



Colloque ISP sur la recherche et la formation policière  
1<sup>er</sup> février 2024

École nationale  
de police  
du Québec

## Étude sur le profil des candidats à la profession policière : quelles sont les caractéristiques recherchées ?

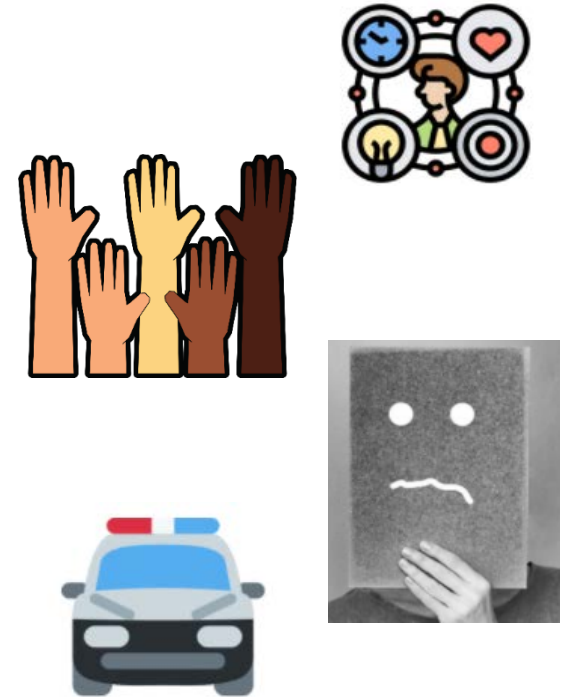
Annie Gendron Ph.D., chercheure  
Centre de recherche et de développement stratégique

Yanick Aubert M.Ps, psychologue  
Centre d'évaluation des compétences et aptitudes professionnelles

# Problématique

Les milieux policiers soutiennent que les diplômés ne correspondent pas à ce qu'ils souhaitent comme profil...

- Difficulté à trouver des candidats qui répondent aux **valeurs organisationnelles**
- Difficulté à atteindre les objectifs de recrutement liés à la **représentativité ethnoculturelle**
- Insatisfaction rapide manifestée par les recrues à occuper des **fonctions de patrouilleurs**
  - Impact sur l'assiduité au travail et la rétention en poste
  - Impact sur le bien-être au travail et le risque d'absentéisme  
(Belmouffeq, 2020; Judge, Zhang, & Glerum, 2020; Labrague et al., 2020; Safy-Godineai, Fall, & Carassus, 2020)



# Insatisfaction quant aux caractéristiques des diplômés : 2 hypothèses

## Biais de sélection

« La sélection basée sur le rendement scolaire lors de l'admission dans les programmes d'études en TP est la source du problème. »

Gestionnaires policiers

## Biais générationnel

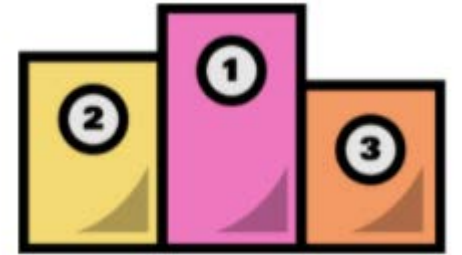
« Les problèmes observés chez les recrues policières et leur insatisfaction s'observent aussi dans d'autres professions »

Représentants des collègues



# Hypothèse du biais de sélection

Principalement portée par les gestionnaires policiers :



« La sélection basée sur le rendement scolaire lors de l'admission dans les programmes d'études en TP est la source du problème. »

- La performance académique est associée à des aspirations de carrière plus élevées (Negru-Subtirica & Pop, 2016; Zacher, 2014).
- 77,8 % des diplômés sont d'accord pour occuper une fonction de patrouilleur après 10 ans de carrière, **mais** ils ont également le souhait d'être membre d'un groupe d'intervention (73,7 %), superviseur de premier niveau (74,3 %), enquêteur (67,5 %) ou cadre supérieur (42,9 %) (Boivin et Gendron, 2019).
- L'atteinte des objectifs de carrière est positivement reliée à l'identité organisationnelle et la satisfaction au travail (Kong, Wang, Fu, 2015; Kong, Okumus & Bu, 2020).

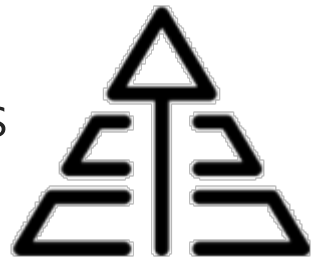


# Hypothèse de l'effet générationnel (1)

Principalement portée par les représentants des cégeps :

« Les problèmes observés chez les recrues policières et leur insatisfaction s'observent aussi dans d'autres professions »

- Les travailleurs des récentes générations ont un **plan de carrière ouvert** et prennent en charge leur cheminement professionnel (Grote & Raeder, 2009; Sullivan & Arthur, 2006).
- Ils recherchent des emplois stimulants offrant des **opportunités d'apprentissages**, de perfectionnement et de développement professionnel (Bambacas, 2010; Sayer, 2007).
- La satisfaction au travail ne repose plus uniquement sur la sécurité d'emploi, mais surtout, sur le besoin d'**actualisation de soi** (Greenberg & Baron, 2003).

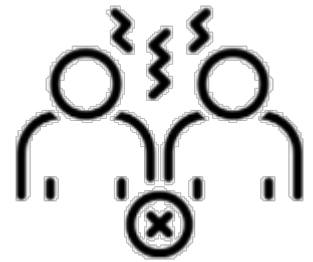


## Hypothèse de l'effet générationnel (2)

- Problème uniquement observé chez les policiers? Non!
- Ticharwa et al. (2019) relie l'absentéisme observé auprès d'infirmières aux conditions de travail insatisfaisantes (ex. : infrastructures désuètes, manque de ressources, salaire, horaires), mais surtout, aux de pratiques de gestion qui ne favorisent pas un plein épanouissement professionnel (Al-Yami et al., 2018; Ferro et al., 2018).

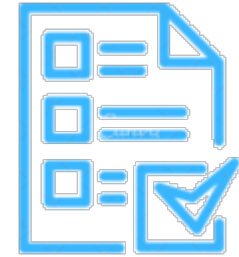
L'insatisfaction perçue chez les recrues policières s'expliquerait par la confrontation des conditions de travail et pratiques de gestion aux valeurs et caractéristiques de la génération Z.

Incompatibilité entre les attentes de carrière des post-millénaux (nés > 1995) et la réalité des milieux de travail, dont les milieux policiers  
(Haggerty, 2009; Morison, 2017; Orrick, 2008; PERF, 2010; Scheer et al., 2018; Wilson et al., 2010).



# Objectifs du projet

1. Déterminer le profil de caractéristiques souhaité par les organisations policières
2. Recueillir le point de vue des organisations policières quant aux problématiques rencontrées chez les recrues et des caractéristiques souhaitées chez les futurs candidats à la profession policière





École nationale  
de police  
du Québec





## Volet quantitatif

Consultation en ligne soumise à 544 répondants :

- 365 questionnaires complétés
- 13 rejets
- 166 non-réponses
  
- Taux de participation = 67 %

	n	%
Niveau 1	48	13,2
Niveau 2	96	26,3
Niveau 3	43	11,8
Niveau 4	36	9,9
Niveau 5	51	14,0
Niveau 6	91	24,9
TOTAL	365	100

## Volet qualitatif

Focus groupes menés auprès de 25 participants:

- 4 groupes
- 120 minutes par groupe

Guide entretien semi-dirigé

- 2 questions ouvertes
- 2 questions de type MAG

	Groupe 1 (n)	Groupe 2 (n)	Groupe 3 (n)	Groupe 4 (n)
Niveau 1	1	1	1	1
Niveau 2	3	3	2	2
Niveau 3	1	2	1	1
Niveau 4	1	0	0	0
Niveau 5	1	0	1	1
Niveau 6	0	1	1	0
Total	7	7	6	5

# Top 10 des caractéristiques observées chez les meilleurs patrouilleurs et souhaitées chez les futurs patrouilleurs

Chez les meilleurs...	Cote amour /100	Cote popularité	Cote amour /100	Cote popularité	Chez les futurs...
Autonomie et initiative	60,6	80,8%	48,5	67,8%	Autonomie et initiative
Capacité décisionnelle et résolution de problème	42,1	64,9%	30,7	49,9%	Capacité décisionnelle et résolution problèmes
Sens des responsabilités	23,2	35,1%	30,5	41,5%	Capacité apprentissage
Intégrité et sens éthique	23,1	32,3%	29,9	42,6%	Intégrité sens éthique
Ouverture aux changements et capacité adaptation	22,1	46,8%	26,0	49,9%	Ouverture changements et capacité adaptation
Vigueur et productivité	20,2	38,9%	19,2	33,6%	Sens responsabilité
Agréabilité	19,4	32,9%	19,0	35,3%	Gestion du stress
Gestion du stress	16,8	29,3%	18,3	30,0%	Agréabilité
Capacité de collecte d'information et analyse	15,5	26,8%	13,4	29,4%	Vigueur et productivité
Orientation vers les résultats	8,0	18,4%	12,5	21,3%	Capacité collecte info et analyse

## Les caractéristiques observées chez les meilleurs patrouilleurs et souhaitées chez les futurs patrouilleurs (suite de la liste)

Chez les meilleurs...	Cote amour	Cote popularité	Cote amour	Cote popularité	Chez les futurs...
Capacité d'apprentissage	7,8	14,5%	8,8	15,1%	Gestion émotions
Gestion des émotions	7,0	12,9%	8,8	14,3%	Sensibilité interpersonnelle
Sensibilité interpersonnelle	6,9	12,1%	6,5	11,8%	Connaissance de ses caractéristiques personnelles
Gestion des conflits	6,8	15,6%	6,0	12,9%	Sociabilité
Sociabilité	6,6	12,1%	5,9	12,3%	Gestion conflits
Sens de l'organisation	4,3	7,9%	5,3	12,3%	Orientation vers résultats
Ascendance verbale	3,8	7,7%	4,9	9,0%	Sens organisation
Circonspection (réfléchir avant d'agir)	2,1	3,8%	3,3	5,9%	Ascendance verbale
Connaissance de ses caractéristiques personnelles	1,9	4,4%	2,4	5,3%	Circonspection

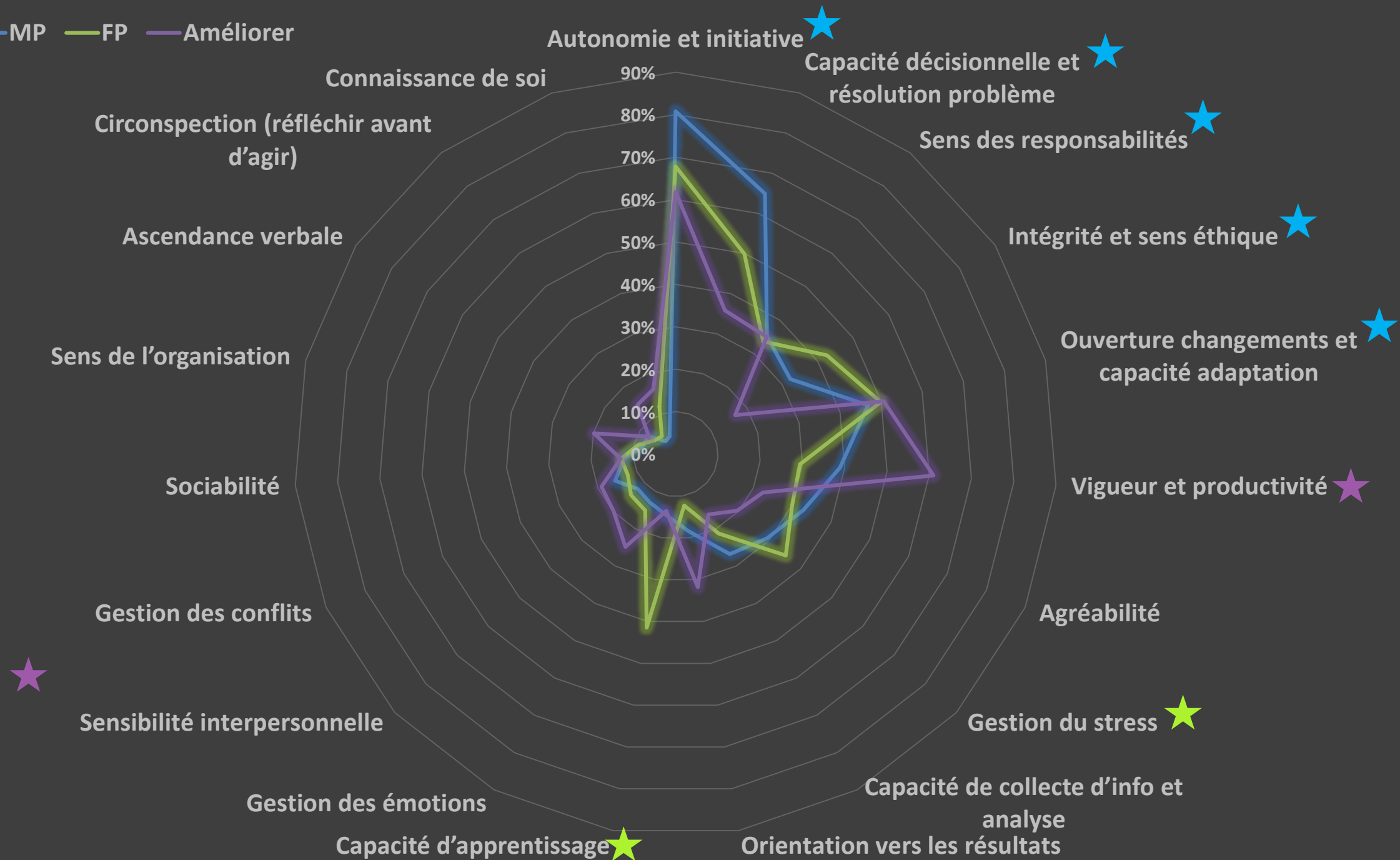
# Comportements ou attitudes non souhaitées

Top 5 à proscrire	<i>n</i>	Cote popularité
Désagréable dans ses relations interpersonnelles	209	61,7%
Perd son sang-froid et ne maîtrise pas bien ses émotions	192	56,6%
Prend peu d'initiatives et manque d'autonomie. Souvent besoin de l'approbation du supérieur pour accomplir ses tâches	128	37,8%
Ne prend pas de décision par lui-même, n'arrive pas à résoudre les problèmes en proposant des solutions efficaces	118	34,8%
Réagit de façon impulsive sans prendre le temps de réfléchir. Prend des risques inutiles	106	31,3%

# Ce que les patrouilleurs ne répondant PAS aux attentes devraient améliorer

Caractéristiques à améliorer...	<i>n</i>	Cote popularité
Autonomie et initiative	214	61,8%
Vigueur et productivité	211	61,0%
Ouverture aux changements et capacité d'adaptation	175	50,6%
Capacité décisionnelle et résolution de problème	124	35,8%
Sens des responsabilités	121	35,0%
Orientation vers les résultats	110	31,8%
Gestion des émotions	86	24,9%
Agréabilité	78	22,5%
Sens de l'organisation	69	19,9%
Sensibilité interpersonnelle	69	19,9%

—MP —FP —Améliorer



# Un bon patrouilleur... 2 tendances qui ont des points communs !

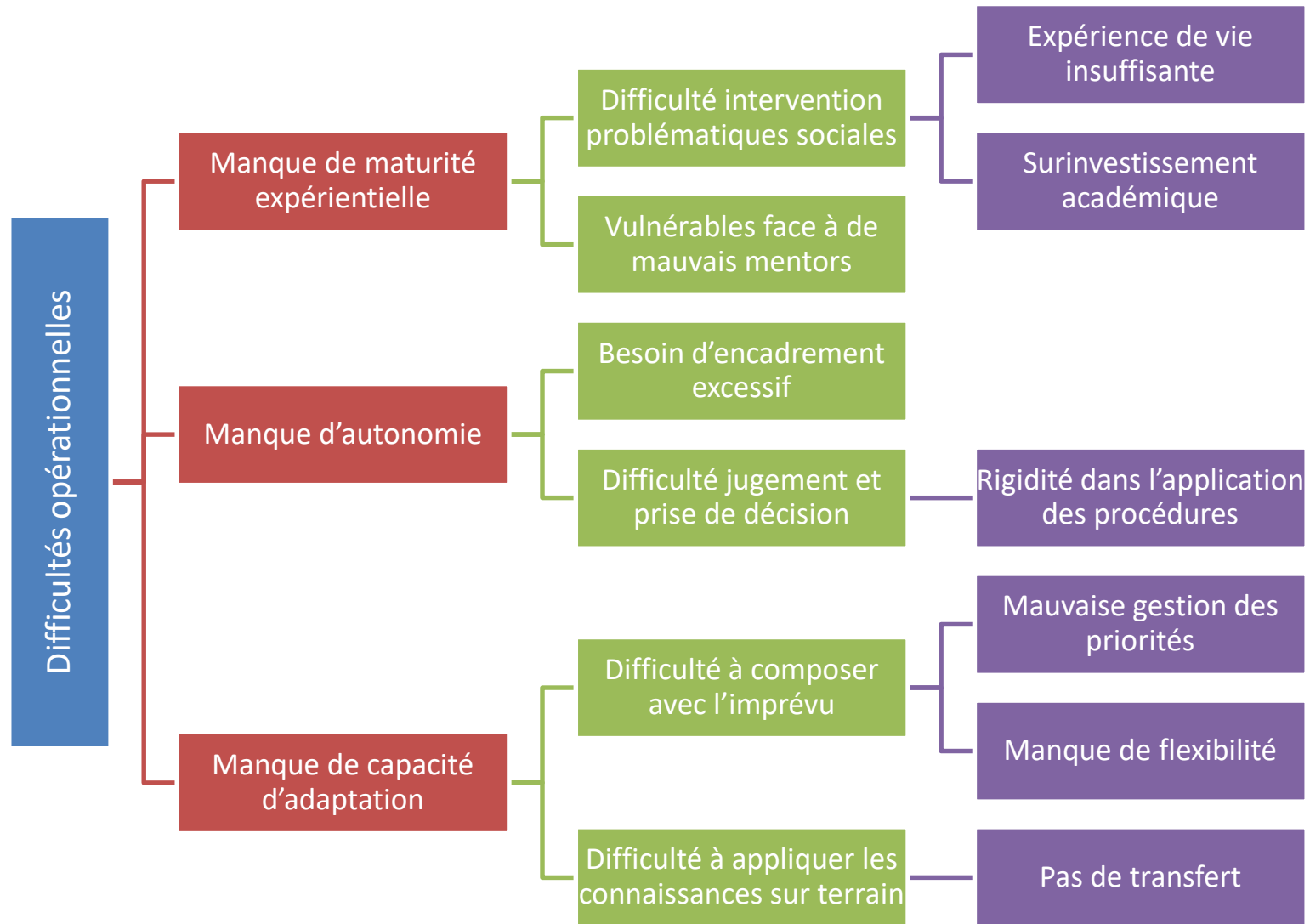
## PROFIL PRAGMATIQUE



## PROFIL HUMANITAIRE

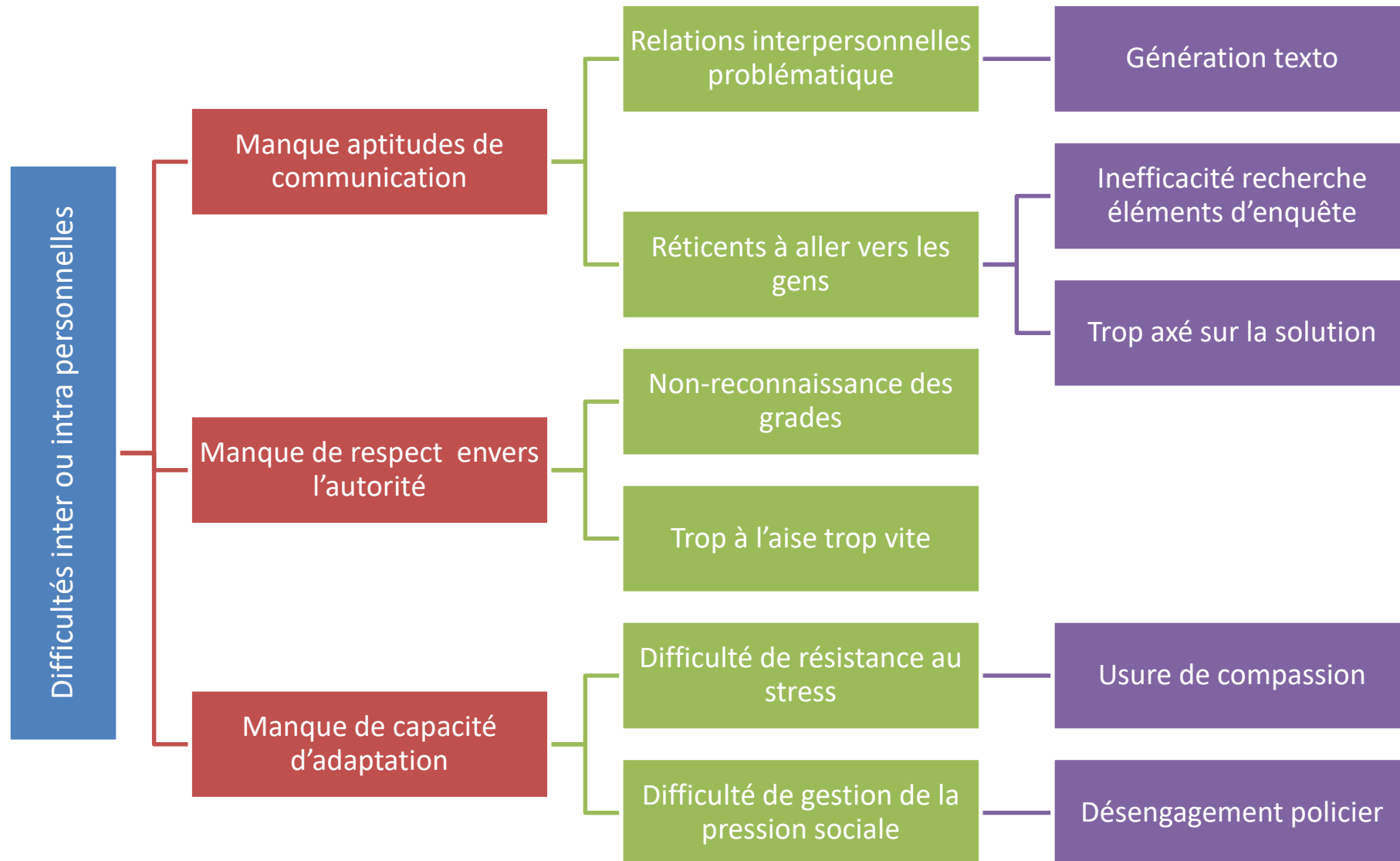


# Nature des difficultés avec les recrues récemment embauchées

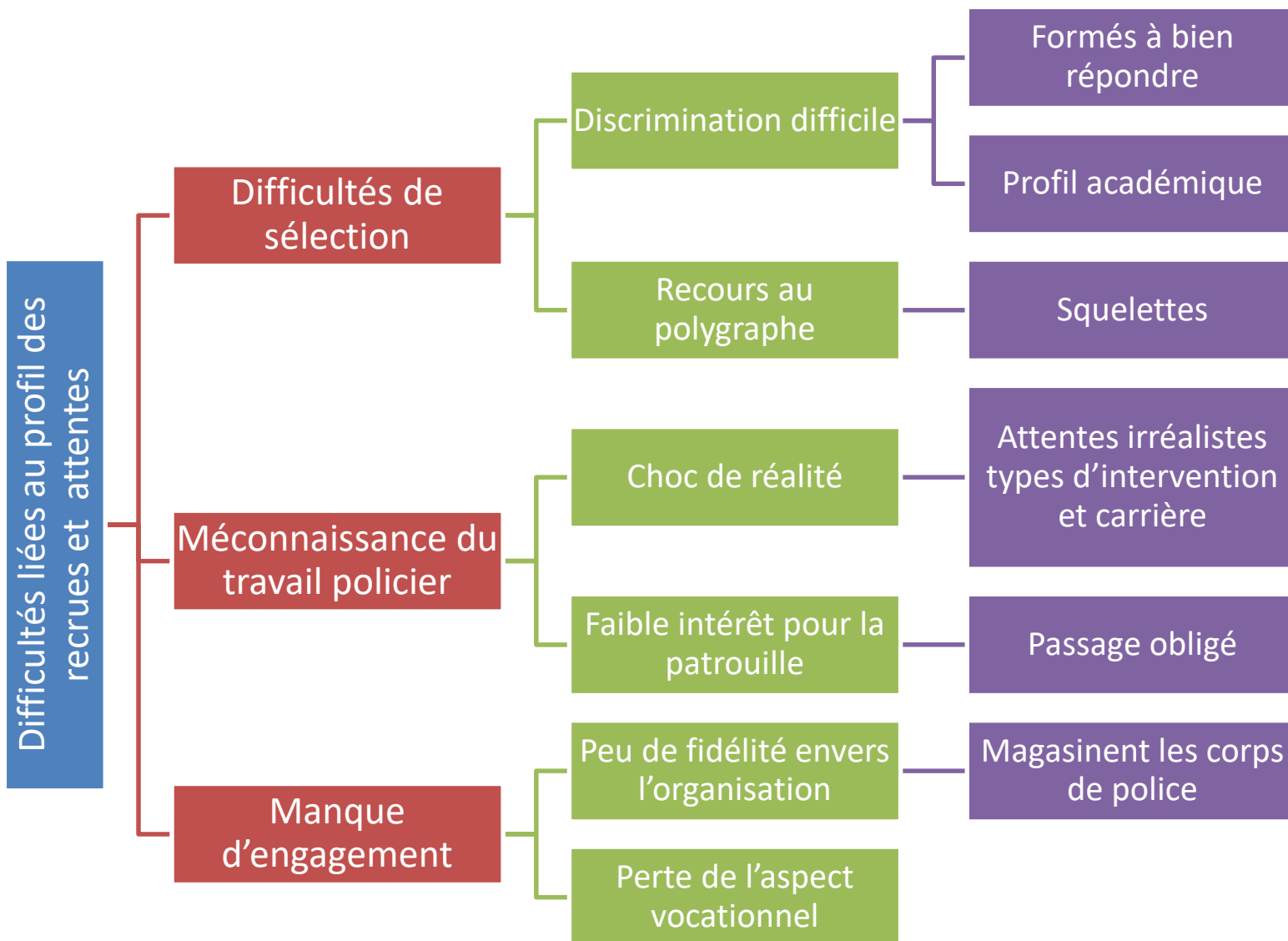




# Nature des difficultés avec les recrues récemment embauchées



# Nature des difficultés avec les recrues récemment embauchées



# Compétences ou aptitudes à prioriser en sélection et développement

## Capacité d'adaptation

Être ouvert à la diversité

Adapter son intervention aux contextes

Endosser le rôle social et répressif

## Habiletés sociales

Savoir communiquer verbalement

Écouter, être empathique et ouvert

Être au service du citoyen

## Intégrité

Respecter les valeurs organisationnelles

Être engagé

Projeter une image positive

## Capacité de jugement

Être capable de raisonner

Analyser rapidement une situation

Avoir une bonne prise de décision

(Gendron et al., 2021)

## Phase 2 :



# Mandat : Mener une analyse de pertinence de l'outil SF

L'outil **Successfinder** est un test psychométrique utilisé :

- 1) Pour **prédire le succès** et la **satisfaction au travail** en contexte de sélection de candidats (recrutement prédictif);
  - Mesurer les **tendances comportementales** naturelles (ADN)
  - N'est pas un test d'habiletés, de connaissances ou d'expériences
- 2) Aux fins de **développement** de compétences (gestion des talents).

Administré par le biais d'une plateforme virtuelle

- 340 questions à choix forcé
- 45 à 60 minutes

85 traits comportementaux  
26 compétences

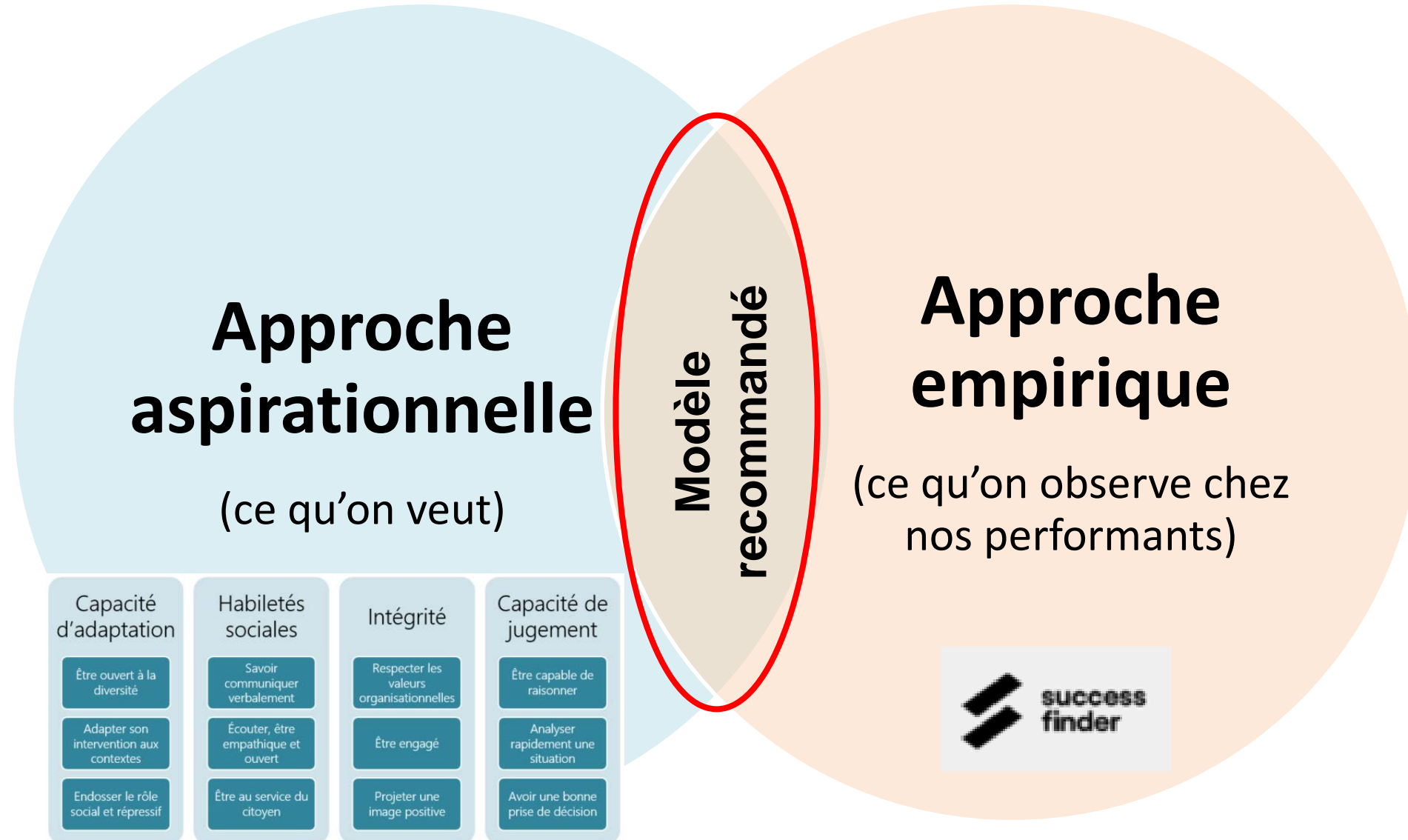


Intéressant aux fins de  
sélection ?

Intéressant aux fins de  
développement des  
compétences dans le  
continuum de formation  
policière ?

Si oui → à quel moment ?

# Le profil de référence (benchmark)



# Modèle recommandé

Approche aspirationnelle + empirique

## Capacité d'adaptation

Ouverture à la critique

Tolérance au stress

Endurance

Santé

Flexibilité

Résilience

## Habiletés sociales

Linguistique\*

Empathie

Travail d'équipe

Sociabilité\*

Participatif

## Intégrité

Richesse intangible

Perfectionnisme

Détermination

Droiture

Recherche d'imputabilité

## Capacité de jugement

Approche consultative

Efficacité

Sens pratique

Analyse



Intérêt de carrière :

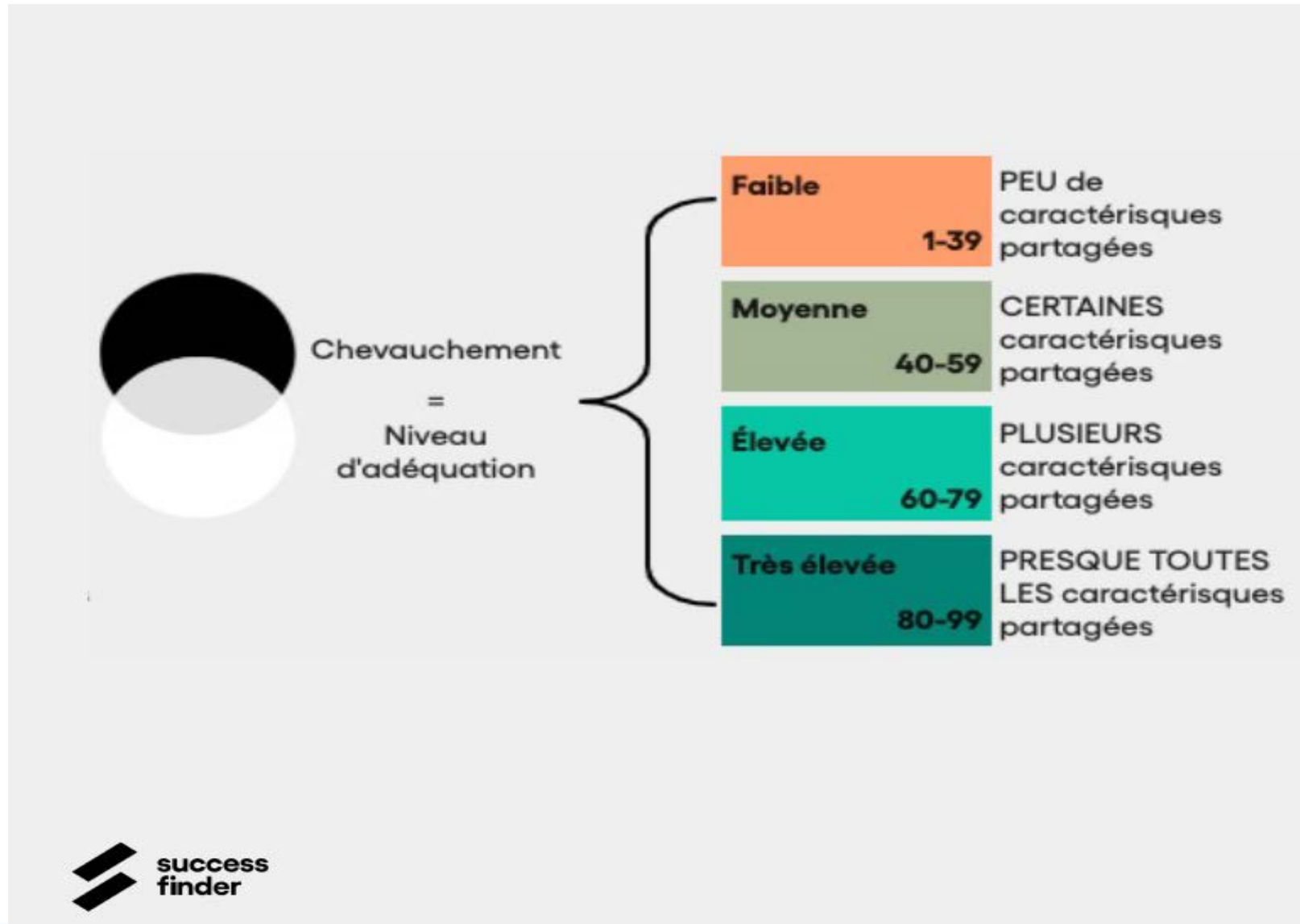
Service de protection

Sports

Sciences sociales

\*Critique pour le rôle

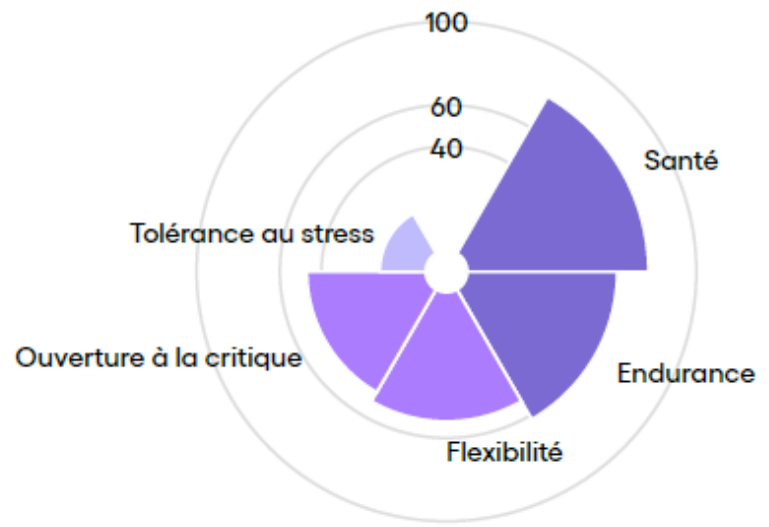
# Correspondance des candidats au profil



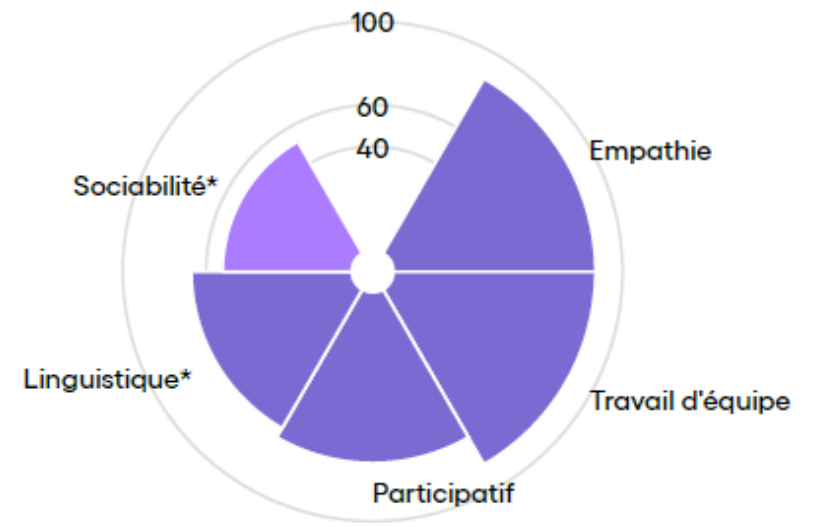


Score adéquat global = 61

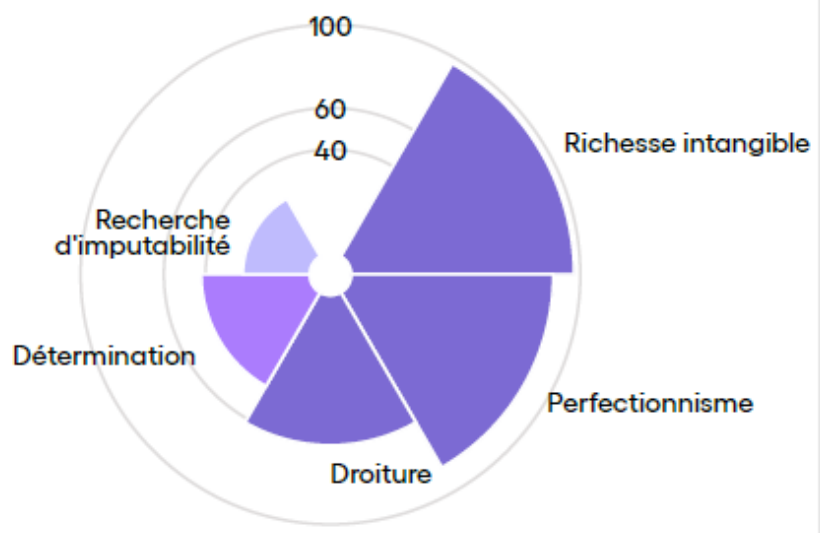
### Capacité d'adaptation



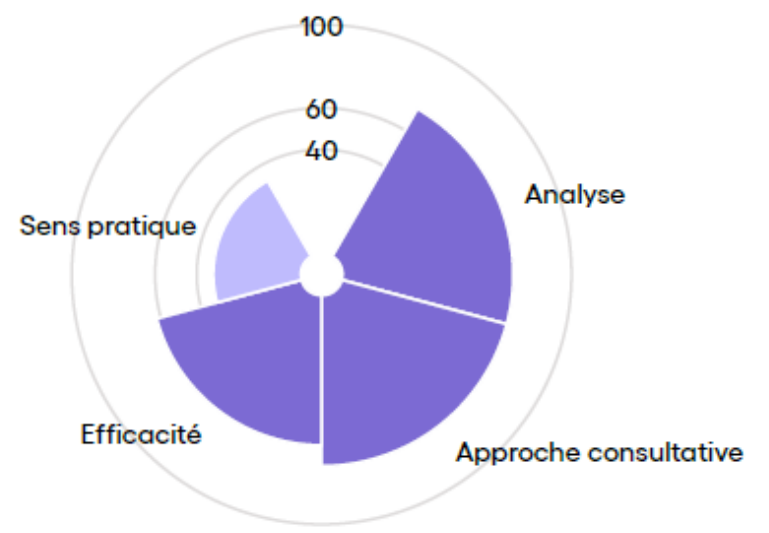
### Habiletés sociales



### Intégrité



### Capacité de jugement



# Exemple : section zone de développement

## **COMPORTEMENTS AVEC PRÉFÉRENCES FAIBLES – représentent vos zones de développement pour ce rôle.**

Même s'il est possible pour vous de démontrer ces comportements, vous les utilisez peu selon votre style naturel comportemental. Vous misez sur d'autres forces, ainsi vous devez déployer plus d'effort pour démontrer ces comportements de façon constante. Ciblez ces comportements dans votre développement pour ce rôle.

**Linguistique** Vous ne prenez pas toujours le temps de structurer de façon concise vos messages pour exprimer vos pensées. Vous pouvez ne pas parvenir à formuler directement le point essentiel de vos arguments.

### **Pistes de développement**

- Élargissez votre vocabulaire pour ajouter de la nuance à votre langage. Une façon d'y parvenir est d'apprendre un nouveau mot chaque jour — il existe de nombreux sites web et applications auxquels vous pouvez vous abonner. Vous pouvez aussi lire les œuvres d'auteurs qui savent très bien utiliser un langage précis pour saisir leur message, comme des journalistes, des rédacteurs d'essais ou des écrivains classiques. Explorez comment vous pouvez apprendre de ces outils et les intégrer dans votre façon de communiquer.
- Lorsque vous préparez une communication — qu'il s'agisse d'un mémo important, d'un courriel adressé à une partie prenante ou d'une présentation à un groupe, tentez de considérer les éléments suivants :  
  
Quel est l'objectif de la communication ?  
Quels sont les 5 messages clés à retenir par votre public ou le lecteur ?  
Quel style/format les aidera à mieux comprendre ? (p. ex. : clair et précis, explication détaillée, images pour soutenir le message)
- Lorsque vous parlez ou écrivez, sachez reconnaître le jargon, des mots ou des abréviations qui peuvent ne pas être familiers aux autres. Vérifiez si votre public a bien compris afin de nuancer ou reformuler votre message si nécessaire.

## Objectif 1 : Mener des analyses exploratoires descriptives

- a. Décrire la répartition du % d'adéquation global des candidats par rapport au profil de référence**
  - i. Comparer les caractéristiques de ceux présentant un plus fort % d'adéquation à ceux dont le % est plus faible
  
- b. Décrire la répartition du % d'adéquation des candidats quant aux différents traits comportementaux composant le profil de référence**
  - i. Faire ressortir les traits comportementaux contribuant le plus fréquemment à faire diminuer le % d'adéquation global
  
- c. Évaluer la corrélation du % d'adéquation global avec la cote de rangement de l'ENPQ et ses composantes.**

**Objectif 2 : Mesurer l'appréciation de l'outil par les parties prenantes (cégeps, candidats, ENPQ, corps policiers)**

**Objectif 3 : Mesurer l'évolution des traits comportementaux mesurés par l'outil**

# Résultats préliminaires (en date du 4 novembre 2023) N = 622

80-99 très élevé	85	13,7 %	70,4 %	98,2 %
60-79 élevé	351	56,4 %		
40-59 moyen	175	28,1 %		
0-39 faible	11	1,8 %		



# Période de questions et commentaires

École nationale  
de police  
du Québec

Annie.gendron  
@enpq.qc.ca

819-293-8631  
poste 6473

Yaubert@enpq.  
qc.ca

819-293-8631  
poste 6574

