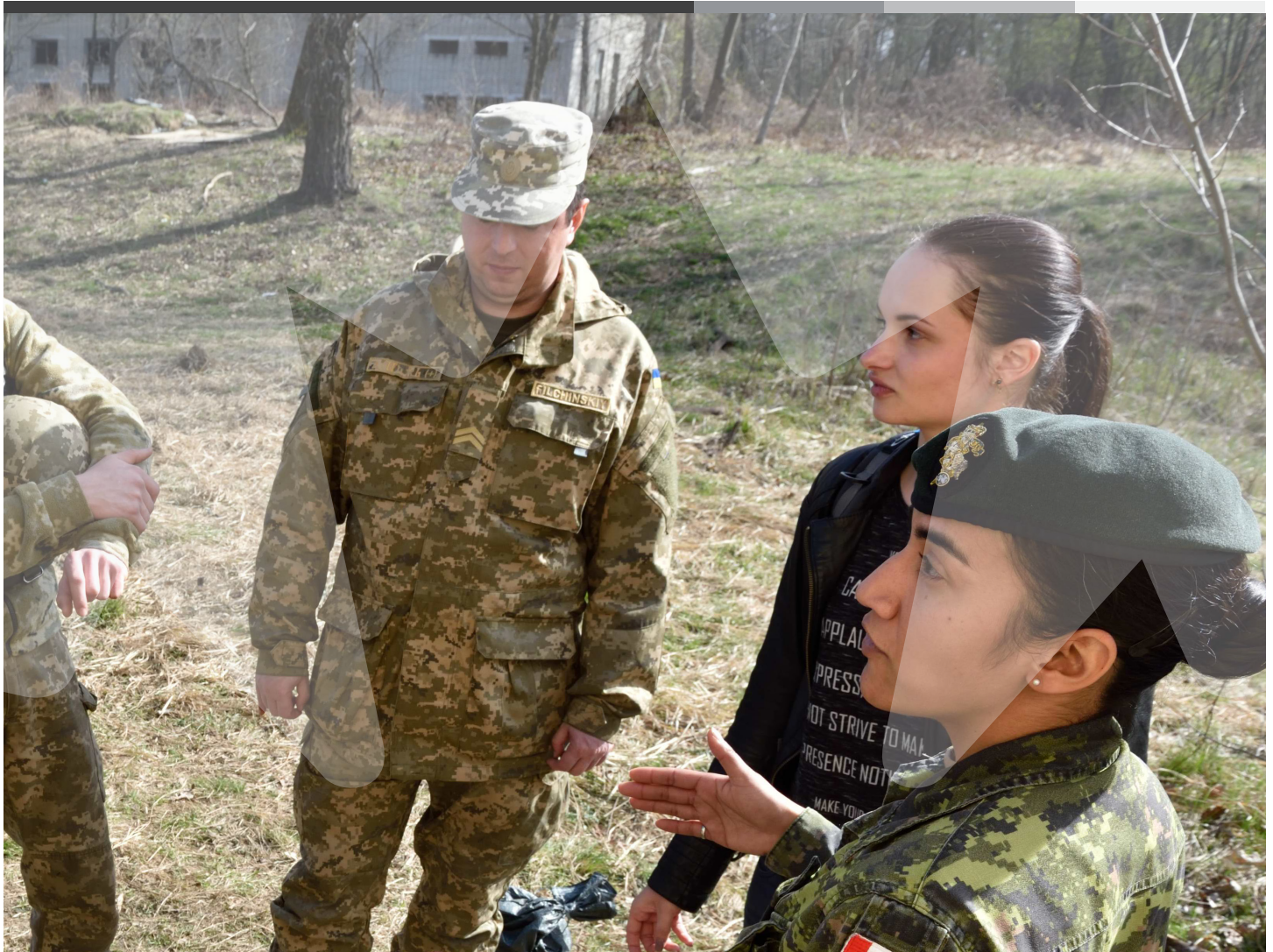




PROJET D'INTROSPECTION COMPORTEMENTALE:

RECRUTER D'AVANTAGE DE FEMMES DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES

Centre d'innovation — Bureau du Conseil Privé

REMERCIEMENTS

Le Centre d'innovation aimerait remercier les membres des Forces armées canadiennes (y compris, la Génération du personnel militaire et le Groupe de recrutement des Forces canadiennes), l'Équipe du marketing du ministère de la Défense nationale, ainsi que le Directeur général, Recherche et analyse (Personnel militaire) pour leur aide dans cette recherche.

Dre Ivona Hideg, professeure agrégée, School of Business and Economics (Organizational Behaviour), Université Wilfrid Laurier

Dre Karen Davis, Chef de la section de la recherche (Leadership et culture), Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), ministère de la Défense nationale

Dre Nicole Robitaille, professeure adjointe de marketing à l'École de commerce Smith, Université Queen's

Condition féminine, Politiques et relations extérieures, analyse comparative entre les sexes

Projet d'examen de la politique de désignation du sexe et du genre

Conseiller juridique, Bureau du Conseil privé

Behavioral Insights Team North America

COORDONNÉES DE LA PERSONNE-RESSOURCE

Elizabeth Hardy

Chef, Étude des comportements et innovation en matière de politiques

Centre d'innovation, Bureau du Conseil privé

Elizabeth.Hardy@pco-bcp.gc.ca

RÉSUMÉ

En novembre 2015, les Forces armées canadiennes (FAC) ont consulté le Centre d'innovation (le Centre) du Bureau du Conseil privé pour savoir comment accroître le nombre de femmes dans les FAC. Le chef d'état-major de la Défense a établi un objectif à atteindre, soit que le pourcentage de femmes au sein des FAC passe de 15 % à au moins 25,1 % d'ici 2026. Le Centre a alors conçu un projet de recherche pour atteindre cet objectif important basé sur l'introspection comportementale (IC), une approche multidisciplinaire utilisant les connaissances et les outils des sciences du comportement, dont l'économie comportementale, la psychologie et le marketing social, pour provoquer des changements de comportement positifs.

Ce rapport donne un aperçu du projet de recherche; il comprend entre autres les méthodes de recherche utilisées, certains résultats et les recommandations. La recherche était principalement axée sur trois principaux domaines dans lesquels on pourrait utiliser l'IC pour accroître le nombre de femmes dans les FAC : le processus de recrutement, le marketing, et les communications en vue du recrutement, ainsi que les politiques et les lignes directrices des FAC.

Pour cerner les obstacles au recrutement des femmes, le Centre a analysé, sous l'angle de l'introspection comportementale, des données qualitatives et quantitatives provenant de nombreuses sources primaires et secondaires. Nous avons, par exemple, examiné les données provenant de sondages auprès des membres des FAC, analysé les données d'autres administrations et consulté des spécialistes. Certains membres du Centre ont aussi suivi les étapes du processus de demande d'emploi des FAC et ont documenté leur expérience. Par la suite, en tenant compte de ces résultats et des obstacles cernés, une vingtaine de recommandations ont été formulées, notamment les suivantes :

RECOMMANDATIONS À COURT TERME

- Apporter des modifications à la demande en ligne en appliquant les principes de l'IC.
- Rendre obligatoire la divulgation du sexe sur le formulaire de demande et ajouter une troisième option pour le sexe, dont la formulation exacte reste à déterminer et sera basée sur les recommandations du Projet d'examen de la politique de désignation du sexe et du genre.
- Mettre des titres de poste unisexes.
- Mettre à jour la correspondance envoyée aux candidats.
- Effectuer des essais contrôlés randomisés (ERC), afin de vérifier de quelle façon appliquer l'introspection comportementale à la correspondance envoyée aux candidats et de déterminer quel format de message est le plus efficace.
- Utiliser la méthodologie d'ERC pour vérifier comment appliquer l'IC au marketing en vue du recrutement et pour déterminer quels messages sont les plus efficaces.

RECOMMANDATIONS À LONG TERME

- Effectuer une recherche sur les obstacles possibles dans cinq secteurs politiques clés des FAC : déploiements et déménagement, congés sans solde, soutien pour la garde d'enfants, engagement à long terme et possibilité de démissionner, et culture et diversité.
- Continuer d'explorer et d'élaborer de nouvelles initiatives de soutien à l'enrôlement comme des programmes « essayer avant d'acheter » et de mentorat.

Nombre de ces résultats et recommandations touchent tous les candidats des FAC, peu importe leur sexe, et peuvent aussi aider à promouvoir la diversité dans les organisations.

INTRODUCTION

Tous les postes au sein des Forces armées canadiennes (FAC), y compris les rôles de combat, sont ouverts aux femmes. Mais actuellement, les femmes ne représentent que 15 % des membres des FAC. Le chef d'état-major de la Défense a établi un objectif cible et souhaite que le pourcentage des femmes dans la Force régulière et dans la Force de réserve augmente à au moins 25,1 % d'ici 2026. Prenant conscience de ce défi, les FAC ont consulté le Centre d'innovation (le Centre) du Bureau du Conseil privé en novembre 2015 pour savoir de quelle façon appliquer les principes d'introspection comportementale (IC) (voir ci-dessous, ainsi que le glossaire) pour atteindre ses objectifs en matière d'équité en emploi. Ce rapport fournit un aperçu du projet de recherche du Centre, y compris les méthodes de recherche, les résultats et les recommandations.

APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

La recherche était principalement axée sur trois principaux domaines dans lesquels on pourrait utiliser l'IC pour accroître le nombre de femmes dans les FAC : le processus de recrutement, le marketing en vue du recrutement et les communications, ainsi que les politiques et les lignes directrices des FAC.

Pour cerner les obstacles au recrutement des femmes, le Centre a analysé, sous l'angle de l'introspection comportementale, des données qualitatives et quantitatives provenant de nombreuses sources primaires et secondaires. Premièrement, nous avons étudié les résultats des sondages auprès des membres des FAC et des groupes de discussion avec ceux-ci, ainsi que les données provenant du Groupe de recrutement des Forces canadiennes (GRFC) et du Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM). Nous avons également lu d'autres documents pertinents, y compris les politiques et les lignes directrices des FAC, et effectué une recherche visant à appuyer le marketing en vue du recrutement des FAC (groupes de discussion et sondages). Ensuite, nous nous sommes penchés sur les modifications que les autres administrations ont apportées aux stratégies et politiques dans le but d'améliorer le recrutement et le maintien en poste des femmes dans

les Forces armées dans d'autres pays, dont l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni, Singapour, la Norvège et les États Unis. De plus, nous avons étudié des recherches universitaires pertinentes de diverses disciplines, dont la psychologie, le comportement organisationnel, le marketing et l'économie, et consulté un certain nombre d'experts externes d'institutions gouvernementales et du milieu universitaire.

Afin de mieux comprendre l'expérience que vivent les candidates potentielles, les candidates actuelles ou les femmes membres des FAC, nous avons utilisé de nombreuses techniques de recherche qualitative. Par exemple, les membres du Centre ont suivi étape par étape le processus de demande d'emploi initial, ont documenté leur propre expérience conformément à la méthodologie autoethnographique et ont fourni des recommandations basées sur les principes de l'IC. Nous avons analysé la correspondance envoyée aux candidats durant le processus de recrutement, effectué des entrevues avec un certain nombre de femmes membres des FAC et visité les centres de recrutement des FAC à Ottawa, Toronto et Borden. Un résumé des méthodes de recherche utilisées se trouve à l'Annexe B.

RÉSULTATS, RECOMMANDATIONS ET RECHERCHE FUTURE

PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Nous avons recommandé neuf modifications basées sur les principes de l'IC, en tenant compte de l'expérience vécue pour remplir une demande d'emploi dans les FAC (autoethnographie); ces modifications visent à faciliter la compréhension du processus et à nous assurer que les renseignements obtenus reflètent le plus exactement possible les aptitudes des candidats. Voici quelques-unes de ces modifications:

- Rendre obligatoire la divulgation du sexe sur le formulaire de demande et ajouter une troisième option pour le sexe, la formulation exacte reste à déterminer et sera basée sur les recommandations du Projet d'examen de la politique de désignation du sexe et du genre.
- Fournir une liste de vérification des renseignements dont les candidats ont besoin pour remplir le formulaire et un schéma du processus de demande (outils IC : regroupement, facilité cognitive).
- Mettre des titres de poste unisexes.
- Insérer une barre de progression pour que les candidats sachent où ils en sont dans la demande d'emploi et pour les inciter à poursuivre le processus de demande. (outil IC : fournir une rétroaction).
- Utiliser des menus déroulants permettant de suivre plus facilement le processus et de faciliter la lecture, la compréhension et la sélection des options (outil IC : facilité cognitive).
- Définir les termes clés pour aider les candidats à

comprendre la terminologie des FAC, par exemple, la différence entre un officier et un militaire du rang.

Les résultats des visites effectuées aux centres de recrutement des FAC et l'examen des données fournies par le GRFC ont révélé que certains candidats ne vont pas aux rendez-vous de recrutement prévus et ne vont pas jusqu'au bout du processus de recrutement. Le Centre, qui a analysé et examiné minutieusement les courriels envoyés aux candidats tout au long du processus de recrutement, propose les modifications suivantes basées sur l'IC qui permettront d'augmenter le nombre de candidats qui se présenteront aux rendez-vous et qui iront jusqu'au bout du processus de recrutement :

- Communication personnalisée. Le message est plus pertinent et personnel si le nom de l'expéditeur et/ou du destinataire est inscrit dans la correspondance.
- Envoi de rappels et établissement de dates limites. Les candidats sont plus à même de répondre ou d'agir s'ils reçoivent des rappels et doivent respecter une date limite.
- Simplification. Les candidats auront plus de facilité à terminer le processus de demande d'emploi si les étapes qu'ils doivent suivre sont simples.

En collaboration avec le GRFC, le Centre veut organiser un essai contrôlé randomisé (ECR) afin de tester l'efficacité de ces recommandations. Cet ECR permettra de savoir quels sont les types de messages qui incitent le plus les candidats, surtout les femmes, à achever le processus de recrutement. Nous prévoyons avoir les résultats au début de 2018.

MARKETING DE RECRUTEMENT ET COMMUNICATIONS

Le Centre a examiné les concepts en matière de marketing utilisés actuellement par les FAC et visant à faire davantage connaître les nombreuses options de carrière offertes. En se basant sur la recherche en cours, le Centre a suggéré des techniques de communication supplémentaire. L'analyse des entrevues et des groupes de discussion a révélé, par exemple, que de nombreuses femmes ne croient pas pouvoir réussir l'entraînement de base des FAC. Toutefois, une analyse des données a révélé qu'un pourcentage égal de femmes et d'hommes réussissent l'entraînement de base. Par conséquent, il serait avantageux pour les FAC de dévoiler ce résultat important.

En collaboration avec l'équipe de marketing et de publicité du ministère de la Défense nationale et avec des experts universitaires, le Centre envisage d'organiser un ECR pour tester l'efficacité de nombreux messages publicitaires visant à susciter l'intérêt qui seront publiés dans les médias sociaux et sur des plateformes en ligne. Nous prévoyons obtenir les résultats début 2018.

POLITIQUES, LIGNES DIRECTRICES ET PROGRAMMES

Les données recueillies provenant des groupes de discussion, des entrevues, de l'examen de documents, de l'analyse d'autres administrations et de consultations dans les universités, révèlent qu'il y a cinq grands facteurs qui pourraient influencer la volonté des femmes de poursuivre une carrière dans les FAC. Les voici :

1. Déploiements et déménagement;
2. Congés sans solde;
3. Soutien pour la garde d'enfants;
4. Engagement à long terme et possibilité de démissionner;
5. Culture et diversité.

Nous avons effectué un examen préliminaire des politiques des FAC dans chacun de ces domaines. Cette recherche a révélé plusieurs perceptions erronées, ce qui semble indiquer que les candidats potentiels ne comprennent pas clairement les politiques des FAC. Les candidats potentiels, par exemple, pensaient qu'embrasser une carrière au sein des FAC signifiait être coincés, et ne savaient pas que les FAC permettent à leurs membres de prendre des congés pour diverses raisons (p. ex. congé de maladie, congé parental ou de maternité, congé sans solde ni indemnités) afin d'accroître leur qualité de vie.

Il est important de communiquer clairement les politiques actuelles des FAC dans les cinq domaines indiqués pour fournir aux candidats potentiels des attentes réalistes par rapport aux carrières possibles. Nous avons également recommandé d'effectuer un examen interne minutieux des politiques liées aux facteurs mentionnés sur une base continue. Cet examen devrait révéler si des obstacles gênent la mise en œuvre de ces politiques.

Il serait bon de vérifier également si les programmes de soutien à l'enrôlement suivants peuvent faire l'objet de recherches plus poussées et/ou d'un projet pilote :

- Programme « Essayer avant d'acheter », permettant aux candidats potentiels de voir ce que c'est que de faire partie des FAC avant de prendre la décision de s'y joindre.
- Programme de mentorat pour les nouvelles recrues : jumeler les recrues avec des mentors de même sexe afin d'exploiter au maximum les avantages du programme.
- Encourager l'emploi à temps partiel dans les FAC, ou le recrutement dans la Force de réserve en premier lieu, afin de voir ce que signifie être membre des FAC avant de s'engager à long terme et/ou de s'engager pour un déploiement ou une affectation.

Plus important encore, bien que ces programmes soient particulièrement utiles pour le recrutement des femmes, ils devraient être offerts à tous les candidats, peu importe le sexe, afin qu'ils soient perçus comme étant justes et équitables par les candidats potentiels et les membres actuels des FAC. Selon une recherche exhaustive, les mesures d'équité en matière d'emploi instaurées dans une bonne intention, comme la sélection préférentielle de candidats faisant partie de groupes visés par l'équité en matière d'emploi, peuvent avoir un effet contre-productif si les gens les voient comme des mesures injustes et non basées sur le mérite. Plus précisément, selon cette recherche, les personnes, qu'elles soient touchées ou non par ces mesures préférentielles, ont tendance à ne pas les percevoir comme étant bénéfiques. Par conséquent, nous recommandons d'assurer une surveillance étroite des répercussions des programmes conçus pour attirer les femmes dans les FAC, de s'assurer qu'ils sont mis en œuvre de façon équitable et qu'ils n'ont pas de répercussions négatives sur l'organisation, pour les hommes comme les femmes, qui pourraient nuire aux initiatives de maintien en poste.

RÉSULTATS, RECOMMANDATIONS ET RECHERCHE FUTURE

Compte tenu des résultats de cette recherche, nous formulons environ vingt recommandations visant à accroître le recrutement des femmes dans les FAC. Ces recommandations vont de simples améliorations à faible coût à des examens exhaustifs à long terme de politiques et de programmes :

LES RECOMMANDATIONS À COURT TERME COMPRENNENT

- Apporter des modifications à la demande en ligne basées sur les principes d'IC.
- Réviser la correspondance envoyée aux candidats.
- Effectuer des essais contrôlés randomisés (ECR) pour tester l'application des principes d'IC à la correspondance envoyée aux candidats et déterminer quel est le format de message le plus efficace.
- Utiliser la méthode des ECR pour tester l'application des principes d'IC au marketing en vue du recrutement et déterminer quels sont les messages les plus efficaces.

LES RECOMMANDATIONS À LONG TERME COMPRENNENT

- Effectuer une recherche sur les politiques des FAC axée principalement sur les cinq facteurs clés mentionnés, soit déploiements et déménagement, soutien pour la garde d'enfant, congé sans solde, engagement à long terme et possibilité de démissionner, et culture et diversité.
- Continuer d'explorer et d'élaborer de nouvelles initiatives de soutien à l'enrôlement, comme des programmes « Essayer avant d'acheter » et de mentorat.

CONCLUSION

Dans le cadre de ce projet d'introspection comportementale, le Centre s'est engagé à cerner les obstacles et à appuyer l'objectif visant à augmenter le pourcentage de femmes dans les FAC à 25 % d'ici 2026. La recherche actuelle contient de nombreuses recommandations, basées sur l'introspection comportementale, pour inciter davantage de femmes à soumettre leur candidature pour faire carrière dans les FAC et à terminer le processus de recrutement. La recherche a également permis de déterminer deux domaines clés où l'on peut utiliser la méthode des ECR pour tester l'efficacité des messages envoyés aux candidats actuels et potentiels. Enfin, il est important de noter que bien que ce projet soit axé principalement sur le recrutement des femmes dans les FAC, de nombreux résultats et recommandations pourraient aider à accroître la facilité, l'efficacité et la réussite globales du processus de recrutement des FAC. Les travaux sur ce projet continuent, avec plus de résultats attendus au début 2018.

ANNEXE A

GLOSSAIRE DES TERMES

Terme	Définition
Autoethnographie	Méthode de recherche qualitative par laquelle le chercheur vit la situation précise qu'il étudie, tout en documentant systématiquement son expérience personnelle et en la reliant à un contexte de recherche plus vaste.
Introspection comportementale (IC)	Approche multidisciplinaire qui utilise les principes et les outils de l'économie comportementale, de la psychologie et du marketing social pour provoquer des changements de comportement positifs.
Regroupement	Plus l'information est facile à traiter, meilleures sont les chances que les gens y donnent suite.
Facilité cognitive	Plus une chose est facile à faire, meilleures sont les chances que les gens passent à l'action.
Équité en matière d'emploi	Garantir à tous les Canadiens un accès égal aux possibilités d'emploi en assurant une pleine représentation des divers groupes, y compris les femmes et les Autochtones du Canada, au sein des organisations.
Rétroaction	La rétroaction maintient l'engagement des personnes et accroît la transparence.
Concrétisation des intentions	Il a été démontré qu'encourager les gens à élaborer un plan pour donner suite à leurs intentions favorise l'atteinte des objectifs dans divers domaines.
Langage personnalisé	Nous sommes influencés par l'information et les messages qui nous semblent plus pertinents.
Essai contrôlé randomisé (ECR)	Méthode de recherche qui teste l'efficacité de l'utilisation de différents types d'interventions. Cette méthode, qui consiste à faire différentes interventions (ou aucune) auprès de différents groupes de personnes et à comparer ces groupes, permet de recueillir des données qui indiquent quelles sont les interventions ayant les meilleurs résultats.

ANNEXE B

RÉSUMÉ DE L'APPROCHE UTILISÉE POUR LA RECHERCHE ET DES RECOMMANDATIONS

Méthodologie de recherche

Recherche principale	Recherche secondaire
• Visites de sites (Centres de recrutement de Borden, Toronto et Ottawa) • Consultations auprès d'officiers supérieurs et subalternes d'état-major des FAC • Entrevues individuelles avec des officières des FAC • Observations lors d'événements visant le recrutement, surtout des femmes • Autoethnographie examinant le processus de recrutement en ligne • Consultation avec des experts universitaires	• Données provenant de la Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM) • Données provenant de PRODPERSMIL • Données provenant de GRFC • Groupes de discussion sur le marketing et rapports de recherche • Examen d'autres administrations (Australie, R.-U., etc.) • Examen de la documentation (psychologie, sciences économiques, sociologie, etc.) • Examen de documents (p. ex., politiques, documents de marketing et de promotion, correspondance, etc.)

Exemples de recommandations (sur environ 20 au total)

Court Terme	Long Terme
• Modifier la demande en ligne pour y ajouter les principes d'introspection comportementale • Utiliser des titres de postes unisexes • Mettre à jour de la correspondance envoyée aux candidats • Effectuer des essais contrôlés randomisés (ECR) pour tester l'application des principes d'IC à la correspondance envoyée aux candidats et déterminer quel est le format de message le plus efficace • Utiliser la méthode des ERC pour vérifier de quelle façon appliquer l'IC dans le marketing en vue du recrutement et pour déterminer quels messages sont les plus efficaces	• Effectuer une recherche sur les obstacles possibles dans cinq secteurs politiques clés des FAC : déploiements et déménagement, congés non payés, soutien pour la garde d'enfants, engagement à long terme/possibilité de démissionner et culture/diversité • Continuer d'explorer et d'élaborer de nouvelles initiatives de soutien à l'enrôlement comme des programmes « essayer avant d'acheter » et des programmes de mentorat