; l'organisation se voyait donc dans l'obligation de les fournir. La diversité des corps fit réaliser à l'organisation que la méthode ne faisait aucun sens. Elle se résigna et finit par

accorder un montant fixe annuel afin que celles s'identifiant en tant que femmes puissent se procurer des soutiens-gorges « civils », mieux adaptés à leurs corps :

C'est ça. Pis tsé oui je comprends, pis avant oui ils donnaient des brassières, *you were allowed to be issued bras*, pis ils l'ont enlevé parce qu'il y a trop de sortes et de grandeurs et ça devenait ridicule. Mais t'as aussi le côté que les gars comprennent pas, que les femmes peuvent être carrément chargées si elles ne portent pas de brassières sur la job. Tsé, pis le monde comprennent pas ça... Pis la raison pourquoi ben, « *you're gonna distract the guys because they're all bouncing.* » Pis j'étais comme *what?* Tsé, pis on a pas le choix aussi là, t'es forcée à porter une brassière pis c'est écrit noir sur blanc. T'as pas le choix de porter une brassière à la *job*.

Par ailleurs, d'après l'information disponible dans le Rapport d'étape 2018-2019 du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes sur le Plan d'action national du Canada pour les femmes, la paix et la sécurité

...des changements ont été apportés pour uniformiser les politiques et répondre aux besoins des membres des FAC. La politique sur les sous-vêtements et le port du soutien-gorge permet, pour la première fois, les camisoles de compression, les soutiens-gorge d'allaitement et les vêtements de soutien pour hommes. De plus, les uniformes de la Marine peuvent dorénavant être plus longs ou plus pudiques sur demande, et il existe maintenant des mesures d'adaptation supplémentaires pour les femmes enceintes et les personnes handicapées.

Ce sont les travaux menés avec le Conseil consultatif des femmes de la Défense lors de la mise à jour du *Message général des Forces canadiennes* 134/18 sur le soutien-gorge qui ont mené à la suppression des restrictions antérieures, permettant ainsi à tous les membres des FAC de disposer d'une plus grande flexibilité en matière de choix de sous-vêtements. À l'issue de ce rapport, les femmes parviennent encore à ce jour à toucher une compensation financière annuelle pour l'achat de soutiens-gorges, consolidant de plus belle le règlement relatif à son port obligatoire.

Une autre forme d'autogestion avec laquelle les femmes militaires doivent pallier s'inscrit dans les réticences face au féminisme. Comme je l'ai abordé brièvement plus tôt, celles qui se porteraient à la défense d'une remise en question de l'institution le font un peu de reculons. On sent la difficulté de se mouiller et de s'identifier pleinement en tant que féministe, par crainte de représailles sur la carrière. Danielle laissait présager cette réticence :

Parce que tsé, j'ai jamais été une féministe non plus ! Je me considère pas une féministe dans le sens que... « il faut mettre des femmes absolument pis nananana ». Je suis féministe dans le sens que, ça l'air égal à parts égales : travail et tsé on fait le même travail, on va avoir le

même salaire. Dans les FAC, on a pas de problème avec ça parce qu'on a les rangs. Mais... tsé, souvent, on voit les nouvelles, encore aujourd'hui, que les salaires sont pas égaux et les femmes font les mêmes travail. Ça je trouve ça déplorable. On saute de sujets, mais, je suis pas une féministe.

D'après son témoignage, Danielle me laisse croire qu'elle est conditionnée et convaincue du fait qu'être féministe dans les FAC vient avec une connotation négative. Malgré son entrée en matière allant en ce sens, elle affirme cependant supporter l'égalité au sein des FAC et accorde une importance à sa féminité. Enfin, une autre référence qui me paraît importante est la charge que portent les femmes et le besoin de travailler plus fort pour maintenir leur « légitimité ». Dans un contexte dans lequel Kim travailla avec des collègues de l'OTAN, elle affirma avoir déjà eu de la difficulté à obtenir la confiance de ses homologues masculins, ressentant que sa légitimité était souvent remise en question :

And ... working in a NATO environment, I felt that my ability to have confidence from the part of my other staff officer colleagues took a bit more time from my male colleagues. That was, in a multinational context, I think, we're subject to a more ... especially when my job in the staff was on the intelligence pillar and once, we had to start talking about boundaries, I was talking with all the operators and the Ops chain is much more ... well: "who do you think you are?" I had to justify myself a bit more. My work ethic is partly driven to ensure that I'm seen as legitimate, right? So, my ability to produce results is motivated by the mission, but I know in the background, also, I wanna make sure that any sort of sign of weakness is not because I'm a woman, right?

Léa renchérit avec une situation semblable :

[...] It's not in the military in a whole, specifically to me being in the infantry, I have to prove myself over and over and over again because I'm a frontline soldier who's also a woman, who's also a warrant officer. So people make their own assumptions without knowing me and a lot of people, unfortunately, are too cowardice to come ask me to my face so they would rather talk behind my back, which unfortunately happens to a lot of females, but I find that difficult because once people get to know me, then it's like "oh wow, it's not what we thought at all, this is awesome, this is excellent", but it takes that time to be like, okay, here we go again.

Les expériences de Kim et Léa mettent en lumière les redoublements d'efforts nécessaires afin de convaincre les collègues masculins de leur légitimité. Elles ressentaient clairement qu'étant donné leur genre, leur travail pouvait être remis en question. Léa, quant à elle, n'adhère pas nécessairement au fait que cette illégitimité basée sur le genre soit omniprésente dans l'ensemble des FAC. Au fil de

sa progression au sein de l'infanterie, elle reconnaît toutefois avoir dû se soumettre à un effort continu de redéfinition des stéréotypes dominants qui remettaient en question sa place au front.

### *Hégémonie de la masculinité*

Les images et les représentations des soldats canadiens s'incarneront souvent en de jeunes hommes braves, athlétiques, robustes et héroïques. En se penchant sur les normes de fonctionnement, sur l'esthétique, les aptitudes, les mouvements, les capacités et les compétences, on en arrive à une intersection complexe entre le genre et son « handicap ». Tel que mentionné par les répondantes un peu plus tôt, le sentiment de se sentir invalidée ou handicapée est quelque chose que l'on perçoit encore dans les fondements de l'organisation. Il s'agit bien de l'impression d'être invalidée a priori dû à son genre. Les corps sont mesurés et classifiés comme étant « aptes » ou « inaptes » en ayant comme point des références les autres corps rangés. On cible ceux qui doivent être entraînés afin de leur permettre de rencontrer les exigences conformes. Les méthodes pédagogiques mises de l'avant lors des entraînements ou des formations se raffinent de façon perpétuelle afin de former des candidat·e·s militaires qui sauront répondre aux besoins militaires de l'organisation (Castrodale 2015, 92).

La masculinité hégémonique incarne l'idéal type, la réponse la plus largement acceptée au problème de légitimité du patriarcat, garantissant ainsi la position dominante des hommes. Malgré le fait qu'elle ne soit pas incompatible avec l'usage de la force, son usage n'est pas requis pour assurer leur hégémonie. Encore plus que la violence directe, l'hégémonie est basée sur une revendication d'autorité (Carreiras 2006, 41). En d'autres termes, la masculinité hégémonique se constitue en relation non seulement avec la féminité, mais aussi avec d'autres masculinités. Les formes de masculinités seront classifiées, certaines subordonnées par rapport aux autres, comme c'est le cas pour les personnes LGBT et certaines minorités ethniques ou de classe. Ces groupes intégreront des formes de féminités acceptées par le groupe dominant malgré leur désalignement partiel face à celui-ci. De fait, lorsqu'une femme évolue hors de son « environnement naturel », les comportements allant à l'encontre des normes prédominantes engendreront des critiques plus fortes à son endroit (Carreiras 2006, 27). Est-ce que les attributs masculins typés qui renforcent certains stéréotypes mentionnés plus tôt paraissent nécessaires afin d'assurer une progression sans anicroche dans les Forces armées ? Repensons au fort caractère auquel Rose faisait référence et au changement de paradigme, au continuum entre la vie civile et militaire qui s'opérait une fois son uniforme enfilé. Ne passons pas

sous silence les comportements adoptés par les femmes militaires au quotidien afin qu’elles puissent se sentir acceptées par le groupe dominant. Cela ressurgit à travers le langage, les jurons, la démarche, le caractère, etc. À un moment, Rose affirma même ne pas put faire autrement qu’agir comme les gars :

Ah oui, beaucoup. On avait pas le choix ! On parle comme les gars. On sacrait, on donnait des ordres... on sacrait, autrefois peut-être plus qu’aujourd’hui. C’est moins pire aujourd’hui je trouve. Y’en a encore, y’a du chemin à faire, mais c’est moins pire. Autrefois c’était... J’ai l’impression que ça dépend des milieux aussi des fois. Parce que si t’es avec les armes de combat... [c’est pire]. On se racontait des *jokes*, c’était épouvantable tout ce qu’on pouvait dire ! Pis moi j’embarquais dans le tas pis je disais la même affaire que les autres !

Un aspect intéressant tiré de l’entretien de Rose est cette omniprésence du langage cru, des jurons et des blagues déplacées qui s’accroît dans les armes de combat... les métiers dans lesquels on retrouve les archétypes du soldat typé masculin. Elle reconnaît aussi « ne pas avoir eu le choix » d’adapter ses interactions et son langage selon celui qui était prédominant ; c’est ce qui est normal et attendu de toutes et tous afin de se sentir accepté·e·s par l’ensemble du groupe. D’autre part, Amy croit que dépendamment à qui l’on s’adresse, les manières de se comporter davantage « masculines » transparaîtront :

There’s more, depending on the environment, there’s a little bit more swearing. Depending on who you talk to, it’s more to the point and very direct. Because when you have subordinates or when you give out orders, sometimes, my husband would say: “you talk to me like you would talk to your subordinates.” So, that’s not good! It just means that, when I try to correct someone, or try to tell them something, I say it in a way as if I’m trying to educate them.

L’environnement dans lequel la ou le militaire évolue (armée, marine ou force aérienne) semble aussi avoir un impact. En unité ou en situation opérationnelle, cela aura clairement une incidence sur les interactions parmi les membres. Il semblerait aussi que le rang ou le fait de s’adresser à un·e officier·ère ou à un·e membre du rang accentuerait certains comportements typés masculins, notamment si l’on considère que les membres du rang font du travail de terrain, plus manuel et que le cadre de travail en groupe serait davantage propice à des interactions plus crues et directes.

Un autre marqueur de l’hégémonie de la masculinité se discerne non seulement à l’échelle des stéréotypes masculins, mais aussi au niveau des attributs physiques typiquement masculins aussi incarnés par les femmes militaires. L’alignement sur les attributs physiques masculins s’organise dès que le ou la militaire obtient le statut de recrue. Les capacités physiques initiales de la recrue donneront

le ton pour sa classification au sein de la structure militaire, les profils athlétiques étant à l'origine désignés pour les armes de combat tandis que les profils moins athlétiques prenaient le chemin des métiers administratifs ou de soutien. L'intérêt pour la condition physique se transpose notamment au niveau des profils de femmes militaires évoluant dans les armes de combat, surtout vu l'importance accordée au sport au quotidien. En effet, Jessica, Kim et Véronique ont toutes les trois fait mention de l'importance du sport dans leur routine et toutes trois font carrière dans des métiers qui étaient traditionnellement occupés par des hommes. Il est également à noter que Kim et Véronique sont allées au Collège militaire et que la condition physique est l'un des quatre piliers de la réussite des Collèges militaires du Canada (CMR Saint-Jean, 2020). L'éducation reçue au collège contribue alors à les conditionner dans cette routine en mettant l'accent sur ce facteur qui leur a permis de talonner leurs collègues masculins au fil du parcours de carrière. Jessica soulignait justement l'aspect de la condition physique en s'y référant comme étant l'élément clé sur lequel elle « retombait » constamment :

I'm still the only female combat diver in NATO that I know about. And, they know me very well, they know I'm professional, so I've got a lot of friends all over the world. But I've experienced "that", you know, that kind of initial ... before you get a chance to prove, that you're fully capable of doing the PT, which has been, I think that's my best advice to any young women is: be fit. At the basis of everything, I've always fell on it, my fitness, so I think that's what made me really ... my career a lot easier because the guys were like: "she doesn't belong here, she's a woman bla bla bla"; "did you see her PT this morning? she kicked my ass..." you know? "15 pull ups, what the hell? I wish I could do 15 pull ups." So, that eased my career, so I didn't experience too much of it. I did experience ... it's kind of funny, it's anecdotal now, but in Afghanistan.

À l'issue des entretiens, on remarque un parallèle entre la reproduction de cette hégémonie de la masculinité et avec l'arrivée des premières femmes qui sont parvenues à tailler leur place au sein d'un métier ou d'un secteur à l'origine dominé par les hommes. On en conclut également que les femmes qui se retrouvaient dans ces positions de « premières femmes » étaient plus nombreuses il y a 10 ou 15 ans. Véronique, par exemple, était la seule femme dans environ 95 % de ses vols : elle se sentait « acceptée », mais cela aurait été plus facile s'il y avait eu une autre femme dans l'avion. En fin de quart de travail, elle aurait aimé faire autre chose que de rentrer boire à l'hôtel. Elle aurait apprécié faire des activités plus « typiques de femmes », malgré le renforcement de certains stéréotypes, comme magasiner ou simplement avoir des conversations moins « machos ». Les « premières » délaissaient considérablement leur féminité pour se fondre dans la prédominance masculine, tant sur le plan des attributs physiques que comportementaux.



La proportion des attributs que les femmes décideront de troquer pour des marqueurs masculins dépendra aussi de la période pendant laquelle eut lieu leur enrôlement. Dans le cas de Marie, par exemple, en s'étant enrôlée plus tardivement, elle ne croit pas avoir senti la pression de permuter ses comportements, son allure physique ou ses valeurs pour celles des FAC. En effet, ayant un parcours de carrière au civil, en ayant des enfants et s'étant enrôlée à l'âge de 35 ans, elle ne croit pas avoir senti le besoin de s'effacer afin de se fondre dans la masse. Elle croit également que c'est une erreur d'agir ainsi. À 35 ans, nous savons aussi clairement davantage communiquer nos valeurs et traits psychologiques qu'à 18 ans. On en conclut donc que la période de vie pendant laquelle les femmes s'enrôlent aura nécessairement une incidence au niveau du degré d'affectation de l'hégémonie de la masculinité à leur endroit. Or, la tendance générale, même à l'heure actuelle, laisse présager le fait qu'il est beaucoup plus facile pour les femmes militaires de se soumettre aux normes déjà en place plutôt que de devoir gérer le risque d'être étiquetée ou rejetée par le reste du groupe. Cet alignement ne permet donc qu'un changement très lent des normes et de la culture ambiante qui prédominent. Les espaces non genrés dans les FAC, cela commence, avec le changement des appellations de grades des membres du rang de la marine notamment (passage de *Leading Seaman* à *Sailor First Class* ou de *Master Seaman* à *Master Sailor*), mais on est encore très loin d'un accès à des espaces physiques sécuritaires ou d'une acceptation complète des minorités de genre.

### *Stéréotypes de genre et reproductions*

La participation des femmes dans l'effort de guerre et au sein des organisations militaires a longtemps été limitée essentiellement à cause des stéréotypes de genre : les femmes ne feraient pas de bons soldats en étant faibles, à la fois physiquement et émotionnellement (DeGroot 2001, 23). Même si les barrières liées aux aptitudes physiques furent majoritairement écartées ces dernières années vu les changements de méthodes dans les armes de combat, les capacités technologiques grandissantes et la condition physique des femmes qui s'améliore, les barrières liées aux *soft skills*, à l'émotivité des femmes et aux stéréotypes de genre demeurent très tangibles. Les femmes sont encore aujourd'hui naturellement renvoyées aux métiers de soutien et leur place dans les armes de combat, où le métier ramène la violence à un moment ou un autre, est invalidée. L'entraînement de base auquel les nouvelles et nouveaux candidat-e-s se soumettent en joignant les FAC contribuent toutefois à accentuer les stéréotypes masculins : la recrue est encouragée à développer sa force et son agressivité, tout en se débarrassant des attributs féminins typés, comme la sensibilité et la compassion. À ce jour, il semble

encore très difficile d'écarter ce format de l'entraînement de base, comme si toutes nouvelles et tous nouveaux membres des FAC devaient vivre et incarner ce lot de stéréotypes pour devenir un·e bon·n·e militaire. Les membres qui se prêtent au rôle d'instructrice ou d'instructeur de recrues ne le font pas toujours de gaieté de cœur et la rigueur accordée au conformisme n'est jamais remise en question. Cela représente sans doute un engagement moins exigeant que de remettre en question le cadre d'instruction et de formation.

Tout porte à croire que les éléments mentionnés ci-haut furent bien apprivoisés et adoptés par les femmes avec qui je me suis entretenue. On porte ici attention au caractère fort, au fait de ne pas se laisser marcher sur les pieds et à la validation obtenue par les pairs dans l'adoption de ces traits. Ces traits deviennent l'exemple à suivre et leur adoption s'accroît de façon exponentielle lorsqu'il est question d'une femme militaire qui évolue dans une unité majoritairement occupée par des hommes. En tant que chauffeuse, Catherine a pu témoigner de la pression reçue, parfois même en provenance d'autres femmes, par rapport au fait de faire fi de toute forme de stéréotypes féminins au travail :

Ça m'est déjà arrivé en 2008-2009. Elles sont là et sont comme : « tu nous représentes, c'est sûr qu'il faut que tu sois forte. Tu peux pas montrer de faiblesses. Faut que tu montres que tu es plus tough qu'un gars. » Parce que si tu le faisais pas, après tu avais les gars qui allaient abuser de ça et te tasser pour le faire à ta place. Pis ça arrive aujourd'hui encore, mais c'est plus rare. Plus les *Old-timers*, le monde qui ont plus de 20 ans dans les Forces.

Il s'agit là d'un élément de preuve que les stéréotypes masculins de même que leur hégémonie demeurent bien incarnés par les femmes militaires, dans la manière de se comporter et de communiquer avec les collègues. C'est un peu comme si une prise de conscience avait lieu suite à un événement marquant, un traumatisme ou une forme de rejet vécu en fonction du genre et que cela poussait les femmes militaires à vouloir briser la reproduction de ce cercle vicieux. En effet, elles réagissent conséquemment en décidant soit de se soulever, de se positionner à l'encontre des normes, au risque de se faire stigmatiser, soit de s'effacer ou de s'aligner sur les normes masculines dominantes. Celles qui se distingueront des normes les plus répandues risquent effectivement de subir les stigmates de la masse, mais le feront possiblement afin d'agir à titre de mentores pour les prochaines à emboîter leurs pas. Il n'est pas dit que les *Old-timers*, terme utilisé par Catherine en faisant référence aux premières femmes à se tailler une place dans un métier typé masculin, souhaiteront remplir cette fonction de mentorat, sachant pertinemment toutes les preuves traversées pour atteindre le rang ou le poste qu'elles occupent. Il n'en demeure pas moins que cette façon de penser un peu archaïque est encore

répandue aujourd'hui puisque répondre aux normes dominantes reste tout de même la manière la plus facile d'obtenir la reconnaissance de la plupart des militaires, en faisant fi du genre, du grade ou du métier. Or, cette manière de se positionner dans l'organisation contribue à reproduire les normes en place. En étant convaincu·e·s que le parcours des successeur·euse·s sera trop facile, on réaffirme une réticence au changement tout en solidifiant les normes organisationnelles problématiques. En effet, la mise en place de nouvelles politiques ou mesures attise la croyance que les nouvelles recrues auraient accès à un parcours facile et cané ; exit les défis et les enseignements du bon « éthos militaire ». Les réfractaires se positionnent aussi malgré elles et eux, en démontrant leur allégeance à la structure militaire actuelle. Le gain en séniorité vient aussi avec une force coercitive qui pousse à se conformer notamment à cause des obligations familiales et économiques croissantes ; étant davantage à la recherche de stabilité d'emploi et financière, prendre le risque de se mettre dans l'eau chaude n'en vaut plus le coup à un certain point au courant de la carrière. Autant on recule de 10 ans, autant on regarde en avant, les défis inhérents au genre sont perceptibles et persisteront. Comme l'évoque Véronique, il existe des femmes militaires qui ne sont pas intéressées à être promues, sachant pertinemment que c'est la seule manière de prioriser leur famille, même si cela survient au détriment de la carrière :

Oui, elles vont quitter ou ne seront pas intéressées à être promues. T'sé elles, ne progressent pas aussi rapidement [que les hommes militaires]. Elles peuvent progresser aussi rapidement jusqu'à ce que tu arrives à un certain rang, comme pour les officiers, je te dirais que c'est peut-être majeure, après ça, souvent, les femmes quittent. Elles vont quitter ou ne souhaiteront être promues ne voulant être postées ailleurs ou faire des cours supplémentaires parce qu'elles veulent favoriser leur famille. Tandis que les hommes, c'est un peu différent. Eux autres, ils sont plus prêts, plus aventureux pis ça leur dérange pas d'aller à gauche, à droite pis de progresser plus rapidement.

On constate alors que l'expérience parentale est facilitée pour celles qui évoluent dans les métiers typés féminins, en étant étroitement avec le fait d'être femme et de ce qui est attendu de la posture maternelle. Celles qui ne se conforment pas risquent de décevoir et ne comprennent vraisemblablement pas ce à quoi correspond la réalité complètement illusoire d'être à la fois mère et militaire. Que ce qui est attendu des « mères de famille » dans la manière dont les femmes sont politisées condamnerait celles qui oseraient « abandonner » leurs enfants pour se rendre au front. Danielle souligna par ailleurs avoir déjà été victime de reproches en lien avec ses absences alors qu'elle souhaitait participer à des exercices militaires, faisant d'elle une bien mauvaise mère. Pour en revenir aux femmes qui ont eu la chance d'acquérir suffisamment d'expérience permettant l'atteinte d'une position confortable sur le plan hiérarchique, défendant une posture de mentorat plutôt que

conformiste, ce moment pendant lequel elles réalisent leur position privilégiée s'avère révélateur pour les femmes encore en formation. C'est à ce moment que leur rôle de mentore prend tout son sens dans le bris, la cassure liée à la reproduction des stéréotypes de genre. Dans une relation impliquant une femme de grade supérieur, une officière par exemple, et une autre appartenant aux rangs, le leadership féminin [ou féministe ?] incarne un facteur déterminant menant au changement de culture. L'expérience vécue par Linda lors d'un cours de guerre hivernale fait écho au mentorat et à ce leadership féministe nécessaire :

Pendant mon cours de guerre en hiver, y'avait un Adjudant-maître qui était en charge du cours pis lui c'était comme le sergent-major de l'unité. Il avait un gros standing dans cette unité-là. Pis... c'était pas envers moi que c'était dirigé, c'était envers une des caporal qui était dans ma section. Il l'a assigné tout de suite au poêle, tsé : « pars le poêle, fais cuire les rations ! » Pis il a dit littéralement « parce que t'es une fille, faut que tu fasses la cuisine ! » Pis ça, la caporale voulait rien faire pour ça. Moi je trouvais que c'était complètement inacceptable pis elle, elle voulait absolument rien faire à ce sujet-là. Elle disait : « c'est pas grave là, je vais la faire la cuisine. » Mais c'est parce que, elle n'apprenait pas rien de nouveau dans son cours de guerre en hiver en étant assignée au poêle. Tsé, monter la tente, taper la neige, toutes ces choses-là plus techniques. Elle n'a pas eu la chance de le faire parce qu'elle était assignée au poêle tout le long. Fait que, ça, j'avais trouvé ça très inapproprié.

Le fait que la caporale impliquée se fasse « ramener » au poêle par un collègue masculin de grade supérieur expose l'ouverture lente au changement de culture et à une scission avec la reproduction des normes dominantes. La réaction de Linda invoque cette rupture. Adopter cette attitude pourra, à long terme, permettre à un plus grand nombre de militaires d'avoir accès aux outils nécessaires et aux conversations menant à des changements culturels et organisationnels. Actuellement, les personnes ayant déjà été victimes d'une forme ou une autre d'agression, semblent toujours être majoritairement les seules à se doter de ces outils : membres s'identifiant en tant que femme, celles s'identifiant à une minorité de genre ou sexuelle, etc. On ne parle pas ici des personnes « à convaincre », mais « déjà convaincues ».

### *Reconstruction de la féminité*

Au-delà des caractéristiques dominantes d'une hégémonie de la masculinité, la façon dont les femmes militaires perçoivent et vivent leur féminité apparaît comme étant en constante évolution au fil du parcours de carrière. Or, prétendre vouloir évoluer au sein des FAC en vivant pleinement sa

féminité viendrait avec son lot de complications. D'abord, la féminité est perçue comme antinomique à la culture militaire. Lorsque les femmes emploient des pratiques dites « féminines », elles risquent d'être perçues comme trop féminines, ce qui peut supposer un manque de sérieux, une incompétence et un signe de faiblesse. Ensuite, une deuxième complication découlant de pratiques laissant transparaître trop de féminité dérive du chauvinisme, tradition militaire dans laquelle les femmes militaires sont perçues comme des objets hypersexués : soit des lesbiennes ou des *tomboys* qui émasculent l'unité, remettant en question la masculinité des hommes militaires. Ces femmes militaires apparaissent comme « disponibles » tout en émoustillant et déconcentrant les vrais militaires, les hommes. Par conséquent, selon cette logique, elles représentent une menace pour les soldats et pourraient même risquer détourner ces derniers de « l'objectif de la mission » (Sasson-Levy 2003, 47).

Linda émettait un parallèle à ce chauvinisme :

[...] j'essaie de la minimiser [sa féminité et ses attributs féminins] juste parce que ça évite des situations où est-ce que tu as un collègue qui trippe sur toi là. Euh... avec les femmes, on pense pas trop. J'y pense pas trop à mes interactions avec les femmes. Peut-être que je l'utilise des fois pour faire des liens au niveau plus personnel.

À travers le renforcement de l'image hypersexualisée, les femmes militaires sont amenées à remettre en question leur identité de femme au sein d'une organisation masculinisée. Elles doivent alors déterminer ce qui est à inclure ou à exclure de leur identité de femme, que cela corresponde ou non à l'idéal type du soldat. Par exemple, pour beaucoup de femmes, vivre et partager ses émotions librement serait à proscrire puisque les mécanismes réactionnels possiblement enclenchés pourraient encore être perçus comme des signes de faiblesse. L'exemple qui vient le plus rapidement à l'esprit s'inscrit dans l'émotivité des femmes et le fait qu'elles auraient davantage tendance à pleurer : bien peu utile dans les armes de combat. Par contre, on ne reprocherait que très peu à quiconque vivrait ses émotions en frappant le poing dans un mur ou en devenant agressif. Le fait de cacher pleurs ou émotions reliées aux *soft skills* semblait être la stratégie unanime à adopter parmi les répondantes. Jessica illustra très bien l'enracinement de ces stéréotypes en plus de me partager son évolution personnelle quant à la manière dont elle apprit à extérioriser ses émotions :

Women tend to be more emotional than men. For too long that's been considered weakness, because it's not. It's absolutely not. It's an expression of emotion as is anger. So, whereas the men, we both initially experienced the anger and then... I'm generalizing of course, but you know, men may yell and smash things, and push things. Female equivalent is crying. It's expression of the exact same emotion. Of course, the aggression is more useful in the combat arms than crying, but I think that as is general, we're starting to understand that dynamic

a little bit better and I think that will really help the young women, because I was a acutely aware of that my entire career. Nobody ever saw me cry until I lost soldiers, right...

Un constat semblable pour Danielle :

Ouais, j'ai pas laissé... les gars me le disaient souvent : « toi t'es frette. » Mais, je les ai jamais laissés entrer dans ma vie, dans mes affaires. Ils m'ont jamais vue pleurer. Tsé, mais ça c'est moi qui voulais ça. C'était mon choix à moi. Tsé, c'est pas parce que moi je me suis cassé un bras pis que je vais aller dans le champ que maintenant, pour tout le monde qui se casse un bras, c'est permis d'aller dans le champ.

On discerne ici un frein auquel les femmes militaires se soumettent lorsqu'il est question de laisser libre-cours à certaines émotions au regard des autres. En faisant référence aux témoignages de Jessica et Danielle, on constate effectivement un lien entre l'extériorisation d'émotions et les *soft skills* qui pourraient être perçus comme des signes de faiblesses. Dans ce cas-ci, elles refusaient systématiquement de flancher afin d'éviter que les collègues les voient pleurer. Jusqu'à un certain point, la féminité s'orchestrera et évoluera autour du carcan imposé par l'uniforme. L'action de revêtir et de retirer l'uniforme enclenche un continuum entre une féminité plus ou moins démarquée par des stéréotypes de genre. Avec l'uniforme sur le dos, plusieurs femmes ressentiront le besoin d'affirmer leur féminité dans les limites de ce qui est permis par le manuel des instructions sur la tenue : porter des boucles d'oreille, un maquillage léger, préférer les cheveux longs aux courts, coiffer ses cheveux en queue de cheval, préférer la jupe aux pantalons, etc. Malgré la démarche comportementale qui tend à se masculiniser avec le port de l'uniforme, la plupart des femmes militaires interviewées semblaient d'accord avec le fait que les stéréotypes de genre féminins ressortent lorsqu'elles sont en civil. Certaines affirmaient même être plus consciente et enclines à porter du maquillage, des talons hauts ou à prendre plus de temps pour se coiffer. Il s'agit aussi d'un état évolutif qui change au fil des années de service. Plusieurs extraits faisaient échos à la reconstruction et la reconfiguration de la féminité comme d'une réalité commune vécue au fil des carrières. Le cheminement de Catherine en témoigne :

[...] avant que je rentre dans les Forces, j'étais plus vraiment *tomboy* euh... j'étais aussi vraiment un gros *pothead*, fait que je fumais vraiment beaucoup de pot. Euh... fait que c'était plus des vêtements de gars pis toute. Puis plus je rentrais dans les Forces, plus je m'associais plus à être fière d'être une femme. C'est plus aussi côté aussi civil, quand je portais pas un uniforme, on dirait que c'était : « ah, je peux enfin ressembler à une fille, *yes!* Je vais mettre du maquillage, je vais faire mes cheveux, je vais mettre des boucles d'oreilles... » Puis plus je suis dans les Forces, plus que j'aime ça. Surtout un moment donné quand j'avais une *job* de bureau pis que je faisais [du service] à la clientèle, ben là j'étais comme : « ah ! je vais mettre un peu de mascara » Tsé, au moins

je vais avoir l'air un peu plus présentable. Je mets des petites boucles d'oreilles, juste pour dire. Mais c'est ça, on dirait que c'est comme : « ah, lala, je suis plus en uniforme, faut que je montre que je suis une fille ». Je l'ai remarqué, plus que j'évolue dans les Forces, plus qu'on dirait que je veux ressembler à une fille. Le moment que je suis plus obligée d'avoir les cheveux attachés, je mets mes cheveux louses... pis ouais.

Même cheminement pour Geneviève :

[...] When I grew up, I was always, always a tom boy. And, when I had my children, like when I had my first child, it was, I never really cared about my appearance or what I looked like because I was just a single mother, like, I had no idea. Then I had my second child, then I moved to Petawawa and then I decided to join the military and that's where I, I don't know, maybe discovering that I am now in the military and I am a woman; I don't wanna be classified as a man. So, I became really, really more self-aware of, just, personal appearance. Like, I've always loved shoes, but I mean, I really love shoes now. I would say that I'm more of a woman now than I ever was in my life. Just because, and I think that's the reason why, it's because I do wear combat boots or parade boots every day. And it's nice to be able to be that woman in the uniform, but it's nice to be a woman outside of the uniform.

Pour beaucoup d'entre elles, en étant une femme dans les FAC, la féminité semblait encore beaucoup passer par des marqueurs physiques perceptibles : tout ce qu'elles peuvent faire pour ne pas avoir l'air d'un homme en uniforme est considéré. On ressent un besoin imminent de créer une coupure entre « la femme » et « l'uniforme » pour ne pas se sentir contrôlée par ce dernier. Depuis quelques années, Geneviève est notamment devenue plus sensible au fait de ne pas se sentir perçue ou classifiée comme plus masculine même en portant l'uniforme. Cette prise de conscience semble s'être manifestée suite à la naissance de ses enfants. C'est à ce moment qu'elle réalisa qu'en fait, être une femme militaire ne signifiait pas de se conformer à une apparence physique dictée par des masculinités apparentes. La féminité qui prend place au sein des FAC se dessine de manière bien spécifique et peut représenter, à première vue, un modèle de conformité et de respect du pouvoir masculin. On la perçoit par ailleurs dans la cellule du couple, surtout des couples militaires, dans lesquels il serait tout à fait légitime pour les femmes de supporter la carrière de leur conjoint aux dépens de la leur (Carreiras 2006, 28). Comment est-ce donc possible d'évoluer et de maintenir sa féminité dans un environnement où la masculinité hégémonique domine ? L'importance du mentorat semble y jouer un rôle considérable d'après bon nombre d'entre elles, offrant l'occasion d'évoluer et de faire carrière tout en laissant libre cours à sa féminité. Avec un pas de recul, les préceuses réalisent l'importance du mentorat aujourd'hui. Se reconnaissant comme telle, Jessica en témoigne :

[...] my career took a really strange kind of turn that because for most of my career, I tried to hide and be one of the boys and not stick my

head up too much. Just, blend in ... you know, don't be "the women", just be a soldier you know? In this mentorship thing, I've realized in the past 5-6 years that I tried to hide my femininity a lot growing up, because I was the only one and I'm the first pretty much everything in our trade. I'm the first one to make Warrant, I'm the first one to lead in battle, I'm the first combat diver, paratrooper, you name it ... right? A lot of firsts. And so, I think I tried to hide my femininity, whereas now, I realized that my femininity is what makes me unique. And I bring something special to the table because of that. So, there's a real shift in everything about you know, as soon as I get home, earrings going, makeup on, you know ... rocking dresses all the time. I wear service dress; you know, the skirt. Things like that! And before, I would never, ever do that! But now, it's very important to me.

À terme, dans une organisation où « tout a été pensé et conçue pour un monde d'hommes », est-ce que les femmes militaires peuvent uniquement « relâcher » leur conformité au *Boys' club* et [re]mettre de l'avant une féminité après avoir atteint un certain échelon ? Est-ce que cette liberté est atteignable uniquement lorsque la loupe remettant en question leur expérience se dissipe une fois les années de services en poche ? À mon sens, les défis ne se présenteront peut-être pas de la même façon ou ne seront pas de la même nature, sans pour autant être absents. Encore à ce jour, plus elles gravissent les échelons, moins de comparses elles retrouvent en haut de la pyramide et plus elles défrichent leur chemin vers la prochaine promotion attribuée selon des conseils de mérite composés de manière discutable, comme cité dans le mémoire d'Andrea Charron présenté dans le rapport du Comité permanent de la Défense nationale (Fuhr 2017, 34).

### **4.3.2 Les espaces informels**

L'importance accordée aux espaces informels dans les milieux de travail masculinisés est un point qui revient aussi dans la littérature sur les carrières des femmes qui œuvrent dans ces domaines. Au sein des Forces armées canadiennes, les espaces informels dédiés sont les *mess*. Selon la composante, dans la MRC à bord des navires par exemple, cet espace peut être l'endroit où l'on mange, où l'on échange, où l'on se détend en regardant des films ou en jouant à des jeux vidéo, etc. À bord des plus gros navires, les militaires juniors des rangs auraient le leur, les militaires seniors des rangs également tout comme les officières et officiers. C'est aussi dans les *mess* que les militaires se réunissent pour faire la fête et consommer de l'alcool. Minuit dépassé, l'heure de quitter le *mess* de l'unité ou du régiment approche. Dans le *mess* des officières et officiers, les militaires qui oseraient quitter avant le départ de la/du commandant·e ou de la/du commandant·e en second enfreindraient les règles prescrites par la tradition hiérarchique. Toustes doivent donc s'empresser de saluer les membres



encore présent·e·s avant leur départ. Les derniers à être salués demeurent toujours les plus haut·e·s gradé·e·s présent·e·s ; on les salue d'une poignée de main bien sentie en balbutiant une justification motivant son départ hâtif de ce lieu de rassemblement surplombé d'armoiries, de blasons et d'écussons de toute sorte... sans oublier les quelques portraits de Sa Majesté habillant les murs de la pièce.

### *Culture de camaraderie*

Les allures de confrérie attribuables aux *mess* incarnent des lieux propices au développement d'amitiés auprès de collègues avec lesquelles les militaires ont parfois vécu beaucoup d'émotions et d'événements particuliers : périodes hautes en intensité, autant heureuses que malheureuses, déploiements, missions, se retrouver loin de ses proches, etc. Sans égal, puisque de telles réalités se retrouvent difficilement dans des emplois ordinaires, sans compter le fait que les femmes militaires interviewées partageaient toutes cette impression d'évoluer dans un emploi plutôt atypique. Linda faisait référence à ce cadre particulier de la vie militaire :

Y'a certaines personnes qui répondent moins bien à ça [la vie militaire], mais on se parle de choses très privées *on a day to day basis*. C'est plus comme une famille qu'un emploi pour moi.

La culture de camaraderie répandue dans les *mess* n'évacue pas complètement les discussions entourant le travail, malgré le fait que ce lieu de rencontre et de détente se retrouve souvent dans le même bâtiment que le lieu de travail. Au sein des *mess*, par exemple ceux des officières et officiers, si des liens d'amitié se tissent entre une personne subordonnée et une autre en position d'autorité, dans un contexte où des contrats, postes, promotions ou autres formes de reconnaissance doivent être accordés, ladite personne s'étant liée d'amitié avec la ou le supérieur aura un avantage par rapport aux autres candidat·e·s en lice. On se demande par ailleurs si des liens d'amitié hommes/femmes entre supérieurs et subordonné·e·s ont autant de chance de se produire dans les *mess* que les amitiés entre mêmes genres, notamment parce que les supérieurs occupant les postes dotés des pouvoirs liés à l'attribution de reconnaissances ou opportunités d'emploi demeurent encore majoritairement des hommes. D'après Léa, il y a un parallèle à émettre avec l'hégémonie du *Boys' club* : si on ne connaît pas les « bonnes personnes » ou bien si le militaire ne crée pas d'affinités avec les supérieurs clés, certaines opportunités pourront et seront accordées à celles et ceux ayant eu la chance de bâtir ces rapports :

In the *mess*, you mean the actual normal *mess*? Hmm... I can't tell you too much about it cause I don't drink very often and it's nothing that I chose to... I don't know. It's not fun. The environment is not fun for me cause the environment, unfortunately again, is very Boys' club.

You don't know the right people, what's the point of going? I do know however though and I heard it first hand, that if you are a male who drinks at the mess regularly, you stand at a better chance of being promoted than anybody else.

Pour Léa, le simple fait de se rendre au *mess* s'accompagnera nécessairement de consommation d'alcool. Dans son cas, le fait de consommer de l'alcool que très rarement ainsi que de ne pas connaître les « bonnes personnes » ne donnerait aucun sens à l'activité. Dans ces situations précises où des hommes militaires se rendant régulièrement au *mess* afin de s'y réunir de même que pour consommer de l'alcool, Léa soulignait que le contexte sous-jacent illustre un déséquilibre dans l'accès aux promotions et opportunités. Semblerait-il que les femmes sont exclues de certaines activités perpétrées dans ces espaces ? Geneviève admet s'être déjà sentie à l'écart dans son propre *mess*, notamment à cause de l'environnement et du portrait démographique des membres tantôt peuplé par de jeunes hommes universitaires pour celui des rangs juniors tandis que celui des membres du rang plus séniors était bondé de vieux grincheux, pas plus allumés que les jeunes universitaires :

I remember seeing bowling turkeys in the officers' mess. I've seen it. I've seen a turkey go down the hall. Frozen turkeys is what I'm telling you. In the senior NCOs mess, I've seen people take off and go to the handicap bathroom. And I've seen the same thing in the Jr.'s mess. People just now with their wives, other peoples' wives. So, it happens everywhere.

Il serait bien facile de conclure que les dérapages mentionnés par Geneviève, tant les excès d'ordre sexuel que les bêtises plus ou moins planifiées, impliquaient de l'alcool dans bien des cas. Je me pencherai sur le rapport qu'ont les membres des FAC avec l'alcool, notamment dans le cadre particulier des activités de *mess* subséquentes. D'après l'expérience partagée par Alexandra, la culture de camaraderie évolue aussi beaucoup pour les militaires ayant fréquenté le CMR. Il s'agirait d'une étape charnière contribuant à la formation personnelle, à cibler les valeurs défendues et supportées, à forger les amitiés, etc. Alexandra admettait que tout ce qu'elle y a vécu a changé sa vie. Dans le cadre militaire et en lien avec les valeurs supportées par les FAC, une métaphore portée par la culture de camaraderie s'apparente à un « ciment » venant solidifier les liens tissés au travail. Sa présence dans le *mess* demeure un peu ce que l'on recherche quand on s'y rend après les heures de travail – ou bien est-ce l'idée de très bien savoir à quoi l'on peut s'attendre une fois rendu·e qui reconforte. C'est aussi être pleinement conscient·e des dérapages quelconques qui peuvent y prendre place, comme jouer au bowling dans les couloirs avec une dinde à Noël. De tels dérapages pourraient très bien survenir dans les milieux

de travail civils, mais la proximité créée dans les *mess* se distingue et paraît bien unique à la vie militaire. Chez les répondantes, il ne s'agirait pas d'un « club social » comme les autres.

### *Rapport à l'alcool et [rendez-vous] au mess*

Le *mess* se veut d'abord un lieu dédié à la socialisation entre les militaires et favorisant les rencontres amicales parmi les membres de départements différents qui n'ont pas la chance de se croiser lors des heures de travail. Plus tôt dans sa carrière, Catherine fréquenta les *mess* auxquels elle a appartenu pour rencontrer de nouvelles personnes. On y réfère alors en premier comme un espace informel militaire. Il est facile de s'y rendre après le travail, surtout pour socialiser après les soirées d'entraînements des réservistes. Les formes de socialisation pratiquées au sein des *mess* s'étirent aussi à l'extérieur des murs de l'institution militaire. Il n'est possible de la voir dans d'autres espaces informels, dans les bars ou les pubs la majeure partie du temps, lieux où l'on perpétue de plus belle ce rapport à l'alcool. Mettre le doigt sur la nature problématique liée à la consommation d'alcool au sein des FAC n'est pas facilement identifiable par les membres. Reconnaître avoir besoin d'un verre pour se relâcher, se détendre, relaxer avec ses consœurs et confrères de travail après avoir vécu des situations angoissantes, hors du commun, incomprises par les civils justifie souvent sa visite au *mess* :

I already express my thoughts behind that. I think they're vital [les *mess*], the legions too. And I think that you know, perhaps not females as much, but men, have a hard time expressing they emotions and alcohol allows them to do that. So, I'm not trying to say that we should all be drunk every day. That's not what I'm trying to say. I'm trying to say that I think that ... the military has a drinking culture, but I think it needs to be there and I think you'd be blind if you didn't say that you saw that on Remembrance Day. Right?

Dans ce passage, Jessica réfère au rapport à l'alcool de la culture militaire, mais aussi à l'importance des espaces informels permettant aux hommes d'exprimer leurs émotions. Or, en quoi la consommation d'alcool devrait être indispensable à une ouverture émotionnelle ? Les espaces exempts d'alcool freineraient-ils donc cette ouverture ? D'après elle, l'alcool représente le levier permettant aux hommes militaires de parler de leurs émotions et facilitant une ouverture aux autres. En même temps, si les hommes ont absolument besoin d'alcool pour aborder les questions relatives à leurs émotions, cela renforce et nourrit la connotation négative laissant présager des signes de faiblesses lorsque les hommes, encore plus les hommes militaires, flanchent et parlent d'émotions. Quoi qu'il en soit, depuis quelques années, l'organisation semble reconnaître l'alcool comme une problématique bien ancrée. Quelques moyens sont mis en place depuis pour freiner la consommation

des membres, notamment l'interdiction de consommer de l'alcool à bord des navires lorsque ceux-ci sont en mer. Des limites de consommations seront parfois imposées les jours pendant lesquels les membres seront autorisés à consommer. Ici, Marie me laisse croire que la consommation d'alcool est quelque chose de « culturel » :

Ça dépend. Mais à *Venture*, là où on fait notre cours de « MARSS<sup>38</sup> », c'est des beuveries. Et je sais pas pourquoi, c'est culturel, mais dans la marine, les gens boivent beaucoup. Et j'ai déjà navigué, et tout le monde était saoul à bord.

Mais au fond, l'alcool est-elle réellement au cœur du problème ou bien est-ce plutôt la culture ambiante masculinisée, parfois sexualisée qui perpète autant de dérapages ? Imposer une limite de consommations préétablie diminue probablement le risque de débordements et d'accidents, mais l'organisation peine souvent à cibler et répondre directement aux discriminations vécues par les femmes et autres minorités de genres directement à la source. On parle de changement de culture depuis des années, mais remettre concrètement en question la culture ambiante peine à se tailler une place dans l'agenda des priorités<sup>39</sup>. Marie admet que la culture militaire ambiante encourage une consommation excessive d'alcool.

Si on s'entend pour cibler l'alcool comme l'une des sources qui perpétue le harcèlement, les discriminations, les agressions et les autres formes de violences vécues par les femmes dans les espaces informels érigés par l'organisation, il faudrait à mon sens, se questionner sur les éléments problématiques portés et reproduits par la culture militaire, malgré les programmes et politiques de changement mis en place. La reproduction des fragments problématiques de cette culture ambiante prendrait par exemple place lors des discussions de vestiaires, ou dans d'autres espaces limitant la présence des femmes militaire ou dans lesquels elles ne seraient pas les bienvenues, vu leur genre. Ne se limitant pas à ces derniers, il pourrait aussi s'agir d'un *mess* dans lequel il y aurait une absence de femmes ou très peu d'entre elles. Pensons ici à ceux des officiers. De fait, il me paraît clair que les militaires qui se rendent aux *mess* reproduisent les comportements normatifs et dominants pour se sentir incluses et inclus dans l'espace et les discussions. Si la présence de femmes se limite à quelques-unes, elles calqueront elles aussi les comportements normés et dominants, donc masculins. Face à la

---

<sup>38</sup> L'acronyme « MARSS » fait référence à *Maritime Surface and Sub-Surface Officer*, l'ancien terme en référence aux *Naval Warfare Officer* ou officiers de guerre navale en français.

<sup>39</sup> Cela tendra peut-être à changer avec l'annonce du nouveau « plan de changement de culture à long terme au sein des Forces armées canadiennes », quelques années après la mise en place de l'opération HONOUR.

pression des pairs et parfois même des supérieurs quant à l'importance de participer aux activités de *mess*, une fois sur place, le défi de tisser des liens avec les collègues, pour la plupart des hommes, est bien présent. En passant par des poignées de main et autres rites qui paraissent parfois éloignés des « féminins », le tout semble ajouter un défi supplémentaire imposé aux femmes afin qu'elles ne finissent pas seules dans un coin. Pour celles qui à première vue ne seraient pas à l'aise dans ce contexte, le rapport à l'alcool prend tout son sens. Alors que le *mess* est d'abord censé être un lieu favorisant la socialisation entre les pairs, selon Véronique, une certaine pression de « faire partie de la gang » est ressentie :

Ouais. J'allais dans les mess, mais je te dirais que c'est plus une mentalité d'hommes ça. Je veux pas stéréotyper, mais tsé, je pense qu'il y a plus d'hommes qui boivent que de femmes. Moi, avant d'entrer dans les Forces, je buvais pas, je consommait pas. Pis veut veut pas, pour faire partie de la gang, faire comme tout le monde, ben je me suis mise à consommer comme tout le monde. Euh... je bois pas beaucoup, mais tsé, je bois plus que quand j'avais 16 ans.

L'entretien de Kim mettait aussi en évidence cette pression de se rendre au *mess* et de participer, relevant même les activités obligatoires auxquelles elle devait prendre part et justifier son absence à défaut de remplir son « devoir » d'assister aux activités sociales. Sarah et Danielle admettaient par ailleurs préférer quitter le *mess* lorsqu'elles considéraient avoir trop bu ou bien lorsque les esprits commençaient à s'échauffer. Elles estimaient préférable d'agir ainsi plutôt que de rester seules en tant que femmes dans un *mess* rempli d'hommes réchauffés. Les propos de Kim illustrent très clairement l'environnement que je tente de décrire, imprégné des normes sociales masculines :

In the army brigade, especially 1 Brigade, it was a very big component of regimental life, big in sense that it prioritizes. By example, every Friday, there was the TGIF at the officers' mess and every officer was required to attend unless they personally went to the deputy CO and explain why you couldn't be there. So that sort of intimidation was not good, but me being relatively flexible, and I like the social interactions... I was like: "sure whatever!" And it was never an issue for me. It was somewhat acceptable to just show up for half an hour, an hour and then leave, but again, you'd have to excuse yourself in front of the deputy CO before leaving. So that was a regimental thing that place a certain amount of pressure and also, excessive drinking was encouraged, for sure. Like it was ... the idea was you either you had anything else to do that night, you're just gonna stay at the mess all night... So that was 2004-2005 era.

Malgré le fait que ce qu'a vécu Kim se soit déroulé en Angleterre, il n'en demeure pas moins que des événements semblables survinrent dans les FAC. Kim semblait aussi remarquer une certaine

évolution face à cette pression de se rendre obligatoirement au *mess*, mais les autres témoignages recueillis laissent présager du contraire. C'est encore comme ça aujourd'hui. Un-e militaire doit « savoir boire », doit rechercher la compagnie de ses collègues et participer aux libations ; doit s'affirmer comme un homme (fort, digne, qui sait se faire respecter), doit manifester son attrait pour la sexualité (plaisanteries, lecture ou visionnage de supports pornographiques, etc.) et doit exprimer sa désapprobation sur la présence de femmes dans les armées (Prévot 2010, 92). L'exclusion possible des femmes de leur propre *mess* (lorsque les hommes boivent trop, lorsqu'elles se sentent inconfortables de demeurer seules, lorsque les esprits s'échauffent, lorsque certains rituels ou « jeux » se mettent en branle) porte à croire que les actions pouvant découler de la culture de camaraderie ambiante rappellent des fondements largement basés sur une hégémonie de la masculinité. La reproduction de ces rites contribue néanmoins à les dédramatiser, sous le signe des « bonnes traditions militaires » et qu'il ne faudrait surtout pas les perdre avec les années. Une réfraction peut s'en suivre et s'incarner en le désir de ne plus boire d'alcool en présence de collègues dû à de mauvaises expériences personnelles vécues ou de mauvaises expériences vécues par les pairs dont on aurait été témoin. Les femmes interviewées sont bien conscientes du fait que la consommation excessive d'alcool dans le contexte militaire représente un frein à la carrière de différentes manières, notamment celles mentionnées un peu plus tôt, desquelles les collègues masculins pourraient en tirer avantage. Linda y allait même de recommandations pour ses consœurs de travail qui se rendent dans des événements militaires :

J'ai appris à travers les années à ne pas dépasser mes limites de consommation dans les événements militaires juste... garde le contrôle, faire sûr qu'il n'y a pas d'hommes qui sont capables de *take advantage*... parce que c'est ça. Si tu vois le gars venir de plus loin, t'es capable d'éviter la situation où il va essayer de te « frencher » là.

On pourrait aussi ajouter cette vigilance encore plus accrue lorsque les collègues de travail sont très proches et que bon nombre de situations indésirables viennent souvent de collègues insoupçonné-e-s. Encore une fois, la pression se retrouve sur les épaules d'une population minoritaire qui doit une fois de plus redoubler de vigilance, s'imposer des contraintes non nécessaires, alors que les problématiques liées au harcèlement dans les FAC doivent être traitées sur bien plus d'un front. En somme, pour ma part, je tente davantage de cibler les effets sur la carrière des barrières structurelles genrées perceptibles au niveau des traditions militaires normalisées. Parmi les effets déjà abordés, il peut être question de préjugés fondés sur le genre, de discriminations, d'être bloquée à un certain grade, de ne pas avoir accès à la promotion suivante, etc. De son côté, l'organisation commence à reconnaître lentement la présence d'une culture normative problématique qui va au-delà de la

consommation d'alcool (souvent excessive) au sein des FAC. En contrepartie, ses membres admettent que vu le cadre unique militaire, on voue toujours une importance, voire même une nécessité de préserver la présence d'alcool sur le lieu de travail.

### 4.3.3 Discriminations et difficultés spécifiques au genre

En considérant tous les éléments de cette section ayant contribué à cerner le cadre organisationnel tel qu'on le connaît, on doit garder en tête que la progression des carrières s'effectue tout en étant parsemée de certaines réalités uniquement vécues par les femmes militaires. Encore aujourd'hui, tout au long des parcours, elles rencontrent encore bon nombre de défis à surmonter que je regrouperai en trois ensembles : les difficultés, notamment celles basées sur le genre ; le harcèlement et les agressions sexuelles puis les mécanismes qui institutionnalisent les discriminations.

#### *L'absence de mentorat féminin et les barrières structurelles fondées sur le genre*

L'absence de mentorat féminin fut reconnue comme une difficulté partagée à l'unanimité dans tous mes entretiens. L'absence de mentorat organisé ajoute un élément de difficulté au niveau de la progression des carrières des femmes militaires, telle que mentionnée un peu plus tôt dans ce chapitre. Il s'agit d'un obstacle supplémentaire autant pour les premières femmes à connaître une carrière prometteuse que pour celles aspirant à un tel parcours. Martine est l'une de celles qui ont dû pallier avec le fait d'être constamment braquée sous les projecteurs, de devoir être sous la loupe des membres plus hauts gradés, des collègues ainsi que du public :

[...] J'ai été une des premières, c'était... y'a quelqu'un qui fallait qu'il le fasse en premier là pis bon, c'est moi. Il faut que je vive avec ça. Mais, il va rester le fait que... tsé, en bout de ligne, on me demande pas de faire « mieux », on me demande pas d'en faire « plus ». Quand j'ai pris le commandement d'un navire, y'a eu une grosse conférence de presse. Le lendemain d'avoir pris le commandement, quand j'ai pris mon navire pour aller en mer, les médias étaient sur la jetée. Aucun de mes collègues ou très peu de mes collègues hommes, quand ils prennent le commandement et amènent leur navire en mer, le font avec des médias qui les regardent. Donc, s'il arrive un événement, s'il arrive quelque chose, ça va passer inaperçu, ça fera pas les nouvelles. Moi j'étais déjà dans les nouvelles... fait que le navire-là, il fallait pas que je le scratch parce que ça aurait été un événement pratiquement live là. Fait que c'est cette *scrutiny*, c'est le mot que je cherche en français, je suis pas capable de le trouver. Mais *the scrutiny* que d'autres n'ont pas eu à vivre et qui n'ont pas encore à vivre. On nous demande pas d'en faire plus, mais on nous demande d'en faire plus indirectement... Je vais te donner un exemple. So, mes homologues masculins, eux autres ils n'ont pas besoin de faire un paquet de *secondary duties* qui s'ajoutent. Admettons,

quand j'ai fait la mission en Haïti, ben, quand on revient, on doit faire des présentations, on doit parler de notre mission. Tout le monde doit le faire. Fait que tsé, tout ça, ton devoir primaire ou tes tâches secondaires, tout le monde a à gérer, généralement le même fardeau de travail. Ce que mes homologues masculins n'ont pas, n'ont pas eu et n'auront jamais à gérer, c'est la tâche qui vient d'être avec une femme dans les FAC pis là, ben faut que je parle à, faut que je fasse une entrevue ici, faut que j'aïlle faire, admettons, une présentation-là. Y'a plein de choses qui viennent en plus de ça. Le travail régulier pis les tâches secondaires qui viennent à tout le monde là, ça c'est pas allégé pour nous permettre de gérer ce qui vient avec la « première des femmes ». Fait que, tsé dans le fond, quand je dis que j'ai pas besoin de travailler plus fort, non, mais j'en ai plus sur la table que d'autres n'ont pas à gérer. Pis là, ben tu rajoutes, moi aussi j'ai une famille, pis moi aussi, pis moi aussi... Mais y'a quelque chose de plus qui vient avec ça qu'eux autres n'ont pas à faire. Pis ça, je l'ai jamais noté, je m'en suis jamais plaint, c'est la réalité des choses...

Un autre événement ciblant une « première femme » eut lieu le 17 mai 2006, lors du décès de la capitaine Nichola Goddard sur les champs de bataille d'un combat armé avec des talibans insurgés en Afghanistan. Puisqu'il s'agissait de la première canadienne des armes de combat à décéder en contexte de guerre moderne, la couverture des médias canadiens fut extensive ; la couverture médiatique de l'événement eut un impact significatif sur le discours public et incita une réponse militaire venant accorder une valeur égale au décès de tous les soldats canadiens, peu importe le genre (Edgar *et al.* 2020, 38). Le peu de femmes ayant connu des carrières prolifiques au sein des FAC représente des figures de mentorat pour beaucoup de leurs successeuses. Or, les femmes qui occupent ces rôles aujourd'hui apparaissent comme des figures inaccessibles dans l'imaginaire des femmes qui travaillent sur le terrain. On ne parle pas de collègues ou de femmes avec qui elles travaillent en proximité, mais plutôt de femmes qui ont par exemple raconté leur histoire et leur parcours en le mettant sur papier ou en le médiatisant vu leur statut de « première femme ». Deux parcours médiatisés auxquels je fais beaucoup référence sont ceux de la majore-générale Jennie Carignan et ceux de Sandra Perron (Perron et Patry 2018). Véronique est d'avis qu'un mentorat féminin organisé aurait pu mousser le recrutement plus accru de femmes. La plus grande mentore à laquelle elle faisait référence lors de son entretien était effectivement Sandra Perron. S'y référer sans pouvoir penser à d'autres exemples de femmes mentores témoigne de leur sous-représentation. Sandra Perron et Jennie Carignan deviennent les deux archétypes de mentores les plus nommées par les femmes militaires. Au fond, Sandra Perron a dû quitter les Forces armées canadiennes malgré son désir de mener à terme sa carrière, à bout de souffle. Elle considère avoir eu un parcours dont elle est fière, mais sa sortie demeure tout de même conséquente à une situation d'échec, surtout en corrélation avec le fait que l'organisation n'a pas été



en mesure de la supporter dans son cheminement professionnel. Il n'en demeure pas moins qu'avec son livre, elle est parvenue à rejoindre plusieurs femmes militaires et est un exemple de détermination et de ténacité. En partageant son parcours, elle a su offrir une forme de « mentorat » accessible hors du cadre régulateur institutionnel.

Des femmes ayant partagé leur récit comme Martine et Kim ont toutes les deux dû évoluer avec des projecteurs braqués sur elles. Elles ont admis devoir faire face à des réalités différentes de celles vécues par leurs homologues masculins. Léa ajouta aussi que l'absence de mentorat se traduisait en l'absence d'un réseau de support ne permettant pas aux femmes de sentir qu'elles prennent part « à l'équipe » en se faisant plutôt dénigrer par le simple fait d'être femme. Sans que les collègues le mentionnent explicitement, ces femmes auraient l'impression de ne pas en faire assez, de ne pas être assez qualifiées ou compétentes ce qui les empêcherait de se tailler une place dans la « clique ». Ou dans le *Boy's club*. L'absence de mentorat dédié aux femmes fait aussi en sorte que les militaires ressentent la pression continue de « prouver » leurs compétences. On constate aussi que c'était davantage accentué il y a 10 ans, tel que soulevé par Véronique, alors qu'elle prit part à un cours de recrues dans lequel il n'y avait que 9 femmes. Par la suite, selon elle, la quasi-absence de femmes à chacun des niveaux atteints de la carrière est un élément de difficulté supplémentaire. De fait, pour les femmes militaires, le simple fait de se faire accepter et être considérées pour les déploiements significatifs alors que leurs compétences et aptitudes risquent d'être remises en question représente un autre défi. Évoluant dans les armes de combat, Danielle croit s'être heurtée à une barrière structurelle fondée sur le genre, il y a 10 ans de cela, alors qu'on lui avait promis un déploiement :

Je sais pas si je devrais dire ça... Oui oui, je peux le dire. Quand est venu le temps de partir pour la Croatie, le SMI<sup>40</sup> voulait pas m'amener. J'avais fait l'entraînement au complet, j'avais fait l'infanterie au complet avec eux autres, j'avais dit, je veux pas de passe droit, je vais faire l'infanterie, pas de problème j'ai fait l'avance en raquettes dans la neige au mois de janvier... La journée qu'on part en congé avant de partir pour la Croatie on m'annonce que je n'y vais pas. J'ai dit à mon adjudant : « ah euh, pourquoi ? » Il dit : « moi je t'apporte là, moi j'ai pas de problème avec toi, mais c'est parce que là-bas, tu vas être dans les maisons de section ». J'ai dit : « là, vous m'avez faire faire tout l'entraînement, pis y va vous manquer un chauffeur là-bas, pis je vais pas y aller. » Je le croyais mon adjudant, parce que ça avait super bien été pis il disait : « c'est vraiment pas ma décision. » J'ai dit : « c'est la

---

<sup>40</sup> En anglais, l'acronyme « SMI » réfère à *Squadron Maintenance Instruction* ou à la personne en charge de la directive de maintenance de l'escadron.

décision du SMI ? Vous voulez m'apporter ? » il a dit oui. Fait que je sors du bureau, je viens pour passer la porte du bataillon, j'ai dit : « non non non, je suis pas rentrée dans la Régulière pour me faire tasser comme ça parce que je suis une fille, parce que j'ai fait la job. » Parce que je lui ai demandé, j'ai pas rien manqué, j'ai fait de l'avance en raquettes, dites-moi le ce que j'ai pas fait de correct tsé ? Il dit : « non non... » Fait que finalement, je suis retournée de bord, je suis montée voir mon adjudant, j'ai dit : « pouvez-vous faire un message au SMI ? » Il dit : « oui ». J'ai dit : « moi, quand je vais passer cette porte-là, je vais aller voir les médias pis je vais leur dire comment ça se passe dans les armes de combat, que non, le Canada n'a pas accepté, j'ai fait la job, j'ai tout donné ce que vous vouliez que je vous donne, pis là vous m'apportez pas parce que je suis une fille ? J'ai dit, ben voyons donc, ça marche ici, mais ça marche pas de l'autre bord. » Là il dit : « t'es tu sérieuse ? » J'ai dit : « oui ». Il dit : « ok, je reviens ça sera pas long. » Fait que yé parti voir le SMI, il est revenu, il dit : « ok, on va t'amener, mais tu vas prendre la place de la cantinière réserviste. »

À la lecture de son témoignage, on en comprend que malgré la préparation et le dévouement à la tâche, ce n'est qu'en menaçant contacter les médias que Danielle fut en mesure d'être considérée pour le déploiement. Et non sans conséquence. Ultimement, ce fut au détriment d'une autre femme, la cantinière, qui aurait également dû s'y joindre. On en déduit donc qu'une forme de classement des rôles occupés par les femmes s'est opérée et par ordre d'importance, la chaîne de commandement détermina que le rôle de Danielle était plus important que celui de la cantinière. Malgré le fait que cet événement date d'il y a quelques années, les décisions prises par la chaîne de commandement à ce moment pourraient avoir des répercussions sur sa carrière à bien plus long terme. À ce jour, une chaîne de commandement qui renforce la culture militaire ambiante masculinisée va à l'encontre des politiques mises en place et de ce que l'organisation tente de démanteler.

Deux autres discriminations basées sur le genre relevées par les répondantes apparaissent lorsqu'elles atteignent des positions de leadership dans leur carrière. Pour Amy, le fait d'occuper une position de leadership en début de carrière représenta en soi une tâche difficile. Elle affirma avoir été en constante comparaison avec ses collègues masculins :

I find that male senior officers tend to be somewhat dismissive of junior female officers. I don't know if it's me or maybe it's just in general, but what I see is sometimes, for example, I talk, there were many times where I was talking, I was saying something and then I get interrupted. Or, if I'm with someone of the same rank and we were doing something and we were asked by our superior officer what was going on, my male counterpart is the one talked to ... and I'm invisible. So, I think that's a bit of a challenge.

D'après les propos d'Amy, les jeunes hommes officiers se taillent plus facilement une place « dans les bonnes grâces » des officiers supérieurs. En effet, elle considère que les officiers supérieurs masculins de même que les hommes occupant le même grade rendront parfois la tâche plus difficile aux jeunes femmes officières, en ne les prenant pas au sérieux, en remettant en question leurs propos ou bien en accaparant la parole lors des discussions de groupe. Amy relève aussi le sentiment de s'être « sentie » invisible à plusieurs reprises. D'autre part, cette barrière structurelle fondée sur le genre ne disparaît pas à mesure que d'autres paliers de la carrière sont atteints. Nicole le vécit aussi même après avoir atteint une position clé du commandement :

As a Commanding Officer, I've been criticized for making decisions because I'm a woman, but I don't make decisions because I'm a woman, I make my decisions because I'm a Commanding Officer and any other Commanding Officers would make that decision. But because I stand up here and I'm obviously a woman, you know, that's what they default to: "well, she's doing this because she's a woman." No, I'm not. So, even still today, even as a Commanding Officer I get criticized for my gender. So, it's hard to have those conversations, right... As a woman, you have to really scrutinize your biases. Like even more so, I think, than men scrutinizing their biases because I have to scrutinize my biases because I'm gonna be questioned even more so than anybody else. So, I have to look at my biases and then double-check that I'm not making decisions based on my own biases from my own up rigging, my own biases because I'm a woman, you know, everybody has their own biases. Whether they acknowledge them or not. So, I don't know, it's been interesting... You're trying to just blend in, but you know that you get judged.

À la lecture des propos de Nicole, cette tentative de se faire accepter par la masse pour les femmes militaires demeure tangible afin d'éviter d'être victimes de jugements supplémentaires. Les biais et remises en question fondés sur le genre persistent aussi. Enfin, une autre difficulté basée sur le genre se loge dans les craintes et peurs vécues par les personnes LGBT. Linda a notamment fait mention du fait d'avoir senti le besoin de cacher son orientation sexuelle et de toujours devoir faire abstraction de son union précédente avec une autre femme à qui elle était mariée.

### *Les discriminations vécues en lien avec la maternité*

La politique originelle des Forces armées canadiennes à l'égard des employé·e·s civil·e·s affirmait que « la femme enceinte devenait *ipso facto* inapte au travail ». Jusqu'en 1983, cette même politique dictait systématiquement l'interdiction d'embauche de femmes enceintes. Selon l'euphémisme qui

avait cours dans le milieu, « une femme enceinte aurait « échoué son examen médical ». Érigées en règle d'emploi, « de telles exclusions générales en raison de la grossesse sont totalement injustifiées, et ne pas être enceinte ne saurait en aucune manière être considéré comme qualité requise par l'emploi au sens de la Charte » (Drapeau 1997). De fait, exiger de « préprogrammer » le moment où la famille sera fondée semble complètement farfelu. Or, on dirait que plusieurs femmes militaires témoignent tout de même avoir ressenti une pareille pression de la part de leur chaîne de commandement. Danielle l'a notamment subie à plusieurs reprises :

Donc j'ai décidé de faire ma famille, après avoir entendu tous les gars : « ah, elle veut pas aller à Gagetown, elle veut pas faire ci... » Nonon, je fais juste commencer ma famille... Donc j'ai eu mon premier bébé en 1998. Après je suis revenue aux transports, j'étais chauffeur de 10 tonnes, je suis qualifiée pas mal tous les véhicules. Ensuite, j'ai dit : « bon ben je vais avoir mon deuxième bébé parce que j'en voulais deux. » Fait que, deux ans plus tard, j'ai eu ma fille. En 1998, j'étais encore aux transports. Je me disais, on va continuer comme ça. Ensuite, en 2000, j'ai eu une surprise, j'ai eu ma fille, ma troisième. Donc, mais ça c'était une surprise. Fait que, en 2000, j'étais aux opérations si je ne me trompe pas. Ouin, je pense que j'étais aux opérations. Fait que la ma famille était faite. De 1996 à 2000, j'ai fait ma famille, 4 ans. Mais j'avais 6 mois de congé de maternité dans ce temps-là. Je revenais, les enfants avaient 6 mois. Je suis revenue, j'étais au verglas. Pis là, j'avais mon premier enfant, j'ai été au verglas je suis revenue, j'ai fait les exercices entre ça. En 2002, je suis partie en Bosnie parce que j'étais à l'escadron D [...]. Mon chum, pendant qu'il était en Afghanistan, j'ai fait garder mes enfants par ma mère, par ma bonne amie... est-ce que c'est bien ? Je me pose encore la question aujourd'hui. Mes enfants sont normaux, je pense pas qu'ils sont fâchés après moi, parce que toutes les mères se demandent ça. Quelqu'un qui m'entend là, tsé comme toi, tu dois penser « ben mon dieu, pas une bonne mère tsé. Elle a fait 3 exercices pis sa mère gardait pis après c'est l'autre qui est venue. » [...] Donc là, finalement, RI<sup>41</sup>, on a encore eu toute la panoplie... « ben voyons donc, RI, tes enfants, tu vas faire quoi...! » J'ai dit : « c'est plein de gars à RI ! Eux autres vous leur posez pas ces questions-là ? Pis mon chum est là, mes enfants sont grands, il va s'occuper des enfants, il va s'occuper de l'école, il fait super bien ça mon chum ». Même mon chum disait : « ben coudonc, ils pensent tu que je suis con ? »

La charge mentale liée à la maternité, la culpabilité de ne pas avoir été assez présente et d'avoir « abandonné » ses enfants, les jugements découlant de l'embauche de gardiennes ou de *nannys* contribuent à dissocier la notion de maternité des FAC. Cette dissociation se perpétue aussi avec les

---

<sup>41</sup> L'acronyme « RI » fait référence à « restrictions imposées ».

stéréotypes militaires, les jugements émis dans la société civile en rapport avec ce qui est attendu d'une « bonne mère ». On s'entend que cela ne cadre généralement pas avec les activités menées par une femme militaire. À terme, cela contribue au ralentissement des carrières des femmes militaires puisqu'on s'attend à des absences, à une implication saccadée vu la venue au monde d'un nouvel être, au temps consacré au foyer afin que les collègues et les autres femmes ne perçoivent pas une relation singulière « d'abandon des enfants ».

### *Les difficultés de nature technique et logistique*

Au quotidien et pour des tâches effectuées sur le terrain, Jessica, Amy et Danielle affirment avoir vécu des difficultés en lien avec du matériel non adapté aux femmes. Par exemple, d'après l'expérience de Jessica, les FAC ont mis du temps à offrir un uniforme de plongée adapté pour elle, lui permettant de répondre plus facilement à ses besoins de base, comme uriner en situation opérationnelle :

Now, GBA+ is being taken into account for everything so like, my new dry suit, it has a little zipper right here so I can use my “sheewee” you know? Cause guys can just pull the zipper down, but I have to take the whole suit off, right? But now I have a suit that's designed for women.

Il n'en demeure pas moins que les FAC mettent généralement du temps à intégrer ces équipements et éléments d'uniforme adaptés à la diversité de genre. Les recherches en parallèle aux témoignages démontrent que les uniformes et équipements mal ajustés confirment l'isolement vécu par les femmes, notamment les difficultés d'intégration. C'est notamment le cas pour les tâches spécifiques d'un métier auparavant destiné aux hommes (pour ne pas dire avantageant encore les hommes), les spécialités des métiers de combat par exemple. Bon nombre de femmes militaires ne se prononceront généralement pas pour en faire la demande, par peur de quémander trop de requêtes, qu'on leur accorde des « privilèges » et risquer de se sentir exclues par les pairs (Waruszynski *et al.* 2018). Les difficultés engendrées par du matériel non disponible furent aussi recensées par Amy :

From little things like, things don't fit me. Shoes don't fit me. Equipment doesn't fit, clothing doesn't fit. Nothing fits! This resulted in injuries due to ill-equipped stuff that I'm forced to use.

Danielle abonda aussi dans le même sens, mais quant à des difficultés rencontrées en début de carrière en lien avec le fait de ne pas avoir accès à des salles de bain réservées aux femmes dans sa propre unité. Les uniformes de maternité en font aussi sourciller plus d'une. On voit par ailleurs plusieurs fils de conversations à ce sujet sur les réseaux sociaux, notamment sur la page Facebook de

la DWAO. Début 2021, les t-shirts « sobres » d'allaitement aux couleurs des trois éléments allaient être autorisés. Or, les uniformes de combat, qui, précisons-le, sont mal ajustés, et encore indisponibles dans les couleurs de tous les éléments, notamment la MRC.

### *Harcèlement, agressions et institutionnalisation*

À la lecture des témoignages recueillis, on réalise rapidement que beaucoup, sinon l'ensemble des femmes militaires furent victime ou témoin d'une forme ou d'une autre d'agression et/ou de harcèlement. Cette réalité pousse aussi la mise en place de groupes d'aide ou de réseaux d'entraide parallèles aux FAC puisque l'organisation peine encore à faire respecter ses politiques de tolérance zéro ou à appliquer les mesures prescrites dans ses rapports, comme le rapport Deschamps et l'opération HONOUR. Dans la plupart des entretiens, les femmes militaires ont fait mention de ces rapports et y font référence de manière positive. Elles les considèrent comme un début de changement à la culture organisationnelle ambiante. Par ailleurs, on s'entend que les femmes militaires conscientisées sont majoritairement à la source de la mise en place de tels rapports. Elles ne représentent pas non plus la population « à convaincre » de sa pertinence ou de leur mise en œuvre, non seulement parce qu'elles incarnent majoritairement la posture de victimes, mais aussi parce que ce sont celles qui livrent les formations de sensibilisation à l'échelle des unités ou des régiments.

À cet effet, au moment d'aborder les questions relatives au harcèlement et aux agressions avec les femmes militaires interviewées, les réactions physiques ainsi que le non verbal de ces dernières étaient très parlants. Je repense à une situation précise de l'entretien de Véronique. À un certain moment, elle semblait vouloir outrepasser les discussions relatives à ces questions, me confiant avoir vécu une situation dont elle n'avait jamais parlé à personne. Le harcèlement dans les FAC fait encore majoritairement des victimes féminines. Ce sont les femmes militaires qui reçoivent constamment, encore aujourd'hui, un paquet de propositions non consenties et non sollicitées, autant dans un contexte de travail que dans des contextes informels et les activités sociales, comme dans les *mess*. Dans un billet publié par Radio-Canada en 2020, on émettait un constat visant la persistance de ces violences et agressions, même dans les institutions et établissements d'éducation dirigés par les FAC, comme les collèges militaires canadiens :

Près de trois femmes sur dix affirment avoir été agressées sexuellement lors de leurs études aux collèges militaires canadiens (CMC) de Saint-Jean-sur-Richelieu et de Kingston, révèle une enquête de Statistique Canada publiée jeudi. Selon cette enquête, réalisée l'an dernier, 28 % des femmes ont été victimes d'une agression

sexuelle, comparativement à 4,4 % des hommes, pourtant beaucoup plus nombreux sur les deux campus. Au cours de la seule année ayant précédé l'enquête, 15 % des élèves officières ont rapporté une agression, contre 3,6 % de leurs collègues masculins. Cela inclut, par ordre d'importance, des blagues à caractère sexuel, des discussions inappropriées au sujet de la vie sexuelle et des commentaires à caractère sexuel inappropriés au sujet de l'apparence ou du corps d'une personne. Là encore, plus de femmes (52 %) que d'hommes (31 %) ont rapporté de tels événements. Les femmes sont aussi plus susceptibles de considérer ces comportements comme offensants que les hommes, particulièrement lorsqu'elles sont sifflées ou interpellées. [...] L'enquête est publiée un peu plus de cinq ans après que l'armée canadienne eut promis d'éliminer les inconduites sexuelles dans ses rangs, dans la foulée d'un rapport accablant de l'ex-juge à la Cour suprême Marie Deschamps. Cette dernière avait conclu que la culture des Forces armées canadiennes (FAC) était hostile aux femmes et aux minorités sexuelles, ce qui la rendait propice aux incidents graves que sont le harcèlement sexuel et l'agression sexuelle.

Par ailleurs, pour en revenir à la mise en place de réseaux d'aide et de ressources à la disposition des membres des FAC, selon une enquête menée par Statistique Canada en 2019, « les étudiants sont souvent au courant des ressources pouvant les aider dans leur établissement, mais très peu d'entre eux les utilisent ». Leur efficacité semblerait à revoir. Pour les membres actives qui décideraient de porter plainte suite à une agression ou une situation de harcèlement vécue dans le milieu de travail, plusieurs répondantes ne sentaient pas nécessairement pouvoir compter sur un réseau de support très solide à l'interne, craignant des représailles sur leur carrière. Le cas de Marie en est un bon exemple :

J'y ai passé un an comme instructrice à [l'école X] et en juillet 2018, j'ai été mutée au Collège militaire. En fait, la raison derrière ma dernière mutation, alors il y en a une officielle et une officieuse. Hmm... j'ai été victime de harcèlement de la part de ma chaîne de commandement lorsque j'étais instructrice à l'école X. Et ma branche, pour me faire taire, m'a offert une mutation. Mais j'ai quand même porté plainte pour harcèlement, la plainte est en cours à l'heure actuelle...

Dans son cas, Marie prétend que la plainte pour harcèlement déposée récemment a poussé à sa dernière mutation. Une mutation ne deviendrait donc pas toujours synonyme de progression de carrière et d'accomplissement. Dans ce cas, elle aurait été planifiée pour acheter le silence de Marie. Elle est aussi d'avis que cette plainte déposée aura des effets sur l'atteinte de sa prochaine promotion, sans passer à côté du fait que l'on réfère ici à une situation survenue en 2018. Catherine abonde dans le même sens :

À part de ça, quand j'ai parlé de l'affaire de l'agression sexuelle, c'est là où on me disait de ne pas en discuter, de garder ça pour moi. Pis c'était du harcèlement pendant facilement trois ans de ma vie... C'était harcèlement par-dessus harcèlement... c'était intense ! Je te dirais, là plus, c'est plus tragique que n'importe quoi d'autre. Pis quand j'en avais parlé, c'était vraiment... c'était encore dans le temps *pushed under the rug*,

pis je m'étais carrément fait avertir par le monde d'Ottawa que si j'en parlais, j'allais être chargée pis mise en prison parce que j'ai osé parler de ça à voix haute. Après que ce soit terminé, parce qu'ils ont décidé d'abandonner le projet, d'abandonner le procès de la cour martiale, parce que ça valait pas la peine, parce qu'il n'y avait pas de preuves ou rien...

Le cas de Catherine illustre la pression qui peut être imposée par sa propre chaîne de commandement. L'institutionnalisation et la judiciarisation des plaintes pour harcèlement déposées à l'interne s'accompagnent aussi d'un long processus dans lequel il peut être difficile de s'y défendre toute seule, encore plus quand il est question de déposer un grief ou une plainte incriminant un supérieur. Les procédures intrinsèques au dépôt de grief représentent une source de stress et une charge imposante pour les victimes n'ayant pas accès aux ressources ou à un réseau de support. Bien que le dépôt d'un grief puisse paraître comme étant un exercice nécessaire afin d'éviter des répercussions directes sur la progression de carrière, étant conscientes du long processus administratif que cela implique peuvent parfois rebuter celles souhaitant l'intenter. Sarah fait référence au dépôt de son premier grief à l'endroit d'un ancien superviseur comme une réussite qui marque encore sa mémoire. Vu les répercussions qui auraient pu possiblement survenir en passant à côté de ce dépôt, elle confie avoir eu de la difficulté à démarrer le processus :

[...] quand tu te bats contre ton ancien superviseur pis que ton ancien superviseur te fait sentir « comme de la marde », mais que finalement, tu le sais que tu ne l'es pas pis que faut que tu te battes contre ça, pis que tu lises ces choses-là, les répliques de ton superviseur... C'est sûr que tu te sens pas à 100 %. Il y a toujours un genre de facteur de *self confidence* qui est un peu détruit. Ça te met à terre un peu. Par contre, j'ai décidé de poursuivre mon grief et puis j'ai finalement tout gagné. Ça, c'est pour moi une affirmation de comme quoi, je suis pas comme ils disent en anglais un *shit pump*. Tsé tu travailles fort, j'ai de bons résultats, je suis pas... comment je pourrais dire ; je deviendrai pas Chief des FAC, mais tsé, je pense que je suis assez bonne pour me rendre à *Master Warrant Officer* peut-être...

La culture militaire sexualisée qui contribue à banaliser certains gestes, voire les normaliser, incarne la base de plusieurs des difficultés vécues par les femmes militaires encore aujourd'hui. Par exemple, une main sur la cuisse non sollicitée paraît encore comme un événement « pas si grave que ça ». S'y attarder représenterait une perte de temps pour bien des équipes de commandement. Danielle faisait référence à une situation semblable vécue, en l'abordant comme « la fameuse main sur la cuisse », que sur le coup, elle a trouvé ça drôle et se trouve « chanceuse » de ne pas en avoir trop vécu (ou avoir vécu pire). Elle se demande aussi si c'est à cause de l'attitude qu'elle avait. À mon sens, y référer comme



étant «la fameuse main sur la cuisse» ramène au premier plan les reproductions banalisées de ces situations en plus de faire douter les victimes. Lorsqu'il est question de discriminations fondées sur le genre, d'après les approches féministes mises de l'avant dans ce mémoire, les réalités multiples vécues par les femmes les placent dans des positions très anxiogènes. Par conséquent, elles doivent continuellement être sur leurs gardes. Il ne devrait, en aucun cas, être question de «chance» lorsqu'elles admettent avoir été épargnées par une agression ou du harcèlement. L'ostracisation et l'autocensure à laquelle certaines femmes militaires semblent se soumettre afin d'éviter des situations violentes témoignent de leur récurrence et de l'omniprésence de la culture militaire sexualisée. Malgré les recommandations du rapport Deschamps, la mise en place de l'opération HONOUR et des autres politiques allant en ce sens, les agressions perpétrées sous le couvert de la «blague» se multiplient. Rose que l'on attache à un arbre. Rose que l'on agresse dans la rue :

[...] j'ai déjà été prise en otage durant un exercice. On m'avait attachée à un arbre. Comme ils disaient, c'était une *joke*. J'ai eu ça... C'est une de mes terreurs.

\*\*\*

[...] il m'est arrivé des affaires à moi aussi habillée en uniforme, à St-Jean et à Québec. Je me suis fait accoster sur le bord d'un mur par du monde civil et ils m'en voulaient. Ça, j'ai eu peur.

Nicole qui se fait prendre les fesses par un collègue en situation opérationnelle.

[...] that was the time that we were, it was an evening of drinking with a lot of the other NATO countries that were in Kosovo and, just talking to one of my other counterparts and one of the other countrymen, he grabbed my ass. So, at the time, I was just kind of like: "okay, what just happened there?" and I knew who it had done, he just walked by. And so, I talked to him and I'm like: "okay, don't do that anymore, right?" He was drunk so, that's just another one of those things, okay, you know, make an excuse for people. And people, they get bad jokes and stuff like that, but they just deal with it. We're so desensitized to that culture that, even now, people are saying that they're just dealing with it. A couple years ago, I was teaching on a course and a couple of the girls were, I guess hit on at the mess and they dealt with it and then, I have a conversation with one of the girls after the fact and I said: "well, you know, I guess in my career I've been lucky I haven't been raped, I haven't been sexually assaulted, I haven't been assaulted..." because then it's like, wait a minute, why did I have to be lucky? Because there's some women who weren't lucky, there's some women who were lucky. Why did I have to be lucky?

\*\*\*

I was approached by a combat arms person and it was a comparison of ... what is it called. Sorry, I talked to, I went to PFMRC<sup>42</sup>, they had a thing and sorry to sidetrack, but they had Kim Mills to speak, I don't know if you know her or not. She's the, she's spoke at the PFMRC, she talked about her experiences as a military wife. Anyways, she pointed a term and it was called [Olympics?]. So, anyhow, this moment that had happened in the mess is the exactly what I think in my head it was a "Mordor Olympics", like, I was sitting at the table and then this man had said that, pretty much, I know nothing, even though I went to Afghanistan twice, I can't compare... I know nothing because I was a stock counter, is what he called me. And pretty much deemed me at the table. And at the time, I was going through... I had PTSD<sup>43</sup> and I had a panic attack at that moment and my friends who happened to be at the time I worked at the combat arms unit, so, they ended up coming to my aid because I couldn't move, I was frozen and something just happened to me...

Geneviève peine à raconter l'agression qu'elle a vécue, devant maintenant vivre avec un trouble de stress post-traumatique. Et à tous ces exemples, j'ajoute ceux déjà mentionnés précédemment. Des commentaires déplacés, des blagues sexistes ou à connotation sexuelle, toutes les femmes avec qui je me suis entretenue affirment en avoir été victime ou témoin. Il y a environ une dizaine d'années, Jessica affirma avoir été témoin d'une agression vécue par un ami appartenant à la communauté LGBT. Il se faisait agresser à répétition ; on le frappait, on le harcelait et on a même mis le feu à sa voiture. Linda qui ne s'identifie pas comme hétérosexuelle me partagea avoir déjà ressenti une pression de cacher son orientation sexuelle. Selon un sondage de Statistique Canada administré aux membres des FAC en 2016, les membres LGBT des FAC étaient plus propices à dénoncer une agression sexuelle vécue dans les 12 derniers mois que les membres non LGBT (5,6 et 1,6 pourcent respectivement) (Edgar *et al.* 2020, 48). Les difficultés liées à la culture sexualisée mènent à une crainte constante de se faire prendre au piège, à une peur particulièrement vécue par les minorités sexuelles et de genre, à être conscient·e·s des risques possibles d'agressions et ressenties encore plus parmi les personnes s'identifiant comme LGBT. À terme, avoir été victime d'une agression ou de harcèlement est quelque chose qui pèse sur la carrière de membres des FAC souvent déjà dans une situation précaire. Il peut même devenir difficile pour les minorités de genre et les minorités sexuelles de se projeter dans une carrière avec cette charge supplémentaire en tête.

---

<sup>42</sup> L'acronyme « PFMRC » fait référence au *Petawawa Military Resource Centre* ou Centre de ressources pour les familles militaires de Petawawa.

<sup>43</sup> L'acronyme PTSD fait référence au *Post-traumatic stress disorder* ou au trouble de stress post-traumatique.

#### 4.3.4 Conclusion

Les entretiens de cette section ont démontré que malgré les moyens assurant l'uniformité du groupe, comme l'uniforme militaire, prétendre que les FAC représentent une organisation neutre et non genrée serait opportuniste. On remarque que beaucoup de femmes militaires essaieront de passer sous le radar en s'effaçant et en devenant *one of the boys*. Les entretiens m'ont fait remarquer que l'absence de mentorat féminin encourageait un désalignement [ou un réalignement] de la féminité des femmes militaires en se tournant vers des attributs masculins physiques, psychologiques et stéréotypes prédominants. Impossible de parler de neutralité de genre, malgré l'uniforme. La posture adoptée par la femme militaire sera en évolution constante, mais semblera toujours alignée sur une culture normative masculine dominante. Semblerait-il que les premières femmes à postuler à une occupation typée masculine, à évoluer dans un métier ou à atteindre une position clé s'adaptèrent complètement, déjà qu'elles durent paver leur propre voie, seule. Selon les générations, ce mécanisme de défense aura possiblement une teneur différente. Heureusement, les nouvelles générations de femmes militaires semblent s'aligner vers un changement de paradigmes, laissant présager une forme de mobilisation interne. Le terreau semble en place pour que nous puissions voir naître, d'ici quelques années, des réseaux de support et de mentorat accessibles, efficaces, connus, pensés et conçus pour les femmes militaires. Probablement pensés et conçus par elles aussi.

Enfin, les allégations d'agressions sexuelles et de harcèlement consécutivement portées à l'endroit de chefs d'état-major ou d'aspirants au poste soulèvent les questions et alimentent les débats au sujet des discriminations que vivent les femmes militaires. Depuis le départ de Jonathan Vance, l'organisation peine à adresser ces déboires organisationnels une fois pour toutes. Quand une entreprise traverse une période difficile, on nomme souvent une femme comme numéro deux : c'est ce qui semble s'être produit dans les FAC avec la nomination de la lieutenant-générale Frances J. Allen comme vice-chef d'état-major de la Défense en mars 2021. L'importante crise à laquelle fait actuellement face l'organisation renvoie la responsabilité sur cette nouvelle dirigeante. Clairement, ses prédécesseurs n'ont pu accomplir leur mandat. Les « retraites hâtives » et « départs soudains » ont aussi entraîné le remaniement de fonctions de la haute hiérarchie pendant cette période. Comme discuté plus tôt, rappelons que la « première » à occuper une fonction, à paver la voie, sera immédiatement scrutée par une loupe médiatique et organisationnelle. La nouvelle vice-chef sera peut-être épargnée par les détracteurs de sa propre organisation en incarnant la réponse organisationnelle à une crise vécue de l'intérieur. Sans doute qu'une femme aurait dû être nommée numéro un plus tôt si on s'était

penché sur le cas de Vance alors que Sajjan et Trudeau étaient résolument au fait de ses comportements répréhensibles (Radio-Canada 2021).

## Chapitre 5 – Conclusion

Les figures de proue féminines des FAC ont joué et continuent de jouer un très grand rôle dans l'acceptation des femmes à part entière en les considérant comme membres légitimes de l'organisation. Malgré les quelques efforts déployés par le MDN et l'organisation des FAC, il semble toujours inhabituel de voir des figures d'autorité féminines (à part le postulat maternel) occuper les postes de leadership névralgiques logés parmi les rangs d'officiers supérieurs. Ce trop peu de représentation féminine au sommet nourrit l'image du *token* qui colle à celles qui y parviennent. Les récentes allégations dévoilées en février 2021 à l'endroit de deux chefs d'État-major consécutifs, le Général Jonathan Vance et l'amiral Art MacDonald contribuent certainement à ramener à l'ordre du jour le fait que les positions les plus prestigieuses des FAC soient encore détenues par des hommes perpétrant des comportements problématiques et répréhensibles. Il faut dire que ces dernières années, les cas de harcèlements et d'agressions sexuelles dans les FAC ont fait couler beaucoup d'encre, brisant le lien de confiance entre les membres et les dirigeants, mais aussi entre l'organisation et le public. En nommant une femme numéro deux, c'est comme si on s'attendait à ce que le postulat maternel reprenne l'organisation en main. Or, en centralisant les efforts quasiment uniquement autour d'un recrutement ciblé plutôt que de constater les manquements au niveau des carrières, les FAC ont laissé en pan la mission de mieux définir les stratégies de rétention et d'implémenter des politiques pertinentes.

Au niveau empirique, ce mémoire a mis l'accent sur les récits de vie de femmes militaires actives de la F Rég dans le but d'analyser leur trajectoire de carrière et de comprendre les mécanismes pouvant freiner ou non l'atteinte des postes de leadership supérieurs. En premier lieu, une analyse des trajectoires individuelles de ces militaires fut effectuée. Une analyse poussée des motivations ayant conduit à l'enrôlement fut effectuée tout en considérant aussi l'environnement et le métier choisis. Ensuite, la progression de carrière nous mène aux exigences institutionnelles, dont les mutations, déploiements, exercices et formations nécessaires, dans le but d'obtenir des promotions et, ultimement, de progresser dans les rangs. Sur le plan théorique, l'organisation militaire canadienne, qui s'inscrit dans une longue tradition hiérarchique masculinisée, laisse présager que les théories de genre furent la plupart du temps non considéré dans les politiques qui mèneraient aux changements structurels escomptés. On pourrait croire qu'à plusieurs niveaux, d'importants changements bureaucratiques permettraient une approche managériale en lien avec la hiérarchie militaire tout en

offrant un alignement plus juste avec les objectifs de meilleure représentativité que les FAC elles-mêmes se sont fixés.

## **Résultats**

Au niveau du parcours de carrière individuel, l'attention fut portée à l'endroit du cheminement de carrière et aux décisions encourues en contextualisant les réalités particulières vécues par chacune des répondantes. À ce titre, en mettant les parcours de carrière de ces femmes en relation les uns avec les autres tout en considérant que l'un des objectifs communs était de passer à l'échelon suivant et d'être promue, l'alignement sur des stéréotypes masculins, la reconstruction ou la reconfiguration de sa féminité et le style de leadership font partie des constats que les entretiens m'ont permis de révéler. D'après mes résultats empiriques et selon ce qu'avancent les recherches, les femmes militaires auront aussi tendance à choisir leur élément et leur métier en fonction de la représentation féminine qui s'y trouve. À certains égards, elles seront aussi découragées de joindre des métiers dans lesquels il y a peu de représentation féminine.

L'alignement ou de désalignement sur les stéréotypes masculins dominants semblait varier selon les années de service. Les répondantes ayant cumulé plusieurs années de service paraissaient plus à l'aise de se désaligner des stéréotypes de genre masculin dominants et étaient suffisamment en confiance pour renouer avec leur féminité. La féminité dans les FAC paraît aussi vécue selon les stéréotypes de genre féminin, surtout lorsque les femmes militaires sont en service et doivent la vivre dans les limites de ce qui est prescrit par l'uniforme. Elles choisiront par exemple de porter la jupe plutôt que les pantalons lors des cérémonies ou événements le permettant. Cela exacerbera aussi les marqueurs féminins stéréotypés au moment de revêtir des vêtements civils.

Du point de vue structurel, l'analyse portait sur les effets de la culture militaire ambiante et les impacts des allers-retours entre cette culture et l'instauration de politiques organisationnelles sur la progression de carrière individuelle. De manière brute, la progression de carrière dans une organisation militaire passe par l'obtention de promotions pour passer aux rangs suivants. À l'égard de la sélection et la distribution de ces promotions, les constats empiriques évoquent une sous-représentation féminine sur les comités de sélection, un manque de transparence et de légitimité de ces comités dits « basés » sur le mérite » (Fuhr 2017). Les recherches démontrent que les influences idiosyncrasiques sont susceptibles de l'emporter, particulièrement en prévision d'obtenir le grade de colonel et les

grades subséquents. Puis pour les postes de généraux et supérieurs en montant, la nomination s'effectuerait de manière très politique, donc peu transparente (Fuhr 2017). Les répondantes pointaient également l'homogénéité des conseils, le mythe du favoritisme lorsque des femmes sont promues et le manque de contextualisation des rapports de rendement actuellement utilisés. La masculinité hégémonique qui tend à reproduire cette survalorisation des métiers de combat nourrit l'homogénéité que l'on retrouve toujours à la tête autant de l'organisation que des conseils de mérite.

Structurellement, ce que ça nous dit, c'est que les rapports de pouvoir ne se perçoivent pas seulement en parallèle avec la hiérarchie dans une logique *top down*, mais sont plutôt multilatéraux. On y observe des interactions entre structure et choix personnels pouvant avoir des incidences sur la progression de carrière des femmes militaires. Une décision touchant particulièrement les femmes militaires, telle que la maternité par exemple, pourrait en apparence faciliter une meilleure conciliation travail-famille, mais aurait un impact direct sur la progression de carrière. Clairement, il semble difficile de concilier le tout sans soutien extérieur important, l'appui de la famille, des ami·e·s, de service de gardiennage, etc. Les résultats ont démontré que la conciliation était souvent difficile parmi les couples composés de deux militaires en service dans lesquels l'une des deux carrières aurait primauté sur celle de l'autre. Dans ce calcul, les mutations et déploiements de la personne ayant le salaire le plus élevé auront priorité, au détriment de la carrière de l'autre, souvent celle de la personne moins haute gradée. L'instabilité et le déracinement géographique affecteront cependant l'ensemble de la cellule familiale lorsqu'il est question de membres de la F Rég. Les exigences institutionnelles de progression demeurent les mêmes et continuent de mettre de la pression sur la charge mentale souvent portée par les femmes militaires, qui, bien souvent, sont aussi celles qui laissent leur carrière au second plan.

Les rapports de pouvoir sont donc horizontaux de par la culture militaire ambiante créée par une masculinité hégémonique que l'on perçoit par exemple dans la culture de camaraderie fondée sur des stéréotypes masculins, stéréotypes intrinsèques aux *mess* et à la consommation excessive d'alcool. Ils sont aussi verticaux au niveau de la hiérarchisation des rôles de genre, des rapports de pouvoir *top down* parallèles à la hiérarchie militaire, dans les relations *LMX* ainsi que par rapport à l'homogénéité du leadership supérieur. Ces rapports de pouvoir multilatéraux peuvent avoir plusieurs effets sur les carrières des femmes militaires. La hiérarchisation des masculinités multiplie les défis invisibles pour les femmes qui décident d'opter pour des métiers typés masculins. On pense par exemple aux premières à paver la voie dans ces métiers, l'infanterie, les officières de guerre navale, les blindés, les

artilleuses, etc. qui se retrouvent en observation constantes par la chaîne de commandement, les collègues, les médias et l'organisation en soi. Par manque de mentorat et de représentativité féminine, les premières femmes dans leur métier ou leur occupation doivent faire face à de l'isolement, en plus d'autres défis invisibles qui s'ajoutent à leur quotidien. Ceci fait en sorte de créer un double standard : un homme militaire faisant carrière dans un métier typé féminin ne sentira pas la connotation négative au même titre que les femmes qui font carrière dans les métiers typés masculins. Du point de vue organisationnel militaire, cela est nécessairement connoté moins négativement puisque la masculinité demeure la référence. Les militaires qui font carrière dans les métiers typés féminins se verront simplement classifiées au second ordre des tâches d'importance selon la hiérarchisation des masculinités.

L'analyse des politiques et de la représentation féminine permet d'appliquer les résultats empiriques constatés dans les entretiens au niveau organisationnel. La structure militaire et les mesures politiques en place (ou latentes) cadrent les carrières des femmes militaires souvent en évacuant la variable de genre et la contextualisation de ces carrières. Le manque de consultation des principales intéressées a pour effet de réduire la lunette d'analyse du MDN et à mettre en place des politiques mal adaptées au contexte militaire comme l'ACS+. Malgré les recommandations multiples de l'OTAN et les mesures concrètes proposées et adoptées dans d'autres pays, les leviers politiques sont encore trop peu nombreux dans les FAC pour inciter aux changements (Von Hlatky et Lacoursière 2019). Par exemple, vu le manque de ressources éducatives, les formations sur le genre qui reflètent toutes les étapes de la carrière militaire sont absentes en plus de n'être que très peu prises au sérieux.

Au niveau de la répartition des femmes militaires parmi les différents métiers, il y a un lien macro à faire avec la valorisation des métiers de combat à laquelle j'ai fait allusion plus tôt. En effet, les femmes militaires des FAC se concentrent majoritairement dans 6 métiers sur un total de 84 possibles (Von Hlatky et Lacoursière 2019, 6). En se relayant à leur stratégie principale, les FAC ont la volonté d'augmenter le recrutement des femmes dans les métiers historiquement valorisés par l'institution : les rôles de combat et opérationnels. Malgré les stratégies publicitaires pour efforcer ce recrutement ciblé, les femmes ne trouvent pas ces carrières nécessairement plus attrayantes. Suite à ces constats, on pourrait penser qu'un effort conscient se mettrait en branle afin de mettre en valeur les métiers qui semblent déjà attirer une plus grande proportion de femmes et ainsi augmenter le nombre de femmes



dans les FAC en général (Von Hlatky et Lacoursière 2019, 6). Cela aurait sans doute aussi un effet sur la valorisation de seulement une poignée de métiers, ne permettant qu'aux militaires évoluant dans ces derniers d'atteindre les rangs d'officiers supérieurs.

Les critères d'embauche peuvent aussi représenter des facteurs rebutant les femmes militaires à rejoindre les FAC dans un métier donné. Par critères, il est évidemment question des exigences institutionnelles établies dans le processus de sélection, mais aussi des stéréotypes qui se traduisent en critères populaires. Les candidates potentielles considéreront parfois uniquement les métiers auxquels elles sont « prédestinées », stéréotypés féminins, par crainte de ne pas rencontrer les critères exigés des métiers de combat ou typés masculins. Notons ici les exigences et capacités physiques supérieures, qu'elles soient fondées ou non. De fait, les recherches démontrent qu'un effort accru devrait être mené afin de promouvoir les rôles dans lesquels les femmes sont sous-représentées, en ne parlant pas seulement ici des métiers de combat, pour briser certains préjugés et barrières psychologiques au sujet des femmes dans les rôles non traditionnels de genre. Le recrutement et les militaires en position d'autorité devraient être renseignés sur le concept de préjugé inconscient pour parfaire leur prise de décision lors des étapes importantes du processus de recrutement et de promotion (Von Hlatky et Lacoursière 2019).

## **Discussion**

Ce mémoire nous permet de constater globalement que les rapports de pouvoir auxquels font face les femmes militaires au fil de leur carrière s'érigent de manière multilatérale et sont multiples. Ces rapports horizontaux et verticaux, tant structurels, organisationnels que culturels contribuent à freiner la progression de carrière des femmes dans leur ascension vers les postes de leadership supérieurs. En s'intéressant aux trajectoires de carrière de femmes militaires issues de différents environnements, métiers et générations, cela m'a permis de constater que les barrières freinant la progression de carrière peuvent prendre différentes formes en s'élevant toutefois à des moments clés de la carrière semblables malgré les disparités générationnelles. On pourrait penser que les femmes des FAC libèrent en plus grand nombre que les hommes et c'est pourquoi on ne les retrouve pas dans les postes de leadership clés. Or, suite aux constats émis dans les recherches sur les FAC, on remarque que les femmes militaires quittent en plus grand nombre après dix ou vingt années de service, ce qui correspond à des moments clés de la carrière, le plus commun revenant à la conciliation travail-famille

difficile (manque de flexibilité dans l'horaire de travail, instabilité géographique, etc.) lorsque vient le temps de fonder sa famille.

En amont, il y a plusieurs initiatives mises en place par les FAC, comparativement à ce qui se fait ailleurs dans le monde. Cependant, la dernière politique de Défense donne plutôt l'impression que l'organisation a tenté de focaliser seulement sur des politiques concernant les membres plutôt que de cibler les causes, menaces et éléments pouvant freiner les carrières à la source, par exemple en reconfigurant des mécanismes structurels. Par ailleurs, on ne dénote aucune politique canadienne au sein des FAC pour répondre directement aux enjeux de conciliation travail famille en permettant plus de mobilité entre la F Rég et la P Rés, ce qui faciliterait la progression de carrière des femmes militaires. Rien non plus au niveau de la remise en question du format des rapports de rendement et d'appréciation du personnel. Même son de cloche pour l'instauration de mesures qui assureraient une meilleure rétention des membres déjà en service. Mes analyses me font penser qu'il s'agit de l'enjeu central sur lequel les FAC doivent s'attarder pour assurer une meilleure représentativité de la diversité féminine au sein des rangs supérieurs. Il émerge un constat commun des données empiriques recueillies de même que des recherches s'étant quelque peu penchées sur les questions de rétention : il serait pertinent de tenir des entrevues de départ avec les femmes qui quittent les FAC pour en connaître davantage sur leurs expériences et ainsi en tirer des leçons (Fuhr 2017).

Dans mon analyse sur les progressions de carrière de femmes militaires, l'idée de concevoir l'organisation militaire en tant que bureaucratie est centrale puisqu'elle fut historiquement construite sur des bases politiques patriarcales. La nature genrée des FAC déferle sur la structure hiérarchique. Cet effet se perçoit dans les relations de pouvoir, la hiérarchisation des genres et la division du travail. C'est alors que le Féminisme d'État entre en jeu et comme les recherches l'ont démontré, l'atteinte d'un certain changement structurel et l'instauration de politiques de rétention distinctes passeraient par la stratégie fémocrate (Chappell 2010, McBride et Mazur 2010, Scala et Paterson 2017). Les disparités générationnelles des répondantes n'ont certainement pas non plus teinté la reproduction des rôles traditionnels de genre qui se répète toujours à travers le temps. La théorie de la congruence des rôles permet de constater un repli des femmes militaires vers des rôles plus près de ce que l'on retrouve dans les métiers civils. Cela émet aussi un parallèle important avec les « bons » attributs de leadership, les stéréotypes de genre sociaux et physiques poussant à l'alignement des femmes militaires sur lesdits

attributs. Si plusieurs répondantes sont parvenues à monter si haut dans les échelons, c'est notamment grâce à un « fort caractère » et une bonne forme physique.

En vain, le processus de recrutement et l'octroi sélectif des promotions poussent à l'exclusion des femmes militaires des positions d'autorité, leur subordination de même que la subordination de certains métiers, justement ceux dans lesquels se concentrent la plupart des femmes militaires. J'établis ici un lien direct entre la valorisation des métiers de combat et la subordination ou la dévalorisation des autres métiers dans leur accès aux postes névralgiques. Bien que de nouvelles recherches par RDDC (Recherche et développement pour la défense Canada) mettent en lumière les préoccupations des femmes lorsqu'elles considèrent une carrière militaire, comme la sécurité d'emploi, les avantages sociaux et les opportunités d'avancement et de développement professionnels, les politiques qui s'attardent directement à la rétention tardent à faire leur apparition au Canada. Les répondantes avec qui je me suis entretenue ont ciblé quelques désavantages de poursuivre une carrière dans les FAC. Parmi ceux-ci, ceux qui revenaient à outrance étaient les risques au point de vue physique, l'instabilité géographique due aux affectations, le manque de mentorat féminin (pression d'être la première), la conciliation travail-famille difficile et le climat de travail négatif. Ces résultats devraient être mis à contribution lors de l'élaboration des stratégies de recrutement et de maintien en poste. D'autres données devraient être recueillies pour identifier des objectifs et stratégies cibles pour chaque poste, étant donné que l'objectif de 25 % vise les forces armées en général. Sans stratégies cibles, les recherches démontrent que cet objectif ne sera pas atteint d'ici 2026, ou bien le sera en surface, toujours sans s'attarder profondément à la rétention de ces nouvelles recrues.

### **Contributions et limites**

Très peu de recherches s'intéressent aux trajectoires individuelles pour déterminer les facteurs limitant la progression de carrière des femmes militaires. Il s'agit d'un nouvel élément dans les recherches conduites sur les FAC du point de vue empirique. Avec les théories et les approches mobilisées dans ma recherche, j'ai tenté de recueillir le matériel empirique nécessaire pour remettre en question celles préconisées par les FAC. De surcroît, les récits de vie amassés constituent en soi une contribution empirique qui va au-delà de ce à quoi les femmes militaires sont récemment uniquement associées. En effet, on entend beaucoup parler des cas de harcèlement et d'agressions sexuelles au sein

de l'organisation puis des initiatives pour enrayer ces comportements comme l'opération HONOUR<sup>44</sup>. On entend toutefois très peu d'initiatives et de recherches qui se penchent un peu plus sur la structure organisationnelle des FAC en mobilisant des théories féministes comme le Féminisme d'État, les stéréotypes de genre, la hiérarchisation des genres, la congruence des rôles et la masculinité hégémonique<sup>45</sup>. Dans leur mise en application, on en ressortirait avec des politiques qui permettraient de faciliter la progression de carrière des militaires qui s'identifient comme femme. À cet effet, ma recherche contribue à offrir du matériel en français et à proposer un cadre théorique innovant, sans être complètement décalé d'une réelle mise en application future par le MDN.

Les résultats présentés facilitent la compréhension de la façon dont les rôles traditionnels de genre sont reproduits au sein des FAC ce qui fait perdurer la valorisation des métiers de combat à travers le temps. La reproduction des rôles et stéréotypes de genres nourrissent aussi les traits du leadership agentique valorisés et recherchés par l'organisation qui font plus souvent partie de l'apanage des hommes : assurance de soi, instrumentaliste, traits de caractère plus agressif, etc. On comprend aussi mieux pourquoi les équipes de commandement et les hauts gradés s'entourent plus naturellement de personnes qui leur ressemblent. Faire preuve de bon leadership est souvent associé à des positions de premier plan et à un comportement dominant. D'après maintes recherches effectuées sur les bonnes capacités des gestionnaires et pour maintenir de bonnes relations et capacités opérationnelles entre LMX, les comportements constructifs et consensuels sont essentiels au leadership (Adams *et al.* 2017, 11). Or, approche importante n'est toujours pas bien saisie par les leaders qui se retrouvent dans des positions de gestionnaires au sein d'une organisation comme les FAC.

Ce que je n'ai pas pu observer avec mon échantillon établit certaines limites à ma recherche. En effet, il aurait été intéressant de valider l'analyse en tenant compte d'une plus grande diversité. Le cadre du mémoire ne me permettait pas d'observer les expériences des hommes militaires puisque je devais limiter la taille de mon échantillon en établissant des critères précis. Les répondantes qui correspondaient à mes critères de sélection ne représentaient pas un bassin très diversifié à première vue. Je cependant ciblé les trois éléments des FAC et plus d'une dizaine de métiers ayant donné lieu à des comparaisons et des croisements. Diversifier un petit échantillon ( $N = 15$ ) dans le cadre particulier

---

<sup>44</sup> Le 24 mars 2021, le lieutenant-général Wayne Eyre, chef d'état-major par intérim, annonçait « l'atteinte du point culminant de l'opération HONOUR, en y mettant donc terme. »

<sup>45</sup> Se référer aux travaux et recherches de la section 2.2 du deuxième chapitre.

militaire aurait rendu le croisement des données difficile. Il y a des étapes dans les carrières que je n'ai pas pu observer autant que je l'aurais souhaité, comme la réflexion entourant la libération. En impliquant des femmes retraitées des FAC, j'aurais pu l'observer. Je crois que des entretiens conduits auprès de femmes retraitées constitueraient une autre recherche complète en soi. Certaines des répondantes étaient par contre en fin de carrière et il aurait été intéressant de creuser les éléments du processus de réflexion, les appréhensions de l'après-carrière, etc. Or, il m'aurait été difficile de trouver un groupe de femmes toutes dans la même situation au même moment.

Les liens à faire qui émanent du harcèlement vécu dans les FAC et des répercussions sur la hiérarchie de même que les promotions nous rappellent l'importance de ces questions. Cela aurait pu se transformer en un critère pour construire mon échantillon, mais cela ne représentait pas mon point d'entrée principal. Je voulais vraiment travailler à partir des récits de vie dans leur entièreté, sans nécessairement focaliser que sur ces questions. La nature des expériences vécues par les femmes qui sont parvenues à gravir plus d'échelons aurait pu se traduire en une mobilisation plus importante de celles ayant vécu plusieurs promotions. La plupart des femmes avec qui j'ai parlé n'ont eu que quelques promotions, sauf certaines exceptions. Encore là, un accent mis sur des grades spécifiques aurait grandement limité le bassin de répondantes potentielles, vu le manque de femmes dans les échelons supérieurs.

L'intérêt porté à l'endroit des trajectoires individuelles et de carrière des femmes militaires représente par ailleurs un objet de recherche assez nouveau. Les 15 entretiens réalisés à partir de récits de vie de femmes provenant d'horizons divers, de différents environnements et métiers m'ont permis d'avoir accès à du matériel empirique riche et unique. Travailler à partir des récits de vie pour émettre des constats sur la progression des carrières des femmes des FAC est une méthode très peu relatée dans les travaux. Comme cette recherche l'a démontré, la richesse des constats cumulés dans la partie empirique est plus proche du vécu réel qu'offrirait les résultats d'un questionnaire standardisé. Dans le contexte, je trouvais cela très important puisque les résultats furent déterminants pour situer le changement de culture comme annoncé par l'organisation. À partir des différentes expériences, de l'évolution des perspectives et des changements générationnels, j'ai constaté que les éléments structurant l'organisation n'invoquaient pas l'horizon d'un réel changement de culture.

Tout au long de mon parcours de recherche, mes questionnements continuaient de foisonner surtout à mesure que les enjeux de genre et féministes au sein des FAC commençaient de plus en plus à intéresser et résonner autant dans les médias que dans les recherches. Il est certain que l'ambiance actuelle de même que le climat qui pèse au-dessus de l'organisation amènent ces enjeux dans l'air du temps. Dans la dernière année, je ressentais moi-même une plus grande acceptation vis-à-vis ma recherche quant à l'importance de s'intéresser à la progression de carrière des femmes militaires. Je n'aurais pu en dire autant en 2017 – les scandales qui se succèdent au niveau du leadership supérieur déclenchent sans doute des réflexions qui auraient dû avoir eu lieu bien avant. Cela réitère mon impression que l'indifférence et les *gatekeepers* persistent toujours comme barrières à la progression des carrières des femmes dans les FAC.

### **Recherches futures**

L'intérêt suscité par les carrières des femmes des FAC ainsi que la représentation des militaires issues de la diversité était dans l'air du temps dès le début de ma recherche. La poursuite de ce travail se justifie de plus belle vu le peu de changements qui furent mis en place depuis la dernière politique de Défense. L'objectif de féminiser le quart des effectifs des FAC d'ici 2026 arrivera à échéancier dans cinq ans et le pari est loin d'être gagné. Qui plus est, les récentes allégations portées à l'endroit de deux chefs d'État-major consécutifs en février 2021 réitérent le peu de résultats obtenus suite à la mise en application de politiques destinées à venir en aide aux victimes d'agressions et de harcèlement sexuel. Cela souligne une fois de plus un grand problème de légitimité, voire de crédibilité quant à la façon dont les militaires obtiennent et restent en poste dans ces positions de leadership.

Encore trop peu de politiques s'attardent à la représentativité des femmes et des minorités dans les FAC. Une attention particulière se doit de combattre l'indifférence généralisée par rapport à la perspective de genre pour restaurer la confiance des membres quant à la possibilité de véritablement changer les normes et politiques structurelles. La tension face aux changements culturels et organisationnels devra inévitablement être écartée pour que ces changements fassent leur apparition au quotidien et aient un impact considérable sur le futur de l'organisation. Or, plusieurs de ces changements sont souvent présentés uniquement pour les femmes alors qu'ils devraient être redéfinis comme des mesures pour promouvoir un meilleur environnement de travail pour toutes, notamment avec une meilleure conciliation travail-famille en général (Von Hlatky et Lacoursière 2019). Les membres réfractaires face aux changements de culturels ont généralement été socialisés différemment

dans une « Armée » qui était bien mieux avant. Difficile de déconstruire ces acquis puisqu'encore aujourd'hui, ils demeurent toujours intrinsèques à la manière dont l'instruction est transmise aux nouvelles recrues de même que dans la manière dont les opérations sont conduites. Le contraire laisserait présager un relâchement de rigueur et de discipline. L'enjeu dominant à cet égard semble passer par la promotion d'un changement de mentalité (Von Haltky et Lacoursière 2019). Lorsqu'il s'agit de discuter de sujets comme l'opération HONOUR, on dénote toujours une méfiance professionnelle palpable et un manque criant de personnes outillées pour transmettre ces notions au niveau des régiments et unités. C'est du tout au tout pour l'intégration des notions de genre, lorsque le genre est surtout vu comme signifiant « femmes ». Sans politiques structurelles concrètes, ces notions continueront de n'être qu'un fait à l'agenda plutôt que moteurs de changements palpables à long terme pour les femmes et les minorités de genre. Par ailleurs, il s'avèrerait sans doute pertinent de conduire des entretiens avec des hommes militaires, à partir de la même grille que j'ai utilisée, afin de déconstruire certains mythes.

D'autre part, mes recherches m'ont permis de constater qu'un important parallèle serait à faire avec l'après-carrière, en s'entretenant par exemple avec des femmes militaires maintenant à la retraite. Avec le recrutement qui continue d'être en pleine croissance, le nombre de femmes vétérans risque éminemment d'augmenter d'ici quelques années. La Fondation québécoise des vétérans partage son intention de s'ajuster en ce sens en mettant en œuvre un programme spécifiquement dédié aux vétérans (Fondation québécoise des Vétérans 2019). Les recherches de Linna Tam Seto récemment publiées me permettent de constater qu'il semble aussi y avoir un besoin criant de programmes de mentorats pour les femmes vétérans. Elle y réfère comme un réseau de support selon une perspective de genre qui permettrait aussi de provoquer ce changement de culture auquel les FAC aspirent depuis quelques années (Tam-Seto et English 2019). Mon travail me laisse croire que les rapports de pouvoir se reproduisent au-delà de la carrière active des militaires et qu'il serait pertinent de se pencher sur l'après-carrière notamment au niveau de la réinsertion sur le marché du travail civil lors de la libération des femmes militaires. Reste à voir si les outils de travail à distance qui devinrent rapidement centraux dans quotidien des militaires demeureront en place post-pandémie. La crise sanitaire accentuera les disparités entre les hommes et les femmes militaires ou contribuera à permettre davantage de latitude dans la conciliation travail-famille. Il serait intéressant de se pencher sur la question et de voir si cela aura des effets sur la facilitation des allers-retours entre F Rég et P Rés, notamment pour les femmes

militaires qui souhaitent concilier plus facilement travail et famille plutôt que de « préprogrammer » le moment dans la carrière pendant lequel elles souhaiteraient fonder leur famille.

Au bout du compte, cette expérience m'a permis de prendre du recul sur mes propres expériences en tant que militaire des FAC, mais d'aussi de questionner ma posture de chercheuse vu le mince fossé qui me sépare de mon objet. Tant au niveau de l'accès au terrain et que lors de la cueillette des données, je crois que cette posture d'*insider/outsider* fut très bénéfique pour moi, au-delà du mémoire. En effet, je crois que le vif intérêt suscité à l'endroit de ma recherche à l'interne, les échos des collègues par exemple, témoigne du manque de recherche sur les progressions de carrière des femmes militaires des FAC et du besoin de se pencher sur les mécanismes structureaux internes. Cette expérience de recherche de longue haleine fut en soi très instructive pour moi, tant au niveau professionnel qu'académique. Nonobstant la taille de mon échantillon, je suis convaincue qu'un filon de recherche pourrait en émerger. L'organisation fait encore face à de nombreux défis pour assurer une meilleure représentation féminine, malgré les efforts encourus ces dernières années. Signe que ma méthode pourrait être reproduite à plus grande échelle afin de justifier la généralisation de mes résultats à l'ensemble des femmes toujours en service.



## Références bibliographiques

- Acker, Joan. 1990. « Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory Of Gendered Organizations ». *Gender & Society* 4 (2) : 139-58. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>.
- Adams, Richard, Christine Owen, Cameron Scott, David Phillip Parsons, Christine Owen, Cameron Scott, et David Phillip Parsons. 2017. *Beyond Command and Control: Leadership, Culture and Risk*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b22117>.
- Adler, Patricia, et Peter Adler. 1987. *Membership Roles in Field Research*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States of America: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412984973>.
- Akin, David. s. d. 2018. “Canada’s Armed Forces, struggling to hit diversity goals, turns to new digital recruiting tools—National | Globalnews.ca”. <https://globalnews.ca/news/4450927/canada-armed-forces-diversity-goals-digital-recruiting/>.
- Arkin, William, et Lynne R. Dobrofsky. 1978. “Military Socialization and Masculinity”. *Journal of Social Issues* 34 (1): 151 68. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1978.tb02546.x>.
- Arrais, Andre. 2020. “Women Soldiers Reshaping the Defence Women’s Advisory Organization (DWAO)”. *iAffairs* (blogue). 30 novembre 2020. <https://iaffairscanada.com/2020/women-soldiers-reshaping-the-defence-womens-advisory-organization-dwao/>.
- Asselin, Marilyn E. 2003. “Insider Research: Issues to Consider When Doing Qualitative Research in Your Own Setting”. *Journal for Nurses in Professional Development* 19 (2): 99 103. <https://doi.org/10.1097/00124645-200303000-00008>.
- Berg, B. L., & Budnick, K. J. 1986. Defeminization of women in law enforcement: A new twist in the traditional police personality. *Journal of Police Science & Administration* 14 (4): 314–319.
- Bradbury, Mark, et J. Edward Kellough. 2011. “Representative Bureaucracy: Assessing the Evidence on Active Representation”. *The American Review of Public Administration* 41 (2): 157-67. <https://doi.org/10.1177/0275074010367823>.
- Canada, Affaires mondiales. 2020. « Rapport d’étape 2018-2019 du Ministère de la Défense nationale et Forces armées canadiennes sur le Plan d’action national du Canada pour les femmes, la paix et la sécurité ». AMC. [https://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/cnap-pnac/progress\\_reports-rapports\\_etapes-2018-2019-dnd.aspx?lang=fra](https://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/cnap-pnac/progress_reports-rapports_etapes-2018-2019-dnd.aspx?lang=fra).
- Canada et ministère de la Défense nationale. 2017. « Protection, sécurité, engagement - la politique de défense du Canada ». Politiques. Défense nationale. aem. 28 mars 2017. [http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/weekly\\_acquisitions\\_list-ef/2017/17-23/publications.gc.ca/collections/collection\\_2017/mdn-dnd/D2-386-2017-fra.pdf](http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/weekly_acquisitions_list-ef/2017/17-23/publications.gc.ca/collections/collection_2017/mdn-dnd/D2-386-2017-fra.pdf).
- . 2017-2018. « Plan d’action du Canada pour les femmes, la paix et la sécurité ». Ministère de la Défense nationale et Forces armées canadiennes – Rapport d’étape pour l’exercice financier 2017-18. [https://international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/issues\\_development-enjeux\\_developpement/gender\\_equalityegalite\\_des\\_genres/DND-wps-fps-MDN-17-22-fra.pdf](https://international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/issues_development-enjeux_developpement/gender_equalityegalite_des_genres/DND-wps-fps-MDN-17-22-fra.pdf).
- Canada, Service. 2017. « Grades militaires ». Éducation et sensibilisation. aem. 23 novembre 2017. <https://www.canada.ca/fr/services/defense/fac/systeme-identite-militaire/insignes-grade-fonction.html>.
- Carreiras, Helena. 2006. *Gender and the Military: Women in the Armed Forces of Western Democracies*. Cass Military Studies. London: Routledge.
- Castrodale, Mark Anthony. 2015. Chapitre 5. « A Critical Discussion on Disabled Subjects: Examining Ableist and Militarist Discourses in Education ». dans Nancy Taber, éd. 2015. *Gendered militarism in Canada: Learning conformity and resistance*. Edmonton; Alberta: The University of Alberta Press.

- Chapman (née Carrier), Krystel, et Maya Eichler. 2014. «Engendering Two Solitudes? Media Representations of Women in Combat in Quebec and the Rest of Canada». *International Journal* 69 (4): 594-611. <https://doi.org/10.1177/0020702014543708>.
- Chappell. 2010. Chapitre 37. « Interacting With the State: Feminist Strategies and Political Opportunities » dans Krook, Mona Lena, et Sarah Childs, éd. 2010. *Women, gender, and politics: a reader*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Clair, Isabelle. 2016. « Faire du terrain en féministe ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 213 (3) : 66-83. <https://doi.org/10.3917/arss.213.0066>.
- Connell, Raewyn. 1987. *Gender and power: society, the person, and sexual politics*. Cambridge, UK: Polity Press in association with B. Blackwell.
- Connerley, Mary L., et Jiyun Wu, éd. 2016. *Handbook on Well-Being of Working Women*. 1st ed. 2016. International Handbooks of Quality-of-Life. Dordrecht: Springer Netherlands: Imprint: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9897-6>.
- Cramm, Heidi, Deborah Norris, Linna Tam-Seto, Maya Eichler, et Kimberley Smith-Evans. 2015. « Making military families in Canada a research priority ». *Journal of Military, Veteran and Family Health* 1 (2): 8-12. <https://doi.org/10.3138/jmvfh.3287>.
- Davis, Karen D. 1998. Chief Land Staff Gender Integration Study: “The Experience of Women Who Have Served in the Combat Arms”. *Sponsor Research Report* 98 (3). National Defence Headquarters: 75.
- . 2001. “The Future of Women in the Canadian Forces: Defining the Strategic Human Resource Challenge”. Report Prepared for ADM (Human Resources—Military), Directorate of Strategic Human Resource Coordination. Ottawa: Department of National Defence: 49.
- . 2020. « Negotiating Gender Inclusion » dans Edgar, Alistair D., Rupinder Mangat, et Bessma Momani, éd. 2020. *Strengthening the Canadian Armed Forces through diversity and inclusion*. UTP insights. Toronto; Buffalo ; London: University of Toronto Press.
- Défense nationale. 2014. « Guide d’orientation pour les familles des réservistes ». Forces canadiennes Services bien-être et moral. Janvier 2014 : 35. [https://www.connexionfac.ca/getmedia/00cc39b4-d93a-46c3-9a30-09e74fada9c4/Reservists-Booklet\\_f.aspx](https://www.connexionfac.ca/getmedia/00cc39b4-d93a-46c3-9a30-09e74fada9c4/Reservists-Booklet_f.aspx)
- DeGroot, Gerard J. 2001. « A few good women: Gender stereotypes, the military and peacekeeping ». *International Peacekeeping* 8 (2): 23-38. <https://doi.org/10.1080/13533310108413893>.
- Delvaux, Martine. 2019. *Le Boys club*. Montréal : Remue-ménage.
- Deschamps C.C., Ad. E., Marie. 2015. « Examen externe sur l’inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes ». Éducation et sensibilisation. Canada : Gouvernement du Canada. [https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES\\_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcèlement/era-final-report-april-20-2015-fr-v3.pdf](https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/communaute-fac-services-soutien-harcèlement/era-final-report-april-20-2015-fr-v3.pdf).
- Diener, Ross. 2018. “A Solvable Model of Hierarchical Workforces Employed by the Canadian Armed Forces”. *Military Operations Research* 23 (3): 47-58. <https://doi.org/10.5711/1082598323347>.
- Donaldson, Mike. 1993. “What Is Hegemonic Masculinity?” *Theory and Society* 22 (5): 643-57. <https://doi.org/10.1007/BF00993540>.
- Drapeau, Maurice. 1998. « La discrimination fondée sur la grossesse résultat des règles de disponibilité au travail. Le refus d’accommoder le droit des femmes enceintes de s’absenter du travail ». *Revue de droit*. Université de Sherbrooke 28 (1) : 215-55. <https://doi.org/10.17118/11143/12741>.
- Dubreuil, Émilie. 2019. « La vie après l’armée, le nouveau champ de bataille des femmes militaires | Radio-Canada.ca ». <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1380137/bataille-femmes-militaires-veteranes-jour-souvenir>.

- Dwyer, Sonya Corbin, et Jennifer L. Buckle. 2009. « The Space Between: On Being an Insider-Outsider in Qualitative Research ». *International Journal of Qualitative Methods* 8 (1): 54-63. <https://doi.org/10.1177/160940690900800105>.
- Eagly, Alice H, et Steven J Karau. 2002. "Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders", *Psychological Review* 109 (3): 573-598. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>.
- Edgar, Alistair D., Rupinder Mangat, et Bessma Momani, éd. 2020. *Strengthening the Canadian Armed Forces through diversity and inclusion*. UTP insights. Toronto; Buffalo; London: University of Toronto Press.
- El-Alayli, Amani, Ashley A. Hansen-Brown, et Michelle Ceynar. 2018. "Dancing Backwards in High Heels: Female Professors Experience More Work Demands and Special Favor Requests, Particularly from Academically Entitled Students". *Sex Roles* 79 (3): 136-50. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0872-6>.
- Enloe, Cynthia. 2015. "The recruiter and the sceptic: a critical feminist approach to military studies". *Critical Military Studies* 1 (1): 3-10. <https://doi.org/10.1080/23337486.2014.961746>.
- Febbraro, Angela R, et Carol McCann. 2004. s. d. « Demystifying the 'Feminine Mythique': Or Women and Combat Can Mix », *Marine Corps Gazette* ; UNK. 5.
- Foisy, Philippe-Vincent. 2019. « L'armée fait appel à la réalité virtuelle pour recruter ». *ICI.Radio-Canada.ca*, Zone Politique-. s. d. Radio-Canada.ca. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1147468/fac-forces-armees-canadiennes-emplois-canada>.
- Fondation québécoise des Vétérans. 2019. « Programme des vétérans FBFL ». s. d. (blogue). <https://deretourenforce.ca/programme-des-veteranes-fbfl/>.
- Forces canadiennes. 2017. Services bien-être et moral. « Foire aux questions évaluation FORCE ». s. d. <https://www.connexionfac.ca/Nationale/Programmes-et-Services/Personnel-militaire/Conditionnement-physique-pour-les-militaires/Programme-FORCE/Foire-aux-questions/Foire-aux-questions-evaluation-FORCE.aspx>.
- Fuhr, Stephen. 2019. "Améliorer la diversité et l'inclusion dans les forces armées canadiennes". 17. Chambres des communes, Canada : Rapport du comité permanent de la Défense nationale.
- Gagné, Major L H. s. d. 2016. « Separation of Married Service Couples: Problem or Part of Military Life ». Collège des Forces canadiennes. 27. <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/402/305/gagne.pdf>.
- Gauthier, Vincent. 2014. « Les militaires invités à se faire plus discrets ». *Le Nouvelliste*, 22 octobre 2014. <https://www.lenouvelliste.ca/actualites/les-militaires-invites-a-se-faire-plus-discrets-9f775b6caa7123569c8cd3f7353a0b2e>.
- Gouliquer, Lynne. 2011. « Soldiering in the Canadian Forces: How and why gender counts ». Unpublished PhD dissertation. Montréal : McGill University.
- Gouvernement du Canada, Défense nationale. 2002. « Chef - Personnel militaire ». Gouvernement du Canada, Défense nationale, Groupe de gestion de l'information, Directeur général - Services des applications de l'entreprise, Directeur – Solutions d'intégration des applications de l'entreprise. 29 mai 2002. <http://www.cmp-cpm.forces.gc.ca/index-fra.asp>.
- . 2013. « Les Rangers canadiens - Armée canadienne ». 8 mars 2013. <http://www.army-armee.forces.gc.ca/fr/les-rangers-canadiens/index.page>.
- . 2015. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. « Se marier ou devenir conjoint de fait - Force régulière enrôlé à partir du 1er mars 2007 - Participant actif - Pensions des Forces armées canadiennes - Canada.ca ». <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/fac-caf/act/apr-aft/mari-marry-fra.html>.
- . 2017. « Canadian Armed Forces | Employment Equity Report 2017-2018 ». Recherche et développement pour la défense Canada. Canada.

- . 2018. « Canadian Armed Forces | Employment Equity Report 2018-2019 ». Recherche et développement pour la défense Canada. Canada.
- . 2018. « À propos de l'opération HONOUR ». aem. 11 février 2018. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/operation-honour/a-propos-operation-honour.html>.
- . 2019. « Documentation | Les femmes dans les Forces armées canadiennes ». 7 mars 2019. <http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=les-femmes-dans-les-forces-armees-canadiennes/izkjqzeu>.
- . 2019. « Brochure CMR Saint-Jean - Collège militaire royal de Saint-Jean (CMR Saint-Jean) ». s. d. <https://www.cmrsj-rmcsj.forces.gc.ca/fe-fs/brochure/brochure-fra.asp#pitphys>.
- Gusse, Isabelle. 2014. 8 – « Égalitarisme dans l'armée canadienne ? Quand le féminin se calque sur masculin ». *Des femmes et des hommes singuliers*. Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.froid.2014.01.0203>.
- . 2020. « S'engager dans les Forces armées canadiennes | Forces armées canadiennes ». s. d. <https://forces.ca/fr/vous-engager/#ht>.
- Hakim, Catherine. 2006. "Women, careers, and work-life preferences". *British Journal of Guidance & Counselling* 34 (3): 279-94. <https://doi.org/10.1080/03069880600769118>.
- Hassan, Shahidul, et Deneen M. Hatmaker. 2015. "Leadership and Performance of Public Employees: Effects of the Quality and Characteristics of Manager-Employee Relationships". *Journal of Public Administration Research and Theory* 25 (4): 1127-55. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu002>.
- Hesse-Biber, Sharlene. 2012. *Handbook of Feminist Research: Theory and Praxis*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483384740>.
- ICI. Radio-Canada Première. 2019. La commission Bird sur la situation des femmes au Canada | Balados, livres audios. *Radio-Canada*. s. d. Radio-Canada. <http://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/aujourd-hui-l-histoire/segments/entrevue/103027/commission-bird-femmes-camille-robert>.
- ICI.Radio-Canada.ca, Zone Politique-. 2021. « Une première femme devient numéro deux de la Défense nationale ». Radio-Canada.ca, 9 mars 2021. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1775885/frances-allen-nomination-vice-cheffe-etat-major-defense>.
- ICI.Radio-Canada.ca, Zone Société-. s. d. 2020. « Près de 3 femmes sur 10 agressées sexuellement dans un collège militaire canadien ». *Radio-Canada.ca*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1739771/enquete-violence-sexuelle-colleges-militaires-saint-jean-kingston>.
- Jacobson, Willow S., Christine Kelleher Palus, et Cynthia J. Bowling. 2010. « A Woman's Touch? Gendered Management and Performance in State Administration ». *Journal of Public Administration Research and Theory* 20 (2): 477-504. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup017>.
- Juneau, Nathalie. 2020. s. d. « Est-ce obligatoire de vivre une mutation pendant une carrière dans les Forces Armées Canadiennes ? » CRFM Valcartier (blogue). <https://crfmv.com/fr/faq/est-ce-obligatoire-de-vivre-une-mutation-pendant-une-carriere-dans-les-forces-armees-canadiennes/>.
- Kelly, Joan. 1979. "The Doubled Vision of Feminist Theory: A Postscript to the 'Women and Power' Conference". *Feminist Studies* 5 (1): 216-27. <https://doi.org/10.2307/3177556>.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. 2011. "Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms." *Psychological Bulletin* 137 :616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>.
- Klandermans, Bert, et Suzanne Staggenborg, éd. 2002. *Methods of social movement research. Social movements, protest, and contention* 16. Minneapolis: University of Minnesota Press.

- Koenig, Anne M., Alice H. Eagly, Abigail A. Mitchell, et Tiina Ristikari. 2011. "Are leader stereotypes masculine?" A meta-analysis of three research paradigms. *American Psychological Association*.  
<https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Labelle, Alexie. 2020. "Bringing epistemology into intersectional methodology". *European Journal of Politics and Gender* 3 (3): 409-426. Bristol University Press.  
<https://doi.org/10.1332/251510819X15743520497579>
- Laplante, Joelle, Justin Wright, Lynne Serré, Michelle Straver, et Irina Goldenberg. 2017. s. d. « The Integration of Women in the Canadian Armed Forces: Successes, Challenges and a Look to the Future ». *Les Cahiers de la Revue Défense Nationale*. Canada : Director General Military Personnel Research & Analysis (DGMPPRA), Department of National Defence (DND).
- La Presse canadienne. 2020. « L'armée canadienne doit changer de culture pour combattre les inconduites sexuelles ». *Radio-Canada.ca*, 28 octobre 2020. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1745004/armee-canada-strategie-inconduites-sexuelles-honneur>.
- . 2021. « Le nouveau chef d'état-major de la défense, Art McDonald, visé par une enquête ». *Le Devoir*, 25 février 2021. <https://www.ledevoir.com/politique/canada/595884/le-nouveau-chef-d-etat-major-de-la-defense-art-mcdonald-vise-par-une-enquete>.
- Larocque, Maj K. 2015. « L'attrition prématurée dans les forces armées canadiennes : Un défi pour le processus de recrutement ? ». *Collège des Forces Canadiennes*. Canada.  
<https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/318/286/larocque.pdf>
- Laws, Judith Long. 1975. "The Psychology of Tokenism: An Analysis". *Sex Roles* 1 (1): 51-67.  
<https://doi.org/10.1007/BF00287213>.
- Lovenduski, Joni. 2005. "Introduction: State Feminism and the Political Representation of Women". Dans *State Feminism and Political Representation*, édité par Joni Lovenduski, 1re éd., 1-19. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490996.002>.
- MacKinnon. 2010. Chapitre 34. « The Liberal State » dans Krook, Mona Lena, et Sarah Childs, éd. 2010. *Women, gender, and politics: a reader*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Mansbridge, Jane, et Shauna Shames. 2012. « Vers une théorie du backlash : la résistance dynamique et le rôle fondamental du pouvoir ». *Recherches féministes* 25 (1) : 151-62.  
<https://doi.org/10.7202/1011121ar>.
- Massoud, Rania. 2019. « La majore-générale Jennie Carignan se prépare pour l'Irak, où la menace de Daech ressurgit ». *ICI.Radio-Canada.ca*, Zone International-. s. d Radio-Canada.ca. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1279702/nato-otan-jennie-carignan-preparatifs-militaires-irak-mission-daech>.
- Maurice, Major T H. 2016. "Stopping the Talent Drain: Setting the Conditions For Female Retention in the Canadian Armed Forces". *Collège des Forces Canadiennes*. Canada.  
<https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/402/286/maurice.pdf>.
- Marquis, Mélanie. 2021. « Forces armées canadiennes | Une crise majeure | La Presse ». *La Presse*, 26 février 2021. <https://www.lapresse.ca/actualites/national/2021-02-26/forces-armees-canadiennes/une-crise-majeure.php>.
- Mazur, Amy G. et Season Hoard. 2014. dans Engeli, Isabelle, et Christine Rothmayr Allison. *Comparative policy studies: conceptual and methodological challenges*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York, NY: Palgrave Macmillan.
- McBride, Dorothy E., Amy Mazur, et Joni Lovenduski. 2010. *The politics of state feminism: innovation in comparative research*. Philadelphia: Temple University Press.
- Murphy, Jessica. 2015. "Trudeau Gives Canada First Cabinet with Equal Number of Men and Women". 4 novembre 2015. *The Guardian*. <http://www.theguardian.com/world/2015/nov/04/canada-cabinet-gender-diversity-justin-trudeau>.

- Naples, Nancy A. 1996. "A Feminist Revisiting of the Insider/Outsider Debate: The 'Outsider Phenomenon' in Rural Iowa". *Qualitative Sociology* 19 (1): 83-106. <https://doi.org/10.1007/BF02393249>.
- Navarro, Pascale. 2015. *Femmes et pouvoir : les changements nécessaires : plaidoyer pour la parité*. Présent. Montréal (Québec) : Leméac.
- Nossal, Kim Richard, Stéphane Roussel, et Stéphane Paquin. 2018. « 8. Bureaucratie et politique étrangère ». Dans *Politique internationale et défense au Canada et au Québec*, 387-433. Paramètres. Montréal : Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.10182>.
- O'Neill, John. 1986. "The Disciplinary Society: From Weber to Foucault". *The British Journal of Sociology* 37 (1): 42-60. <https://doi.org/10.2307/591050>.
- Otis, Nancy, Irina Goldenberg, Joelle Laplante, et Alicia Bartlett. 2017. « Project Horizon ». Rapport scientifique DRDC-RDDC-2017-R181. Canada.
- Park, Sanghee. 2013. "Does Gender Matter? The Effect of Gender Representation of Public Bureaucracy on Governmental Performance". *The American Review of Public Administration* 43 (2): 221-42. <https://doi.org/10.1177/0275074012439933>.
- Perez, Alycia L. U., et Tatiana V. Strizhko. 2018. "Minority representation, tokenism, and well-being in army units". *Military Psychology* 30 (5): 449-63. <https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1482184>.
- Perreault, Laura-Julie. 2021. « Forces armées canadiennes | Madame la cheffe d'état-major ». *La Presse*, 3 mars 2021, sect. Éditoriaux. <https://www.lapresse.ca/debats/editoriaux/2021-03-03/forces-armees-canadiennes/madame-la-cheffe-d-etat-major.php>.
- Perron, Sandra, et Emily Patry. 2018. *Seule au front : un témoignage de la première officière de l'infanterie canadienne*. Éditions Québec Amérique. Montréal.
- Picard, Maj Christian. 2018. « Le sepfcc comme instrument de rétention : comment utiliser les théories de motivation pour accroître la valeur de sepfcc ». *Collège des Forces Canadiennes*. Canada. <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/405/305/picard.pdf>.
- Pierotti, James. 2020. « Barriers to Women in the Canadian Armed Forces ». *Canadian Military Journal* 20 (4). Automne 2020. <http://www.journal.forces.gc.ca/Vol20/No4/PDF/CMJ204Ep20.pdf>
- Prévot, Emmanuelle. 2010. « Féminisation de l'armée de terre et virilité du métier des armes, The feminization of the army and the virility of the military career, Resumen ». *Cahiers du Genre*, 48 : 81-101. <https://doi.org/10.3917/cdge.048.0081>.
- Pruvost, Geneviève. 2007. *Profession--polici er, sexe--f eminin*. Collection Ethnologie de la France 28. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- Pugliese, David. 2020. « Military: Shorter Skirts, Disaster Relief and Highlighting Medals as 'bling' Might Bring More Women In ». *Ottawa Citizen*, 10 février 2020. <https://ottawacitizen.com/news/national/defence-watch/shorter-skirts-disaster-relief-and-highlighting-medals-as-bling-might-bring-more-women-into-the-military>.
- Riccucci, Norma M., Van Ryzin, Gregg G, et Cecilia F. Lavena. 2014. "Representative Bureaucracy in Policing: Does It Increase Perceived Legitimacy?" *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (3): 537-51. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu006>.
- Royal Air Force. 2019. No Room For Clichés | Royal Air Force Advert 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=ILXKxe5yv3Y>.
- Runck, Taryn McCall. 2006. "Feminists in the Military: Is Armed Service Compatible with Feminism?" *Off Our Backs* 36 (2): 17-18. <http://www.jstor.org/stable/20838596>.
- Sasson-Levy, Orna. 2003. "Feminism and Military Gender Practices: Israeli Women Soldiers in 'Masculine' Roles". *Sociological Inquiry* 73 (3): 440-65. <https://doi.org/10.1111/1475-682X.00064>.

- Segal, Mady Wechsler, David G. Smith, David R. Segal, et Amy A. Canuso. 2016. « The Role of Leadership and Peer Behaviors in the Performance and Well-Being of Women in Combat: Historical Perspectives, Unit Integration, and Family Issues ». *Military Medicine* 181:28-39. <https://doi.org/10.7205/MILMED-D-15-00342>.
- Tam-Seto, Linna, et Allan English. 2019. “Need for cultural competency in the mentorship of female Veterans during civilian transitions”. *Journal of Military, Veteran and Family Health* 5 (1): 115-18. <https://doi.org/10.3138/jmvfh.2017-0049>.
- Tanner, L. 1999. “Gender Integration In the Canadian Forces—A Quantitative and Qualitative Analysis”. ORD Report PR9901. Ottawa, On: Operational Research Division, Avril 1999.
- Titunik, Regina F. 2008. “The Myth of the Macho Military”. *Polity* 40 (2): 137-63. <https://www.jstor.org/stable/40213466>.
- Von Hlatky, Stéfanie et Andréanne Lacoursière. 2019. « L’importance de la perspective de genre au sein des Forces armées canadiennes et dans leurs opérations ». *Centre For International and Defence Policy*. Special Policy Report. [https://www.queensu.ca/cidp/sites/webpublish.queensu.ca.cidpwww/files/files/Research/Policy%20Reports/CIDP\\_PolicyReport\\_GPPO\\_Fr\\_Mar2019web.pdf](https://www.queensu.ca/cidp/sites/webpublish.queensu.ca.cidpwww/files/files/Research/Policy%20Reports/CIDP_PolicyReport_GPPO_Fr_Mar2019web.pdf)
- Waruszynski, Barbara T, Kate H MacEachern, et Capt Eric Ouellet. s. d. “Women in the Profession of Arms”, *Canadian Military Journal* 19 (2): 24-33. <http://www.journal.forces.gc.ca/Vol19/No2/PDF/CMJ192Ep24.pdf>.
- Weber, Max, Hans Gerth, C. Wright Mills, et Bryan S Turner. 2009. *From Max Weber: essays in sociology*. Milton Park, Abingdon, Oxon; New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203452196>.
- WiDS. 2021. s. d. “Our Mandate”. *Women in Defence and Security*. <https://www.wids.ca/cms/Our-History-Mandate>.
- Wilkins, Vicky M. 2007. “Exploring the Causal Story: Gender, Active Representation, and Bureaucratic Priorities”. *Journal of Public Administration Research and Theory* 17 (1): 77-94. <https://doi.org/10.1093/jopart/muj012>.
- Winslow, Donna, et Jason Dunn. 2002. “Women in the Canadian Forces: Between Legal and Social Integration”. *Current Sociology* 50 (5): 641-67. <https://doi.org/10.1177/0011392102050005003>.
- Wright, J. et Browne, P. 2016. “Recruitment and Employment of Women in the CAF—Preliminary Survey Results”. DGMPRA. DRDC-RDDC-2016-B022\_EN. Canada: Director General Military Personnel Research & Analysis (DGMPRA), Department of National Defence (DND).

# Annexe I – Répartition des femmes de la Force régulière selon les classifications de métiers d'officiers et de membres du rang (2017-2018)

## SCHEDULE 3 (Sections 23, 25 and 26)

### PART 1 MILITARY OCCUPATIONAL GROUPS - OFFICERS, REGULAR FORCE (paragraph 4(1)(a))

Military Occupational Groups	All Officers						Aboriginal Peoples						Visible Minorities						Persons with Disabilities					
	Total	Men		Women		%	Total	Men		Women		%	Total	Men		Women		%	Total	Men		Women		%
		Number	%	Number	%			Number	%	Number	%			Number	%	Number	%			Number	%	Number	%	
General Officers	115	107	93.0	8	7.0	1	0.9	0	0.0	1	0.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Naval Operations	1261	1091	86.5	170	13.5	19	1.5	9	0.7	75	5.9	13	1.0	15	1.2	1	0.1	15	1.2	1	0.1	1	0.1	
Maritime Engineering	762	681	89.4	81	10.6	14	1.8	1	0.1	131	17.2	11	1.4	7	0.9	0	0.0	7	0.9	0	0.0	0	0.0	
Combat Arms	3157	3002	95.1	155	4.9	61	1.9	3	0.1	203	6.4	16	0.5	31	1.0	1	0.0	31	1.0	1	0.0	1	0.0	
Air Operations - Pilots	2046	1941	94.9	105	5.1	26	1.3	1	0.0	106	5.2	5	0.2	10	0.5	0	0.0	10	0.5	0	0.0	0	0.0	
Air Operations	1232	1032	83.8	200	16.2	20	1.6	2	0.2	78	6.3	12	1.0	3	0.2	0	0.0	12	1.0	3	0.2	0	0.0	
Aerospace Engineering	836	675	80.7	161	19.3	10	1.2	3	0.4	108	12.9	24	2.9	5	0.6	1	0.1	24	2.9	5	0.6	1	0.1	
Engineering	1898	1702	89.7	196	10.3	26	1.4	0	0.0	324	17.1	30	1.6	19	1.0	1	0.1	30	1.6	19	1.0	1	0.1	
Medical and Dental	1466	769	52.5	697	47.5	16	1.1	19	1.3	97	6.6	49	3.3	5	0.3	5	0.3	49	3.3	5	0.3	5	0.3	
Chaplaincy	242	202	83.5	40	16.5	2	0.8	1	0.4	40	16.5	1	0.4	3	1.2	0	0.0	3	1.2	0	0.0	0	0.0	
Support	3503	2250	64.2	1253	35.8	37	1.1	34	1.0	242	6.9	103	2.9	27	0.8	9	0.3	103	2.9	27	0.8	9	0.3	
Officer Cadets - Unassigned	17	13	76.5	4	23.5	1	5.9	1	5.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	
<b>TOTAL NUMBER</b>	<b>16535</b>	<b>13465</b>	<b>81.4</b>	<b>3070</b>	<b>18.6</b>	<b>233</b>	<b>1.4</b>	<b>74</b>	<b>0.4</b>	<b>1405</b>	<b>8.5</b>	<b>264</b>	<b>1.6</b>	<b>125</b>	<b>0.8</b>	<b>18</b>	<b>0.1</b>	<b>264</b>	<b>1.6</b>	<b>125</b>	<b>0.8</b>	<b>18</b>	<b>0.1</b>	

### PART 2 MILITARY OCCUPATIONAL GROUPS - NON-COMMISSIONED MEMBERS, REGULAR FORCE (paragraph 4(1)(a))

Military Occupational Groups	All Non-Commissioned Members						Aboriginal Peoples						Visible Minorities						Persons with Disabilities					
	Total	Men		Women		%	Total	Men		Women		%	Total	Men		Women		%	Total	Men		Women		%
		Number	%	Number	%			Number	%	Number	%			Number	%	Number	%			Number	%	Number	%	
Naval Operations	2831	2462	87.0	369	13.0	82	2.9	26	0.9	149	5.3	33	1.2	66	2.3	8	0.3	33	1.2	66	2.3	8	0.3	
Maintenance - Naval	3185	3051	95.8	134	4.2	91	2.9	2	0.1	208	6.5	13	0.4	60	1.9	0	0.0	13	0.4	60	1.9	0	0.0	
Combat Arms	12640	12378	97.9	262	2.1	412	3.3	16	0.1	648	5.1	11	0.1	170	1.3	4	0.0	11	0.1	170	1.3	4	0.0	
Air Operations - Transmissions	1282	1154	90.0	128	10.0	25	2.0	7	0.5	54	4.2	5	0.4	7	0.5	0	0.0	5	0.4	7	0.5	0	0.0	
Air Technicians	6075	5575	91.8	500	8.2	145	2.4	20	0.3	423	7.0	31	0.5	63	1.0	6	0.1	31	0.5	63	1.0	6	0.1	
Military Police	1354	1177	86.9	177	13.1	33	2.4	8	0.6	61	4.5	3	0.2	9	0.7	2	0.1	3	0.2	9	0.7	2	0.1	
Operations - General	3755	3321	88.4	434	11.6	41	2.4	18	0.5	288	7.7	35	0.9	61	1.6	2	0.1	35	0.9	61	1.6	2	0.1	
Communications and Electronics Maintenance	2341	2220	94.8	121	5.2	45	1.9	7	0.3	187	8.0	13	0.6	31	1.3	2	0.1	13	0.6	31	1.3	2	0.1	
Medical	1672	980	58.6	692	41.4	29	1.7	30	1.8	81	4.8	28	1.7	25	1.5	10	0.6	28	1.7	25	1.5	10	0.6	
Dental	213	12	5.6	201	94.4	1	0.5	13	6.1	1	0.5	11	5.2	1	0.5	4	1.9	11	5.2	1	0.5	4	1.9	
Electrical and Mechanical	3355	3238	96.5	117	3.5	102	3.0	8	0.2	145	4.3	12	0.4	78	2.3	3	0.1	12	0.4	78	2.3	3	0.1	
Military Engineers	1672	1569	93.8	103	6.2	40	2.4	6	0.4	76	4.5	6	0.4	25	1.5	4	0.2	6	0.4	25	1.5	4	0.2	
Clerical Personnel	3170	1117	35.2	2053	64.8	31	1.0	66	2.1	131	4.1	105	3.3	22	0.7	16	0.5	105	3.3	22	0.7	16	0.5	
Music	223	157	70.4	66	29.6	3	1.3	4	1.8	12	5.4	1	0.4	2	0.9	0	0.0	1	0.4	2	0.9	0	0.0	
Logistical Support	6290	4699	74.7	1591	25.3	133	2.1	75	1.2	270	4.3	72	1.1	91	1.4	13	0.2	72	1.1	91	1.4	13	0.2	
Senior Appointments	76	71	93.4	5	6.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.3	0	0.0	0	0.0	1	1.3	
<b>TOTAL NUMBER</b>	<b>50134</b>	<b>43181</b>	<b>86.1</b>	<b>6953</b>	<b>13.9</b>	<b>1263</b>	<b>2.5</b>	<b>306</b>	<b>0.6</b>	<b>2734</b>	<b>5.5</b>	<b>379</b>	<b>0.8</b>	<b>711</b>	<b>1.4</b>	<b>75</b>	<b>0.1</b>	<b>379</b>	<b>0.8</b>	<b>711</b>	<b>1.4</b>	<b>75</b>	<b>0.1</b>	



## Annexe II – Grille d’entretien

### GRILLE D’ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

#### En prévision des entretiens narratifs avec les membres actives (récit de vie)

##### Anonymat, pseudonyme code d’identification

Dans le cadre de la recherche, l’anonymat sera garanti. Un pseudonyme vous sera attribué et un code vous sera assigné afin que je puisse identifier vos réponses. Dans tous les cas, vos réponses seront cryptées et sécurisées.

Pseudonyme : \_\_\_\_\_

CODE D’IDENTIFICATION : \_\_\_\_\_

#### **Brise-glace : Pouvez-vous me parler des rôles que vous avez occupés au sein des Forces armées canadiennes et depuis quand ?**

##### PARTIE A : Questions sur l’enrôlement au sein des Forces armées canadiennes et la progression de carrière

J’aimerais vous poser quelques questions concernant l’enrôlement au sein des Forces armées canadiennes et sur la progression de carrière.

##### L’enrôlement

1. Comment en êtes-vous arrivée au poste que vous occupez actuellement ?
2. Pouvez-vous me raconter comment vous en êtes arrivée à vous enrôler dans les FAC ?
  - a. Quand et pourquoi vous êtes-vous enrôlée ?
  - b. Quelles étaient vos motivations ?
3. Dès votre enrôlement, qu’est-ce qui vous a amené à choisir le métier [X] ?
4. Qu’est-ce qui vous a amené à vous enrôler comme membre du rang/officière ?
  - a. Comment avez-vous pris cette décision ?
5. Pouvez-vous me raconter un moment inoubliable qui vous a marqué pendant votre carrière [...] ?

##### Recrutement et progression de carrière

6. Pouvez-vous me parler de la façon dont fonctionne le recrutement actuellement...
  - a. [...] Par rapport au recrutement des femmes et aux campagnes publicitaires les mettant de l’avant
  - b. [...] Par rapport aux minorités de genre ou sexuelles
7. Avez-vous changé de métier au fil de votre carrière militaire ? Si oui, pourquoi ?
8. Y a-t-il des réussites qui vous ont marqué ? Si oui, lesquelles et pourquoi ?
9. Quels sont vos objectifs en tant que militaire [...] ? Ont-ils été atteints ?
10. Quelle importance accordez-vous à votre grade ? Est-ce que le fait de monter en grade est un enjeu pour vous ? Pourquoi ?

11. Quels sont les défis que vous [rencontrez/avez rencontré] en tant que militaire ?
  - a. Avez-vous rencontré des défis en tant que femme ?
12. Est-ce que vous percevez des inégalités entre les différents groupes au sein des FAC par rapport à la progression en carrière ?
  - c. [...] Parmi les membres du rang et officiers
  - d. [...] Parmi les genres
  - e. [...] Parmi les différentes minorités, notamment ethniques (toute personne non blanche) et sexuelles (toute personne ne s'identifiant pas comme hétérosexuelle)

Questions de relance : Comment vous expliquez-vous ces inégalités ? Pourquoi y a-t-il ces inégalités selon vous ? Comment ça se traduit concrètement au travail ?)

13. Avez-vous déjà entendu parler du *The Defence Women's Advisory Organization* (DWAO) un groupe, notamment actif sur Facebook, qui cherche à réduire les barrières structurelles auxquelles font face les femmes membres des FAC et de la Défense nationale ? Si oui, qu'en pensez-vous ?
  - a. Le DWAO a-t-il eu des échos ou fait objet de discussion au sein de votre régiment ou unité [...] ?
14. Connaissez-vous d'autres groupes semblables, ou groupes cherchant à réduire les inégalités ou promouvoir l'équité au sein des FAC ?
15. Comment décrieriez-vous le leadership des femmes en position d'autorité ?
  - a. Comment est-il semblable ou différent du leadership des hommes ?

#### PARTIE B : Questions sur les métiers, la conciliation travail/famille et l'octroi des promotions

J'aimerais aussi vous poser quelques questions sur les métiers au sein des FAC, sur la conciliation travail/famille et sur la manière dont les promotions sont octroyées.

16. À votre avis, qu'est-ce qui amène une femme militaire à changer de métier ?
  - b. À votre avis, est-ce que le processus de changement de métier est plus difficile pour les femmes que pour les hommes ? Pourquoi ?
17. À votre avis, comment se fait la conciliation travail/famille pour les femmes qui veulent des enfants ou qui en ont déjà ?
  - a. Si applicable : Dans votre cas, comment avez-vous vécu la conciliation travail/famille ?
  - b. Quels seraient les conséquences ou les effets de la conciliation travail/famille pour les carrières des femmes dans les FAC ?

Relancer au besoin : est-ce que vous avez été témoin de femmes ayant dû changer de métier ou ayant dû libérer les FAC ?

#### L'octroi des promotions

18. À votre connaissance, comment se déroule l'octroi des promotions ?
19. Croyez-vous que vos compétences et aptitudes ont déjà été remises en question par vos pairs...

- c. [...] dans l'exercice des fonctions relatives à votre poste ?
- d. [...] par rapport à votre position ?
- e. [...] par rapport à une promotion que vous deviez ou étiez sur le point de recevoir ?
- f. [...] par rapport à une promotion attribuée ?

Question de relance : Parlez-moi du contexte, de la situation vécue, de la durée et des changements.

- 20. Est-ce que certaines personnes ou le leadership de certaines personnes vous ont influencé dans votre carrière ?

PARTIE C : Questions sur l'appartenance aux FAC et la conciliation avec la vie civile

J'aimerais maintenant vous poser quelques questions sur le sentiment d'appartenance aux FAC et sur la conciliation avec la vie civile.

- 21. Est-ce que vous vous identifiez ouvertement aux FAC ? Quel est votre rapport avec celles-ci ? Pourquoi ?
- 22. Comment interagissez-vous au sein de votre régiment/unité ? (Langage, expressions, comportement, attitude avec les autres, etc.) – comment est-ce semblable ou différent de la vie civile ?
  - g. Parlez-moi de votre mess régimentaire : que se passe-t-il après les soirées d'entraînement ? Est-ce que vous avez déjà vécu des situations inappropriées ou déplacées au sein de votre mess ? (Blagues inappropriées, inconduites sexuelles, harcèlement, invitation à une consommation excessive d'alcool, etc.)
- 23. Est-ce que vous vous identifiez à une communauté ethnoculturelle en particulier ? Quel est votre rapport avec celle-ci ? Pourquoi ?
- 24. Quelle est votre identité de genre ?
- 25. Quelle est votre orientation sexuelle ?
- 26. Comment vivez-vous votre féminité depuis que vous êtes membre des FAC par rapport à...
  - h. [...] votre allure physique et psychologique ?
  - i. [...] vos interactions avec vos collègues hommes et femmes ?
  - j. [...] votre rapport à l'alcool ?
- 27. De manière générale, comment vous percevez l'expérience des femmes dans les Forces armées canadiennes ?
- 28. Selon vous, comment les FAC pourraient-elles améliorer l'intégration des femmes et leur progression de carrière ?

\*\*\* FIN \*\*\*

- 29. L'entrevue est terminée. Je vous remercie beaucoup pour votre temps. Y a-t-il quelque chose que vous voudriez ajouter ou préciser ? Y a-t-il quelque chose que vous vouliez aborder, mais qui n'a pas été abordé ?