



**HEC MONTREAL**

**L'implémentation d'une stratégie d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)  
en contexte militaire : le cas des Forces armées canadiennes (FAC).**

**Par  
Marcel Solocha**

**Sébastien Arcand  
HEC Montréal  
Directeur de recherche**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion*

*(M. Sc.)*

**Mai 2025**

**© Marcel Solocha, 2025**

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2024-4999

**Titre du projet de recherche :** L'implémentation d'une stratégie d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en contexte militaire : le cas des Forces armées canadiennes (FAC).

**Chercheur principal :**  
Marcel Solocha,

**Directeur/codirecteurs :**  
Sébastien Arcand  
Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 04 mai 2023

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 04 mai 2023

**Date d'échéance du certificat :** 01 mai 2024

---



Maurice Lemelin  
Président  
CER de HEC Montréal

Signé le 2023-05-05 à 16:15

Défense nationale/Forces armées canadiennes  
Le Conseil d'examen de la recherche en sciences sociales  
101 Colonel By Drive<sup>1</sup>  
Ottawa, Canada  
K1A 0K2  
SSRRB-CERSS@forces.gc.ca

**Certification d'éthique**

Le Conseil d'examen de la recherche en sciences sociales (CERSS) du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes a donné son approbation éthique au projet de recherche décrit ci-dessous. Le BRSS est constitué en vertu des Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) 5061 et 5062 et fonctionne conformément à l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC 2).

CERSS nombre:	2107/23F
Titre du projet:	L'implémentation d'une stratégie d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en contexte militaire : le cas des Forces armées canadiennes (FAC).
Chercheur principal:	Marcel Solocho
Institution:	HEC Montréal
Efficace:	21 Fev 2024
Expiration:	21 Aout 2025

Cette recherche peut maintenant être conduite selon les conditions suivantes.

- L'autorisation n'est accordée que pour la recherche et les objectifs décrits dans la demande finale approuvée.
- Toute modification de la recherche approuvée doit être soumise au CERSS par courrier électronique. Tous les changements doivent être approuvés avant la poursuite de la recherche.
- Au cours de l'étude, si vous rencontrez un événement indésirable, une découverte matérielle fortuite, un écart par rapport au protocole ou tout autre problème imprévu, vous devez en informer le CERSS par courrier électronique dans les plus brefs délais.
- Dans le cas d'une recherche menée par un étudiant, il incombe à ce dernier d'informer son superviseur de tout événement indésirable, de toute modification de sa demande ou de toute demande de renouvellement/clôture du protocole.
- Cette approbation est valable pour une période de 18 mois à compter de la date de la présente lettre. L'implication des participants doit être terminée à cette date, faute de quoi le protocole devra faire l'objet d'un nouvel examen. Il incombe au chercheur principal de contacter le SSRRB si une prolongation est nécessaire.
- Le chercheur principal doit fournir au promoteur du MDN/CAF une copie du rapport final ou du produit livrable du projet.

1 of 2

- Le CERSS se réserve le droit de communiquer directement avec le personnel ou les organismes qui participent à ce projet de recherche ou qui l'appuient, comme les autres comités d'éthique de la recherche, les universités et les collèges, les conseillers pédagogiques des étudiants et les organismes du gouvernement du Canada.
- Le fait de ne pas mener la recherche conformément aux instructions fournies dans les DOAD 5061 et 5062, aux principes de l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains 2e édition, et aux procédures opérationnelles standard (POS) du CERSS peut entraîner la suspension ou l'arrêt du projet de recherche.

Veuillez noter que les documents de soumission du CERSS, les courriels en provenance et à destination du CERSS et les autres informations ou documents électroniques liés à ce projet de recherche constituent des dossiers du gouvernement du Canada et, à ce titre, sont soumis à la loi sur l'accès à l'information, à la loi sur la protection de la vie privée et aux règlements, politiques et procédures du gouvernement et du MDN/CAF. Les citoyens canadiens, les résidents permanents du Canada et les personnes physiques ou morales actuellement présentes au Canada peuvent obtenir des copies des informations contenues dans les dossiers du gouvernement. Avant de divulguer toute information, le directeur de l'accès à l'information et de la protection de la vie privée examine les informations pour s'assurer que l'identité des personnes n'est pas divulguée.

Si vous avez des questions, envoyez un courriel aux coordinateurs du CERSS à l'adresse SSRRB-CERSS@forces.gc.ca.



Présidente du CERSS

## Résumé

Ce mémoire porte sur l'implantation d'une stratégie d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans un contexte militaire rigide, à travers l'exemple des Forces armées canadiennes (FAC). Il vise à comprendre comment une telle stratégie s'opère dans une institution où la discipline, l'uniformité et la hiérarchie sont au cœur du fonctionnement organisationnel. Si les pressions sociétales et institutionnelles contraignent les FAC à évoluer, l'organisation demeure soumise à des impératifs paradoxaux : répondre aux attentes sociales tout en assurant son efficacité opérationnelle.

La problématique est abordée à travers une analyse qualitative mobilisant la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la dépendance aux ressources (RBV), à l'aide du modèle des réponses stratégiques d'Oliver (1991). L'analyse repose sur une série d'entretiens semi-dirigés réalisés auprès de 12 personnes occupant des fonctions stratégiques au sein des FAC et du MDN, complétée par une analyse documentaire.

Les résultats montrent que les réponses stratégiques des FAC face aux pressions en matière d'EDI relèvent principalement de l'acquiescement et du compromis. Ces réponses permettent une transformation progressive, marquée par des ajustements culturels, structurels et procéduraux, tout en préservant les fondements identitaires de l'institution. Dans un contexte de pénurie de personnel, de perte de légitimité publique et de pressions médiatiques, ces stratégies deviennent un levier essentiel pour assurer la pérennité et la crédibilité de l'institution.

**Mots clés :** Stratégie, Équité, Diversité, Inclusion, EDI, Institution Militaire, Légitimité, Tensions, Paradoxes, néo-institutionnel

**Méthodes de recherche :** Recherche qualitative, Analyse Documentaire

## Abstract

This thesis explores the implementation of an equity, diversity, and inclusion (EDI) strategy within a rigid military context, using the Canadian Armed Forces (CAF) as a case study. The objective is to understand how such a strategy is deployed in an institution where hierarchy, discipline, and uniformity are central to organizational functioning. While societal and institutional pressures push the CAF to evolve, the organization must simultaneously reconcile two seemingly contradictory imperatives: meeting public expectations while maintaining operational effectiveness.

The research relies on a qualitative approach grounded in neo-institutional theory and the resource-based view (RBV), particularly drawing on Oliver's (1991) model of strategic responses. The analysis is based on twelve semi-structured interviews conducted with senior leaders from the CAF and the Department of National Defence (DND), supported by documentary analysis.

The findings reveal that the CAF primarily adopts acquiescence and compromise as strategic responses to EDI-related pressures. These strategies enable gradual transformation through cultural, structural, and procedural adjustments, while preserving the core identity of the institution. In a context marked by personnel shortages, declining public legitimacy, and media scrutiny, such strategies emerge as essential levers to ensure the institution's long-term sustainability and credibility.

**Keywords:** Strategy, Equity, Diversity, Inclusion, EDI, Military Institution, Legitimacy, Tensions, Paradoxes, Neo-institutional

**Research Methods:** Qualitative Research, Document Analysis

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	iv
<b>Abstract .....</b>	v
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	x
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	xi
<b>INTRODUCTION.....</b>	1
0.1. Mise en contexte .....	1
0.2. Question de recherche .....	5
0.3. Structure du mémoire.....	6
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	7
1.1. Définition des concepts fondamentaux .....	7
1.1.1 Les institutions militaires (IM).....	7
1.1.2 Les politiques d'EDI .....	9
1.2. Rôle et tensions paradoxales des institutions militaires (IM).....	13
1.2.1 Paradoxes organisationnels .....	13
1.2.2 Identité et caractéristiques organisationnelles des IM.....	14
1.3. Caractéristiques organisationnelles des IM.....	16
1.3.1 Les IM comme bureaucratie.....	16
1.3.2 Culture organisationnelle des IM .....	20
1.4 Les IM entre changements et continuité .....	26
1.4.1 Relations civilo-militaire : contrôle influence de la société sur les IM .....	26
1.4.2 L'écart civilo-militaire : Entre Divergence et convergence .....	28
1.4.3 Les Im d'hier à aujourd'hui : les IM post-modernes.....	33
1. 5 Implémentation de politiques EDI au sein des IM .....	38
1.5.1 Objectifs, défis et résistances institutionnelles.....	38
1.5.2 Les conditions nécessaires .....	38

1.5.3 Résistance au changement.....	39
1.6 Historique et raisons d'être de l'EDI au sein des FAC .....	43
1.6.1 Pourquoi la diversité au sein des FAC .....	45
1.6.2 Cadre législatif .....	46
1.6.3 Représentativité des groupes désignés au sein des FAC .....	47
1.6.4 Objectifs organisationnels des FAC en matière de diversité.....	47
<b>CHAPITRE 2: CADRE THÉORIQUE/CONCEPTUEL.....</b>	<b>49</b>
2.1 La théorie néo-institutionnelle .....	49
2.1.1 Institutionnalisme .....	49
2.1.2. Le néo-institutionnalisme .....	51
2.1.3 La théorie de la dépendance des ressources (resource based view).....	57
2.1.4 Hybridation des théories .....	57
2.3. Le modèle d'Oliver (1991) : Les cinq réponses stratégiques.....	58
2.3.1 L'acquiescement .....	59
2.3.2 Le compromis.....	60
2.3.3 L'évitement .....	61
2.3.4 La défiance.....	61
2.3.5 La manipulation .....	62
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>65</b>
3.1 Justification de l'approche qualitative.....	65
3.2 Méthode de collecte de données.....	65
3.2.1 Terrain de recherche.....	65
3.2.2 Échantillon .....	66
3.2.3 Entretien semi-dirigé.....	68
3.2.4 Analyse documentaire.....	69
3.2.5 Guide d'entretien.....	70
3.2.6 Validité des données et codage des données .....	70

3.2.7 Approbations éthiques.....	71
<b>CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>72</b>
4.1 Questions d'introductions .....	72
4.1.1 Définition et dimensions de la mission .....	72
4.1.4 Conception de l'EDI .....	74
4.2 Relation à environnement et pressions.....	78
4.2.1 Nature et type de pressions .....	78
4.2.2 Processus d'influences .....	80
4.2.3 Évolution de la Perception publique .....	82
4.2.4 Défis .....	90
4.2.5 Lien entre la stratégie EDI et les défis .....	95
4.3. Stratégies et mécanismes d'adaptation organisationnelle .....	96
4.3.1 Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la défense .....	96
4.3.1.1 Objectifs stratégiques .....	99
4.3.1.2 Les secteurs d'évolution.....	100
4.3.2 Changements structurels .....	101
4.3.3 Changements de processus.....	104
4.3.4 Formations EDI.....	108
4.3.5 Célébration des journées commémoratives et activités culturelles .....	109
4.4 Résistances et conciliations identitaires .....	114
4.4.1 Résistances et freins aux changements.....	114
4.4.2 Influence de l'environnement institutionnel sur l'autonomie .....	117
4.4.2.1 Les FAC et les autres organisations gouvernementales : Comparaison et contrastes.....	117
4.4.2.2 Les FAC : une organisation distincte ? .....	118
4.4.2.3 Les FAC une organisation comme les autres? .....	119
4.4.3 (in)dépendance et autonomie envers le gouvernement .....	121

4.4.3.1 Évolution de l'autonomie.....	121
4.4.3.2 Les FAC une institution en perte d'autonomie?.....	121
4.4.3.3 Les FAC une institution sous surveillance? .....	123
4.4.3.4 Le rôle de la contrôleur externe.....	124
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION.....</b>	<b>126</b>
5.1 Retour sur le modèle d'Oliver (1991) .....	126
5.1.1 Modèle prédictif et antécédents institutionnels .....	126
5.1.2 Résultats de l'analyse prédictive.....	132
5.2 Réponse à la question de recherche.....	137
5.3 Implication pour la pratique .....	142
5.4 Limites .....	142
5.5 Recherches futures .....	143
<b>CHAPITRE 6 : CONCLUSION .....</b>	<b>145</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>147</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>i</b>
ANNEXE A : Guide d'entretien .....	i
ANNEXE B : Références documentaires en matière d'EDI au sein des FAC et du MDN .....	iv
ANNEXE C : Déclaration sur l'utilisation de IA.....	vii

## LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Les quatre dimensions de l'écart civilo-militaire .....</i>	30
<i>Tableau 2: L'organisation sociale militaire: institutionnel et occupationnel .....</i>	33
<i>Tableau 3: Forces Armées et société postmoderne .....</i>	37
<i>Tableau 4 : Comparaison entre la main-d'œuvre canadienne et les taux de représentation des FAC – 2016.....</i>	47
<i>Tableau 5: Taux de représentation des FAC .....</i>	48
<i>Tableau 6: Comparaison de la perspective institutionnelle et de la dépendance des ressources .....</i>	58
<i>Tableau 7: Descriptif de la Figure 4.....</i>	64
<i>Tableau 8 : Données socio-démographiques de l'échantillon .....</i>	67
<i>Tableau 9 : La dimension opérationnelle des dirigeants .....</i>	73
<i>Tableau 10 : La dimension stratégique des dirigeants .....</i>	73
<i>Tableau 11 : La dimension humaine des dirigeants .....</i>	74
<i>Tableau 12 : La dimension transformationnelle des dirigeants .....</i>	75
<i>Tableau 13: L'approche pragmatique des dirigeants .....</i>	76
<i>Tableau 14 : Synthèse des différentes perspectives sur l'EDI .....</i>	77
<i>Tableau 15 : Évolution de la conception de l'EDI au sein des FAC .....</i>	78
<i>Tableau 16: Synthèse des pressions environnementales .....</i>	79
<i>Tableau 17 : Citations des dirigeants considérant que les FAC jouissent d'une bonne réputation .....</i>	83
<i>Tableau 18 : Citations des dirigeants qui considèrent que la réputation des FAC est relative .....</i>	84
<i>Tableau 19 : Synthèse des crises réputationnelles en lien avec l'EDI.....</i>	88
<i>Tableau 20 : Les plus grands défis des FAC.....</i>	91
<i>Tableau 21: L'enjeu de la culture selon les dirigeants .....</i>	95
<i>Tableau 22: CCPC .....</i>	111
<i>Tableau 23: CEC,CI et AIP .....</i>	111
<i>Tableau 24: GCD .....</i>	112
<i>Tableau 25: ACS+ .....</i>	112

<i>Tableau 26: Formations .....</i>	113
<i>Tableau 27: Programmes et politiques .....</i>	113
<i>Tableau 28 : Hypothèses de Oliver (1991) appliquées aux FAC .....</i>	133
<i>Tableau 29: Antécédent de la réponse stratégique des FAC (cause) .....</i>	134
<i>Tableau 30: Antécédent de la réponse stratégique des FAC (constituants) .....</i>	135
<i>Tableau 31: Antécédent de la réponse stratégique des FAC (contenu) .....</i>	135
<i>Tableau 32: Antécédent de la réponse stratégique des FAC (contrôle) .....</i>	136
<i>Tableau 33: Antécédent de la réponse stratégique des FAC (contexte) .....</i>	136
<i>Tableau 34: Résultats et synthèse des antécédents de la réponse stratégique des FAC .....</i>	136
<i>Tableau 35 : Synthèse du contenu principal des stratégies des FAC en matière d'EDI .....</i>	140

## **LISTE DES FIGURES**

<i>Figure 1: La bureaucratie mécaniste .....</i>	17
<i>Figure 2: L'organisation comme institution : les critères de Selznick (1957).....</i>	51
<i>Figure 3: Réponses stratégiques aux processus institutionnels.....</i>	63
<i>Figure 4: Schéma récapitulatif de la revue de littérature.....</i>	64
<i>Figure 5: Évolution de la culture au sein des FAC et du MDN.....</i>	100
<i>Figure 6: Exemples de formations EDI.....</i>	109
<i>Figure 7: Antécédents institutionnels et réponses stratégique anticipées .....</i>	127

## **Liste des abréviations**

**FAC** : Forces armées Canadiennes

**MDN** : Ministère de la Défense nationale

**2ELGBTQI+** : personnes aux deux esprits, lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queer et intersexuées et des autres personnes de diverses identités sexuelles et de genre

**EDI** : Équité-Diversité-Inclusion

**IM** : Institution militaire

**RBV** : Ressource based view

**GCD** : Groupes consultatifs de la Défense

## **Remerciements**

En premier lieu, j’aimerais remercier la direction de HEC Montréal. En raison de mon engagement militaire et des difficultés d’accès au terrain, la rédaction de ce mémoire a été considérablement ralentie. Durant toute cette période, HEC a fait preuve de compréhension à l’égard de mes obligations de formation militaire, ce qui témoigne d’une véritable considération pour ses étudiants.

Je tiens ensuite à remercier chaleureusement mon directeur de recherche, Sébastien Arcand. Vous avez été présent durant les moments les plus exigeants et m’avez offert un soutien constant. Merci, Sébastien.

Une pensée particulière va à mon père, qui m’a inculqué la valeur de l’éducation supérieure. Je sais que tu attends cette diplomation avec impatience, non pas pour les opportunités qu’elle ouvre, mais pour ce qu’elle représente en soi : l’accomplissement personnel par le savoir. Merci, papa.

J’aimerais également exprimer ma reconnaissance à ma famille pour son soutien indéfectible. Charlotte, toi qui m’as précédé dans toutes les étapes de la recherche, tu ne m’as jamais laissé seul, même quand nos chemins semblaient s’éloigner. Ton amour de la rigueur m’a accompagné.

Je souhaite remercier tout particulièrement Madame Élise Vallée, ma supérieure au QG de la 2e Division du Canada. Tout au long de mon parcours professionnel, autant comme officier d’infanterie qu’en tant que civil au MDN, tu as toujours cru en moi. Dès notre première rencontre, tu m’as accordé une chance que je n’oublierai jamais. Ton appui m’a permis de contribuer de manière autonome et significative, et même de me tailler une place unique au sein du QG. Merci encore.

Je remercie également mes collègues régimentaires, notamment les lieutenants avec qui j’ai partagé les dures réalités du métier d’officier d’infanterie. Le lien que nous avons tissé dépasse le temps et les mots. On a traversé les pires situations ensemble : la fatigue, le froid, les nuits sans sommeil, les bottes pleines d’eau. Et pourtant, on n’a jamais plié. Votre présence, vos paroles et votre écoute ont été des leviers puissants dans mon parcours académique.

Enfin, je tiens à remercier le Colonel Meunier. Vous avez évoqué la possibilité de valoriser ce travail à l’échelle de la division et avez facilité mes contacts avec plusieurs

personnes clés. Je remercie également le Général Boucher, dont le parrainage a permis de lever les obstacles liés à l'accès au terrain. Vos commentaires ont enrichi cette recherche. Merci pour tout.

# INTRODUCTION

## 0.1. Mise en contexte

Depuis la fin de la Guerre froide, les institutions militaires (IM), et plus particulièrement les Forces Armées Canadiennes (FAC), ont connu de profonds changements. L'entrée dans le 21<sup>e</sup> siècle s'est accompagnée de son lot de défis pour les IM, l'un des plus importants est certainement l'intégration de la diversité par le biais de l'instauration de politiques et de programmes organisationnels équitables et inclusifs (EDI). En une trentaine d'années, de nombreux facteurs ont contribué à faire de l'EDI un enjeu stratégique pour les FAC.

À l'heure de la globalisation, les FAC interviennent au sein d'environnements plus complexes et diversifiés que jamais, parfois bien éloignées de leur fonction traditionnelle, notamment lors d'interventions humanitaires et de maintien de la paix. Cette diversification des activités militaires exige également une diversification du bassin de militaires, capables d'interagir avec un ensemble de nouveaux acteurs (ONG, médias, gouvernements locaux) et ce, dans des contextes culturels variés (Winslow, Heinecken, et Soeters, 2006).

De plus, la dernière décennie fut particulièrement difficile pour l'institution qui est confrontée à un déficit critique de personnel. Alors que l'objectif des FAC est d'atteindre 101 500 membres d'ici 2025, l'institution est actuellement largement en dessous de cet effectif avec un manque d'environ 12 000 personnes (McKay, 2022 : 6). Le recrutement et la rétention sont dorénavant des priorités pour les FAC, car ce manque de ressources humaines limite grandement sa capacité opérationnelle. Par ailleurs, les changements démographiques, la démocratisation de la profession des armes et la croissance de la présence d'employés issus de la diversité sur le marché de l'emploi confrontent l'institution à de nouveaux défis en matière de recrutement, jusqu'alors inconnus. Ces nouvelles exigences organisationnelles et opérationnelles tendent à favoriser l'intégration de la diversité au sein des FAC.

Par ailleurs, l'apparition de législation en matière d'EDI contraint les FAC à intégrer des groupes sous-représentés au sein de l'institution. En effet, depuis 2002, les FAC sont soumises à la Loi sur l'Équité en matière d'emploi (LEE) qui leur impose de

favoriser le recrutement de personnes issues de groupes minoritaires (les femmes, les minorités visibles et les personnes autochtones). Ce cadre légal découle de la conception selon laquelle les FAC devraient être représentatives de la société canadienne dans son ensemble, tant dans leurs valeurs que dans leur composition.(Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, 2022). Depuis que les FAC sont assujetties à cette loi, l'organisation a mis en place de nombreux programmes visant à faire la promotion de la diversité ainsi qu'à rendre les pratiques plus équitables et inclusives.

Les dernières années furent particulièrement difficiles pour les FAC. Non seulement l'institution n'est pas parvenue à atteindre ses objectifs en matière de diversité, mais elle a été au cœur de nombreux scandales, dénonçant une culture organisationnelle jugée comme hostile et discriminatoire à l'égard de la diversité (femmes, minorités visibles, autochtones, LGBTQ+). Plusieurs rapports ont fait état de cette situation. À ce titre deux d'entre eux ont fait grand bruit. D'abord, le *Rapport Deschamps* (2015:i) a dénoncé une « culture sous-jacente de la sexualisation », particulièrement « hostile aux femmes et aux LGTBQ ». Puis, quelques années plus tard, le *Rapport Arbour* (2022) a mis en évidence les maigres progrès des FAC à ce sujet, qui s'explique notamment par le haut degré d'autonomie de l'organisation, et la « résistance aux influences et aux progrès de l'extérieur. ». Depuis la publication de ce dernier rapport, les FAC ont officiellement entrepris un changement culturel visant à « créer un environnement où tous se sentent soutenus par leur organisation et sont capables de réaliser leur plein potentiel ». La perte d'attractivité de la profession des armes sur le marché de l'emploi peut révéler un affaiblissement de la légitimité de l'institution (Holmberg & Alvinius, 2019:145).

Malgré ces défis, les FAC possèdent un riche héritage en matière d'EDI et sont, en comparaison avec les IM dans le monde, chef de file en la matière. À titre d'exemple, la représentation des femmes y est l'une des plus élevées au sein des pays de l'OTAN. Avec un taux de 16,1 %, alors que la moyenne de l'OTAN est de 12 %, les FAC font partie du top 5 des IM en termes de représentation des femmes. Selon le LGBT Military Index Rankin, développé par le Hague Centre for Strategic Studies (HCSS), les FAC font partie des IM les plus inclusives au monde à l'égard des personnes lesbiennes, gay, bisexuelles et transgenres (LGBT) (Polchar et al. 2014:58). Selon cet index, sur plus d'une

centaine de nations étudiées, les FAC se situaient au 6<sup>e</sup> rang mondial après la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Suède et l'Australie.

Pour toutes ces raisons (globalisation des opérations, recrutement, cadre légal, légitimité) l'implémentation de politiques EDI est un enjeu stratégique pour les FAC. Au sein des démocraties, les IM telles que les FAC ont besoin d'être perçues comme légitimes par leur différente partie prenante. Ce besoin de légitimité est intimement liée à la conception selon laquelle une institution est représentative si « la composition sociale et le spectre des représentations, valeurs et attitudes dominantes reflètent celles d'une population plus large de référence (Boëne, 2011:352). En tant qu'institutions nationales, les IM portent une attention particulière à cette notion de représentativité, car elles « sont plus que d'autres soumises à un impératif de légitimité et de soutien social et politique, mais aussi de crédibilité opérationnelle» (Boëne, 2011:353).

Néanmoins, la mission première des IM demeure la « gestion de la violence et de la menace, l'utilisation de la force armée et ultimement la conduite de la guerre »(Zaretti 2018:395). Cette raison d'être si singulière, en fait des organisations hors du commun sur plusieurs aspects. Elles se distinguent des autres organisations, par leur système de valeurs (Schweisguth, 1978:373), ainsi que par des « caractéristiques sociales et culturelles uniques » qui « leurs confèrent une originalité évidente par rapport aux sociétés qu'elles servent ou représentent » (Dandeker 2003:736). Ces caractéristiques uniques s'expriment entre autres par une rigidité organisationnelle, par la primauté du groupe sur l'individu, par l'uniformité et l'homogénéité du personnel, par le maintien de traditions séculaires, par la discipline ainsi que par le caractère coercitif de la culture et de la structure militaire. Les IM sont à ce titre des organisations exceptionnelles, parmi les seules qui peuvent exiger de leur membre le sacrifice de leur vie.

Par conséquent, les IM sont tiraillés entre la nécessité de répondre aux exigences sociétales et le besoin de maintenir leur efficacité opérationnelle. Cette demande paradoxale fut définie pour la première fois par Huntington, qui qualifiait ces exigences d'impératif social et fonctionnel. Dandeker (2003:736) résume ce paradoxe comme suit :

les dirigeants politiques et militaires sont obligés de tenir compte du contexte stratégique en mettant sur pied des organisations militairement efficaces – c'est l'impératif fonctionnel. Mais, en même temps, et tout spécialement dans les régimes démocratiques, ces dirigeants doivent

s’assurer que les services armés sont en phase avec la société qu’ils défendent qui, en contre - partie, les rétribue, et sans le soutien de laquelle ils ne pourraient atteindre que des objectifs limités.

On constate donc une tension paradoxale découlant de la demande posée en matière d’EDI et des caractéristiques traditionnelles des IM. C’est précisément cette tension entre la culture interne uniforme et homogène propre aux IM, et les pressions externes exigeant davantage d’équité, de diversité et d’inclusion qui nous intéresse. L’implémentation de ce type de politiques s’accompagne de son lot de défis, en particulier au sein d’un contexte militaire, qui semble à priori moins perméable à ce type de changements.

Il s’agit d’un enjeu stratégique pour les IM, car leur légitimité dépend de la gestion de ces obligations paradoxales. En effet, quelle serait la légitimité perçue d’une IM, institution nationale par excellence, dont la composition et les valeurs seraient incohérentes avec la réalité démographique et sociale de la nation qu’elle sert ? Quelle serait la légitimité d’un système démocratique, où le droit de servir la nation serait limité à certains groupes sociaux parmi l’ensemble de la population?

Pour Meyer et Scott (1983 cité dans Deephouse & Suchman, 2008), la légitimité renvoie au degré d’acceptation et de support de l’organisation au sein de son environnement. Pour les auteurs, c’est l’idée selon laquelle l’on accepte et supporte l’existence, la fonction, la valeur et le pouvoir de l’organisation. Plus simplement, pour Suchman (1995: 574 cité dans Bensebaa & Autissier, 2011) la légitimité peut se définir comme étant « la perception selon laquelle les actions d’une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d’un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construits ». Selon lui, plusieurs types de légitimité coexistent : la légitimité pragmatique, qui revoit à la valeur accordée à l’institution par son environnement, la légitimité morale, qui réfère à l’adéquation des valeurs de l’organisation avec celle de l’environnement, et la légitimité cognitive, qui est l’idée selon laquelle l’institution est tenue pour acquise par son environnement(Suchman, 1995).

Cependant, les demandes des multiples parties prenantes sont parfois contradictoires, voire incompatibles, rendant ainsi, la gestion de la légitimité institutionnelle complexe. Dans la présente recherche, nous nous intéressons à la tension qui résulte de la confrontation entre l’impératif fonctionnel reposant sur l’uniformité et la rigidité, avec l’impératif social en matière d’EDI exigeant flexibilité et valorisation de la

différence. Cela nous questionne sur les stratégies déployées par les IM afin de concilier leurs traits organisationnels traditionnels avec les nouvelles demandes posées en matière d'EDI.

Pour mener à bien notre recherche, nous nous intéressons au cas des Forces Armées Canadiennes (FAC). Il nous importe d'introduire succinctement l'organisation avant d'aborder notre question de recherche.

Les FAC sont régies par la Loi sur la Défense Nationale. L'institution est au service de la population canadienne, elle lui assure sécurité et souveraineté tant au niveau national qu'international. Les premières milices locales destinées à protéger la population canadienne datent du 17e siècle. Leur rôle deviendra prépondérant lors de la guerre de 1812 avec les États-Unis, ce qui formalisera leur structure (Défense nationale, 2013). En 1968, les FAC telles que nous les connaissons aujourd'hui furent créées à la suite de la fusion au sein d'une même entité des trois éléments suivants : la Marine Royale du Canada, l'Armée Canadienne et l'Aviation Royale du Canada.

Les FAC se composent de deux éléments : la Force régulière qui est composée de militaires à temps plein et la Force de Réserve composé de militaires exerçant à temps partiel. Pour l'année 2020-2021, « les effectifs réels de la Force régulière et de la Force de réserve s'établissaient à 65 554 et 23 935 membres respectivement »(McKay, 2022 : 6). Pour la même période, le Ministère de la Défense nationale (MDN) disposait de 23.3 milliards de dollars de budget (Ministère de la Défense nationale, 2021a). Le financement de l'organisation devrait croître chaque année pour atteindre 24,6 milliards de dollars en 2026 (Ministère de la Défense nationale, 2017 :43).

## 0.2. Question de recherche

La légitimité des FAC dépend donc, en partie, de la capacité à concilier ces paradoxes découlant d'obligations à priori contradictoires. Ainsi, par le biais de documents internes et externes, et en menant des entretiens semi-dirigés, nous chercherons à comprendre **comment les FAC arrivent-elles à gérer les paradoxes de légitimités découlant d'impératifs opposés qu'exige son rôle de forces armées et d'institution publique ? Plus précisément, d'un point de vue stratégique, nous cherchons à comprendre comment s'implémentent les stratégies d'EDI au sein d'un contexte militaire rigide favorisant l'homogénéité et l'uniformité.**

### 0.3. Structure du mémoire

Notre mémoire est divisé en plusieurs parties. La présente partie constitue l'introduction. Le premier chapitre sera consacré à la revue de littérature, au cours de laquelle nous apporterons des éléments théoriques sur la spécificité structurelle et culturelle des IM. Nous nous intéresserons également aux pressions civiles qui poussent les IM à changer et aux défis liés à l'implémentation des politiques en matière d'Équité, de Diversité et d'Inclusion (EDI). Le deuxième chapitre sera consacré au cadre théorique au sein duquel nous présenterons les théories mobilisées ainsi que les concepts qui en découlent. Le troisième chapitre introduit la méthodologie utilisée et présente davantage les FAC. Le quatrième chapitre est destiné à l'analyse des résultats. Le cinquième chapitre permettra de présenter les résultats obtenus.

## CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Le présent chapitre a pour objectif de faire la revue de la littérature dans le but de contextualiser notre problématique. Au cours de cette étape, nous explorerons les différents textes et études en lien avec notre question de recherche. Nous introduirons les principaux théories et concepts en vue de notre collecte et analyse de données. Nous aborderons les thématiques suivantes au sein de cette revue de littérature : les caractéristiques traditionnelles des IM, les changements historiques et l'évolution des IM, et enfin l'implémentation de politique EDI en leur sein.

Dans un premier temps, nous définirons ce qu'est une IM et quels en sont les rôles et missions. Cela nous permettra de mettre en évidence les tensions paradoxales présentes au sein de ce type d'organisation. Dans un second temps, nous mettrons en exergue les principales caractéristiques inhérentes aux IM tant sur le plan structurel que culturel.

Cela nous permettra de comprendre quelles sont les singularités organisationnelles des IM. Dans un troisième temps, nous aborderons le contexte organisationnel au sein des IM. Nous chercherons à comprendre comment celles-ci évoluent et s'adaptent aux pressions auxquelles elles sont exposées. Dans un quatrième temps, nous verrons plus en détail les enjeux liés à l'implémentation de politiques EDI au sein des IM.

### 1.1. Définition des concepts fondamentaux

#### 1.1.1 Les institutions militaires (IM)

La présente section vise à apporter une définition au concept d'institution militaire (IM). Au sens strict, une institution militaire (IM) regroupe l'ensemble des forces armées disponibles au service d'un pays. Il s'agit d'un « groupement politique détenant le monopole de la violence légitime », dont la « fonction sociale première de l'institution militaire consiste donc à préserver la légitimité de l'État par l'emploi, réel ou éventuel, de la violence légitime » (Ouellet & Lanteigne, 2011:109). Plus précisément, une IM est une bureaucratie armée dont la fonction première est la défense de la nation : « bureaucratically organized and armed state agency that possesses the monopoly over weapons of war; and whose primary function is defense against external threats.»(Edmond, 1988 cité dans Kuehn, 2018:161).

Par ailleurs, les IM ne sont pas des organisations anodines, ce sont avant tout des institutions publiques. Plusieurs caractéristiques distinguent ces institutions des autres organisations. Il s'agit d'institutions qui « répondent à un besoin sociétal, elles sont fiables dans la mesure où elles performent dans la durée et leur conduite est perçue comme exemplaires par les constituantes de la société » (Boin et al., 2021: 3, traduction libre). Pour Goodsell (2011:477 cité dans Boin et al., 2021: 4, traduction libre) les institutions remplissent une mission mystique définie comme « une aura positive et un charisme institutionnel qui découle de la nature de sa mission et de la qualité de son exécution ».

Pour Selznick (1957 cité dans Boin et al., 2021: 4-5) trois critères permettent de définir une institution : une identité distinctive et une compétence unique, une réputation forte et un haut degré de légitimité, ainsi qu'une capacité à s'adapter et à rester viable dans la durée. Premièrement, pour Moore (1995 cité dans Boin et al., 2021: 4-5), l'identité distinctive d'une institution peut être comprise comme sa proposition de valeur alors que la compétence réfère à sa capacité opérationnelle. Deuxièmement, selon lui, la réputation et le haut degré de légitimité renvoient au fait qu'une institution est respectée et qu'elle inspire confiance, au point d'être tenue pour acquise. Cette notion rejoint le concept de légitimité cognitive développé par Suchman (1995) dont nous avons discuté en introduction. En ce sens, est institution une organisation qui est soutenue par l'ensemble de ses parties prenantes, c'est-à-dire par son environnement. Pour les parties prenantes externes constituent l'environnement autorisant (*authorizing environment*) (Moore & Khagram, 2004:6). L'environnement autorisant, c'est l'ensemble des acteurs qui permettent à une institution d'exister. Les acteurs de cet environnement autorisant ou les parties prenantes, s'assurent du financement et se procurent les biens et services produits par l'institution. Il importe de ne pas confondre ce concept avec celui de champ institutionnel qui « correspond à un réseau d'organisations et d'acteurs partageant le même contexte et interagissant pour définir des règles, valeurs et relations stables dans un échange d'information et une reconnaissance mutuelle » (DiMaggio et Powell, 1983 cité dans Boitier & Rivière, 2011:83). Troisièmement, la notion d'adaptation et de viabilité dans le temps fait référence à la capacité des institutions à changer pour satisfaire les attentes et les normes des parties prenantes : « An institution can consistently deliver on

its mission, working in ways that reaffirm its value proposition and satisfy the evolving expectations and norms of its stakeholders » (Boin et al., 2021 : 6).

Ainsi, pour être performante dans la durée, une institution tente continuellement de satisfaire les demandes de l'environnement autorisant en intégrant les changements qui découlent des pressions que celui-ci exerce sur elles. Les institutions sont donc des organisations qui ont besoin de légitimité pour exister (Selznick, 1957). Par conséquent, la façon dont les IM légitiment leur existence est « étroitement liée avec l'environnement social dans lequel se trouve l'État dont il relève. »(Ouellet & Lanteigne, 2011 : 109).

D'un point de vue de la gestion, la définition d'une IM que nous avons apportée est limitée. Certes, elle nous renseigne sur sa fonction régaliennes, mais ne fait pas ressortir les spécificités organisationnelles qui en font une institution comparable à nulle autre. Pour mieux comprendre ce que sont les IM contemporaine telle que les FAC, il semble pertinent de mettre en évidence leurs singularités. L'objectif de cette section est de présenter le contexte organisationnel des IM afin de mieux comprendre les enjeux qui sous-tendent l'implémentation de politiques d'EDI en leurs sein.

### 1.1.2 Les politiques d'EDI

L'acronyme EDI renvoie aux termes d'équité, de diversité et d'inclusion. Ces termes sont souvent regroupés pour désigner un ensemble varié de politiques et de stratégies organisationnelles. Il s'agit de termes complexes et souvent contestés, tant dans leurs significations que dans leur promulgation en milieu organisationnel (Tamtik & Guenter, 2020: 42). Bien qu'il n'y ait pas de définition universelle, les politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) sont des initiatives organisationnelles visant à pallier les inégalités sociales résultantes d'une appartenance catégorielle minoritaire (genre, le sexe, la race, l'âge, l'orientation sexuelle, etc.). Il s'agit de politiques, de programmes et de stratégies dont l'objectif est de promouvoir la participation des groupes minoritaires historiquement sous représenté, de créer un environnement inclusif et d'assurer un traitement équitable de tous les employés.

Historiquement, cette lutte pour les droits sociaux en milieu de travail remonte aux années 1960-1970, elle a abouti, notamment aux États-Unis à la déségrégation et à la mise en place d'*affirmative actions* (Thomas & Ely, 1996) . Plus récemment, dans le monde académique et de l'entreprise, l'EDI renvoie à un ensemble de politiques plus larges visant

à combattre les inégalités en emploi (Kelly & Dobbin, 1998 cité dans Iyer, 2022 : 10). Comme le mentionne Iyer (2022 : 10), la terminologie peut varier:

These terms have been used in different combinations, including “ED&I” in the United Kingdom (e.g., Local Government Association, 2022), “DEI” in the United States (e.g., Dong, 2021), and “diversity and inclusion” in Australia (e.g., Australian Government Department of Home Affairs, 2022). Some frameworks have added additional considerations such as “accessibility” for people with disabilities (to create the “DEIA” acronym; White House, 2021) or “justice” (to create the “JEDI” acronym; Martinez & Truong, 2021).

Les programmes et des politiques développés par les organisations agissent de deux façons (Bartels et al., 2013; Iyer, 2009; Onyeador et al., 2021 cités dans Iyer, 2022: 2). D'une part elles s'assurent que leurs politiques et procédures existantes sont exemptes de biais discriminatoires, et d'autre part elles mettent en place des stratégies proactives visant à augmenter la représentation, le statut et le pouvoir des groupes historiquement désavantagés tout en s'assurant que les employés se sentent accueillis au sein de l'organisation pour ce qu'ils sont (Iyer, 2022: 2). Les initiatives mises en place peuvent prendre plusieurs formes, elles peuvent notamment : viser les programmes de recrutement afin d'augmenter la présence de membres issus de groupes désavantagés qui appliquent pour des emplois et des promotions, viser des programmes de formation et de mentorat ciblés pour améliorer les opportunités des groupes défavorisés, instaurer des traitements préférentiels dans les décisions de sélection telles que des comités de section, et mettre en place des formations visant à sensibiliser les membres à propos des biais, des inégalités et des stratégies de changements (Iyer, 2022: 2). Voyons maintenant plus précisément la signification de chacun des termes de l'acronyme.

La diversité peut se définir comme des différences visibles et non visibles que portent les employés d'une organisation. Il peut s'agir de facteurs tels que l'âge, le sexe, le genre, la culture, l'ethnie, etc.(Kandola & Fullerton, 1998; Q. Roberson et al., 2017). Pour le Centre Canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI), la diversité « est relative à la personne. Il s'agit de l'éventail de dimensions, de qualités, de caractéristiques uniques que nous possédons tous. » (CCDI, 2023). Comme le mentionne Chan (2005 cité dans Tamlik & Guenter, 2020: 42), la diversité ne se limite pas à des catégories, elle est intimement liée au concept d'inclusion qui prône la reconnaissance et de la valorisation de la différence.

En effet, l'inclusion fait référence à un climat de travail favorisant la participation de tous au sein de l'organisation. En ce sens, elle est plutôt orientée vers la collectivité, il

s'agit d'une valeur portée par l'organisation sur une base volontariste qui revêt des implications beaucoup plus larges. Elle établit des objectifs organisationnels afin de favoriser la participation des employés et d'en tirer des bénéfices (Roberson, 2006:219). Comme mentionné par (Winters, 2013:288) , la distinction des deux concepts peut se résumer comme suit : « diversity is about counting heads ; inclusion is about making heads count. ». Selon lui, la différence tangible entre l'inclusion et la diversité réside dans le fait que cette dernière est légiférée et règlementée. La diversité s'attarde donc plutôt à la protection légale de dimensions observables, bien que le concept puisse s'appliquer aux caractéristiques invisibles (Roberson, 2006: 217). Ainsi, une organisation peut être diversifiée sans pour autant être inclusive. L'inclusion permet de faciliter l'accès à des ressources (poste, informations) par des groupes sous-représentés ou traditionnellement marginalisés tout en favorisant leur implication dans la prise de décision (Mor Barak et al., 1998, Roberson, 2006). L'une des finalités de l'inclusion est de permettre aux membres issus de la diversité de participer pleinement à l'organisation en développant un sentiment d'appartenance, c'est-à-dire que l'employé ait le sentiment de participer aux processus organisationnels (Roberson, 2006: 215). En ce sens, les membres issus de la diversité font avancer l'organisation non pas en dépit de leurs différences, mais bien à l'aide de celles-ci (Cox & Blake, 1991; Hornsey & Hogg, 2000; Miller, 1998; Mor-Barak & Cherin, 1998). À titre d'exemple, les FAC, dépassent les exigences légales liées à la diversité en reconnaissant en leur sein des groupes, tels que les LGBTQ+, alors que la loi sur l'Équité en matière d'emploi ne leur impose pas.

Le concept d'équité quant à lui est souvent associé à celui de la justice sociale, il vise à assurer un traitement juste et respectueux de tous les membres de l'organisation (Tamtik & Guenter, 2020; Zaijda et al. 2006 : 13 cités dans Brennan & Naidoo, 2008). L'équité et l'égalité sont deux concepts assez proches, qu'il ne faudrait cependant pas confondre. L'égalité consiste à « traiter de manière égale ce qui est identique » alors que l'équité renvoie à « une prise en compte des cas d'exception à la règle générale ». L'équité peut donc être comprise une « égalité dans la différence » (Paquet, 2004 : 16). Pour Charest (2012:1), l'équité peut se concevoir d'une manière légale et socioéconomique. Pour Jobin (2003 cité dans Charest, 2012 : 1), l'équité dans le domaine légal peut permettre de « modifier la règle générale afin de l'adapter à une situation particulière », de

compléter la règle générale à l'aide de règles particulières » et de « laisser de côté la règle générale et la remplacer par une autre règle dans un cas particulier ». D'un point de vue socioéconomique, Rawls (2004, cité dans Charest, 2012 :1) considère que l'équité renvoie à trois principes interdépendants : « une garantie des libertés fondamentales pour tous, ce qui implique que chacun aura les mêmes droits et devoirs de base; l'égalité des chances, c'est-à-dire que seul le mérite devrait distinguer les individus dans leurs possibilités de jouir des occasions offertes par une société; les seules inégalités qui devraient être maintenues sont celles qui avantageant les plus défavorisées d'une société ». En conséquence, l'équité en milieu organisationnel peut se traduire par un traitement différentiel, une redistribution des ressources et par la limitation de l'impact négatif que peut revêtir l'appartenance à un groupe désavantagé (Charest, 2012 : 3; Savage et al., 2013 cités dans Tamtik & Guenter, 2020:43).

Au Canada, les politiques en matière d'EDI au sein des institutions fédérales découlent directement du cadre légal et des valeurs promues par la constitution (Tamtik & Guenter, 2020:43). L'approche canadienne est donc guidée par un ensemble de textes juridiques tels que : la Loi sur le multiculturalisme canadien (1988), la Chartre des droits et libertés (1982), la Loi sur l'équité en matière d'emploi (1986, modifiée en 1996) ainsi que la Loi canadienne sur les droits de la personne (1977).

La visée de La loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE) est « de cerner et supprimer les obstacles limitant les possibilités d'emploi des minorités visibles, des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées ». L'objectif de la législation est « d'atteindre une représentation des groupes désignés à tous les niveaux d'une organisation proportionnelle à leur représentation dans la population canadienne » (Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, 2022:10) Ce n'est cependant que depuis 2002 que les FAC y sont assujetties. À ce titre, elle porte une attention particulière aux groupes sous représentés (femmes, minorités visibles, autochtones) plus à risque de discrimination. Il s'agit d'une approche visant à dépasser les obstacles systémiques limitant l'embauche et l'avancement professionnel au sein d'une organisation donnée. Ainsi, dans cette conception, l'équité est une quête de justice qui vise à :

réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi . (LEE : ch.44, 1995 :1).

## 1.2. Rôle et tensions paradoxales des institutions militaires (IM)

Tel que mentionné dans la définition apportée plus tôt, le rôle des IM est la défense de l'État et de ses intérêts. À ce titre, l'activité de prédilection des IM est donc la guerre et la préparation de celle-ci en temps de paix (Manigart, 2006:336). Les compétences clefs qui en découlent sont donc la gestion et la prévention de la violence organisée (Manigart, 2018:418).

En tant qu'agences étatiques, elles ont pour principales parties prenantes : les sujets, les citoyens et les clients (Mintzberg, 1996 cité dans Soeters et al., 2006:253). Ces différentes parties prenantes leur imposent deux impératifs antinomiques dont nous avons discuté en introduction, à savoir, l'impératif fonctionnel et l'impératif social tel qu'énoncé pour la première fois par Samuel Huntington (1957). L'impératif fonctionnel correspond aux conditions nécessaires pour mener à bien l'accomplissement de leur mission (assurer la défense contre la menace) alors que l'impératif social découle des forces sociales, des idéologies et des institutions dominantes au sein d'une société donnée (Boëne, 1990; Dandeker, 1994, 2003b; Huntington, 1957; Kümmel, 2002). Ces deux impératifs antinomiques créent un paradoxe organisationnel communément appelé dans la littérature le paradoxe civilo-militaire.

### 1.2.1 Paradoxes organisationnels

On peut définir un paradoxe comme un groupe d'éléments contradictoires, mais interreliés qui existent simultanément et qui persistent dans le temps (Smith & Lewis, 2011: 382). De cette définition, deux éléments ressortent : la présence de tensions qui sous-tendent ces paradoxes et la nécessité de répondre à ces tensions de façons simultanées (Lewis 2000 cité dans Smith & Lewis, 2011: 382). Pour ces auteurs, un paradoxe se compose d'éléments qui, pris individuellement semblent logiques, mais lorsque juxtaposés paraissent absurdes (Lewis 2000 cité dans Smith & Lewis, 2011: 382). Il existe de nombreux exemples de tensions paradoxales au sein des organisations. On peut notamment penser à la tension entre la mission et les profits (Ashforth & Reingen,

2014) ou encore à la nécessité de changement et de stabilité organisationnelle (Stoltzfus, Stohl & Seibold, 2011 cités dans Vas & Guilmot, 2018).

Comme le mentionne (Kasurak, 2022), il est intéressant de constater que la vision des FAC est fortement influencée par la perspective Huntingtonnienne. Les FAC définissent l'impératif fonctionnel comme une exigence qui « veut que les militaires conservent leur efficacité professionnelle afin d'utiliser la force armée pour défendre leur pays. »(Défense Nationale, 2009:42 ). L'impératif social, quant à lui, est défini comme une imposition qui « exige que les militaires demeurent subordonnés aux autorités civiles et reflètent les valeurs et les normes sociales de manière appropriée. » (Défense Nationale, 2009:42). Du fait de cette tension paradoxale, les FAC entretiennent une relation singulière avec la société : « les impératifs social et fonctionnel créent une tension dynamique du fait qu'ils séparent la profession militaire de la société canadienne à cause de son rôle unique, tout en tentant de l'intégrer solidement à cette même société ». En somme, afin de répondre à l'impératif social, les FAC « doivent être bien intégrés dans leur société d'appartenance » alors que pour assurer l'impératif fonctionnel, elles « doivent se différencier de cette société par l'aspect unique de leur fonction »(Défense Nationale, 2019).

### 1.2.2 Identité et caractéristiques organisationnelles des IM

#### 1.2.2.1 Définition de l'identité, image et la culture organisationnelle

Afin de comprendre ce qui singularise les IM, il importe de discuter de ce qui les différencient des autres organisations, donc de s'interroger sur leurs identités. Il existe plusieurs définitions de l'identité organisationnelle. Albert et Whetten, (1985 cités dans Oliver & Roos, 2006: 140) la définissent comme « ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation ». D'autres auteurs, considèrent que l'identité renvoi plutôt aux caractéristiques distinctives d'une organisation telles que les valeurs, la culture, les modalités des performances et les produits (Elsbach et Kramer, 1996 cités dans Oliver & Roos, 2006: 140).

L'identité organisationnelle ne doit pas être confondue avec le concept d'image organisationnelle qui renvoie à la perception des acteurs extérieurs à l'organisation sur celle-ci. Ainsi, pour Hatch et Schultz,( 2002 : 995 cités dans Oliver & Roos, 2006: 141)

l'image organisationnelle se définit comme « l'ensemble des visions sur l'organisation détenues par les parties prenantes externes ».

Le concept d'identité organisationnelle est intimement lié à celui de la culture organisationnelle. Les définitions de l'identité organisationnelle apportée plus haut mettent en évidence le rôle des valeurs et de la culture. On note également au sein de ces définitions la fonction distinctive de l'identité. Or l'un des éléments qui permettent à une organisation de se distinguer est sa culture. Il existe de nombreuses définitions de la culture organisationnelle, voyons de plus près ce qu'implique ce concept pour les IM. Avant d'aborder la notion de culture en organisation, il importe de définir succinctement ce qu'est la culture. Pour Guy Rocher (1992 : 4) la culture peut se définir comme :

un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte.

Pour Durkheim, père de l'école française de sociologie, la culture se définit comme des : « manières de penser, de sentir et d'agir » (Durkheim, 1904 cité par Rocher, 1992 :4). Ainsi entendue, la culture est un système de représentation, un rapport au monde, qui possède un caractère englobant « toute activité humaine, qu'elle soit cognitive, affective ou conative (i.e. qui concerne l'agir au sens strict) ou même sensori-motrice. » (Rocher, 1992). Appliquée au domaine de l'entreprise la culture organisationnelle désigne, selon Schein (1985 : 9 cité dans Hafsi et al., 2019 : 204) :

L'ensemble des postulats fondamentaux – qu'un groupe donné a inventé, découvert, ou élaboré en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne – qui a fonctionné assez bien pour être considéré comme valide et enseigné aux nouveaux membres du groupe comme étant la manière juste de percevoir, de penser et de ressentir en relation avec ces problèmes.

Une autre définition pertinente est certainement celle de Lemaitre (1985 cité dans Bertrand, 1991:53). Celle-ci met davantage l'accent sur le rôle de l'employé au sein de l'organisation, ainsi que sur l'environnement interne et externe de l'organisation et des relations entre les différents acteurs :

La culture est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise. Cela signifie que chacun, dans l'entreprise, adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis-à-vis de ses clients, de son personnel et de ses actionnaires.

Au sein de cette conception, la culture est comprise comme un élément qui lie les employés entre eux par des valeurs et des représentations communes et partagées. La culture organisationnelle des IM est souvent perçue comme le « fondement de la

discipline » militaire. Elle se compose d'un ensemble de valeurs, d'attitude, de comportement, de croyances propres à l'institution (English, 2004:7). Ainsi pour ces auteurs, la culture organisationnelle assume une fonction de socialisation en inculquant aux nouveaux membres les postulats fondamentaux de l'organisation. Elle permet également, si l'on se réfère à ces définitions, de constituer ces membres en une collectivité distincte. Cette notion est particulièrement pertinente, car comme nous le verrons, elle constitue l'un des caractères les plus distinctifs des IM.

Par ailleurs, structure et culture organisationnelle sont intimement liées. Pour Mintzberg (Mintzberg & Romelaer, 1979:3), la structure organisationnelle est la somme totale des manières dont une organisation divise le travail en tâche distincte et assure une coordination entre elles. Pour Pettigrew (1985 : 44 cité dans Mintzberg et al., 1998: 264), la structure et la culture sont interdépendantes. Pour imager cette relation, l'auteur utilise l'analogie du corps humain. Pour lui, la culture est un tissu social expressif qui correspond au tissu du corps humain. Elle permet de lier les os qui constituent les os avec les muscles qui correspondent aux processus organisationnels. Dans cette perspective, la culture d'une organisation est son âme et la structure son squelette.

Maintenant que nous avons introduit la culture, l'identité, l'image et la structure organisationnelle. Voyons de plus près les éléments qui caractérisent et différencient les IM.

### 1.3. Caractéristiques organisationnelles des IM

#### 1.3.1 Les IM comme bureaucratie

Dans leur ouvrage désormais classique *The Structuring of Organizations*, Mintzberg et Romelaer (1972) énoncent l'existence de cinq types de structure organisationnelle : la structure simple, la bureaucratie mécaniste (BM), la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnaire et l'adhocratie. À ce titre, les IM possèdent des structures qui répondent aux critères de la bureaucratie mécaniste : une structure formelle fortement hiérarchisée et centralisée, une standardisation des comportements, des tâches et des compétences, une constante recherche de rationalité et de stabilité, la production de règles impersonnelles, l'accomplissement de tâches routinières et répétitives, une sacralisation de la responsabilité et de l'autorité (Weber, 1905 ; Andreski, 1954 ; Shamir

& Ben-Ari, 2000 ; Burkle & Hayden, 2001 cités dans Alvinius, 2012: 1; Mintzberg & Romelaer, 1979:314 ).

Selon les auteurs, cette configuration structurelle convient aux organisations matures et de grande taille. Ils notent également que les bureaucraties mécanistes évoluent généralement au sein d'environnement relativement simple et stable. Au sein de ce type de structure, les tâches sont routinières, la décentralisation horizontale est limitée et l'accent est mis sur la standardisation des processus qui agit comme principal mécanisme de coordination. (Mintzberg & Romelaer ,1979: 314)

#### 1.3.1.1 Les composantes clef des IM

On y retrouve les cinq composantes clefs d'une BM selon (Mintzberg & Romelaer, 1979) : un centre opérationnel (*operating core*) assez large, relié par une longue ligne hiérarchique (*middle line*) à un petit sommet stratégique (*strategic apex*). L'ensemble est soutenu par la technostucture d'une part et le support logistique d'autre part. La figure 1 ci-bas illustre cette configuration structurelle.

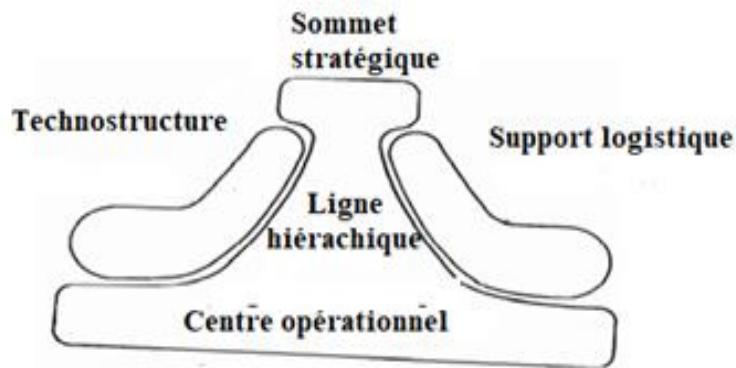


Figure 1: La bureaucratie mécaniste

Source : traduit et adapté de Mintzberg et Romelaer (1979)

Au sein des BM, le centre opérationnel est l'échelon le plus bas, il est composé du personnel responsable des tâches essentielles à l'organisation, c'est-à-dire celles qui sont directement reliées à la production de biens ou de services. Le centre opérationnel est véritablement le cœur de l'organisation ce qui explique sa prépondérance. Il assume quatre fonctions essentielles : il sécurise les intrants destinés à la production, il transforme des intrants en extrants, il distribue les extrants ou produits et supporte directement la transformation (Mintzberg & Romelaer, 1979).

Le sommet stratégique regroupe l'ensemble de l'équipe de la haute direction, c'est donc également un sommet hiérarchique. Dans le cas des IM, il s'agit du Chef d'État-major et de son équipe. Cette composante exerce trois grandes fonctions : elle s'assure que la mission de l'organisation soit atteinte de manière efficace, elle gère la relation à l'environnement et elle formule la stratégie de l'organisation (Mintzberg & Romelaer, 1979). Pour ces auteurs, le gestionnaire du sommet hiérarchique assume le rôle de porte-parole, il établit des contacts stratégiques pour l'organisation, il est le point de contact lors de négociations et lorsque des acteurs cherchent à influer sur la mission de l'organisation. Il est également une force médiatrice entre l'environnement et l'organisation, qu'il interprète et auquel il tente de répondre par la formulation de stratégies adaptées. Les bureaucraties mécanistes accordent un pouvoir presque absolu au sommet stratégique. Cette concentration du pouvoir implique que les décisions stratégiques suivent une approche *top down*.

Cependant, pour s'assurer que la stratégie formulée par un petit groupe soit exécutée par la masse opérationnelle, le fonctionnement des IM repose sur une ligne hiérarchique très formalisée et centralisée faisant office de colonne vertébrale. Elle se compose de sous-officier, qui sont des *middle managers* (caporaux-chef, sergents, adjudants), dont la fonction principale est la supervision des travailleurs de première ligne (soldats et caporaux). En contact direct avec le centre opérationnel, les managers de la ligne hiérarchique informent le sommet stratégique de la situation sur le terrain, et s'assurent que l'intention du sommet stratégique est respectée. Contrairement aux officiers qui sont responsables de la formulation stratégique, les sous-officiers s'occupent de l'aspect tactique (Feld, 1959 cité Mintzberg & Romelaer, 1979).

Au sein des IM le soutien logistique est assez large. Selon les auteurs, cette composante supporte indirectement la mission en prenant à sa charge diverses tâches nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Il assure essentiellement des fonctions de support, qui sont exercées au sein des IM par les métiers de la logistique. Cette composante s'occupe notamment de la cafétéria, du transport de matériel, de la gestion des ressources humaines et de l'approvisionnement. Au sein des bureaucraties mécanistes, les services de logistiques prennent une grande place. Bien que ces services puissent être assurés par des sous-traitants, les BM sont plutôt friileuses à les externaliser.

Cela s'explique, car les IM sont des organisations qui craignent l'incertitude et sont obsédées par le contrôle. Ainsi, l'internalisation de ces fonctions permet aux IM de dépendre au minimum du marché et d'être autonome dans leur fonctionnement quel que soit le lieu ou l'heure de la journée.

Le mécanisme de coordination principal au sein de ce type de structure est la standardisation du travail. Cette standardisation est assurée par la technostucture, ce qui accorde un pouvoir informel non négligeable. En effet, ce sont ses analystes qui standardisent le travail des autres membres (produits, compétences et processus). Typiquement, il s'agit des contrôleurs, des planificateurs, des personnes responsables des formations, des normes, etc. En somme, ils servent l'organisation en standardisant le travail des autres : il le planifie, le conçoive et le change (Mintzberg & Romelaer, 1979). Cette place importante accordée à la standardisation mène à la production de nombreuses règles et législation qui transcendent les IM et ce, à tous les niveaux hiérarchiques. Cela a pour effet de favoriser des modes de communication formels, et les décisions suivent une chaîne hiérarchique stricte (Lang, 1965; J. Soeters, 2018; J. L. Soeters et al., 2006). Cette standardisation poussée à l'extrême induit à une uniformisation des compétences, des tâches, des procédures, des comportements et même de l'habillement. Ainsi, une grande partie du fonctionnement des IM repose sur ces règles qui dictent la vie des militaires. La standardisation des procédures impose aux gestionnaires de la ligne hiérarchique de suivre des règles précises, limitant ainsi leur pouvoir de décision aux situations imprévues qui nécessitent une supervision directe (Mintzberg & Romelaer, 1979).

Ainsi, en synthèse, on constate que la structure des IM est celle d'une bureaucratie mécaniste poussée à son paroxysme. Cette structure impose une forte centralisation, une distinction stricte des rôles et pouvoir de chaque membre, ainsi qu'une standardisation des procédures. Le pouvoir se concentre formellement au sein du sommet stratégique et informellement dans la technostucture. La formulation de la stratégie est faite par le sommet stratégique, elle est par la suite implémentée par les niveaux inférieurs au sein de l'organisation (*approche top down*). Il s'agit d'organisations obsédées par le contrôle, rien ne doit être laissé au hasard afin de limiter au maximum l'incertitude, ce qui explique la forte planification de la part de la technostucture. Ce type de structure extrêmement

formalisée est particulièrement efficace dans les environnements stables. La rationalisation du travail rend les tâches simples et répétitives; la formation des opérateurs y est relativement limitée. De plus, la discipline y est reine afin de maintenir l'ensemble des composantes, dont les intérêts sont parfois divergents, soudées les unes aux autres. Ainsi, les IM sont de véritable machine bureaucratique, composées de différents rouages où le rôle de chacun est clairement défini et rationalisé. Il s'agit d'une organisation performative, qui n'est pas programmée pour la résolution de problème (Hunt, 1970 cité Mintzberg & Romelaer, 1979). On y valorise la recherche d'efficacité au détriment de l'innovation. Ainsi, la stratégie de ce type d'organisation n'évolue pas facilement, car c'est une structure rigide profondément inadaptée à de brusques changements dans les conditions environnementales (Alvinius, 2012). Maintenant que nous avons défini les IM, et que nous avons caractérisé la structure de celle-ci, il est temps d'aborder la culture organisationnelle militaire.

### 1.3.2 Culture organisationnelle des IM

Outre les spécificités structurelles que nous avons étayées, les IM possèdent également certaines caractéristiques culturelles uniques. Elles ne sont pas des organisations quelconques; elles sont imprégnées d'une culture organisationnelle unique qui les différencie grandement des autres bureaucraties d'État.

#### 1.3.2.1 Culture militaire

Au sein de la littérature, plusieurs auteurs rapportent des caractéristiques distinctives de la culture organisationnelle des IM par rapport à leurs consœurs civiles : la vie en communauté (*community life*), l'importance de la hiérarchie et des règles (*hierarchy and rules*), le double visage organisationnel (the *Janusface character*) ainsi qu'un degré d'aversion pour l'évaluation (*assessment-aversion*) (Lang 1965; Soeters 2000; Soeters et al. 2003; Winslow, 2007; Burk, 2008 cités dans J. Soeters, 2018:252).

#### 1.3.2.2 Les IM comme Institution totale

L'un des aspects uniques d'une IM est la vie en communauté qu'elle impose à ses membres (Lang, 1965; J. Soeters, 2018; J. L. Soeters et al., 2006). Du début de la journée jusqu'à la fin de celle-ci; tout se fait en groupe: les militaires dorment, mangent, travaillent et se divertissent ensemble. Un certain nombre d'entre eux

vivent au sein de garnisons et l'institution prend à sa charge l'ensemble des besoins primaires de ses membres. Dans cette optique, les FAC ont de nombreux traits d'une institution totale, voire totalitaire, il s'agit d'

un lieu de résidence et de travail où un grand nombre d'individus vivant dans les mêmes conditions et isolés du reste de la société pendant une période de temps considérable mènent ensemble un épisode de vie contraint et réglé (Spenlehauer, 2017).

Ce type d'institution repose sur un traitement impersonnel de ses membres. Cela découle directement de la nature bureaucratique de l'organisation dont nous avons discuté dans la précédente partie : « elles appliquent à l'homme un traitement collectif conforme à un système d'organisation bureaucratique qui prend en charge tous ses besoins » (Goffman, 1961, cité dans Spenlehauer, 2017). Ce traitement impersonnel, mène à une indifférenciation des membres, favorisant ainsi le collectif sur l'individu. Afin d'uniformiser les recrues aux exigences de l'institution, celle-ci met en place des processus de dépersonnalisation que l'on peut également qualifier de spoliation identitaire (Goffman, 1961, Caforio & Hong, 2018). Au sein des FAC, ce processus débute dès la première formation dans le cadre du camp de qualification militaire de base (QMB). La première étape consiste à l'isolement des nouvelles recrues au sein de la garnison en limitant leur liberté de mouvement et en les privant de communication avec l'extérieur. Cela permet de déposséder les recrues des rôles sociaux qu'ils exercent dans leur vie civile.

Les premiers temps au sein des IM sont marqués par de nombreux rituels que Goffman (1961) qualifie de cérémonies d'admission. Les cérémonies d'admission visent à homogénéiser et à standardiser les recrues. C'est un processus qui transforme les recrues de sujet à objets de l'institution. Cette étape est marquée par un ensemble d'actions telles que des séances d'habillement, la transmission du règlement, la revue du curriculum vitae et par la prise de photos. Durant cette période, on leur retire de nombreux attributs personnels : leurs vêtements civils sont remplacés par un uniforme, on leur attribue un matricule, on ne s'adresse à eux par leur nom de famille et leur grade. Corolaire à cet élément, vient le dépouillement des recrues. Durant cette phase, on retire tous les effets personnels des membres, ceux-ci sont remplacés par des objets en série appartenant à l'organisation (vêtements, lit, équipement militaire), etc. Tout y est uniforme et

uniformément distribué. Cela favorise la dépersonnalisation des membres en les dépouillant de tout attribut distinctif.

De plus, les IM mettent beaucoup d'efforts à soumettre les membres à leur autorité. Cela passe notamment par des punitions collectives et répétitives, souvent physiques (pushups, rester au garde-à-vous durant de long moment, etc.) visant à instituer en eux la crainte et le respect à l'égard de l'institution. En somme, les FAC comme tout autre IM, privent les membres de leur identité originelle tant sur le plan physique que sur le plan moral, du moins pour une certaine période afin d'en faire des militaires. Le camp de qualification de base est un rite de passage qui permet au membre d'intégrer les exigences de l'institution. Durant cette période de formation initiale, les membres sont socialisés. Ils apprennent ainsi à agir, à penser et à partager les valeurs proprement militaires. Les IM sont à ce titre, des institutions de socialisation secondaires, qui « éduquent » ou endoctrinent leur membre au mode de vie militaire. Il est important de comprendre cette caractéristique si particulière des IM, car cela met en évidence le caractère profondément coercitif et autoritaire de la culture organisationnelle des IM comparativement aux autres formes d'organisations.

#### 1.3.3.3 Une culture autoritaire-Hiéarchie et règles

Cela nous amène à explorer un autre aspect caractéristique de la culture militaire, soit le caractère prépondérant de la hiérarchie et des règles (English, 2004, Soeters, 2006, J. Soeters, 2018). Comme nous en avons discuté dans la précédente partie, les IM sont des modèles de bureaucratie mécaniste par excellence. Cette structure renforce le pouvoir formel du sommet stratégique et le pouvoir informel de la technostucture responsable de la standardisation. Cela induit une prolifération de règles et un respect strict de la chaîne de commandement, ce qui explique l'importance des règles et de la hiérarchie au sein de ce type d'organisation(Mintzberg & Romelaer, 1979). Afin de maintenir cette hiérarchie, la chaîne de commandement fait usage de discipline et de contrôle. La discipline exerce plusieurs fonctions essentielles : elle agit comme un mécanisme de contrôle des comportements, permet de faire accepter l'autorité, et gère la désobéissance et les punitions (Arvey and Jones, 1985; Shalit, 1988 cités dans J. L. Soeters et al., 2006).

Au sein des IM, deux types de disciplines coexistent : la forme fonctionnelle et la forme cérémoniale (J. Soeters, 2018: 255). Pour l'auteur, la discipline fonctionnelle est liée aux exigences qui découlent de l'activité de combat (King, 2003 dans Soeters, 2018). Cette forme de discipline se compose de trois éléments culturels liés à la forme bureaucratique de l'organisation. Le premier élément consiste en l'acquisition de compétences et de compétences standardisées au niveau individuel, mais surtout au niveau d'équipe. Le second élément consiste au respect d'un ensemble de règles et de procédures formalisées, en particulier lorsqu'il y a des enjeux de sécurité. Enfin, le troisième élément est l'imposition d'agir en fonction des ordres et de l'intention du commandement. La discipline cérémoniale ou formelle est quant à elle reliée à l'étiquette et à l'apparence du groupe (J. Soeters, 2018; J. L. Soeters et al., 2006). Il s'agit d'une discipline de cérémonie, qui implique d'être propre sur soi, de saluer, de marcher en ligne au pas cadencé. Les parades militaires sont, à ce titre, de très bonne représentation de ce type de discipline. Cette étiquette renforce l'esprit de corps, elle donne à voir l'identité et l'unité commune des militaires, particulièrement importante lorsque vient le temps de rendre hommage aux membres tombés au combat (J. Soeters, 2018).

#### 1.3.4.4 Le double visage des IM

Pour les auteurs (J. Soeters, 2018; J. L. Soeters et al., 2006), on peut qualifier la culture militaire de janusienne, c'est-à-dire qu'elle possède deux visages. Le premier visage qualifié de chaud correspond au mode de fonctionnement durant en contexte de guerre, c'est à dire lors de contexte opérationnel. Le second contexte qualifié de froid fait quant à lui référence au fonctionnement en garnison, c'est à dire durant les périodes de paix. Cette double facette de la culture militaire découle directement du *core business* des IM à savoir l'utilisation et l'expérience de la violence (J. Soeters, 2018:256). Ainsi, selon Soeters (2006, 2018) en temps de paix, les IM ressemblent davantage aux autres bureaucraties publiques, les activités principales portent essentiellement sur l'entraînement et la préparation aux conflits armés, alors qu'en temps de guerre, leurs singularités s'expriment davantage :

distinction between the soldier on the battlefield and the one in garrison, between the military working at the MoD and the commanders in the field, and between the "corporate" and the "muddy boots" army, so to speak ( McCormick, 1998 dans J. L. Soeters et al., 2006:238).

Il nous importe de mettre en évidence ce caractère binaire de la culture militaire, car il s'agit des deux facettes d'une même pièce. En période de conflit, durant des circonstances de vie ou de mort, certains éléments culturels spécifiques des IM ressortent. J. Soeters (2018) en a identifié trois. Tout d'abord, les militaires portent une attention accrue à leurs camarades, cette solidarité prend source au sein de codes culturels militaires qui découlent des pratiques opérationnelles considérées comme efficaces. Deuxièmement, au sein de ce type de contexte, les militaires se préparent à l'inattendu afin d'éviter la panique lorsque la situation opérationnelle se détériore. Cette préparation à l'inattendu renvoi à l'obsession pour le contrôle dont nous avons discuté plus tôt. Troisièmement, ce type de situation exige d'avoir des commandants capables d'être flexibles, courageux tout en instiguant la crainte par leur contrôle et de faire preuve de compassion à l'égard des membres sous son commandement.

Quatrièmement, l'attitude du personnel militaire est caractérisée par une certaine mentalité jusqu'aux boutisses qui poussent les militaires à exécuter les ordres sans trop se poser de questions ou d'émettre des doutes. Nul doute que ce trait, caractéristique de la mentalité militaire, est valorisée par le commandement, il peut cependant avoir des effets négatifs sur la tenue des opérations. En effet, ce type de raisonnement peut facilement se traduire par une forme pensée de groupe sans véritable réflexion. Cela peut parfois se traduire par une forme de fuite en avant, sans véritables interrogations quant aux défis et difficultés qui découlant d'objectifs et de buts parfois trop ambitieux (J. Soeters, 2018). Enfin durant ces périodes chaudes, les IM ont tendances à vouloir détourner le regard de la société sur leurs activités et se referment sur elles-mêmes. C'est notamment dû à la nature de l'activité militaire en temps de guerre qui semble difficile de partager avec le monde civil : « Most military people think this is a unique, opaque and unfortunately also nasty business that cannot be shared with others from outside the organization. »(J. Soeters, 2018:256)

Cette fermeture aux individus extérieurs à l'organisation n'est pas sans rappeler les études de Becker, dans lesquels il mentionne que certains groupes professionnels considèrent que les personnes extérieures à l'organisation (*outsiders*) ne comprennent pas leur réalité et ne méritent pas de respect (Becker 2014: 20 cité dans J. Soeters, 2018).

Avant de conclure cette section, il nous à reste aborder un dernier élément : la culture traditionnellement masculine et « blanche » de la profession des armes au sein des pays de l'occident. En effet, tel que mentionné par certains auteurs (Moskos, 1970; Rudstad, 1982 cités dans Dunivin, 1994), les IM sont, à l'origine des organisations proprement masculines. Selon ces auteurs, la profession des armes est indissociable de la notion de combat, et cette activité a longtemps été la chasse gardée des hommes. Par exemple, au Canada, bien que la ségrégation ne fût pas inscrite dans les lois, les militaires noirs servaient au sein d'unités composées exclusivement de militaires noirs, telles que le 2<sup>e</sup> Bataillon de construction. Ce n'est qu'en 1939 que les volontaires de la communauté noire du Canada furent admis dans les rangs. De plus, les IM ont longtemps été fermées à l'inclusion de membres semblant dévier du stéréotype du guerrier masculin. Par exemple, les personnes homosexuelles et les femmes furent longtemps écartée de la profession. Les IM ont souvent justifié les lois et règlements interdisant l'intégration de certains groupes sociaux au nom de l'efficience au combat. Selon l'auteur le paradigme du combattant masculin constitue, du moins en partie l'essence de la culture militaire.

Traditionnellement, la culture des IM est caractérisée par la valorisation par un certain culte de la masculinité en promouvant des valeurs, des normes et un mode de vie proprement masculin. Certains de ces traits culturels persistent encore au sein des IM, bien que nombre d'entre elles se soient ouvertes à l'intégration de la diversité. Encore aujourd'hui, si l'on se réfère aux FAC par exemple, les hommes blancs constituent la majorité du personnel militaire. Comme nous l'avions rapidement abordé en introduction, certains rapports tels que celui de la juge Deschamps (2015) et de la juge Arbour (2022) ont mis en évidence l'existence d'une culture discriminatoire à l'égard des membres issus de la diversité.

Dans cette partie, nous avons présenté la structure organisationnelle bureaucratique des IM, la nature spécifique de la culture militaire et son caractère totalisant, l'importance de la hiérarchie et de la discipline et enfin le visage binaire des IM. Il nous importe à présent d'introduire la notion de changement au sein des IM et de présenter les différentes forces qui peuvent les pousser à muter.

## 1.4 Les IM entre changements et continuité

Les organisations peuvent avoir de la difficulté à changer. C'est peut-être d'autant plus vrai pour les bureaucraties étatiques et plus précisément pour les IM. La nature bureaucratique de l'organisation, conjuguée à ses spécificités culturelles donnent aux IM une certaine rigidité organisationnelle, qui peut constituer un frein au changement. Il ne faudrait cependant pas en conclure que celles-ci n'évoluent pas. Elles sont sujettes, comme toute autre organisation à différentes pressions qui les poussent à évoluer. Il y a une raison qui peut, plus que d'autre peut pousser les institutions aux changements. Il s'agit de la quête de légitimité. Ainsi, en dépit de leur rigidité organisationnelle, les IM comme toutes organisations qui perdurent dans le temps, s'adaptent, et sont influencées par le contexte économique, social et politique dans lequel elles s'insèrent.

En effet, celles-ci ont connu énormément de changements du 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> siècle. Jusqu'ici, nous nous sommes limités à décrire les spécificités organisationnelles qui distinguent les IM des autres organisations ; il nous reste maintenant à voir comment celles-ci ont évoluées pour mieux comprendre ce qu'elles sont aujourd'hui et comment se manifestent les pressions qui les poussent à implémenter des politiques et des stratégies en matière d'EDI. On peut donc se demander quelles sont les raisons qui poussent les IM à adopter des politiques d'Équité, de diversité d'Inclusion (EDI) et à quel point celle-ci sont compatibles avec l'identité des IM. Avant de décrire et d'expliquer la source et la nature des pressions qui poussent à l'implémentation de politiques EDI, il importe de comprendre la relation qu'entretiennent les IM avec la société, les parties prenantes et leur environnement. Ainsi, dans un premier temps, nous introduirons la notion de relation civilo-militaire et les pressions qui y sont associées. Dans un second temps, nous présenterons l'écart civilo-militaire, c'est-à-dire les divergences et les convergences entre le monde civil et militaire. Enfin, dans un troisième temps, nous présenterons la manière dont ont évolués les IM avant aboutir à la forme que nous connaissons aujourd'hui.

### 1.4.1 Relations civilo-militaire : contrôle influence de la société sur les IM

Afin de comprendre comment les pressions en matière d'EDI s'imposent aux IM, telles que les FAC, et comment celles-ci y répondent, il importe de développer quelque peu sur les relations entre le monde militaire et civil, communément appelés par les auteurs

les relations civilo-militaire. Le concept de relations civilo-militaire réfère aux relations qu'entretiennent les IM avec la société civile, avec les autres bureaucraties gouvernementales et ainsi qu'avec les leaders civils et militaires (Brooks, 2019). La question du contrôle des IM par les autorités civiles est au cœur de ce courant théorique. La littérature portant sur les changements à l'œuvre au sein des IM considère que ceux-ci sont issues des pressions qui découlent du contrôle civil sur les IM. C'est Samuel Huntington (1957), dans son ouvrage désormais classique *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, qui fut l'un des premiers à théoriser cette relation.

#### 1.4.1.1 Contrôle civil objectif et subjectif

Pour Huntington (1957), la société civile peut exercer deux types de contrôle sur les IM: le contrôle objectif et le contrôle subjectif. Le contrôle objectif civil (*objective civilian control*) est une forme de contrôle au sein duquel, l'on cantonne le pouvoir des IM aux affaires militaires. Il s'agit de faire des IM un outil de l'État (Huntington) en leur accordant une autonomie élevée dans la sphère militaire. L'essence de ce type de contrôle réside donc dans la reconnaissance de l'autonomie du professionnalisme militaire. En somme, le contrôle objectif civil consiste à limiter le pouvoir politique des IM, en échange de quoi, elles jouissent d'une autonomie dans leur sphère de compétence. Ce type de contrôle prône une forme de stérilité et neutralité politique de la part des IM. Il vise à maximiser la capacité des IM et à assurer la sécurité militaire tout en réduisant le pouvoir de celle-ci au minimum à l'égard des groupes de la société civile :

Objective civilian control not only reduces the power of the military to the lowest possible level vis-a-vis all civilian groups, it also maximizes the likelihood of achieving military security. (Huntington, 1957:85).

À l'inverse, le contrôle subjectif civil (*subjective civilian control*) vise à faire des IM le miroir de l'État, et par extension de la société (Huntington, 1957:83). Contrairement au contrôle civil objectif qui reconnaît l'autonomie des IM, ce type de contrôle remet en cause l'indépendance de l'institution dans le domaine militaire. En d'autres termes, le contrôle subjectif civil réduit le pouvoir des IM au profit d'acteurs et d'institutions civiles. Alors que le contrôle civil objectif tend à limiter le pouvoir des IM en empêchant leurs implications dans le domaine politique, le contrôle civil subjectif présuppose cette implication (Huntington, 1957). Historiquement, pour l'auteur, la demande d'un contrôle

objectif provient des IM alors que le contrôle subjectif provient de multiples groupes civils qui cherchent à accroître leur influence dans les affaires militaires.

#### 1.4.2 L'écart civilo-militaire : Entre Divergence et convergence

Huntington (1957) considère que le contrôle objectif est souhaitable et nécessaire. Il prône donc une forme de divergence avec la société. Selon lui, il y a une forme de contrat social entre les IM et la société. La société assure aux IM des ressources, une autonomie institutionnelle et le monopole de la violence légitime en échange de quoi, celles-ci s'engagent à ne pas s'ingérer au sein de la politique nationale. L'inverse est également vrai, au sein de cette perspective, les influences extérieures provenant du monde civil sont perçues comme une menace à l'efficience et l'identité des IM. Huntington prône donc une forme de ségrégation des IM avec la société. Afin d'assurer leur rôle de défense à l'égard de menaces extérieures, les IM disposent d'une autonomie institutionnelle et de ressources considérables: humaines, financière, militaire et informationnelle (Huntington, 1957; Croissant and Kuehn 2011, cités dans Kuehn, 2018). À ce titre, elles sont perçues comme des menaces potentielles pour l'état démocratique. La crainte que les IM ne se retournent contre la société qu'elles sont censées défendre, impose un strict contrôle des institutions militaires par les institutions politiques. Ainsi, la séparation du monde civil et militaire est considérée comme un impératif démocratique.

Nous avons succinctement développé sur les formes de contrôle qui sont exercés sur les IM par la société civile. Nous avons établi que les forces politiques qui induisent les IM à changer proviennent essentiellement du monde civil. Pour Samuel Huntington (1957), ces influences politiques extérieures menacent l'efficience opérationnelle des IM, il prône de ce fait une forme de divergence avec la société. L'œuvre de Huntington a permis de poser les bases de la théorie des relations civilo-militaire. Cependant, la perspective de la divergence prônée par Huntington ne fait pas consensus. Plusieurs auteurs considèrent au contraire que la convergence entre le monde civil et militaire est nécessaire et inéluctable. L'un des tenants le plus réputés de la théorie de la convergence est certainement Morris Janowitz qu'il introduira dans son œuvre *The Professional Soldier* publiée en 1964. Ce dernier estime que la divergence est dans les faits inatteignables et qu'une convergence des IM avec la société est nécessaire. Ainsi,

contrairement à Huntington, Janowitz prône une convergence entre la sphère civile et militaire au nom de la légitimité, du consensus et de la stabilité :

According to Huntington, divergence is needed for the military to be able to carry out its tasks effectively; according to Janowitz, convergence is necessary, since today's professional soldier is too involved in the country's political choices and needs the full consensus of the society to which he belongs. (Caforio & Hong, 2018:19)

Les tenants de l'approche de Janovitz considèrent que les IM, malgré leurs fonctionnements distincts, doivent être intégrées à la société qu'elles servent. Selon lui, la stabilité des IM est assurée par la convergence des valeurs sociétales avec l'éthos et les valeurs militaires : « ill be stable only if the dominant values of civilian society and the military's 'professional ethos converge » (Kuehn, 2018: 172). Cette convergence des valeurs est nécessaire afin de bénéficier du soutien de la société. Elle favorise la perception selon laquelle les IM sont légitimes, car cohérentes avec les valeurs de leur société d'appartenance. Selon lui, il importe d'analyser les IM sous l'angle du changement, car les mutations qui sont à l'œuvre au sein des IM sont le produit de changements plus larges au sein de la société. Selon lui, les nombreux changements organisationnels provenant de pressions civiles traduisent un processus de civilianisation des IM.

Comme nous l'avons indiquée plus tôt, les IM sont tiraillées entre leurs impératifs fonctionnels et leurs obligations sociales. Ainsi, afin de rester légitimes, elles ont besoin, d'une part d'être en cohérence avec les normes et valeurs de leur société d'appartenance, mais doivent également maintenir une efficience opérationnelle d'autre part. Elles tentent ainsi de concilier leur légitimité morale et pragmatique. À ce titre, elles sont souvent appelées à devoir gérer « les défis sociaux qui s'imposent à elles » tout en maintenant une efficience opérationnelle (Ouellet & Lanteigne, 2011). Les IM sont donc sensibles aux pressions qui proviennent de la société civile, car la justification de leur légitimité en dépend. En conséquence, les IM entretiennent une relation singulière avec la société. D'une part, l'exclusivité de leur mission leur confère une certaine autonomie par rapport à la société, et d'autre part elles sont dépendantes de celle-ci, car elles n'en restent pas moins soumises au pouvoir politique et aux pressions sociales. Ainsi, les pressions que les IM subissent de la part du monde extérieur les mènent à adopter de nombreux traits organisationnels du monde civil, tels que l'implémentation de politiques EDI. Toutes deux s'accordent cependant sur le fait que le pouvoir civil cherche à contrôler et à influencer les IM.

Dans les précédents paragraphes nous avons mis en évidence le fait que les IM entretiennent une relation de divergence/convergence avec la société. Les effets de la convergence des IM avec les sociétés civiles ont tendance à faire évoluer les IM pour les faire ressembler davantage aux fonctionnements des autres bureaucraties civiles. Ce processus s'accompagne de nombreuses exigences en matière d'EDI qui viennent remettre en cause le caractère exclusif des IM. Lorsque l'on s'interroge sur les différentes pressions convergente ou divergente, la question de l'écart entre la société et les IM apparaît. Pour les auteurs(Rahbek-Clemmensen et al., 2012), on peut conceptualiser l'écart entre la société et les IM (*civil-military gap*) à l'aide de quatre idéaux types : l'écart culturel, l'écart démographique , l'écart en matières de politiques et l'écart institutionnel. Le tableau ci-bas synthétise les différentes caractéristiques de cet écart.

*Tableau 1 : Les quatre dimensions de l'écart civilo-militaire*

Type d'écart	Écart culturel	Écart démographique	Écart de préférence politique	Écart institutionnel
<b>Description</b>	Différences de valeurs entre les populations militaires et civiles	Différences dans la composition des populations militaire et civile	Différences dans les objectifs politiques poursuivis par les élites militaires et civiles	Différences entre les institutions militaires et civiles
<b>Variables Clefs</b>	Perceptions mutuelles, processus de socialisation des normes, dépendance des chemins organisationnels.	Origines géographiques, ethniques, politiques, socio-économiques ou familiales.	Préférences politiques exprimées, divergences de gains rationnels, préférences historiques et enracinées.	Différences fonctionnelles, identités institutionnelles, mythes et préjugés

Source :création de l'auteur tiré de Rahbek-Clemmensen et al., 2012 : 673 , traduction libre

#### 1.4.2.1 Entre institution et occupation le modèle de Moskos la coexistence de deux logiques : le Modèle institutionnel/occupationnel de Moskos

Dans les précédents paragraphes nous avons mis en évidence le fait que les IM entretiennent une relation de divergence/convergences avec la société. Des auteurs, tels que Huntington (1957) et Janowitz se sont interrogés sur les pressions qui s'imposent aux IM. Dans son désormais article célèbre *From institution to occupation: Trends in military organization*, Charles Moskos (1977) introduit le modèle institutionnel/occupationnel (I/O). Ce modèle nous intéresse, car il permet de comprendre comment les IM évoluent et deviennent peu à peu des perméables aux changements organisationnels tels que l'implémentation de politiques EDI. En effet, selon l'auteur deux logiques conflictuelles coexistent au sein des IM : le modèle institutionnel d'une part et le modèle occupationnel d'autre part ( Moskos, 1977, 1986). Ainsi, pour Moskos, les IM sont à la fois une institution et une occupation.

La logique institutionnelle renvoie au modèle traditionnel, paternaliste et conservateur des IM (Pinch, 2004). Cette perspective fait référence à l'idée d'une organisation exclusive, répondant à une logique justifiée par des normes et des valeurs distinctes. Elle réfère aux traits traditionnels des IM qui divergent de la société reposant sur des normes et valeurs distinctes et singulières. Ainsi, selon Moskos (1977:42) :

An institution is legitimated in terms of values and norms, i.e., a purpose transcending individual self-interest in favor of a presumed higher good. Members of an institution are often viewed as following a calling; they generally regard themselves as being different or apart from the broader society and are so regarded by others. To the degree one's institutional membership is congruent with notions of self-sacrifice and dedication, it will usually enjoy esteem from the larger community.

Ce modèle implique la primauté de l'intérêt de groupe et de l'institution sur l'individu. Elle se traduit par un ensemble de contraintes imposées à ses membres, telles que des :

extended tours abroad, the fixed terms of enlistment, liability for 24-hour service availability, frequent movements of self and family, subjection to military discipline and law, and inability to resign, strike, or negotiate over working conditions. (C. C. Moskos, 1977:42).

La logique occupationnelle au contraire se justifie par la rationalité du marché. En ce sens, les militaires y sont considérés comme des fonctionnaires en uniforme. La carrière

militaire y est donc perçue comme une occupation comme une autre et non comme un appel. Ce modèle est le produit de pressions qui poussent les IM à s'assimiler au mode de fonctionnement civil et plus précisément, aux bureaucraties civiles. La logique occupationnelle tend à rendre la frontière entre le mode de vie militaire et civile poreuse. Pour Moskos (1977), le modèle occupationnel traduit une civilianisation des IM. Cela signifie qu'elles tendent à ressembler de plus en plus aux organisations du monde civil par l'intégration de traits organisationnels du monde civil, afin de répondre aux nouvelles attentes sociétales. Concrètement cela se traduit par « une érosion de l'éthos et des valeurs militaires, coïncidant notamment avec une pénétration accrue des pratiques de gestion civile, ainsi qu'un rapprochement entre les grandes bureaucraties civiles et les organisations militaires. »(Rondeau, 2011:361). Ce modèle prône les intérêts individuels des membres sur le groupe et l'institution. En ce sens, elle tend à faire ressembler les IM aux organisations civiles :

An occupation is legitimated in terms of the marketplace, i.e., prevailing monetary rewards for equivalent competencies. In a modern industrial society employees usually enjoy some voice in the determination of appropriate salary and work conditions. Such rights are counterbalanced by responsibilities to meet contractual obligations. The occupational model implies priority of self-interest rather than that of the employing organization. (Moskos, 1977:43).

Le modèle institutionnel/occupationnel est donc un continuum permettant d'appréhender les changements au sein des IM. On trouve à l'une des extrémités les IM qui divergent fortement de la société civile (modèle institutionnel), et à l'autre extrémité celles qui convergent grandement avec les structures civiles (modèle occupationnel) :

Within the first concept, the military is seen as an elitist institution that is in need of being protected against unwelcome and undue influences resulting from societal and sociocultural developments in order to ensure the effectiveness of the institution. In contrast to this, the latter vision starts from core values in Western society such as democratization and participation and strives for the military's acceptance, respect and legitimacy in society and thus favors the military's integration into society (Kümmel, 2018:487).

Les IM portent donc en elles ces deux logiques contradictoires. En fonction des contextes historiques, politiques et sociaux, celles-ci se rapprochent ou se distancient des traits traditionnels des IM. Selon Moskos (1977,1986), les IM ont tendance à passer du modèle institutionnel à un modèle occupationnel. Il note également qu'au sein d'une même IM, certains groupes peuvent se distinguer par l'adhésion à l'un ou l'autre de ces modèles. Cela signifie qu'il puisse y avoir au sein de la même organisation des acteurs plus réticents que d'autres aux changements. Une IM ne se limite donc pas à l'un ou l'autre de ces modèles, il y a plutôt une coexistence de ses deux aspects. Le modèle

occupationnel pousse donc à l'adoption de pratiques et de politiques en matière d'EDI directement issues de la société. Le tableau 2, présenté ci-dessous récapitule

*Tableau 2 : L'organisation sociale militaire: institutionnel et occupationnel*

**Table 3.1** Military social organisation: institutional versus occupational

Variable	Institutional	Occupational
1. Legitimacy	Normative value	Marketplace economy
2. Role commitments	Diffuse	Specific
3. Basis of compensation	Rank and seniority	Skill level and manpower
4. Mode of compensation	Much in non-cash form or deferred	Salary and bonuses
5. Level of compensation	Decompressed, low recruit pay	Compressed, high recruit pay
6. Evaluation of performance	Holistic and qualitative	Segmental and quantitative
7. Legal system	Military justice	Civilian jurisprudence
8. Reference group	Vertical, within organisation	Horizontal, external to organi:
9. Societal regard	Esteem based on notion of service	Prestige based on level of com
10. Post-service status	Veteran's benefits and preference	Same as civilian
11. Residence	Adjacency of work and residence locales	Separation of work and reside locales
12. Spouse	Integrated with military community	Removed from military comm

*Note* from Moskos (1986, pp. 377–82)

Source : Tiré de Nuciari (2018 : 49)

En synthèse, nous avons vu au cours de cette partie que : a) les IM sous soumises à des pressions externes b) que ces pressions sont issues de la société et de l'état c) que les changements en matière d'EDI sont directement issus de ces pressions civiles d) que les IM portent en elles des logiques contradictoires.

#### 1.4.3 Les IM d'hier à aujourd'hui : les IM post-modernes

Pour les auteurs (Moskos et Burk, 1994 cités Nuciari, 2018:53), on peut distinguer « trois grands types de relations entre le monde militaire et la société ». Le premier type de relation appelé « *modern* », est antérieur à la Guerre froide, il s'étend des années à 1900 à 1945. Le second type est qualifié de « *late modern* » correspond à la période de la Guerre froide (1945-1990). Le troisième type de relation, appelé « *postmodern* » est postérieur à la Guerre froide et s'étend de 1990 à nos jours. Il nous importe de présenter succinctement ce modèle, car il met en évidence les transitions historiques qui ont eu cours. Cela facilite l'interprétation des changements que vivent actuellement les IM : « whether now is another similar period of transition and, if so, what is the new idea of military organisation

and purpose » (Moskos et Burk 1994 : 142 cités dans (Nuciari, 2018:52). Comme le rappelle Nuciari (2018:53) les variables de ce modèle permettent d’appréhender les changements au sein des IM en lien avec les changements sociétaux :

Looking at the variables contained in the model, they are of different nature, and pertain to the military organisation and to the civil society as well. The model, actually, is bound to give evidence not of the changes within one single actor (the military on the one side, or the society on the other), but of the changes in the system formed by armed forces and society, that is in the special set of relationships binding a society with its military.

Au sein de ce modèle, les variables sont divisées en deux catégories : celles qui décrivent des traits internes propres à l’IM et celles qui reflètent les changements sociétaux externes. Les auteurs ont ainsi identifié cinq variables décrivant la société : *the nature of the perceived threat, the force structure, the major mission definition* ainsi que *la conscientious objection*.

Il y a d’abord la nature de la menace perçue (*nature of perceived threat*), celle-ci « est façonnée par les valeurs et orientations de la société, ainsi que par la position occupée de celle-ci au sein du contexte international » (Nuciari, 2018:53, traduction libre). Depuis plus d’un siècle, la menace perçue a évolué. Au début du 20e siècle jusqu’en 1945, celle-ci était essentiellement une crainte quant à une invasion ennemie. Puis, durant la Guerre froide, celle-ci est devenue la guerre nucléaire. Enfin, depuis les années 1990 , la menace perçue par les IM contemporaine est subnationale (ex, terrorisme, violence ethnique,etc.). Il est intéressant de remarquer que cette interprétation est particulièrement juste en ce qui concerne les FAC. En effet, durant le début de la modernité (*early modernity*), les conflits les plus importants auxquels ont participé les FAC furent, la Première et la Seconde Guerre mondiale. Durant la guerre froide, la principale menace des FAC était la guerre nucléaire avec le bloc de l’est. L’actuelle période, quant à elle, est marquée depuis les années 1990 par des opérations à l’égard de menaces subnationales. On note ainsi une participation accrue dans des opérations visant à lutter contre la violence ethnique et la menace terroriste. Par exemple, en 1991, le Canada intervient dans les Balkans, puis en 1994, lors du génocide rwandais, et plus récemment, en Afghanistan de 2001 à 2014.

Cette mutation de la menace a induit une transformation de la structure de la force. La structure est passée d’une armée de masse au début du siècle à une large armée professionnelle durant la Guerre froide avant de réduire son effectif pour aboutir à une petite armée professionnelle, telle que nous la connaissons aujourd’hui. C’est également

un trait qui s'applique aux FAC. Depuis la professionnalisation de l'institution, les effectifs ont été réduits et les membres reçoivent davantage de formations. On peut ainsi dire qu'il y a eu une forme de *tradeoff* entre quantité et qualité.

Conséquence directe de la nature de la menace perçue, la mission des IM a grandement évolué. La principale mission était la protection du territoire national lors de la première moitié du 20e siècle. Puis, lors de la Guerre froide, la mission est passée à un support actif aux alliances militaires. La création de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN) en est un bon exemple. Enfin, lors de la période postmoderne, celle que nous vivons actuellement, la définition de la mission est nouvelle, les IM interviennent au sein d'opérations éloignées de leurs champs de compétence traditionnels. C'est ainsi qu'on assiste à une plus grande participation des FAC à des opérations humanitaires ou de maintien de la paix. Un bon exemple de cela est l'intervention du Canada en Haïti à la suite du tremblement de terre de 2004.

Ce changement de définition de la mission des IM induit également une mutation du type de professionnel valorisé au sein des IM. Durant la période « *early modern* », le besoin militaire primaire exigeait des professionnels compétents dans l'art de la guerre ainsi que dans le leadership : « *the primary military need was for the leader skilled in the arts of war and leadership. For situations involving direct combat, such leaders are still needed.* »(Moskos , 1998:10)

Ce besoin découlait directement d'une exigence opérationnelle caractérisée par des combats directs. Lors du passage à la période « *late modern* », la croissance de l'importance de la technologie dans les combats engendre un processus de professionnalisation, marqué par une managérialisation et une technicisation accrue :

Probably the most well-known finding in military sociology tells how the dominant type of military professional shifts from the combat leader in the early modern period to the managerial technician in the late modern period. ( Moskos, 1998 :10).

Enfin, lors de la période « *postmodern* », le corps professionnel dominant est le « *soldier-statesmen* » ainsi que le « *soldier-scholar* ». Ce changement dans les compétences professionnelles dominantes des militaires découle de la diversification des opérations et de la globalisation des conflits, qui exige des professionnels instruits, capables d'interagir avec les médias dans un contexte de diplomatie internationale. Les

militaires qui composent actuellement les FAC sont donc bien différents de leur prédecesseur.

In the postmodern period, more than a residue of the warrior spirit will continue within the officer corps, but we can also expect to see the ascendancy of alternative professional types: the soldier-scholar, including the attainment of advanced civilian degrees; and the soldier-statesman, the officer skilled in handling the media and adept in the intricacies of international diplomacy. (C. Moskos, 1998:11)

#### 1.4.4.1 La relation aux médias

La relation entre les médias et les IM ont également grandement évolué. Au début du siècle, les médias étaient totalement intégrés aux IM, il s'agissait de journalistes militaires. Durant la période de la guerre froide, les médias étaient indépendants, mais scrupuleusement filtrés. Seul certains médias, choisis en amont étaient au contact des troupes. Enfin, de nos jours, la relation des médias est qualifiée par les auteurs de « courted » soit courtisées : « The ultimate in postmodernism may well be the "CNN factor," in which commanders watch commercial television to see what is happening in their areas of operation ». Alors que la période pré Guerre-Froide était marquée par un support de la part du public, l'attitude actuelle du public est plutôt « skeptical or apathic indifferent ». Pour Moskos (1994), ce changement d'attitude est notamment dû au fait, qu'à la fin de la Guerre froide, la défense n'était plus un véritable objectif social important :

Since the end of the Cold War, defense no longer seems to be an important social objective; the armed forces are subject to a transformation towards an all-volunteer force, and the military has consequently become somewhat marginalized in the public's view. (Malešič & Garb, 2018 : 150).

Le passage au modèle postmoderne des IM est marqué par une ouverture, ainsi qu'une adaptation aux nouvelles attentes sociétales. Ainsi, elles collaborent davantage avec les institutions civiles et intègrent en leur sein les employés civils (contracteurs ou fonctionnaires civil). Les civils qui constituent une composante majeure de l'organisation qui deviennent essentiel au bon fonctionnement de l'organisation. Les IM postmodernes se différencient également par l'intégration de groupes sociaux précédemment exclues de l'institution. Ainsi, ce nouveau type d'organisation intègrent et acceptent dans leur rang des groupes issues de la diversité tels que les femmes et les personnes homosexuels. Les IM postmodernes exercent également une influence plus faible sur ces membres. Alors que qu'auparavant les partenaires de vie des militaires étaient intégrées à la communauté

militaire et qu'ils étaient considérés comme un support essentiel aux affaires domestiques du militaire, ceux-ci en sont maintenant exclus.

*Tableau 3: Forces Armées et société postmoderne*

Armed forces variables	Early modern (Pre-Cold War) 1900–1945	Late modern (Cold War) 1945–1990	Postmodern (Post-Cold Since 1990)
Perceived threat	Enemy invasion	Nuclear war	Subnational (e.g. Ethnic violence, terrorism)
Force structure	Mass army	Large professional army	Small professional army
Major mission definition	Defence of homeland	Support of alliance	New missions (e.g., peacekeeping, humanitarian)
Dominant military professional	Combat leader	Manager or technician	Soldier-statesmen; soldier-scholar
Public attitude toward military	Supportive	Ambivalent	Skeptical or apathetic
Media relations	Incorporated	Manipulated	Courted
Civilian employees	Minor component	Medium component	Major component
Women's role	Separate corps or excluded	Partial integration	Full integration
Spouse and military community	Integral part	Partial	Removed
Homosexuals in the military	Punished	Discharged	Accepted
Conscientious objection	Limited or prohibited	Permitted on routine basis	Subsumed under civil law
Impact on defense budget	Positive	Neutral	Negative
Organisational tension	Service roles	Budget fights	New missions

Source : (Nuciari, 2018:54)

Il importe de retenir que les IM contemporaines sont des institutions postmodernes professionnelles qui évoluent dans un contexte opérationnel, social, économique et politique drastiquement différent depuis les années 1990. Elles se sont notamment modernisées et professionnalisées. Cela a contribué à faire évoluer leurs caractéristiques organisationnelles : réduction de l'effectif, changement de missions, croissance de membres issus de la diversité traditionnellement exclus de la profession.

Nous avons présenté au cours de cette partie, la relation particulière des IM à leur environnement en introduisant la question du contrôle et de l'écart civilo-militaire en prenant soin d'introduire les notions découlant du modèle institutionnel/occupationnel. Enfin, nous avons mis en évidence la nature postmoderne qui caractérise les IM d'aujourd'hui tel que les FAC. La partie suivante abordera plus spécifiquement l'implémentation de politiques EDI.

## 1. 5 Implémentation de politiques EDI au sein des IM

Maintenant que nous avons passé en revue les différentes caractéristiques structurelles et culturelles des institutions militaires et que nous avons mis en évidence la singularité de leur relation avec le monde civil. Il est temps de s'intéresser à l'implémentation des politiques EDI dans ce type d'organisation et d'introduire le cas des FAC. En effet, l'un des effets de la civilianisation des IM est l'intégration de politiques visant à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). Il semble alors légitime de se demander quelles sont les raisons pratiques qui poussent les IM, et plus spécifiquement les FAC à adopter des politiques, des plans et des stratégies en matière d'Équité, de diversité d'Inclusion (EDI) et à quels sont les enjeux liés à leur implémentation

L'objet de la présente partie est donc de comprendre comment les organisations uniformes et rigides telles que les FAC implantent les politiques EDI en leur sein. Pour se faire, nous mettrons en évidence les notions relatives à l'implémentation de stratégies EDI au sein des IM. Nous couvrirons les thématiques suivantes : les effets de la convergence des IM avec les nouvelles valeurs/normes sociétales, les objectifs et enjeux qui sous-tendent les stratégies d'EDI ainsi que les défis que l'implémentation que ce type de stratégie peut produire. Nous avons vu dans la précédente partie que les IM postmodernes sont davantage soumis aux pressions que dans le passé. Cela les pousse à développer des réponses stratégiques qui les mènent à implémenter de nouvelles stratégies.

### 1.5.1 Objectifs, défis et résistances institutionnelles

Plusieurs auteurs ont développé sur la nécessité d'implémenter des politiques EDI au sein des IM. Quelques éléments pratiques furent mis en lumière, tant sur la façon d'implémenter ces politiques que sur les résistances qui peuvent en découler. La mise en place d'une stratégie EDI ne se fait pas naturellement, en particulier dans le cadre d'organisation uniforme, homogène, rigides et autoritaires tel que les IM.

### 1.5.2 Les conditions nécessaires

Comme le rappelle Wenek (cité dans Pinch, 2004:182), l'implémentation ce type de politiques implique un travail stratégique qui ne peut se réaliser sans la réalisation d'un ensemble de tâches de la part du leadership. Les auteurs en ont identifié au moins cinq.

Premièrement, les leaders doivent établir les conditions nécessaires au changement vers un modèle organisationnel inclusif. Ils doivent, selon les auteurs, donner une vision et une direction au changement, en consultant les parties prenantes les plus affectées par ces changements. Le leadership doit être capable de démontrer ce que l'institution veut devenir : « from what was or is to what is to be » (Wenek cité dans Pinch, 2004:182). En d'autres termes les leaders doivent projeter le nouvel idéal identitaire souhaité. Deuxièmement, les leaders doivent allouer les ressources nécessaires au développement de structures, de procédures et de mécanismes permettant de supporter et d'implémenter les changements souhaités. Troisièmement, le leadership doit être en mesure de mener le changement. Que ce soit par la communication stratégique ou tout autre moyen disponible, le changement doit être promu à l'ensemble de la structure. Quatrièmement, le leadership doit mettre en place des systèmes de contrôle et d'évaluation afin de s'assurer de la réalisation des progrès souhaités. Cela permet de faciliter l'analyse des bons et des mauvais coups de l'organisation afin de comprendre les causes de celles-ci. Enfin, la structure hiérarchique des IM engendre des politiques EDI implémentés du haut vers le bas (top down). Il incombe donc au leadership de mettre en place des processus à chaque niveau organisationnel afin de démontrer la pertinence du changement entrepris tant pour l'institution que pour les membres. Selon les auteurs, le leadership doit implémenter des initiatives permettant de souligner la dimension morale, éthique et utilitaire du changement souhaité.

#### 1.5.3 Résistance au changement

L'implémentation de changements sociaux au sein des IM s'accompagne de son lot de défis et de résistances. Comme le mentionne Segal et Krestbaum, (2002 cité dans Pinch, 2004:172), les leaders militaires ont toujours résisté aux changements sociaux par crainte des effets potentiellement négatifs sur la cohésion et l'efficacité opérationnelle. Voyons quels sont les résistances et les freins qui peuvent se dresser à l'implémentation d'une stratégie EDI au sein des IM.

Pour Iyer (2022), trois raisons peuvent pousser les employés d'une organisation à résister à l'implémentation d'une stratégie EDI. En effet, dans le cas d'organisations relativement homogènes, l'auteur identifie trois grandes menaces qui peuvent être perçues par le groupe majoritaire au sein d'une origination donnée : la menace de ressource

(*ressource threat*), la menace symbolique (*symbolic threat*) et enfin la menace morale au sein du groupe (*in group threat*).

La menace à l'égard des ressources, renvoi à la crainte d'un groupe donné de perdre accès à des possibilités, des opportunités ou à des positions de pouvoir dont il pouvait jouir dans le passé (Rios et al. 2018 cités dans Iyer, 2022 : 3). Cette crainte peut mener à une opposition de la part du groupe traditionnellement avantageé de perdre accès aux ressources et aux priviléges (Blumer 1958 cité dans Iyer, 2022 : 3). Les politiques EDI sont alors perçues comme une menace à l'égard des intérêts du groupe (Veilleux & Tougas, 1989 cités dans Iyer, 2022 : 3). Cette crainte repose sur la croyance selon laquelle, la perception que les politiques EDI créeraient une forme de compétition qui favoriseraient les groupes visés au détriment du groupe majoritaire :

Such situations typically activate zero-sum beliefs (Wilkins et al., 2015), the perception of a limited pool of resources so that gains for an outgroup necessarily involve losses for one's ingroup. The disadvantaged outgroup is thus perceived as a competitive threat for a limited number of valued social resources, status, and privileges (Bobo, 1998). (Iyer, 2022:3)

Il a été empiriquement démontré dans la littérature que la perception de la menace d'accès aux ressources est un facteur important dans l'opposition du groupe majoritaire à l'égard des politiques EDI. Dans le cas des FAC ce groupe est composé d'hommes blancs.

Perceptions that DEI policies pose a threat to the economic or political power of the advantaged group predicts White people's opposition to race-based DEI policies (Lowery et al., 2006; Mangum & DeHaan, 2019; O'Brien et al., 2010; Renfro et al., 2006; Shteynberg et al., 2011, Study 2; van Londen et al., 2010; Wetts & Willer, 2018, Study 3; Wilkins et al., 2015) and men's opposition to gender-based DEI policies (Konings, 2020; Konrad & Hartmann, 2001; Summers, 1995; Veilleux & Tougas, 1989). (Iyer, 2022:4)

La menace symbolique revoit à deux craintes perçues par le groupe avantageé au sein d'une organisation : la menace à l'égard du principe de méritocratie et la menace à l'encontre de la culture organisationnelle (Iyer, 2022 : 5). Cette menace prend forme lorsque le mode vie (valeurs, croyances, pratiques et normes) des membres de l'organisation semble être remis en cause.

La menace à l'égard du principe de méritocratie renvoie à l'idée selon laquelle les politiques EDI viennent changer les règles du jeu (critères et procédures) en matière d'embauche et de promotion par l'introduction de nouvelles règles au sein de l'organisation (Iyer, 2022 : 5) :

DEI policies can thus appear to “change the rules” of career progression and advancement by shifting away from traditional frameworks of meritocracy (i.e., the criteria, standards, and procedures that have always been used) and introducing new rules in their place. Examples include taking the group membership of applicants into account when making promotion decisions when

this had not been a factor in previous rounds, or using a formal recruitment process to hire new employees rather than relying on informal recommendations from managers within the organization (Bartels et al., 2013; Iyer, 2009).

La menace perçue à l'égard de la culture organisationnelle renvoie quant à elle au fait que lorsqu'une politique EDI est efficace, elle permet d'augmenter la représentation et le pouvoir des membres historiquement désavantagés. La croissance du nombre d'employés issus de groupes minoritaires engendre donc un changement culturel au sein de l'organisation ce qui peut bousculer les membres avantagés, habitués à un environnement homogène (Iyer, 2022 : 6). Ce changement culturel peut représenter une menace à l'identité organisationnelle qui peut expliquer la résistance de certains groupes à l'implémentation de politiques EDI. A titre d'exemple, Renfro et al. (2006 cité dans Iyer, 2022) ont mis en évidence que la perception d'une menace symbolique à l'égard des valeurs « blanches », les croyances et des normes peuvent augmenter l'opposition des hommes blancs à l'égard des politiques « raciales » en matière d'EDI et produire des attitudes négatives à l'égard des bénéficiaires. La culture organisationnelle peut donc être difficile à changer du fait de ces résistances, en particulier dans le cadre militaire, où la culture est particulièrement forte. Comme le mentionne (Winslow et al., 2006:307), la culture militaire est particulièrement difficile à changer : « However, cultures in general, and probably military cultures in particular, are fairly stubborn. This implies that diversity-related change runs the risk of becoming powerless ».

Enfin, le dernier type de menace selon l'auteur est appelé *ingroup morality threat*. La mise en place de programmes et de stratégies EDI vise à pallier les inégalités en améliorant le pouvoir la représentation des groupes désavantagés. Ainsi, la mise en place de politiques EDI peut mettre en évidence l'illégitimité du pouvoir et du statut dont bénéficie le groupe avantagé au sein de l'organisation. Cela créer une forme d'inconfort de la part des membres avantagés qui peuvent alors être perçus comme bénéficiant de priviléges non mérités ou même comme perpétuant des discriminations.

Thus the presence of such programs can elicit ingroup morality threat among members of the advantaged group, by making salient their illegitimate high status and power in the organization (and society more generally). The violation of meritocratic principles in this case is due to the advantaged group's perceived illegitimate power and status. This is in contrast to the violation of meritocratic principles implicit in symbolic threat, which focuses on the perceived illegitimate changes to the organizations standard operating procedure. Whether advantaged group members think about their group's unearned privileges or its role as perpetrator of discrimination, the resulting ingroup morality threat is uncomfortable: people do not like to think that their group is immoral (Leach et al., 2007). Threats to a group's moral status may thus elicit a defensive response

(Knowles et al., 2014), based on motivated reasoning to interpret and evaluate information and phenomena to protect a positive sense of identity (Cole, 2018; Onyeador et al., 2021). (Iyer, 2022 : 7)

Le processus visant à faire des FAC une IM équitables, diverse et inclusive implique nécessairement une évolution de la culture organisationnelle et donc de l'identité de l'institution. Ce processus de transformation culturel est un objectif clairement affiché par le haut commandement des FAC. En effet, le changement culture au sein des FAC est l'une des cinq grandes priorités de l'institution : « La crise actuelle doit être envisagée comme un catalyseur pour établir des stratégies globales visant à créer une culture organisationnelle plus saine, plus sécuritaire et plus inclusive. » (Ministère de la Défense nationale, 2021b).

En effet, pour certains auteurs (Berry & Kalin, 1997), les efforts déployés par les FAC visant à promouvoir la diversité entrent en contradiction avec la culture autoritariste qui y règne et qui se concentre essentiellement au sein de l'armée de terre. Cet autoritarisme, que l'on peut définir comme la soumission à l'autorité, est corrélé avec un rejet des politiques d'équité en matière d'emploi. Ainsi, en 1997 les auteurs notent:

long-standing and contemporary evidence of a link between ethnocentrism and authoritarianism: those who are intolerant of diversity (and reject employment equity principles and practices) tend to be those who espouse authoritarian views that are often present in 'tight' and 'hierarchical' organizations. (Berry & Kalin, 1997 cités dans J. Soeters & Van der Meulen, 2007:43)

Par ailleurs, il semblerait que certaines de ces attitudes négatives à l'égard de la promotion de la diversité et de l'équité en matière d'emploi subsistent. En 2013, certains leaders de l'organisation occupant des postes de direction considéraient que l'institution devrait « accorder moins d'importance à l'équité en matière d'emploi. » (Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, 2022:37). Dans un même ordre d'idées, certains membres valorisaient encore une conception institutionnelle et conservatrice de la culture des FAC, beaucoup « plaident encore pour une culture des FAC fondée sur des valeurs traditionnelles, dont la conformité, la neutralité et l'uniformité » (Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, 2022:37). Dans un même ordre d'idée, une minorité de militaires canadiens considèrent que les activités organisationnelles en lien avec la diversité, notamment en matière de genre considèrent que cela détourne l'institution de sa raison d'être (Gagnon & Dunn, 2001 cités dans Pinch, 2004:77).

En synthèse, changer la culture organisationnelle est un processus rempli d'embûches, en particulier au sein d'organisations caractérisées par l'homogénéité et l'uniformité. Il est très probable que l'adoption d'un modèle de diversité engendrera des perturbations culturelles et des différences de valeurs, qui nécessiteront des solutions adéquates sous forme de modèles, de politiques, de structures et de processus adaptés. Comme le mentionne (Winslow, Heinecken, et Soeters 2006:307), la culture militaire est particulièrement difficile à changer : « However, cultures in general, and probably military cultures in particular, are fairly stubborn. This implies that diversity-related change runs the risk of becoming powerless. » (Winslow et al., 2006:307).

## 1.6 Historique et raisons d'être de l'EDI au sein des FAC

L'approche des FAC en matière d'EDI a considérablement évolué au cours des dernières décennies. On peut identifier au moins trois grandes phases au desquelles l'institution est passé « d'une mise en œuvre réticente des changements commandés de l'extérieur, à une prise en main proactive pour répondre aux besoins de l'armée et être en phase avec la société » ( Comité permanent de la Défense nationale, 2019:16).

La première phase a essentiellement consisté à ce que Okros (2018 cité dans Comité permanent de la Défense nationale, 2019) qualifie de tolérance et d'accommodelement. Au cours de cette phase, les FAC se sont employées à éliminer les « ..obstacles manifestes et à fournir aux personnes concernées des accommodements...basés sur des besoins justifiés...exigés par la loi. Il fallait toutefois que cela entrave le moins possible l'efficacité opérationnelle.» (Okros, 2018, cité dans Comité permanent de la Défense nationale, 2019:16). Durant cette période les FAC se sont, non sans résistances de part et d'autre, soumis aux exigences légales en matière de diversité : « Les mesures prises dans la foulée de la décision du Tribunal canadien des droits de la personne en 1989 concernant la présence des femmes dans les postes de combat... en sont le meilleur exemple. » (NDDN, 2018:1). Cette façon de concevoir la diversité fait écho à ce que Thomas et Ely (1996) appellent *le Discrimination and fairness paradigm*, qui met l'emphase sur la non-discrimination et le traitement égal des employés. L'objectif comme le mentionne (Bender, 2004:206), est de « lever les obstacles qui empêchent l'accès des minorités et des femmes aux opportunités d'emploi » tout en

instaurant « des procédures devant conduire à des décisions non discriminatoires, telles que des tests de recrutement ne sélectionnant que sur la base de compétences nécessaires pour l'emploi et réparties entre les groupes. ».

La seconde phase que l'on peut qualifier d'acceptation et d'intégration (Okros, 2018 cité dans Comité permanent de la Défense nationale, 2019). Cette phase est caractérisée par la reconnaissance de la part des FAC « que ceux ne faisant pas partie de la norme dominante — plus précisément les femmes et les gens ayant une culture, une croyance religieuse, une orientation sexuelle ou une identité de genre différentes — avaient aussi le droit de servir et de gravir les échelons. » (NDDN, 2018:1). Au cours de cette phase, les FAC ont tenté d'assimiler les membres issus de la diversité à la culture alors dominante, « soit celles du mâle, hétérosexuel, judéo-chrétien, culturellement « blanc » et habituellement anglophone ». Cette perspective sur la diversité renvoi au *Access and legitimacy paradigm* (Thomas et Ely, 1996) qui vise à intégrer la diversité par l'assimilation sans changer les valeurs clefs de l'organisation. À ce titre, selon Bender (2004 :208) elle ne vise pas à « faire évoluer les représentations » et repose sur « l'hypothèse que ces personnes vont s'intégrer sans difficulté. ».

La troisième phase, que Okros appelle « l'étape de la compréhension et de l'inclusion » vise à « améliorer l'efficacité opérationnelle en s'inspirant des diverses perspectives, visions du monde, connaissances culturelles et points de vue personnels de la riche mosaïque sociale canadienne » (2018, cité dans Comité permanent de la Défense nationale, 2019:16). Cette nouvelle conception correspond à ce que Thomas et Ely (1996) nomment le *learning and effectiveness paradigm* qui vise à mettre à profit les différentes perspectives sur les manières et les façons de travailler. Ce paradigme par sa prétention systématique, revêt un caractère stratégique, car il intègre et incorpore les différentes perspectives des employés au cœur de l'organisation jusqu'à en repenser et redéfinir les constituantes de celle-ci :

The companies have also developed an outlook on diversity that enables them to incorporate employees' perspectives into the main work of the organization and to enhance work by rethinking primary tasks and redefining markets, products, strategies, missions, business practices, and even cultures. Thomas et Ely, 1996: 85.

Maintenant que nous avons succinctement présenté le chemin parcouru par les FAC en matière d'EDI. Il importe de présenter plus en détails les diverses raisons qui

poussent les FAC à implémenter les politiques et stratégies en matières d'EDI. Ce sera l'objet de la partie suivante.

#### 1.6.1 Pourquoi la diversité au sein des FAC

Tout d'abord, pour les FAC la promotion d'un environnement de travail inclusif, exempt de discriminations, favorise une meilleure performance de ses troupes et facilite le travail d'équipe(Winslow et al., 2006). On peut ainsi lire dans la dernière publication de l'éthos des FAC que l'inclusion est présentée comme une valeur fondamentale qui permet de « créer un sentiment d'appartenance et de cohésion ...qui rend nos équipes militaires plus fortes, plus cohésives et polyvalentes » (Chef d'état-major de la Défense, 2022:30).

Dans un même ordre d'idée, selon Edgar et al. (2019) la montée des politiques identitaires a permis aux différents groupes de plaider et d'exiger d'être éligibles au service militaire. Cette demande pour la diversité et l'inclusion peut se manifester sous forme de poursuites judiciaires intentées par différents individus appartenant aux groupes identitaires. A titre d'exemple, les FAC ont levés l'interdiction faite aux lesbiennes et aux homosexuels de servir dans l'armée. L'institution peut être proactive, et ainsi éviter que des cas de discrimination ne soient portés devant les tribunaux.

Deuxièmement, il importe aux FAC d'être intégrées à la société canadienne afin d'être représentative et cohérente avec celle-ci. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire que la composition des FAC reflète la diversité de la société canadienne : « En tant qu'institution nationale qui doit être crédible et digne de confiance, les FAC doivent être représentatives de la diversité des peuples, de l'histoire et des traditions du Canada. » (Chef d'état-major de la Défense, 2022:31). Ainsi, comme le rappelle Edgar et al., (2019:7) l'intégration de membres issus de la diversité, représentatifs de la population canadienne, peut aider à gagner, à renforcer et à maintenir sa légitimité publique.

Troisièmement, la promotion de la diversité permet aux FAC d'étendre leur bassin de recrutement. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les FAC peinent à recruter de nouveaux membres. La capacité à attirer des candidats issus de la diversité sous représentés à l'heure actuelle peut donc permettre à l'institution de renflouer ses rangs. Il s'agit en effet d'un enjeu vital pour l'organisation. En effet, selon statistique canada, en 2036, presque un Canadien sur deux sera issu de l'immigration (Statistique Canada, 2017).

La viabilité à long terme de l'institution est donc intimement liée à la capacité à intégrer ces changements sociaux démographiques en son sein (Edgar et al., 2019).

Quatrièmement, la diversification de l'institution peut améliorer la planification des missions par les échelons supérieurs et favorise l'efficience opérationnelle par le développement de compétences interculturelles. En effet, le développement de ces compétences permet de mieux prédire, comprendre et influencer le comportement de différents groupes (population, adversaires, ONG) en théâtre opérationnel à l'extérieur du Canada (Edgar et al., 2019).

Enfin, le fait d'avoir en son sein des membres diversifiés permet de préparer les militaires canadiens à travailler avec une multitude d'acteurs en contexte international. Ainsi, lorsque les FAC participent, ou mènent des opérations internationales comme ce fut le cas lors de l'Opération Reassurance en Lettonie ou durant Opération Unifier en Ukraine par exemple. En somme la promotion de la diversité permettrait de limiter les frictions et conflits résultants de la coopération entre les FAC et différents acteurs tels que des IM étrangères, des gouvernements, des ONG, etc. (Edgar et al., 2019).

#### 1.6.2 Cadre législatif

Alors que la population au sein des sociétés occidentales s'est grandement diversifiée durant les dernières décennies, les IM ont longtemps tardé à appréhender ces changements. En effet, deux éléments sont souvent à l'origine de l'intégration de la diversité : la contrainte législative d'un côté et le manque de personnel d'autre part. (Pinch, 2004). À ce titre, les FAC ne font pas figure d'exceptions, car leur obligation en matière de diversité découle directement de la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE).

En 1988 la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE) dont l'essence est « de cerner et supprimer les obstacles limitant les possibilités d'emploi des minorités visibles, des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées » entre en vigueur au Canada. Ce n'est qu'en 2002 que les FAC y sont assujetties. L'objectif de la législation est d'atteindre une représentation des groupes désignés à tous les niveaux d'une organisation proportionnelle à leur représentation dans la population canadienne.

### 1.6.3 Représentativité des groupes désignés au sein des FAC

Depuis que FAC sont soumises à la LEE, l'institution n'a pas réussi à atteindre ses objectifs de représentation globale. En effet, malgré de nombreux efforts en la matière, les FAC ne sont pas représentatives de l'ensemble de la population canadienne. Afin de mieux saisir l'état de la situation, il importe de mettre en évidence cet écart.

En 2016, la proportion de la population active âgée de 19 à 49 ans au Canada était de 49,1% pour les femmes, de 4,9% pour les autochtones, de 19,5% pour les minorités visibles et de 9,1% pour les personnes handicapées. Au sein des FAC le taux de représentation pour les groupes désignés était largement inférieur à la réalité démographique de la population canadienne. À titre d'information, en 2016, les taux de représentation étaient de 15% pour les femmes, de 2,6% pour les autochtones et de 7% pour les minorités visibles.

*Tableau 4 : Comparaison entre la main-d'œuvre canadienne et les taux de représentation des FAC – 2016*

	Canada	FAC
Femmes	49,1%	15,0%
Autochtones	4,9%	2,6%
Minorités visibles	19,5%	7,0%
Personnes handicapées	9,1%	—

Source : (Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, 2022:23)

### 1.6.4 Objectifs organisationnels des FAC en matière de diversité

On constate également que les objectifs de représentativités des membres issus des groupes désignés fixés par les FAC sur les deux dernières décennies sont loin d'avoir été atteints. Par exemple, en ce qui concerne les membres féminins, l'objectif pour 2025 est fixé à 25,1%, on constate qu'en 20 ans la croissance de ce groupe n'a été que de 1%, passant de 15,1% à 16,1%. On constate cependant que certains groupes tels que les minorités visibles ont tout de même connu une croissance notable, passant de 2,7% en

2001 pour atteindre 9,6% en 2020 (Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, 2022). Le fait que les performances varient à ce point, nous pousses à penser que la gestion des diversités est traitée de manière inégale au sein de l'organisation, tant dans les ressources attribuées que dans les résultats atteints. Le tableau 5 ci-dessous récapitule les taux de représentativité des groupes désignés avec les objectifs organisationnels des FAC.

*Tableau 5: Taux de représentation des FAC*

		Femmes	Autochtones	Minorités visibles	Personnes handicapées
<b>2001</b>	Objectifs des FAC Taux rapportés par les FAC	19,5% 15,1%	2,8% 1,5%	9,1% 2,7%	— —
<b>2011</b>	Labour market Disponibilité sur le marché du travail canadien Taux rapportés par les FAC	25,1% 15,0%	3,4% 1,9%	11,8% 4,2%	— 1,2%
<b>2016</b>	Objectifs des FAC Taux rapportés par les FAC	25,1% 14,9%	3,4% 2,6%	11,8% 7,0%	— 1,5%
<b>2019</b>	Objectifs des FAC Taux rapportés par les FAC	25,1% 16,0%	3,4% 2,8%	11,8% 9,4%	— 1,2%
<b>2020</b>	Objectifs des FAC Taux rapportés par les FAC	25,1% 16,1%	3,5% 2,8%	11,8% 9,6%	— 1,2%

Source : (Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, 2022:22)

Les FAC rencontrent donc certaines difficultés à atteindre leurs objectifs en matière d'intégration de la diversité en leur sein. Il nous paraît donc pertinent de mettre en évidence certains défis qui sous-tendent l'implémentation de ce type de politiques au sein des IM et plus précisément des FAC.

## CHAPITRE 2: CADRE THÉORIQUE/CONCEPTUEL

L'objectif du présent chapitre est d'introduire les théories mobilisées dans le cadre de notre recherche. Dans une première partie, nous présenterons la théorie institutionnelle ainsi que le concept de légitimité. Dans un second temps, nous présenterons la théorie de la dépendance des ressources. Enfin, dans un troisième temps nous ferons la synthèse des deux approches à l'aide du modèle d'Oliver (1991). Nous considérons que ces théories sont les plus appropriées pour l'étude de notre cas, car la légitimité institutionnelle est centrale dans notre approche. De plus, nous nous intéressons à la légitimité comme une ressource stratégique pour les FAC, la combinaison des deux approches à l'aide du modèle de Oliver (1991) nous semble particulière féconde.

### 2.1 La théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle a pour objet l'étude d'organisations que l'on qualifie d'institutions. Cette théorie prend source au sein des courants institutionnaliste et néo-institutionnaliste. Avant de définir ce qu'est la théorie néo-institutionnelle, il nous importe de présenter le courant institutionnaliste à la base de cette théorie. Ainsi, dans un premier temps, nous présenterons la théorie institutionnelle, en rappelant que le questionnement sur les institutions est antérieur à l'étude des organisations. Puis, dans un second temps, nous ferons la présentation et nous introduirons la théorie néo-institutionnelle.

#### 2.1.1 Institutionnalisme

Pour définir l'institutionnalisme, il est pertinent de définir qu'est une institution. Le concept d'institution est antérieur à la théorie institutionnelle, dans le domaine de la stratégie. Dès le 19e siècle, sociologues et économistes tentent de définir ce concept. Durkheim (1871) dans son ouvrage *Les Règles de la méthode sociologique* définissait l'institution comme : « toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité ». Les théoriciens de l'école française de sociologie considèrent l'institution comme le fait social par excellence. Un fait social se définit comme : « toute manière de faire, fixée ou non, susceptible d'exercer sur l'individu une contrainte extérieure; ou bien encore, qui est générale dans l'étendue d'une société donnée tout en ayant une existence

propre, indépendante de ses diverses manifestations au niveau individuel ». Ainsi, il est : extérieur aux individus, contraignant, collectif et il s'impose aux individus. En économie, l'institution est un agent économique permettant de structurer le marché, créer de l'ordre et de réduire l'incertitude liée aux échanges. Ainsi pour Douglass North, l'un des pères de la théorie, les institutions :

se composent d'une structure politique qui désigne la façon dont nous développons et agrégeons les choix politiques, d'une structure des droits de propriété qui définit les incitations économiques formelles, d'une structure sociale – les normes et les conventions – qui définit les incitations informelles dans l'économie (North, 2005 : 49 cité dans Chabaud et al., 2005:2).

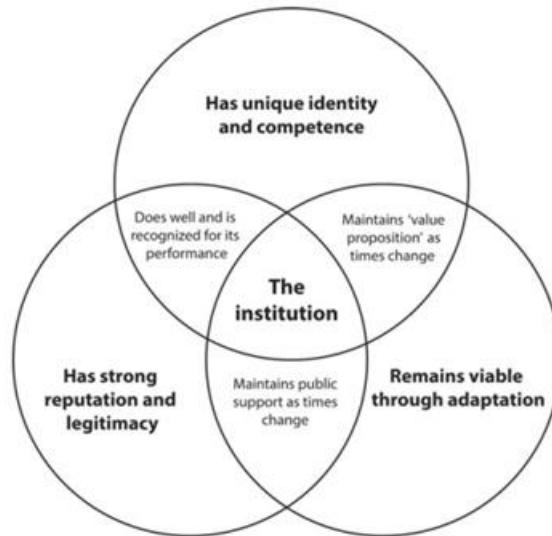
La théorie institutionnelle reprend certaines des dimensions explicitées au sein de ces définitions, tout en y apportant des spécificités propres à l'étude des organisations. Pour les tenants de cette théorie qui développera au courant des années 1940, les institutions sont des organisations auxquelles nous accordons une valeur supérieure du fait de la nature presque mystique de leur mission et de la manière avec laquelle elle est menée.

mission mystique, which he defines as an organization's 'aura of positive institutional charisma that is derived from the nature of its mission and how well it is carried out'. Aura is, of course, a matter of perception: people must recognize something special in what an organization does and how it performs its tasks. (Goodshell 2011 : 477 dans Blain et al. 2021 : 29)

En effet, Selznick (1957) l'un des premiers institutionnalistes, considère qu'une institution fait la promotion de valeurs fortes souvent issues de la communauté (Rouleau, 2011). Aussi, d'un point de vue analytique, ce courant se distingue de ceux qui l'on précédé car il s'oppose à une conception rationaliste de l'organisation. Pour les institutionnalistes, il importe de concevoir l'organisation « non plus comme le résultat de coordinations rationnelles dans la poursuite ou l'atteinte d'un but, mais comme une structure sociale qui doit faire face à son environnement institutionnel. » (Rouleau, 2011:82). Pour ce courant, les institutions œuvrent dans l'intérêt de la société en y assumant des fonctions spécifiques que l'on peut qualifier de mystique, tels que la tenue d'élections équitables, l'assistance en cas de catastrophe naturelle, la protection contre la corruption, etc. (Boin et al., 2021). À titre d'exemple, on pourrait dire que les FAC assument une mission mystique en assurant la défense de la souveraineté et de l'intégrité territoriale. Le rôle des institutions transcende les fonctions qu'elles assument. En ce sens elles agissent en véritables gardiens des valeurs publiques :

They guard against the erosion of these functions and protect the values that underlie them. Institutions are the guardians of a state's promises; they preserve a society's hopes and ambitions. (Boin et al, 2021: 9).

Les organisations publiques qui survivent dans la durée sont rares, la majorité d'entre elles périssent au gré des cycles d'institutionnalisation et de désinstitutionnalisation. (Lewis, 2002 dans Boin et al, 2021 :8). Parmi les survivantes, seul un groupe restreint peut être qualifié d'institution au sens de la théorie institutionnelle. Ainsi, l'une des prémisses théoriques important de ce courant est que les institutions sont des organisations distinctes. En effet, selon Selznick, (1957) , trois critères permettent de qualifier les organisations dignes d'être considérées d'institutions, pour ce faire elles doivent: avoir une identité et une compétence unique, rester viable durant l'adaptation, avoir une réputation forte et un haut degré de légitimité. La figure ci-dessous illustre ces critères.



*Figure 2: L'organisation comme institution : les critères de Selznick (1957)*

Source : Boin et al. (2021 : 5)

### 2.1.2. Le néo-institutionnalisme

Le courant néo-institutionnaliste apparaît dans les années 1970. Comme le préfixe néo l'indique, il s'agit d'un renouveau du courant institutionnel. Les auteurs qui s'inscrivent dans ce courant se sont écartées de l'étude de l'organisation comme institution et se sont davantage concentrées à étudier « l'institutionnalisation des structures et des pratiques de gestion organisationnelles »(Rouleau, 2011:83) . La théorie néo-institutionnelle peut se définir comme un examen de « liens entre l'environnement institutionnel et l'organisation en mettant l'accent sur les valeurs et la légitimité»

(Rouleau, 2011:81). Pour les auteurs centraux de la théorie néo-institutionnaliste (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1981), les institutions sont encastrées au sein de leur environnement qui les pousse à adopter des pratiques et des structures organisationnelles résultant de l'interaction avec leur milieu. Cette idée est résumée en ces termes par Powell et Colyvas (2008 :975)

organizations are deeply embedded in social and political environments suggested that organizational practices and structures are often either reflections of or responses to rules, beliefs, and conventions built into the wider environment.

Cette conception de l'organisation, nous semble particulièrement adaptée à l'étude des IM. En effet, ces dernières peuvent être étudiées comme des systèmes ouverts interdépendants de leur environnement et en constant échange avec celui-ci (Manigart, 2006).

#### 2.1.2.1 Isomorphismes

Les différentes pressions issues de l'environnement ont été étudiées par des auteurs tels que DiMaggio et Powell (1983), ceux-ci en identifient trois (coercitive, normative, mimétisme). En effet, l'environnement constraint les organisations à s'adapter afin de rester compétitives. Pour ce courant, l'environnement est un critère déterminant dans la formulation stratégique. Les organisations évoluent et sont en constante interaction avec leur environnement « sous l'influence de facteurs endogènes et exogènes » (Hafsi et al., 2019:88). L'environnement exerce donc des pressions sur les organisations au sein d'une même industrie, d'un domaine d'activité, du même environnement institutionnel, en d'autres mots, au sein du même champ d'activité. Ces pressions sont à la source de ce que la théorie institutionnelle appelle l'isomorphisme (Selznick 1949, Meyer and Rowan 1977, DiMaggio et Powell, 1983). On peut définir l'isomorphisme comme un « constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions. » (Di Maggio et Powell, 1983 : 149 ).

En d'autres termes, il s'agit d'un processus qui constraint les organisations partageant les mêmes conditions environnementales à se ressembler, car ces organisations sont soumises aux mêmes forces. Selon les auteurs (Meyer 1979, Fennell 1980) il y a deux types d'isomorphisme : le compétitif et l'institutionnel. L'isomorphisme compétitif (Hannan et Freeman, 1977) se définit comme: « a system rationality that emphasizes market competition, niche change, and fitness measures. » (DiMaggio et Powell, 1983 :

150). L'utilisation de ce concept est plus appropriée pour l'étude des contextes où la concurrence est ouverte et libre. Pour l'analyse du contexte qui nous intéresse, c'est-à-dire celui des institutions publiques modernes, qui ne répondent pas exclusivement à une logique marchande, c'est le concept d'*isomorphisme institutionnel* qui paraît pertinent. En effet, ce concept met davantage l'accent sur la relation qui existe entre les organisations issues d'un même champ institutionnel. Ces organisations se font concurrence pour obtenir plus de pouvoir politique, ainsi que de la légitimité institutionnelle : « Organizations compete not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy, for social as well as economic fitness. » (DiMaggio et Powell, 1983 : 150).

Les auteurs (DiMaggio & Powell, 1983) ont identifié trois types de processus isomorphique : l'*isomorphisme coercitif*, l'*isomorphisme normatif* ainsi que l'*isomorphisme mimétique*. L'*isomorphisme coercitif* est le produit de pressions formelles et informelles qui s'exercent sur les organisations par d'autres organisations desquelles elles dépendent ainsi que par les attentes culturelles de la société au sein de laquelle elle opère (DiMaggio et Powell, 1983 : 15). Dans cette optique, la promulgation de lois, de règlements et de normes constraint les organisations à changer. Par exemple, la Loi sur l'équité en matière d'emploi, oblige les organisations fédérales à favoriser l'embauches de personnes sous représentés (femmes, autochtones, personnes handicapés, minorités visibles). Au fur à mesure, les structures organisationnelles tendent à refléter les règles institutionnalisées et légitimées par et au sein de l'État (Meyer et Hannan, 1979 cités dans DiMaggio et Powell, 1983 :150).

L'*isomorphisme normatif* est quant à lui directement issu du milieu professionnel, via les pairs et les employés œuvrant au sein des organisations. Ces pressions sont intimement liées au phénomène de professionnalisation, elles s'expriment notamment via l'instauration de procédures standardisées, ainsi que par la délivrance d'accréditations et de certifications. Ces pressions sont à la source d'instauration de normes professionnelles, qui furent directement mises en place par les organisations (DiMaggio et Powell, 1983). Dans cette perspective, la professionnalisation est perçue comme l'ensembles des efforts collectifs des membres d'une profession visant à définir leurs conditions et méthode de travail afin de bénéficier de préserver leur autonomie professionnelle. Pour les auteurs,

deux composantes de la professionnalisation sont des facteurs clés d'isomorphisme. La première est la dépendance à l'égard des spécialistes universitaires, la seconde est l'expansion et l'élaboration de réseaux professionnels qui s'étendent aux organisations, à travers lesquels de nouveaux modèles se diffusent rapidement. Les associations et ordres professionnels sont de bon exemple du processus de professionnalisation.

Enfin, l'isomorphisme dit mimétique constitue une réponse face à l'incertitude: « isomorphism resulting from standard responses to uncertainty » (DiMaggio et Powell, 1983 : 150). Ce phénomène prend place lorsque les organisations sont confrontées à un environnement marqué par l'incertitude s'inspirent, copient ou prennent pour modèle d'autres organisations issues du même champ d'activité. Ainsi, les organisations œuvrant au sein d'un même champ d'activités ont tendance à adopter et promouvoir des aspects et des structures formelles similaires. Selon les auteurs, lorsqu'une organisation est confrontée à un problème dont les causes sont ambiguës ou dont les solutions ne sont pas claires, se modeler aux autres organisations peut constituer une solution viable, et ce avec peu de moyens (Cyert et March, 1963 cités dans DiMaggio et Powell, 1983 :151). Le mimétisme n'est pas un toujours un comportement conscient de la part des organisations. Celle-ci se réfèrent à des modèles qui peuvent se diffuser de manière non intentionnelle, indirectement par le transfert ou la rotation des employés, ou explicitement par des organisations telles que des sociétés de conseil ou des associations professionnelles.

#### 2.1.2.2 Légitimités

Le concept de légitimité est au cœur de la théorie institutionnelle. Comme nous l'avons mainte fois mentionné, les institutions recherchent davantage la légitimité et la stabilité que l'efficacité ou l'efficience (Selznick, 1957). De plus, celle-ci peut également avoir un intérêt certain pour la théorie de la dépendance des ressources, car la légitimité peut être comprise comme une ressource stratégique pour les institutions. Selon Suchman (1995:574) la légitimité peut se définir comme étant « La perception selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construits ». Cette définition est intéressante sur plusieurs aspects. D'abord, le terme perception démontre que la légitimité peut être réelle ou perçue, la croyance en la légitimité d'une institution revêt aussi un caractère subjectif. Deuxièmement, on y parle d'actions souhaitables au

sein d'un système donné, ainsi on peut y déceler la notion d'agencement, de *fit* entre l'institution et son environnement. Troisièmement, on mentionne que ce système est socialement construit, cela signifie qu'il peut varier dans le temps en fonction des contextes. Les valeurs et normes peuvent changer, ce qui implique que les institutions doivent s'adapter à ces changements, il s'agit donc d'un processus dynamique. Pour Meyer et Scott (1983) la légitimité se définit comme le degré de support culturel dont dispose une organisation et sur la capacité de celle-ci à justifier son existence et son fonctionnement. Conceptuellement, une institution parfaitement légitime ne serait pas l'objet de questionnement quant à sa raison d'être.

We take the view that organizational legitimacy refers to the degree of cultural support for an organization – the extent to which the array of established cultural accounts provide explanations for its existence, functioning, and jurisdiction, and lack or deny alternatives ... In such a[n] instance, legitimacy mainly refers to the adequacy of an organization as theory. A completely legitimate organization would be one about which no question could be raised. [Every goal, mean, resource, and control system is necessary, specified, complete, and without alternative.] Perfect legitimization is perfect theory, complete (i.e., without uncertainty) and confronted by no alternatives. (p. 201). (Meyer & Scott, 1983: 201 cités dans Deephouse & Suchman, 2008)

Ainsi, les leaders et gestionnaires d'une institution peuvent tenter d'acquérir et de maintenir des ressources en se conformant à l'environnement, au système socialement construit. Ils ont donc une certaine capacité d'agir, ceux-ci tentent d'être en adéquation et cohérents avec l'environnement. La légitimité peut donc être gérée, tels une ressource opérationnelle ou un actif intangible, on peut donc l'étendre, la maintenir, la défendre, l'acquérir, la maintenir, la réparer ou encore l'accumuler (Ashforth and Gibbs, 1990 ; Suchman 1995, Mintzberg et al., 1991). En ce sens, les leaders ont un rôle important à jouer dans la mesure où ils doivent avoir la capacité de lire l'environnement afin de faire des choix stratégiques qui permettra à l'institution d'accroître son capital de légitimité. Les effets des choix stratégiques dépendent en partie, de la nature des pressions exercées par l'environnement institutionnel. Ces pressions forcent l'institution à réagir à son environnement. Avant de présenter les réponses possibles à ces pressions à l'aide du modèle d'Oliver (1991), présentons succinctement les types de légitimité.

#### 2.2.2.3 Les types de légitimité

Suchman (1995) dans son article *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches* a développé une typologie des légitimités, pour l'auteur il y en aurait trois types: la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive. La

légitimité pragmatique est une forme d'échange entre l'institution et son audience directe : « Pragmatic legitimacy rests on the self-interested calculations of an organization's most immediate audiences. » (Suchman, 1995:578). L'institution paraît alors légitime, dans la mesure où les individus et les groupes peuvent en tirer un bénéfice direct. Par cet échange, l'institution tente de justifier sa raison d'être auprès des parties prenantes (Elms & Phillips, 2009). La légitimité morale quant à elle repose sur la perception que l'institution s'engage dans des activités et des pratiques qui sont perçues comme étant les « bonnes choses à faire » au sein de l'environnement normatif:

Moral legitimacy reflects a positive normative evaluation of the organization and its activities (e.g., Aldrich & Fiol, 1994; Parsons, 1960). Unlike pragmatic legitimacy, moral legitimacy is "sociotropic"— it rests not on judgments about whether a given activity benefits the evaluator, but rather on judgments about whether the activity is "the right thing to do. (Suchman, 1995:579).

On peut parler de légitimité cognitive lorsque l'institution qu'elle est prise pour acquise par les parties prenantes et l'environnement. Elle est tellement acceptée et admise qu'on ne peut pas imaginer qu'elle n'existe pas :

As noted in the previous discussion of active versus passive support, legitimacy may involve either affirmative backing for an organization or mere acceptance of the organization as necessary or inevitable based on some taken-for-granted cultural account. (Suchman, 1995 :52).

Pour synthétiser, il est important de retenir que ce courant étudie traditionnellement les institutions publiques, que l'environnement détermine en partie les réponses et réactions des institutions, que les institutions sont à la recherche de légitimité, que la théorie est le produit de l'hybridation entre le nouveau et l'ancien institutionnalisme, et que ce courant est une issue d'une perspective sociologique (Rouleau, 2011). Ainsi, comme mentionné plus tôt, les tenants de cette approche rejettent le mythe de l'acteur rationnel, l'inspiration sociologique de cette approche pousse les auteurs à trouver des explications culturelles ou cognitives aux phénomènes organisationnels. C'est une approche holistique, qui étudie les organisations comme des faits sociaux, ce qui implique une analyse supra individuelle et macro:

The new institutionalism in organization theory and sociology comprises a rejection of rational-actor models, an interest in institutions as independent variables, a turn toward cognitive and cultural explanations, and an interest in properties of supraindividual units of analysis that cannot be reduced to aggregations or direct consequences of individuals' attributes or motives. (DiMaggio & Powell, 1991 : 8)

### 2.1.3 La théorie de la dépendance des ressources (ressource based view)

La théorie de la dépendance des ressources fut introduite par Pfeffer et Salancik (1978). Cette perspective se distingue de la théorie néo institutionnelle, car elle porte en elle la critique du déterministe de l'environnement sur l'organisation (Rouleau, 2011). Toutes deux admettent que l'environnement est un élément clef et qu'il exerce des pressions sur les organisations. Cependant, la théorie de la dépendance des ressources met en exergue la capacité qu'ont les leaders et les membres de l'organisation à agir et à faire des choix stratégiques en fonction des pressions et contraintes issues de l'environnement (Rouleau, 2011). En somme cette théorie reconnaît la capacité d'agir de l'organisation en fonction de la spécificité de son contexte (Greenwood et al., 2011), tandis que la théorie néo institutionnelle, à une conception plus passive de l'organisation au sein de son environnement. Au cœur de la théorie de la dépendance des ressources, on retrouve l'idée de pouvoir. Pour les tenants de cette approche, deux variables issues de l'environnement affectent l'organisation : «la dépendance aux autres entreprises et l'accès aux ressources » (Rouleau, 2011: 53). Les organisations sont donc dépendantes de ressources pour survivre, ce qui les place en concurrence avec d'autres entités pour l'obtention de celles-ci au sein d'un environnement donné (Barney, 1991). En effet, une organisation est « reliée aux autres organisations qui composent son environnement » (Rouleau, 2011: 53), elle est contrainte par l'environnement qui lui apporte les ressources (ressources humaines, informations, financement, légitimité) nécessaires à sa survie. Cela implique que plus une organisation a de contrôle sur son environnement, moins elle en est dépendante. Selon l'auteur, toutes les ressources ne se valent pas, certaines d'entre elles ont plus de valeur que d'autres d'un point de vue stratégique. Ainsi, pour Barney (1991) afin de procurer un avantage concurrentiel durable, les ressources acquises ou en voie de l'être doivent être rares, inimitables, substituables, et précieuses (*valuable*). Par ailleurs, les ressources peuvent évoluer, elles ne sont pas forcément statiques, mais plutôt dynamiques.

### 2.1.4 Hybridation des théories

Nous considérons, à la suite de la revue de littérature et de la problématisation, que les deux théories précédemment introduites sont appropriées à notre recherche. À ce titre

le modèle de Oliver (1991) nous semble particulièrement approprié, car l'auteur réunit les deux approches (dépendance des ressources et néo-institutionnelle) au sein d'une seule et même perspective. Ce modèle apporte une perspective dynamique de la stratégie au sein des organisations, en prenant en compte les influences extérieures et internes, tout en intégrant les processus décisionnels concerner par la formulation et l'exécution de la stratégie. Oliver (1991) a mis en évidence les points de convergence et de divergence des deux théories. Le tableau 6 ci-dessous fait la synthèse des différences et des aspects complémentaires des deux perspectives.

*Tableau 6: Comparaison de la perspective institutionnelle et de la dépendance des ressources*

Explanatory Factor	Convergent Assumptions	Divergent Foci	
		Institutional Perspective	Resource Dependence Perspective
Context of Organizational Behavior	Organizational choice is constrained by multiple external pressures	Institutional environment Nonchoice behavior	Task environment Active choice behavior Coping with interdependencies
	Organizational environments are collective and interconnected	Conforming to collective norms and beliefs	Visible pressures Adaptation Management of scarce resources
	Organizational survival depends on responsiveness to external demands and expectations	Invisible pressures Isomorphism Adherence to rules and norms	
Motives of Organizational Behavior	Organizations seek stability and predictability	Organizational persistence Habit and convention	Reduction of uncertainty Power and influence
	Organizations seek legitimacy	Social worthiness	Resource mobilization Control of external criteria
	Organizations are interest driven	Conformity to external criteria Interests institutionally defined Compliance self-serving	Interests political and calculative Noncompliance self-serving

Source : Oliver (1991 : 147)

### 2.3. Le modèle d'Oliver (1991) : Les cinq réponses stratégiques

Maintenant que nous avons défini et expliqué les différents types de légitimité ainsi que les pressions isomorphiques qui y sont associées, revenons au modèle d'Oliver (1991) et aux réponses stratégiques qui en découlent. Nous avons au cours de cette dernière partie introduit certaines notions nous permettant de mieux comprendre comment l'environnement exerce diverses pressions sur les organisations, et plus précisément sur des institutions telles que les FAC. En effet, l'environnement constraint les institutions et

celles-ci formulent des stratégies pour répondre à ces pressions (Oliver, 1991). Il arrive que les organisations tardent à mettre à niveau aux exigences de l'environnement, il peut en résulter une crise organisationnelle (Suchman, 1995). Les auteurs (Oliver, 1991, Suchman, 1995) reconnaissent la capacité d'agir des leaders des institutions sur leur environnement. L'institution n'est donc pas complètement déterminée par son environnement, car les leaders peuvent tenter d'influer sur celui-ci. Ainsi, Oliver (1991) a développé une typologie de réponses possibles face aux pressions de l'environnement. Le figure 3, ci-dessous illustre ce modèle. On constate que les réponses stratégiques peuvent être pensées comme un continuum entre un comportement passif et actif. Selon Oliver (1991), les organisations peuvent développer cinq stratégies visant à répondre aux pressions institutionnelles : l'acquiescement, le compromis, l'évitement, la provocation et la manipulation. L'auteur associe à chacune de ces stratégies trois types de tactiques soit 15 tactiques pour l'ensemble.

### 2.3.1 L'acquiescement

L'acquiescement est la stratégie la plus passive du modèle d'Oliver, elle renvoi à la conduite par laquelle une organisation accepte les pressions institutionnelles. La stratégie de l'acquiescement peut se faire de trois différentes manières. Ces trois façons de faire réfère aux trois tactiques suivantes : l'habitude (*habit*), l'imitation (*imitate*) et la conformité (*comply*). Lorsqu'une organisation s'insère dans la tactique de l'habitude, celle-ci suit un ensemble de normes et de règles prise pour acquis. Il s'agit d'un comportement inconscient caractérisé par une forme d'adhérence aveugle à ces normes, au point qu'elles ne sont pas remises en question. Elles sont suivies d'une telle façon, qu'elles acquièrent un statut de fait social pour l'organisation, cela signifie qu'elles sont reproduites dans le temps sous forme de coutume et de conventions.

La tactique de l'imitation renvoi au concept du mimétisme isomorphique. Cette tactique réfère à un comportement, conscient ou inconscient, d'imitation du modèle institutionnel. Il s'agit d'imiter les organisations qui ont du succès et d'appliquer les conseils des firmes de consultation ou des ordre professionnels (DiMaggio et Powell, 1983, cités dans Oliver, 1991). Finalement, la tactique de la conformité renvoi à une adhésion consciente de la part de l'organisation à des valeurs, des normes et des exigences institutionnelles. L'objectif de cette tactique, la plus active des trois, a pour objectif de

tirer des bénéfices tels que du l'acquisition de support social, de ressources et de stabilités (DiMaggio, 1988; Meyer et Rowan, 1983; Pfeffer et Salancik, 1978 cités dans Oliver, 1991).

### 2.3.2 Le compromis

Contrairement à la stratégie d'acquiescement qui implique l'acceptation des pressions institutionnelles afin d'acquérir davantage de légitimité, la stratégie du compromis (*comprise*) revoit plutôt à conformité partielles à ces pressions. Cette stratégie surgit lorsque les attentes de l'environnement sont contradictoires avec les objectifs internes de l'organisation en matière d'efficience ou d'autonomie. Ainsi, trois types de tactiques sont mises en place afin de trouver un compromis en balançant les attentes, en les pacifiant et en les négociant.

#### *Balancement*

La tactique qui consiste à balancer, vise à trouver un point d'équilibre entre les multiples parties prenantes et les intérêts internes organisationnels. Il s'agit pour l'organisation de prendre en compte les demandes provenant des acteurs institutionnels en réponse aux pressions et aux attentes institutionnelles. Il s'agit par exemple de balancer les attentes des actionnaires qui exigent davantage d'efficience et les pressions du public qui demandent d'allouer des fonds pour une cause sociale.

#### *Pacification*

La tactique de la pacification consiste est une conformité partielle aux attentes institutionnelles. Il s'agit pour l'organisation d'atténuer les sources de pressions internes avec les pressions externes. Par exemple, une organisation qui subirait des pressions croissantes pour discontinuer un produit considéré comme dangereux, peut allouer des fonds importants afin d'améliorer le produit pour qu'il réponde aux normes et attentes externes.

#### *Négociation*

La tactique de la négociation est la plus active des trois énoncées précédemment. Il s'agit d'efforts déployés par l'organisation dans le but d'obtenir des concessions de la part des demandes et des attentes de la part des acteurs institutionnel. Par exemple, les associations professionnelles peuvent négocier avec le gouvernement des standards de services considérés comme acceptables.

### 2.3.3 L'évitement

La stratégie de l'évitement réfère à un comportement par lequel l'organisation tente d'occuper sa non-conformité. Il s'agit d'un comportement conscient de la part de l'organisation dont le but d'éviter les pressions institutionnelles. Cette stratégie est une forme de résistance à l'environnement. Trois tactiques peuvent être déployés dans le cadre de cette stratégie : la dissimulation (*concealing*), la prise de recul (*buffering*) et l'évasion.

#### *Dissimulation*

La tactique de la dissimulation (*concealing*), est une façade que l'organisation met en place afin de faire paraître un acquiescement aux pressions alors qu'il n'en n'est rien. Une organisation peut par exemple, de déguiser sa non-conformité en élaborant des plans et procédures sans véritablement avoir la volonté de les implémenter. Elles peuvent par ailleurs, faire semblant d'acquiescer à l'aide de rituels et d'une acceptation symbolique des règles et normes institutionnelles (Meyer et Rowan, 1977).

#### *Recul*

La tactique du recul (*buffering*) se définit comme l'attitude par laquelle une organisation tente de réduire les pressions institutionnelles. Il s'agit de restreindre les contrôles, inspections et évaluations auxquels l'organisation est soumise en détachant ou en découpant partiellement ses activités techniques du contact extérieur.

#### *Évasion*

Enfin, l'évasion (*escape*) fait référence au fait, pour une réorganisation, de délaisser le domaine sur lequel les pressions sont exercées (Hirshman, 1970) ou de modifier significativement ses objectifs, sa mission ou domaine afin d'éviter de se conformer. Par exemple, lorsque les inspections et les évaluations gouvernementales en lien avec la conformité de l'organisation face aux normes d'émissions polluantes sont considérées comme trop restrictives, celle-ci peut décider de changer ses objectifs et activités afin de cesser le processus de production ou encore se délocaliser dans un pays où les normes sont moins contraignantes.

### 2.3.4 La défiance

La défiance est une forme plus active de résistance aux pressions institutionnelles. Il s'agit pour l'organisation d'utiliser les tactiques de résistance suivantes : le rejet, la contestation et l'attaque.

### *Rejet*

La tactique du rejet (*dismiss*), revoit au fait d'ignorer les règles et valeurs institutionnelles. Il s'agit d'une option stratégique qui prend forme lorsque l'applicabilité et la pertinence des règles est perçue comme faible. Cela peut également se produire quand les objectifs internes à l'organisation divergent des valeurs et des exigences institutionnelles.

### *Contestation*

La contestation (*challenge*) est une tactique qui consiste à s'écarte plus activement des règles, des normes ou des attentes que la tactique du rejet. L'organisation passe alors à l'offensive en défiant les pressions institutionnelles et peuvent même faire de leur dissidence une vertu.

### *Attaque*

L'attaque (*attack*) se distingue de la contestation par une intensité et une agressivité supérieure. Elle s'écarte activement des pressions et des attentes institutionnelles en attaquant, en rabaissant ou de dénonçant avec véhémence les valeurs institutionnelles et les composantes externes qui les expriment.

### 2.3.5 La manipulation

La stratégie de la manipulation est la forme de résistance la plus active qu'une organisation met en place afin de répondre aux pressions institutionnelles. Elle vise à s'opposer activement aux pressions et attentes institutionnelles, à en modifier le contenu et à exercer du pouvoir sur les sources de celles-ci. Ainsi, la manipulation peut se définir comme la tentative la délibérée et opportuniste de résister par biais de tactiques de cooptation, d'influence ou de contrôle sur les pressions et évaluations institutionnelles.

### *Cooptation*

La tactique de la cooptation est une réponse qui consiste à intégrer la source des pressions (Burt, 1983; Pennings, 1980; Pfeffer & Salancik, 1978 cités dans Oliver, 1991). Par exemple, une organisation peut décider d'inviter un acteur institutionnel au sein du conseil d'administration ou de rejoindre l'organisation. L'effet escompté de cette tactique est de neutraliser l'opposition institutionnelle qui dont l'organisation peut être l'objet, afin de gagner en légitimité.

### *Influence*

La tactique de l'influence est dirigée à l'encontre des valeurs et des croyances institutionnelles, ainsi que sur les la définition et les critères considérés comme acceptable ou performantes. Il s'agit pour une organisation de manipuler sur le système de valeur en influant directement sur celui-ci. Par exemple, DiMaggio (1983, cité dans Oliver, 1991), a montré que des organisations œuvrant dans le domaine des arts peuvent se coaliser afin d'influencer sur la quantité de fonds public disponibles pour leur financement. Il s'agit d'opérations d'influence visant à obtenir des gains, le lobbying est une pratique employée en la matière.

#### *Contrôle*

Enfin, la tactique du contrôle consiste à déployés des efforts visant à assoir du pouvoir et de la domination à l'égard des acteurs externes qui exercent des pressions sur l'organisation. Au sein de l'ensemble des tactiques de manipulation, le contrôle est la plus agressive et active. Alors que les tactiques précédentes tentent d'influencer les pressions institutionnelles et leur source, le contrôle va plus loin en tentant les dominer. Par exemple, une organisation peut exercer du contrôle sur les processus budgétaire servant à évaluer ses contributions sociales et économiques ou tenter de modifier la manière dont ses réalisations et ses transgressions sont annoncées au public (Covaleski & Dirsmith, 1988 ; Pfeffer & Moore, 1980 ; Pfeffer & Salancik, 1974 cités dans Oliver, 1991).

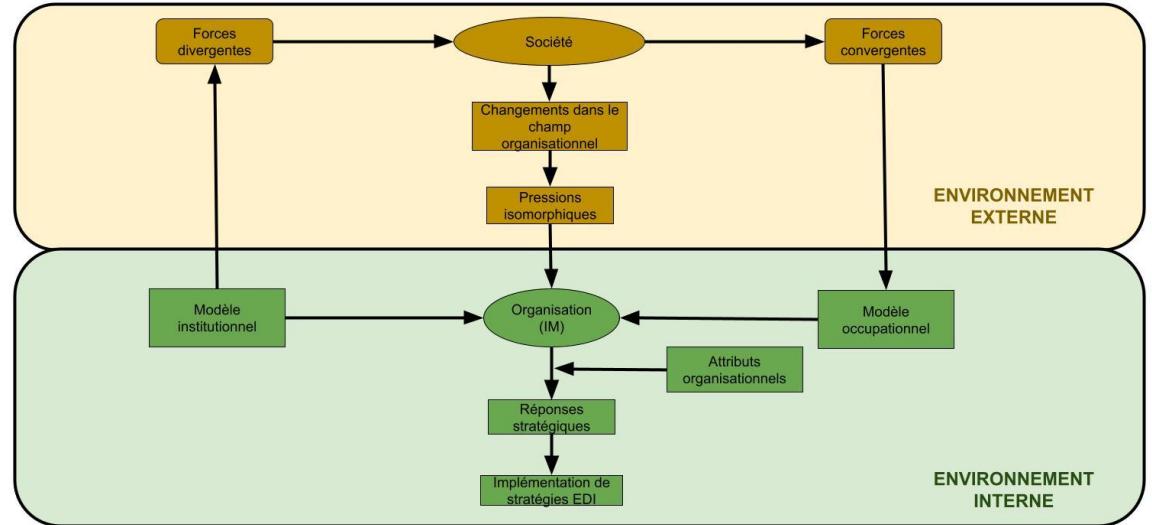
Strategies	Tactics	Examples
Acquiesce	Habit	Following invisible, taken-for-granted norms
	Imitate	Mimicking institutional models
	Comply	Obeying rules and accepting norms
Compromise	Balance	Balancing the expectations of multiple constituents
	Pacify	Placating and accommodating institutional elements
	Bargain	Negotiating with institutional stakeholders
Avoid	Conceal	Disguising nonconformity
	Buffer	Loosening institutional attachments
	Escape	Changing goals, activities, or domains
Defy	Dismiss	Ignoring explicit norms and values
	Challenge	Contesting rules and requirements
	Attack	Assaulting the sources of institutional pressure
Manipulate	Co-opt	Importing influential constituents
	Influence	Shaping values and criteria
	Control	Dominating institutional constituents and processes

*Figure 3: Réponses stratégiques aux processus institutionnels*

Source : Oliver (1991 : 152)

Avant d'aborder la méthodologie, nous avons produit la figure 4 ci-dessous, qui permet de faire une synthèse des éléments abordés lors de notre revue de littérature et ainsi

que dans notre cadre théorique. Il permet de modéliser les caractéristiques internes et externe des IM, ainsi que les réponses de l'organisation face aux pressions.



*Figure 4: Schéma récapitulatif de la revue de littérature*

Création de l'auteur et adapté de (El-Gazzar & Wahid, 2013; Greenwood et al., 2011; C. C. Moskos, 1977, 1986; C. Oliver, 1991)

*Tableau 7: Descriptif de la Figure 4*

Société	
Changements dans le champs organisationnel	Organisations du champ institutionnel Parties prenantes Associations professionnelles Législation, règlements
Pressions isomorphiques	Coercitives Normatives Mimétiques
Attributs organisationnels	Structure Culture Identité
Réponses stratégiques	Acquiescement Compromis Évitement Défiance Manipulation
Source : création de l'auteur adapté de la figure 4	

## CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

### 3.1 Justification de l'approche qualitative

Pour mener à bien cette recherche, nous avons privilégié l'approche qualitative. Plusieurs raisons justifient ce choix méthodologique. Premièrement, notre question de recherche se focalise sur le « comment », c'est-à-dire sur la façon dont une organisation implémente des politiques EDI, la méthode qualitative est donc appropriée pour cela (Yin, 2013). Par ailleurs, peu d'écrits traitent de la transformation culturelle au sein d'une institution militaire sous l'œil du management stratégique. En effet, les recherches dans le domaine de la stratégie qui mettent en relation les effets de l'environnement sur l'implémentation de politique EDI dans un contexte militaire sont rares. Cela confère donc à notre recherche une portée exploratoire, ce qui nous a incités à adopter l'approche qualitative. Celle-ci étant particulièrement appropriée pour l'exploration de nouveaux domaines (Miles & Huberman, 1994).

Par ailleurs, du fait que notre étude porte sur des institutions publiques, il semblait évident d'utiliser le concept de légitimité issu de la théorie néo-institutionnelle. En effet, la légitimité et la culture sont des concepts qui font appel à la subjectivité de l'acteur. En ce sens, nous voulons rendre compte de la subjectivité des principaux acteurs de la stratégie des FAC. La force de l'approche qualitative est qu'elle permet de saisir le sens qu'accordent les acteurs à leurs actes et permet de les lier avec le monde social. « locating the meanings people place on the events, processes, and structures of their lives and for connecting these meanings to the social world around them » (Miles & Huberman, 1994: 10).

### 3.2 Méthode de collecte de données

#### 3.2.1 Terrain de recherche

Notre volonté est de comprendre comment s'implémente une politique EDI au sein d'un environnement aussi rigide et uniforme que celui des IM. Le chercheur est un membre des Forces Armées Canadiennes (FAC), cela l'a poussé à s'interroger sur cette problématique au sein d'une organisation qu'il connaît. Il a fait connaître son intention de travailler sur ces enjeux à l'organisation, qui semble ouverte à ce type d'étude en son sein.

Afin de répondre à sa question de recherche, le chercheur devait être capable d'entrer en contact avec une institution militaire. Les IM sont des organisations publiques qui remplissent leur mission au nom de l'État. Elles sont donc en situation de monopole, et n'ont donc pas de concurrent direct à l'échelle nationale. Ainsi, au Canada, il n'y a qu'une seule IM et il s'agit des FAC. C'est pourquoi les FAC constituent le terrain de recherche qui a été privilégié par le chercheur.

### 3.2.2 Échantillon

Pour mener à bien notre recherche, nous avons souhaité nous entretenir avec des cadres de l'organisation impliqués, de près ou de loin, dans l'implémentation de la stratégie EDI. Nous avons mené 12 entretiens avec des acteurs clés œuvrant à l'implémentation des politiques EDI, ainsi qu'avec des gestionnaires de l'organisation. Notre objectif était d'obtenir un échantillon varié et représentatif de répondants au sein de l'organisation. Pour ce faire, nous avons établi un ensemble de facteurs discriminants, synthétisés dans le tableau 8.

Nous avons eu la chance de nous entretenir avec une variété de membres des FAC, incluant des majors, des lieutenant-colonels, ainsi que de nombreux généraux et officiers généraux. Nous avons également inclus des membres de la Force régulière, de la réserve (armée de terre, marine et armée de l'air), ainsi que des civils travaillant pour l'organisation. Cette composition délibérée de l'échantillon vise à capturer la diversité des perspectives au sein de la direction (État-Major) de l'institution. Les entretiens, d'une durée moyenne de 90 minutes, ont été conduits entre janvier et mars 2024, permettant une exploration approfondie des thématiques liées à l'EDI.

Parmi les 12 personnes interrogées, nous avons inclus du personnel civil au sein du MDN et des militaires en charge du personnel civil. Les trois éléments (marine, aviation, armée) étaient représentés. La majorité des entretiens se sont déroulés à distance via l'application de messagerie TEAMS, à l'exception de trois qui ont eu lieu en personne. Toutes les personnes interrogées étaient sur le territoire canadien, principalement à Québec, Montréal et Ottawa. La grande majorité des personnes interviewées travaillent à Ottawa, car il s'agit du sommet hiérarchique de l'organisation. Ainsi, notre échantillon est composé en majorité du haut, voire très haut commandement des FAC ou de personnes œuvrant directement avec ceux-ci.

Nous avons également pris soin d'assurer une certaine diversité en termes de genre, de sexe, de handicap, d'âge, de statut matrimonial, de langue parlée, d'appartenance ethnique ou de minorité visible et d'orientation sexuelle. Le tableau ci-dessous offre un récapitulatif des grades et du nombre approximatif de personnes sous leur responsabilité. Afin de préserver l'anonymat des personnes interrogées, veuillez noter que les catégories du tableau sont mutuellement inclusives. Au vu du rang élevé des personnes interrogées, l'association des catégories entre elles constituerait un risque d'identification. Le tableau 8 ci-dessous illustre la composition de l'échantillon.

*Tableau 8 : Données socio-démographiques de l'échantillon*

Hommes	8/12 (66.7%)
Femmes	4/12 (33.3%)
Handicap	1/12 (8.3%)
2ELGBTQI+	1/12 (8.3%)
Minorités visibles	3/12 (16.7%)
Sous-officiers supérieurs	2/12 (16.7%)
Officier généraux	6/12 (50%)
Officier supérieurs	3/12 (25%)
Armée canadienne	5/12 (41,6%)
Aviation royale canadienne	4/12 (33.33%)
Marine royale canadienne	2/12 (16,7%)
Civil	1/12 (8.3%)
<b>Total</b>	<b>12/12</b>

### 3.2.2.1 Représentativité de l'échantillon

La distribution de notre échantillon présente certaines caractéristiques notables qu'il importe de détailler. La moitié de notre échantillon est composé d'officiers généraux. Cette surreprésentation des généraux au sein de notre échantillon est intentionnelle, nous désirions obtenir la perspective des gestionnaire stratège de l'organisation. Nous nous sommes également assuré d'avoir une proportion élevée de femmes, environ le tiers de notre échantillon contre 16% au sein des FAC. Aussi, nous avons une représentation non négligeable de minorité visibles, ainsi qu'une inclusion d'un personnel civil et d'une personne s'identifiant comme 2ELGBTQI+.

### 3.2.2.2 Présentation succincte du processus de collecte

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons mené 12 entretiens auprès de gestionnaires de hauts niveaux au sein des FAC sur une période de 6 mois. Nous avons rencontré quelques difficultés lors de l'obtention des autorisations internes nécessaires afin de pouvoir nous entretenir avec cet ensemble de gestionnaires. Cependant, après un an et demi de démarches et à la suite de la suite nombreuses requêtes de notre part nous avons finalement pu obtenir le droit de nous entretenir avec les membres de l'organisation de la part du comité d'éthique des FAC. Par la suite, le processus de collecte s'est grandement accéléré, car le seul frein à la tenue de nos entretiens était de trouver la plage horaire qui nous convenait. De plus, l'organisation à exiger que nous soyons parrainés par un haut gradé à l'interne, avec le soutien de mon milieu de travail j'ai eu la chance de l'être par un général qui œuvre directement sur les enjeux d'EDI au sein des FAC. Conjugué à notre autorisation du comité d'éthique de HEC et des FAC, cela nous a permis d'avoir une sorte de carte de visite nous facilitant grandement le premier contact avec les personnes. Implicitement, le fait que le chercheur soit à la fois militaire et employé civil au sein du MDN a certainement contribué à instaurer un climat de confiance.

### 3.2.3 Entretien semi-dirigé

Pour mener à bien notre recherche, nous collecterons les données qualitatives par le biais d'entretiens semi-dirigés. Selon Romelaer (2005) la méthode de l'entretien semi-directif est l'une des plus utilisées en recherche. Cette mode d'entretien permet au chercheur d'acquérir de « des informations nombreuses, détaillées et de qualité » et ce en exerçant une influence très limitée sur le répondant (Romelaer, 2005:104). Ainsi, selon l'auteur cette méthode garantit une absence de biais et à l'avantage de pouvoir être systématisé à un ensemble de répondants. Le caractère systématique des entretiens et l'absence de biais rendent cette méthode particulièrement pertinente, car ces éléments favorisent « une bonne scientificité » (Romelaer, 2005 :104).

Un entretien semi-directif bien réalisé « paraît être conduit comme une conversation ». Pour se faire, il doit permettre à l'interviewer d'être libre de sa parole tout en étant cadre par la structure de la recherche. Il permet donc de réaliser « un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche » (Romelaer, 2005 :104).

Au vu des thématiques étudiées dans le cadre de notre recherche, ce type d'entretien nous semble le plus approprié.

### 3.2.4 Analyse documentaire

Comme le mentionne Romelaer (2005), la méthode des entretiens semi-directifs peut être avantageusement complétée par d'autres approches telles que l'analyse documentaire. Afin de renforcer notre collecte de données, nous avons mobilisé des documents internes et externes à l'organisation étudiée.

C'est au fil du processus de recherche que l'analyse documentaire s'est imposée comme un complément essentiel à la compréhension des dynamiques stratégiques. En parallèle du cadre théorique retenu et des premiers entretiens réalisés, plusieurs documents officiels produits par les Forces armées canadiennes (FAC) et le Ministère de la Défense nationale (MDN) ont été identifiés comme structurants pour la vision institutionnelle en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI). Ces textes, disponibles sur les plateformes gouvernementales, ont été intégrés progressivement afin d'ancrer l'analyse dans les orientations stratégiques réelles.

L'attention a porté sur plusieurs types de documents. Notamment, la *Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense* (2024), les *plans ministériels en ressources humaines* (2022–2023 et 2023–2024), ainsi que la nouvelle politique de défense *Notre Nord, fort et libre* (2024), qui redéfinit les priorités institutionnelles, y compris en matière de culture organisationnelle et d'inclusion. Les rapports *Deschamps* (2015) et *Arbour* (2022) ont également permis de mettre en lumière les limites des approches antérieures et les résistances au changement.

Enfin, des guides internes, des politiques de diversité et des documents de planification ont été consultés, qu'ils soient accessibles publiquement ou obtenus via des canaux professionnels. Cette documentation permet de situer les propos recueillis dans leur contexte structurel, en lien avec les intentions officielles, les attentes du commandement et les stratégies concrètes mises en place. L'analyse documentaire s'impose donc ici comme un levier pertinent pour interpréter les discours des répondants à partir du cadre de référence de l'organisation.

### 3.2.5 Guide d'entretien

Afin de structurer nos entretiens et d'élaborer notre questionnaire, il nous a fallu établir un ensemble de thèmes découlant de notre revue de littérature et de notre problématique (Romelaer,2005). Notre questionnaire débute avec un ensemble de questions d'introduction qui permettent au répondant d'introduire quelque peu leur place au sein de l'organisation. Par la suite nous avons établi 15 questions en lien avec 3 dimensions identifiées dans notre revue de littérature. Les trois dimensions identifiées sont les suivantes : 1) les pressions externes à l'organisation soit le rapport à l'environnement ; 2) l'adaptation de l'organisation ; 3) les résistances internes et les craintes identitaires. L'ensemble des questions et des dimensions abordées sont explicités au sein de notre guide d'entretien ci-dessous.

### 3.2.6 Validité des données et codage des données

La validité interne de cette recherche repose sur la cohérence entre les différentes étapes du processus méthodologique. Le guide d'entretien a été conçu en lien direct avec les concepts du cadre théorique, notamment le modèle d'Oliver (1991), ce qui a permis de structurer les échanges autour des réponses stratégiques des FAC. Le codage a été réalisé de manière rigoureuse à l'aide d'une grille thématique construite à partir des catégories théoriques et ajustée au fur et à mesure de l'analyse. Ce va-et-vient constant entre les données empiriques et les outils analytiques a permis d'assurer la cohérence de l'interprétation. L'utilisation d'extraits représentatifs permet de donner accès aux propos des répondants et de mieux illustrer les logiques d'action identifiées, sans les surinterpréter.

Concernant la validité externe, elle est assurée en partie par la diversité du terrain étudié. Les personnes rencontrées proviennent de différents niveaux hiérarchiques et occupent des fonctions variées, ce qui permet de faire ressortir des tendances transversales, au-delà des cas individuels. Les résultats s'inscrivent dans une logique de généralisation analytique, en ce sens qu'ils permettent de mieux comprendre les tensions vécues par une organisation confrontée à des transformations sous contrainte. Bien que les résultats soient spécifiques aux Forces armées canadiennes, les mécanismes analysés peuvent éclairer d'autres contextes organisationnels similaires, notamment ceux où coexistent des exigences de performance et de conformité sociale.

### 3.2.7 Approbations éthiques

Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal dont le numéro est le suivant 2024-4999. Par ailleurs, ce projet de recherche a été approuvé par le MDN et le CERSS FAC, conformément aux DOAD 5062-0 et 5062-1. Le numéro d'approbation du CERSS est le suivant: 2107 / 23F.

## CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Au cours de ce chapitre, nous mettrons en évidence les résultats qui sont ressortis de l'ensemble de nos entretiens ainsi que de notre recherche documentaire.

Nous divisons ce chapitre en fonctions des thématiques tirées de notre guide d'entretien. Ainsi, dans un premier temps, nous présenterons la relation à l'environnement et les pressions. Dans un second temps, nous exposerons les notions liées à l'adaptation et les réponses organisationnelles. Enfin, dans un troisième temps, nous introduirons les résultats liés aux résistances et aux enjeux de conciliations identitaires.

Au sein du prochain chapitre, nous discuterons de ces résultats en relation avec la stratégie.

### 4.1 Questions d'introductions

#### 4.1.1 Définition et dimensions de la mission

Les réponses obtenues en lien avec la description de la mission organisationnelle révèlent une compréhension nuancée et multidimensionnelle de la mission. La compréhension de la mission organisationnelle de la part de nos participants s'articule autour de trois dimensions principales : la dimension opérationnelle, la dimension stratégique, ainsi que la dimension humaine.

La dimension opérationnelle, énoncée principalement par les officiers généraux, met l'emphase sur la capacité opérationnelle et la préparation au combat. Cette vision exprime une vision plutôt traditionnelle de la mission des FAC, le tableau ci-bas fait état de cette dimension.

*Tableau 9 : La dimension opérationnelle des dirigeants*

Participant 1	La mission c'est de générer des forces qui sont capables d'opérer dans tous les spectres d'opérations pour répondre aux besoins du gouvernement du Canada... autant pour des engagements opérationnels au niveau domestique pour appuyer les autorités civiles qu'au niveau expéditionnaire.
Participant 8	Pour les Forces armées canadiennes ...on parle de préparation opérationnelle et d'efficacité opérationnelle. Fait qu'à la base, je pense que notre mission, c'est ça : c'est d'être prêt à tout genre de mission puis d'être efficace dans ces missions-là.
Participant 5	Donc, la mission de l'entreprise fait que là, c'est quoi la mission de l'armée canadienne ? C'est justement être capable de supporter, de former, d'entraîner pour que l'on soit capable de répondre aux missions de terre, mission de support, être capable de combattre le chaos. Toutes les belles valeurs qu'on voit à la télé, je ne commencerai pas à faire le soldat modèle. C'est ça qui est notre pain et notre beurre.
Participant 8	Je pense que notre mission, c'est ça : c'est d'être prêt à tout genre de mission puis d'être efficace dans ces missions-là.

#### 4.1.2 Dimension stratégique

La dimension stratégique, quant à elle, englobe davantage les aspects de sécurité nationale, ainsi que les contributions des FAC aux opérations internationales. Il s'agit d'une perspective plus large sur le rôle des FAC, c'est une perspective particulièrement présente auprès des officiers supérieurs.

*Tableau 10 : La dimension stratégique des dirigeants*

Participant 2	la mission des FAC de la manière que je le comprends c'est d'assurer la défense et la sécurité du pays, autant au pays qu'à l'étranger. De manière simple c'est la défense et la sécurité du Canada, de préparer des Forces qui vont être prêtes à aux mandats opérationnels qui nous sont octroyés et d'intervenir dans un contexte joint.
Participant 6	Detect, deter, defend to Canadian's strategic interest, strategic interest are really the prosperity of Canadians and the security of Canadians.

#### 4.1.3 La dimension humaine

La dimension humaine qui semble être plus récente dans le discours du haut leadership, souligne d'abord l'importance du capital humain, de la cohésion et du travail d'équipe comme aspect central dans l'exécution de la mission.

*Tableau 11 : La dimension humaine des dirigeants*

Participant 3	Notre travail consiste à optimiser les relations entre les membres des équipes pour avoir des équipes plus fortes et plus cohésives... c'est de plus en plus complexe donc on a besoin de membres militaires et civils qui sont capables de bien fonctionner dans la complexité des environnements.
Participant 7	Mission first people always. La mission c'est readiness, d'être prêt
Participant 10	our purpose is to remove those barriers to work toward a psychological safe and sound workplace in the CAF especially they link that to psychological safety to operational effectiveness. Thats how by me removing barriers and working for a workplace doesn't have things that are inherently discriminatory ,that how we fit in the overall mission

#### 4.1.4 Conception de l'EDI

Les dirigeants que nous avons interrogés mentionnent tous l'importance de l'EDI au sein des FAC et du MDN. Néanmoins, ils accordent une signification au concept d'EDI que l'on peut décliner en trois grandes perspectives : l'approche transformationnelle, pragmatique et humaniste.

##### 4.1.5 Approche transformationnelle

L'approche transformationnelle renvoi à l'idée selon laquelle le concept d'EDI a d'abord une portée stratégique. Cette conception de l'EDI renvoie au caractère profondément stratégique de l'EDI, comme vecteur de changement profond au sein de l'organisation. L'EDI y est perçu comme un idéal à atteindre. Cela implique un écart entre la situation actuelle et vers ce à quoi tend l'institution. Cette perspective est particulièrement présente parmi les officiers généraux.

*Tableau 12 : La dimension transformationnelle des dirigeants*

Participant 1	Ça évoque en moi un concept, une notion extrêmement importante, qui est instrumental à notre succès, mais malheureusement c'est quelque chose qui est encore aspirationnel, parce qu'il existe encore un écart entre où est-ce qu'on est par rapport à l'EDI et où est-ce qu'on doit être.
Participant 3	En tant qu'institution canadienne c'est très important d'être une représentation des Canadiens quand on parle de légitimité au sein des citoyens canadiens c'est extrêmement important d'être une représentation du Canada dans son entièreté. On fait la même Affaire quand on se déploie à l'extérieur. Quand on forme d'autres forces militaires au niveau stratégique on met beaucoup d'emphase sur l'inclusion de toutes les ethnicités de toutes les représentations au sein que ce soit en Afghanistan ou que ce soit en Bosnie ou que ce soit en Irak l'importance que les forces ont d'être une représentation de leurs citoyens. C'est un c'est très important alors ça c'est le début la chose.

#### 4.1.6 Approche pragmatique

L'approche pragmatique consiste en une interprétation qui met l'accent sur les résultats. Il s'agit d'une conception plus instrumentale de l'EDI qui met en évidence les résultats pratiques de l'EDI. Par ailleurs, cette perspective reconnaît les obstacles pratiques sur le terrain et est orientée vers les solutions.

*Tableau 13: L'approche pragmatique des dirigeants*

Participant 2	C'est quelque chose qui devrait aller de soi mais ce n'est pas forcément le cas... on peut bénéficier du talent de tout le monde quand on est plus inclusif sans des barrières artificielles.
Participant 8	<p>Puis, au Canada, présentement, la diversité, elle augmente. Donc, je pense pas, puis ça, je pense que ça vient avec des opportunités. Puis, l'opportunité, c'est la diversité. Pour moi, je mets pas l'emphase sur la diversité de races, d'admissibilité, de toutes ces choses-là. C'est vraiment sur la diversité de pensée, principalement. Je pense que c'est une richesse.</p> <p>Moi, quand je vois diversité, inclusion, équité, je pense qu'il faut embrasser la diversité, mais surtout se focaliser sur l'inclusion. Parce qu'une chose, c'est d'avoir des gens différents, mais la vraie inclusion, c'est que ces gens-là, il faut que les idées soient écoutées, considérées, puis il faut qu'ils sentent que les idées sont écoutées et considérées pour avoir un sentiment d'appartenance, c'est vraiment éliminer les barrières pour que tout le monde ait une chance égale d'être le meilleur d'eux-mêmes.</p>
Participant 9	Oui, alors, un des défis que je vois qui n'est pas tout le temps évident au niveau du concept, au niveau des idées préconçues, c'est de voir ce que sont les barrières ou les points de friction pour donner la chance à tous, que ce soit leur orientation sexuelle, leur spiritualité, leur genre ou même leur talent, d'avoir une chance d'évoluer dans l'organisation, quelle que soit l'organisation.

#### 4.1.7 Approche humaniste

L'approche humaniste quant à elle met d'abord l'accent sur les valeurs d'inclusion. Cette conception valorise la dignité humaine, l'égalité et l'équité fondamentale parmi les membres, et porte en elle une vision universaliste. Elle fait davantage référence au climat de travail, permettant à tous les membres de se développer et d'atteindre leur plein potentiel au sein d'un environnement de travail exempt de discriminations :

Pour moi, l'important, c'est qu'il y ait une personne qui respire, qui a un cœur qui bat, et qui a dans sa tête le désir de s'impliquer. Que ce soit la réserve, la régulière, le personnel civil, les rangers, ça n'a aucune importance pour moi. Si je suis capable de donner cette confiance-là à l'individu, je peux aller chercher le maximum de cet individu-là, et c'est ce que je veux. »

C'est primordial, pour moi les couleurs n'existent pas, les origines ethniques, la majorité des gens qui sont venus ici au Canada viennent d'ailleurs, le sexe d'une personne n'existe pas non plus, l'âge ne sont pas des critères qui sont fondamentaux. (Participant 2)

Un autre dirigeant nous explique que l'EDI c'est avant tout une philosophie de pensée qui vise l'acceptation de tous :

Il y a deux catégories, c'est créer une philosophie de pensée et avoir les gens qui amenèrent le concept d'EDI. Il ne faut pas juger un livre par la couverture. Il ne faut pas catégoriser les gens par leurs apparences. Trop souvent ce sont des statistiques. Pour moi la philosophie de l'EDI c'est une philosophie de l'acceptation. (Participant 12)

Par ailleurs un autre dirigeant mentionne le processus d'implémentation comme une volonté d'enlever les barrières à l'emploi et de promouvoir un environnement de travail sain exempts de discrimination.

Our purpose is to remove those barriers to work toward a psychologically safe and sound workplace in the CAF, especially as they link psychological safety to operational effectiveness. By removing barriers and working towards a workplace free from inherent discrimination, we align with the overall mission. (Participant 10)

Le tableau 14 ci-bas fait la synthèse des différentes perspectives sur l'EDI

*Tableau 14 : Synthèse des différentes perspectives sur l'EDI*

Perspectives	Caractéristiques principales	Forces	Défis
Transformationnelle	- Vision systémique - Orientation stratégique - Focus sur le changement institutionnel	- Vision globale - Alignement stratégique - Potentiel de changement profond	- Complexité de mise en œuvre - Résistance potentielle - Temps nécessaire
Pragmatique	- Orientation résultats - Focus opérationnel - Solutions concrètes	- Applicabilité directe - Résultats tangibles - Adhésion facilitée	- Vision parfois limitée - Risque de superficialité - Court-termisme
Humaniste	- Centrage humain - Approche universaliste - Valeurs fondamentales	- Adhésion naturelle - Potentiel unificateur - Profondeur éthique	- Défi d'opérationnalisation - Idéalisme potentiel - Distance avec réalités terrain

Source : création de l'auteur

#### 4.1.8 Évolution de l'EDI au sein des FAC

Les dirigeants des FAC avec lesquels nous nous sommes entretenus démontrent une compréhension commune de l'évolution de l'implémentation de la stratégie EDI au sein de l'organisation. Tous s'accordent sur le fait que l'organisation n'a jamais mis autant d'efforts d'implémentation que sur les dernières années. On peut aisément établir un historique de ces différentes périodes. Au regard des discours des différents participants, on note au moins trois grandes phases d'évolution de l'implémentation de l'EDI au sein des FAC tel que présenté dans le tableau 15.

La période initiale date d'avant 2020, il s'agit essentiellement d'une approche réglementaire qui met l'accent sur l'équité formelle. Elle découle directement du cadre réglementaire des FAC. La phase intermédiaire, qui consiste essentiellement à la reconnaissance de la diversité, au début des approches systémiques en matière d'implémentation de l'EDI et surtout à la création ou à la valorisation de structures déjà existantes. Enfin, la phase actuelle consiste à la mise en place de processus et d'entités dédiées visant à opérer une transformation culturelle cohérente qui consolide les différentes ressources attribuées. L'approche actuelle se distingue par l'intégration des différentes approches précédentes, par la surveillance et le contrôle par une instance dédiée, à savoir Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC), ainsi que la mise en place d'une surveillance externe par le biais de la contrôleuse externe Mme Jocelyn Therrien dont le mandat est de s'assurer de la progression des FAC et du MDN en la matière.

*Tableau 15 : Évolution de la conception de l'EDI au sein des FAC*

#### **Évolution de la conception de l'EDI au sein des FAC**

Période	Emphase	Approche dominante	Mécanismes
Pré 2020	Équité formelle	Réglementaire	Politiques, Directives
2020-2022	Diversité	Systémique	Structures dédiées, Formation, Consultation
2022-présent	Inclusion	Culturelle	Transformation culturelle

Source : Création de l'auteur

## 4.2 Relation à environnement et pressions

### 5.2.1 Nature et type de pressions

Les résultats nous indiquent la présence de multiples influences environnementales qui s'exercent sur les FAC en lien avec l'implémentation de la stratégie EDI. Ces influences et pressions issues de l'environnement tant interne qu'externe prennent plusieurs formes. La présente partie met l'emphase sur la relation à l'environnement ainsi que sur le type de pressions exercées.

Plusieurs participants évoquent le rôle de pressions institutionnelles dans la mise en place de la stratégie EDI des FAC :

Les orientations en termes d'EDI sont très claires de la part de notre chaîne de commandement, de l'armée canadienne, des FAC et du gouvernement du Canada, mais ça prend des ressources pour habiliter un effort de changement et ça inclut du temps, ça inclut des efforts délibérés tangibles. (Participant 1)

Ces influences font écho à la notion de pressions coercitives comme discuté lors de notre revue de littérature. Les participants mentionnent également les pressions internes principalement issues de la part de la chaîne de commandement et de la part du personnel. Il s'agit des objectifs de la très haute direction et d'enjeux qui affectent les membres plus bas au sein de l'organisation :

On a eu au cours des 30 dernières années énormément de signaux comme quoi on ne formait pas nos équipes de manière optimale... il y a eu énormément de blessures à l'interne et ça a un impact sur la capacité à former des équipes robustes et résilientes. (Participant 3)

Un autre participant mentionne la pression interne, constante de la part des membres sur la haute direction:

il y a quand même beaucoup de pression d'individus. Dans leur cas spécial, tous les cas sont spéciaux. Donc, encore une fois, les demandes qui viennent de la source pour des situations avec lesquels ils ne sont pas d'accord (Participant 7)

#### Synthèse et analyse des pressions évoquées.

Au vu des différents échanges que nous avons eus avec les participants, nous avons produit une typologie des pressions, les sources de celles-ci, la manière dont elles se manifestent, leurs impacts et finalement les éléments déployés par l'organisation afin d'y répondre. Le tableau 16 en fait la synthèse.

*Tableau 16: Synthèse des pressions environnementales*

Type de pression	Sources	Manifestations	Impact	Réponses organisationnelles
Politique	- Gouvernement - Opinion publique - Médias	- Directives - Scrutin public - Couverture médiatique	Élevé	- Création CPCC - Politiques EDI - Communication proactive
Sociétale	- Évolution démographique - Attentes sociales - Mouvements sociaux	- Diversification population - Nouvelles normes - Revendications	Modéré à élevé	- Adaptation recrutement - Modification pratiques - Engagement communautaire
Opérationnelle	- Complexité missions - Besoins capacités - Environnement international	- Nouveaux défis - Exigences adaptatives - Interopérabilité	Très élevé	- Formation adaptée - Innovation pratiques - Collaboration internationale

Source : Création de l'auteur

Ainsi, les pressions de nature politique tirent leurs sources du gouvernement, de l'opinion publique ainsi que des médias. Elles se manifestent par le biais de directives, du scrutin public et de la couverture médiatique. Ces pressions sont à la source de la création de nouvelle structure telle que CCPC, de politiques telles que la *Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense* (2022), ainsi que d'une communication proactive sur l'implémentation.

Les pressions dites sociétales sont principalement issues de l'évolution démographique du bassin de recrutement traditionnel, des attentes sociales qui évoluent et des grands mouvements sociaux. Elles se manifestent par la diversification de la population, la mise en place de nouvelles normes et par des revendications croissantes de la part de la société. Les réponses organisationnelles sont l'adaptation du recrutement en visant des bassins sous-exploités, la modification des pratiques, ainsi que par un engagement plus grand au sein de ces communautés.

Enfin, les pressions de type opérationnelles tirent leurs sources du fait de la complexification des missions et de l'environnement opérationnels, par le besoin d'accroître les capacités opérationnelles et par un environnement international de plus en plus exigeant. Cela s'exprime par de nouveaux défis, par la capacité d'adaptation, ainsi que par une interopérabilité entre les différents éléments qui composent les FAC. Les solutions mises en place sont les formations adaptées à la nouvelle réalité opérationnelle, l'innovation dans les pratiques militaires, ainsi que par l'accroissement de la collaboration internationale.

### 5.2.2 Processus d'influences

Notre analyse nous révèle trois grands types de processus d'influence : la pression descendante (Top- Down), la pression ascendante (Bottom up) et enfin les pressions dites latérales.

#### 5.2.2.1 Pressions descendantes

Les pressions descendantes (Top Down) sont directement issues de la part de la chaîne de commandement, du gouvernement et par extension des attentes sociétales. Les participants mentionnent que les orientations données par la chaîne de commandement c'est-à-dire par les hautes instances de direction des FAC sont claires et précises à ce sujet tel que le mentionne un dirigeant par la citation suivante :

On dit que c'est important, que le fait d'être inclusif et d'avoir de la diversité c'est important. La chaîne de commandement par la manière qu'il parle l'impose et après ça faut le faire, c'est un message qui est repris par tout le monde. (Participant 2)

Un autre dirigeant évoque la pression politique qui s'impose à lui de la part de la chaîne de commandement :

Il y a quand même beaucoup de pression du côté tactique avec les perceptions, les changements de culture, etc. Il y a beaucoup de pression du côté politique. (Participant 7)

De plus, plusieurs mentionnent l'impact des changements sociétaux comme une influence importante dans l'évolution de l'organisation et dans l'adoption d'une stratégie EDI :

Ce sont des grands mouvements sociétaux qui ont, de mon point de vue, une influence positive. C'est difficile, très difficile, parce que ça choque le statu quo, mais les grands mouvements qu'on voit, qu'on a vus et qu'on continue de voir sont en grande majorité d'un point de vue externe. Désormais, les Forces armées canadiennes (FAC) ne sont plus du tout les mêmes que dans les années 60, 70, 80. (Participant 8)

Les pressions que nous qualifions d'ascendantes (bottom up) font référence à l'influence qu'exercent, les membres et les unités de niveaux inférieurs sur l'organisation. Il s'agit de pressions qui tirent leur source du bas et de l'interne:

il y a quand même beaucoup de pression d'individus. Dans leur cas spécial, tous les cas sont spéciaux. Donc, encore une fois, les demandes qui viennent de la source pour des situations qui ne sont pas d'accord ne sont pas comptables (Participant 7)

#### 5.2.2.2 Pressions latérales

Par ailleurs, plusieurs participants nous mentionnent l'influence des alliés dans le rôle de l'adoption de stratégie EDI. Il s'agit d'une influence issue du champ organisationnel, car les armées alliées des FAC prennent exemple sur la stratégie canadienne. Ce type de comportement d'imitation fait écho à la notion d'isomorphisme mimétique développé dans notre cadre théorique. Les dirigeants mentionnent le caractère avant-gardiste des FAC en matière de stratégie EDI. Ainsi, les dirigeants mentionnent souvent le rôle de modèle que jouent les FAC auprès de leurs alliés qui sont selon eux confrontés à des enjeux similaires.

Présentement, je dirais qu'on a de plus en plus de pays qui nous parlent pour essayer de comprendre ce qu'on a fait, parce que ce qu'on a fait, parce que ce soit les Britanniques, des Australiens, les Irlandais, les Américains, etc., ils vivent les mêmes défis. Donc là, ils sont plus curieux, puis plus que savoir, on réalise qu'ils ont cheminé. Donc je pense qu'il faut partager pour collectivement devenir meilleur là-dedans. (Participant 8)

Un autre dirigeant évoque le changement de perspectives des autres armées à l'égard de l'approche prise par les FAC depuis plusieurs années. Les différents alliés

regardaient avec une certaine pitié les différentes crises des FAC, pour par la suite prendre exemple sur la stratégie FAC en matière d'EDI :

si tu vas voir du côté de l'Irlande. Ils ont eu un rapport épouvantable sur la façon dont les gens se traitent, les inconduites sexuelles, les abus de pouvoir etc les Britanniques la même chose les Norvégiens les Danois. Puis ça c'est supposé être toutes des organisations qui sont relativement modernes notamment les autres les autres aussi c'est que moi j'ai été en contact avec vous avec beaucoup des attachés militaires ici à Ottawa ça fait plusieurs fois que je les briefs sur ce qu'on fait il y a énormément d'intérêt puis à l'OTAN Aussi je suis allée à l'OTAN il y avait 25 alliés autour de table qui sont venus entendre ce qu'on faisait. Bref il y a trois ans quand j'ai commencé la réaction c'était un peu « pauvre canadien Vous avez passé à travers une dure période nous on n'a pas ces problèmes-là chez nous ». Cette année au mon Dieu par où qu'on commence ? La réponse, la réception est fondamentalement différente trois ans plus tard. Il y a en Autriche on a été invité à plusieurs endroits comment on fait pour gérer ces cas-là Donc il y a beaucoup d'intérêt un, mais deux les mêmes dynamiques sont présentes partout chez nos alliés. (Participant 3)

### 5.2.3 Évolution de la Perception publique

La présente partie a pour objectifs de présenter la dimension de la perception publique. Nous avons cherché à comprendre quelle est la perspective des dirigeants sur la réputation des FAC. En mettant en relation le discours des dirigeants avec les sources documentaires, nous avons pu faire la chronologie des crises qui ont précédé la réponse stratégique des FAC en matière d'EDI.

Sur l'ensemble des dirigeants, la moitié considèrent que les FAC bénéficient d'une bonne image organisationnelle, et ce malgré les scandales auxquelles les FAC sont confrontées. Le tableau 17, ci-bas, illustre les perspectives positives des dirigeants.

*Tableau 17 : Citations des dirigeants considérant que les FAC jouissent d'une bonne réputation*

Participant 1	Malgré la crise de leadership et de culture depuis 2020, je crois que les FAC demeurent une institution très prisée, très valorisée au sein de la société canadienne
Participant 3	En règle générale la perception des FAC est reliée à : mission honorable et ce sont des gens qui ont une éthique de travail forte.
Participant 8	les gens en général respectent les FAC, veulent qu'on est les bonnes ressources, ils veulent qu'on soit bien perçu dans le monde et qu'on fasse notre travail
Participant 5	Je crois qu'on a encore une bonne image comme armée canadienne. Je crois qu'en général, on est encore en positif.
Participant 12	En général je dirais qu'ils ont une opinion favorable
Participant 6	Ça a évolué, très évolué, je crois, pour la perception pour le mieux. En général la population voit d'un bon œil les forces armées et c'est juste qu'on a eu des crises qui n'ont pas aidé à notre réputation.

D'autres sont plus relatifs quant à la perception publique des FAC. Ils sont nombreux à mentionner la notion de cycle. Ils mentionnent régulièrement le fait que la réputation et la perception des FAC sont intimement liées aux opérations menées par les FAC et à la visibilité de celles-ci.

*Tableau 18 : Citations des dirigeants qui considèrent que la réputation des FAC est relative*

Participant 11	je pense que cela fluctue
Participant 2	Je ne sais pas si ça change autant. On est très sensibles à la perception des gens, des fois. La manière dont les gens nous perçoivent ou la manière dont nous, on pense que les gens nous perçoivent, ça peut être deux choses. Bien sûr, on a l'impression que les gens sont toujours en train de parler : "Ah, ben, les forces, encore un autre scandale sexuel, puis les forces, c'est tout croche, puis ça ne marche pas." Ce qui n'est pas nécessairement le cas. Nous, ça nous touche beaucoup. On pense que les gens voient ça. C'est sûr que ça aurait un impact, et avec raison, bien sûr. Si tu as des enfants, tu regardes les nouvelles, c'est moins tentant d'amener ton enfant au centre de recrutement. Puis on à d'autres moments où on a des excellents coups, quand on aide la population ici ou quand on est en mission à l'étranger, ça teinte et ça change. Mais c'est encore en changement.
Participant 4	Je crois que ça varie. Pourquoi ça varie ? C'est parce qu'on ne s'adapte pas assez rapidement. On attend les crises pour s'adapter. On a vu la crise de la Somalie en 1993. Elle a amené un CPHR. Le programme contre le harcèlement. Ensuite de cela, malgré que c'était en place, a été suivi par une autre crise au niveau des dénonciations de cas d'agression et de conduites sexuelles ça a amené vers Opération Honneur. On a vu que les recommandations depuis Opération Honneur pas tant de choses qui avaient changé et amené après ça le Rapport Arbour
Participant 10	The whole thing around sexual misconduct has not dissipated, there is still a very strong perception that the CAF is what it always was, and that nothing has changed. I understand its misogynistic, its soldier first, its ableist, its mostly white, basically i think what the Canadian public thinks is like the infantry in the CAF.
Participant 7	Mais moi, je te dirais une décennie. Mais moi, je te dirais que dans les deux dernières années, ça a beaucoup changé. Il y a un peu de polarisation, par exemple, une moitié de la société va peut-être penser que les changements se font par wokisme parce qu'on se fait dire de le faire. Donc, d'un côté, on voit encore cette friction-là. De l'autre côté, je pense qu'on commence à montrer à la société canadienne que le EDI est quand même important si on est capable de continuer à être mission effective et opérationnelle tout en gardant certains concepts de EDI.
Participant 9	Les perceptions sont toujours cycliques. La même chose peut être observée en parallèle avec les gouvernements ou les grandes entreprises. J'ai eu la chance de vivre ces mouvements, ces évolutions-là. J'étais en Somalie où les Forces armées canadiennes ont perdu beaucoup de crédibilité. De là, les grands changements, une évolution par la suite, la décennie de ténèbres. Cela était suite à plusieurs manquements au niveau du leadership et de l'éthique, une restructuration au niveau des Forces armées canadiennes suivant la chute du mur où les systèmes de sécurité en place étaient archaïques et plus nécessaires. C'est un système de facteurs.

L'analyse des résultats révèle l'importance que les FAC accordent à la perception du public et à leur image publique et l'impact que celle-ci peut avoir sur l'acquisition de ressources. Tel que l'illustre le participant 2, les dirigeants des FAC sont conscients de

l'importance de leur image publique et des effets qu'elle peut avoir sur leur réputation et sur l'acquisition de ressources, notamment en matière de ressources humaines.

Un seul des participants a évoqué une mauvaise image des FAC. Cette personne considère que malgré le discours public de l'organisation, les FAC sont encore entachées par les différents scandales du passé :

The whole thing around sexual misconduct has not dissipated, there is still a very strong perception that the CAF is what it always was, and that nothing has changed. I understand its misogynistic, its soldier first, its ableist, its mostly white, basically i think what the Canadian public thinks is like the infantry in the CAF. (Participant 10)

En somme, la majorité de participants considère que les Forces armées canadiennes jouissent encore d'une image positive, alors que d'autres sont plus nuancés et estiment que cette perception varie dans le temps, étant parfois positive, parfois négative selon les mandats et les événements. Les scandales et crises restent néanmoins présents dans leurs discours, et tous y ont fait référence d'une manière ou d'une autre. À ce titre, les notions de légitimité et de crédibilité demeurent un aspect central du discours des participants.

À ce titre, les dirigeants évoquent souvent les différentes crises qui ont affecté les FAC au cours des dernières décennies. Il nous semble pertinent de faire un historique de ces crises afin de mettre en évidence leurs caractères cycliques et de comprendre leur impact. Malgré certaines nuances en termes de périodes, les participants nous donnent essentiellement les mêmes périodes de crise. À l'aide du discours des participants, nous avons produit le tableau 19 qui fait état de ces crises.

#### 5.2.3.1 Historique des périodes de crise de réputation

Selon le discours des participants ainsi que des sources documentaires, nous pouvons distinguer au moins quatre grandes crises réputationnelles dans l'histoire contemporaine des FAC.

La première crise évoquée est celle dite de la Somalie qui a eu un grand impact au Canada et à l'international :

En 1992-1993, le Canada a contribué des forces militaires à l'UNITAF, une mission humanitaire des Nations Unies dans la nation africaine de la Somalie. En 1993, des soldats canadiens du Régiment aéroporté, aujourd'hui dissolu, torturent et tuent le jeune Somalien Shidane Arone. Ces actes violents scandalisent les Canadiens, portent un rude coup à la réputation internationale du pays et mènent à une enquête publique qui révèle de graves problèmes de leadership dans les hautes sphères des Forces armées canadiennes. Conséquemment, des réformes sont mises en place pour améliorer le professionnalisme du corps des officiers. (Foot, 2019)

La seconde crise fait référence à la première crise sur les inconduites sexuelles, celle-ci survient neuf ans après que les FAC ont intégré les femmes dans les métiers de combat en 1989. Cette crise a durablement entaché l'image et la réputation des FAC en partie au niveau national :

En 1998, les Canadiens et Canadiennes ont eu droit à un premier aperçu de ce à quoi ressemblait la vie dans les FAC pour les femmes. Dans une série de trois articles, le Maclean's a exposé l'existence de l'inconduite sexuelle dans les FAC via les expériences de 13 victimes d'agression sexuelle. Bien qu'il ne s'agissait pas d'un examen exhaustif, ces articles notaient que de tels cas pourraient refléter un problème plus vaste d'agression et de harcèlement sexuels dans les FAC. (Arbour, 2022 :37)

De nombreux participants mentionnent la décennie suivant cette crise comme une période particulièrement difficile pour les Forces armées canadiennes, les empêchant d'acquérir davantage de ressources et leur conférant une réputation déplorable. Cette décennie qualifiée de décennie des ténèbres est présente dans la majorité des discours des participants :

J'étais en Somalie où les Forces armées canadiennes ont perdu beaucoup de crédibilité. De là, les grands changements, une évolution par la suite, la décennie de ténèbres. Cela était suite à plusieurs manquements au niveau du leadership et de l'éthique, une restructuration au niveau des Forces armées canadiennes suivant la chute du mur où les systèmes de sécurité en place étaient archaïques et plus nécessaires. C'est un système de facteurs. (Participant 9)

Selon les dires des participants, celles-ci sont intimement liées à la mise en place des premières initiatives EDI et de leur évolution jusqu'à aujourd'hui. Par ailleurs, tous s'accordent à dire que ces crises impactent directement la capacité des FAC à accéder à des ressources financière ou humaine auprès des parties prenantes qui s'agisse de l'État ou de la société.

La troisième crise survient après la période de la guerre d'Afghanistan. Il s'agit d'une résurgence de la crise des inconduites sexuelles. À la suite de cette crise, le *Rapport Deschamps* fut publié en 2015 et de nombreuses recommandations sont émises :

Au printemps 2014, L'actualité et Maclean's ont publié des articles qui révélaient que les agressions sexuelles dans les FAC étaient aussi répandues qu'en 1998, et que le nombre de cas signalés n'était que la pointe de l'icebergNote de fin d'ouvrage80. Les auteurs ont estimé que les incidents d'agression sexuelle dans les FAC pourraient s'élever jusqu'à cinq par jour. (Arbour : 2022 :37)

La quatrième crise des inconduites sexuelles a davantage touché le haut commandement des FAC. Cette crise a mené à la publication du *Rapport Arbour* en 2022. Il s'agit d'un examen complet, externe et indépendant qui a produit 48 recommandations

et a mis en évidence le manque de changement au sein de l'organisation depuis le *Rapport Deschamps* :

La troisième période de la lutte des FAC contre l'inconduite sexuelle depuis 1998 a commencé le 2 février 2021, lorsque Global News a signalé l'existence d'allégations de comportement inapproprié entre un CEMD à la retraite et deux subordonnées. Trois semaines plus tard, un autre CEMD s'est retiré de ses fonctions après que plusieurs médias eurent communiqué avec le MDN pour obtenir confirmation qu'il faisait bel et bien l'objet d'une enquête pour inconduite sexuelle. Par la suite, le 31 mars 2021, le chef du personnel militaire s'est également retiré de ses fonctions, cette fois en raison d'allégations d'agression sexuelle à l'égard d'une subordonnée. (Arbour : 2022 :52)

Les effets de ces différentes crises ont eu un nombreux impact négatif sur l'organisation. Outre les enjeux d'ordre politique, les crises ont souvent été instigatrices de changement. Ces changements se traduisent par des changements structurels, par la mise en place de différentes formations et de systèmes visant à changer la culture organisationnelle. Pour les dirigeants des FAC, ces périodes de crise engendrent des pertes d'autonomie et nécessitent une démonstration des actions prises auprès des décideurs publics et de la population canadienne. La citation suivante illustre bien les effets de ces turbulences :

Il y a eu la crise de la Somalie puis très rapidement il y a eu une crise sur les inconduites sexuelles donc ça c'est Fin des années 95 Puis après ça 98. On a été au banc de punitions probablement pendant une dizaine d'années à ce moment-là ça a duré 10 ans cette .Ensuite l'Afghanistan est arrivé donc on a retrouvé un haut niveau d'autonomie Mais en 2014 tout de suite quand l'Afghanistan s'est terminé on s'est retrouvé avec une crise d'inconduite sexuelle générer un *Rapport Deschamps* et très Rapidement encore une fois en 2021 on s'est retrouvé dans une autre crise de leadership due aux inconduites sexuelles qui a généré encore une fois une énorme machine qui s'est accrochée à nous en termes de de surveillance externe. (Participant 3)

Les crises sont perçues par la majorité des participants comme étant cycliques et inévitables. Pour certains des participants, les crises font partie de la réalité organisationnelle, et ce malgré les effets néfastes sur la réputation. Comme le mentionne l'un des dirigeants, ces crises semblaient inévitables : « il y aurait eu des crises anyway ». (Participant 6).

Selon eux, ces crises permettent d'initier des changements organisationnels majeurs. Elles ont un effet catalyseur sur l'initiation de changement organisationnel profonds en termes de formations, de structure et d'attribution des ressources et de valeurs. Les dirigeants évoquent souvent l'étanchéité des FAC avec le monde extérieur, ce qui, selon eux, implique un certain retard au regard des évolutions sociétales. Certains iront même jusqu'à dire que ces crises sont nécessaires aux changements et qu'elles apportent

davantage de perméabilité forçant les FAC à se saisir de ces enjeux : « Les crises nous forcent à agir, je ne suis pas certain que nous évoluerions sans elles. » (Participant 4).

Par ailleurs, la notion de changement au sein des FAC semble être intimement liée à ces cycles de crises et de retard vis-à-vis des enjeux sociétaux en matière d'EDI. Il en résulte généralement un contrôle et une pression exercés par les parties prenantes extérieures à l'organisation. Comme le souligne le dirigeant ci-dessous, les crises, lorsqu'elles remettent en question la légitimité de l'institution, conduisent directement à l'imposition de changements organisationnels.

Il semble qu'on a une crise aux 10 et 20 ans... on est une organisation traditionnelle, conventionnelle qui valorise le patrimoine et la tradition, ça fait en sorte que c'est plus facile pour nous de comprendre ce qui va mal, d'initier des changements lorsque tout éclate. Lorsqu'il y a une crise, on va souvent se faire imposer ces changements de l'externe. (Participant 1)

À l'aide du discours des participants ainsi que des sources documentaires, nous avons produit le tableau 19 en guise de synthèse.

*Tableau 19 : Synthèse des crises réputationnelles en lien avec l'EDI*

Périodes	Crises évoquées
1995	Crise de la Somalie
1998	Crise sur les inconduites sexuelles
1998-2008	Décennie des ténèbres. Punition des FAC d'une décennie.
2014	Fin de l'intervention en Afghanistan et début d'une nouvelle crise d'inconduite sexuelle, générant le rapport Deschamps.
2021	Nouvelle crise de leadership due aux inconduites sexuelles, entraînant une surveillance externe accrue, générant le rapport Arbour.

Source : Création de l'auteur

### 5.2.3.2 Le rôle des médias comme sonneur d'alerte

Comme nous l'avons présenté dans notre revue de littérature, les institutions militaires post-modernes sont davantage sous l'œil du public qu'elles ne l'ont été dans le passé. Les actions menées par les FAC sont en effet de plus en plus visibles, ce qui se traduit par un examen minutieux de l'institution. L'apogée et la vitesse de diffusion de l'information auprès de la population et des décideurs publics amplifient la visibilité des crises institutionnelles. La médiatisation des enjeux internes représente le plus grand risque pour l'institution. Tant que les enjeux internes en matière d'EDI restent confinés à

l'institution, ils demeurent des problématiques internes. Cependant, lorsqu'ils deviennent publics, la responsabilité de l'institution est engagée, ainsi que celle du gouvernement et de l'État. Les médias jouent donc un rôle déterminant dans l'exposition négative de l'institution auprès des parties prenantes :

Les relations civilo-militaires évoluent aussi et doivent s'ajuster à chaque fois qu'il y a un changement de commandement. Fondamentalement, c'est très clair où est-ce que l'institution militaire se situe au sein du gouvernement et au sein du pays. Et c'est le rôle du chef d'état-major de la Défense de s'assurer qu'on demeure à la bonne place, à l'endroit où est-ce qu'on est mandaté d'être, mais l'environnement d'information qui est dynamique fait en sorte qu'on est exposé beaucoup plus facilement à ce des incidents qui sont isolés potentiellement soient exposés au domaine de l'information puis que ça devienne un enjeu au niveau stratégique alors qu'il y a 30 ans de cela, le mot ne se passait pas, l'information ne se partageait pas. (Participant 1)

Outre la publicisation des enjeux internes, la vitesse de diffusion de l'information joue également un rôle prépondérant dans la visibilité que prennent ces crises auprès de la population. L'un des dirigeants affirme que cela impacte également la confiance accordée à l'institution et sa capacité à maintenir une autonomie exempte de contrôle externe :

Je pense qu'on a encore le même degré d'autonomie, mais cette autonomie-là est challengée plus souvent à cause, entre autres, du domaine de l'information. C'est rendu beaucoup plus dynamique, l'information transite beaucoup plus rapidement. Donc chaque incident a le potentiel d'être exposé dans l'environnement de l'information et d'être critiqué par diverses organisations, diverses autorités, et ça, ça fait en sorte que notre autonomie professionnelle en tant qu'institution militaire, la profession des armes est peut-être challengée, mise au défi plus régulièrement qu'avant, que dans les années 90 et avant. À cause de l'environnement de l'information qui est beaucoup plus dynamique, mais je pense qu'on a encore un degré d'autonomie qui est similaire au passé. (Participant 1)

Par ailleurs, certains dirigeants nous rappellent que les FAC et le MDN sont parfois des cibles plus exposées par les médias. Le fait que la défense soit le ministère ayant le plus gros budget ainsi que le grand nombre de personnels peut, selon eux, jouer contre l'organisation :

Donc, je pense que dans les dernières années, on a été peut-être une plus grande cible, une cible plus facile pour divers groupes, on est plus facile à cibler, parce qu'on est gros, parce qu'on coûte cher. On a le plus grand budget du gouvernement parce que les attentes professionnelles sont très élevées, sont plus élevées... les attentes des FAC qu'on impose à nos membres sont plus élevées que n'importe quel autre membre de n'importe quelle autre organisation au Canada. Lorsqu'il y a des incidents qui arrivent, lorsqu'on a des membres qui ont été déficients à certains égards, bien c'est plus facile lorsqu'on est une large organisation, on a plus de monde donc par extension on a peut-être plus d'incidents. C'est plus facile de soulever ça dans le domaine de l'information. Donc on est peut-être une cible plus facile. (Participant 1)

Enfin, la perception publique des FAC et du MDN dépend en très grande partie de l'image véhiculée par les médias auprès de la population canadienne :

L'été passé durant les feux de forêt, c'est certain que si on allait dans le coin de l'Abitibi, les gens étaient en uniforme. Il va y avoir une grosse attention, puis une perception qui pourrait être différente de l'hiver, quand il n'y a pas de feux de forêt, puis qu'on est moins visibles. Oui, elle évolue. Puis quand il y a des choses comme les mauvaises nouvelles, aussi, des fois, ce sont les mauvaises nouvelles qui sortent. Donc, quand on se retrouve avec des scandales dans les dernières années, ça change l'optique des gens, c'est certain. Les gens vont être teintés par ce qu'ils perçoivent, par ce qui projeté. Donc, ça change. (Participant 2)

En conclusion de cette partie portant sur la perception publique, il importe de retenir que les crises en lien avec des manquements en termes d'EDI ont mis à mal la réputation et la légitimité des FAC auprès du gouvernement et de la population. Il importe de retenir également que l'organisation a conscience de l'importance de sa réputation et que la stratégie EDI des FAC découle notamment de ces manquements. Enfin, il est particulièrement intéressant de constater que ces crises ont été selon le dire de participants que les crises sont en grande partie à la source de l'implémentation de la stratégie EDI et peuvent forcer le changement au sein de l'institution militaire.

#### 5.2.4 Défis

Cette partie présente nos résultats de nos entretiens en lien avec les grands défis qui s'imposent aux FAC. Nous avons demandé à chacun des dirigeants quels sont les plus grands défis auxquels l'organisation est confrontée. Nous avons consolidé au sein du tableau 20 les différents défis évoqués par les dirigeants.

*Tableau 20 : Les plus grands défis des FAC*

Participant 1	1) Ressources (humaines et financière) -Tension entre mandats et ressources. 2) Modernisation 3) Culture
Participant 2	1) Manque de ressources humaines. 2) Tension entre mandats et ressources 3) Culture
Participant 3	1) Culture-Dynamiques internes 2) Ressource humaine-Recrutement 3) Rétention
Participant 4	1) Ressource humaine- Recrutement 2) Crise identitaire-sens of purpose 3) Modernisation 4) Culture
Participant 5	1) Application des politiques 2) Rigidité 3) Résistances et Mécontentement
Participant 6	1) Ressources humaines- Recrutement 2) Crise identitaire-sens of purpose 3) Difficulté d'adaptation-Rester pertinent
Participant 7	1) Ressources humaines et financière 2) Résistances et mécontentement 3) Culture 4) Défense des standards
Participant 8	1) Hiérarchie 2) Communication sur la stratégie de Changement de culture 3) Institutionnalisation et pérennité
Participant 9	1) Crédibilité et légitimité 2) Ressource humaine (recrutement) 3) Rester un employeur de choix 4) Difficulté d'adaptation -Rester pertinent
Participant 10	1) Discrimination-recrutement 2) Rigidité de la structure
Participant 11	1) Modernisation 2) Ressources humaine (réception) 3) Culture 4) Difficulté du changement organisationnel
Participant 12	1) Ressources humaines (recrutement) 2) Tension entre mandats et ressources 3) Ressources financières 4) Ressources temporelles 5) Sensibilisation au changement de culture 6) Acceptation du risque

#### 5.2.4.1 Ressources humaines

#### 5.2.4.2 Recrutement

La très grande majorité des dirigeants (9 sur 12) évoquent les ressources humaines comme l'un des plus grands défis organisationnels. Ils soulignent notamment le recrutement et la rétention comme des priorités absolues. Ils mentionnent également

l'augmentation des mandats nationaux et internationaux, alors que les ressources humaines sont insuffisantes pour les mener à bien :

Le manque de personnel, ça c'est évident. Au cours des dernières années, je pense qu'on est 10 000 réguliers de moins que ce qu'on est autorisé à avoir. Déjà, à la base, il y a un manque de personnel. Après ça, un des défis, c'est la hausse des mandats, des déploiements. La Lettonie, en Europe, Op REASSURANCE, on grossit. Plus de déploiements à l'intérieur du pays, on va faire plus de nanuk , on veut avoir plus de troupes. On fait plus de déploiements opérations domestiques qu'on en faisait avant. Après ça, on met sur pied un GRTF pour plus de déploiements de type, Lumen, Globe, etc. Moins de gens, plus de tâches, c'est deux défis, mais les deux sont liés. Puis les deux aussi s'alimentent. Plus de tâches font en sorte que maintenant il y a des gens qui sont fatigués, ils quittent. Les tâches ne disparaissent pas, ça fait juste encore plus. C'est les mêmes tâches, même plus pour moins de monde. C'est un cercle qui s'alimente. (Participant 2)

Selon leurs dires, la tension entre la hausse de la demande externe et le manque de ressources à l'interne est extrêmement contraignante et exerce une pression constante sur l'organisation :

Il y a plusieurs défis concurrents. Il y a la question des ressources limitées et des engagements opérationnels, ainsi que tout ce qui se passe entre ces deux aspects. La demande et l'offre n'ont jamais été aussi tendues et contraignantes. (Participant 1)

Un autre dirigeant va plus loin et affirme que la difficulté qu'à l'organisation à recruter davantage de membres représentent une menace existentielle pour les FAC. Il s'agit là d'une expression claire du contenu des pressions qui s'exercent sur les FAC en matière de ressources humaines :

Troisièmement, un point très important est de savoir si nous serons capables de sortir de cette situation au niveau du recrutement. C'est existentiel. Il n'y a pas de force armée, quelle qu'elle soit, composée uniquement de volontaires. Notre force armée est volontaire, contrairement à un service obligatoire ou à la conscription. Cela va être un point crucial pour les Forces armées canadiennes dans les prochaines années. En tant qu'officier, vous savez que si nous ne nous améliorons pas, nous n'aurons pas de troupes à mener. Un élément qui change cela, c'est s'il y a un conflit. Un conflit comme en Afghanistan est différent de la Seconde Guerre mondiale. Pour le Canadien moyen, l'essence patriotique est automatique. Mais en ce moment, ce n'est pas le cas. (Participant 9)

#### 5.2.4.2 Ressources financières

#### 5.2.4.3 Manque de financement

Aux défis de recrutement et de rétention s'ajoutent également les pressions d'ordres financières. Selon les dirigeants, les FAC ont longtemps été insuffisamment financées, cela limite grandement la capacité de l'organisation à mener ces mandats à bien. En effet, le financement des FAC en proportion du PIB, n'a fait que chuter au cours des dernières décennies comme nous l'avons vu plus tôt dans les parties précédentes.

Les défis liés à la modernisation des FAC sont dus au sous-financement des FAC depuis la fin de la guerre froide, il y a plus de 30 ans maintenant. L'organisation a été sous-financée, nous avons sous-investi, et nous avons créé une dette de recapitalisation qui sera très difficile à combler

avec les ressources dont nous disposons actuellement. L'argent que le gouvernement attribuera... Nous avons réussi à faire nos engagements opérationnels durant les dernières années, mais il arrivera un point où la dette technique et la dette de recapitalisation d'équipement créeront des enjeux très significatifs pour nous. (Participant 1)

Une autre note :

Moi, je te dirais que les ressources, c'est certain, des ressources financières et humaines. (Participant 7)

Un autre dirigeant lie l'accès aux ressources financières directement à la capacité des FAC à paraître légitime et crédible auprès du gouvernement. Considérant que le gouvernement est le seul pourvoyeur de fonds, il est indispensable pour l'organisation de cultiver sa légitimité auprès des différentes parties prenantes.

La première chose est la crédibilité des Forces armées canadiennes envers son gouvernement. Cela est lié à l'accès aux ressources. Les Forces armées canadiennes, comme toute organisation, ont besoin de ressources financières. (Participant 9)

#### 5.2.4.3 Crédibilité et légitimité

La crédibilité et la légitimité des FAC dont nous venons de faire mention sont intimement liées à l'acquisition de ressources humaines et financières. Lorsque nous abordions les questions de la relation avec l'environnement externe, l'un des aspects récurrents qui ressortaient des entretiens était celui de la représentativité des membres des FAC.

##### 5.2.4.3.1 Représentativité

Selon les dirigeants, l'un des aspects importants des engagements pris par l'organisation en matière d'EDI est de cultiver sa légitimité en tant que ressource intangible. Ils associent directement la légitimité et l'image organisationnelle des FAC à la représentativité des membres qui composent l'organisation. Ces membres doivent refléter la population dont ils sont issus et qu'ils servent, à savoir la société canadienne. Ainsi, selon leurs dires, les enjeux de recrutement et de rétention, d'acquisition de ressources humaines et financières sont interreliés avec ce concept de représentativité :

En tant qu'institution canadienne, c'est très important d'être une représentation des Canadiens. Quand on parle de légitimité au sein des citoyens canadiens, c'est extrêmement important d'être une représentation du Canada dans son entier. On fait la même affaire quand on se déploie à l'extérieur. Quand on forme d'autres forces militaires au niveau stratégique, on met beaucoup d'emphase sur l'inclusion de toutes les ethnicités, de toutes les représentations, que ce soit en Afghanistan, en Bosnie ou en Irak. L'importance que les forces ont d'être une représentation de leurs citoyens, c'est très important. Alors ça, c'est le début, la chose. (Participant 3)

[si nous avions une force plus représentative] Oui, plus légitime par la société canadienne absolument...ça favoriserait notre performance aussi, donc ça nous aiderait à performer et ça, en retour, aurait un impact positif sur la réputation, la légitimité et la crédibilité de notre institution. (Participant 1)

Cette notion de représentativité est intimement liée avec la notion de légitimité. Selon les dires des dirigeants, l'écart actuel entre la composition des membres des FAC et la population canadienne dénote un certain retard de la part de l'organisation, ainsi qu'un manque à gagner en matière de ressources humaines :

On regarde à la diversité au sein des Forces armées canadiennes. Je ne regarde pas la fonction publique. Les dernières données que j'ai, et ça vaudrait probablement la peine de revérifier ces données-là, 71% des forces armées canadiennes, c'est des hommes blancs et l'homme blanc représente 38% du bassin de la population canadienne disponible pour être recrutée. Alors, ce que ça me dit, c'est que si on fait juste la mathématique pure, on se passe d'un énorme potentiel au niveau canadien en termes de talent. Il faut aller voir le 100% de la communauté pour recruter au sein des Forces canadiennes. Donc, il y a un immense potentiel de talent qu'il faut aller chercher. (Participant 3)

#### 5.2.4.4 Changement organisationnel

##### 5.2.4.4.1 Culture

La culture organisationnelle des FAC et le changement de celle-ci sont l'un des défis les plus mentionnés par les dirigeants (7/12). Plus de la moitié d'entre eux mentionnent directement la culture et le reste la mentionne indirectement en relation à d'autres enjeux. En effet, les FAC ont récemment publié leur *Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense* (Ministère de la Défense nationale, 2024a). Le travail sur le changement culturel est affirmé comme l'une des priorités absolues des FAC. Les dirigeants rappellent l'importance de la culture mais également la difficulté qu'il y a à la faire évoluer :

*Tableau 21: L'enjeu de la culture selon les dirigeants*

Participant 1	<p>Finalement, le troisième enjeu est lié à la culture organisationnelle. Évoluer notre culture est probablement le plus grand défi des trois, car nous agissons dans l'intangible. Nous devons influencer les valeurs de près de 100 000 personnes, dans une organisation très large avec des sous-cultures. À travers l'organisation, il existe des sous-cultures légèrement différentes. C'est extrêmement difficile à réaliser dans n'importe quelle organisation, et cela reste difficile pour nous. Il n'y a pas de plan précis pour y parvenir, cela n'existe pas.</p> <p>Il y a des études de cas sur la manière dont McDonald's a changé sa culture, et nous pouvons en tirer des meilleures pratiques. Mais la réalité est que nous sommes uniques, et les défis liés à la culture organisationnelle que nous rencontrons actuellement sont uniques. Il n'y a pas d'étude de cas qui s'apparente à cela. Nous ne sommes pas la seule force militaire au monde confronté à ce défi.</p>
Participant 4	<p>C'est la culture qui va faire qu'on va remporter ou nous allons nous effondrer. La culture, c'est hyper important. C'est là qu'on va aller chercher l'engagement des gens, c'est là qu'on va aller chercher ce qui est le meilleur dans les gens. Puis pour former des groupes avec des leaders qui comprennent leur rôle. Mais la culture, elle est essentielle.</p>
Participant 2	<p>Puis là-dedans, je dirais aussi la culture. Parce que c'est facile, mais je vais expliquer un peu plus. C'est de la manière dont on fait les choses. La culture qui a été sortie dans les rapports, les comportements sexuels inappropriés, les choses qui ne doivent pas arriver qu'on traite. Mais aussi la culture de "c'était comme ça avant, puis on le fait encore". Donc, la manière qu'on fait les politiques, c'est les politiques qui datent de plusieurs dizaines d'années. La manière dont on fait les choses, que les gens doivent déménager à plusieurs reprises, a un impact. La société est différente. Avant, dans bien des cas, c'était l'homme qui travaillait seul, la femme était à la maison avec les enfants. Bien, ça, c'est une image d'avant. Les deux parents travaillent, s'occupent ensemble des enfants. Ce n'est pas nécessairement un plus que l'autre. Mais si on a encore des politiques qui font en sorte qu'on s'attend à ce que l'autre personne s'occupe des enfants, que l'autre personne n'a pas de carrière, puis que les déménagements fréquents, c'est sûr que ça a un impact.</p>
Participant 3	<p>C'est surtout relié à nos dynamiques internes. Parce que le reste en termes de ce qu'on livre pour les effets sur les terrains le terrain de façon opérationnel ça se passe bien partout avec nos alliés dans nos interactions. Nos défis sont surtout à l'interne dans la gestion de nos dynamiques de groupe. Ça va falloir continuer de s'améliorer de ce côté-là. Parce que ça a des effets en termes de recrutement en termes de recrutement et de rétention. Donc ce serait d'après moi Les deux enjeux majeurs comme en fait beaucoup d'institutions, le recrutement de personnel pour peu importe que ce soit dans le privé le corporatif ou l'institutionnel. Il y a beaucoup beaucoup de défis au niveau du recrutement. Mais nous de notre côté il y a énormément d'efforts de mise vers ça. Puis je dirais que c'est surtout dans nos dynamiques humaines à l'interne. Le recrutement et la rétention l'interne c'est là où on nos plus grands défis.</p>

### 5.2.5 Lien entre la stratégie EDI et les défis

Nous avons pris le soin d'interroger les dirigeants sur les liens entre les défis organisationnels et la stratégie en matière d'EDI de l'organisation. L'objectif était de comprendre la cohérence de cette stratégie avec les objectifs internes de l'organisation. Certains dirigeants considèrent qu'il y a un lien, certains le voient plus direct que d'autres, mais les éléments qui ressortent le plus sont surtout liés aux aspects de rétention et de

recrutement. Le changement de la culture organisationnelle est mis de l'avant comme un élément habilitant dans l'atteinte de ces objectifs. Comme le mentionne l'un de nos dirigeants, la culture doit être le vecteur principal dans l'atteinte de ces objectifs :

La culture va habiliter tout le reste, donc c'est le défi le plus important à relever parce que si on réussit à faire évoluer notre culture, on va être une organisation beaucoup plus cohésive et performante, et ça en revanche ça nous permettra de mieux performer au niveau des engagements opérationnels, ça va permettre d'attirer des gens dans l'organisation, ça va retenir des gens dans l'organisation, ça va avoir un effet bénéfique dans tous les aspects de ce qu'on fait. C'est intangible et ça va être long, mais si on réussit à faire évoluer notre culture et qu'on crée véritablement au sein des FAC une culture où est-ce qu'on accueille la diversité comme une force, où est-ce qu'on est inclusif à tous les niveaux et que tout le monde se sent heureux d'aller au travail le matin, étant informé, comprenant les objectifs et leur rôle au sein de l'organisation, se sentant appuyé, se sentant écouté, ça ne peut qu'être extrêmement bénéfique et positif et habilitant pour l'organisation... donc c'est au centre. (Participant 1)

Un autre dirigeant ajoute que la stratégie des FAC devrait permettre d'aller chercher des ressources humaines dans des bassins de recrutement autrefois plus délaissé. Selon lui, les politiques qui découlent de cette stratégie devraient permettre à l'organisation de combler les rangs avec une population plus diversifiée :

Définiment, si je veux recruter, si je veux avoir accès à de plus grands bassins, je dois mettre des politiques en place pour avoir un accès à un plus grand bassin. (Participant 2)

Un autre dirigeant nous mentionne que le fait de recruter des membres issus des groupes sous-représentés actuellement au sein des FAC, tels que les femmes par exemple, permettrait de changer les représentations et de favoriser le recrutement de nouveaux membres qui se reconnaîtraient au sein d'une force plus diverse :

Oui, il y en a, puis je pourrais rajouter que si les Canadiens se reconnaissent dans leurs forces armées, immédiatement ça ouvre des portes dans la tête des gens comme idée quelque chose qui est pour moi ça. Donc ça peut, ça peut faciliter justement l'accès à des gens qui normalement n'auraient jamais pensé à joindre les forces. Il y a une couple d'années, je participais à une soirée pour des jeunes filles qui font partie des scouts et guides, 10 ans les jeunes filles, puis l'exercice c'est qu'on leur avait demandé de dessiner un général. Elles ont toutes dessiné des hommes, c'est 25 jeunes filles de 10 ans, elles ont toutes dessiné des hommes. Puis là, ils m'ont fait rentrer, je voyais les petites filles qui dans leur tête il y avait quelque chose qui n'était pas cohérent. Donc c'est juste pour donner l'idée que c'est possible pour eux autres d'être un général un jour. Juste donner l'idée, ça ouvre déjà beaucoup de portes. Donc juste de vivre la diversité, ça peut créer des opportunités pour beaucoup de gens qui ne pensaient pas que c'était pour eux autres. (Participant 3)

#### 4.3. Stratégies et mécanismes d'adaptation organisationnelle

##### 4.3.1 Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la défense

La *Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense* (2024) représente est la forme la plus formelle et aboutie de la stratégie EDI au sein des FAC. Malgré

l'ensemble des directives, politiques et plans déjà mis en place que l'on peut consulter à l'annexe B la *Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense* est la stratégie la plus aboutie à ce jour. Elle consolide l'ensemble de ces directives, politiques et plans au sein d'une même et unique stratégie. À des fins de contexte, il nous importe d'en faire la présentation avant de développer sur l'ensemble des mesures mises en place. Dans cette partie nous nous efforcerons de mettre en relation nos données documentaires issues notamment de cette stratégie et de nos données qualitatives provenant de nos entretiens.

Au sein de cette stratégie, les antécédents évoqués pour justifier cette stratégie sont multiples. Il est intéressant de noter que celles-ci sont très proches des éléments que nous avions identifiés au sein de notre cadre théorique ainsi que notre revue de littérature.

La légitimité est l'un des premiers justificatifs énoncés, ce qui fait particulièrement écho à la partie précédente portant sur la légitimité et la crédibilité. On constate que les notions d'institution et de légitimité y sont explicitement mentionnées en démontrant une conscience de l'organisation du lien intime entre légitimité et institution tel que le démontre la citation suivante :

#### Légitimité en tant qu'institution

La diversité, l'inclusion, l'équité et la justice ont été désignées comme les valeurs consensuelles fondamentales du Canada<sup>4</sup> et sont intégrées au tissu de la société canadienne au moyen de la Charte des droits et libertés et des principes fondamentaux de notre système juridique. Ainsi, elles ne sont pas simplement un moyen de parvenir à une fin, elles constituent une partie fondamentale de ce que nous sommes en tant qu'institution canadienne. Le respect de la diversité, de l'équité et de l'inclusion est essentiel à notre légitimité. Nous devons incarner le meilleur de notre société en nous imposant des normes plus élevées et vivre les valeurs que nous avons pour mission de protéger. Si nous ne sommes pas un modèle pour le Canada que nous défendons, nous ne pouvons pas vraiment prétendre être une institution canadienne. (Ministère de la Défense nationale, 2024 : 3a)

Par ailleurs, la notion d'obligation morale et de confiance est également mentionnée au sein de cette stratégie. On note que les FAC et le MDN font un lien direct entre les attentes sociales en matière de culture et le caractère distinctif des FAC comme organisation exigeant la responsabilité illimitée de leurs membres jusqu'au sacrifice ultime de leur vie :

#### Obligation morale et confiance

L'institution a une obligation morale envers les membres de l'Équipe de la Défense. Elle s'attend à des contributions extraordinaires de leur part. En retour, ces membres devraient s'attendre au meilleur environnement de travail possible, et c'est ce qu'ils méritent fondamentalement. Cela signifie d'être valorisés en tant que personnes uniques et en tant que contributrices et contributeurs, d'être traités avec dignité et respect, et de bénéficier d'un milieu de

travail aussi sécuritaire sur le plan physique et psychologique que raisonnablement possible, compte tenu du contexte opérationnel.

Pour ceux et celles qui participent directement aux opérations militaires, le concept de responsabilité illimitée est central. L'éthos des FAC indique que « la responsabilité illimitée signifie que l'on peut nous ordonner ou que l'on peut avoir à ordonner à d'autres de se mettre en danger dans l'exercice de nos fonctions ». Certaines personnes ont invoqué cette raison pour expliquer pourquoi la sécurité physique et psychologique ne peut pas être considérée comme une attente réaliste pour notre environnement de travail. Au contraire, l'acceptation par notre personnel d'une responsabilité illimitée crée une obligation morale proportionnée pour leurs dirigeants et dirigeantes d'offrir autant de sécurité physique et psychologique que possible dans un ensemble de circonstances donné. Ceci est reconnu dans l'Éthos où il est dit que « la responsabilité illimitée est atténuée par l'obligation des leaders de veiller au bien-être de l'équipe et de réduire au minimum les pertes dans la poursuite du succès de la mission. (Ministère de la Défense nationale, 2024 : 3)

De plus, la stratégie évoque la notion d'engagement et de productivité, il s'agit dans les termes de l'organisation d'établir un environnement de travail diversifié, équitable et inclusif afin de remplir la mission et le mandat unique qui est confié aux FAC et au MDN :

#### Engagement et productivité

La création d'un milieu de travail inclusif et équitable présente un intérêt pratique. Pour remplir notre mission et notre mandat, nous devons maximiser notre disponibilité et notre efficacité. Pour ce faire, nous devons veiller à mettre en place les meilleures conditions possibles pour permettre aux membres de l'Équipe de la Défense d'apporter leur pleine contribution. Lorsque les personnes se sentent acceptées et valorisées, elles sont plus susceptibles de s'engager pleinement et d'être productives. Lorsqu'une personne a confiance en son équipe, en ses dirigeants et dirigeantes, et en son organisation, elle se sent plus à l'aise d'apporter sa pleine contribution. (Ministère de la Défense nationale, 2024a : 3)

Enfin, on remarque tel que l'on avait noté au sein de notre revue de littérature, que les FAC et le MDN ont une conscience du coût social et financier élevé des précédentes crises. On y mentionne directement les ressources financières perdues lors des multiples recours collectifs intentés à l'organisation ainsi que les préjudices individuels. Ainsi, on y présente l'EDI comme un investissement permettant d'éviter ce type de crises à l'avenir :

#### Incidence continue des préjudices

Nous devons également tenir compte de l'incidence du temps, des efforts et des ressources perdus en raison du tort causé au personnel par le comportement de collègues, l'action ou l'inaction des dirigeants et dirigeantes, et les préjugés et les obstacles inhérents aux systèmes institutionnels.

La pression exercée sur la capacité organisationnelle est importante en ce qui concerne la perte de productivité et les dépenses de fonds liées aux conflits, aux plaintes et aux procédures juridiques, à l'indemnisation pour les préjudices subis et à l'investissement dans des systèmes et des structures visant à atténuer et à prévenir d'autres préjudices. De plus, nous devrions reconnaître l'ampleur de la perte de productivité lorsque les gens sont marginalisés, écartés, harcelés ou autrement lésés par des collègues ou des systèmes organisationnels, et l'incidence qu'une réputation amoindrie a sur notre capacité d'attirer et de maintenir en poste le meilleur personnel disponible. L'adoption de la diversité et de l'inclusion renforcera notre capacité à anticiper, à apprendre et à nous adapter, des capacités essentielles pour notre institution aujourd'hui et de demain. (Ministère de la Défense nationale, 2024a : 4)

#### 4.3.1.1 Objectifs stratégiques

Comme nous l'avons présentée, la partie portant sur les défis organisationnels, l'implémentation de la stratégie EDI au sein des FAC via la *Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense* vise à répondre directement aux enjeux de recrutement et de rétention :

L'intention stratégique sous-jacente des efforts en matière de culture est d'assurer la disponibilité et l'efficacité opérationnelles de la Défense, en se fondant sur la confiance et la reconnaissance de la valeur intrinsèque de chaque membre de l'Équipe de la Défense. Nous devons construire une culture qui attirera et maintiendra en poste les talents, et maximisera leur potentiel pendant qu'ils font partie de l'Équipe de la Défense. (Ministère de la Défense nationale, 2024a : 5)

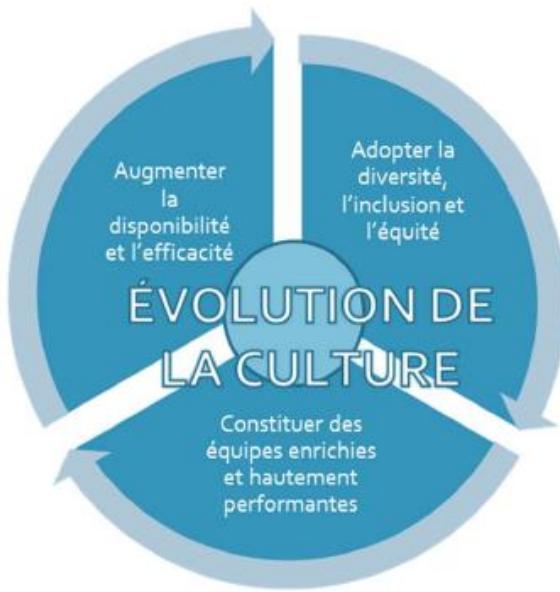
Les objectifs stratégiques énoncés au sein de la stratégie mettent en exergue le lien entre EDI et l'accomplissement de la mission des FAC. La *Stratégie de l'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense (2024)* fait notamment référence à l'accroissement de la diversité et de l'inclusion, à l'optimisation des équipes de travail et à l'amélioration de la capacité opérationnelle :

Accroître la diversité et l'inclusion dans l'Équipe de la Défense. La diversité, l'inclusion et l'équité augmenteront notre capacité à anticiper, à apprendre et à nous adapter. Ce sont des forces qui rendent les équipes plus résilientes, innovantes et créatives et qui reflètent mieux la diversité et les attentes des Canadiens et des Canadiennes.

Bâtir des équipes solides et enrichies. Nous adopterons une approche en mosaïque pour constituer des équipes où l'identité individuelle et l'identité d'équipe se renforcent mutuellement. Se rapprocher en tant qu'êtres humains, tirer parti de la diversité, faire participer toutes les voix et encourager les conversations courageuses qui mèneront à des équipes très performantes, fondées sur la confiance, la loyauté et l'authenticité.

Améliorer la disponibilité et la capacité opérationnelles. La création d'un environnement de travail psychologiquement sûr où chaque personne peut s'épanouir sans avoir peur ou se sentir menacée nous permet d'être mieux préparés et capables de comprendre, de décider et d'agir face aux défis de l'environnement de la Défense moderne et en constante évolution. (Ministère de la Défense nationale, 2024a : 5)

La figure 5 suivante issue de la *Stratégie de l'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense (2024 : 5)* fait la synthèse des objectifs stratégiques et de leur relation entre eux démontrant une conception holistique de la stratégie :



*Figure 2 : L'évolution de la culture est un cycle continu où la diversité, l'inclusion et l'équité améliorent la dynamique de notre équipe, ce qui contribue à la disponibilité et à l'efficacité opérationnelles dans des spirales successives.*

*Figure 5: Évolution de la culture au sein des FAC et du MDN*

#### 4.3.1.2 Les secteurs d'évolution

La Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense (2024) comporte 5 secteurs, nommés les 5 incontournables. Le premier élément est l'imposition pour chaque niveau 1 c'est-à-dire le commandement des formations situées juste en dessous du niveau 0 (Éléments, etc.) qui est le Chef d'état-major de créer leurs propres plans de changement de culture appliqué à leur contexte. Le second élément, consiste à institutionnaliser ACS+ un outil d'analyse intersectionnelle dont nous discuterons plus bas dans la partie portant sur les changements de processus. Le troisième élément consiste en la création d'une structure de soutien à la conduite et à la culture dont nous discuterons dans la partie portant sur les changements structurels. Le quatrième élément consiste en la tenue de capsules sur la culture et la sécurité psychologique, il s'agit essentiellement de formations EDI tenues au niveau des unités. Nous en discuterons dans la partie portant sur les formations EDI. Enfin, le cinquième et dernier élément est l'implémentation de programmes et outils au niveau d'unité de plus bas niveau. Cela implique une attention particulière et une responsabilisation des commandements des unités de petites tailles comme garant de la bonne évolution de la culture.

#### 4.3.2 Changements structurels

##### 4.3.2.1 Crédit de Chef Conduite Professionnelle et Culture (CCPC)

L'ensemble des leaders avec lesquels nous nous sommes entretenus ont mentionné la modification de la structure organisationnelle des FAC et du MDN comme une forme de réponse organisationnelle face aux différentes pressions en matière d'EDI qui s'exercent sur l'organisation.

L'un des éléments qui est revenu dans l'ensemble des entretiens est la création d'une organisation de niveau 1 appelé Chef-Conduite Professionnelle et Culture (CCPC). CCPC est une organisation interne relevant directement du Sous-Ministre de la Défense nationale. CPCC est l'organe principal chargé de mettre en place le changement de culture vers une institution inclusive, équitable et diverse. À ce titre, le groupe du Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC) se consacre à l'unification et à l'intégration des activités de changement culturel à travers le Ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC). En tant que centre d'expertise et autorité fonctionnelle unique, le CCPC veille à ce que la conduite professionnelle respecte les normes établies pour la profession des armes et l'Équipe de la Défense. Par ailleurs au sein de la *Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense* les responsabilités suivantes incombent à CCPC :

Établir, maintenir et peaufiner les stratégies, les normes et les liens avec les outils et les programmes de soutien de la culture.

Orienter et surveiller l'élaboration et la mise en œuvre de l'approche intégrée en matière d'ACS Plus entant que composante fondamentale de l'évolution de la culture.

Maintenir un centre d'expertise qui sera disponible pour appuyer les efforts de mise en œuvre, donner des conseils sur l'harmonisation du plan et aider les organisations à établir des liens avec les programmes, les services et les outils de soutien.

Surveiller les progrès de la mise en œuvre et fournir une orientation continue.

Mesurer les résultats de la culture et rendre compte de la progression globale des efforts culturels. (Ministère de la Défense nationale, 2024a : 5)

Nos interlocuteurs nous ont révélés le fait que depuis la création de CPCC les efforts en matière de promotion de l'EDI n'ont jamais été aussi soutenu et dirigé au sein des FAC. La grande majorité (11/12) de nos interlocuteurs ont plus d'une décennie d'ancienneté au sein de l'organisation. Comme ils le mentionnent, ils ont eu l'occasion de voir les approches, les politiques et les pratiques évoluer grandement depuis les 20 dernières années. La création et l'implémentation de CPCC au sein de l'organisation vise

à consolider les différentes démarches prises par l'organisation. Selon leur dires, CCPC chapeaute et est responsable du changement de culture. Auparavant, les actions étaient disséminées à différents niveaux de manière éclectique et sporadique.

Oui, définitivement, on a mis sur pied, il y a trois ans, l'organisation du Chef de la Conduite Professionnelle et Culture (CPCC). Son mandat, confié à la lieutenant-générale Carignan et à toute son équipe, est de favoriser l'EDI et de veiller au professionnalisme au sein des FAC. Tout cela ensemble va techniquement assurer notre légitimité et notre crédibilité auprès de notre gouvernement et de la société canadienne, de la population canadienne.

Toute bonne chose prend du temps. Ils sont rendus à un point où ils ont mis en place une stratégie de l'évolution de la culture, basée sur ce qu'ils ont appris dans les trois dernières années. Ils ne peuvent pas exploiter aucun travail qui a été fait au préalable par d'autres armées. Oui, il y a un gros corps de connaissances qui existe en termes de gestion du changement, en termes de culture, mais de l'appliquer aux FAC, qu'est-ce que cela veut dire aujourd'hui pour les Forces en 2024, puis comment on change au niveau de la culture ? Eh bien, on apprend à mesure qu'on avance.

Mais il y a une stratégie de culture qui a été écrite, qui reconnaît pleinement la notion de sous-culture, une stratégie des FAC qui demande à chaque niveau 1, à chaque organisation comme l'Armée, d'avoir son propre plan pour mettre en œuvre les objectifs de la stratégie. Puis ça, c'est la bonne façon de faire. Parce qu'une stratégie sans un plan ne va nulle part, un plan sans une stratégie livre des résultats qui ne sont pas nécessairement appropriés. Donc, c'est important d'avoir les deux : la stratégie au bon niveau, c'est-à-dire au niveau des FAC, qui exprime le contexte, qui exprime les objectifs, qui reconnaît qu'il y a des sous-cultures qui existent, et donc qui donne à la tâche, à chaque niveau 1, de créer son propre plan basé sur sa réalité. (Participant 1)

Plus précisément, la conduite professionnelle et la culture, le CCPC s'engage à réaligner les responsabilités, les politiques et les programmes pour traiter les éléments d'inconduite systémique au sein du MDN et des FAC. Il s'efforce de simplifier et d'améliorer les mécanismes de signalement des inconduites, y compris ceux situés en dehors de la chaîne de commandement. Le CCPC vise également à renforcer les capacités d'action des victimes et survivants d'inconduites, ainsi que des autres personnes affectées, en améliorant les mécanismes de soutien disponibles. En outre, le groupe s'emploie à perfectionner les mécanismes de suivi des inconduites, de leur signalement initial à la clôture des dossiers, en intégrant des données supplémentaires telles que l'intersectionnalité, les représailles, la satisfaction des membres et le maintien de l'effectif. Enfin, le CCPC dirige les efforts institutionnels pour élaborer un cadre de conduite professionnelle et de culture abordant de manière globale tous les types de discrimination, comportements préjudiciables, préjugés et obstacles systémiques.

De plus comme nous l'avons mentionné plus tôt les FAC et le MDN ont développés une structure de soutien à la conduite et à la culture. Cette implémentation structurelle comporte notamment la création de postes dont les fonctions sont la

coordination de l'évolution de la culture, de conseiller en matière intersectionnelle et d'analyse principale intersectionnel.

#### 4.3.2.2 Accentuation du rôle des Groupes consultatifs de la défense (GCD)

Les groupes consultatifs de la défense est un élément qui revient souvent de la part des dirigeants lorsqu'ils sont interrogés sur les mesures mises en place en matière d'EDI. Ces groupes sont constitués de membres militaires et d'employés civils travaillant au sein du MDN et des FAC.

Les Groupes consultatifs de la défense (GCD) existent depuis 1994. Ils ont été créés afin de favoriser l'application de la Loi sur l'Équité en matière d'emploi. Lors de leurs créations, les groupes représentés sont ceux définis dans la loi : les femmes, les minorités visibles, les autochtones et les personnes handicapées. Par ailleurs, depuis 2020, le groupes des personnes 2ELGBTQI+ a été ajouté comme cinquième groupe. Bien qu'ils existent depuis 1994, les GCD jouent un rôle prépondérant depuis que l'organisation a amorcé l'implémentation de sa stratégie EDI. La fonction première des GCD est de conseiller la chaîne de commandement sur les enjeux qui affectent les groupes désignés et de proposer des solutions. Plus précisément les GCD assument les fonctions suivantes :

Pour l'élaboration de politiques, de procédures et de mécanismes favorisant des pratiques justes et équitables en matière de recrutement, de maintien à l'effectif et de formation;

Pour l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives d'équité en matière d'emploi et de diversité, y compris les normes relatives à la tenue, l'achat d'équipement, les politiques sur les congés et les programmes de mentorat;

Pour l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives de sensibilisation et de plans d'action, y compris la liaison avec les communautés externes de même que la participation à la recherche universitaire ainsi qu'à des comités et des groupes de travail clés.

(Ministère de la Défense nationale, 2025b)

Les GCD sont donc des organes de consultations composés par et pour les membres des FAC et du MDN. Ceux-ci ont par ailleurs déjà produit de nombreux rapports tel que le *Rapport final du Groupe consultatif de la ministre de la Défense nationale sur le racisme systémique et la discrimination* (2022).

Les dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenus nous ont mentionné à maintes reprises le rôle croissant de ces groupes dans la stratégie EDI des FAC:

Ça fait longtemps que ça existe, les DAG, mais là, on a vraiment enabled nos DAG. On les a outillés, on les a connectés, puis on les a responsabilisés pour faire une différence. (Participant 7)

Il s'agit d'une forme de consultation du bas vers le haut (bottom up) qui permet au commandement d'avoir une certaine image des enjeux concernant les membres aux niveaux inférieurs :

Oui, absolument c'est les yeux les oreilles mais c'est aussi le soundingboard, c'est aussi des enablers, c'est sûr qu'il y a toujours des attentes qui sont plus hautes, qu'on veut certaines choses qu'on veut qui ne font pas de sens mais c'est Une question de communication c'est sûr Mais il faut les écouter. (Participant 7)

Je pense que quand tu regardes le système des DAG (Defense Advisory Group, groupes consultatifs de la défense), on a donné une voix à la populace. On les écoute quand même. On ne peut pas délivrer sur tous les programmes, encore une fois, mais au moins l'écoute est là. On a mis en place les ressources tactiques pour faire des changements en ayant des champions qui sont bien connectés. À ce côté-là, j'ai vu une très grande évolution. Je ne sais pas exactement comment ça s'appelle, ce sont les DAG (groupes consultatifs de la Défense), mais je vais utiliser le terme générique. Nous en avons vraiment quatre, et il y en a quasiment un cinquième qui va se créer. Comment les avons-nous appliqués ? C'est vraiment là où nous pouvons voir nos tactiques opérationnelles, le groupe des DAG (groupes consultatifs de la Défense) d'avoir une voix pour s'exprimer. Plusieurs personnes peuvent s'associer à plusieurs groupes, d'ailleurs. Cela permet de démystifier les politiques que nous avons incluses. (Participant 9)

Les Groupes Consultatifs de la Défense, ont un lien direct avec le haut commandement des FAC, chaque région du Canada y est représentée. Deux fois par années, ils ont l'occasion de rencontrer le Chef d'État-major de la Défense, c'est-à-dire la personne occupant la fonction de commandement des FAC. Durant ces rencontres, les GCD ont l'occasion d'amener des enjeux et des points directement à la haute direction. Ces groupes sont constitués d'un champion militaire et d'un co-champion civil, ce qui implique un leadership dédié à chacun de ces groupes. Ceux-ci se rencontrent de manière régulière durant l'année et produisent des recommandations formelles. Les GCD permettent de proposer des solutions adaptées, d'offrir une meilleure compréhension des enjeux que peuvent vivre les membres et de maintenir un engagement accru de la part de ceux-ci.

#### 4.3.3 Changements de processus

##### 4.3.3.1: Institutionnalisation de l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)

Les FAC et le MDN se sont engagées à institutionnaliser l'utilisation de l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) et de l'appliquer à l'ensemble des politiques et directives des FAC et du MDN. L'analyse entre les sexes plus est essentiellement un outil analytique intersectionnelle dont l'objectif principal est d'évaluer les différents impacts que peuvent avoir les politiques mise en place sur les membres :

L'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) est un outil analytique servant à l'élaboration de politiques, de programmes et d'autres initiatives adaptés et inclusifs. Il s'agit d'un processus permettant de comprendre qui est impacté par l'enjeu ou l'occasion abordée par l'initiative; de déterminer comment l'initiative pourrait être adaptée aux différents besoins des personnes les plus impactées; de même que d'anticiper et de lever les obstacles empêchant d'accéder à l'initiative ou d'en bénéficier. L'ACS Plus est une analyse intersectionnelle qui va au-delà des différences biologiques (sexe) et socioculturelles (genre), pour prendre en compte d'autres facteurs tels que l'âge, le handicap, l'éducation, l'ethnicité, la situation économique, la géographie (y compris la ruralité), la langue, la race, la religion et l'orientation sexuelle. Femmes et Égalité des genres Canada (2024)

L'utilisation exhaustive de l'ACS+ est l'un des piliers de *La Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense* (2024), changement de la culture et de la stratégie EDI au sein des FAC. Comme mentionné dans ce document son utilisation est perçue comme hautement stratégique en matière d'EDI pour l'organisation :

L'utilisation stratégique de l'analyse intersectionnelle, par l'application de l'ACS Plus, est une capacité essentielle pour prévenir les préjuges systémiques et la discrimination et accroître l'efficacité opérationnelle. Ainsi, l'application systématique de l'ACS Plus pour éclairer la prise de décision est une première étape fondamentale dans le continuum de l'évolution de la culture. Son institutionnalisation en tant que pratique de base contribue à intégrer les considérations culturelles comme composante fondamentale d'une saine gestion. Ministère de la Défense nationale (2024 :17)

Il importe de noter que l'utilisation d'ACS+ n'est pas une initiative directement issue du MDN. Il s'agit en fait un engagement pris par le gouvernement canadien en 1995 à l'occasion de la Conférence mondiale sur les femmes à Beijing. C'est à ce moment que le gouvernement élabore son Plan fédéral pour l'égalité des sexes. En 2011, l'ACS devient ACS+ afin d'enrichir les facteurs d'analyses pris en compte :

le "Plus" a été ajouté pour encourager la prise en compte des multiples facteurs qui façonnent les expériences et les résultats, au-delà du sexe et du genre. Avec ce changement de marque, la roue de l'ACS Plus a été introduite. Femmes et Égalité des genres Canada (2024)

La stratégie EDI des FAC vise à institutionaliser l'utilisation d'ACS+ afin que l'ensemble des politiques et directives y soient soumises. Il est intéressant de noter que l'adoption d'ACS+ est une imposition externe du milieu fédéral auprès des FAC. Il s'agit d'une forme d'isomorphisme coercitif tel qu'énoncé dans notre revue de littérature. En effet, le gouvernement canadien s'engage niveau international, puis l'impose à l'ensemble de l'environnement de la fonction publique fédérale dont les FAC et le MDN.

#### 4.3.3.2 Implémentation de Politiques inclusives

L'application d'ACS+ aux politiques des FAC à amener de nombreuses réformes au sein des rangs. L'un des aspects les plus visibles est certainement l'assouplissement de la directive concernant la tenue et l'apparence personnelle au sein des FAC. Cette mise à

jour a engendré de nombreux changements significatifs tel que : des vêtements non genrés, le droit de porter les cheveux longs pour les hommes, le remboursement des sous-vêtements adaptés pour les femmes, etc :

On a mis en place une profonde revue qui est encore en cours. On a enlevé le genre dans l'instruction de l'habillement. Cela ne s'est jamais fait ailleurs. On a ouvert à toutes les personnes le catalogue concernant l'habillement. On fait plus de distinction entre les hommes et les femmes au niveau de l'habillement. On a enlevé et le besoin pour les membres de faire des demandes d'accompagnement par exemple : un homme qui veut avoir des cheveux longs, pour des besoins d'orientation ou de spiritualité. Cela a diminué les besoins de faire des demandes d'accompagnement. (Participant 9)

L'application de ces mesures inclusives concernant l'habillement n'impactent pas seulement l'aspect strictement vestimentaires. En effet comme le mentionne un dirigeant cela vient également fortement influer les représentations même que l'on se fait de l'organisation, ainsi que la dynamique au sein des groupes :

Oui, le dress ça pourrait faire l'objet d'une conversation d'une heure. Le dress c'est pour moi ça ça s'applique à deux piliers de notre culture, un qui est l'identité, puis deux le travail d'équipe donc arriver au travail, comme je mentionnais un peu plus tôt, de façon authentique pour pouvoir avoir une voix quand on arrive, où on sait que notre voix va être entendue. Ça ne veut pas dire que je vais coller les shots à chaque jour, parce que je ne suis pas la seule qui décide mais au moins j'ai une voix et je peux influencer la décision finale de quelque façon. Le dress ce n'est pas juste une image mais ça l'a donné un impact fondamental sur le travail d'équipe et sur l'identité. (Participant 3)

#### 4.3.3.3 Changement du processus de recrutement

Depuis peu, les Forces armées canadiennes (FAC) ont entrepris une modernisation du processus de recrutement. L'objectif est d'accélérer l'enrôlement afin de remplir les objectifs de recrutement et de résorber le déficit de personnel. Suite aux recommandations de la contrôleuse externe, Mme Jocelyn Therrien, responsable de la mise en œuvre des objectifs énoncés du *Rapport Arbour* (2022), les FAC et le MDN ont entrepris de nombreux changements en lien avec le processus de recrutement. Ceux-ci ont été intégrés à la nouvelle politique de la Défense *Notre Nord, fort et libre* (2024 : 20).

À ce titre, plusieurs changements ont été apportés au processus de recrutement, notamment : la création d'une nouvelle catégorie médicale "fit to the task", le traitement de la cote de sécurité simultanément au début de la phase de formation du membre, l'ouverture à l'enrôlement des non-citoyens canadiens disposant de la résidence permanente, le report du test physique après l'enrôlement, la suppression du test d'aptitude ainsi que la numérisation des dossiers (Défense nationale, 2024 :20).

#### 4.3.3.3.1 Assouplissement des critères médicaux

Récemment, les Forces armées canadiennes (FAC) ont assoupli leurs critères de sélection en matière médicale. Auparavant, les FAC utilisaient un système binaire avec deux catégories : aptes ou inaptes. L'ajout de la nouvelle catégorie intitulée "fit to the task" permet désormais d'accepter des membres ayant des restrictions médicales. Par exemple, les personnes ayant des allergies ou un TDAH étaient autrefois mises de côté et qualifiées d'inaptes. Désormais, les FAC acceptent un certain degré de risque, sur une base discrétionnaire et au cas par cas. Cette analyse repose sur l'évaluation de la condition médicale en fonction de la tâche à accomplir par le membre. L'objectif est de remplir les postes vacants rapidement :

De plus, les FAC procèdent à la numérisation de nombreux processus de demande et à la modernisation de leurs normes médicales à l'enrôlement; ainsi, toute personne jugée médicalement apte pourra tenter de suivre l'instruction élémentaire. (Ministère de la Défense nationale, 2025a)

#### 4.3.3.3.2 Abandons du critère à la citoyenneté

De plus, toujours dans le même effort d'assouplissement et de dotation, les FAC ont mise à jour leur politiques en lien avec le critère de citoyenneté. Afin d'accéder à davantage de bassin de candidats, les FAC acceptent maintenant au sein de leur rang des personnes qui n'ont pas la citoyenneté canadienne. Ces candidats doivent cependant s'engager à en faire la demande dès l'enrôlement.

#### 4.3.3.3.3 Cote de sécurité

Par ailleurs, le traitement de la demande d'obtention de la côte de sécurité, l'un des plus grands freins au processus d'enrôlement du fait des délais déraisonnable qu'il engendrait est maintenant traiter durant la phase de formation du candidat :

À compter du 31 décembre 2024, les FAC ont établi une période de probation afin que les postulants puissent amorcer leur instruction tout en attendant l'obtention de leur autorisation de sécurité, ainsi que la réalisation d'autres tâches administratives. (Ministère de la Défense nationale, 2025a)

#### 4.3.3.3.4 Remplacement du test d'aptitude des FAC

En outre, en 2024, les FAC ont délaissé le traditionnel Test d'aptitude des Forces canadiennes au profit formulaire de demande d'emploi noté (FDEN). Le test comportait un ensemble de question à choix multiples alors que le FDEN permet d'évaluer en fonction de critères plus élargis :

Le FDEN évalue les candidats en fonction des études, de l'expérience, du leadership et d'autres réalisations dans la vie. Cet outil se veut donc une évaluation plus vaste élargie, laquelle

vérifie que les recrues incarnent l'éthos et les valeurs des FAC. La mise en œuvre de cet outil d'évaluation se traduit par l'accélération du parcours menant à l'enrôlement. (Ministère de la Défense nationale, 2025a)

#### 4.3.4 Formations EDI

Des formations en matière d'EDI ont également été mise en place. Ces formations aux viennent s'ajouter à cet ensemble d'outils, de processus, de réformes et de changement structurels. Ces formations en matière d'EDI servent, selon les dires, à éduquer les membres de l'organisation. Comme mentionnée plus tôt, celles-ci font partie intégrante de la *Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense* sous le terme de Capsules sur la culture et la sécurité psychologique. Celles-ci prennent la forme de discussions entre les commandants d'unité avec leur personnel, à des programmes de santé psychologique, etc.

Elles sont obligatoires et se tiennent chaque année au sein de toutes les unités des FAC. Ces formations couvrent un ensemble de thématiques en lien avec l'Équité, la Diversité et l'Inclusion (EDI). Elles incluent la prévention du harcèlement, l'apprentissage de l'Analyse Comparative entre les Sexes Plus (ACS+), des discussions sur l'antiracisme, et l'histoire des peuples autochtones, entre autres. Ces formations sont obligatoires et permettent d'inculquer les principes de la stratégie EDI des Forces Armées Canadiennes (FAC). Par ailleurs, de nombreuses formations complémentaires et non obligatoires sont disponibles à l'intention des membres. Toutes ces formations sont disponibles et accessibles par les membres via les ressources en ligne de l'organisation. A titre d'exemple, nous avons obtenu certaines des formations exigées au sein de l'élément de terrestre des FAC que l'on peut consulter ci-bas.

FORMATION REQUISE	DURÉE (h)	ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE	PUBLIC CIBLE				
			Tous	Superviseurs (tous niveaux)	CEU <sup>v</sup>	CEC <sup>xii</sup>	Cl <sup>vii</sup> et ALP <sup>iii</sup>
La formation devra être réussie à la fin de l'année fiscale 2025-2026. Elle doit être suivie une seule fois, sauf lorsque spécifié.							
Discussion sur l'éthos des FAC – Digne de servir (basée sur scénario) → F Rég : trois discussions/année (une par année sur l'antiracisme) → P Réz : une discussion/année (une sur l'antiracisme à tous les 3 ans) <a href="#">Prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail pour les employés</a> (aux trois ans) (WMT101)	2-6	Dirigé par cmdt d'unité en collaboration avec le CEU	X				
<a href="#">Prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail pour les gestionnaires et les comités de santé et de sécurité</a> (aux trois ans) (WMT102)	1	EFPC	X				
<a href="#">Prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail pour les destinataires désignés</a> (WMT103)	1	EFPC					X
Introduction aux cultures autochtones (122077)	7,5	RAD	X				
<a href="#">Introduction à l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus)</a> (INC101)	1,5	EFPC	X				
L'ACS Plus pour la défense (303643)	8	CCPC					X
Introduction à l'éthique de la défense (300640)	4	RAD	X				
Conduite haineuse, programme intérimaire (22395)	1	RAD	X				
Cours de coordonnateur/trice d'évolution de la culture (303741)	4 jrs	CCPC				X	
Coordonnateur/trice d'éthique d'unité (AJUW 118186)	2-3 jrs	G1 éthique N1		X			

Figure 6: Exemples de formations EDI

Source : document interne.

#### 4.3.5 Célébration des journées commémoratives et activités culturelles

Les FAC et le MDN ont mis en place des mécanismes de reconnaissances symbolique visant à valoriser la diversité en leur sein. Ces activités prennent plusieurs formes, et sont encadrés par un cadre réglementaire au sein de l'institution. Ainsi, les FAC sont obligés de tenir aux seins des divisions, unités et formations des activités commémoratives de valorisation des membres appartenant aux GCD. Plusieurs exemples démontrent de cet engagement de la part de l'organisation. Les exemples sont trop nombreux pour que nous ne les citions tous, mais il nous paraît pertinent d'en citer quelques-uns. La participation du MDN et des FAC aux différents défilés de la Fierté partout au Canada en uniforme est un signe fort de l'engagement des FAC à l'égard des membres 2ELGBTQI+. Cela représente un énorme changement comme le rappelle un dirigeant :

Je crois qu'on a fait énormément d'avancement d'effort. Est ce qu'il en reste ? la réponse est oui Comme la culture je veux dire il faut bâtir Sur les succès qu'on a. Mais je veux dire dans mes 33 ans de service j'ai vu l'évolution, où La Purge avait lieu où se terminait comme que je rentrai 1991 où c'était sur le point de se terminer. Et puis on est rendu aujourd'hui où on le célèbre pas mal plus quand vous parlez justement on utilise du personnel de tous les QG à travers le Canada pour en faire voler les fanions (drapeaux) sur nos bases en parler ouvertement, que les gens soient à l'aise d'en Parler qu'on ait des ressources médicales pour affronter ça puis qu'on ait des disciplines qui sont adaptées au niveau tenu vestimentaire, au niveau de la parole, au niveau des blocs signature au niveau. Je veux dire ce n'est Pas juste de dire qu'on accepte l'inclusion c'est d'agir d'une forme où les gens se sentent inclus. (Participant 12)

Un autre exemple est la tenue de la semaine de sensibilisation autochtone chaque année. L'organisation met en place des activités de sensibilisation afin de renseigner les membres sur les communautés autochtones. De plus on constate de plus en plus l'utilisation de la reconnaissance territoriale en introduction des discours. Il s'agit de petits changements de pratique, qui cependant sont fort en symbolique. En effet, il est pour le moins étonnant que l'institution garante de la souveraineté du Canada affirme mettre en cause, lors de discours officiel la légitimité du territoire sur lequel elle exerce le monopole de la violence légitime. Le rôle des GCD est important dans ce processus, car ils ont l'occasion d'échanger directement avec le haut commandement et proposer des conseils et activités aux sein de toute l'organisation. Il s'agit pour une institution militaire, un tournant radical dans la valorisation de l'EDI. Le propos de l'un des dirigeants est à ce propos, particulièrement équivoque :

À ce côté-là, j'ai vu une très grande évolution. Je ne sais pas exactement comment ça s'appelle, ce sont les DAG (groupes consultatifs de la Défense), mais je vais utiliser le terme générique. Nous en avons vraiment quatre, et il y en a quasiment un cinquième qui va se créer. Comment les avons-nous appliqués ? C'est vraiment là où nous pouvons voir nos tactiques opérationnelles, le groupe des DAG (groupes consultatifs de la Défense) d'avoir une voix pour s'exprimer. Plusieurs personnes peuvent s'associer à plusieurs groupes, d'ailleurs. Cela permet de démystifier les politiques que nous avons incluses. Il faut vraiment donner un grand coup de chapeau au CPCC pour avoir créé cela. Les personnes qui se sentent potentiellement marginalisées peuvent se voir au travers de ces groupes et participer à des activités, qu'elles soient éducatives ou pour célébrer les différences pour changer les attitudes. Au niveau de l'institution, de mettre en application et le leadership vont au-delà du cadre législatif. Chaque organisation, chaque région au Canada a des choses un peu différentes et adaptatives. Il y a 15 ans, nous avons commencé à avoir un conseiller au commandement concernant les affaires et les considérations des Premières Nations. Je peux vous dire qu'il y a eu des changements énormes, bien qu'ils ne soient pas encore complets. Cela va être un processus continu, avec des considérations et des discussions pour changer la mentalité. Maintenant, nous reconnaissons quand nous sommes sur des terres ancestrales non cédées d'une Première Nation. Est-ce bien compris et inséré dans notre fabrique, ou est-ce du tape-à-l'œil ? C'est une autre discussion. Mais au quotidien, petit à petit, nous voyons des changements incroyables. (Participant 3)

Afin de conclure sur cette partie portant sur l'adaptation et la réponse organisationnelle des FAC et du MDN nous avons produit les tableaux 22,23,24,25,26 et 27, ci-bas qui synthétisent certains des éléments pertinents que nous avons consolidés à partir de nos données qualitatives et documentaires. Ainsi, les tableaux ci-bas reprennent chaque mécanisme identifié.

*Tableau 22: CCPC*

Mécanisme	Description	Résultats
CCPC	Structure dédiée à l'EDI Leadership dédié Ressources spécifiques Mandat clair	Création et implémentation de la <i>stratégie d'évolution de culture de l'Équipe de la Défense</i> (2024) Développement de ressources Autorité de coordination de la mise en œuvre de la stratégie
Création de l'auteur et adapté de stratégie d'évolution de culture de l'Équipe de la Défense (2024)		

*Tableau 23: CEC, CI et AIP*

Mécanisme	Description	Résultats
Coordonnateur /coordonnatrice de l'évolution de la culture (CEC)  Conseiller intersectionnel /conseillère intersectionnelle (CI) :  Analyste intersectionnel principal/analyste intersectionnel principal (AIP)	Structure de soutien à la conduite et à la culture.  Création de poste visant à soutenir l'implémentation	Coordonnateur/coordonnatrice de l'évolution de la culture (CEC) : Un rôle clé de conseil et de défense, avec la responsabilité de s'assurer que toutes les facettes du changement de culture sont représentées, avancées et entendues, en dirigeant le réseau culturel de N1 et en assurant l'interface avec ses homologues dans d'autres N1.  Conseiller intersectionnel/conseillère intersectionnelle (CI) : Les titulaires de ce poste seront les conseillers directs et les conseillères directes des N0, des N 0,5 et des N1 sur les questions d'analyse intersectionnelle (ACS Plus), y compris aux nœuds de gouvernance pertinents, et les principaux points de contact du CCPC.  Analyste intersectionnel principal/analyste intersectionnel principale (AIP) : Ce poste se concentre sur les N1, les principales fonctions étant de mener et/ou d'examiner toutes les ACS Plus du N1, de participer au réseau de points focaux intersectionnels de l'Équipe de la Défense, de coordonner les fonctions de rapports de l'ACS Plus pour le N1, de documenter les leçons apprises et les défis en cours, et d'élaborer et de coordonner les efforts de renforcement des capacités d'ACS Plus propres au N1.  (Ministère de la Défense nationale 2024 : 19)
Création de l'auteur et adapté de <i>stratégie d'évolution de culture de l'Équipe de la Défense</i> (2024)		

*Tableau 24: GCD*

Mécanisme	Description	Résultats
Groupes consultatifs de la Défense	Forums de consultation et de feed back Accès directs au Chef d'État-major de la défense. Regroupement volontaires et nomination de champions nationaux et locaux. Recommandations formelles Rencontres régulières	Mise en place d'activités commémoratives et culturelles, telles que la participation aux défilés de la communauté 2ELGBTQI+ et la commémoration de journées comme la Journée nationale des peuples autochtones, la Journée internationale des droits des femmes, etc.

Création de l'auteur et adapté de *stratégie d'évolution de culture de l'Équipe de la Défense* (2024)

*Tableau 25: ACS+*

Mécanisme	Description	Résultats
Institutionnalisation d'ACS+	Institutionnalisation Analyse inclusive des politiques, directives et règlement Outils d'analyse de processus et de planification	Parallèlement à leur plan en matière de culture, les organisations de mise en œuvre doivent inclure l'élaboration d'un plan de mise en œuvre de l'ACS Plus, afin d'institutionnaliser l'utilisation de l'ACS Plus et d'appliquer l'analyse intersectionnelle à leurs processus de planification et de prise de décision. Cela comprend l'établissement des mécanismes de gouvernance et de responsabilisation requis pour garantir la responsabilité des leaders à produire des décisions tangibles et éclairées par l'ACS Plus, tout en faisant de l'ACS Plus une véritable capacité opérationnelle9. (Ministère de la Défense nationale 2024 : 17)

Création de l'auteur et adapté de *stratégie d'évolution de culture de l'Équipe de la Défense* (2024)

<i>Tableau 26: Formations</i>		
<b>Mécanisme</b>	<b>Description</b>	<b>Résultats</b>
Formation EDI et Capsules sur la culture et la sécurité psychologique	Développement des compétences Sensibilisation Discussion entre le commandement et les équipes Crédit d'un environnement inclusif	Indépendamment de leur taille ou de leur niveau, les équipes de direction participeront à des conversations continues afin de faire émerger la culture d'équipe, et pour accroître la sensibilisation et la compréhension à l'égard des dynamiques d'équipe. Elles intégreront des programmes visant à établir les principes fondamentaux de la sécurité psychologique, à créer une atmosphère accueillant l'échec et à encourager les équipes à créer un environnement de travail sain. (Ministère de la Défense nationale 2024 : 19)
Création de l'auteur et adapté de <i>stratégie d'évolution de culture de l'Équipe de la Défense</i> (2024)		

<i>Tableau 27: Programmes et politiques</i>		
<b>Mécanisme</b>	<b>Description</b>	<b>Résultats</b>
Politiques inclusives et Programmes et outils au niveau de l'unité	Changement dans les processus de recrutement, assouplissement des critères d'entrée ainsi que des politiques sur l'habillement et l'apparence Évaluation continue Approche progressive Programmes structurés	<p>Recrutement à l'extérieur du bassin traditionnel Assouplissement des critères liés à la citoyenneté, aux exigences médicales et du processus de cote de sécurité Changement et implémentation de règlement interne inclusifs Retenir les membres au sein de l'organisation Programmes et outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La surveillance et l'évaluation continues de la culture de l'unité, en notant les changements au sein de l'unité et en permettant une intervention rapide;</li> <li>• L'intégration des pratiques culturelles et de l'analyse intersectionnelle dans les routines quotidiennes, éclairée par la méthodologie de l'ACS Plus, à l'appui de toutes les activités en tant que composante intégrée des activités de planification et de leadership;</li> <li>• Un rôle de coordonnateur ou de coordonnatrice au niveau de l'unité pour connecter l'unité au réseau de CEC. Il peut s'agir d'une tâche secondaire, d'une fonction principale, d'un poste désigné ou d'un comité, selon l'échelle et les besoins de l'organisation. Les CEC seront soutenus dans l'acquisition des connaissances et des qualifications nécessaires pour leur permettre de mettre en œuvre, de coordonner et de gérer un programme au niveau de l'unité;</li> <li>• La connaissance des ressources et des portails d'accès afin de signaler les problèmes, de répondre de manière appropriée et de guider les personnes vers les services et programmes disponibles.</li> </ul> <p>(Ministère de la Défense nationale 2024 : 20)</p>
Création de l'auteur et adapté de <i>stratégie d'évolution de culture de l'Équipe de la Défense</i> (2024)		

## 4.4 Résistances et conciliations identitaires

### 4.4.1 Résistances et freins aux changements

#### 4.4.1.1 Un jeu à somme nulle ?

Plusieurs dirigeants nous ont mentionné les résistances qui peuvent émerger de la part des membres. Il s'agit d'un défi majeur qui nécessite une communication adaptée de la part de la chaîne de commandement, selon leurs dires. Pour certains membres, l'implémentation de la stratégie EDI des FAC peut sembler une menace à leurs fonctions, à la perception de leur raison d'être et, en fin de compte, à leur identité personnelle. Comme le rappelle l'un d'entre eux :

Juste donc pour les sous-officiers, leur job, tu as dû l'entendre, c'est dress, département, discipline. Ben là, dress, on n'oublie ça, département, c'est encore important. Fait que, tu sais, ce n'est pas qu'on leur enlève des tâches, mais leur raison d'être, dans certains cas, ou ce qu'ils faisaient. Il y en a peut-être qui se sont bâties leur identité avec ça. Moi, c'est ça que je fais. Tout d'un coup, si on m'enlève ça, ça peut être difficile à réconcilier. Il y en a qui peuvent se sentir menacés. Peut-être que c'était la perception d'une menace. Je ne pense pas que c'est une perte. Ça ne devrait pas être perçu comme une perte. On devrait profiter des forces de tout le monde. (Participant 1)

Un autre dirigeant nous explique que certaines des politiques mises en place peuvent être perçues comme des concessions par certains membres. Cette perspective sur l'EDI au sein des FAC est vue comme un jeu à somme nulle. En d'autres termes, la reconnaissance des droits, la mise en place de politiques et de réformes inclusives sont perçues par certains comme un gain pour un groupe et une perte pour un autre.

Absolument, car certains voient cela comme une perte personnelle au profit d'autrui. Mais je pense qu'à la fin de la journée, ce n'est pas l'approche que nous devons adopter. L'approche doit être que nous serons tous gagnants. L'homme blanc qui mérite de rejoindre les Forces armées canadiennes y sera toujours accepté. Nous avons besoin de 15 000 personnes, c'est clair. Et c'est la même chose du côté de Valcartier, où j'étais il y a trois semaines pour des assemblées publiques. Je ne sais pas ce qu'ils pensent à Valcartier, mais ils croient que nous promouvons des personnes en fonction de leur genre et de leur diversité. C'est absolument faux, nous n'utilisons même pas ces critères lors des conseils de promotion. La meilleure personne pour le poste est choisie. Il faut simplement s'assurer que tout le monde ait la chance de devenir la meilleure personne. C'est vraiment une question de narratif et, encore une fois, de la peur que quelque chose soit enlevé à l'homme blanc pour être donné à quelqu'un d'autre. (Participant 7)

Dans un même ordre d'idée un autre participant mentionne :

Oui, je pense que oui. On l'a vu on l'a senti. Cela se ressent par plusieurs choses. Évidemment ce n'est pas tout le monde. Mais je pense que c'est peut-être relié à une peur de perdre certains priviléges. Parce qu'il y a souvent le concept que si on en donne plus à quelqu'un on va en enlever à moi, je pense que ce qui est sous-jacent c'est la peur. Manque de connaissances, d'informations peut souvent amener à la peur. (Participant 11)

#### 4.4.1.2 Un manque de compréhension

La perception du groupe majoritaire au sein des FAC, en termes démographiques (hommes blancs), constitue la principale force de résistance. Comme le mentionne l'un des dirigeants, il y a énormément de travail à faire en termes de communication. Cette résistance semble davantage provenir d'une incompréhension que d'une opposition franche à l'EDI :

Absolument, absolument, c'est la force de résistance principale. Mais je pense que c'est ça, à cause du commitment du plus haut niveau. Puis je vais donner encore là le crédit, on va dire le crédit au 1<sup>er</sup> ministre, au ministre de la Défense, au sous-ministre, au chef d'état-major et à plusieurs niveaux de dire il faut évoluer. Je pense qu'on a fait du progrès. Il y a de la résistance, il y a des gens qui ne croient pas au concept d'être privilégiés. Puis honnêtement, quand je pense qu'ils n'y croient pas, mais c'est parce qu'ils ne comprennent pas. Parce que pour eux, j'ai travaillé fort, je me suis rendu là. Je viens de... mais c'est... Oui, t'as travaillé fort. Oui, tu viens d'un milieu simple, plus rural et tout ça. Mais par défaut, tu avais moins de barrières que les autres. Un concept là-dedans qui est d'éducation. (Participant 8)

Par ailleurs, la rapidité de l'implémentation de ces changements EDI semble également être une source de résistance. Comme le mentionne l'un de nos interlocuteurs, l'organisation aurait gagné à procéder plus prudemment. Il exprime également une forme de résistance dans le respect des règles de la part des membres. Par exemple, l'utilisation de certaines souplesses dans les règlements, notamment sur l'apparence, semble être exploitée pour décrédibiliser ces changements par l'expression caricaturale de certains droits, tels que le port d'une barbe disproportionnée, etc. Cet empressement a même mené à un certain retour en arrière concernant l'apparence, en balisant davantage la mise à jour de la politique d'apparence et d'habillement :

C'est clair que ça fait ça. Au fait, il faut garder un aspect qui est ouvert. Il y a certaines différences qui peuvent être mises en place. Il faut s'adapter avec la population qui compose notre pays. Mais il faut être prudent, il faut être délibéré dans nos changements, et il faut tranquillement voir les conséquences. Parce que là, on a mis en place une politique en 2022 sur l'apparence. Puis là, le 2 juillet, on va régresser dans la politique. Donc, au lieu d'avoir été de façon plus lente avec des changements qui sont plus lents, on lui a été comme un package. Puis là, on a l'impression qu'on va dans une bonne direction. Mais je pense que la perception en général, c'est comme si on régressait. (Participant 4)

#### 4.4.1.3 Le changement de routine

Il semblerait que le bouleversement des habitudes, des pratiques et des processus au sein des FAC soit également à l'origine de ces résistances. Les dirigeants sont nombreux à mentionner la notion de stabilité et de routine. Ils rappellent que les FAC sont une organisation militaire et que la stabilité et la routine y sont particulièrement importantes. Le fait de changer rapidement, que ce soit par des politiques directives et

stratégiques ou par des éléments très visibles tels que l'apparence et l'habillement, amène un certain degré d'incertitude qui engendre parfois crainte et anxiété :

oui dans tout dans tout changement organisationnel surtout dans les grandes institutions là où on aime beaucoup la stabilité. Ces changements là peuvent amener un niveau d'anxiété certains au niveau là... surtout notre de la culture... de la culture dominante. Ce que je dirais c'est que les gens en général ne résistent pas aux changements, ils protègent ce qu'ils trouvent important. (Participant 3)

Par ailleurs, ces résistances semblent d'abord être le fruit du facteur humain. Non seulement, comme le réitère la citation ci-dessous, les membres ne semblent pas toujours apprécier les changements organisationnels, mais cela représente également un changement important au niveau des valeurs, exigeant une certaine adhésion à des valeurs émergentes telles que l'inclusion. Cela amène une forme de tension entre les membres et la chaîne de commandement :

Il y a une tension, il va demeurer une tension selon moi, mais pour les mauvaises raisons. Il ne devrait pas y avoir de tension. Il y a une tension à cause du facteur humain selon moi, il y a une tension parce que l'être humain n'aime pas le changement et souvent le plus grand défi, les plus grands obstacles par rapport à un changement organisationnel, c'est le facteur humain, c'est l'être humain. Il faut qu'on adopte l'EDI à grande échelle, on demande à nos êtres humains individuels dans l'organisation de changer leur système de valeurs, on leur demande d'adopter maintenant l'EDI comme une valeur. Et ça ne fait pas, même si on est dans l'armée, ce paradigme-là on pense que quand on donne un ordre dans l'armée et que tout le monde le respecte puis que tout le monde l'applique, ce n'est pas le cas. C'est intangible mais le facteur humain, la dimension humaine fait en sorte que pour vraiment adopter l'EDI il faut que les êtres humains individuels qui composent l'organisation modifient leur système de valeurs pour y inclure l'EDI comme un élément fondamental et important de la culture organisationnelle. (Participant 3)

Un autre dirigeant réitère la notion de bouleversement des routines. Ces changements brusques au sein de l'organisation créent une forme d'incertitude pour les membres qui y ont évolué depuis longtemps. Ces derniers se sont habitués à une certaine organisation et ressentent une forme de crainte de ne plus maîtriser leur environnement de travail. Ce dirigeant nous mentionne qu'il ne pense pas que l'identité change véritablement, pour lui, il s'agit avant tout d'une perception. Selon lui, certains membres sont davantage inquiets des changements de leurs pratiques quotidiennes plutôt que d'un désaccord profond sur les valeurs proposées :

Je veux dire à l'avant-plan, je pense que des fausses perceptions que ça affecte l'identité des forces. Je pense que cette fausse perception-là, c'est que ça affecte la routine telle que les gens ont vécu, leur expérience d'importance. Et puis, si je me réfère à là, je ne pourrais pas citer c'est quoi la ressource, mais je pense que c'est le Carmen d'horloge que l'être humain déteste l'incertitude. L'être humain, c'est un confort dans les choses qu'elle connaît, dans les choses qui sont prévisibles, dans les choses qu'elle est bonne. Puis la majorité des gens qui ont œuvré, qui sont présentement dans notre système, qui ont eu du succès, puis je vais m'inclure, c'est parce qu'on a été bon dans le système qu'on a. Puis là, on a des philosophies où le plan de travail, les variables sont imprévisibles, changent, sont évolutifs. Alors, les gens qui ont eu du succès, je dirais, auront tendance à être sur

leur garde pour dire : 'Ben écoute, moi, ça a bien fonctionné, j'étais capable de prévoir l'environnement dans lequel je travaille.' Alors, il y a peut-être un petit peu de résistance, pas tant l'idée, mais plus une résistance biologique à vouloir se garder une certaine certitude de suis encore confortable dans mon environnement. Puis je pense que le message, il faut devenir confortable à être inconfortable. (Participant 12)

#### 4.4.1.4 Conciliation identitaire

Par ailleurs, ce dernier nous fait remarquer que plutôt que d'une transformation identitaire, il considère qu'il s'agit simplement d'une adaptation de l'organisation à la société canadienne et à ses changements. Ainsi, selon sa perspective, il s'agit davantage d'une adaptation tardive plutôt que d'une révolution identitaire :

Est-ce que ça change l'identité? J'aurais tendance à dire que l'identité n'a jamais changé. Je pense que c'est avec le temps que la rigidité des philosophies a persisté puis n'a pas voulu reconnaître qu'on va toujours être subordonné aux cultures et aux valeurs des Canadiens. Puis je pense qu'il faut toujours admettre que si les cultures et les valeurs de notre société se dirigent dans une direction donnée, ce n'est rien que normal que nos valeurs et nos croyances politiques suivent. (Participant 12)

Un autre élément marquant issu de nos échanges est la tension entre la structure et la culture traditionnelle des FAC et l'implémentation de la stratégie EDI. Cette confrontation entre le passé, le présent et le futur des FAC est palpable. Un des dirigeants, plus nuancé, considère que le mandat des FAC ne changera jamais et que, peu importe la manière dont les membres servent l'organisation, le mandat primera toujours. On constate selon cette perspective que l'identité est intimement liée à la mission première des FAC:

Moi, je vais dire oui et non. Ça dépend. Le mandat va toujours être la sécurité et la défense du pays. Peu importe si les gens ont une barbe ou pas, une longue barbe ou pas, ou s'ils ont les cheveux roses, mauves, bleus ou les trois en même temps, ou s'ils n'en ont pas. Peu importe, ça va toujours rester le mandat. Ça ne va probablement pas nécessairement changer un impact, mais l'identité, ou l'identité des gens, la perception de l'identité, ou encore la manière dont les gens sont construits, l'identité de la force militaire. (Participant 12)

#### 4.4.2 Influence de l'environnement institutionnel sur l'autonomie

##### 4.4.2.1 Les FAC et les autres organisations gouvernementales : Comparaison et contrastes

Comme nous l'avons présenté lors de notre revue de littérature, le fait que les FAC soient une IM leur confère des attributs et des caractéristiques spécifiques et distinctives par rapport aux autres organisations gouvernementales. Nous avons constaté que les IM bénéficient généralement d'une autonomie plus grande que les autres organisations. Cependant, nous avons également rappelé qu'en fonction des contextes, cette autonomie peut être affaiblie et que la perméabilité des IM tend à diminuer, en particulier durant les

moments de crise. Nous avons interrogé les dirigeants à ce sujet, notamment sur ce qui distingue les FAC des autres organisations gouvernementales ainsi que sur le degré d'autonomie actuel. L'objectif est de comprendre la véritable marge de manœuvre des FAC en matière d'EDI et la relation de l'organisation avec son environnement, plus spécifiquement l'environnement fédéral.

#### 4.4.2.2 Les FAC : une organisation distincte ?

Tel que nous l'avons énoncé lors de notre revue de littérature, les FAC se distinguent des autres organisations gouvernementales par leurs caractéristiques propres. Cependant, nous avions également mentionné l'influence croissante du secteur public sur les FAC, ce qui engendre une forme d'isomorphisme. Ainsi, bien que les FAC se distinguent, elles adoptent également des pratiques, des structures et des processus issus du secteur public. Nous étions donc désireux de comprendre les éléments distinctifs et la relation entre ces différences historiques et l'évolution actuelle.

Nous avons interrogé les différents dirigeants à ce sujet. Voici les éléments qui en sont ressortis. La majorité des dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenus reconnaissent la singularité des FAC au sein de l'environnement public fédéral. En effet, leur rôle et mandat spécifiques, tels que le code de discipline militaire et la loi sur la défense nationale, ainsi que la responsabilité illimitée, sont des caractéristiques exclusives aux FAC :

Ce qui est unique à nous, c'est notre rôle, c'est notre mandat, c'est le code de discipline militaire, c'est la loi sur la défense nationale, c'est le unlimited liability, c'est la responsabilité illimitée. Ça, c'est unique aux FAC. (Participant 1)

Cette responsabilité illimitée signifie que les membres des FAC sont prêts à donner leur vie pour la mission, une exigence unique par rapport aux autres professions :

Nous autres, l'engagement va avec l'universalité de service, ça va avec une responsabilité qui est illimitée, qui va jusqu'à devoir potentiellement donner sa vie pour la réussite de la mission. (Participant 4)

Par ailleurs, le caractère armé et la capacité de déploiement, capables de produire des effets cinétiques sur le terrain, distinguent profondément les FAC de toutes les autres organisations fédérales :

Les FAC est une organisation qui peut déployer des forces cinétiques, qui peuvent déployer des forces mortelles, ça nous distingue." Cette capacité unique est renforcée par le fait que les FAC ont subi des pertes importantes en Afghanistan, ce qui n'est pas le cas pour d'autres organisations gouvernementales : Il n'y a aucune organisation gouvernementale qui a eu 158 décès en Afghanistan au cours des années. Notre rôle est très différent. (Participant 2)

Outre l'aspect proprement armé de l'institution, cette dernière se distingue particulièrement par ses processus de recrutement et de formation de son personnel. À la différence des autres organisations, les FAC forment et développent leur personnel, ce qui est particulièrement unique au niveau des postes de cadres : « On crée notre propre main-d'œuvre, on est la seule organisation où on recrute, on entraîne, on crée, on développe, alors on est un écosystème.» (Participant 12)

Par ailleurs, le fait d'être une institution militaire implique degrés de soumission qui est comparable à nulle autre organisation. Cela explique la spécificité de la culture culture militaire qui vient supporter la mission première des FAC et du MND. Le mandat extraordinaire qui est confié à l'institution se traduit par des pratiques culturelles héritées du passé qui sont intimement liées à la spécificité des FAC. Ainsi comme le mentionne l'un des dirigeants, la culture est un outil permettant de supporter la mission :

Oui, parce que nous, on est une institution. Une institution va en faire beaucoup plus, on va prendre en charge son organisation, tandis que les autres, l'engagement va faire foi de tout. Nous autres, l'engagement va avec l'universalité de service, ça va avec une responsabilité qui est illimitée, qui va jusqu'à devoir potentiellement donner sa vie pour la réussite de la mission. Aucun autre cadre professionnel ne fait ça, ne demande ça à ses membres dans notre nation au complet, aucun autre. C'est sûr que ça va bien avec les spécificités. Les coutumes et traditions, c'est pour améliorer le moral et maintenir l'organisation serrée et cohésive. C'est tout le temps à ça que ça sert. Pour que lorsqu'il y a un coup qui est donné dans l'organisation, elle retombe sur ses pieds, elle est prête à recombattre. C'est pour ça que les coutumes et traditions existent. Ailleurs, si les organisations ne font pas face aux mêmes défis, elles n'ont pas besoin des mêmes protocoles en place parce qu'elles ne font jamais face à ces défis-là, tu sais. Pourquoi auraient-elles besoin de ça ? La musique a son rôle dans les Forces canadiennes, les "mug out" et les "mug in" ont leur rôle. Les journées de la famille ont leur rôle. Les journées lorsque quelqu'un décède, la manière dont on effectue les funérailles ont leur rôle. Puis tout ça, lorsqu'on prend un pas en arrière et qu'on analyse au complet, c'est pour maintenir le moral, maintenir une cohésion. C'est une question de culture aussi là-dedans, c'est pour maintenir l'organisation ensemble pour faire face au prochain défi qui n'est pas demandé aux autres organisations. (Participant 4)

#### 4.4.2.3 Les FAC une organisation comme les autres?

Malgré ces éléments distinctifs propres aux FAC, les entretiens nous ont révélé certaines similarités que l'on peut attribuer aux pressions environnementales en matière d'EDI. Cela n'est pas surprenant, car le gouvernement et, par extension, la fonction publique adopte certains standards en matière d'EDI qui s'appliquent également aux FAC. Aussi, les FAC sont également soumises aux mêmes lois en matière d'EDI que les autres organisations gouvernementales :

Je pense qu'on a des défis similaires avec d'autres organisations départementales. Quand on parle de culture de EEDI, je parle beaucoup avec CBSA, RCMP, eux aussi ont des projets similaires d'évolution de la culture de EEDI. Il y a des lois au niveau EEDI, des lois qui s'appliquent à tout le monde aussi. (Participant 11)

Par ailleurs, bien que certaines de ces règles législatives et corporatismes ne s'appliquent pas toujours de la même manière en raison des spécificités exigées aux militaires, telles que l'universalité de service, les objectifs des FAC, bien que distincts du reste de la fonction publique, sont proactifs. Ils s'efforcent de respecter l'intention du gouvernement en matière d'EDI et de suivre les pratiques exemplaires en la matière, en les adaptant à leur contexte unique:

Yes, the outgoing deputy minister and CDS. They agreed when it came to EEDI employment space, that even if the CAF did not have the same legislative or corporate requirements, the CAF will do what it could to model. For example, there is a thing called the clerk, le greffier, that said for federal institutions you need to prioritize hiring black employees, persons with disabilities, racialized employees, to get your report on that. So the minister and the CDS sat and said we won't have identical goals because we don't have identical workforces. But wherever you are in that EEDI space, we will try to mirror what you're trying to accomplish. (Participant 10)

Cependant, il faut noter que ces nouvelles pratiques en matière d'EDI ne se sont pas mises en place naturellement. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les nombreuses crises y ont largement contribués. En effet, il semblerait que l'invocation de la notion d'opérationnalité et la spécificité du mandat des FAC aient longtemps été utilisées pour ne pas s'y conformer comme le mentionne l'un des dirigeants :

Faque il y a cette similarité-là au niveau législatif qu'on a. Je pense qu'on a utilisé justement notre carte d'organisation un peu unique avec l'universalité de service, on l'a utilisée beaucoup au niveau de nos objectifs au niveau EEDI et je pense qu'on s'est fait avec le temps un peu... pas remettre à l'ordre... mais écoutez là... oui vous êtes uniques mais faut quand même montrer que vous faites des efforts et faites des progrès délibérés pour faire un environnement pour faire évoluer EEDI. (Participant 11)

En synthèse, les FAC se distinguent par des caractéristiques singulières telles que la responsabilité illimitée, le sacrifice ultime, leur rôle et mandat spécifiques, leur capacité à déployer des forces cinétiques, ainsi que leur processus de recrutement et de développement interne. Cependant, les pressions exercées par la fonction publique, le gouvernement et l'environnement institutionnel les poussent à adopter et à se conformer à des réglementations similaires au monde civil, notamment en matière d'EDI. Comme le mentionne l'un de nos dirigeant, nous sommes en présence d'une organisation dont le mandat est extraordinaires assumés par des personnes ordinaires :

Alors notre institution a un rôle fondamentalement différent il y a d'autres entités fédérales. Mais je dirais que les dynamiques des personnes on n'est pas si spécial que ça pas du tout. Et je dirais même plus que des fois le sentiment de d'être spécial pour les membres des Forces canadiennes cause des blessures. Donc il faut constamment ramener les gens dans le bon espace ici là. Vous avez un rôle spécial mais vous n'êtes pas si spéciaux que ça. (Participant 10)

En guise de synthèse il importe de retenir comme nous l'avons évoqué plus tôt que les FAC et le MDN sont certes à bien des égards uniques dans leur mission et leur fonctionnement, mais que les normes de l'environnement institutionnelles se diffusent tout de même du fait de la relation partagées avec les différentes parties prenantes, tel que le mentionne l'un des dirigeants :

Il y a des autonomies qui sont déléguées au niveau de s'organiser à l'interne. C'est nécessaire parce que c'est nous qui devons prendre en charge notre responsabilité numéro un, qui est de fournir des forces pour combattre. Donc, il faut qu'on s'organise. Mais on doit rester apolitiques parce qu'on sert le gouvernement en place. On est un outil politique, rien de moins que ça. Donc, on est autonomes à l'interne. On demande de la réactivité par rapport à l'adaptation de notre culture. On veut toujours plus de ressources chez nous pour être plus efficaces au niveau opérationnel. Donc, c'est sûr qu'on dépend de ressources, de l'argent et du personnel aussi. Côté interne, on est bons à développer nos doctrines, mais peu réactifs à développer notre culture. Puis, on dépend des institutions externes comme le Conseil du Trésor. On dépend du gouvernement et des systèmes pour qu'ils nous facilitent notre capacité à pouvoir se battre pour délivrer les mandats du gouvernement. Mais eux, ils ont le "check and balance", ils doivent nous garder responsables. (Participant 4)

#### 4.4.3 (in)dépendance et autonomie envers le gouvernement

##### 4.4.3.1 Évolution de l'autonomie

Nous avons pris soin d'examiner, à la fin de notre dernière thématique, la notion d'autonomie des FAC au sein de leur environnement institutionnel. Nous souhaitions comprendre l'impact des crises sur la capacité de l'organisation à s'autoréguler et à s'administrer. Cette compréhension nous permettrait de mieux appréhender la volonté des FAC à se conformer. Par ailleurs, nous souhaitions avoir l'opinion de nos interlocuteurs sur le fait que le processus de se conformer aux nouvelles normes en matière d'EDI a impacté le pouvoir d'autorégulation institutionnel.

Sur l'ensemble de notre échantillon, un peu moins de la moitié (5/12) considère que les FAC ont perdu de l'autonomie au cours des dernières décennies. La moitié d'entre eux (6/12) sont plus nuancé et 1 personne considère que les FAC maintiennent un haut degré d'autonomie.

##### 4.4.3.2 Les FAC une institution en perte d'autonomie?

Les dirigeants sont nombreux à affirmer que les FAC ont perdu en autonomie durant les dernières années. L'un des éléments qui justifie selon eux cette perte relative est directement liée à la mauvaise presse des FAC suites aux différentes crises de leadership que nous avons explicité plus tôt :

C'est cyclique donc c'est vraiment vraiment cyclique il y a des périodes où on jouit d'une grande autonomie et il y a des périodes où on jouit de beaucoup moins d'autonomie Et c'est souvent relié à des crises de ce leadership, c'est souvent relié à confiance du public et de notre gouvernement à notre capacité de gérer nos gens de façon respectueuse. Fait que moi quand je regarde ça fait quatre crises à laquelle je passe au travers au cours des trois 38 dernières années et c'est toujours relié à la conduite professionnelle. Et c'est à ce moment là à cette période de temps là où on perd beaucoup d'autonomie, jusqu'à ce qu'on démontre qu'on est maintenant dans le dans un espace où on est en mesure de mieux gérer notre institution. (Participant 3)

On constate que la notion de légitimité perçue et de la confiance accordée à l'institution semble déterminante dans la capacité à maintenir un degré élevé d'autonomie. Le monde gouvernemental civil prend davantage de place limitant ainsi la capacité d'autogestion :

La surveillance n'existe pas avant 2017, nous faisions nos trucs en paix, nous faisions nos trucs EDI, ainsi de suite, en interne dans chacun des LR. SMUR a vu le jour, et nous serions un centre d'excellence. Au fil du temps, nous avons perdu beaucoup de crédibilité, d'expertise et de façons de faire. Donc, est-ce que ce serait plus profitable ou plus facile pour l'organisation si ces fonctions étaient intégrées directement à l'interne ? Tout à fait, je crois que oui. Parce que tout en restant eux-mêmes, c'est nous les experts. Nous connaissons les changements, on est capable de les gérer. Encore une fois, c'est typiquement sur gouvernemental, non militaire. On a des politiques et procédures, on peut respecter cela. Mais vous êtes des experts, vous n'êtes pas capables de comprendre notre réalité, vous ne délivrez pas ce dont nous avons besoin. Donc, on se tire dans le pied. ... Je comprends, mais qui va leur taper sur la tête ? Personne, parce que les généraux vont s'en aller. À ce niveau politique, ils veulent faire très attention à ce qu'ils disent. (Participant 5)

Le fait que les FAC soient davantage scrutées engendre une politisation du sommet hiérarchique, en particulier à ce qui a trait à l'image publique et à la perception de celle-ci:

Il y avait plus d'autonomie avant. Dans les années 90 il y avait plus d'autonomie...les FAC deviennent de plus en plus politisée surtout au niveau supérieur. Tous doit être révisé par les public affairs, le bureau du ministre. Il y a moins d'autonomie, mais c'est peut-être pour une bonne raison dans l'environnement maintenant. The level of public scrutiny demands for us to have less autonomy. (Participant 6)

Un autre dirigeant nous évoque la perte d'autonomie dans des fonctions qui ont longtemps été intégré à l'organisation. L'un des aspects est la perte de pouvoir sur des fonction strictement militaire, autrefois pleinement intégré à l'organisation. Ce dernier nous donne un exemple concret en matière de justice militaire. Les FAC ont perdu la capacité à accomplir la justice militaire dans les cas de plaintes d'inconduite sexuelles. La perception selon laquelle les FAC n'ont pas pris leur responsabilité au moment des crises d'inconduites sexuelles est selon lui directement reliés à ce transfert de responsabilité aux autorités civiles :

Alors, au niveau de l'autonomie, la capacité de s'auto-gérer jusqu'à un certain point, au niveau du code professionnel. On a dans certains cas gagné, mais dans certains cas, on a perdu. Je vais vous donner un exemple concret : maintenant, toutes les plaintes d'inconduite sexuelle

doivent être sous l'égide de la police civile. Alors, on a reculé dans le temps. Le message global dans la population canadienne est que les Forces armées canadiennes ont perdu de la crédibilité, avec le gouvernement et la population canadienne. Alors, dans ce côté-là, nous avons reculé, qui en grande partie est le raisonnement en arrière de cela est qu'on a eu des chaînes de commandement qui n'ont pas fait le travail qu'ils auraient dû faire. Basé sur des centaines de facteurs, manque d'éducation, de prendre des victimes comme véridiques, une communauté sociétale qui n'était pas rendue là, qui ne mettait pas une véracité à comprendre le geste, la pensée et les attitudes générales. De ce côté-là, on a perdu. (Participant 9)

La perception selon laquelle les FAC n'ont pas été capables de réagir face aux différentes crises d'inconduites sexuelles a eu un grand impact sur l'imposition des changements en matière d'EDI. Comme le mentionne le dirigeant ci-bas, la génération de rapports externes tels que le *Rapport Deschamps* (2012) et *Arbour* (2022) pour ne mentionner qu'eux, l'exposition aux yeux du public de ces enjeux internes ont d'une certaine manière forcé le changement. Selon ce dirigeant, cette limitation de l'autonomie est directement liée à l'incapacité de s'autoréguler de la part des FAC :

Fait que ça, ça touche la capacité d'autorégulation d'une organisation, pis oui, on en a perdu. Pis pour moi, pourquoi je dis oui, fait que je regarde tous les rapports externes : le *Rapport Deschamps*, le Rapport Arbour, la crise d'inconduite sexuelle. Faut pour moi, ce que ça me dit, c'est qu'en tant qu'organisation, on n'a pas été capable de s'autorégulariser ou de le faire assez rapidement ou dans la bonne direction. Fait que ça fasse du changement, de changer, d'update notre software, nos façons de faire pour aligner notre éthos, nos valeurs avec nos comportements, pas juste d'individus, mais d'organisation. Il y a eu un cap qui s'est créé, il y a eu des événements qui ont eu lieu là, je parle des inconduites sexuelles de 2021, dans ces années-là, avec les leaders seniors. Pis là, ce que ça a fait, les médias nous ont regardés, on a eu des rapports externes, pis on dit : vous n'avez pas le choix, vous allez changer. (Participant 11)

#### 4.4.3.3 Les FAC une institution sous surveillance?

Certains dirigeants sont plus nuancés concernant la perte d'autonomie au sein des FAC. Plutôt que de parler de perte, ils évoquent davantage la notion de contrôle qui s'exerce sur les FAC. Ainsi, selon eux plutôt qu'une perte d'autonomie, il s'agit d'un accroissement des mesures de contrôles qui proviennent de l'extérieur.

Certains dirigeants évoquent une accentuation de la surveillance plutôt que d'une véritable perte d'autonomie, l'un des dirigeants nous mentionne le lien direct avec la perte de confiance de la part du public. Cette perte de confiance s'accompagne nécessairement par un partage d'information et une transparence plus grande de la part de l'institution :

Est-ce que des fois on perçoit qu'on est plus observé? Ben ça a jamais été sans raison, c'est-à-dire chaque fois qu'il y a eu plus d'observation ou de demande de transparence, ça a toujours été à cause d'un élément de confiance. Alors la confiance, ça se mérite, et ça se travaille pour maintenir. Alors, d'être proactivement de se cacher derrière... Hmm, pis là, je ne dis pas que c'est ça qu'on fait, mais je veux dire, d'utiliser le sujet de sécurité nationale à toutes les choses pour lesquelles on ne partage pas d'information avec le public canadien. Je pense que c'est une vulnérabilité de l'institution, je pense qu'on doit être honnête sur ce qui est un élément de sécurité nationale, ce qui est un élément de sécurité opérationnelle et des choses pour lesquelles on se doit

de laisser la visibilité et la transparence de nos activités, de nos dépenses, de nos concepts d'acquisition, de notre concept de recrutement, de la transition et tout ça pour que justement les gens puissent dire que c'est leur force canadienne, c'est leur couple, c'est leur fils et leur fille qui se joignent à l'institution. Alors tout ça pour dire, est-ce qu'on a perdu de l'autonomie ? Non, selon moi non. Est-ce que par occasion on a plus de minutiosité sur nos activités ? Je pense que la réponse réside sur : où avons-nous perdu la confiance, pis probablement c'est au même endroit. (Participant 12)

Alors le poids de la transparence s'impose à l'institution celle-ci doit également rendre davantage de compte que dans le passé, et lorsqu'elle le doit devoir justifier ces actions, ces politiques et orientations. Cet aspect est important car comme nous l'avons mentionné plus tôt, les FAC, de part l'unicité de leur mandat s'exempte de certaines obligations légales du fait du besoin opérationnel tels que le refus de l'enrôlement aux personnes ayant certains handicaps par exemple. Ainsi, l'institution doit se justifier des actions qu'elle prend et rendre des comptes sur celles-ci tel que le mentionne un dirigeant :

Moi, je pense qu'on a encore de la flexibilité et de l'autonomie. Mais il faut avoir de l'évidence et des raisons explicables. Avant, je pense qu'on pouvait dire "We do that because and because is enough", mais maintenant, il faut vraiment identifier les impacts et d'avoir une logique. Donc, c'est encore une fois cette introspection-là qu'on doit absolument avoir comme organisation, qu'on n'avait pas été forcé d'avoir à l'époque. Et puis le group thinking, encore une fois, certaines choses qui se sont faites, je questionnerais un peu la raison. Mais maintenant, on doit justifier. Donc, c'est ça. On doit justifier pourquoi, quand on décide de ne pas aller vers quelque chose qui est plus un droit fondamental. Ça ne veut pas dire qu'on ne peut pas pas le faire, mais on doit le justifier et on doit être prêt à le défendre. (Participant 7)

#### 4.4.3.4 Le rôle de la contrôleur externe

Comme nous l'avons mentionné plus tôt depuis la publication du *Rapport Arbour* (2022) les FAC ont été mise sous la surveillance du contrôleur externe Jocelyn Therrien. Le rôle du contrôleur est de superviser : « la mise en œuvre par la Défense nationale des diverses recommandations formulées par l'ancienne juge de la Cour suprême Louise Arbour dans le cadre de l'Examen externe indépendant et complet (EEIC) » (Ministère de la Défense nationale : 2022a). Le mandat de la contrôleur externe est d'une période d'un an et est renouvelable, nous en sommes au troisième renouvellement. Chaque année, la contrôleur produit des recommandations qu'il présente au ministre de la Défense nationale. Le mandat de la contrôleur démontre une forme de mise sous surveillance de l'institution. Cependant, il est intéressant de noter que la perspective des dirigeants à l'égard de ce contrôle, n'est pas nécessairement négatif. Selon le discours d'un dirigeant, cela permet au contraire d'éviter le déclenchement de nouvelles crises et surtout de rétablir

une certaine légitimité permettant aux FAC d'acquérir les ressources nécessaires à la bonne exécution de son mandat. Un dirigeant nous dit à ce sujet :

Donc, on n'a pas perdu d'autonomie. En fait, l'external monitor, le ministre, c'est tous des alliés. Je veux dire, c'est tous des alliés. Présentement, on n'a pas perdu d'autonomie. Parfois, on est notre propre ennemi parce qu'à un moment donné, c'est à nous de communiquer au gouvernement ce qu'on a besoin pour faire ce qu'on a à faire. Là, présentement, écoute, il y a un débat politique par rapport à c'est quoi le rôle des Forces armées canadiennes, comment une ressource qu'on a investie pour être un bon allié, pour être prête à toute éventualité. Ça, c'est un débat politique, puis c'est là la vraie discussion. C'est là, parfois, comme professionnel militaire, présentement, qui fait des opérations à travers le monde, on dit il faudrait avoir plus de ressources, au moins les ressources nécessaires pour vraiment faire les rôles auxquels on s'attend à nous. Donc, si t'es pour mener une brigade en Lettonie, t'as besoin de défense aérienne, t'as besoin de certains outils que t'as besoin. Ça, c'est à nous de convaincre le gouvernement qu'on a besoin de ça. (Participant 8)

De plus, l'un des dirigeants nous a mentionné que la présence d'une contrôleuse externe est effectivement un signe de perte d'autonomie. Il a ajouté que le jour où son mandat ne sera plus renouvelé, on pourra alors considérer que les Forces armées canadiennes (FAC) et le Ministère de la Défense nationale (MDN) sont dignes de confiance, et que l'organisation pourra bénéficier d'une plus grande marge de liberté. Selon ce dirigeant il s'agit d'une forme de jauge quant à l'autonomie organisationnelle dont disposent les FAC et le MDN :

Donc on a présentement un external monitor qui qui regarde ce qu'on fait pour s'assurer qu'on fait ce qu'on a dit qu'on ferait. Je pense que quand le gouvernement va terminer le mandat du moniteur externe là ça va être une indication qu'on va regagner notre autonomie de façon progressive mais ça va être un des signaux pour moi personnellement comme quoi on regagne un peu notre autonomie. (Participant 3)

## CHAPITRE 5 : DISCUSSION

L'objectif de ce chapitre est de répondre à notre problématique, en établissant des liens entre les résultats présentés et notre modèle théorique. Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes demandé **comment les FAC arrivent-elles à gérer les paradoxes de légitimités découlant d'impératifs opposés qu'exige son rôle de forces armées et d'institution publique ? Plus précisément, d'un point de vue stratégique, nous cherchons à comprendre comment s'implémentent les stratégies d'EDI au sein d'un contexte militaire rigide favorisant l'homogénéité et l'uniformité.**

Nous répondrons à notre question en proposerons des implications pour la pratique, présenterons les limites de notre étude et suggérerons des pistes de recherche futures. Ce chapitre sera suivi du dernier chapitre de notre recherche, qui marquera la conclusion.

### 5.1 Retour sur le modèle d'Oliver (1991)

Maintenant que nous avons présenté et analysé les résultats, il est temps de faire le lien avec notre modèle théorique. Comme explicité dans le troisième chapitre de notre recherche, Oliver (1991) nous présente un ensemble de stratégies et de tactiques découlant directement celles-ci. Dans un premier temps nous allons définir les stratégies et tactiques adoptées par les FAC et le MDN. Dans un second temps, nous répondrons à la question de recherche. Enfin, nous présenterons les implications pour la pratique, ainsi que les limites et les opportunités de recherches futures.

#### 5.1.1 Modèle prédictif et antécédents institutionnels

Le modèle d'Oliver (1991) nous présente un ensemble d'antécédents à la réponse stratégique d'une institution. La figure 7 ci-bas nous permet de visualiser ces éléments. Ceux-ci sont catégorisés en fonction des facteurs institutionnels, des questions de recherche et des dimensions prédictives. Passons en revue ces différentes variables et appliquons-les au cas des FAC et du MDN à l'aide des résultats obtenus lors de nos entretiens et de notre recherche documentaire. Nous avons pris le soin de traduire le tableau de Oliver (1991) en français et nous allons maintenant y répondre. La mise en relation de nos données empiriques, et du tableau théorique nous permettra de décrire clairement les différents antécédents de la réponse stratégique des FAC. Ainsi, nous allons

tenter de comprendre les antécédents de la réponse stratégique des FAC et du MDN. Pour effectuer cette analyse, nous passerons en revue les différents facteurs institutionnels (cause, constituants, contenu, contrôle et contexte), en répondant aux questions qui leur sont attribuées, et enfin les dimensions prédictives.

**TABLE 4**  
**Institutional Antecedents and Predicted Strategic Responses**

Predictive Factor	Strategic Responses				
	Acquiesce	Compromise	Avoid	Defy	Manipulate
<b>Cause</b>					
Legitimacy	High	Low	Low	Low	Low
Efficiency	High	Low	Low	Low	Low
<b>Constituents</b>					
Multiplicity	Low	High	High	High	High
Dependence	High	High	Moderate	Low	Low
<b>Content</b>					
Consistency	High	Moderate	Moderate	Low	Low
Constraint	Low	Moderate	High	High	High
<b>Control</b>					
Coercion	High	Moderate	Moderate	Low	Low
Diffusion	High	High	Moderate	Low	Low
<b>Context</b>					
Uncertainty	High	High	High	Low	Low
Interconnectedness	High	High	Moderate	Low	Low

*Figure 7: Antécédents institutionnels et réponses stratégiques anticipées*

Source : Oliver (1991 : 160)

#### 5.1.2.2 Causes

À l'aide de nos données documentaires, ainsi que des entretiens que nous avons effectués il nous possible d'identifier les multiples causes à l'origine de la réponse stratégique des FAC et du MMD en matière d'EDI et de fait de se conformer aux pressions qui s'exercent sur l'organisation.

La première raison identifiée est liée aux deux dimensions prédictives énoncée par Oliver (1991) : la légitimité et l'adéquation sociale et l'adéquation économique. Comme nous l'avons présenté le chapitre précédent, les FAC et le MDN ont fait l'objet de nombreuses crises de légitimité à la suite, entre autres, de la crise de Somalie, de la crise du financement (décennie des ténèbres) et des scandales d'inconduite sexuelle. Nous en avions présentés au moins cinq entre 1995 et 2021, ce qui représente une crise tous les six ans et demi.

La volonté pour les FAC de rétablir leur légitimité sociale être certainement un antécédent déterminant de leur réponse stratégique. Comme l'ont mentionné plusieurs de nos participants, ces crises ont obligé l'organisation à déployer différentes réponses

organisationnelles face aux pressions exercées sur elle au fil des années. Cela a culminé avec l'apogée actuelle, marquée par l'initiation du changement de culture au sein des FAC.

La recherche de légitimité ou d'adéquation sociale est à la source de la stratégie d'EDI au sein des FAC et du MDN. La perte de légitimité auprès du gouvernement, de la société, de la population, et dans une certaine mesure des membres 'poussé l'organisation à se conformer. Comme mentionnée lors de résultats, si ces crises n'avaient éclaté au grand jours, l'organisation n'aurait certainement pas entamés ces changements. L'acceptation de changer pour répondre aux nouvelles normes sociétales et gouvernementales se traduit par la conformité partielle aux cadre réglementaire et législatifs, par des changements d'ordre structurel, de processus, de valeurs et d'outils à l'interne. Nous développerons davantage ce dernier élément lorsque nous répondrons à la question de recherche dans les pages suivantes.

Un second élément lié à dimension prédictive est certainement la crise des ressources humaines qui affecte actuellement l'organisation. Comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, dans nos données documentaires ainsi que par le discours de nos participant, le recrutement et la rétention font parties des plus grands défis auxquels l'organisation tente de répondre. La difficulté qu'à l'organisation à atteindre ces cibles de recrutement et à maintenir son personnel menace directement la capacité de l'institution à se renouveler et surtout à être opérationnelle pour accomplir son mandat. Cela à un grand impact sur sa légitimité cognitive, pragmatique et morale. La réponse stratégique des FAC en matière d'EDI cherche donc à répondre à ses enjeux de recrutement et de rétention.

Enfin, le financement de l'organisation est également l'une des causes à la source de la réponse stratégique de l'organisation. Le financement qui est octroyé aux FAC dépend en totalité du gouvernement, un financement suffisant, implique nécessairement pour une organisation comme les FAC de garder la confiance du gouvernement et de la population. Or, comme le démontre la décennie des ténèbres, le financement n'est pas toujours assuré, ce qui force l'organisation à se conformer. Par ailleurs, dans un même ordre d'idée, les FAC et le MDN se renflouent de nouveaux membres directement auprès de la population canadienne, la perception de légitimité joue un rôle important dans la capacité à recruter et à retenir les membres. Notons également que ces deux enjeux sont intimement liés car le financement des FAC dépend en partie, du nombre de ses membres.

Plus nombre de membres sont élevés, plus le financement l'est, plus l'accomplissement des mandats est réalisation, plus la légitimité perçue est grande, etc. Il s'agit d'un cercle au sein duquel chacune des variables sont interdépendantes.

#### 5.1.2.3 Constituants

Dans l'analyse des antécédents de la réponse stratégique des Forces armées canadiennes (FAC), il est essentiel, comme le souligne le modèle d'Oliver, de connaître les constituants. Cela revient à se poser la question : quels sont les acteurs qui exercent les pressions institutionnelles sur l'organisation ?

Les acteurs que nous avons identifiés aux cours de notre recherche sont les suivants : la population et la société canadienne, le gouvernement, la fonction publique ainsi que les membres des FAC par le biais de regroupement constitués.

Le gouvernement est un acteur clef pour comprendre la réponse stratégique de l'organisation. Il est à la base des lois et des règlements qui s'impose, en partie ou en totalité aux FAC. Il est par ailleurs comme nous l'avons mentionné plus tôt l'acteur qui finance la totalité du budget de l'organisation.

La population et la société canadienne sont également des acteurs à prendre en considération. Les médias, la société civile, les organismes de défense des droits, ainsi que la population générale, confrontent les FAC à la nécessité de s'adapter aux nouvelles normes et valeurs sociétales. Les organisations politiques, au sens large, représentent également un acteur à prendre en considération. Le soutien politique des FAC dépend en grande partie des orientations politiques de ces organisations lorsqu'elles accèdent au pouvoir.

Par ailleurs, les membres internes exercent également des pressions au sein de l'organisation, comme nous pouvons le constater à travers des regroupements constitués tels que les GCD, dont nous avons discuté lors de la présentation de nos résultats.

Ainsi, on note une multiplicité des différentes parties prenantes et une très grande dépendance de l'organisation à leur égard, qu'il s'agisse de la population pour le recrutement, des membres pour la rétention, du gouvernement pour le financement ou des organisations politiques pour le soutien.

#### 5.1.2.4 Contenu

Parmi les facteurs institutionnels, Oliver (1991) met en évidence le contenu. La notion de contenu revient à se demander : quelles sont les normes et exigences auxquelles les Forces armées canadiennes (FAC) sont pressées de se conformer ? Selon Oliver (1991), il est important de prendre en considération deux dimensions prédictives : la cohérence avec les objectifs organisationnels et les contraintes discrétionnaires imposées à l'organisation par les pressions institutionnelles.

Comme nous l'avons présenté dans nos résultats, la cohérence des pressions institutionnelles en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI) est alignée avec les objectifs internes des FAC, tels que l'acquisition de ressources humaines, matérielles et financières, ainsi que la quête de légitimité. En ce qui concerne les contraintes discrétionnaires, on peut mentionner les objectifs de recrutement liés à la Loi sur l'équité en matière d'emploi, dont nous avons discuté dans notre revue de littérature, et l'objectif des FAC d'avoir une force représentative de la population canadienne.

Par ailleurs, les différentes formations obligatoires en matière d'EDI au sein des FAC, ainsi que l'institutionnalisation de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), constituent des contraintes externes imposées qui répondent cependant aux objectifs internes de l'organisation.

#### 5.1.2.5 Contrôle

Parmi les facteurs institutionnels décrivant les antécédents de la réponse stratégique des FAC face aux pressions en matière d'EDI, le contrôle soulève la question : comment et par quels moyens les pressions institutionnelles sont-elles exercées ? Selon Oliver (1991), deux dimensions prédictives sont associées : la coercition ou l'application légale, et la diffusion volontaire des normes.

La coercition légale renvoie à l'idée selon laquelle les pressions s'exercent via l'imposition d'obligations légales ou réglementaires. Les acteurs qui exercent ces pressions sont les autorités gouvernementales ou les organismes de réglementation, et elles s'accompagnent de sanctions légales en cas de non-conformité. Ainsi, la nature de la coercition prend la forme de mandats légaux tels que des lois et règlements, des normes d'équité ou des politiques de non-discrimination. Dans notre cas, cela renvoie au cadre légal et réglementaire accompagnant l'implémentation de la stratégie EDI au sein des FAC.

De plus, des sanctions peuvent être mises en place en cas de non-conformité, telles que des amendes, des poursuites judiciaires, etc. Dans notre cas, il s'agit de coupures budgétaires, de perte de légitimité accentuant le contrôle de la contrôleur externe, et de poursuites judiciaires, tels que les différents recours collectifs à l'égard des FAC et du MDN : le règlement du recours collectif FAC-MDN pour inconduite sexuelle, le règlement du recours collectif concernant la Purge LGBT, ou encore le recours collectif sur le racisme dans les FAC.

La diffusion volontaire des normes renvoie à l'idée selon laquelle les valeurs, les pratiques, les normes et les attentes institutionnelles se propagent à travers l'ensemble du champ organisationnel sans qu'il y ait nécessairement une contrainte légale, bien que celle-ci puisse en être l'initiatrice. Cela se fait par des phénomènes de mimétisme, par le poids de l'opinion publique ou par l'adoption de pratiques perçues comme légitimes et acceptées. Un bon exemple de cela appliqué aux FAC est la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LLEE) et l'annulation de la restriction pour les femmes de rejoindre les métiers de combat à la fin des années 80. Aujourd'hui, ces pratiques sont prises pour acquises au sein des FAC, bien qu'il y ait eu une imposition légale par le passé, il s'agit désormais d'une diffusion volontaire au sein de l'organisation. Il en va de même pour l'intégration des membres 2ELGBTQI+, qui bénéficient aujourd'hui de leurs propres Groupes de Consultation de la Défense (GCD), alors que l'obligation de la LLEE se limite aux femmes, aux autochtones, aux personnes handicapées (sauf pour les FAC) et aux minorités visibles. Il est intéressant de noter que l'article d'Oliver (1991) mentionne spécifiquement cet enjeu. Son explication est si pertinente pour l'objet du présent paragraphe que nous nous devons de le citer :

Par exemple, la capacité de l'armée à s'opposer à l'utilisation des femmes dans les services armés a été de plus en plus restreinte à mesure que les pressions pour l'égalité des chances en matière d'emploi étaient de plus en plus soutenues par le public et l'État. De même, la capacité des services armés à coopter ou à influencer les sources de ces pressions est devenue plus limitée à mesure que le soutien à la pratique de l'égalité des chances se généralisait. (Oliver 1991 :169, traduction libre)

#### 5.1.2.6 Contexte

Le dernier facteur institutionnel dont fait mention Oliver (1991) est le contexte. Le contexte fait référence à l'environnement au sein duquel les pressions environnementales sont exercées. Cela revient à se poser la question suivante : quel est le contexte environnemental dans lequel les pressions institutionnelles sont exercées sur les FAC?

Deux dimensions sont associées à la notion de contexte : l'incertitude environnementale et l'interconnexion.

L'incertitude environnementale renvoie à l'idée que des turbulences surviennent au sein de l'environnement institutionnel de l'organisation. Ce facteur permet de prédire les stratégies utilisées par les organisations. En effet, afin de compenser les instabilités, les institutions ont tendance à se conformer pour assurer une certaine stabilité ou l'illusion de stabilité. Les différentes crises et scandales évoqués tout au long de ce mémoire peuvent être considérés comme des turbulences de l'environnement.

La notion d'interconnexion renvoie à la densité des relations et à la connexion des institutions entre les acteurs au sein du champ organisationnel. Un environnement caractérisé par un grand nombre de connexions favorisera le partage et la diffusion des normes au sein de l'environnement institutionnel.

### 5.1.2 Résultats de l'analyse prédictive

L'analyse des antécédents de la réponse stratégique des FAC, en tenant compte des facteurs institutionnels et des dimensions prédictives, nous permettra de tester les hypothèses formulées par Oliver (1991) pour prédire la réponse stratégique des FAC. Ensuite, nous comparerons ces prédictions avec notre propre analyse. Nous vérifierons dans la prochaine partie si ces hypothèses se confirment.

Nous avons produit le tableau 28 ci-bas qui met en relation les hypothèses prédictives exposées par Oliver (1991) et l'avons appliquée au cas des FAC. Nous avons également produit les tableaux 29,30,31,32,33 et 34, qui analysent les antécédents de la réponse stratégique des FAC.

*Tableau 28 : Hypothèses de Oliver (1991) appliquées aux FAC*

Hypothèses	Constat
<b>Causes</b> Hypothèse 1 : Plus le degré de légitimité sociale perçu comme étant atteignable par la conformité aux pressions institutionnelles est faible, plus la probabilité de résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande. Hypothèse 2 : Plus le degré de gain économique perçu comme étant atteignable par la conformité aux pressions institutionnelles est faible, plus la probabilité de résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.	Hypothèse 1 : La légitimité sociale est une dimension souvent répétée et mentionnée dans les entretiens et les références en matière d'EDI au sein des FAC et du MDN. Hypothèse 2 : Le lien entre l'EDI et l'acquisition de ressources tangibles (ressources humaines, recrutement, rétention), le financement et les ressources intangibles (légitimité perçue, image, etc.) est explicité tant par les participants que dans les références en matière d'EDI au sein des FAC et du MND.
<b>Constituants</b> Hypothèse 3 : Plus le degré de multiplicité des constituants est élevé, plus la probabilité de résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande. Hypothèse 4 : Plus le degré de dépendance externe vis-à-vis des constituants exerçant des pressions est faible, plus la probabilité de résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.	Hypothèse 3 : Le degré des constituants est faible, ils se limitent aux membres, la population canadienne et les acteurs étatiques et gouvernementaux. Hypothèse 4 : Les FAC n'ont qu'un seul bassin de recrutement, la population canadienne, et un seul bailleur de fonds, l'État. Les FAC et le MDN sont extrêmement dépendants vis-à-vis des constituants.
<b>Contenu</b> Hypothèse 5 : Plus le degré de cohérence des normes ou exigences institutionnelles avec les objectifs organisationnels est faible, plus la probabilité de résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande. Hypothèse 6 : Plus le degré de contraintes discrétionnaires imposées à l'organisation par les pressions institutionnelles est élevé, plus la probabilité de résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.	Hypothèse 5 : Les exigences institutionnelles sont cohérentes, entre autres, avec les objectifs en matière de recrutement, de rétention, de changement de culture, de gain en légitimité, etc. Hypothèse 6 : Les contraintes sont modérées et mitigées par la capacité des FAC à négocier
<b>Contrôle</b> Hypothèse 7 : Plus le degré de coercition légale derrière les normes et exigences institutionnelles est faible, plus la probabilité de résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande. Hypothèse 8 : Plus le degré de diffusion volontaire des normes, valeurs ou pratiques institutionnelles est faible, plus la probabilité de résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.	Hypothèse 7 : Le degré de coercition est élevé, du fait des Lois et règlements, ainsi que l'ensemble des politiques et directives aux sein de l'organisation. Hypothèse 8 : Les FAC ont démontré un degré modéré à élevé à la diffusion volontaire tel que le démontre l'annexe B Par ailleurs au sein de l'environnement institutionnel, l'EDI est acquis.
<b>Contexte</b> Hypothèse 9 : Plus le niveau d'incertitude dans l'environnement de l'organisation est faible, plus la probabilité de résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande. Hypothèse 10 : Plus le degré d'interconnexion dans l'environnement institutionnel est faible, plus la probabilité de résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.	Hypothèse 9 : Le niveau d'incertitude actuel est élevé en raison du manque d'effectifs, des crises réputationnelles et de l'augmentation du nombre de mandats. Les probabilités de résistance sont donc faibles. Hypothèse 10 : Le degré d'interconnexion est élevé ; les FAC dépendent du MDN, du Conseil du Trésor et de l'ensemble de l'environnement institutionnel.
Crédit à l'auteur et adapté de Oliver (1991)	

À des fins de synthèse, nous avons également produit les tableaux 29, 30, 31, 32, 33 et 34 ci-bas. Les résultats de l'analyse des antécédents sont synthétisés au sein du tableau 29. Ces tableaux rendent compte des différents facteurs institutionnels, des questions qui en découlent et exposent les dimensions prédictives qui permettent de mieux saisir les antécédents de la réponse stratégique des FAC en matière d'EDI.

*Tableau 29: Antécédent de la réponse stratégique des FAC (cause)*

<b>Facteur institutionnel</b>	<b>Question de recherche</b>	<b>Dimensions prédictives</b>
Cause	Pourquoi les FAC sont-elles sous pressions pour se conformer?	Légitimité ou adéquation sociale : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de légitimité suites aux crises</li> <li>• Répondre aux normes sociétales et gouvernementales</li> <li>• Efficacité ou adéquation économique</li> <li>• EDI permet d'attirer et de retenir le personnel</li> <li>• Nécessaire financement</li> </ul>
<b>Résultat mesure d'impact</b>	Recherche de légitimité élevée Recherche efficacité élevée	
Création de l'auteur et adapté de Oliver (1991 : 160)		

*Tableau 30: Antécédent de la réponse stratégique des FAC (constituants)*

<b>Facteur institutionnel</b>	<b>Question de recherche</b>	<b>Dimensions prédictives</b>
Constituants	Qui exerce les pressions institutionnelles sur les FAC?	<p>Multiplicité des demandes des parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pressions exercées par le gouvernement, certaines organisations de défense de droits (ex : purge) et de la part des membres</li> </ul> <p>Dépendance aux parties prenantes institutionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dépendance totale en termes de financement et de ressource à l'égard du gouvernement-, dépendance à l'égard de la population pour le recrutement, du gouvernement pour le financement et des organisations politiques pour le soutien</li> </ul>
<b>Résultat mesure d'impact</b>	<p>Multiplicité des demandes modérée à élevé</p> <p>Dépendance aux partie prenantes institutionnelles élevé</p>	
Création de l'auteur et adapté de Oliver (1991 : 160)		

*Tableau 31: Antécédent de la réponse stratégique des FAC (contenu)*

<b>Facteur institutionnel</b>	<b>Question de recherche</b>	<b>Dimensions prédictives</b>
Contenu	À quelles normes ou exigences les FAC sont-elles pressées de se conformer?	<p>Cohérence avec les objectifs organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin criant de ressources humaines, financement et de matériel, de légitimité.</li> </ul> <p>Contraintes discrétionnaires imposées à l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement d'objectifs de recrutement des groupes désignés (femmes, autochtones, personne racisés)</li> <li>Formations inclusives</li> </ul>
<b>Résultat mesure d'impact</b>	<p>Cohérence avec les objectifs organisationnels élevé</p> <p>Contrainte discrétionnaires modérées</p>	
Création de l'auteur et adapté de Oliver (1991 : 160)		

*Tableau 32: Antécédent de la réponse stratégique des FAC (contrôle)*

Facteur institutionnel	Question de recherche	Dimensions prédictives
Contrôle	Comment ou par quels moyens les pressions institutionnelles sont-elles exercées?	Coercition ou application légale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lois, règlement, directives en matière d'EDI</li> <li>Diffusion volontaire des normes</li> <li>• Exerce des pressions de manière formelle via des directives, règlement et politiques gouvernementale</li> <li>Ressources financières et matérielles</li> <li>Directives et politiques</li> </ul>
Résultat mesure d'impact	Coercition modérée à élevée Diffusion élevé	
Création de l'auteur et adapté de Oliver (1991 : 160)		

*Tableau 33: Antécédent de la réponse stratégique des FAC (contexte)*

Facteur institutionnel	Question de recherche	Dimensions prédictives
Contexte	Quel est le contexte environnemental dans lequel les pressions institutionnelles sont exercées sur les FAC?	Incertitude environnementale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertitudes des changements sociétaux et de s'adapter à ceux-ci, crise de ressources humaine et financière</li> <li>Interconnexion environnementale</li> <li>• Dépendance à l'environnement institutionnel (conseil du trésor, MDN, l'État et le gouvernement).</li> </ul>
Résultat mesure d'impact	Incertitude élevée Interconnexion élevée	
Création de l'auteur et adapté de Oliver (1991 : 160)		

*Tableau 34: Résultats et synthèse des antécédents de la réponse stratégique des FAC*

Résultats du modèle prédictif	Stratégies d'acquiescement : Tactique de l'adhésion Stratégie compromis : Tactique de la négociation
Création de l'auteur et adapté de Oliver (1991 : 160)	

## 5.2 Réponse à la question de recherche

En nous appuyant sur nos données empiriques et documentaires et à la lumière du modèle d’Oliver (1991), nous pouvons aisément répondre à notre question de recherche : **comment les FAC arrivent-elles à gérer les paradoxes de légitimités découlant d’impératifs opposés qu’exige son rôle de forces armées et d’institution publique ? Plus précisément, d’un point de vue stratégique, nous cherchons à comprendre comment s’implémentent les stratégies d’EDI au sein d’un contexte militaire rigide favorisant l’homogénéité et l’uniformité.**

En effet, on constate que la stratégie de FAC répond à deux logiques stratégiques simultanément: l’acquiescement (acquiesce) et le compromis (compromise). En outre, au sein de ces deux postures, on peut aisément identifier les deux tactiques principales : l’adhésion (comply) d’une part et la négociation (bargain) d’autre part. Voyons de plus près comment cela se manifeste au regard de l’analyse de nos résultats.

### 5.2.1 La stratégie de l’acquiescement adhésif

L’acquiescement adhésif représente le degré de soumission le plus élevé sur le continuum d’Oliver (1991). Dans le cas de notre présente recherche, on constate que la stratégie d’acquiescement des FAC vise à renforcer la légitimité morale des FAC, mise à mal après des décennies de scandales et de crises : scandale de la Somalie en 1995, première crise des inconduites sexuelles en 1998 suivi de la décennie des ténèbres jusqu’en 2008, seconde crise des inconduites sexuelles en 2014 générant le *Rapport Deschamps* et la dernière crise des inconduites sexuelles en 2022 générant le *Rapport Arbour*. Outre les *Rapport Deschamps* et *Arbour*, les FAC ont également essuyés plusieurs poursuites judiciaires en lien avec des problématique de racisme et d’homophobie, parmi ceux-ci on note : le règlement du recours collectif FAC-MDN pour inconduite sexuelle en 2021(900 millions de dollars approuvé), le règlement du recours collectif concernant la Purge LGBT en 2019 (145 millions de dollars, ou encore le recours collectif sur le racisme dans les FAC en 2025 (100 millions de dollars). L’ensemble de ces sommes sont versés aux victimes et servent à financer des démarches réparatrices et des programmes de soutien au sein de l’organisation. Par ailleurs, à cela s’ajoute de nombreux rapports démontrant les lacunes qu’ont eues les FAC et la perte de confiance du gouvernement : *Rapport Deschamps* (2012), *Rapport Arbour* (2022) ainsi que le *Rapport final du Groupe*

*consultatif de la ministre de la Défense nationale sur le racisme systémique et la discrimination* (2022).

La stratégie d'acquiescement des FAC prend la forme d'implémentation de nombreux mécanismes normatifs et structurels tels que nous l'avons présenté dans les tableaux 22 à 27 : la création de CCPC, la valorisation des GCD, l'institutionnalisation d'ACS+, l'implémentation de politiques inclusives, la mise en place de journées commémoratives, les formations en matière d'EDI pour ne nommer qu'eux. Ces éléments sont particulièrement importants au sein de la *Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense* dont nous avons discuté lors de la présentation de nos résultats. Cette stratégie démontre clairement une volonté de la part des FAC à adhérer aux normes sociales et légales dominantes. Ce positionnement stratégique devrait permettre aux FAC de rétablir leur légitimité morale auprès des parties prenantes internes et externes, ainsi qu'au sein de son environnement institutionnel en démontrant des engagements clairs en matière d'EDI.

#### 5.2.2 La stratégie de compromis négocié

La stratégie de compromis se situe juste après celle de l'acquiescement dans le modèle d'Oliver (1991), il ne s'agit pas d'une résistance active de la part des FAC mais d'un jeu d'équilibrisme entre les pressions EDI et l'exigence d'opérationnalité des membres. Alors que la légitimité morale a été affectée, se conjugue à cela une légitimité pragmatique liée à la capacité opérationnelle des FAC. Le manque de personnel limite ainsi que des problèmes d'acquisition et d'entretien du matériel limitent grandement la capacité FAC à opérer. Comme cela a récemment été publié dans les médias à la suite d'une demande d'accès à l'information, un document interne affirme que seul 58% des militaires auraient la capacité d'être déployés en cas de conflit impliquant un partenaire de l'OTAN et environ la moitié de l'équipement serait inutilisable à l'heure actuelle (Radio-Canada, 2024). Par ailleurs, comme énoncé dans la nouvelle politique de la défense *Notre Nord, fort et libre : Une vision renouvelée pour la défense du Canada* (2024) les effectifs autorisés sont de 71 500 membres pour la Force régulière et de 30 000 membres pour la Première réserve. On constate que l'institution est bien en dessous de ces cibles avec un effectif actuel avoisinant les 63 500 membres pour la Force régulière et

23 000 pour la Première réserve, ce qui représente un déficit humain d'environ 15 000 militaires (Ministère de la Défense nationale, 2024c).

Ainsi, la stratégie de compromis des Forces armées canadiennes (FAC) vise à renforcer leur légitimité pragmatique afin d'acquérir davantage de ressources humaines et financières. Cette acquisition est nécessaire afin de permettre à l'organisation d'assumer pleinement sa mission, alors que les mandats qui lui sont confiés ne cessent de croître. Évidemment, la réussite de ces objectifs aura également un impact sur la légitimité cognitive de l'organisation.

Les FAC se sont engagées dans des compromis au niveau de leurs pratiques et processus, afin de se conformer partiellement tout en maintenant les limites de l'impératif opérationnel. Ce compromis se manifeste entre autres, par l'implémentation de nombreuses réformes en matière de recrutement et de rétention, visant à enrôler des groupes sous-représentés, l'assouplissement des critères médicaux et des exigences en matière de côte de sécurité, l'élargissement du bassin de recrutement en supprimant l'exigence de citoyenneté, et la valorisation de l'EDI comme avantage opérationnel.

Cela témoigne d'une réelle volonté de s'adapter tout en conservant les aspects distinctifs de l'institution militaire : la structure, les pratiques culturelles et traditions, la hiérarchie, et la mission première des FAC.

*Tableau 35 : Synthèse du contenu principal des stratégies des FAC en matière d'EDI*

Mécanisme	Stratégie dominante	Description / Objectif détaillé
CCPC	Acquiescement	Structure dédiée à l'EDI avec mandat clair, ressources spécifiques et autorité de coordination ; création de la stratégie d'évolution culturelle
CEC / CI / AIP	Acquiescement	Postes de soutien à la culture (CEC, CI, AIP) impliqués dans le conseil stratégique, l'analyse intersectionnelle (ACS+), la coordination et le renforcement des capacités
Groupes consultatifs	Compromis	Forums de consultation et de feedback ; accès direct au Chef d'État-major, activités culturelles et commémoratives (fierté, peuples autochtones, etc.)
Institutionnalisation ACS+	Acquiescement	Institutionnalisation de l'ACS+ dans les politiques, règlements et directives ; création de mécanismes de gouvernance et de responsabilisation
Formations EDI / Capsules	Compromis	Formations sur l'EDI et la sécurité psychologique ; conversations régulières dans les équipes, climat bienveillant, environnement sain et inclusif
Politiques et outils d'unité	Compromis	Révision des politiques internes (recrutement, apparence, sécurité) ; programmes de suivi, intégration quotidienne de l'ACS+, coordination locale (CEC unité)

Source : Création de l'auteur

L'équilibre entre les deux stratégies déployées par les FAC réside en une gestion fragile des tensions. Tel une corde tendue entre deux points, la tension agit comme une force maintenant l'équilibre. Au même titre, l'équilibre de la réponse stratégique des FAC dépend de la tension exercée par l'impératif social et opérationnel, la légitimité morale et pragmatique, la stratégie d'acquiescement et de compromis.

#### 5.2.3 Synthèse

L'implémentation de la stratégie EDI des FAC et du MDN s'est construite de manière évolutive au cours des dernières décennies. Au départ celle-ci était motivée par des obligations légales, puis elle s'est bonifiée afin de répondre aux enjeux liés à la réputation et à la légitimité, au recrutement et à la rétention ainsi qu'à l'impact opérationnel de l'EDI. Les stratégies déployées par les FAC permettent d'adresser de manière simultanée les impératifs sociaux et les impératifs opérationnels et ce au sein d'un

contexte d'instabilité lié à la crise de ressources humaines, financières et de remise en question de sa légitimité en tant qu'institution. Cette réponse stratégique se concentre en grande partie sur l'évolution de la culture. À ce titre, elle n'est pas figée dans le temps, elle se veut itérative et exigera certainement des mesures d'adaptation de la part des FAC et du MDN. L'équilibre entre les deux stratégies déployées par les FAC réside en une gestion fragile des tensions. Telle une corde tendue entre deux points, la tension agit comme une force maintenant l'équilibre. Au même titre, l'équilibre de la réponse stratégique des FAC dépend de la tension exercée par l'impératif social et opérationnel, la légitimité morale et pragmatique, la stratégie d'acquiescement et de compromis.

En somme, les FAC et le MDN ne s'arrêtent pas sur l'une ou l'autre des légitimités pragmatique ou morale, l'implémentation des stratégies traduit d'abord en une recherche d'équilibre entre ces différentes légitimités, les pressions externes et les objectifs internes. Elle se constitue plutôt comme une forme de levier stratégique reposant sur un fragile équilibre entre la gestion des attentes externes et internes, ainsi qu'à la capacité de mise en œuvre au sein du contexte militaire. En d'autres termes, la réponse stratégique des FAC en matière d'EDI vient agir comme un levier de double légitimation en agissant sur l'acquisition d'une légitimité pragmatique et morale. Le maintien de cet équilibre peut être fragile dans la durée, car il implique un investissement de ressource constant.

#### 5.2.4 Pérennité des changements

En effet, il est légitime, à la lumière de nos résultats, de s'interroger sur la pérennité des stratégies déployées par les FAC en matière d'EDI. Comme nous l'avons démontré, la capacité de FAC à maintenir cet équilibre dans la durée dépendra à l'évolution du contexte social, institutionnel et politique. Les formes de résistances internes risquent de représenter un frein à l'implémentation si celles-ci coïncident avec un environnement externe défavorable à EDIisation des FAC. Des changements brusques au sein de l'environnement tel qu'un changement de gouvernement ou l'entrée dans un conflit d'envergure pourraient se traduire par un amoindrissement des ressources attribuées aux enjeux d'EDI. Les FAC n'étant pas directement engagées dans un conflit à l'heure actuelle favorisent peut-être l'implémentation du contenu de ces stratégies. Cependant, dans un contexte où les FAC seraient engagées, la réputation et la légitimité des FAC dépendraient peut-être davantage de l'impératif fonctionnel que de l'impératif social. Ainsi, dans un

contexte de paix et de crises internes, les FAC ont certainement avantage à implémenter ces stratégies afin de se racheter une légitimité pour acquérir d'autres ressources et mener à bien sa mission. Dans un contexte de guerre cependant, les dividendes liés à l'accroissement de la légitimité pragmatique pourraient alors s'avérer plus avantageux, ce qui pourrait se traduire vers une réorientation des ressources financières et traduire une forme de désengagement envers l'EDI.

### 5.3 Implication pour la pratique

Notre recherche a mis en évidence les spécificités de l'implémentation d'une stratégie EDI au sein d'une institution militaire. Nous avons pu mettre au jour le besoin pour les dirigeants de conjuguer des stratégies de manière simultanée et des tensions qui peuvent en découler. Il importe que les dirigeants gardent en tête la pertinence de développer une réelle expertise en matière d'EDI en leurs seins afin d'être en position de négocier plus facilement et en amont les compromis nécessaires à l'approche simultanée.

Nous n'avons pas la prétention d'apporter une réponse à la conciliation entre la légitimité pragmatique et morale, mais bien d'apporter des éléments permettant de mieux comprendre la complexité du déploiement d'une stratégie EDI en contexte militaire. Cette compréhension permettrait à l'organisation de limiter les résistances en maintenant un équilibre cohérent entre ces deux dimensions de la stratégie. Par ailleurs, l'adaptation de la communication stratégique à ce sujet devrait prendre en considération cet équilibre et l'adapter au contexte local. La valorisation de l'EDI devrait toujours être adaptée en fonction du contexte spécifique et de l'audience visés au sein FAC.

### 5.4 Limites

Il convient de reconnaître certaines limites associées à cette recherche. Les entretiens ont été réalisés auprès de membres du très haut leadership des Forces armées canadiennes, incluant des officiers généraux, des cadres supérieurs et des représentants de l'état-major. Ce choix permet d'accéder à une compréhension stratégique et institutionnelle des réponses organisationnelles liées à l'EDI, mais il a pour effet de laisser de côté les points de vue des membres subalternes ou des premières lignes, dont les expériences auraient pu enrichir l'analyse, notamment en ce qui concerne la réception concrète des politiques sur le terrain. Ainsi, l'étude met l'accent sur la logique

organisationnelle de transformation plutôt que sur la réalité vécue à l'échelle individuelle ou tactique.

Il importe également de souligner que le positionnement hiérarchique des répondants, combiné à la culture militaire, a pu influencer la façon dont certaines tensions ou résistances ont été exprimées — souvent de manière mesurée, voire indirecte. Par ailleurs, les données ont été recueillies à un moment charnière, dans le contexte du déploiement récent de la *Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la défense*. Certaines perceptions risquent donc d'évoluer au fil du temps. Enfin, si le cadre théorique mobilisé (Oliver, 1991) a permis de structurer efficacement l'analyse, d'autres approches auraient pu éclairer différemment certains enjeux, en particulier ceux liés aux identités professionnelles, aux logiques de pouvoir ou aux dimensions symboliques de la transformation organisationnelle.

### 5.5 Recherches futures

Il serait intéressant d'effectuer des recherches similaires auprès d'autres institutions militaires dans le monde tels que l'armée française ou anglaise. Il serait par ailleurs pertinent d'étudier des institutions militaires ayant également vécu une perte de légitimité morale en lien avec d'enjeux similaires tel que l'armée Irlandaise ou Norvégienne par exemple et d'analyser leur réponse stratégique afin d'établir des éléments de concordance avec notre recherche.

Aussi, la comparaison avec une autre institution militaire au sein d'une alliance spécifique tels que l'OTAN, le groupe des cinq, ou les armées issues du Commonwealth serait une avenue de recherche intéressante afin d'analyser l'impact des pressions exercées par l'environnement institutionnel plus large. En effet, l'OTAN met en place des formations, des comités de réflexion sur des sujets propres à l'EDI qui mériteraient notre attention.

Il serait également pertinent d'étudier le phénomène inverse, à savoir les institutions militaires qui se désengagent ou même s'opposent à ce type de stratégie EDI. L'exemple des États-Unis est particulièrement révélateur. Depuis le récent changement de gouvernement, où le président démocrate Biden a cédé sa place au président Trump, on observe une opposition affirmée de la Maison-Blanche visant à expurger les politiques de l'armée américaine de toute référence à l'EDI. Cette étude permettrait d'analyser les

formes de résistance à l'éradication de l'EDI ainsi que la solidité des fondements juridiques, réglementaires, politiques et sociaux des implémentations antérieures.

## CHAPITRE 6 : CONCLUSION

L’analyse du cas des FAC, nous à permis de mettre en évidence la complexité de l’implémentation de stratégies EDI au sein d’une institution militaire. Les multiples scandales et reproches ont durablement entaché la réputation des FAC dans un contexte d’instabilité liée à la rareté des ressources humaines et à un financement insuffisant dans les dernières décennies particulières nécessaires alors que le nombre de mandats nationaux et internationaux se multiplie. Ce contexte défavorable a contribué à accentuer le poids des pressions issues de l’environnement institutionnel et à remettre en question la légitimité de l’institution. Constatant cette remise en cause, les FAC et le MDN ont déployé des stratégies d’acquiescement et de compromis engendrant un ensemble de changements de structures, de processus et de programmes en matière d’EDI d’une part, tout en maintenant le cœur de la mission des FAC d’être capable de répondre à toute menace l’égard du Canada d’autre part. La stratégie d’EDI des FAC vient tenter de répondre à ces deux impératifs de manière simultanée, reposant sur un équilibre fragile de gestion des tensions internes et externes, ainsi qu’entre l’autonomie institutionnelle et la dépendance à l’égard du gouvernement, de l’État et de la société.

Il importe que les dirigeants prennent pleinement conscience des liens qui unissent les différentes formes de légitimité morale, pragmatique et cognitive, ainsi que des stratégies déployées pour les concilier. Or, il semble que ce lien ne soit pas toujours clairement explicité dans le discours officiel des dirigeants des FAC. La communication stratégique à destination des membres, dont certains expriment des résistances, devrait être adaptée en fonction du métier, du grade et du contexte géographique de l’unité. L’objectif est que le lien entre les enjeux sociaux et opérationnels soit compris de manière concrète. Il s’agit là d’un défi réel, notamment en raison de la structure hiérarchique et compartimentée des FAC. Pourtant, le discours portant sur l’EDI devrait pouvoir être modulé selon les auditoires, car les préoccupations d’un soldat en déploiement ne sont pas les mêmes que celles d’un officier d’état-major. Autrement dit, on ne communique pas de la même manière avec un général qu’avec un caporal. Il devient donc essentiel d’assurer une articulation claire entre les niveaux stratégique, opérationnel et tactique.

Ce besoin d'adaptation est étroitement lié à la question des sous-cultures qui coexistent au sein des FAC. Un peloton d'infanterie dont la mission première est centrée sur l'élimination de l'ennemi n'aura pas les mêmes repères, sensibilités ou référents qu'une unité médicale ou administrative. À cet égard, la *Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense* semble consciente de cette diversité, puisqu'elle prévoit que chaque échelon et chaque environnement opérationnel élabore son propre plan d'implémentation. Cette approche paraît pertinente, bien que la stratégie n'en soit encore qu'à ses débuts. Il demeure plusieurs zones grises quant à la mise en œuvre concrète dans les échelons inférieurs, où les enjeux du quotidien peuvent freiner l'appropriation des directives centrales. Il faut également souligner que la temporalité de ce type de transformation ne peut être négligée. Dans une organisation aussi vaste et hiérarchisée que les FAC, les changements structurels et culturels prennent du temps. La création du CCPC constitue un pas important en offrant un levier institutionnel dédié à l'implémentation, mais la question de la continuité des ressources humaines, financières et matérielles reste entière à moyen et long terme.

Enfin, il convient de rappeler que la mission première des Forces armées canadiennes demeure la défense des intérêts et de la souveraineté du Canada, sur son territoire comme à l'international. L'implémentation des stratégies EDI, avec les ajustements qu'elles impliquent, modifie certains aspects du quotidien des militaires et la composition de l'institution, sans pour autant remettre en cause sa finalité. Tant que le Canada restera une nation souveraine, il disposera d'une force militaire pour garantir son intégrité. Toute stratégie visant à renforcer la capacité des FAC à remplir ce mandat, que ce soit en attirant davantage de talents ou en consolidant sa légitimité auprès de la population doit être considérée comme pertinente, à condition qu'elle permette de préserver la légitimité cognitive de l'institution. Cette légitimité est centrale : elle conditionne la reconnaissance du rôle des FAC, leur efficacité, et leur capacité à perdurer dans un environnement en constante évolution.

## Bibliographie

- Agence des femmes et de l'égalité des genres. (n.d.). *Qu'est-ce que l'Analyse comparative entre les sexes plus?* Gouvernement du Canada.  
<https://www.canada.ca/fr/femmes-egalite-genres/analyse-comparative-entre-sexes-plus/est-analyse-comparative-entre-sexes-plus.html>
- Alvinius, A. (2012). *The inadequacy of bureaucratic organizations: Organizational adaptation through boundary spanning in a civil-military context.* Res Militaris, 3(1). <https://www.researchgate.net/publication/262814192>
- Arbour, L. (2022). *Rapport de l'examen externe indépendant et complet du Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes.*
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). *Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative.* Administrative Science Quarterly, 59(3), 474-516.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage.* Journal of Management, 17(1), 99.
- Bender, A.-F. (2004). *Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances?* Revue française de gestion, 30(151), 205-218.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.151.205-218>
- Bensebaa, F., & Autissier, D. (2011). *Les modèles de management: Une étude exploratoire des discours des organisations.* Management & Avenir, 42(2), 33-53. <https://doi.org/10.3917/mav.042.0033>
- Berry, J. W., & Kalin, R. (1997). *A conceptual framework for achieving diversity and equity in the Canadian Forces.* Kingston: Cross Cultural/Multicultural Associates Inc.
- Bertrand, Y., & Université du Québec. Télé-université. (1991). *Culture organisationnelle.* Presses de l'Université du Québec.  
[http://link.library.utoronto.ca/eir/EIRdetail.cfm?Resources\\_ID=1060735&T=F](http://link.library.utoronto.ca/eir/EIRdetail.cfm?Resources_ID=1060735&T=F)
- Boëne, B. (1990). *How 'unique' should the military be?: A review of representative literature & outline of a synthetic formulation.* European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie, 31(1), 3-59.
- Boëne, B. (2011). *La représentativité des armées et ses enjeux: Revue de la littérature, comparaison des cas français, américain et britannique.* L'Année sociologique, 61(2), 351-381. <https://doi.org/10.3917/anso.112.0351>
- Boin, A., Fahy, L. A., & 't Hart, P. (Éds.). (2021). *Guardians of public value: How public organisations become and remain institutions.* Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-51701-4>
- Boitier, M., & Rivière, A. (2011). *Changement et institutionnalisation des systèmes de contrôle de gestion: Proposition d'un cadre d'analyse institutionnel enrichi.* Management & Avenir, 45(5), 80-100. <https://doi.org/10.3917/mav.045.0080>

- Brennan, J., & Naidoo, R. (2008). *Higher education and the achievement (and/or prevention) of equity and social justice*. Higher Education, 56(3), 287-302. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9127-3>
- Brooks, R. A. (2019). *Integrating the civil-military relations subfield*. Annual Review of Political Science, 22(1), 379-398. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-060518-025407>
- Caforio, G., & Hong, D.-S. (2018). *Some historical notes*. Handbook of the Sociology of the Military, 9-31.
- CCDI. (2023). *Définition de la diversité*. <https://ccdi.ca/notre-histoire/definition-de-la-diversite/>
- Chabaud, D., Parthenay, C., & Perez, Y. (2005). *Évolution de l'analyse northienne des institutions*. La prise en compte des idéologies. Revue économique, 56(3), 691-703. <https://doi.org/10.3917/reco.563.0691>
- Charest, N. (2012). *Management public*. In L. Côté & J.-F. Savard (Éds.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)
- Chef d'état-major de la Défense. (2022). *L'éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir* (p. 67). Académie canadienne de la Défense – Concepts professionnels et développement du leader.
- Comité permanent de la Défense nationale. (2019). *Améliorer la diversité et l'inclusion dans les Forces armées canadiennes* (Président : Stephen Fuhr). Chambre des communes du Canada. <https://www.noscommunes.ca/Content/Committee/421/NDDN/Reports/RP10573700/nddnrp17/nddnrp17-f.pdf>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. Academy of Management Perspectives, 5(3), 45-56.
- Dandeker, C. (1994). *New times for the military: Some sociological remarks on the changing role and structure of the armed forces of the advanced societies*. British Journal of Sociology, 637-654.
- Dandeker, C. (2003). « Femmes combattantes »: Problèmes et perspectives de l'intégration des femmes dans l'armée britannique. Revue française de sociologie, 44(4), 735. <https://doi.org/10.3917/rfs.444.0735>
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). *Legitimacy in organizational institutionalism*. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Éds.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (pp. 49-77). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n2>
- Deschamps, M. (2015). *Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense->

[nationale/organisation/rapports-publications/inconduite-sexuelle/examen-externe-sexuelle-hd-2015.html](https://www.dnd.ca/nationale/organisation/rapports-publications/inconduite-sexuelle/examen-externe-sexuelle-hd-2015.html)

- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields* (translated by G. Yudin). *Journal of Economic Sociology*, 11(1), 34-56. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2010-1-34-56>
- Dunivin, K. O. (1994). *Military culture: Change and continuity*. Armed Forces & Society, 20(4), 531-547. <https://doi.org/10.1177/0095327X9402000403>
- Edgar, A., Mangat, R., & Momani, B. (2019). *Strengthening the Canadian Armed Forces through diversity and inclusion*. University of Toronto Press.
- El-Gazzar, R., & Wahid, F. (2013). *An analytical framework to understand the adoption of cloud computing: An institutional theory perspective*. ICCSM2013 – Proceedings of the International Conference on Cloud Security Management, 91.
- Elms, H., & Phillips, R. A. (2009). *Private security companies and institutional legitimacy: Corporate and stakeholder responsibility*. Business Ethics Quarterly, 19(3), 403-432. <https://doi.org/10.5840/beq200919323>
- English, A. D. (2004). *Understanding military culture: A Canadian perspective*. McGill-Queen's Press-MQUP.
- Foot, R. (2019). *Affaire de la Somalie*. Dans L'Encyclopédie Canadienne. <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/casque-bleus-canadiens-en-somalie>
- Gagnon, L. M., & Dunn, M. A. (2001). *Canadian Forces Diversity Climate Project: Analysis of 1999 Survey Qualitative Comments*. Technical Report 01-01, DHRRE, NDHQ.
- Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. AldineTransaction.
- Gouvernement du Canada. (2013, 25 février). *Histoire de l'Armée canadienne [Éducation et sensibilisation]*. <https://www.canada.ca/fr/armee/organisation/histoire/histoire.html>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). *Institutional complexity and organizational responses*. Academy of Management Annals, 5(1), 317-371. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>
- Groupe consultatif de la ministre de la Défense nationale sur le racisme systémique et la discrimination. (2022). *Rapport final – Janvier 2022*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/2022-rapport-final-racisme-systemique.html>
- Hafsi, T., Fralich, R., & King, B. (2019). *Le management stratégique: Synthèses et guides pour les managers*. Éditions JFD.

- Holmberg, A., & Alvinius, A. (2019). *How pressure for change challenge military organizational characteristics*. Defence Studies, 19(2), 130-148. <https://doi.org/10.1080/14702436.2019.1575698>
- Hornsey, M. J., & Hogg, M. A. (2000). *Assimilation and diversity: An integrative model of subgroup relations*. Personality and Social Psychology Review, 4(2), 143-156.
- Huntington, S. P. (1957). *The soldier and the state: The theory and politics of civil-military relations*. Belknap Press of Harvard University Press. <https://books.google.ca/books?id=h0JQAQAAIAAJ>
- Iyer, A. (2022). *Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat*. Social and Personality Psychology Compass, 16(5). <https://doi.org/10.1111/spc.12666>
- Kandola, R. S., & Fullerton, J. (1998). *Diversity in action: Managing the mosaic*. CIPD Publishing.
- Kasurak, P. (2022). *Huntington in Canada: The triumph of subjective control*. Armed Forces & Society, 48(2), 323-342. <https://doi.org/10.1177/0095327X20970535>
- Kuehn, D. (2018). *Democratic control of the military*. In Handbook of the Sociology of the Military (pp. 161-178). Springer.
- Kümmel, G. (2002). *The military and its civilian environment: Reflections on a theory of civil-military relations*. Connections, 1(4), 63-82.
- Kümmel, G. (2018). *Military identity and identity within the military*. In Handbook of the Sociology of the Military (pp. 477-493).
- Lang, K. (1965). *Military organizations*. In Handbook of Organizations (pp. 838-878).
- Malešić, M., & Garb, M. (2018). *Public trust in the military from global, regional and national perspectives*. In Handbook of the Sociology of the Military (pp. 145-159).
- Manigart, P. (2006). *Restructuring of the armed forces*. In G. Caforio (Ed.), Handbook of the Sociology of the Military (pp. 323-343). Springer US. [https://doi.org/10.1007/0-387-34576-0\\_19](https://doi.org/10.1007/0-387-34576-0_19)
- Manigart, P. (2018). *Restructured armed forces*. In Handbook of the Sociology of the Military (pp. 407-425).
- McKay, J. (2022). *La modernisation du recrutement et du maintien des effectifs dans les Forces armées canadiennes* (Rapport du Comité permanent de la Défense nationale, 44e législature, 1re session). Chambre des communes du Canada. [https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/441/NDDN/Reports/R\\_P11897833/nddnrp02/nddnrp02-f.pdf](https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/441/NDDN/Reports/R_P11897833/nddnrp02/nddnrp02-f.pdf)
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Miller, F. A. (1998). *Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion*. Public Personnel Management, 27(2), 151-160.

Ministère de la Défense nationale. (2009). *Servir avec honneur : La profession des armes au Canada 2009* [Articles en vedette]. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/servir-avec-honneur-2009.html>

Ministère de la Défense nationale. (2019, 7 octobre). *Section 2 : La profession militaire au Canada* [Page de navigation]. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/servir-avec-honneur-2009/chapitre-3-organisation-fonctionnement-profession-armes-canada/section-2-profession-militaire-canada.html>

Ministère de la Défense nationale. (2021a). *Budget de la défense*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/transition-ministerielle/mdn-materiel-transition-2021-mdn/onglet3-budget-de-la-defense.html>

Ministère de la Défense nationale. (2021b). *Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-sm-cemd/directive-lancement-cemd-sm-concernant-conduite-professionnelle-culture.html>

Ministère de la Défense nationale. (2022a). *Mise à jour sur le rapport final de l'examen externe indépendant et complet de Mme Arbour et sur les réformes visant à changer la culture au sein du Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2022/12/mise-a-jour-sur-le-rapport-final-de-l-examen-externe-indépendant-et-complet-de-mme-arbour-et-sur-les-reformes-visant-a-changer-la-culture-au-sein-du.html>

Ministère de la Défense nationale. (2022b). *Rapport de l'examen externe indépendant et complet : Partie I – Inconduite sexuelle*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-de-l-examen-externe-indépendant-et-complet/partie-i.html#toc5>

Ministère de la Défense nationale. (2024a). *Ensemble-Plus fort : Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/corporate/reports-publications/2024/04-22-dp-2024-2025-fr.pdf>

Ministère de la Défense nationale. (2024b, 26 septembre). *Préparation – Mandat et priorités du chef d'état-major de la Défense*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/divulgation-proactive/cds-mandat-priorites-26-sept-2024/preparation.html>

Ministère de la Défense nationale. (2024c). *Notre Nord, fort et libre : Une vision renouvelée pour la défense du Canada*. Gouvernement du

- Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/nord-fort-libre-2024.html>
- Ministère de la Défense nationale. (2025a, février). *Le point sur la modernisation du processus de recrutement des Forces armées canadiennes* [Page de navigation]. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2025/02/le-point-sur-la-modernisation-du-processus-de-recrutement-des-forces-armees-canadiennes.html>
- Ministère de la Défense nationale. (2025b, mars). *Groupes consultatifs de la Défense* [Page de navigation]. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/conduite-et-culture/diversite-inclusion/groupes-consultatifs-defence.html>
- Mintzberg, H., & Romelaer, P. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Moore, M., & Khagram, S. (2004). *On creating public value: What business might learn from government about strategic management* (Working Paper No. 3). Corporate Social Responsibility Initiative, John F. Kennedy School of Government, Harvard University. [https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/workingpaper\\_3\\_moore\\_khagram.pdf](https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/workingpaper_3_moore_khagram.pdf)
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). *Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions*. The Journal of Applied Behavioral Science, 34(1), 82-104. <https://doi.org/10.1177/0021886398341006>
- Mor-Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). *A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion*. Administration in Social Work, 22(1), 47-64.
- Moskos, C. (1998). *The American soldier after the Cold War: Towards a post-modern military?* Defense Technical Information Center. <https://doi.org/10.21236/ADA354194>
- Moskos, C. C. (1977). *From institution to occupation: Trends in military organization*. Armed Forces & Society, 4(1), 41-50. <https://doi.org/10.1177/0095327X7700400103>
- Moskos, C. C. (1986). *Institutional/occupational trends in armed forces: An update*. Armed Forces & Society, 12(3), 377-382. <https://doi.org/10.1177/0095327X8601200303>
- NDDN. (2018, octobre 18). *Témoignages—NDDN (42-1)—No 112—Chambre des communes du Canada. Chambre des communes*. <https://www.noscommunes.ca/DocumentViewer/fr/42-1/NDDN/reunion-112/temoignages>

- Nuciari, M. (2018). *The study of the military. Models for the military profession.* In Handbook of the Sociology of the Military (pp. 35-60).
- Oliver, C. (1991). *Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Oliver, D., & Roos, J. (2006). *Créativité et identité organisationnelle.* Revue française de gestion, 161(2), 139-153. <https://doi.org/10.3166/rfg.161.139-154>
- Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. (2022). *L'équité en matière d'emploi et la diversité dans le Ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes.* Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/ombudsman-defense-nationale-forces/rapports-nouvelles-statistiques/enquetes/equite-emploi-diversite/equite-emploi-diversite-rapport.html>
- Ouellet, É., & Lanteigne, P.-M. (2011). *Institution militaire et contre-insurrection: L'IPKF (1987-1990).* Guerres mondiales et conflits contemporains, 241(1), 107-123. <https://doi.org/10.3917/gmcc.241.0107>
- Paquet, J.-C. (2004). *L'équité : Au cœur de la compétence du Protecteur du citoyen.* XVIe Conférence des juristes de l'État. <https://www.conferencedesjuristes.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/ouverture-lequiteaucœurde la compétence du protecteur du citoyen.pdf>
- Pinch, F. C. (2004). *Challenge and change in the military: Gender and diversity issues.* Canadian Defence Academy Press.
- Polchar, J., Sweijs, T., Marten, P., & Galdiga, J. (2014). *LGBT military personnel: A strategic vision for inclusion.* The Hague Centre for Strategic Studies.
- Powell, W. W., & Collyvas, J. A. (2008). *The new institutionalism.* The International Encyclopedia of Organization Studies, 1.
- Radio-Canada. (2024). *L'état de préparation au combat des Forces armées canadiennes se détériore.* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2055192/preparation-combat-forces-canadiennes-rapport>
- Rahbek-Clemmensen, J., Archer, E. M., Barr, J., Belkin, A., Guerrero, M., Hall, C., & Swain, K. E. O. (2012). *Conceptualizing the civil-military gap: A research note.* Armed Forces & Society, 38(4), 669-678. <https://doi.org/10.1177/0095327X12456509>
- Roberson, Q. M. (2006). *Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations.* Group & Organization Management, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Roberson, Q., Holmes IV, O., & Perry, J. L. (2017). *Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective.* Academy of Management Annals, 11(1), 189-216.

- Rocher, G. (1992). *Culture civilisation et idéologie, introduction à la sociologie générale*. Première partie: L'action sociale, chapitre IV. Éditions Hurtubise HMH.
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. *L'entretien de recherche*. In Management des ressources humaines (pp. 101-137). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101>
- Rondeau, M. (2011). *Le soldat de la paix. Une brève comparaison des trajectoires canadienne et américaine*. Études internationales, 42(3), 359-376. <https://doi.org/10.7202/1006222ar>
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations: Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. PUQ.
- Schweisguth, E. (1978). *L'institution militaire et son système de valeurs*. Revue Française de Sociologie, 19(3), 373. <https://doi.org/10.2307/3321050>
- Segal, D. R., & Kestnbaum, M. (2002). *Professional closure in the military labor market: A critique of pure cohesion*. In The Future of the Army Profession (pp. 441-458).
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Row, Peterson et Cie. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb374165409>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). *Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing*. The Academy of Management Review, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Soeters, J. (2018). *Organizational cultures in the military*. In G. Caforio & M. Nuciari (Éds.), *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 251-272). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71602-2\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71602-2_13)
- Soeters, J. L., & Van der Meulen, J. (Eds.). (2007). *Cultural diversity in the armed forces: An international comparison*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203967409>
- Soeters, J. L., Winslow, D. J., & Weibull, A. (2006). *Military culture*. In G. Caforio (Éd.), *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 237-254). Springer US. [https://doi.org/10.1007/0-387-34576-0\\_14](https://doi.org/10.1007/0-387-34576-0_14)
- Spenlehauer, C. (2017). *Institutions totalitaires (d'après Erving Goffman)*. Encyclopédie des fabriques de sociologie. <https://encycopedie.fabriquesdesociologie.net/institutions-totalitaires-dapres-erving-goffman/>
- Statistique Canada. (2017, 25 janvier). *Étude : Regard sur l'immigration, la diversité ethnoculturelle et les langues au Canada jusqu'en 2036, 2011 à 2036*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/170125/dq170125b-fra.htm>
- Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. The Academy of Management Review, 20(3), 571–603. <https://doi.org/10.2307/258788>

- Tamtik, M., & Guenter, M. (2020). *Policy analysis of equity, diversity and inclusion strategies in Canadian universities – How far have we come?* Canadian Journal of Higher Education, 49(3), 41-56. <https://doi.org/10.7202/1066634ar>
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity.* Harvard Business Review, 74(5), 79–90.
- Vas, A., & Guilmot, N. (2018). *Paradoxes et changement organisationnel: Les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires.* Gestion 2000, 34(5), 381-410. <https://doi.org/10.3917/g2000.345.0381>
- Winslow, D. J., Heinecken, L., & Soeters, J. L. (2006). *Diversity in the armed forces.* In G. Caforio (Éd.), *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 299-310). Springer US. [https://doi.org/10.1007/0-387-34576-0\\_17](https://doi.org/10.1007/0-387-34576-0_17)
- Winters, M.-F. (2013). *From diversity to inclusion: An inclusion equation.* In *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 205-228).
- Yin, R. K. (2013). *Validity and generalization in future case study evaluations.* Evaluation, 19(3), 321-332.
- Zaretti, A. (2018). *Lesbian gay bi-sexual transgender (LGBT) personnel: A military challenge.* In G. Caforio & M. Nuciari (Éds.), *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 391-404). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71602-2\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71602-2_20)

## ANNEXES

### ANNEXE A : Guide d'entretien

**Questions de recherche :** Comment s'implémentent les stratégies EDI au sein d'un contexte militaire rigide favorisant l'homogénéité et l'uniformité ?

#### Objectifs principaux :

- Comprendre la réponse stratégique d'une IM en lien avec des pressions en matière d'EDI
- Comprendre et expliquer les changements organisationnels d'une IM à la suite d'une formulation/exécution d'une stratégie EDI.
- Comment concilier l'identité d'une IM avec des pressions externes
- Expliquer et décrire le contenu d'une stratégie EDI au sein d'un contexte militaire
- Mettre en évidences le contenu, les enjeux et les résistances de ce type de stratégie dans un contexte organisationnel uniforme et homogène
- Incrire la stratégie des FAC dans le modèle théorique d'Oliver (1991)

#### QUESTIONNAIRE

##### Questions socio-démographiques

1. Pouvez-vous préciser votre statut professionnel en tant qu'employé civil ou militaire au sein de l'organisation ? Si civil, pourriez-vous partager votre domaine professionnel ?
2. Si vous êtes militaire, pourriez-vous indiquer si vous êtes membre réserviste ou régulier ?
3. Quel est votre élément d'appartenance au sein des Forces Armées Canadiennes (air, terre, marine) ou votre domaine d'activité dans le secteur civil ?
4. Pourriez-vous partager des détails sur votre grade au sein des FAC ou l'équivalent dans le civil, ainsi que sur votre expérience antérieure pertinente ?
5. Quelle est votre fonction principale au sein de l'organisation et comment celle-ci contribue-t-elle aux objectifs globaux ?
6. Pourriez-vous décrire le poste que vous occupez actuellement et partager comment vos responsabilités influent sur vos contributions à l'organisation ?

7. Pourriez-vous indiquer votre identité de genre et comment celle-ci peut influencer votre expérience au sein de l'organisation ?
8. Pouvez-vous partager des informations sur votre origine ethnique ou raciale et comment cela peut être lié à votre expérience professionnelle ?
9. Avez-vous des considérations spécifiques liées à d'autres aspects de votre identité, tels que votre orientation sexuelle ou d'autres caractéristiques intersectionnelles qui pourraient affecter votre expérience au travail ?

Introduction :

1. Pouvez-vous décrire en détail la mission de votre organisation et expliquer comment elle se manifeste dans votre travail quotidien ?
2. Pouvez-vous partager votre expérience et expliquer comment votre parcours temporel au sein de l'organisation a influencé votre perception de son évolution ?
3. Pouvez-vous détailler votre rôle au sein de l'organisation et discuter de son évolution au fil du temps ?
4. Comment interprétez-vous le concept d'Équité, Diversité et Inclusion (EDI) au sein des Forces Armées Canadiennes (FAC) et en quoi cela revêt-il de l'importance pour vous ?

### **Thème 1: Relation à l'environnement et pressions**

1. Comment décririez-vous votre environnement de travail et quelles sont les principales influences sur votre travail au quotidien ?
2. Quelle est votre perception de la façon dont l'organisation est perçue par le public ? Comment cette perception a-t-elle évolué au cours des dix dernières années ?
3. Quels défis majeurs l'organisation doit-elle actuellement relever selon vous et comment y répond-elle ?
4. Comment percevez-vous les engagements et obligations de l'organisation en matière d'Équité, Diversité et Inclusion (EDI) et quel impact cela a-t-il sur votre travail et votre vision de l'organisation ?

5. Comment percevez-vous le lien entre la volonté de devenir une organisation équitable, diverse et inclusive et les défis de recrutement et de rétention actuels ?

### **Thème 2: Adaptation et réponses de l'organisation**

1. Comment pensez-vous que les nouvelles priorités en matière d'Équité, Diversité et Inclusion (EDI) influencent la mission globale des Forces Armées Canadiennes (FAC) ?

2. Pouvez-vous décrire comment l'organisation gère la diversité des groupes ciblés par les politiques d'Équité, Diversité et Inclusion (EDI) ?

3. Pourriez-vous détailler les principaux processus, projets et formations mis en place pour aborder les enjeux d'Équité, Diversité et Inclusion (EDI) et partager votre perspective sur leur importance ?

4. Comment percevez-vous l'évolution de la composition des membres des Forces Armées Canadiennes (FAC) au cours des deux dernières décennies et quelles sont les raisons possibles de ces changements ?

### **Thème 3: Résistances, conciliation identitaire**

1. En quoi l'implémentation de politiques d'Équité, Diversité et Inclusion (EDI) influence-t-elle l'identité des Forces Armées Canadiennes (FAC) selon vous ?

2. Pouvez-vous partager votre point de vue sur la possibilité que le groupe dominant au sein des FAC se sente menacé par l'implémentation de politiques d'Équité, Diversité et Inclusion (EDI) ?

3. Comment percevez-vous l'évolution des Forces Armées Canadiennes (FAC) par rapport à leurs caractéristiques distinctives historiques et en quoi elles se distinguent des autres organisations fédérales selon vous ?

4. Comment percevez-vous le niveau d'autonomie actuel des Forces Armées Canadiennes (FAC) et pensez-vous qu'il a changé au fil des décennies ?

### **Conclusion:**

1. Aimeriez-vous ajouter quelque chose à notre entretien ?

ANNEXE B : Références documentaires en matière d'EDI au sein des FAC et du MDN

MDN	Ministère de la Défense nationale. (2024). <i>Ensemble-Plus fort : Stratégie d'évolution de la culture de l'Équipe de la Défense</i> . Gouvernement du Canada.
MDN	Ministère de la Défense nationale. (2024). <i>Plan relatif à l'équité en matière d'emploi, à la diversité et à l'inclusion pour l'effectif de la fonction publique du Ministère de la Défense nationale 2024-2027</i> .
FAC	Ministère de la Défense nationale. (2022). <i>Stratégie de maintien des effectifs des Forces armées canadiennes</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/strategie-de-maintien-des-effectifs-des-fac.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/strategie-de-maintien-des-effectifs-des-fac.html</a>
FAC	Ministère de la Défense nationale. (2022). <i>L'éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/l-ethos-des-forces-armees-canadiennes-digne-de-servir.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/l-ethos-des-forces-armees-canadiennes-digne-de-servir.html</a>
MDN	Ministère de la Défense nationale. (2012). <i>Code de valeurs et d'éthique du Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/ethique-defense/publications-politiques/code-valeurs-ethique.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/ethique-defense/publications-politiques/code-valeurs-ethique.html</a>
FAC	Ministère de la Défense nationale. (2024). <i>Esprit combatif : La profession des armes au Canada</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/esprit-combatif.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/esprit-combatif.html</a>

FAC	Ministère de la Défense nationale. (2025). Plan de culture organisationnelle de l'Armée canadienne. Document interne.
MDN	Ministère de la Défense nationale. (2024). <i>Changement de culture dans l'Équipe de la Défense</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/conduite-et-culture/changement-de-culture-dans-lequipe-de-la-defense.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/conduite-et-culture/changement-de-culture-dans-lequipe-de-la-defense.html</a>
MDN	Ministère de la Défense nationale. (2025). <i>Message de la SM/CEMD : Faire progresser l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion au sein de la Défense nationale</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2025/01/message-sm-cemd-faire-progresser-equite-matiere-emploi-diversite-inclusion-defense-nationale.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2025/01/message-sm-cemd-faire-progresser-equite-matiere-emploi-diversite-inclusion-defense-nationale.html</a>
MDN	Ministère de la Défense nationale. (2024). <i>Notre Nord, fort et libre : Une vision renouvelée pour la défense du Canada</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/nord-fort-libre-2024.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/nord-fort-libre-2024.html</a>
FAC	Ministère de la Défense nationale. (2017). <i>Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/politique-defense-canada.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/politique-defense-canada.html</a>
MDN	Ministère de la Défense nationale. (2020). <i>La voie vers la dignité et le respect : La stratégie d'intervention des Forces armées canadiennes en matière d'inconduite sexuelle</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/la-voie-vers-la-dignite-et-le-respect.html[1]">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/la-voie-vers-la-dignite-et-le-respect.html[1]</a> ( <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/la-voie-vers-la-dignite-et-le-respect.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/la-voie-vers-la-dignite-et-le-respect.html</a> )

	nationale/organisation/rapports-publications/la-voie-vers-la-dignite-et-le-respect.html)
MDN	Arbour, L. (2022). <i>Rapport de l'examen externe indépendant et complet du Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-de-l'examen-externe-indépendant-et-complet.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-de-l'examen-externe-indépendant-et-complet.html</a>
MDN	Deschamps, M. (2015). <i>Examen externe sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/inconduite-sexuelle/examen-externe-sexuelle-hd-2015.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/inconduite-sexuelle/examen-externe-sexuelle-hd-2015.html</a>
MDN	Groupe consultatif de la ministre de la Défense nationale. (2022). <i>Rapport final sur le racisme systémique et la discrimination</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/2022-rapport-final-racisme-systemique.html">https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/2022-rapport-final-racisme-systemique.html</a>
Femmes et égalités des genres	Femmes et Égalité des genres Canada. (2025). <i>Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus)</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/femmes-egalite-genres/analyse-comparative-entre-sexes-plus.html">https://www.canada.ca/fr/femmes-egalite-genres/analyse-comparative-entre-sexes-plus.html</a>
FAC	Ministère de la Défense nationale. (2022). <i>Changement de culture dans l'Armée canadienne</i> . Gouvernement du Canada. <a href="https://www.canada.ca/fr/armee/services/champs-interet/changement-de-culture/changement-de-culture.html">https://www.canada.ca/fr/armee/services/champs-interet/changement-de-culture/changement-de-culture.html</a>

## ANNEXE C : Déclaration sur l'utilisation de IA

L'utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre de ce mémoire s'est limitée à un soutien rédactionnel, notamment pour la reformulation, la structuration de certaines phrases et la vérification grammaticale.

Aucune génération automatique de contenu original, d'analyse, de synthèse ou d'interprétation n'a été utilisée.

L'auteur demeure entièrement responsable du contenu, de l'analyse et de la rigueur scientifique du présent mémoire.

