



Trousse de gestion des risques éthiques
Visant à soutenir la prévention des inconduites policières

Rapport 1.B

***Cartographie des risques éthiques :
Zones de risques organisationnels et personnels***

Yves Boisvert, Ph.D.
Professeur titulaire

En partenariat avec l'Association des directeurs de police du Québec

Août 2026

Cartographie des risques éthiques : zones de risques organisationnels et personnels

ISBN : 978-2-89734-100-8 (PDF)

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026

Bibliothèque et Archives Canada, 2026

Pour citer ce document

Boisvert, Y. (2026). Cartographie des risques éthiques : zones de risques organisationnels et personnels. Rapport 1.B. In *Trousse de gestion des risques éthiques visant à soutenir la prévention des inconduites policières*. École Nationale d'Administration Publique. <https://doi.org/10.60961/Y535-5D88>

Introduction

Dans un contexte où les organisations policières sont soumises à des exigences accrues en matière de transparence, d'imputabilité et de respect des droits fondamentaux, la prévention des inconduites ne peut plus reposer exclusivement sur une logique managériale passive et des mécanismes disciplinaires réactifs. Elle doit désormais constituer une priorité stratégique. C'est précisément à ce constat que répond le présent rapport, en proposant un outil structurant de gestion des risques éthiques, conçu pour anticiper les dérives et permettre des interventions en amont : la cartographie des risques éthiques dans le milieu policier québécois.

Ce rapport 1.B veut, à travers la présentation de sa cartographie, contribuer à l'émergence d'une culture organisationnelle véritablement sensible à l'éthique, fondée sur des habiletés réflexives et dialogiques, un leadership éthique partagé et une collaboration sincère entre directions, syndicats et policiers. Il s'adresse à l'ensemble des acteurs engagés dans la transformation des organisations policières québécoises (gestionnaires, formateurs, élus et partenaires communautaires) qui reconnaissent que la confiance des citoyens envers leur police se construit avant tout sur l'intégrité quotidienne des pratiques.

Dans le cadre de ce rapport, seule la portion des résultats portant sur les risques éthiques à portée organisationnelle et personnelle est présentée. Les conduites sous-jacentes à ces risques sont souvent moins visibles que les risques professionnels, mais ils peuvent déboucher sur des sanctions disciplinaires et des poursuites criminelles. Cette cartographie rassemble cinq tableaux synthèses thématiques : les transactions entre collègues, les transactions avec les supérieurs hiérarchiques, les habitudes de vie et la vie privée, les fréquentations personnelles, ainsi que l'usage des réseaux sociaux. Chaque tableau s'appuie sur les témoignages croisés de gestionnaires, de patrouilleurs et de représentants syndicaux issus de différents services de police québécois.

Il importe de souligner que cette cartographie repose sur un vaste exercice de diagnostic réalisé auprès d'acteurs issus de vingt services de police québécois. Les constats qui en émergent sont directement issus des perceptions et des expériences des directions, des gestionnaires, des représentants syndicaux et des patrouilleurs. La diversité des profils organisationnels étudiés, qu'il s'agisse de services de grande ou de petite taille, évoluant en contexte urbain, suburbain ou rural, couvrant un territoire municipal unique ou plusieurs juridictions, confère aux résultats une richesse et une nuance qui invitent à la prudence dans leur interprétation.

La démarche de gestion des risques éthiques poursuit deux types d'objectifs complémentaires. D'une part, des objectifs explicites consistant à cartographier les conduites, les situations et les facteurs de risque récurrents au sein des organisations policières, puis à identifier des stratégies d'intervention susceptibles de les atténuer. D'autre part, des objectifs de plus long terme visant à favoriser l'émergence d'une culture organisationnelle véritablement sensible à l'éthique, fondée sur le développement des capacités réflexives et dialogiques, sur un leadership partagé et sur un renforcement des mécanismes de collaboration, notamment entre directions et instances syndicales. À cet égard, le management des risques éthiques constitue un levier de gestion permettant, d'une part, de mieux comprendre les dynamiques à l'origine des inconduites et, d'autre part, de structurer des interventions adaptées visant à protéger à la fois l'organisation, la profession et ses membres.

La cartographie proposée s'appuie sur une méthode d'intervention en éthique organisationnelle fondée sur la gestion des risques éthiques. La cartographie s'articule autour de quatre grandes dimensions analytiques complémentaires. La dimension comportementale identifie les conduites à risque ; la dimension situationnelle cible les contextes d'intervention susceptibles de générer des vulnérabilités ; la dimension factorielle met en évidence les déterminants organisationnels, culturels, politiques et structurels qui favorisent l'émergence des inconduites ; enfin, la dimension stratégique recense à la fois les pratiques de prévention existantes et les pistes d'intervention proposées par les acteurs du terrain. L'objectif premier de cette cartographie est de permettre aux responsables organisationnels de visualiser de manière synthétique les principales zones de risque afin de faciliter la mise en œuvre d'interventions ciblées, précoces et durables. Elle met notamment en évidence le caractère pluriel et systémique des risques éthiques, ce qui implique que leur gestion ne peut reposer sur une approche unique. Au contraire, elle requiert la mobilisation simultanée d'un ensemble cohérent de stratégies visant tant l'encadrement des comportements individuels que la transformation des facteurs organisationnels. Dans cette perspective, les organisations policières sont appelées à se doter de systèmes de régulation des comportements fondés sur une approche intégrée, conjuguant promotion de l'éthique, développement des compétences professionnelles et protection de l'intégrité organisationnelle. Une telle orientation apparaît essentielle pour réduire durablement les risques d'inconduite et renforcer la légitimité des institutions policières auprès des citoyens.

Cette cartographie a été réalisée avec l'aide de l'assistant d'IA Claude et elle a été élaborée à partir d'un document d'analyse de plus de 162 pages. Ce document initial a lui-même été rédigé sur la base d'une analyse exhaustive de milliers de pages de citations issues des rapports de codification Dedoose (logiciel d'analyse qualitative). Les analyses détaillées de ce document initial complet seront publiées ultérieurement dans un ouvrage.

Rappel de l'arrière-plan théorique

La démarche de gestion des risques éthiques s'inscrit dans la perspective de ***l'éthique institutionnelle***, entendue comme un cadre d'analyse qui porte simultanément sur la qualité des comportements individuels des professionnels, sur les déterminants de l'action collective qui structurent la vie organisationnelle et caractérisent l'environnement de travail, ainsi que sur l'efficacité des dispositifs d'intervention et de régulation des conduites. Dans cette optique, l'éthique ne se réduit pas à un ensemble de règles formelles et prescriptives ; elle constitue plutôt une réflexion pratique et systémique sur les comportements, les tensions et les dérives qui traversent les organisations professionnelles, de même que sur les mécanismes régulatoires existants ou à développer.

La perspective adoptée dans ce cadre est résolument ***préventive***. Elle vise à identifier les comportements à risque, à anticiper les situations susceptibles de générer des dérives, à en analyser les facteurs d'émergence et à planifier des interventions appropriées, capables de transformer durablement les cultures organisationnelles, les cadres normatifs et les pratiques de gestion. Une telle orientation suppose l'adoption d'une logique de gouvernance proactive, au sein de laquelle les responsabilités en matière de régulation sont partagées entre les différents acteurs organisationnels. Elle n'exclut pas, pour autant, le maintien de mécanismes de contrôle, de surveillance et de sanction, qui demeurent des composantes essentielles du système régulateur. Ainsi, bien que fondamentalement préventive, la démarche de gestion des risques éthiques s'inscrit dans la logique de la ***synergie régulatoire***. Elle s'avère donc pleinement compatible avec les interventions de contrôle et de sanction, qu'elles soient de nature pénale, déontologique ou disciplinaire. S'inscrivant dans une philosophie de gestion des comportements fondée sur la complémentarité des mécanismes régulatoires, elle repose sur la mobilisation conjointe de plusieurs leviers : la promotion de l'autorégulation professionnelle des policiers, l'exercice des responsabilités managériales par les cadres hiérarchiques et l'intervention des instances institutionnelles de contrôle. Cette dynamique régulatoire plurielle, qui articule de manière cohérente des stratégies préventives et correctives, apparaît comme une condition déterminante pour prévenir efficacement les inconduites policières et en limiter les manifestations. Elle permet, en effet, de conjuguer responsabilisation individuelle, encadrement organisationnel et surveillance institutionnelle, dans une perspective intégrée de gestion des comportements professionnels.

Rappel de la méthodologie

La cartographie des risques éthiques présentée dans ce document est le fruit d'une démarche de recherche rigoureuse conduite par le Groupe de recherche en éthique et gouvernance policière, sous la direction du professeur Yves Boisvert. Elle s'appuie sur une méthodologie qui a combiné une analyse documentaire exhaustive couvrant les années 2018 à 2023 et un vaste volet empirique qualitatif réalisé auprès de vingt services de police québécois à l'automne 2024 et au printemps 2025. Au total, 53 entrevues menées auprès de directions et de responsables syndicaux, ainsi que 18 groupes de

discussion composés de 179 patrouilleurs et sergents, ont permis de dégager une image nuancée des réalités de terrain des différents services de police du Québec. En s'appuyant sur les connaissances de base recueillies auprès de ces acteurs de terrain, cette approche vise à susciter une réflexion dynamique sur les pratiques, les tensions et les facteurs de vulnérabilité qui traversent les organisations policières québécoises. La recherche est structurée en **huit phases** articulant une analyse documentaire rigoureuse et un volet empirique qualitatif de terrain :

Phase 1 : Analyse documentaire (2018–2023)

La première phase repose sur une revue de littérature scientifique et médiatique couvrant l'éthique policière, la déontologie et le jugement professionnel des policiers, complétée par une analyse de la presse sur les inconduites. Elle inclut également l'examen de contenus institutionnels produits entre 2018 et 2023 :

- Plans d'intervention en éthique organisationnelle et documentation interne sur la prévention des inconduites ;
- Dossiers disciplinaires internes : statistiques, comportements types et interventions ;
- Bilans annuels en déontologie policière.

Cette phase 1 nous a permis de préparer nos rencontres avec les acteurs du milieu policier et aider à établir le cadre d'analyse des thématiques pour le logiciel Dedoose.

Phases 2 à 4 : Collecte qualitative de terrain

Le volet de terrain mobilise trois dispositifs complémentaires, réalisés à l'automne 2024 et à l'hiver-printemps 2025 :

- Entrevues semi-directives (Teams) avec les directions (12 directeurs ou directeur adjoint, 14 responsables de la gendarmerie, 19 responsables de gestion disciplinaire) ;
- Entrevues semi-directives (Teams) avec 8 responsables syndicaux ;
- Groupes de discussion en présence avec 179 patrouilleurs et des sergents.

Pour assurer la confidentialité des échanges, nous nommons les services les plus gros (de niveaux 3 à 6) : 3+. Les plus petits services (de niveaux 1 et 2) seront nommés : 2-.

Design méthodologique des entrevues

Automne 2024 – Hiver / Printemps 2025

Design des entrevues avec les cadres (Automne 2024)

Services (20)	Direction	Gendarmerie	Normes professionnelles
3+ : 6	6	6	6
2– : 14	6	8	13
Total	12	14	19

Design des entrevues avec des responsables syndicaux (Automne 2024)

3+	4
2–	4
Total	8 responsables syndicaux

Groupes de discussion avec patrouilleurs et sergents (Hiver / Printemps 2025)

	Nbre de groupes	Nbre de participants
3+	13	127
2–	5	52
Total	18	179 patrouilleurs

Phases 5 à 8 : Analyse et rédaction

Les données collectées ont fait l’objet d’un traitement en cinq étapes successives : (1) la transcription automatisée des entretiens et des groupes de discussion à l’aide du logiciel *NoScribe* ; (2) la révision et l’anonymisation des verbatims ; (3) la codification manuelle à l’aide du logiciel *Dedoose* (ou, dans certains cas, une codification directe) ; (4) la rédaction de l’analyse détaillée appuyée par des citations illustratives ; et (5) la préparation de tableaux synthèses avec l’assistance de l’outil d’intelligence artificielle *Claude*.

Afin de structurer l’analyse qualitative dans *Dedoose*, la recherche s’est appuyée sur trois grandes familles de thématiques émergentes (les situations à risque, les facteurs de risque et les stratégies d’atténuation) qui ont servi de catégories de codification pour l’analyse des entrevues et des groupes de discussion. Le présent rapport (1.B) se concentre sur l’analyse de cinq thèmes de la **Catégorie 1 — Situations à risque**.

Nombre de références (citations) par catégorie

Catégorie	Nombre de références
Catégorie 1 — Situations à risque	1 095
Catégorie 2 — Facteurs de risque	2 258
Catégorie 3 — Stratégies d'atténuation	306
Total	3 659

Avant d’entreprendre la rédaction, nous avons éliminé tous les codes ainsi que leurs contenus associés dont la fréquence d’occurrence était marginale, soit moins de quinze interventions codifiées. Au moment de l’analyse et de la présentation des résultats, une quatrième catégorie, celle des comportements à risque, a été ajoutée. Bien qu’elle ne figurât pas explicitement dans la structure initiale de codification, cette catégorie émergeait de manière récurrente dans les discussions portant sur les situations à risque, justifiant ainsi son intégration au cadre analytique.

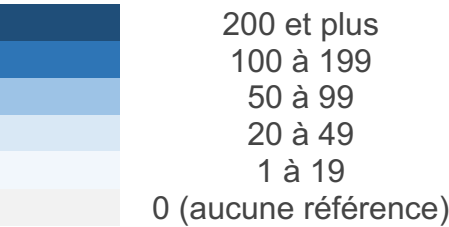
L’analyse des codes et des extraits qui leur sont associés a conduit à l’organisation des résultats de recherche en trois documents distincts. Le document (1.A) traite des risques éthiques liés aux enjeux professionnels. Le présent document (1.B) traite des éléments liés aux contextes de transactions organisationnelles ainsi qu’aux dimensions de la vie privée des policiers, regroupés sous l’appellation de *zones de risque organisationnelles et personnelles*. Enfin, le troisième document (1.C) est consacré à une analyse approfondie des stratégies d’atténuation recensées.

En vue de l'élaboration des tableaux de cartographie des rapports 1.B, des documents d'analyse détaillée ont été produits à partir du contenu des fiches thématiques générées dans *Dedoose*. Chaque analyse reposait sur une interprétation rigoureuse des données et était appuyée par un ensemble de citations significatives, chaque unité d'analyse étant associée à au moins un extrait de verbatim. Ces documents ont ensuite été utilisés comme matériaux de référence pour l'assistant d'intelligence artificielle *Claude*, lequel a contribué à la préparation et à la structuration des tableaux synthèses intégrés aux cartographies.

L'ensemble du processus de recherche et d'analyse des données a été réalisé dans le respect de normes rigoureuses en matière d'éthique de la recherche. Ces engagements comprennent notamment la protection de la confidentialité des participants, le traitement non nominatif des données, l'accès restreint aux matériaux bruts de recherche ainsi que la suppression rapide de toute information permettant l'identification des personnes participantes.

Tableau des codes Dedoose
Nombre de citations par codes liés à
Nos 2 zones à risque (organisationnelles et personnelles)
de la Cartographie 1.B

Légende des intensités



Code (thème / sous-thème)	Nombre de références
Catégorie 1 — Situations à risque	
Habitudes de vie	124
Transactions avec les collègues	109
Transactions avec les supérieurs	34
Réseaux sociaux	34
Fréquentations	21

A) *Les zones à risque en contexte intra organisationnel : Transactions policières entre les collègues*

Le présent tableau synthèse (Tableau A) porte sur les transactions entre collègues au sein des organisations policières québécoises, un domaine où les enjeux éthiques se déploient à l'intérieur même des équipes de travail. Le tableau s'articule autour de quatre thèmes : le harcèlement et les zones grises de l'humour policier, le choc générationnel et l'évolution des normes culturelles, la loi du silence et la dénonciation entre collègues, ainsi que le rôle du syndicat et des superviseurs dans la prévention des inconduites. Ces dimensions permettent d'aborder la problématique dans toute sa complexité, des comportements individuels jusqu'aux dynamiques organisationnelles et syndicales qui les soutiennent.

Parmi les principaux constats, le tableau met en évidence la difficulté de tracer une frontière claire entre l'humour utilisé comme mécanisme de cohésion et les propos qui deviennent harcelants. Cette ambiguïté est accentuée par un fossé générationnel marqué entre policiers d'expérience et nouvelles recrues. Il documente également la persistance d'une loi du silence sélective : les infractions criminelles graves sont généralement dénoncées, mais les comportements éthiquement questionnables bénéficient souvent d'une tolérance tacite, freinée par la crainte de représailles et par le lien de confiance qui unit les partenaires en auto-patrouille.

Le tableau souligne aussi le rôle ambivalent du syndicat, tiraillé entre l'obligation de défendre tous ses membres, y compris ceux accusés de comportements graves, et le soutien dû aux victimes, elles-mêmes syndiquées. La proximité syndicale entre les sergents et leurs subordonnés complique par ailleurs l'exercice de l'autorité informelle nécessaire à une intervention précoce des cadres opérationnels.

Face à ces enjeux, le tableau propose un ensemble de stratégies concrètes : une politique de tolérance zéro clairement communiquée, des mécanismes d'intervention graduée entre la confrontation directe et le processus disciplinaire formel, la protection robuste des dénonciateurs, un programme de parrainage pour l'intégration des nouvelles recrues, la séparation des rôles syndicaux entre partie plaignante et partie mise en cause, ainsi qu'un dialogue intergénérationnel structuré entre les directions et les syndicats.

En somme, ce tableau constitue un outil de référence destiné aux gestionnaires, aux formateurs, aux représentants syndicaux et aux responsables des normes professionnelles. Son objectif est de favoriser une compréhension partagée des dynamiques relationnelles entre collègues, afin de soutenir les organisations policières à demeurer à la fois cohésives et respectueuses de la dignité de chaque personne.

Tableau A
Transactions policières avec les collègues

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
1. Le harcèlement et les zones grises de l'humour			
• Harcèlement sexuel, psychologique ou moral entre collègues • Blagues ou taquineries répétées ciblant systématiquement une même personne • Commentaires à caractère sexuel ou remarques discriminatoires (race, orientation sexuelle, religion) • Visionnement de pornographie ou gestes à caractère sexuel lors d'événements d'équipe • Agression sexuelle entre collègues lors d'un party ou en auto-patrouille	• Événements sociaux hors service (partys de Noël, partys privés, initiations) • Nouvelle recrue peu intégrée, exposée à une culture d'équipe déjà établie • Dynamique d'une équipe dominée par un leader informel négatif générant un climat malsain	• Absence de balises claires, développées collaborativement, sur les limites de l'humour • Zones grises de l'humour policier où la frontière avec le harcèlement demeure subjective • Choc générationnel non géré quant à l'acceptabilité des blagues et taquineries • Détection tardive des climats toxiques, la situation ne remontant à la direction qu'à un stade critique • Sous-culture d'équipe tolérant certains comportements jugés « bien vus » par certains • Mécanisme inadéquat pour les plaintes de harcèlement utilisé pour régler un différend personnel • Superviseurs eux-mêmes membres du même syndicat, réticents à intervenir	• Politique claire de tolérance zéro à l'égard du harcèlement sexuel et psychologique, communiquée et appliquée • Formation continue sur l'incivilité et l'humour, incluant des formats donnés par les pairs • Développer des lignes directrices collaboratives sur les limites de l'humour et de la camaraderie • Enquêtes de climat de travail menées par les ressources humaines ou des firmes externes indépendantes • Sanctions exemplaires et proportionnées, communiquées à l'ensemble de l'organisation

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
2. Le choc générationnel et l'évolution des normes culturelles			
• Résistance ouverte de policiers d'expérience aux nouvelles normes de respect attendues par les recrues • Exclusion ou ostracisation de nouvelles recrues jugées trop sensibles • Exclusion de policiers plus âgés perçus comme dépassés • Règlement de conflits par messages textes plutôt que par une discussion directe • Autocensure excessive limitant les échanges entre collègues aux seuls aspects professionnels • Jeunes recrues qui contournent complètement leurs collègues et superviseurs pour porter plainte directement aux normes professionnelles	• Travail en duo ou en équipe où un conflit de personnalités n'est pas pris en charge par le superviseur • Recrutement de profils plus studieux et analytiques, moins développés socialement, modifiant la dynamique d'équipe • Retour dans l'équipe ou intégration de policières dans un climat encore marqué par une hiérarchie informelle traditionnelle • Rencontres informelles où l'humour d'anciens dérape sans qu'un cadre n'intervienne	• Absence de dialogue intergénérationnel structuré entre policiers d'expérience et nouvelles recrues • Manque de compétences en communication interpersonnelle et en résolution de conflits chez les plus jeunes • Attentes contradictoires envers les sergents (proactifs vs perçus comme gardiens de l'ordre interne) • Absence de mécanismes d'intervention graduée entre confrontation informelle et discipline formelle • Tension non résolue entre valorisation de la solidarité d'équipe et respect absolu de la dignité individuelle	• Développer une culture de communication directe via des formations établissant les limites de l'humour pour rester dans un cadre respectueux • Créer un continuum d'intervention graduée : confrontation directe, médiation du sergent, intervention du lieutenant, ressources humaines, discipline formelle • Programme de parrainage pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues • Tournées d'équipe par la direction pour rappeler les attentes comportementales, en amont plutôt qu'en réaction • Favoriser un dialogue intergénérationnel constructif reconnaissant les contributions de chacun
3. La loi du silence, la dénonciation et l'esprit de corps			
• Non-dénonciation de comportements éthiquement questionnables, mais non criminels (omerta sélective) • Protection informelle d'un collègue fautif au nom de la solidarité de groupe	• Enquête disciplinaire où on découvre que le dossier implique plus d'une victime • Dénonciateur perçu comme un « stool », risquant l'isolement social et une carrière compromise	• Culture de l'esprit de corps et loi du silence protégeant tacitement les comportements non criminels • L'importance de la relation de confiance entre partenaires en auto-patrouille	• Mécanismes robustes de protection des dénonciateurs : anonymat, sanctions contre les représailles, suivi attentif • Valoriser culturellement la dénonciation comme un acte de courage plutôt qu'une trahison

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
- Instrumentalisation involontaire d'un collègue dans un geste répréhensible - Recours à des enveloppes anonymes pour dénoncer plutôt qu'aux mécanismes formels de plainte	- Incertitude sur la gravité réelle d'un comportement observé, entretenant la zone grise - Exemples connus de collègues « vertueux » ayant payé cher leur dénonciation, dissuadant les suivants	rendant la dénonciation particulièrement coûteuse - Absence de mécanismes robustes de protection des dénonciateurs (anonymat, suivi post-dénonciation) - Confusion des rôles liée à la proximité syndicale entre superviseurs de premier niveau et subordonnés	- Communication claire de la direction sur l'importance de l'intégrité, appuyée d'exemples concrets - Former les superviseurs à distinguer leur rôle de collègue syndical, de leur rôle d'autorité
4. Le rôle du syndicat et des superviseurs dans la prévention			
- Défense syndicale systématique des membres accusés, même dans des cas graves (agression sexuelle) - Contestation syndicale quasi automatique de toutes les sanctions disciplinaires, indépendamment de la solidité du dossier - Accompagnement volontairement inéquitable offert aux victimes par rapport aux accusés - Tolérance ou participation de superviseurs aux comportements problématiques d'un sous-groupe	- Sergent devant intervenir auprès d'un pair avec qui il partage la même affiliation syndicale - Deux représentants syndicaux devant se répartir la partie plaignante et la partie mise en cause dans un même dossier - Sanctions sévères créant un climat de peur qui décourage l'autorégulation informelle entre collègues - Fusion de services ou régie intermunicipale réunissant des cultures syndicales et organisationnelles distinctes	- Rôle ambivalent du syndicat, tiraillé entre l'obligation de défendre l'accusé et le soutien dû à la victime - Confusion des rôles : le sergent est à la fois pair syndical et figure d'autorité hiérarchique - Effets pervers des sanctions punitives (autocensure, réticence à intervenir informellement) - Absence de séparation claire des rôles syndicaux dans les dossiers de harcèlement	- Séparer les rôles syndicaux (représentants distincts pour la partie plaignante et la partie mise en cause) pour éviter les conflits d'intérêts - Favoriser une posture proactive des représentants syndicaux dans la prévention (signalement précoce des tensions à l'employeur) - Instaurer des rencontres régulières entre direction et syndicat pour bâtir un leadership partagé - Formation et soutien accrus aux sergents en gestion des relations humaines et en intervention précoce

B) Les zones à risque en contexte intraorganisationnel : Transactions policières avec les supérieurs hiérarchiques

Le présent tableau synthèse porte sur les transactions entre les policiers et leurs supérieurs hiérarchiques au sein des organisations policières québécoises, un domaine où les enjeux éthiques se déploient au cœur même de l'exercice de l'autorité. Le tableau s'articule autour de cinq thèmes : les abus d'autorité et l'érosion du respect hiérarchique, le harcèlement institutionnel et l'instrumentalisation des plaintes, les préjugés, la discrimination et le harcèlement sexuel émanant de la haute direction, les stratégies disciplinaires et les doubles standards, ainsi que la gouvernance des plaintes, la microgestion et le rôle des acteurs internes que sont les ressources humaines et le syndicat. Ces dimensions permettent d'aborder la problématique dans toute sa complexité, des comportements individuels jusqu'aux dynamiques organisationnelles qui les soutiennent ou les tolèrent.

Parmi les principaux constats, le tableau met en évidence une tension persistante entre une proximité relationnelle accrue entre policiers et cadres, généralement perçue favorablement, et des manifestations d'insubordination ou de remise en question de l'autorité formelle. Il documente également des situations où l'autorité hiérarchique est exercée de manière abusive, créant un climat de travail toxique, et où c'est paradoxalement l'employé qui confronte un supérieur irrespectueux qui se retrouve sanctionné plutôt que ce dernier.

Le tableau souligne aussi l'existence d'une instrumentalisation des mécanismes de protection des employés : des plaintes de harcèlement psychologique et des campagnes de dénigrement sont parfois utilisées en réaction à des interventions de gestion légitimes. Fait notable, l'analyse révèle que les comportements discriminatoires (homophobes, racistes ou sexistes), peuvent provenir autant des cadres que des employés de première ligne, un constat qui interroge directement l'exemplarité du leadership.

L'analyse met également en lumière des doubles standards dans l'application des mesures disciplinaires, où des comportements graves envers le public sont sévèrement sanctionnés alors que des manquements internes similaires bénéficient d'une tolérance plus grande, ainsi qu'un problème récurrent de sous-documentation des comportements problématiques. Du point de vue syndical, le tableau documente enfin des enjeux de microgestion, des conflits d'intérêts liés à des relations personnelles entre cadres, et une fragmentation du traitement des plaintes entre de multiples intervenants qui dilue l'imputabilité et compromet la confidentialité.

Face à ces enjeux, le tableau propose un ensemble de stratégies concrètes : l'exemplarité et la formation des leaders en gestion de l'autorité et de l'éthique, un soutien institutionnel clair et immédiat aux gestionnaires ciblés par des plaintes réactives, des mécanismes de rétroaction ascendante et de signalement anonyme, une application cohérente et documentée des mesures disciplinaires, ainsi qu'une simplification et une clarification des processus de traitement des plaintes.

Tableau B
Transactions policières avec les supérieurs hiérarchiques

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
1. Les abus d'autorité et l'érosion du respect hiérarchique			
• Abus d'autorité et propos dégradants d'un supérieur envers ses subordonnés • Insubordination et remise en question de l'autorité formelle par certains employés • Laxisme de gestion : Intervention tardive ou tolérance prolongée de la part de certains superviseurs face à des situations problématiques	• Proximité relationnelle accrue entre policiers et cadres : brouillant les repères d'autorité • Présence dans une équipe d'individus qui sont reconnus pour s'en prendre verbalement à leurs sergents • Situations opérationnelles à risque élevé (poursuites automobiles) où le leadership du sergent tarde à s'exercer • Présence de sergents dans des équipes difficiles alors qu'ils sont reconnus pour avoir souvent laissé filer des comportements problématiques sans rapport ni suivi disciplinaire • Couples formés de cadres de niveaux hiérarchiques différents au sein d'un même service • Inversion des responsabilités : sanction de l'employé qui confronte un supérieur irrespectueux plutôt que du supérieur lui-même	• Manque d'expérience chez certains superviseurs et sergents : ils sont de plus en plus jeunes • Sergents cumulant une fonction hiérarchique et un rôle de leader syndical ou de fraternité policière • Absence de séparation claire entre le rôle syndical et le rôle d'autorité hiérarchique pour les sergents • Culture organisationnelle historique de laxisme facilitant la tolérance des comportements limites, voire des comportements problématiques • Petits services où la proximité des cadres et des patrouilleurs favorise les conflits d'intérêts • Maintien en poste d'individus ciblés qui sont connus pour s'en prendre verbalement à leurs sergents • Manque de leadership décisionnel chez certains gestionnaires appelés à trancher rapidement	• Accompagnement et formation des superviseurs en gestion de l'autorité, du jugement et de la responsabilité • Soutien institutionnel clair et rapide aux gestionnaires qui doivent exercer des interventions difficiles • Formation continue sur l'exercice sain de l'autorité, alliant fermeté, écoute et respect • Séparation des rôles syndicaux et hiérarchiques afin d'éviter les conflits d'intérêts • Politique de dénonciation et de suivi rigoureux des comportements problématiques, indépendamment du rang de la personne visée

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
2. Le harcèlement institutionnel et l'instrumentalisation des plaintes			
• Dépôt instrumental de plaintes de harcèlement psychologique en réaction à une mesure d'encadrement légitime • Campagnes de dénigrement orchestrées contre des gestionnaires (lettres mensongères, refus de communication, non-exécution de directives, menaces voilées) • Contre-plaintes stratégiques déposées par des employés sous-performants faisant l'objet de mesures correctives • Recours à un arrêt de travail pour invalidité comme tactique de défense face à une intervention de gestion • Menaces explicites proférées par des représentants syndicaux envers des gestionnaires	• Gestionnaire qui amorce l'encadrement d'un employé difficile et devient rapidement la cible d'une plainte • Gestionnaires provenant de l'externe, qui se fait confronter en raison d'un clivage interne-externe persistant • Dossiers où même les témoignages reconnaissent un fond de vérité, malgré une utilisation tendancieuse de la plainte • Situations où un officier se cache derrière un collègue pour porter plainte contre un gestionnaire • Directions générales municipales méconnaissant les obligations propres à la Loi sur la police	• Complicité passive ou active du syndicat dans certaines campagnes de dénigrement des cadres • Réaction institutionnelle tardive ou insuffisante face aux gestionnaires ciblés • Confusion entre supervision légitime et harcèlement : cela freine l'exercice du rôle de gestion • Manque de formation des employés du service de ressources humaines du milieu municipal sur les particularités du milieu policier • Absence de mécanismes et de processus d'évaluation permettant de distinguer les plaintes fondées des plaintes stratégiques	• Soutien clair et immédiat de la direction envers les gestionnaires ciblés par des plaintes réactives • Recours à des conseillères en ressources humaines internes pour accompagner les cadres visés • Formation des directions générales municipales sur les obligations découlant de la Loi sur la police • Processus d'enquête capables de distinguer les plaintes fondées des plaintes défensives, sans négliger les enjeux réels sous-jacents • Position ferme, communiquée et appliquée de tolérance zéro à l'égard du harcèlement, y compris envers les cadres
3. Les préjugés, la discrimination et le harcèlement sexuel émanant de la haute direction			
• Propos homophobes, racistes ou sexistes tenus par des dirigeants envers leurs employés • Harcèlement sexuel exercé par des supérieurs hiérarchiques, exploitant une asymétrie de pouvoir	• Rencontre disciplinaire où un employé se sent jugé et insulté par ses supérieurs • Période de transition au niveau de la direction, car les nouveaux dirigeants doivent corriger des dossiers discriminatoires laissés par les prédécesseurs	• Culture organisationnelle marquée par des codes de masculinité toxique de longue date • Absence d'exemplarité au sommet de la hiérarchie	• Exemplarité irréprochable exigée au sommet de la hiérarchie • Système de rétroaction à 360 degrés permettant aux subordonnés d'évaluer confidentiellement leurs supérieurs • Sélection des leaders fondée sur les qualités éthiques et relationnelles, et non

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
• Insultes homophobes proférées à l'endroit d'un employé lors de rencontres disciplinaires • Tolérance implicite des cadres à l'égard des comportements discriminatoires • Des directions avec des postures discriminatoires pour l'embauche et les promotions • Justification, par certains employés, de comportements discriminatoires au motif que « le chef agit de la même manière »	• Cadres supérieurs qui demeurent en poste après avoir été rappelés à l'ordre pour avoir eu des comportements discriminatoires • Gestionnaires intermédiaires devant choisir entre dénoncer immédiatement un supérieur ou temporiser pour corriger la situation de l'intérieur • Absence de progrès mesurable de la culture organisationnelle, malgré des efforts de sensibilisation, notamment sur la place des femmes	• Manque de mécanismes de rétroaction ascendante permettant aux subordonnés d'évaluer leurs supérieurs • Perception d'un risque de représailles pour ceux qui dénoncent un supérieur • Sous-représentation des femmes et de la diversité dans les rôles de supervision • Culture de direction misogyne : absence de progrès mesurable sur la place des femmes • Climat de tolérance implicite envers les comportements discriminatoires, légitimé par l'exemple donné par la direction	uniquement sur l'ancienneté ou les compétences opérationnelles • Formation continue sur les biais inconscients, les dynamiques de pouvoir et le respect de la diversité • Mécanismes de signalement anonymes couplés à des enquêtes indépendantes pour protéger les dénonciateurs
4. Les stratégies disciplinaires et les doubles standards			
• Application incohérente des sanctions selon qu'elles visent des comportements envers le public ou des manquements internes	• Sergent au caractère difficile, régulièrement insubordonné, faisant l'objet d'une approche corrective négociée plutôt que punitive • Maintien dans l'équipe d'employés sanctionnés sévèrement pour comportements offensants • Congédiement d'un employé problématique, même en période de probation, exigeant des dossiers extrêmement détaillés	• Poids des conventions collectives complexifiant l'application des mesures disciplinaires • Culture de tolérance à l'égard des inconduites internes chez certains responsables des normes professionnelles • Déplacement d'employés problématiques d'un service ou d'une unité à l'autre plutôt que résolution du problème	• Approche disciplinaire graduée et conditionnelle pour les cas se prêtant à une modification durable du comportement • Sanctions immédiates et sans compromis pour les inconduites jugées absolument intolérables (parjures, faux rapports, abus de pouvoir) • Documentation rigoureuse et continue des comportements, tant positifs que négatifs

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
	• Période prolongée de laxisme comportemental lors des négociations collectives	• Rotation fréquente des superviseurs empêchant l'établissement d'une vision à long terme du comportement d'un employé • Absence de distinction claire entre approche punitive et approche corrective selon la gravité des gestes • Évaluations annuelles élogieuses malgré des comportements notoirement difficiles depuis plusieurs années • Culture de tolérance historique à l'égard de l'incivilité interne • Manque de constance dans le style de gestion lors des transitions de direction • Défaut de documentation systématique des comportements par les superviseurs successifs • Absence de documentation des comportements problématiques dans les dossiers officiels RH des employés	• Formation des superviseurs sur l'importance de la traçabilité et mise en place de systèmes facilitant cette documentation • Cohérence et équité perçue dans l'application des sanctions, indépendamment du statut de la victime ou de l'accusé

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
5. La gouvernance des plaintes, la microgestion et le rôle des acteurs internes			
• Traitement des plaintes disciplinaires influencé par des relations personnelles entre certains cadres visés et des membres de la direction • Microgestion excessive de certains cadres afin de coincer à tout prix des sergents et des patrouilleurs • Dépôt de plaintes de harcèlement par des supérieurs eux-mêmes en réaction à une surveillance jugée excessive de la direction • Déplacement du plaignant plutôt que du responsable des comportements problématiques	• Multiplication des intervenants (avocats, ressources humaines, firmes externes, normes professionnelles) dans le traitement d'une même plainte • Dossiers où une firme externe conclut à de l'incivilité interne • Confusion entre incivilité et harcèlement dans la qualification des dossiers • Perte de confidentialité dans les enquêtes internes • Demandes simultanées de changement d'équipe par plusieurs membres d'une même unité : signe d'un dysfonctionnement majeur • Traitement différencié selon le statut hiérarchique des personnes impliquées (plus difficile de déplacer un lieutenant qu'un sergent) • Documentation systématique, par des subordonnés, des agissements d'un supérieur en réponse à une méfiance accumulée	• Fragmentation de la responsabilité entre de multiples intervenants : cela ne fait que diluer l'imputabilité entre les acteurs • Absence de principes de médiation ou de restauration des relations dans les processus d'enquête • Manque de protocoles établis en ressources humaines, menant à des décisions arbitraires • Prévisibilité perçue des issues, le plaignant étant souvent déplacé plutôt que la personne fautive, ce qui alimente la culture du silence • Improvisation dans la gestion des ressources humaines, faute de protocoles établis	• Simplification et clarification des processus de traitement des plaintes, avec un nombre restreint d'intervenants clairement désignés • Formation des enquêteurs sur la distinction entre incivilité et harcèlement et sur les principes de résolution des conflits • Protocoles clairs et cohérents en ressources humaines, appliqués indépendamment du statut hiérarchique des parties • Intervention rapide de la direction lorsque plusieurs demandes de changement d'équipe signalent un problème systémique • Encadrement des pratiques de supervision afin d'éviter les dérives de microgestion tout en maintenant une reddition de comptes appropriée

C) Les zones à risque en contexte privé : habitudes de vie et vie privée des policières et policiers

Le présent tableau synthèse porte sur la question des habitudes de vie et de la vie privée des policières et policiers, c'est-à-dire l'ensemble des comportements, choix personnels et situations qui se déroulent en dehors des heures de service : consommation d'alcool ou de cannabis, conduite avec les capacités affaiblies, fréquentations amicales ou amoureuses, usage des réseaux sociaux, violence conjugale, comportements à caractère sexuel, ainsi que la gestion de l'image et de la réputation dans une sphère qui devrait, en principe, demeurer strictement privée. Contrairement à d'autres thèmes de la présente recherche portant sur des conduites adoptées dans l'exercice des fonctions, celui-ci s'intéresse spécifiquement à la frontière mouvante et contestée entre la vie professionnelle et la vie personnelle du policier.

Ce tableau cible certains éléments consensuels : pour les policiers, la sphère privée n'est jamais totalement privée. Elle demeure en observation constante, qu'il s'agisse du regard des voisins, des collègues, des supérieurs, des médias ou du grand public. Cette conscience d'être continuellement scrutés oblige les policiers à développer des stratégies d'autorégulation, de prudence et de gestion du risque réputationnel qui débordent largement les exigences disciplinaires formelles.

Parmi les principaux constats, le tableau montre que la notion du policier « 24 heures sur 24 » demeure centrale, mais inégalement intégrée par les membres, certains continuant de percevoir une séparation nette entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. La consommation d'alcool et la conduite avec les capacités affaiblies constituent la problématique la plus récurrente, bien que les données suggèrent une diminution progressive de la tolérance culturelle et de la solidarité protectrice entre collègues. Le cannabis, quant à lui, demeure entouré d'un certain tabou organisationnel, notamment quant à la provenance légale ou illicite de la substance consommée.

Sur le plan des conduites les plus graves, la violence conjugale et les comportements à caractère sexuel inappropriés ressortent comme des enjeux particulièrement sensibles, parfois banalisés par une culture organisationnelle encore teintée de normes machistes. Le tableau met également en évidence la tension vécue par les patrouilleurs entre le devoir de signaler les comportements problématiques d'un collègue et la solidarité de groupe, plusieurs préférant ne pas être « ceux qui lance la première pierre ». Cette dynamique est renforcée par la perception d'un soutien organisationnel limité en cas de controverse, plusieurs patrouilleurs évoquant la crainte de devenir un « agneau à sacrifier » pour protéger la réputation institutionnelle.

Face à ces enjeux, le tableau propose des stratégies concrètes déjà mises en œuvre ou souhaitées par les répondants : une sensibilisation continue dès l'induction et tout au long de la carrière, le recours à des témoignages vécus pour ancrer concrètement les conséquences des inconduites, le maintien d'outils de sélection rigoureux tels que le polygraphe et les enquêtes d'accréditation, une collaboration renforcée entre les directions et les organisations syndicales, ainsi qu'une communication publique plus transparente sur le faible taux réel d'inconduites afin de contrer le récit médiatique négatif.

En somme, ce tableau rappelle que les habitudes de vie ne constituent pas une dimension périphérique de l'éthique policière, mais bien un espace privilégié où se concentrent plusieurs tensions structurelles propres à la profession, appelant une approche à la fois préventive, proportionnée et respectueuse des droits individuels des policiers.

Tableau C

Habitudes de vie et vie privée des policières et policiers

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
1. Le principe du policier « 24 heures sur 24 » et la porosité de la frontière public-privé			
• Invocation involontaire du statut de policier dans des interactions personnelles anodines • Utilisation, même sans intention, de son statut lors d'un appel personnel aux services d'urgence pouvant être perçue comme un traitement de faveur	• Vie dans une petite communauté ou sur son territoire d'origine : absence totale d'anonymat • Même en milieu urbain, policier reconnu par ses voisins ou par les citoyens de son secteur • Événements sociaux privés (party familial, tournoi de golf, rassemblement) qui dégénèrent et attirent l'attention • Conflit de voisinage banal réinterprété à travers le prisme de la fonction policière	• Difficulté de certains policiers à intégrer l'idée que leur statut professionnel les suit en tout temps, y compris en congé • Perception, chez certains membres, d'une séparation nette entre vie professionnelle et vie personnelle • Forte visibilité sociale du policier, accentuée en milieu de taille moyenne ou restreinte • Omniprésence des technologies de surveillance et d'enregistrement (caméras, sonnettes intelligentes, téléphones) • Attentes sociétales élevées et resserrement progressif des standards de conduite exigés des policiers • Exposition indirecte de l'entourage (conjoint, enfants) à la visibilité associée à la fonction policière	• Sensibiliser systématiquement dès l'induction au principe du policier « 24-7 » et à ses implications concrètes • Multiplier les formations et rappels continus tout au long de la carrière plutôt qu'une seule sensibilisation initiale • Utiliser des témoignages vécus (vidéos, conférences de pairs sanctionnés) pour rendre tangibles les conséquences • Documenter et traiter toute situation préoccupante par des rencontres de prévention dès les premiers signaux
2. Consommation d'alcool et conduite avec les capacités affaiblies			

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
• Conduite avec les capacités affaiblies par l'alcool • Inconduites diverses associées à des activités sociales bien arrosées entre collègues • Recours, dans le passé, à une solidarité de protection entre collègues (ex. reconduire un collègue en état d'ébriété plutôt que d'intervenir formellement)	• Activités sociales entre collègues, partys d'équipe ou tournois sportifs • Sorties dans les bars, particulièrement fréquentes chez les jeunes policiers en début de carrière • Situations où le policier reconnu coupable au criminel doit néanmoins répondre de son geste sur le plan disciplinaire, indépendamment du verdict judiciaire	• Culture de socialisation professionnelle valorisant les activités sociales entre policiers • Sentiment de certains d'être « au-dessus » des règles tant qu'ils ne se font pas prendre • Mode de vie des jeunes policiers, marqué par une sociabilité plus intense et une présence accrue dans les bars • Recul réel, mais incomplet de la tolérance culturelle historique et de la solidarité protectrice entre pairs • Pression comparative : parmi les rares infractions susceptibles d'exposer un policier aux tribunaux, la conduite avec capacités affaiblies demeure statistiquement la plus probable	• Traiter les inconduites sur le plan disciplinaire même en cas d'acquittement au criminel, au nom de la cohérence avec les valeurs institutionnelles • Tenir des rencontres d'équipe régulières de sensibilisation, notamment en amont des périodes à risque • Solliciter activement les syndicats pour qu'ils relaient les messages de prévention auprès de leurs membres • Diffuser des témoignages vécus (vidéos de policiers sanctionnés) lors de l'intégration des nouvelles recrues
3. Cannabis et substances illicites			
• Consommation légale de cannabis, mais incertitude organisationnelle quant à sa provenance (réseaux légaux ou marché illicite) • Consommation de drogues dites « dures » (ex. cocaïne), jugée totalement incompatible avec la fonction policière	• Approvisionnement auprès de réseaux criminels que le policier est lui-même appelé à combattre • Prise de service moins de 24 heures après la dernière consommation de cannabis	• Malaise et tabou culturel persistant autour du sujet, plus marqué que pour l'alcool • Clivage générationnel : plus grande normalisation de la consommation chez les jeunes policiers	• Maintenir une politique claire de délai minimal (24 heures) avant la prise de service après consommation • Adopter une position de tolérance zéro, quasi unanimement partagée, à l'égard des drogues dures

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
		• Absence de mécanismes de contrôle ou de vérification de la provenance, reposant sur la responsabilité individuelle • Absence quasi généralisée de campagnes de sensibilisation spécifiques sur la provenance du cannabis consommé	• Encourager un dialogue organisationnel plus ouvert malgré le tabou culturel entourant la provenance du cannabis
4. Violence conjugale et comportements à caractère sexuel			
• Violence conjugale impliquant des policiers • Comportements à caractère sexuel inappropriés (commentaires, partage non sollicité d'images intimes, gestes déplacés), parfois banalisés sous couvert d'humour ou de camaraderie • Comportements teintés de machisme	• Usage d'applications de rencontre où la divulgation du statut de policier peut mener à des plaintes touchant le consentement • Dossiers où la victime est elle-même policière ou membre du système judiciaire, complexifiant l'enquête et générant des pressions informelles • Situations où l'entourage professionnel se polarise entre soutien à l'accusé et soutien à la victime	• Détention d'une arme à feu et connaissance approfondie du système judiciaire par la personne concernée • Culture historique de banalisation de certains comportements sous couvert d'humour ou de tradition informelle • Absence de mécanismes systématiques permettant de détecter rapidement ces situations avant qu'elles ne s'aggravent	• Intervenir rapidement et fermement (arrestation, enquête, transmission au DPCP) sans traitement différencié selon le statut • Adopter une position organisationnelle claire de tolérance zéro à l'égard de la violence conjugale • Remettre en question activement les normes culturelles machistes par un travail continu de sensibilisation • Promouvoir une culture organisationnelle fondée sur le respect, l'égalité et la responsabilisation individuelle

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
5. Réseaux sociaux, fréquentations et lieux publics			
• Publications, commentaires ou associations en ligne susceptibles de nuire à la crédibilité personnelle et institutionnelle • Fréquentation de lieux ou de personnes pouvant ternir la réputation du policier ou de son organisation	• Sorties dans des bars ou établissements où le policier peut côtoyer les mêmes citoyens qu'il encadre professionnellement • Existence, dans certains services, de listes informelles de lieux jugés à risque • Publications ou photos en ligne interprétées négativement par des collègues d'autres corps policiers ou par le public	• Diffusion rapide et permanente de l'information via les réseaux sociaux, réduisant la frontière entre sphères privées et publique • Absence d'encadrement formel du choix des fréquentations, laissant place à une diversité de sensibilités éthiques entre policiers • Manque de repères organisationnels concrets sur l'usage des plateformes numériques • Gestion des fréquentations et des lieux fréquentés reposant largement sur le jugement individuel plutôt que sur des règles formelles	• Sensibiliser en continu sur la gestion de l'image en ligne et les répercussions des publications personnelles • Rappeler régulièrement le principe de prudence comportementale même en dehors de l'uniforme • Développer le jugement professionnel par la formation continue plutôt que de s'en remettre à la seule sélection initiale des recrues
6. Faute individuelle grave et réputation collective de la profession			
• Réticence généralisée à dénoncer un collègue aux comportements douteux, par crainte d'être « celui qui lance la première pierre »	• Comportements criminels graves d'un collègue, connus ou soupçonnés de plusieurs, mais jamais signalés formellement • Couverture médiatique jugée disproportionnée par rapport à celle réservée à d'autres groupes professionnels	• Caractère collectif de la confiance accordée par le public à l'institution policière • Tensions entre le devoir de signalement et la solidarité de groupe propre aux milieux policiers • Absence de mécanisme clair de veille interne des comportements douteux	• Développer une culture de responsabilisation collective, sans recourir à une stigmatisation excessive des individus • Encourager et faciliter le signalement précoce des comportements à risque au sein des équipes • Communiquer publiquement le faible taux réel d'inconduites par rapport au

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
		fondés sur des soupçons persistants plutôt que des preuves formelles • Perception que la faute d'un seul policier « éclabousse » l'image de l'ensemble du corps policier • Manque de suivi ou d'intervention précoce à l'égard de recrues dont les comportements problématiques sont connus du milieu	volume d'interventions pour contrer le récit médiatique négatif
7. Soutien organisationnel, tensions syndicales et mécanismes de sélection			
	• Controverse médiatisée touchant un policier, où l'organisation cherche avant tout à protéger sa réputation institutionnelle • Griefs ou contestations syndicales portant sur des mesures disciplinaires liées à des comportements privés • Abandon du polygraphe dans plusieurs organisations en raison des pressions de recrutement et des coûts associés	• Absence de mécanismes systématiques de veille interne des situations à risque dans la sphère privée • Débat non tranché sur les limites du pouvoir organisationnel à l'égard des comportements hors service • Pénurie de main-d'œuvre et pressions de recrutement réduisant la rigueur de certains mécanismes de sélection • Perception d'un soutien organisationnel limité lorsqu'une controverse touchant la vie privée d'un policier éclate publiquement • Manque de reconnaissance institutionnelle des efforts de vigilance et	• Maintenir ou réintroduire des outils rigoureux de sélection (polygraphe, enquêtes d'accréditation) comme mécanismes de filtrage et de dissuasion • Développer une responsabilité partagée entre l'employeur et le syndicat dans la prévention des inconduites • Formaliser un dialogue organisationnel clair sur les limites de l'intervention dans la vie privée des policiers • Mettre en place des rencontres de préoccupation organisationnelle proactives avant l'escalade vers une mesure disciplinaire

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
		de prudence déployés par les policiers dans leur vie personnelle • Approche organisationnelle généralement réactive plutôt que proactive face aux comportements à risque	

D) *Les zones à risque en contexte privé : les fréquentations personnelles des policières et policiers*

Le présent tableau synthèse porte sur la question des fréquentations privées des policières et policiers, c'est-à-dire les relations amoureuses, amicales ou familiales susceptibles de soulever des enjeux d'intégrité, d'impartialité ou de crédibilité professionnelle. Il couvre autant les fréquentations douteuses avec des personnes associées au crime organisé que les zones plus ambiguës liées aux réseaux sociaux, aux ruptures amoureuses conflictuelles, aux liens familiaux et amicaux hérités de la vie personnelle, ainsi qu'aux mécanismes organisationnels encadrant ces situations.

Parmi les principaux constats, le tableau montre que le statut particulier du policier, assujetti à une exigence d'exemplarité qui déborde ses heures de service, constitue la toile de fond de l'ensemble des enjeux relationnels abordés. Les fréquentations avec des personnes associées à des activités criminelles demeurent l'enjeu le plus sensible, les gestionnaires y répondant généralement par une position de grande fermeté, tandis que les relations amoureuses, les difficultés financières et les liens familiaux ou amicaux préexistants à l'entrée dans la profession en constituent les principaux facteurs de vulnérabilité.

Le tableau met également en évidence des enjeux plus récents ou plus diffus : la transformation numérique des fréquentations douteuses par l'entremise des réseaux sociaux, la vulnérabilité particulière des relations amoureuses qui se terminent de façon conflictuelle, ainsi que la persistance d'une culture du silence qui décourage le signalement des comportements problématiques observés chez un collègue. S'y ajoutent les tensions soulevées par l'opacité de certains mécanismes organisationnels, notamment les enquêtes de sécurité et les décisions d'habilitation, perçues par les représentants syndicaux comme une source potentielle d'iniquité.

Face à ces enjeux, le tableau propose des stratégies concrètes déjà mises en œuvre ou souhaitées par les répondants : une sensibilisation continue dès l'embauche, une intervention graduée privilégiant d'abord la compréhension du contexte avant la sanction, le maintien d'outils de sélection tels que les enquêtes d'habilitation sécuritaire malgré leurs limites reconnues, ainsi que l'établissement de protocoles clairs et de mécanismes de révision afin de renforcer la transparence et l'équité procédurale.

En somme, ce tableau rappelle que la gestion des fréquentations personnelles ne constitue pas un enjeu marginal de l'éthique policière, mais bien un espace privilégié où se négocient constamment les droits individuels des policiers et les responsabilités particulières associées à leur fonction, appelant une approche à la fois préventive, graduée et respectueuse de la vie privée.

Tableau D
Les fréquentations personnelles des policières et policiers

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
1. Le statut particulier du policier et l'exigence d'exemplarité permanente			
• Invocation ou exposition involontaire du statut de policier dans des interactions personnelles anodines • Maintien de relations ou de fréquentations jugées incompatibles avec la fonction malgré les mises en garde reçues	• Événements sociaux privés ou conflits de voisinage banals réinterprétés à travers le prisme de la fonction policière • Exposition médiatique et judiciaire perçue comme disproportionnée par rapport à d'autres groupes professionnels	• Pouvoirs exceptionnels (usage de la force, restriction des libertés) qui accroissent les attentes sociales d'exemplarité • Fragilité de la confiance publique, pouvant être compromise par de simples doutes touchant la sphère privée • Perception, chez certains membres, d'une séparation nette entre vie professionnelle et vie personnelle	• Sensibiliser dès l'entrée en fonction au principe du policier « 24 heures sur 24 » et à ses implications concrètes • Rappeler que le choix de la carrière policière implique l'acceptation de contraintes particulières liées aux pouvoirs conférés par la fonction
2. Les fréquentations douteuses et les liens avec le milieu criminel			
• Relations amoureuses, amicales ou familiales avec des personnes associées au crime organisé ou à des activités criminelles • Fréquentation d'établissements licenciés ou de lieux jugés à risque • Maintien de liens malgré la connaissance des activités illicites de	• Relations amoureuses, difficultés financières et dépendances comme principaux facteurs de vulnérabilité • Amitiés d'enfance ou liens familiaux préexistants devenus incompatibles avec l'entrée dans la profession	• Zone grise entre relations personnelles légitimes et situations à risque, en l'absence de critères objectifs clairs • Difficulté de rompre des relations significatives développées avant l'entrée dans la profession • Détention d'une arme à feu et connaissance approfondie du système	• Appliquer une intervention graduée : avertissement et accompagnement en première instance, sanctions sévères en cas de récidive ou de mensonge • Rencontrer le policier pour comprendre le contexte de la relation avant toute sanction, en valorisant l'honnêteté et la transparence

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
l'autre personne, par banalisation ou recherche de sensations fortes	• Situations où le policier se retrouve à devoir surveiller, enquêter ou arrêter des personnes de son entourage	judiciaire, aggravant la vulnérabilité en cas de compromission	• Maintenir des outils de sélection (enquêtes d'habilitation sécuritaire) tout en reconnaissant leurs limites
3. Réseaux sociaux et fréquentations douteuses			
• Connexions ou « amitiés » sur les réseaux sociaux avec des personnes associées à des milieux criminels • Publications, photos ou commentaires en ligne susceptibles d'être interprétés négativement	• Acceptation de demandes de contact en ligne sans connaissance réelle de l'identité ou des affiliations de la personne • Perception, chez certains policiers, d'une intrusion excessive de l'organisation dans leur vie privée numérique	• Élargissement du champ des relations examinées : une simple connexion numérique peut être perçue comme un indice de proximité • Frontière de plus en plus floue entre sphère privée et sphère professionnelle dans l'espace numérique	• Sensibiliser sans interdire : encourager la prudence dans les publications et la gestion des contacts plutôt que de bannir les réseaux sociaux • Confier aux unités de normes professionnelles un rôle central de sensibilisation des nouvelles recrues aux risques numériques
4. Relations amoureuses, ruptures conflictuelles et dissimulation identitaire			
• Dissimulation volontaire du statut de policier lors des premières rencontres intimes • Non-divulgence de la profession à l'entourage proche (conjoint, enfants) par mesure de protection	• Rupture amoureuse conflictuelle pouvant mener à des allégations formelles (ex. plainte pour agression sexuelle) et au retrait de l'arme de service • Vulnérabilité accrue liée à l'incertitude inhérente aux relations intimes récentes ou peu connues	• Exigences élevées d'intégrité et de confiance publique amplifiant les conséquences d'une allégation, fondée ou non • Délais importants (pouvant atteindre deux ans) avant la résolution d'une enquête disciplinaire ou judiciaire	• Reconnaître ouvertement cette vulnérabilité particulière dans les activités de sensibilisation • Accompagner les policiers dans la gestion des risques relationnels dès la formation initiale

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
5. Liens familiaux et amitiés d'enfance : le « ménage » relationnel			
• Maintien d'amitiés jugées, par les pairs ou l'organisation, incompatibles avec l'identité professionnelle attendue	• Amis d'enfance ou membres de la famille dont les activités deviennent incompatibles avec la fonction policière • Statut particulier des liens familiaux, rarement remis en question malgré la culture du milieu	• Processus progressif de sélection sociale amorcé dès la formation collégiale et poursuivi à l'École nationale de police • Hiérarchisation implicite des relations : liens amicaux ou amoureux révisables, liens familiaux perçus comme durables et non négociables	• Reconnaître ce « travail de réajustement des relations sociales » comme un processus normal de socialisation professionnelle • Éviter la stigmatisation excessive tout en rappelant clairement les limites de l'acceptable
6. Solidarité de groupe et culture du silence			
• Réticence généralisée à dénoncer un collègue par crainte d'être perçu comme un délateur • Connaissance tacite, chez plusieurs collègues, de comportements criminels graves jamais signalés formellement	• Jugement collectif des pairs à l'égard des choix relationnels d'un collègue (ex. fréquentation d'une personne criminalisée) • Persistance d'une « loi du silence » ou d'une « omertà organisationnelle » freinant le signalement	• Mécanismes informels de solidarité professionnelle entrant en tension avec les mécanismes formels de contrôle • Perception que la faute d'un seul policier rejaillit sur l'ensemble du corps policier	• Développer une culture de responsabilisation collective, sans recourir à une stigmatisation excessive des individus • Encourager et faciliter le signalement précoce des comportements à risque au sein des équipes

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
7. Mécanismes organisationnels, enquêtes de sécurité et transparence			
• Absence de déclaration spontanée de certaines fréquentations à risque, par crainte de répercussions professionnelles	• Refus d'accès à une unité spécialisée ou à des fonctions d'enquête en raison de fréquentations réelles ou perçues • Situations où l'enquête d'habilitation sécuritaire à l'embauche n'a pas permis de détecter des risques révélés ultérieurement	• Caractère confidentiel des enquêtes de sécurité créant une asymétrie informationnelle perçue comme arbitraire • Absence de mécanisme de révision ou d'appel clairement établi • Pénurie de main-d'œuvre et pressions de recrutement fragilisant la rigueur de certains mécanismes de sélection	• Établir des protocoles clairs définissant les types de relations à risque et les modalités d'évaluation • Prévoir des mécanismes de révision ou d'appel afin d'assurer le respect des principes d'équité procédurale • Documenter et justifier les décisions, dans la mesure permise par les impératifs de sécurité, afin de renforcer la confiance des policiers

E) *Les zones à risque en contexte privé : les réseaux sociaux dans la vie privée des policières et policiers*

Le présent tableau synthèse porte sur la question des réseaux sociaux dans la vie privée des policières et policiers, c'est-à-dire les enjeux liés à la liberté d'expression, à la confidentialité, à la réputation institutionnelle et à la responsabilité professionnelle que soulève l'utilisation des plateformes numériques. Il couvre autant les vulnérabilités liées à l'exposition volontaire (publications, opinions, prises de position) que les risques échappant au contrôle du policier, tels que l'identification algorithmique ou la confusion entre opinion personnelle et opinion institutionnelle.

Parmi les principaux constats, le tableau montre que les risques numériques se distribuent inégalement selon les générations : les jeunes recrues, mieux sensibilisées dès leur formation, protègent davantage leur vie privée en ligne, mais demeurent exposées à une recherche de visibilité sur des plateformes comme TikTok, tandis que les policiers plus expérimentés tendent à sous-estimer les conséquences professionnelles de leurs publications. Le tableau met également en évidence la porosité croissante entre sphère privée et sphère professionnelle, dès lors qu'un policier s'identifie publiquement comme tel : ses propos cessent d'être perçus comme ceux d'un simple citoyen et engagent la réputation de l'ensemble de l'institution.

Le tableau documente aussi des enjeux plus spécifiques à la fonction policière : les fuites d'informations confidentielles liées aux enquêtes par l'entremise de groupes de messagerie perçus à tort comme des espaces privés, les risques d'identification involontaire d'un policier par une personne interpellée via les algorithmes des réseaux sociaux, ainsi que les mécanismes d'autorégulation exercés par les pairs, qui peuvent être bienveillants ou au contraire stigmatisants. S'y ajoute la question de l'équité dans l'application des sanctions, certains témoignages révélant un traitement plus clément à l'égard des cadres que des patrouilleurs pour des manquements similaires. Face à ces enjeux, le tableau propose des stratégies concrètes déjà mises en œuvre ou souhaitées par les répondants : une sensibilisation continue et adaptée à l'ancienneté plutôt qu'une seule formation à l'embauche, le rappel systématique du serment de discrétion, l'adoption de pseudonymes et de profils privés dès l'école de police, ainsi que le maintien d'une gradation disciplinaire claire et appliquée uniformément à tous les niveaux hiérarchiques.

En somme, ce tableau rappelle que la gestion de la présence numérique des policiers ne relève pas seulement de l'application de règles formelles, mais également du développement d'une culture professionnelle fondée sur le jugement, la discrétion et la conscience des responsabilités qui accompagnent la fonction policière, à l'intérieur comme à l'extérieur des heures de service.

Tableau E
Les réseaux sociaux dans la vie privée des policières et policiers

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
1. Génération numérique et vulnérabilités différenciées			
•Diffusion massive d'informations personnelles ou d'opinions publiques par des policiers plus expérimentés •Utilisation de photographies en uniforme sur des applications de rencontre ou participation à des défis en ligne avec l'équipement professionnel	•Attrait des formats de contenu éphémères et fortement médiatisés (ex. TikTok) chez les jeunes recrues en quête de visibilité et de reconnaissance •Policiers ayant de 7 à 15 ans d'ancienneté, souvent moins outillés faute de sensibilisation numérique lors de leur formation initiale	•Absence de sensibilisation spécifique aux risques numériques pour les générations entrées dans la profession avant la généralisation des réseaux sociaux •Distribution inégale des risques selon les générations : meilleure protection de la vie privée chez les jeunes, sous-estimation des conséquences chez les plus expérimentés	•Adapter les messages de prévention selon les groupes d'ancienneté plutôt que d'appliquer une sensibilisation uniforme •Prolonger la sensibilisation numérique au-delà de l'accueil des nouvelles recrues pour rejoindre les cohortes plus anciennes
2. Tension entre vie privée et surveillance organisationnelle			
•Publications ou comportements en ligne incompatibles avec un statut déclaré (ex. arrêt de travail médical, activité professionnelle parallèle non déclarée) •Liens d'amitié virtuels avec des personnes associées à des activités criminelles	•Un simple ami Facebook associé à des activités criminelles pouvant aujourd'hui éveiller des soupçons et entraîner des vérifications administratives •Situations révélées par signalement plutôt que par une veille numérique systématique	•Surveillance organisationnelle principalement réactive, exercée à la suite de signalements de collègues ou de citoyens •Malaise des gestionnaires face à la surveillance des activités personnelles de leurs employés, malgré la nécessité perçue de vigilance	•Encourager les policiers à réviser régulièrement leurs réseaux de contacts virtuels •Rappeler l'exigence de vigilance constante quant aux contenus publiés et aux interactions entretenues en ligne

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
3. Représentation institutionnelle et liberté d'expression			
• Expression publique d'opinions polarisées ou critiques (mesures sanitaires, orientation sexuelle, décisions municipales) par un policier identifié comme tel • Prises de position idéologiques répétées, allant jusqu'au statut d'influenceur sur des plateformes controversées	• Contexte médiatique québécois amplifiant la portée négative de publications personnelles initialement jugées anodines • Contenus récupérés, détournés ou réinterprétés à la suite d'un événement médiatisé impliquant un policier	• Confusion largement répandue entre opinion personnelle et opinion institutionnelle dès qu'un policier s'identifie publiquement • Obligation de neutralité politique entrant en tension directe avec la nature même des réseaux sociaux	• Rappeler que l'identification explicite à la profession modifie la portée des propos diffusés • Sensibiliser à la responsabilité de représentation institutionnelle qui perdure au-delà des heures de travail
4. Confidentialité professionnelle et fuites d'information			
• Divulcation de détails d'enquêtes ou d'informations sensibles via messages textes ou groupes de messagerie privés • Diffusion inappropriée de matériel saisi dans le cadre d'une enquête, contaminant parfois d'autres collègues	• Petites communautés où des éléments contextuels, même sans nom mentionné, permettent l'identification des personnes concernées • Techniques d'enquête (diffusion volontaire d'informations erronées aux médias) compromises par des rectifications publiques d'un policier	• Illusion d'un espace privé créée par la proximité numérique avec un large réseau de contacts personnels • Groupes de messagerie perçus à tort comme des espaces sécurisés, devenus des vecteurs de fuite d'information	• Rappeler systématiquement le serment de discrétion et ses conséquences disciplinaires, dont le congédiement • Renforcer une culture de prudence numérique qui dépasse la seule application de règles formelles
5. Autorégulation, culture des pairs et « ménage » numérique			
• Comportements en ligne jugés problématiques signalés par les pairs eux-mêmes plutôt que détectés par la hiérarchie	• Régulation informelle pouvant devenir stigmatisante (ex. diffusion d'une vidéo devant l'ensemble de l'équipe) plutôt que bienveillante	• Climat de surveillance mutuelle susceptible d'affecter les relations de travail et de générer une pression sociale excessive	• Ancrer la pratique du « ménage » numérique dès la formation initiale (cégep en techniques policières, École nationale de police)

A) Conduites problématiques	B) Situations les plus risquées	C) Facteurs de risque (environnement de travail)	D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque
	Distance générationnelle entre gestionnaires et policiers dans l'interprétation de la gravité des comportements numériques	Absence de sensibilisation numérique explicite avant l'entrée dans la profession pour certaines cohortes plus anciennes	Valoriser les formes constructives d'autorégulation entre pairs plutôt que les formes stigmatisantes
6. Dissimulation identitaire et risques d'identification			
Publication de photographies ou d'informations permettant d'identifier un policier ou les membres de sa famille	- Identification involontaire d'un policier par un suspect via les suggestions d'amis générées par les algorithmes des plateformes - Confrontation de policiers ou de leur famille, en personne, par des individus arrêtés antérieurement	- Fonctionnement même des architectures algorithmiques échappant largement au contrôle individuel du policier - Absence de contrôle sur les traces numériques laissées involontairement au fil des interactions professionnelles	- Adopter des pseudonymes, limiter les photos identifiables et configurer les profils en mode privé - Sensibiliser, dès l'école de police, à ne pas utiliser son vrai nom ni afficher l'uniforme sans autorisation
7. Stratégies de prévention, sanctions et enjeux d'équité			
Propos haineux, complotistes ou pouvant s'apparenter à du profilage racial, faisant l'objet d'une tolérance zéro	- Application inégale des sanctions selon le rang hiérarchique pour des faits similaires (traitement plus clément pour des cadres) - Comportements graves ancrés dans des valeurs personnelles profondes, peu réceptifs aux interventions correctives	- Évolution rapide des plateformes numériques déjouant continuellement les mécanismes de contrôle existants - Disparités de traitement minant la crédibilité du système disciplinaire et créant un sentiment d'injustice chez les membres	- Maintenir une gradation disciplinaire claire, appliquée uniformément à tous les niveaux hiérarchiques - Combiner formation continue, politiques écrites et rappels périodiques pour contrer la banalisation progressive des risques

Conclusion générale

L'ensemble des tableaux synthèses composant cette cartographie des risques éthiques dans les organisations policières québécoises met en lumière une réalité commune : l'éthique policière ne se joue pas uniquement dans l'exercice officiel des fonctions, mais tout autant dans les interstices moins visibles de la vie organisationnelle et personnelle des policiers. Que ce soit dans les rapports entre collègues, les relations avec les supérieurs hiérarchiques, les habitudes de vie privée, les fréquentations personnelles ou l'usage des réseaux sociaux, un même constat traverse les cinq domaines analysés : la frontière entre sphère professionnelle et sphère privée du policier est devenue poreuse, contestée et en constante redéfinition.

Ce chevauchement engendre des tensions récurrentes. D'abord, une tension entre solidarité et intégrité : la loi du silence, qu'elle s'exprime entre pairs, envers un supérieur ou à l'égard de comportements privés d'un collègue, demeure un obstacle central à la dénonciation, entretenue par la crainte des représailles et par la valorisation culturelle de la loyauté de groupe. Ensuite, une tension générationnelle : les jeunes recrues, mieux sensibilisées dès la formation initiale aux enjeux de discrétion numérique et de limites comportementales, entrent en contact avec des normes culturelles plus anciennes, encore teintées de tolérance à l'incivilité, à l'humour à connotation discriminatoire ou à l'hypersolidarité informelle. Enfin, une tension organisationnelle : les mécanismes formels de gouvernance (syndicat, ressources humaines, direction) peinent souvent à arbitrer clairement leurs rôles respectifs, ce qui engendre confusion, iniquité perçue dans le traitement des dossiers et double standard selon le rang hiérarchique.

L'ambivalence du rôle syndical est un élément qui revient dans les discussions qui portent surtout sur les enjeux intraorganisationnels. Tirailé entre l'obligation de défendre tous ses membres et le devoir de soutenir les victimes, le syndicat se retrouve à occuper simultanément des postures contradictoires, une situation exacerbée lorsque les représentants eux-mêmes cumulent des rôles de pairs et d'autorité informelle.

Nos répondants ont reconnu, de façon consensuelle que la place grandissante du numérique dans l'environnement social est aujourd'hui un important vecteur de risques éthiques. Que ce soit à travers les réseaux sociaux, les groupes de messagerie privés ou les traces numériques échappant au contrôle individuel, les technologies numériques transforment la nature des enjeux traditionnels (fréquentations douteuses, harcèlement, discrétion professionnelle), tout en générant de nouvelles vulnérabilités, notamment liées à l'identification involontaire des policiers et à la confusion entre opinion personnelle et opinion institutionnelle.

Face à ces constats, les cinq tableaux convergent vers une même approche stratégique : privilégier la prévention à la sanction, la gradation à l'automatisme disciplinaire, et la clarté des rôles à l'improvisation organisationnelle. La sensibilisation continue, dès la formation policière initiale et tout au long de la carrière, la protection robuste des dénonciateurs, la formation des superviseurs à l'intervention précoce et la cohérence dans l'application des sanctions,

indépendamment du statut hiérarchique, apparaissent comme les leviers les plus fréquemment identifiés par l'ensemble des répondants, tous statuts confondus.

En définitive, cette cartographie confirme la pertinence d'une approche de l'éthique policière comme outil de gouvernance préventive plutôt que comme mécanisme strictement réactif ou punitif. Les cinq domaines analysés, bien que distincts dans leur objet, partagent une même logique : celle d'une profession dont l'exemplarité est constamment évaluée, y compris dans les espaces qui devraient demeurer privés, et dont la gestion éthique repose moins sur la multiplication des règles que sur le développement d'une culture organisationnelle fondée sur le jugement, la transparence et la responsabilité partagée entre la direction, l'encadrement de proximité et les membres eux-mêmes.

Annexe

Synthèse des Stratégies d'atténuation des risques éthiques

Transactions entre collègues

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

1. Le harcèlement et les zones grises de l'humour

- Politique claire de tolérance zéro à l'égard du harcèlement sexuel et psychologique, communiquée et appliquée
- Formation continue sur l'incivilité et l'humour, incluant des formats donnés par les pairs
- Développer des lignes directrices collaboratives sur les limites de l'humour et de la camaraderie
- Enquêtes de climat de travail menées par les ressources humaines ou des firmes externes indépendantes
- Sanctions exemplaires et proportionnées, communiquées à l'ensemble de l'organisation

2. Le choc générationnel et l'évolution des normes culturelles

- Développer une culture de communication directe (formation à établir ses limites, à confronter respectueusement)
- Créer un continuum d'intervention graduée : confrontation directe, médiation du sergent, intervention du lieutenant, ressources humaines, discipline formelle

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

- Programme de parrainage pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues
- Tournées d'équipe par la direction pour rappeler les attentes comportementales, en amont plutôt qu'en réaction
- Favoriser un dialogue intergénérationnel constructif reconnaissant les contributions de chacun

3. La loi du silence, la dénonciation et l'esprit de corps

- Mécanismes robustes de protection des dénonciateurs : anonymat, sanctions contre les représailles, suivi attentif
- Valoriser culturellement la dénonciation comme un acte de courage plutôt qu'une trahison
- Communication claire de la direction sur l'importance de l'intégrité, appuyée d'exemples concrets
- Former les superviseurs à distinguer leur rôle de pair syndical de leur rôle d'autorité

4. Le rôle du syndicat et des superviseurs dans la prévention

- Séparer les rôles syndicaux (représentants distincts pour la partie plaignante et la partie mise en cause) pour éviter les conflits d'intérêts
- Favoriser une posture proactive des représentants syndicaux dans la prévention (signalement précoce des tensions à l'employeur)
- Instaurer des rencontres régulières entre direction et syndicat pour bâtir un leadership partagé
- Formation et soutien accrus aux sergents en gestion des relations humaines et en intervention précoce

Transactions avec les supérieurs hiérarchiques

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

1. Les abus d'autorité et l'érosion du respect hiérarchique

- Accompagnement et formation des superviseurs en gestion de l'autorité, du jugement et de la responsabilité
- Soutien institutionnel clair et rapide aux gestionnaires qui doivent exercer des interventions difficiles
- Formation continue sur l'exercice sain de l'autorité, alliant fermeté, écoute et respect
- Séparation des rôles syndicaux et hiérarchiques afin d'éviter les conflits d'intérêts
- Politique de dénonciation et de suivi rigoureux des comportements problématiques, indépendamment du rang de la personne visée

2. Le harcèlement institutionnel et l'instrumentalisation des plaintes

- Soutien clair et immédiat de la direction envers les gestionnaires ciblés par des plaintes réactives
- Recours à des conseillères en ressources humaines internes pour accompagner les cadres visés
- Formation des directions générales municipales sur les obligations découlant de la Loi sur la police
- Processus d'enquête capables de distinguer les plaintes fondées des plaintes défensives, sans négliger les enjeux réels sous-jacents

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

- Position ferme, communiquée et appliquée de tolérance zéro à l'égard du harcèlement, y compris envers les cadres

3. Les préjugés, la discrimination et le harcèlement sexuel émanant de la haute direction

- Exemplarité irréprochable exigée au sommet de la hiérarchie
- Système de rétroaction à 360 degrés permettant aux subordonnés d'évaluer confidentiellement leurs supérieurs
- Sélection des leaders fondée sur les qualités éthiques et relationnelles, et non uniquement sur l'ancienneté ou les compétences opérationnelles
- Formation continue sur les biais inconscients, les dynamiques de pouvoir et le respect de la diversité
- Mécanismes de signalement anonymes couplés à des enquêtes indépendantes pour protéger les dénonciateurs

4. Les stratégies disciplinaires et les doubles standards

- Approche disciplinaire graduée et conditionnelle pour les cas se prêtant à une modification durable du comportement
- Sanctions immédiates et sans compromis pour les inconduites jugées absolument intolérables (prévarication, faux rapports, abus de pouvoir)
- Documentation rigoureuse et continue des comportements, tant positifs que négatifs
- Formation des superviseurs sur l'importance de la traçabilité et mise en place de systèmes facilitant cette documentation

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

- Cohérence et équité perçue dans l'application des sanctions, indépendamment du statut de la victime ou de l'accusé

5. La gouvernance des plaintes, la microgestion et le rôle des acteurs internes

- Simplification et clarification des processus de traitement des plaintes, avec un nombre restreint d'intervenants clairement désignés
- Formation des enquêteurs sur la distinction entre incivilité et harcèlement et sur les principes de résolution des conflits
- Protocoles clairs et cohérents en ressources humaines, appliqués indépendamment du statut hiérarchique des parties
- Intervention rapide de la direction lorsque plusieurs demandes de changement d'équipe signalent un problème systémique
- Encadrement des pratiques de supervision afin d'éviter les dérives de microgestion tout en maintenant une reddition de comptes appropriée

Habitudes de vie et vie privée

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

1. Le principe du policier « 24 heures sur 24 » et la porosité de la frontière public-privé

- Sensibiliser systématiquement dès l'induction au principe du policier « 24-7 » et à ses implications concrètes
- Multiplier les formations et rappels continus tout au long de la carrière plutôt qu'une seule sensibilisation initiale
- Utiliser des témoignages vécus (vidéos, conférences de pairs sanctionnés) pour rendre tangibles les conséquences
- Documenter et traiter toute situation préoccupante par des rencontres de prévention dès les premiers signaux

2. Consommation d'alcool et conduite avec les capacités affaiblies

- Traiter les inconduites sur le plan disciplinaire même en cas d'acquittement au criminel, au nom de la cohérence avec les valeurs institutionnelles
- Tenir des rencontres d'équipe régulières de sensibilisation, notamment en amont des périodes à risque
- Solliciter activement les syndicats pour qu'ils relaient les messages de prévention auprès de leurs membres
- Diffuser des témoignages vécus (vidéos de policiers sanctionnés) lors de l'intégration des nouvelles recrues

3. Cannabis et substances illicites

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

- Maintenir une politique claire de délai minimal (24 heures) avant la prise de service après consommation
- Adopter une position de tolérance zéro, quasi unanimement partagée, à l'égard des drogues dures
- Encourager un dialogue organisationnel plus ouvert malgré le tabou culturel entourant la provenance du cannabis

4. Violence conjugale et comportements à caractère sexuel

- Intervenir rapidement et fermement (arrestation, enquête, transmission au DPCP) sans traitement différencié selon le statut
- Adopter une position organisationnelle claire de tolérance zéro à l'égard de la violence conjugale
- Remettre en question activement les normes culturelles machistes par un travail continu de sensibilisation
- Promouvoir une culture organisationnelle fondée sur le respect, l'égalité et la responsabilisation individuelle

5. Réseaux sociaux, fréquentations et lieux publics

- Sensibiliser en continu sur la gestion de l'image en ligne et les répercussions des publications personnelles
- Rappeler régulièrement le principe de prudence comportementale même en dehors de l'uniforme

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

- Développer le jugement professionnel par la formation continue plutôt que de s'en remettre à la seule sélection initiale des recrues

6. Faute individuelle grave et réputation collective de la profession

- Développer une culture de responsabilisation collective, sans recourir à une stigmatisation excessive des individus
- Encourager et faciliter le signalement précoce des comportements à risque au sein des équipes
- Communiquer publiquement le faible taux réel d'inconduites par rapport au volume d'interventions pour contrer le récit médiatique négatif

7. Soutien organisationnel, tensions syndicales et mécanismes de sélection

- Maintenir ou réintroduire des outils de sélection rigoureuse (polygraphe, enquêtes d'accréditation) comme mécanismes de filtrage et de dissuasion
- Développer une responsabilité partagée entre l'employeur et le syndicat dans la prévention des inconduites
- Formaliser un dialogue organisationnel clair sur les limites de l'intervention dans la vie privée des policiers
- Mettre en place des rencontres de préoccupation organisationnelle proactives avant l'escalade vers une mesure disciplinaire

Fréquentations personnelles

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

1. Le statut particulier du policier et l'exigence d'exemplarité permanente

- Sensibiliser dès l'entrée en fonction au principe du policier « 24 heures sur 24 » et à ses implications concrètes
- Rappeler que le choix de la carrière policière implique l'acceptation de contraintes particulières liées aux pouvoirs conférés par la fonction

2. Les fréquentations douteuses et les liens avec le milieu criminel

- Appliquer une intervention graduée : avertissement et accompagnement en première instance, sanctions sévères en cas de récidive ou de mensonge
- Rencontrer le policier pour comprendre le contexte de la relation avant toute sanction, en valorisant l'honnêteté et la transparence
- Maintenir des outils de sélection (enquêtes d'habilitation sécuritaire) tout en reconnaissant leurs limites

3. Réseaux sociaux et transformation numérique des fréquentations douteuses

- Sensibiliser sans interdire : encourager la prudence dans les publications et la gestion des contacts plutôt que de bannir les réseaux sociaux
- Confier aux unités de normes professionnelles un rôle central de sensibilisation des nouvelles recrues aux risques numériques

4. Relations amoureuses, ruptures conflictuelles et dissimulation identitaire

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

- Reconnaître ouvertement cette vulnérabilité particulière dans les activités de sensibilisation
- Accompagner les policiers dans la gestion des risques relationnels dès la formation initiale

5. Liens familiaux et amitiés d'enfance : le « ménage » relationnel

- Reconnaître ce « travail de réajustement des relations sociales » comme un processus normal de socialisation professionnelle
- Éviter la stigmatisation excessive tout en rappelant clairement les limites de l'acceptable

6. Solidarité de groupe et culture du silence

- Développer une culture de responsabilisation collective, sans recourir à une stigmatisation excessive des individus
- Encourager et faciliter le signalement précoce des comportements à risque au sein des équipes

7. Mécanismes organisationnels, enquêtes de sécurité et transparence

- Établir des protocoles clairs définissant les types de relations à risque et les modalités d'évaluation
- Prévoir des mécanismes de révision ou d'appel afin d'assurer le respect des principes d'équité procédurale
- Documenter et justifier les décisions, dans la mesure permise par les impératifs de sécurité, afin de renforcer la confiance des policiers

Réseaux sociaux

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

1. Génération numérique et vulnérabilités différenciées

- Adapter les messages de prévention selon les groupes d'ancienneté plutôt que d'appliquer une sensibilisation uniforme
- Prolonger la sensibilisation numérique au-delà de l'accueil des nouvelles recrues pour rejoindre les cohortes plus anciennes

2. Tension entre vie privée et surveillance organisationnelle

- Encourager les policiers à réviser régulièrement leurs réseaux de contacts virtuels
- Rappeler l'exigence de vigilance constante quant aux contenus publiés et aux interactions entretenues en ligne

3. Représentation institutionnelle et liberté d'expression

- Rappeler que l'identification explicite à la profession modifie la portée des propos diffusés
- Sensibiliser à la responsabilité de représentation institutionnelle qui perdure au-delà des heures de travail

4. Confidentialité professionnelle et fuites d'information

- Rappeler systématiquement le serment de discrétion et ses conséquences disciplinaires, dont le congédiement

D) Stratégies pour faire diminuer les conduites, situations à risque et facteurs de risque

- Renforcer une culture de prudence numérique qui dépasse la seule application de règles formelles

5. Autorégulation, culture des pairs et « ménage » numérique

- Ancrer la pratique du « ménage » numérique dès la formation initiale (cégep en techniques policières, École nationale de police)
- Valoriser les formes constructives d'autorégulation entre pairs plutôt que les formes stigmatisantes

6. Dissimulation identitaire et risques d'identification

- Adopter des pseudonymes, limiter les photos identifiables et configurer les profils en mode privé
- Sensibiliser, dès l'école de police, à ne pas utiliser son vrai nom ni afficher l'uniforme sans autorisation

7. Stratégies de prévention, sanctions et enjeux d'équité

- Maintenir une gradation disciplinaire claire, appliquée uniformément à tous les niveaux hiérarchiques
- Combiner formation continue, politiques écrites et rappels périodiques pour contrer la banalisation progressive des risques