The Signal System[MD] :

stratégies pratiques pour faire évoluer les normes et prévenir les violences basées sur le genre dans les environnements à prédominance masculine

sh!ft
THE PROJECT TO END DOMESTIC VIOLENCE

UNIVERSITY OF CALGARY
FACULTY OF SOCIAL WORK

Financial contribution:

Public Health Agency of Canada | Agence de la santé publique du Canada

MARCH 2026

AUTRICES

Elizabeth Dozois • Lana Wells • Melissa Innes

REMERCIEMENTS

Les autrices expriment leur reconnaissance au Calgary Police Service (CPS) pour sa collaboration à la mise en œuvre et à l'évaluation de diverses initiatives de prévention dans l'ensemble de l'organisation. Nous remercions tous les membres du CPS avec lesquels nous avons collaboré pour leur franchise, leurs orientations, leur respect et leur engagement. Ce fut un réel plaisir de travailler et d'apprendre ensemble.

Nous tenons aussi à remercier les personnes suivantes pour leur appui à la recherche et au soutien administratif : Elena Esina, Caroline Claussen, Catherine Pandila, Iya Hall, Naomi Phung, et Winta Abera. Enfin, nous remercions l'Agence de la santé publique du Canada pour le financement de ce projet. La production de ce document a été rendue possible grâce à une contribution financière de l'Agence de la santé publique du Canada. Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas nécessairement les positions officielles de l'Agence de la santé publique du Canada.

PUBLIC CIBLE

Ce rapport s'adresse au secteur de la lutte contre les violences basées sur le genre au Canada et au-delà, notamment aux personnes œuvrant dans la prévention, le maintien de l'ordre, l'élaboration des politiques, la recherche et la réponse communautaire En partageant ces résultats, nous visons à soutenir une prise de décision éclairée par les données probantes et à promouvoir le déploiement à grande échelle d'approches en matière de prévention primaire permettant de prévenir la violence en amont, notamment dans les environnements professionnels à prédominance masculine.

CITATION PROPOSÉE

Dozois, E., Wells, L., et Innes, M. (2026). *The Signal System^{MD} : stratégies pratiques pour faire évoluer les normes et prévenir les violences basées sur le genre dans les environnements à prédominance masculine*. Calgary, AB : Shift : The Project to End Domestic Violence, Université de Calgary.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
Principales caractéristiques de l'approche	7
Illustration de l'approche en action	14
Points saillants de l'évaluation	23
Ce que nous avons appris sur la mobilisation des hommes pour la prévention primaire	27
Nos perspectives	31
Annexe A : Compétences et comportements	32
Annexe B : Signaux	33
Références	34

INTRODUCTION

UNE NOUVELLE APPROCHE POUR PRÉVENIR LES VIOLENCES BASÉES SUR LE GENRE

The Signal System[MD] est une *approche de prévention primaire* visant à faire évoluer les normes sociales et les comportements à l'origine des violences basées sur le genre (VBG) dans les environnements professionnels à prédominance masculine. Initialement mis au point par Shift : The Project to End Domestic Violence, (Université de Calgary) en partenariat avec 14 agences gouvernementales et communautaires, The Signal System est :

- fondée sur la recherche
- efficace pour mobiliser les hommes
- concluant
- axé sur le changement des *comportements*, et pas seulement des attitudes
- conçu à partir de quatre années de tests concrets au sein d'un service de police canadien

LA TRANSITION VERS LA PRÉVENTION

Bien que toutes les formes de prévention soient importantes, Shift s'engage dans la prévention primaire — agir en amont pour empêcher la violence avant qu'elle ne survienne, en s'attaquant aux conditions sociales et aux facteurs structurels qui contribuent aux violences basées sur le genre.

Ce rapport présente succinctement le développement de l'approche, ses spécificités, son fonctionnement concret et ses impacts à ce jour. Il se conclut par des enseignements destinés au secteur des VBG et à tous les professionnels désireux d'utiliser les milieux de travail comme levier de prévention primaire.

POURQUOI DÉVELOPPER UNE NOUVELLE APPROCHE?

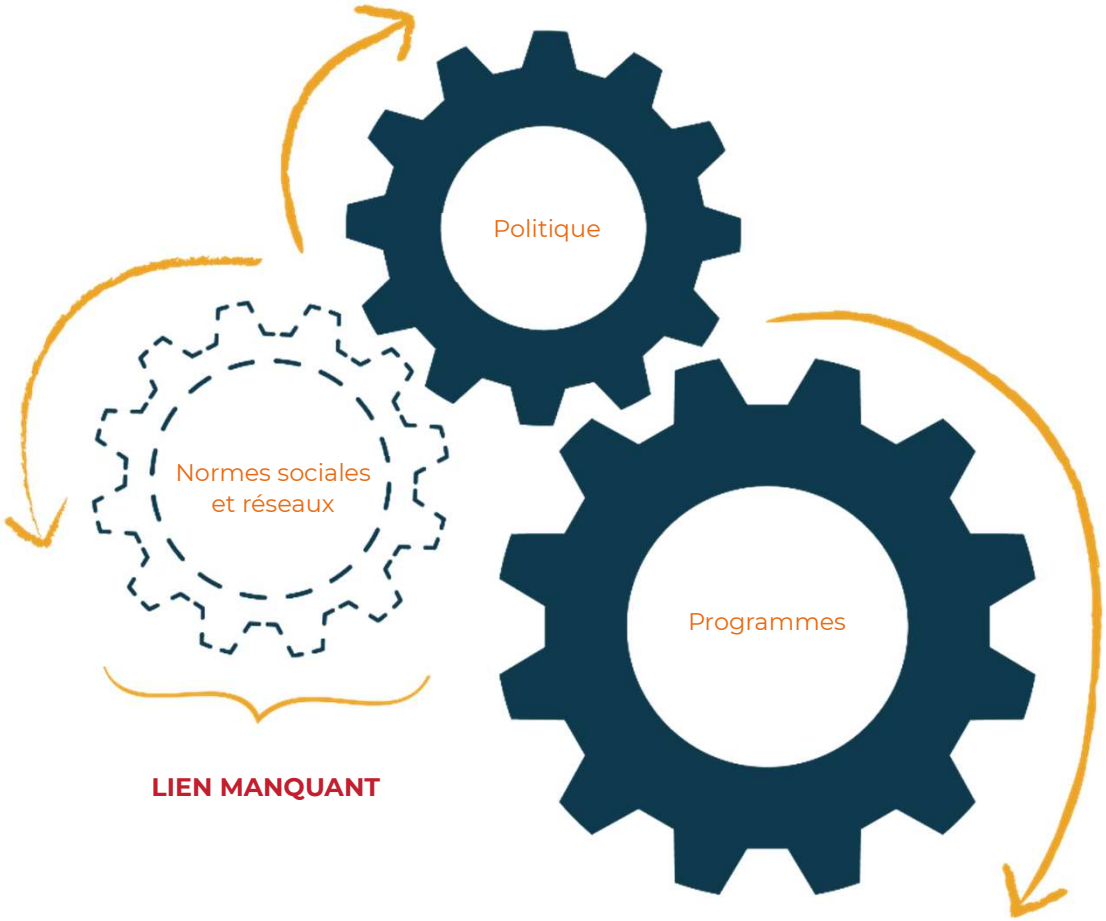
La recherche démontre que les hommes jouent un rôle clé dans la lutte contre les VBG. Cependant, si le « pourquoi » de leur engagement est clair, le « comment » l'est beaucoup moins. Après avoir passé en revue la recherche et consulté des praticiens à travers le Canada,[1] nous avons observé que :

- Les professionnels des VBG veulent engager les hommes, mais manquent de stratégies efficaces et appuyées par des preuves[2]
- Les actions de mobilisation reposent souvent sur des programmes, mais attirer les hommes vers les initiatives de prévention de la violence demeure un défi[3]
- La plupart des initiatives évaluées révèlent des progrès au niveau des attitudes, tandis que des changements concrets de comportements restent peu documentés[4]

- Les milieux de travail ont participé à certaines initiatives de prévention des VBG, mais rarement dans le cadre de la *prévention primaire*, alors même que la recherche montre que la prévention est plus efficace dans des lieux où les hommes se rassemblent naturellement[5]

Nous souhaitions développer une approche qui comble certaines de ces lacunes. Nous avons également constaté que, si le secteur des VBG a beaucoup investi dans des programmes et des politiques, l'accent a été beaucoup moins mis sur l'exploitation des normes sociales et des réseaux — en particulier dans les pays du Nord.[6] Les normes sociales jouent un rôle clé dans la pérennisation des changements de comportement et l'ancrage des politiques, ce qui en fait un élément central de la prévention primaire. Comme l'illustre le schéma ci-dessous, les politiques et programmes seuls ne suffisent pas à provoquer le changement. En l'absence de normes et de réseaux, les initiatives de prévention peuvent s'interrompre.

FIGURE 1. LES ROUAGES DU CHANGEMENT : EXPLORER L'ESPACE ENTRE LES PROGRAMMES ET LES POLITIQUES



DES OBJECTIFS AMBITIEUX

Dans l'espoir de combler ces lacunes et limitations, nous avons entrepris un processus collaboratif, fondé sur la recherche, s'étalant sur plusieurs années (2017-2020) afin de concevoir une intervention visant à :

- mobiliser les hommes
- développer les compétences nécessaires à des relations sûres, équitables et respectueuses
- changer les *comportements*, et pas seulement des attitudes
- remodeler les normes sociales au sein des réseaux existants afin que les comportements positifs soient socialement valorisés et durables
- réduire la probabilité de réactions négatives importantes ou persistantes

l'approche que nous avons développée agit sur tous ces aspects.

COMMENT THE SIGNAL SYSTEM A ÉTÉ CONÇU?

Cette approche a été conçue sur plus d'une décennie. Elle a débuté par une analyse mondiale des recherches afin d'identifier les pratiques prometteuses pour mobiliser les hommes dans la prévention de la violence. Face à l'absence de « solution miracle », Shift a rassemblé un groupe de chercheurs, des agences communautaires et des représentants gouvernementaux pour créer l'approche de manière collaborative. Ce processus étalé sur trois ans a abouti à un cadre pratique intitulé Changing Contexts : *A Framework for Engaging Male-Dominated Settings in Gender Equity and Violence Prevention*.[7] Ce cadre exposait les fondements théoriques de ce qui est aujourd'hui appelé The Signal System, ainsi que les principes et pratiques liés à sa mise en œuvre. Avec le soutien de l'Agence de la santé publique du Canada, l'approche a été mise en œuvre, ajustée et évaluée au sein d'un service de police canadien pendant plusieurs années (2021-2025).

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'APPROCHE

The Signal System fonctionne en s'appuyant sur les normes sociales et les réseaux. Elle mobilise les influenceurs clés pour modifier les attentes du groupe par de petites actions visibles, renforce les comportements des tiers et développe en même temps les compétences prosociales qui soutiennent la prévention primaire. L'approche est plus efficace lorsqu'elle est accompagnée de changements structurels (comme des politiques) afin que le système global consolide les nouvelles normes et comportements.
Dans cette section, nous présentons brièvement chacune de ces idées et soulignons les points clés spécifiques pour les professionnels des VBG.

1. CHANGER LE CONTEXTE, PAS (SEULEMENT) LE COMPORTEMENT

The Signal System est conçue pour faire évoluer les normes sociales au sein d'un réseau existant. Les normes sociales sont les règles tacites qui déterminent comment les individus sont censés se comporter dans un groupe ou une communauté. Elles définissent ce qui est perçu comme normal, acceptable ou risqué, et exercent souvent une influence sur le comportement plus forte que les règles officielles ou les croyances individuelles :

> *« Les normes sociales ne sont pas le seul facteur déterminant le comportement des individus [...], mais elles sont particulièrement puissantes, car elles reposent sur le désir des personnes d'appartenir à un groupe, et elles sont soutenues par la pression sociale ou la sanction exercée par ceux dont l'approbation ou la désapprobation compte pour la personne qui choisit comment agir. C'est pour cette raison que les normes sociales peuvent influencer davantage les choix comportementaux que les attitudes, les connaissances ou la morale personnelle. Ces attentes sociales et la perspective de récompenses ou de sanctions incitent souvent les individus à adopter des comportements qu'ils ne soutiennent pas personnellement. »*[8]

POINT CLÉ POUR LES PROFESSIONNELS DES VBG :

Changer les attitudes ne suffit pas pour prévenir les VBG. Si les normes de groupe restent les mêmes, il est peu probable que les individus agissent selon leurs nouvelles convictions, surtout lorsqu'il existe un risque social. Pour changer les comportements, il faut transformer le contexte dans lequel ces comportements se construisent et se renforcent. Il s'agit de changer le contexte, pas seulement le comportement, ce qui signifie travailler à la fois sur les compétences individuelles et sur la culture et les normes environnantes afin de soutenir les nouveaux comportements.

2. SUSCITER UN EFFET DE CONTAGION SOCIALE

Nous avons abordé les normes, mais quel rôle jouent les réseaux sociaux? Les normes n'existent pas de manière isolée; elles se construisent et se maintiennent au sein de réseaux sociaux,* c'est pourquoi The Signal System se concentre sur des réseaux préexistants — des personnes déjà reliées d'une manière ou d'une autre — plutôt que sur des groupes d'inconnus dont le seul lien est un programme.

La recherche démontre que notre comportement est fortement influencé par les personnes présentes dans notre réseau.[12] En réalité, les chercheurs ont constaté que les attitudes et les comportements se propagent au sein des réseaux comme une forme de contagion sociale, jusqu'à trois degrés d'influence— c'est-à-dire que les amis des amis de vos amis peuvent être influencés par vos attitudes et vos actions.[13]

LES TROIS NIVEAUX D'INFLUENCE

Christakis et Fowler ont initialement observé ce phénomène en étudiant l'impact des connexions sociales sur l'obésité.[9] Ils ont constaté que : « si vos amis sont obèses, votre risque d'obésité augmente de 45 %... Si les amis de vos amis sont obèses, votre risque augmente de 25 %... et si l'ami d'un ami de vos amis, quelqu'un que vous ne connaissez probablement même pas, est obèse, votre risque augmente de 10 % »[10] En explorant d'autres comportements (comme la consommation problématique d'alcool, le tabagisme ou les habitudes de vote), ils ont constaté le même phénomène.[11]

Nous avons encore beaucoup à apprendre sur la manière de créer des contagions sociales, mais une chose est claire : Elles ne se produisent pas avec une seule personne ou un seul geste. Pour atteindre un point de bascule permettant la diffusion du comportement, environ 25 % du réseau doit être engagé,[14] et ce groupe devrait idéalement inclure des influenceurs clés, un concept que nous expliquerons dans la section *Illustration de l'approche en action*.

POINT CLÉ POUR LES PROFESSIONNELS DES VBG :

Parce que les comportements se diffusent à travers les réseaux sociaux, les efforts de prévention des VBG n'ont pas besoin de toucher tout le monde pour avoir un impact. En mobilisant stratégiquement les personnes clés au sein des réseaux ciblés, nous pouvons déclencher une contagion sociale. Cette action offre un potentiel considérable pour étendre les comportements positifs au-delà des individus directement impliqués. Cependant, cela ne fonctionne qu'au sein de véritables *réseaux* — on ne peut pas simplement rassembler un groupe d'inconnus et espérer le même impact, d'où notre choix d'intervenir dans des lieux où les hommes se retrouvent naturellement.

*Les réseaux sont constitués de personnes reliées entre elles d'une manière ou d'une autre — par l'amitié, des relations professionnelles, des liens familiaux, des intérêts ou activités communs, etc. Il s'agit de l'ensemble de relations par lesquelles se diffusent les informations, les attitudes et les comportements.

3. DES INFLUENCEURS, PAS DES ALLIÉS

Alors, qui sont ces influenceurs clés au sein d'un réseau? Appelés « référents sociaux » dans la littérature scientifique, ce sont les personnes auxquelles les autres se réfèrent pour savoir comment se comporter. En général, ce sont des individus respectés, de confiance et appréciés. Si les comportements se diffusent dans les réseaux comme une contagion sociale, les influenceurs clés jouent le rôle de super-diffuseurs — ceux dont les comportements ont le plus de pouvoir pour signaler un changement des attentes sociales.

Les influenceurs clés ne sont pas toujours des alliés. En réalité, dans certains réseaux, les alliés contre les VBG disposent d'un capital social limité. Parmi les groupes d'hommes socialement conservateurs, par exemple, les alliés ont peu de chances de jouer le rôle de référent social, car ils sont souvent perçus comme trop progressistes.

C'est pourquoi nous ciblons les influenceurs (même si, dans certaines situations, un individu peut être à la fois influenceur et allié). Cette situation représente un défi, car nous ne collaborons pas toujours avec des individus idéologiquement alignés avec nous. Cependant, comme nous le verrons, notre priorité est de modifier les *comportements*, pas les croyances.

POINT CLÉ POUR LES PROFESSIONNELS DES VBG :

Les alliés jouent un rôle crucial dans le soutien à l'agenda social plus large en matière d'équité entre les genres et de prévention de la violence. Toutefois, leur influence peut être faible (voire contre-productive), dans certains réseaux ou environnements masculins. Pour faire évoluer les comportements, il faut collaborer avec ceux qui disposent d'un capital social — des personnes que le réseau lui-même approuve — plutôt qu'avec celles que *nous* approuvons.

4. AGIR SUR LES COMPORTEMENTS, PAS SUR L'IDÉOLOGIE

The Signal System se concentre sur le changement des comportements, pas des croyances — nous n'entrons donc pas dans des débats sur la masculinité. Nous privilégions plutôt l'enseignement de compétences concrètes qui favorisent des comportements respectueux et prosociaux, et nous relions ces compétences aux résultats en milieu de travail qui intéressent les hommes, comme la performance, la sécurité et la rétention.

Il s'agit d'une approche axée sur les compétences, mais cela ne signifie pas que les valeurs sont ignorées. Nous privilégions tout simplement la praticité sur la morale, le pragmatisme sur le discours moralisateur, et l'engagement sur le cadrage idéologique. Par exemple, plutôt que de dire aux participants d'être respectueux,

équitables et inclusifs parce que « c'est le bon comportement à adopter », nous démontrons comment ces comportements contribuent à atteindre des objectifs qui leur tiennent déjà à cœur.

Cette approche nous permet de provoquer un engagement et des actions immédiates sans chercher à remodeler la vision du monde d'une personne — un processus complexe qui ne garantit pas un changement de comportement. Fait intéressant, les recherches indiquent que lorsque les comportements changent, les attitudes suivent parfois.[15]

POINT CLÉ POUR LES PROFESSIONNELS DES VBG :

Dans de nombreux réseaux à prédominance masculine, la discussion sur la masculinité ou les normes de genre ne suscitera guère d'intérêt, ce qui rend cette approche difficilement applicable.[16] En revanche, se concentrer sur les compétences et les comportements liés à la prévention de la violence présente de nombreux avantages :

- L'approche est mobilisatrice, car elle permet aux hommes de traiter des enjeux qui leur tiennent à cœur.
- L'accent est mis sur ce que les personnes peuvent *faire*, plutôt que sur ce qu'elles devraient croire.
- Elle est perçue comme pratique et non menaçante.
- Elle renforce les capacités sans exiger d'adhésion idéologique.
- Elle entraîne des changements de comportements immédiats et observables.
- Elle peut faire évoluer les normes (car nous déterminons souvent ce qui est normatif en observant le comportement des autres).

5. TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE

S'appuyer sur la motivation intrinsèque d'un groupe est crucial pour favoriser un engagement réel et un changement durable. Quand les personnes voient un intérêt personnel, la résistance baisse, l'adhésion s'accroît et les nouveaux comportements sont plus susceptibles de perdurer.[17] Mais que faire lorsque leurs priorités ne correspondent pas aux vôtres? Il faut regarder au-delà de la surface pour trouver le « juste équilibre », là où leurs préoccupations recoupent les vôtres. C'est plus simple qu'il n'y paraît, car les comportements associés à l'équité, à l'inclusion et au respect ne sont pas seulement moralement souhaitables; ils favorisent aussi de meilleures relations et des groupes plus efficaces — et qui ne voudrait pas *cela*?

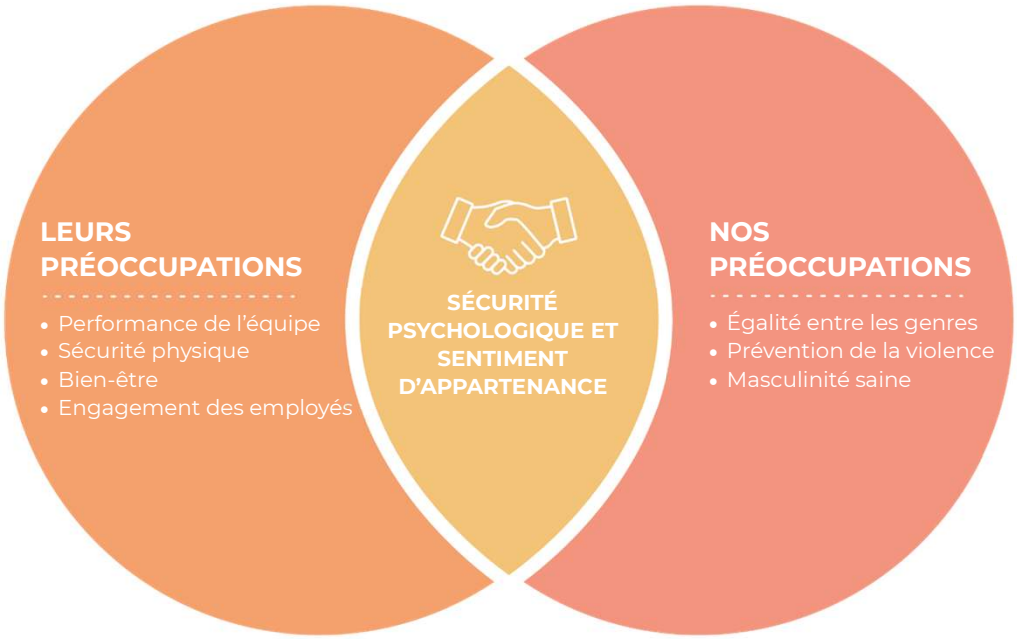
Lorsque nous introduisons The Signal System dans un nouveau contexte, nous cherchons à comprendre ce qui compte pour ce groupe, puis nous adaptons notre intervention en fonction de ses priorités. Par exemple, la plupart des policiers avec lesquels nous avons travaillé accordaient de l'importance à la performance de l'équipe, à la sécurité physique, au bien-être individuel et à l'engagement des employés.

La recherche montre que la sécurité psychologique et le sentiment d'appartenance influencent fortement chacun de ces facteurs,[18] ce qui a servi de cadre à notre travail.

> Vous vous demandez peut-être « Est-ce trompeur de ne pas mettre l'équité de genre et la prévention de la violence au premier plan lorsqu'on approche un groupe? » Cela pourrait l'être — mais nous avons toujours été transparents quant à l'organisation que nous représentions (Shift/UCalgary) et au fait qu'elle se concentre sur l'équité de genre et la prévention de la violence.
>
> Lorsque les participants s'interrogeaient sur le lien entre ce mandat et notre travail avec eux, nous faisions le rapprochement en expliquant que soutenir des environnements favorisant des relations saines et performantes est bénéfique pour tous : cette approche permet d'améliorer ce qui leur tient à cœur tout en contribuant à un objectif de prévention primaire.

Quelles compétences et quels comportements sont associés à la sécurité psychologique et au sentiment d'appartenance? Il s'avère qu'il s'agit des mêmes compétences nécessaires pour prévenir la violence et promouvoir l'équité de genre (consulter l'*Annexe A*). C'est ce point qui est devenu notre « juste équilibre », comme l'indique le schéma ci-dessous.

FIGURE 2. TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE LÀ OÙ LES PRIORITÉS SE CHEVAUCHENT



POINT CLÉ POUR LES PROFESSIONNELS DES VBG:

L'enseignement de compétences et de comportements concrets constitue une stratégie clé d'engagement — mais ces compétences et comportements doivent être liés à des enjeux qui comptent réellement pour les hommes avec lesquels vous travaillez. Heureusement, des relations respectueuses, équitables et non violentes ne sont pas seulement souhaitables sur le plan moral; elles favorisent aussi de meilleurs environnements sociaux — propices à l'apprentissage, à la réussite et au bien-être — ce qui rend la recherche du juste équilibre plus facile qu'on ne le pense.

6. MISER SUR LE LONG TERME

En raison de contraintes de temps et de financement, les initiatives de lutte contre les VBG sont souvent de courte durée ou prennent la forme d'interventions ponctuelles. The Signal System est différent : il s'agit d'une approche intégrée à plus long terme qui permet de bâtir des relations, de développer la confiance et de mieux comprendre l'environnement social que nous cherchons à transformer. Certes, cette approche exige davantage de ressources, mais elle n'est pas aussi coûteuse que d'investir dans des interventions ponctuelles dont l'impact est peu démontré.[19] Bien que cette approche demande du temps, l'investissement en vaut la peine, car elle permet de :

- ***BÂTIR UNE BASE DE CONFIANCE*** **–** Les discussions sensibles deviennent productives plutôt que défensives lorsqu'elles reposent sur la confiance et la compréhension.
- ***PERSONNALISER LES INTERVENTIONS*** **–** Adapter les interventions aux contextes spécifiques les rend plus pertinentes, réalisables et attrayantes.
- ***COMPRENDRE LE CONTEXTE*** **–** Les changements de politique et de système ont plus de chances de réussir lorsqu'ils tiennent compte des réalités uniques du contexte local.

POINT CLÉ POUR LES PROFESSIONNELS DES VBG :

Les formations ponctuelles, les programmes standardisés et les interventions superficielles ne donnent pas les résultats escomptés. Ce que nous avons compris, c'est qu'une prévention efficace exige une manière de travailler différente : aller en profondeur plutôt que de se disperser, prendre le temps de co-construire avec les membres du groupe et apprendre aux côtés de ceux qui ont une expérience vécue.

7. SIGNAUX EN AMONT

Les interventions des tiers jouent un rôle important dans toute initiative de prévention, mais leurs réactions restent par nature réactives — elles ne se déclenchent qu'une fois qu'une limite a été franchie. The Signal System complète ces compétences d'intervention par des mesures *proactives* : de petites façons de

communiquer tôt et régulièrement des attentes prosociales, afin de réduire le risque que des dommages se produisent dès le départ.

Les signaux prosociaux que nous développons pour chaque contexte sont :

- faibles et faciles à mettre en œuvre
- adaptés au réseau spécifique avec lequel nous interagissons
- conçus pour communiquer bienveillance, ouverture, curiosité, humilité, équité, inclusivité et d'autres qualités associées à des relations saines et à des modèles de masculinité positifs

POINT CLÉ POUR LES PROFESSIONNELS DES VBG :

Nous devons réfléchir à la manière d'intégrer des stratégies proactives dans nos ressources sur les VBG, afin de créer les conditions favorisant des relations positives et équitables et de prévenir la violence avant qu'elle ne se produise. Par exemple, la formation des tiers pourrait être complétée par des stratégies visant à modéliser des relations équitables et respectueuses et à accompagner les autres pour qu'ils fassent de même. (Consulter l'Annexe B pour des exemples des signaux prosociaux que nous avons développés pour les agents du CPS.)

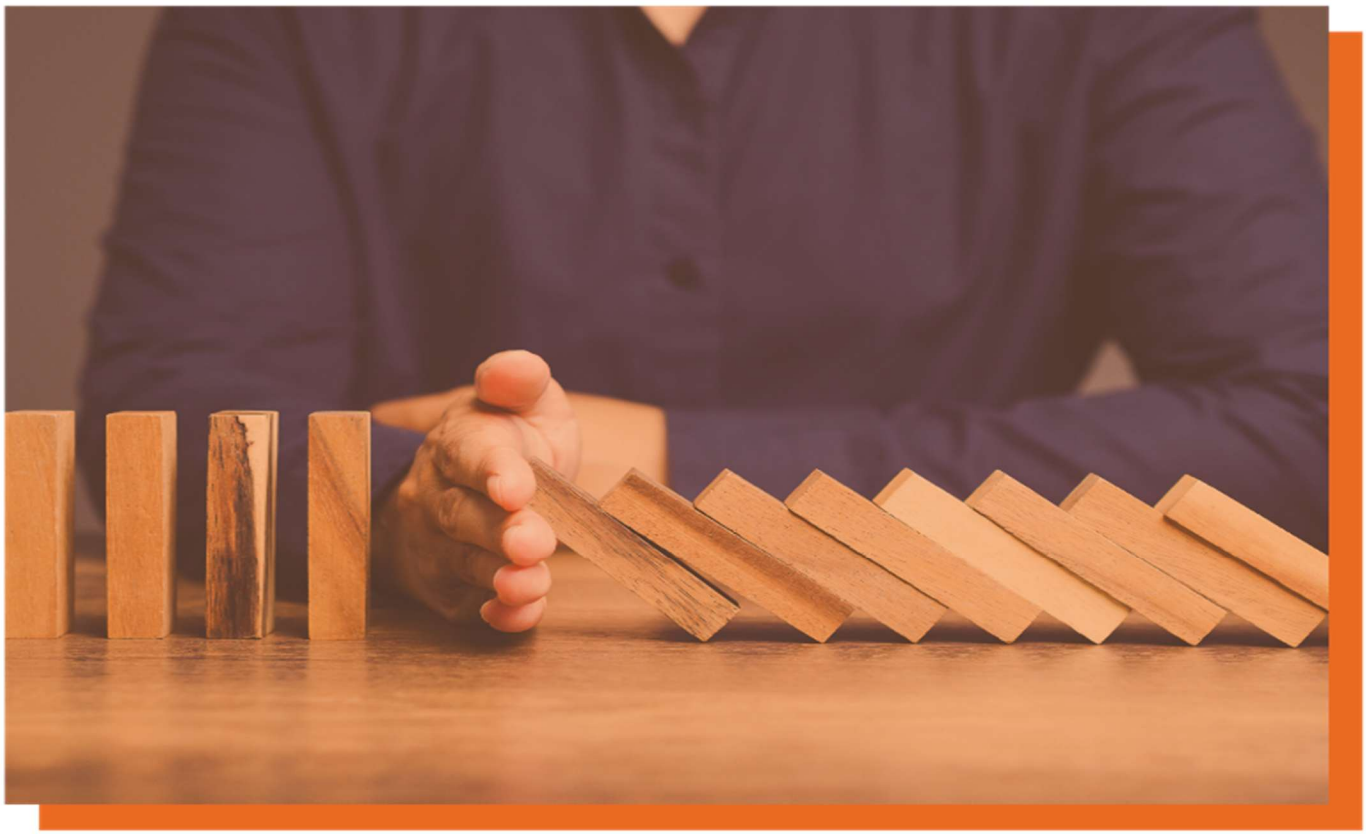


ILLUSTRATION DE L'APPROCHE EN ACTION

Comment les principales caractéristiques du The Signal System se manifestent-elles dans le monde réel?

Entre 2021 et 2025, nous avons fait passer The Signal System de la théorie à la pratique, en le déployant dans plusieurs districts du CPS et en évaluant ses effets.* Les organisations policières sont des contextes particulièrement adaptés à cette approche, car elles sont généralement :

- à prédominance masculine (au Canada, 77 % des policiers sont des hommes[20])
- hyper-masculines[21]
- associées à des taux élevés de harcèlement sexuel et basé sur le genre[22]
- associées à des taux élevés de violence domestique[23]

Voici à quoi ressemblait la mise en œuvre du The Signal System au sein d'une organisation policière.

1. LE POINT D'ENTRÉE

En 2020, sur la base des recommandations et du plaidoyer de deux policiers ayant pris connaissance de nos recherches, les hauts responsables du CPS nous ont demandé de collaborer avec eux afin de renforcer l'équité entre les genres, réduire le harcèlement sexuel et créer un environnement de travail plus sûr et respectueux. Ce travail a précédé la mise en œuvre du The Signal System, mais il a permis de poser les bases en nous donnant l'occasion de tisser des relations et de mieux comprendre le fonctionnement du système.

Il nous a également permis de travailler de manière durable avec les responsables, en renforçant leur capacité à améliorer la culture organisationnelle et à soutenir l'approche. Ensuite, en 2021, l'Agence de la santé publique du Canada a accordé à Shift une subvention pluriannuelle pour mettre en œuvre et tester The Signal System au sein du CPS.

2. COMPRENDRE LA CULTURE ET LE FONCTIONNEMENT DE LA POLICE DE CALGARY

On ne peut pas changer ce que l'on ne comprend pas. Avant de décider où mettre en œuvre The Signal System au sein du CPS, nous devions comprendre la culture et le quotidien des agents de terrain — ce qu'ils font, ce qui leur importe, leur manière de penser, la façon dont ils se traitent entre eux, ce qui les frustre, ce qui les inquiète, ce dont ils sont fiers, et ainsi de suite.

*Ce projet a été approuvé par le University of Calgary Conjoint Faculties Research Ethics Board (REB20-1020).

Le processus que nous avons suivi comprenait :

- l'examen de la revue de la littérature sur la culture policière au Canada
- la constitution d'un comité consultatif interne composé de membres assermentés et civils pour nous aider à comprendre et à naviguer dans le système
- la réalisation d'entretiens avec des informateurs clés
- l'examen de documents internes
- l'analyse de la couverture médiatique concernant le CPS
- des rencontres autour d'un café avec des membres du CPS
- des réunions avec les hauts responsables
- des accompagnements sur le terrain avec des agents de patrouille*
- Il s'agit également de participer à des réunions, aux parades† et aux séances de formation opérationnelle afin de mieux comprendre leur travail.

3. IDENTIFIER UN RÉSEAU

The Signal System est conçue pour être mise en œuvre au sein d'un réseau déjà existant. Une organisation n'est pas nécessairement un réseau — en particulier une organisation aussi grande que le CPS, qui compte environ 3 300 employés, plusieurs réseaux et de nombreuses sous-cultures. Nous devions identifier un groupe d'individus connectés entre eux et soumis aux mêmes normes et à la même culture.

Le CPS comprend huit districts de patrouille, chacun comptant environ 125 à 150 membres du personnel. Travailler avec un district cochait plusieurs cases pour nous : la taille était adéquate, et chaque district possède sa propre culture, ce qui signifie que ses membres sont régis par les mêmes normes sociales. Au final, nous avons mis en œuvre The Signal System dans son intégralité dans trois districts du CPS.‡

LA TAILLE COMPTE

La recherche suggère qu'un réseau d'environ 150 personnes correspond à la taille approximative à laquelle les individus peuvent encore se reconnaître, percevoir les signaux sociaux et influencer les normes, tout en étant suffisamment grand pour que les comportements se diffusent au-delà des pairs immédiats. À cette échelle, les changements de comportements visibles ont plus de chances de circuler au sein du réseau et de s'ancrer, plutôt que de rester isolés.[24]

*Un accompagnement sur le terrain permet à un civil d'accompagner un policier pendant son service afin d'observer de près les activités quotidiennes de la police.
†Dans le jargon policier, une « parade » désigne la réunion d'information qui a lieu au début de chaque service.
‡Nous avons également appliqué des versions plus « allégées » de l'approche dans deux autres zones.

4. CADRAGE

Nous avons été invités au sein du CPS pour renforcer l'équité entre les genres et prévenir le harcèlement sexuel — mais il est important de souligner qu'il s'agissait de la priorité des hauts responsables, et non de celle de nombreux agents de première ligne Aborder les districts avec ce cadrage avait peu de chances de réussir, car de nombreux agents de première ligne :

- Ne pensaient pas que l'équité entre les genres ou le harcèlement sexuel constituaient des problèmes dans leur organisation
- Considéraient que ce type d'initiatives avait peu de pertinence pour eux sur le plan personnel ou professionnel
- Étaient très cyniques à l'égard des initiatives d'équité entre les genres, parce que les initiatives précédentes n'avaient pas entraîné de changements et/ou avaient suscité des réactions négatives, aggravant parfois la situation des femmes
- Éprouvaient un désengagement et une fatigue liés aux initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion

Comme la participation à l'initiative était volontaire, nous devions la présenter de manière à susciter l'engagement malgré ces obstacles. Pour réussir, nous savions qu'il fallait relier notre travail à un élément qui importait au groupe. Les policiers exercent des métiers dangereux; l'excellence opérationnelle et la santé individuelle sont donc des priorités pour eux. C'était là notre point d'accroche : renforcer la sécurité psychologique et le sentiment d'appartenance au sein du district permettrait d'améliorer à la fois la performance et le bien-être.

Nous avons présenté l'initiative en rencontrant tous les sergents du district et en intervenant lors de la parade de chaque équipe. La démarche est restée difficile — les agents font preuve d'un scepticisme légitime à l'égard de ce type d'initiatives — mais nous avons réussi en :

- Montrant en quoi le projet leur serait bénéfique,

FAIRE SES PREUVES

Dans des environnements à forts enjeux et hyper-masculins comme le milieu policier, la crédibilité se gagne. Nous avons géré cette dynamique en nous appuyant sur cette tension plutôt qu'en l'évitant. Nous ne nous sommes pas contentés de présenter notre projet, nous les avons invités à exprimer leurs objections, leurs enjeux et à poser des questions — et lorsqu'ils l'ont fait, nous y avons répondu avec humour, calme et intérêt, plutôt qu'avec une attitude défensive ou de jugement. Accueillir leurs critiques avec sérénité a été le moyen le plus rapide de faire nos preuves, en montrant que nous étions des partenaires qui comprenaient leur scepticisme et n'en étaient pas intimidés.

notamment par une meilleure performance, une amélioration de la santé mentale, une réduction des congés liés au stress, etc.
- Utilisant notre connaissance du CPS pour anticiper et répondre aux objections ou aux résistances
- Expliquant en quoi et pourquoi cette initiative serait différente de celles qu'ils avaient connues auparavant
- Faisant appel à l'humour
- Soulignant que l'initiative serait adaptée à leur district et fondée sur leurs priorités.
- Les invitant à être francs avec nous

5. ORIENTATION MUTUELLE ET CONSTRUCTION DE RELATIONS

Ces premières rencontres dans le district n'étaient qu'un début, une façon de nous présenter et d'introduire le travail que nous allions réaliser. Avant de passer à la mise en œuvre, nous devions encore comprendre la culture du district et établir des relations avec ce groupe. Cette action impliquait davantage d'accompagnements sur le terrain, davantage d'échanges, ainsi qu'une série de consultations visant à identifier les dynamiques de travail que les membres du district souhaitaient renforcer ou modifier.

6. IDENTIFIER LEURS PRIORITÉS

Un principe que nous appliquons à l'ensemble de notre travail chez Shift est de « *faire avec,* et non *pour* ». Lorsque vous respectez les priorités et les préoccupations du groupe avec lequel vous travaillez, et que vous élaborez des ressources et des initiatives en tenant compte de leurs contributions, vous créez des conditions propices à la confiance, à l'adhésion, à la pertinence et à l'engagement.

Nous avons mené des consultations dans chaque district afin de déterminer les changements souhaités par les membres. Ce processus variait selon le district, mais il consistait généralement en des entretiens individuels confidentiels et un sondage.

Nous avons axé ces consultations sur l'environnement de travail, en utilisant un mélange de questions ouvertes et fermées. Bien que les résultats variaient d'un district à l'autre, la plupart ont identifié les domaines suivants comme nécessitant des améliorations :

BOUCLER LA BOUCLE

Nous avons résumé les résultats des consultations et les avons partagés avec l'ensemble du district. Cette étape est importante pour instaurer la confiance et montrer que ces résultats sont destinés au groupe, et pas seulement à nous. Nous avons ensuite discuté de ces conclusions lors de nos séances d'apprentissage avec les sergents et les agents.

- donner et recevoir de la rétroaction
- gérer les conflits
- responsabilisation/éthique de travail
- biais/doubles standards
- rumeurs
- intimidation et harcèlement

Nous avons pu obtenir de nombreuses pistes de travail. À première vue, un aspect comme le fait de donner et de recevoir de la rétroaction peut ne pas sembler directement lié à la prévention de la violence, mais il existe un chevauchement important entre les compétences requises pour les deux. Recevoir de la rétroaction, par exemple, exige :

- ***AUTORÉGULATION*** – La rétroaction déclenche une réaction de menace; pour pouvoir réellement « entendre » ce qui est dit, il faut savoir gérer cette réaction.

- ***GESTION DES BIAIS ET DES ATTITUDES DÉFENSIVES*** – Pour recevoir efficacement une rétroaction, il faut rester ouvert et maîtriser les biais d'auto-complaisance ainsi que les attitudes défensives.

- ***ÉCOUTE ACTIVE*** – Si vous souhaitez vraiment bien recevoir une rétroaction, vous devez écouter de manière à favoriser la compréhension — ce qui implique de poser des questions, de vérifier votre compréhension et d'écouter de façon à ce que l'autre se sente entendu.

- ***HUMILITÉ*** – Bien accueillir une rétroaction demande de l'humilité et la reconnaissance qu'il y a toujours quelque chose à apprendre.

- ***RESPONSABILISATION*** – La rétroaction n'a de valeur que si vous êtes prêt à agir en conséquence. Le fait de boucler la boucle — reconnaître l'impact, assumer ses responsabilités et modifier son comportement — est au cœur de la prévention de la violence.

Toutes ces compétences sont associées à des modèles de masculinité sains et à des relations saines, qui sont tous deux essentiels à la prévention primaire des violences basées sur le genre (VBG). C'est une situation gagnant-gagnant. Le tableau présenté à l'*Annexe A* développe davantage cette idée, en montrant comment les compétences que nous avons enseignées sont liées aux modèles de masculinité sains, à l'équité entre les genres et à la prévention de la violence.

7. MOBILISER DES INFLUENCEURS CLÉS

Une fois que nous avions établi des relations, compris le fonctionnement du district et identifié les priorités des membres, nous étions prêts à mobiliser des influenceurs clés pour participer à des séances d'apprentissage adaptées Vous vous souvenez que les influenceurs clés sont des « super-diffuseurs » — des

personnes disposant d'un capital social suffisant pour déclencher une contagion sociale. Il existe des influenceurs formels (les personnes occupant des rôles de responsables) et des influenceurs informels (des pairs respectés et des leaders naturels).

Les influenceurs formels sont généralement faciles à identifier — dans ce contexte, il s'agissait des sergents qui supervisaient les agents de patrouille. Pour identifier les influenceurs *informels*, nous avons demandé aux membres du district de remplir un formulaire anonyme de nomination par les pairs, en indiquant deux personnes de leur équipe qui étaient appréciées et respectées, ainsi qu'une personne d'une autre équipe que les membres du district admiraient.

Nous avons analysé les formulaires et classé les personnes nommées par ordre décroissant, de celles ayant reçu le plus de nominations à celles en ayant reçu le moins. Nous avons ensuite envoyé un courriel aux 40 personnes les plus nommées afin de les inviter à participer, en visant à en recruter environ 30 (ce qui correspondait au nombre nécessaire pour atteindre *un point de basculement* au sein du district). Nous avons présenté les séances comme une opportunité de développement du leadership et précisé que nos discussions porteraient sur les enjeux et priorités identifiés par les membres du district Ce cadrage a porté ses fruits et nous n'avons eu aucun mal à trouver des volontaires.*

POINT DE BASCULEMENT

Un point de basculement est exactement ce que son nom indique - le moment où le système « bascule » et commence à fonctionner différemment. Les recherches sur les points de basculement montrent qu'un système change de fonctionnement lorsqu'une masse critique d'environ 25 % du réseau adopte un nouveau comportement.[25] Une fois ce seuil atteint, le changement peut se diffuser rapidement dans le réseau, renforçant de nouvelles normes et de nouveaux comportements.

8. CONCEPTION ET DIFFUSION DU CONTENU

En nous appuyant sur les priorités identifiées lors des consultations dans chaque district, nous avons conçu des séances d'apprentissage interactives à destination des sergents (influenceurs formels) ainsi que des agents et détectives (influenceurs informels) autour des thématiques suivantes :†

*La participation aux séances d'apprentissage comme à la recherche était volontaire. Les membres pouvaient assister aux séances d'apprentissage sans prendre part à la recherche (c'est-à-dire sans fournir de rétroaction sur l'approche).

†Il s'agit d'une liste de l'ensemble du contenu que nous avons conçu, mais tous les éléments n'ont pas été présentés dans chaque district. Dans l'ensemble, cependant, il y avait une forte cohérence thématique entre les districts, ce qui a facilité le développement du contenu, puisque nous pouvions adapter des matériaux déjà créés.

- renforcer la sécurité psychologique et le sentiment d'appartenance au sein du lieu de travail
- gérer les conflits au sein des équipes et entre équipes
- prévenir et traiter l'intimidation et le harcèlement
- lutter contre la négativité au sein des équipes
- réduire les biais
- assurer la responsabilisation des membres
- gérer l'humour au sein des équipes
- traiter les erreurs/créer un environnement d'apprentissage positif
- combattre la discrimination/les doubles standards*
- cultiver la curiosité/comprendre la valeur de la diversité
- lutter contre les rumeurs malveillantes
- développer la résilience

Une personnalisation de ce type demande beaucoup de temps et d'efforts, mais nos résultats d'évaluation suggèrent que cela en valait la peine. Les participants ont apprécié que les séances traitent de leurs enjeux et préoccupations, et ont aimé que les scénarios et discussions soient adaptés à leur environnement de travail. Cette situation a renforcé l'engagement et accru notre crédibilité.

Les participants ont suivi 9 à 12 heures de séances en présentiel sur une période de trois mois. D'après les résultats de l'évaluation, plusieurs facteurs ont rendu ces séances efficaces :

- *PRATIQUE* – Nous leur avons proposé des actions concrètes et réalisables, et nous avons développé en collaboration des messages clés ou des scénarios pour gérer des situations délicates.

- *ADAPTÉ AU CONTEXTE* – Les scénarios que nous avons abordés étaient basés sur des expériences courantes au sein du CPS — des situations fréquentes et familières pour eux. Nous avons également utilisé leur langage et mis à profit notre connaissance de leur système lors des discussions, ce qui montrait que nous nous préoccupions suffisamment d'eux pour comprendre leur travail.

- *AXÉ SUR LES DISCUSSIONS* –
  Nous avons accordé une grande place aux discussions, car il est beaucoup plus percutant d'entendre un pair parler de discrimination basée sur le genre que de l'entendre de notre part.

*C'était notre occasion d'aborder les normes de genre et la discrimination fondée sur le genre.

L'IMPORTANCE DE L'APPRENTISSAGE ENTRE PAIRS

Les discussions entre pairs ont été essentielles dans ce contexte. En tant qu'acteurs externes, nos idées avaient moins de poids que les perspectives émergeant de l'intérieur du groupe. Les échanges entre pairs ont permis aux agents de tester des idées avec des personnes en qui ils ont confiance, de faire émerger des réalités partagées et d'entendre des messages d'une manière perçue comme crédible et pertinente. Ils ont également contribué à faire évoluer les normes en rendant visibles de nouvelles perspectives et en les renforçant socialement, ce qui réduit le risque de s'exprimer seul et augmente la probabilité que ces idées se traduisent en pratiques concrètes.

- *PROGRESSIF* – Nous avons commencé par des sujets moins sensibles (par exemple, la gestion des conflits, donner et recevoir de la rétroaction) et avons attendu d'avoir instauré un certain niveau de confiance avant d'aborder des thèmes liés à la discrimination et au harcèlement sexuel.
- *ANTICIPATIF* – Nous avons cherché à comprendre ce qui pouvait freiner l'adoption d'un rôle de tiers ou de modèle positif, puis nous avons élaboré des stratégies pour surmonter ces obstacles. Par exemple, nous avons développé des façons d'intervenir moins susceptibles de provoquer des réactions négatives.
- *NON MORALISATEUR* – Nous n'avons jamais adopté un ton condescendant envers les participants et, lors des discussions difficiles, nous avons su nous réguler en restant ouverts et curieux. C'était essentiel, car le jugement peut susciter une attitude défensive, et la défensive freine l'apprentissage.
- *LUDIQUE* – Nous avons intégré de l'humour, utilisé des vidéos à la fois divertissantes et informatives lorsque c'était possible, proposé des collations et cherché à rendre les séances aussi engageantes que possible.
- *RÉACTIF* – Nous avons pris en compte les rétroactions recueillies dans les formulaires remplis à la fin de chaque séance afin d'améliorer la suivante.

9. SÉANCES DE RAPPEL ET ACCOMPAGNEMENT

Pendant une période pouvant aller jusqu'à un an après les séances d'apprentissage, nous avons assuré un suivi au moyen de courriels « de rappel » personnalisés. Chaque rappel revenait brièvement sur un thème abordé lors des séances et proposait des ressources, des conseils et/ou des exemples liés à ce sujet. Nous avons également offert un accompagnement individuel pendant l'intervention ainsi que dans les mois qui ont suivi. Bien que peu de personnes

aient saisi cette opportunité, celles qui l'ont fait souhaitaient clairement utiliser ce qu'elles avaient appris pour résoudre des problèmes rencontrés dans leur district.

10. RENFORCEMENTS SYSTÉMIQUES

The Signal System est une intervention fondée sur les normes sociales et les réseaux visant à faire évoluer les comportements, mais elle n'est pas conçue comme une approche autonome. L'intervention est plus efficace lorsqu'elle est renforcée de manière structurelle par des politiques, des procédures opérationnelles, des formations, etc. Plus les comportements souhaités sont renforcés de différentes façons, plus l'impact est important. C'est pourquoi, en plus de mettre en œuvre The Signal System auprès des agents de première ligne, nous avons travaillé avec le CPS sur plusieurs initiatives structurelles. Par exemple, nous avons :

- Examen et recommandations concernant les politiques du CPS sur le harcèlement sexuel et les processus de signalement
- Analyse de la Police Act de l'Alberta sous l'angle du genre et en collaboration avec le CPS, soumission conjointe de modifications recommandées au gouvernement de l'Alberta[26]
- Conception et animation de formations personnalisées pour tous les grades des responsables sur la prévention et le traitement du harcèlement sexuel et basé sur le genre
- Examen des pratiques de recrutement et d'embauche du CPS et refonte collaborative des processus afin de réduire les biais et d'attirer davantage de femmes dans l'organisation
- Recherche interne et recommandations pour améliorer le développement de carrière et les possibilités d'avancement pour les membres féminins

Grâce à nos séances avec les agents de première ligne, nous avons également identifié divers problèmes systémiques et les impacts non intentionnels de certaines politiques existantes. Nous avons régulièrement informé les hauts responsables de ces enjeux afin de permettre au CPS de les traiter.

11. ÉVALUATION

L'évaluation a été un élément important de ce projet. Elle nous a non seulement permis de mesurer l'impact de nos actions, mais elle nous a également aidés à améliorer constamment notre approche.

Notre évaluateur a utilisé diverses méthodes pour recueillir des données qualitatives et quantitatives tout au long du projet, notamment :

- l'observation participante
- les questionnaires anonymes
- les entretiens qualitatifs six mois après l'intervention
- les enquêtes six mois après l'intervention auprès des participants et des responsables de district
- l'analyse des journaux tenus par le chef de projet

POINTS SAILLANTS DE L'ÉVALUATION

Les résultats préliminaires montrent une mobilisation forte et un impact significatif. Cent trente-six (136) membres du CPS ont accepté de se porter volontaires en tant qu'influenceurs clés, et 117 ont accepté de participer à l'évaluation. The Signal System a été pleinement mis en œuvre et évalué dans trois districts, avec une mise en œuvre plus légère dans un district supplémentaire et une unité de première ligne.

Les méthodes d'évaluation comprenaient des formulaires de rétroaction après chaque session d'apprentissage, suivis d'entretiens et d'une enquête six mois plus tard afin d'évaluer la pérennité des apprentissages et l'évolution des comportements. Les résultats initiaux suggèrent que The Signal System constitue une approche prometteuse pour mobiliser les hommes dans des environnements à prédominance masculine, favorisant le développement de compétences, le changement de comportements, des transformations culturelles et des effets à plus long terme. Les principaux résultats de l'évaluation sont résumés ci-dessous.

1. MOBILISATION

De nombreux participants ont souligné l'intérêt de l'approche « intégrée » que nous avons adoptée, dans laquelle nous avons investi du temps pour comprendre leur culture, leur langage et leurs priorités, ce qui suggère que cette stratégie a été efficace pour mobiliser les hommes.

> *« Honnêtement, j'étais sceptique au début. Je me disais « Oh super, encore un truc à la mode, » vous savez, « traiter tout le monde avec délicatesse ». Mais vous m'avez montré que ce n'était pas ça. Je tiens à vous féliciter, car vous avez vraiment pris le temps de comprendre la culture policière et celle des premiers participants, ce que nous avons tous énormément apprécié. »*
>
> *« Excellent travail. Pas moralisateur. Des informations concrètes et accessibles, que l'on peut mettre en pratique immédiatement. »*
>
> *« La familiarité que vous aviez avec la terminologie du CPS et certaines de nos normes... on n'avait pas l'impression que vous étiez des acteurs externes. Tout le monde a été pleinement engagé dans la conversation. »*

Peut-être que le meilleur indicateur de l'engagement est le nombre de personnes ayant accepté de participer. Dans notre premier district, où nous ne bénéficions pas encore d'une réputation et n'avions pas encore appris à « présenter » efficacement le projet, nous avons constitué un groupe relativement restreint (n = 24). Cependant, le bouche-à-oreille a fonctionné et d'autres membres du district ont demandé s'ils pouvaient suivre les sessions, ce qui nous a permis de lancer un deuxième groupe. Les policiers communiquent entre eux, et le recrutement a été plus facile dans les districts suivants.

Un sergent d'état-major de ce district nous a écrit par la suite, disant : « En 24 ans au sein du CPS, je n'ai jamais vu un programme mis en œuvre avec un tel niveau d'adhésion de la part des patrouilleurs, et je crois sincèrement que cela tient beaucoup à votre manière de présenter et à votre approche lors des sessions. L'engagement est un défi auquel se heurtent de nombreuses initiatives de prévention des violences basées sur le genre. Grâce à The Signal System, nous avons identifié des approches qui facilitent systématiquement la mobilisation des participants.

2. CONNAISSANCES, COMPÉTENCES ET COMPORTEMENTS

Plus de 85 % des participants ont déclaré avoir développé une meilleure compréhension, davantage de confiance et des compétences accrues en matière de sécurité psychologique, de sentiment d'appartenance, de biais et d'inclusion en milieu de travail après les sessions d'apprentissage. La grande majorité a également indiqué être plus capable de s'auto-réguler, de montrer des comportements prosociaux et de contrecarrer les comportements problématiques six mois après l'intervention. Les participants ne se sont pas seulement montrés engagés pendant les sessions, mais ont aussi appliqué les enseignements reçus afin de renforcer la culture organisationnelle et promouvoir des normes prosociales.

> *« Je suis plus attentif à renforcer la sécurité et le sentiment d'appartenance, et un peu plus vigilant face à ces petites remarques ou comportements qui peuvent déstabiliser les personnes et nuire à leur bien-être ou à leur sécurité au travail. »*

> *« C'est un peu embarrassant pour moi de l'admettre, mais je n'avais jamais abordé la question sous un angle de genre, donc j'étais complètement aveugle à ce sujet. Si ces sessions n'avaient pas existées, je ne m'en serais jamais rendu compte. »*

> *« Personnellement, c'était surtout une question de conscience de soi — comment mes biais m'influencent-ils ? »*

> *« J'ai plus de patience. Plus de patience envers le public, plus de patience envers nos pairs. Même plus de patience envers les personnes accusées, n'est-ce pas? Et ça, c'est vraiment quelque chose. »*

> *« ...je note mes propres interactions parce que je suis maintenant constamment en train de me demander dans le cadre de la police « Ce que je dis va-t-il être nuisible? » Ou « La conversation à laquelle je participe va-t-elle blesser quelqu'un? » Ou encore « Suis-je vraiment utile, ou est-ce que je me contente de colporter des ragots? » J'essaie de me dire « Oh non, en fait ce n'est pas une bonne conversation, ça va blesser quelqu'un. »*

« [Maintenant, je dis] « Hé mec, tu ne peux pas faire ça », puis j'en discute ensuite avec les personnes. J'ai donc mis en pratique ces stratégies, non pas pour que ce soit trop gênant, mais au moins pour aborder le problème. »

Les entretiens (n = 37) réalisés avec des influenceurs clés six mois après l'intervention ont confirmé que l'effet se maintenait. Plus de la moitié des participants modélisaient des comportements prosociaux et interrompaient les comportements problématiques, et beaucoup ont donné des exemples concrets de la manière dont ils procédaient (par exemple, gérer les conflits de façon plus constructive, promouvoir la sécurité et le sentiment d'appartenance, définir des attentes auprès des pairs et subordonnés, ou traiter les erreurs de manière à favoriser l'apprentissage).

« [Maintenant, je suis] encouragé à prendre une pause… à prendre du recul et à essayer de regarder la situation d'un autre point de vue plutôt qu'à travers un filtre, pour la réévaluer. »

« J'ai essayé de partir du principe de la bienveillance. Cette personne n'agit probablement pas par malveillance, et je commence donc par lui accorder cette grâce. Et j'ai constaté que cela permettait de transformer ce qui aurait pu être des montagnes en simples monticules. »

« J'ai commencé simplement par dire « Ici, ça ne se passe pas comme ça. » Je me sens plus à l'aise de procéder ainsi. »

« Il faut juste prendre la décision d'intervenir et de dire quelque chose, ce dont nous sommes tous capables… J'ai vécu une situation où cela s'est produit, et j'ai pu intervenir. »

« C'est un coup de pouce Ce n'est pas un coup de force. Ce n'est pas comme les pousser du haut de la colline. Ce sont juste de petits coups de pouce pour que les choses restent sur la bonne voie. »

« Il m'est arrivé à quelques reprises d'envoyer simplement à quelqu'un un petit message, du genre Hé, tu dois arrêter ça immédiatement. »

3. CHANGEMENT CULTUREL

Le changement culturel prend des années; cependant, nous observons déjà de petites transformations dans les districts avec lesquels nous avons travaillé, ce qui suggère qu'un point de bascule a été atteint et que de nouvelles normes se diffusent dans le district. Un responsable d'un de ces districts nous a contactés pour dire « Il y a eu un changement dans [nom du district]] qui est presque palpable. Non seulement nos équipes ont apprécié la formation, mais elles utilisent réellement les outils… Ce qui, chez les policiers, est presque inédit. »

Cette observation est confirmée par les données de l'évaluation, qui montrent que 76 % de l'ensemble des participants aux entretiens et aux enquêtes (n = 65) ont

constaté une amélioration de la sécurité psychologique et du sentiment d'appartenance dans leur district. Les exemples suivants illustrent les changements observés.

- *UNE CULTURE RENFORCÉE DU « DROIT DE PARLER »* – Lorsque les personnes se sentent en sécurité pour s'exprimer, les comportements nuisibles et l'escalade de l'agressivité sont traités rapidement, plutôt que d'être normalisés ou ignorés.

  « [L]orsqu'une personne a un biais négatif envers un certain groupe ou un genre, je commence à voir de plus en plus de personnes s'exprimer à ce sujet. »

  « [Cette] situation a renforcé le groupe en interne. On sait qu'on peut parler et dire "Hé mec, ce n'est pas bien, [...] ce n'est pas gentil. Alors, s'il te plaît, arrête." Ainsi, non seulement mon équipe a été renforcée, mais tout le district l'a également été. »

- *UNE OUVERTURE ET UNE VULNÉRABILITÉ ACCRUES AU SEIN DES ÉQUIPES* – L'ouverture et la vulnérabilité reflètent des formes de masculinité plus saines. Ces changements favorisent la prévention de la violence, car lorsque les individus peuvent exprimer leur état de stress, leur incertitude ou leurs erreurs sans honte, ils sont moins enclins à refouler des émotions qui resurgissent plus tard sous forme d'agressivité.

  « Je vois un peu plus de membres de l'équipe s'ouvrir à moi sur certains sujets, notamment lors de discussions en tête-à-tête... Je pense qu'ils se sentent en sécurité. »

  « Un passage de la culpabilisation et de la critique à l'apprentissage... Ces individus se sentent plus impliqués et [peuvent se permettre d'être] vulnérables.

- *DES RELATIONS PLUS SOLIDAIRES* – Des relations fortes entre pairs créent une protection émotionnelle et une forme de responsabilité informelle, réduisant l'isolement et empêchant les comportements dangereux avant qu'ils ne s'aggravent.

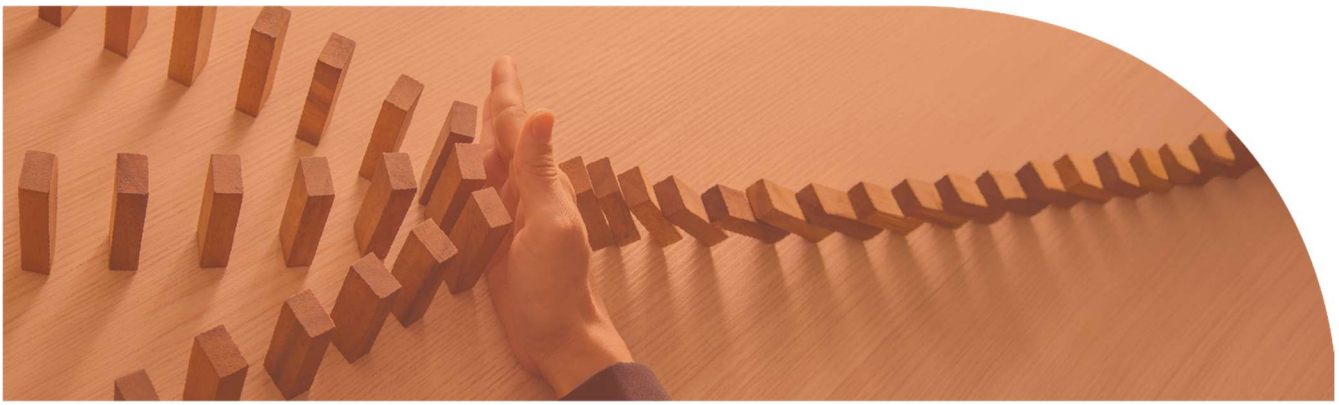
  « J'ai constaté que les membres de notre équipe veillent désormais vraiment les uns sur les autres. On se taquine bien sûr et on s'amuse, mais ce n'est jamais blessant et, au final, nous avons construit un cadre sûr, solide et agréable. »

  « Je vois les membres de l'équipe se traiter mieux les uns les autres. Je constate un peu plus de compréhension lorsqu'il y a peut-être un quelconque problème. [...] [Maintenant, ils sont] capables de voir le bon côté de chacun. »

- *UN SENTIMENT D'APPARTENANCE ACCRU* – Lorsque les membres d'un groupe se sentent en sécurité et valorisés, ils sont moins enclins à adopter une attitude défensive, motivée par le statut social ou fondée sur la domination. Un fort sentiment d'appartenance est également le signe d'une culture plus inclusive – une culture où les femmes et les personnes issues de minorités ethniques ne sont pas simplement présentes, mais véritablement acceptées, écoutées et capables de participer pleinement.

  « Ils déploient davantage d'efforts et s'attellent à renforcer un véritable esprit d'équipe et de solidarité à l'échelle de tout le district. Je pense que le projet [...] les a incités à être plus attentionnés et à expérimenter de nouvelles approches. »

  « Plusieurs personnes souhaitent être impliquées — même si elles travaillent à partir de leur maison, elles prennent le temps de venir passer une heure ici, simplement parce qu'elles apprécient cet environnement. C'est nouveau. Nous avons désormais le sentiment de former une véritable équipe. »



CE QUE NOUS AVONS APPRIS SUR LA MOBILISATION DES HOMMES POUR LA PRÉVENTION PRIMAIRE

Le fait d'avoir pu mettre en œuvre et tester une approche développée au fil de nombreuses années a été une chance inouïe. Nous tenons à exprimer notre gratitude envers les bailleurs de fonds, les collaborateurs, notre partenaire organisationnel (CPS), les participants ainsi que l'équipe de recherche qui ont tous contribué à rendre cette réalisation possible. Leur investissement a porté ses fruits à maints égards, notamment en nous apportant des enseignements qui façonneront et guideront nos travaux futurs. Voici quelques-unes des leçons que nous avons tirées concernant l'engagement des hommes dans la prévention primaire de la VBG.

1 *UNE APPROCHE PAR ÉTAPES EST ESSENTIELLE.*

Ce que l'on peut faire au début d'une relation est très différent de ce que l'on peut faire une fois que la confiance et le rapport de confiance sont établis. Au cours des premières étapes de l'engagement, nous nous sommes concentrés sur des questions qui leur tenaient à cœur. Nous n'avons abordé les conversations sur l'égalité des sexes et le harcèlement sexuel qu'après avoir établi la confiance.

2 *LEURS PRIORITÉS PLUTÔT QUE LES NÔTRES.*

Vous souhaitez impliquer les hommes? Commencez par ce qui compte pour eux. Il ne s'agit pas d'abandonner votre programme, mais de trouver les points communs entre leurs priorités et les vôtres. Cette démarche est plus réalisable qu'il n'y paraît, car les compétences qui permettent de créer des groupes sains et performants sont les mêmes que celles qui réduisent les préjudices et préviennent la violence. Rendez ce lien explicite.

3 *LES RELATIONS OCCUPENT UNE PLACE ESSENTIELLE DANS LA VIE.*

Nous le savons et le répétons souvent dans notre domaine, mais en raison de contraintes de temps et de financement, nous ne le mettons pas toujours en pratique. Nous avons constaté que l'établissement de relations était la clé du succès, un facteur essentiel pour expliquer comment et pourquoi nous avons réussi à mobiliser les hommes. L'établissement de relations sert également un autre objectif : en tant que praticiens, nous devons incarner les comportements que nous souhaitons voir, ce qui signifie montrer l'exemple des relations réciproques et de soutien mutuel. Comme l'a dit Einstein : « L'exemple n'est pas une autre façon d'enseigner. C'est la seule façon d'enseigner.

4 *RENDEZ CELA RÉALISABLE, PAS DISCUTABLE.*

Bien que les attitudes soient importantes, elles ne se reflètent pas toujours dans les comportements, or, au final, n'est-ce pas là l'essentiel ? Changer les attitudes et les visions du monde est difficile, et rien ne garantit que cela fera une différence. Concentrez-vous sur les comportements. Les hommes changent lorsqu'on leur donne une tâche à accomplir, pas seulement une croyance à adopter.

5 *DIRIGEZ AVEC EMPATHIE PAS AVEC IDÉOLOGIE.*

Nous avons beaucoup appris de certaines initiatives d'équité du CPS antérieures à la nôtre, et la leçon était claire : l'idéologie crée des divisions. Des notions telles que le pouvoir, les privilèges, les normes de genre ou les masculinités toxiques sont, de notre point de vue, des phénomènes observables, mais de leur point de vue, elles prennent la forme d'une idéologie. Or, si nous voulons vraiment impliquer les hommes, c'est leur point de vue qui compte. Est-ce que cela signifie que nous mettons tous ces éléments de côté? Non – nous nous en servons pour orienter notre travail; nous ne le plaçons simplement pas au premier plan. Au contraire, nous cultivons la curiosité, l'empathie et la prise de perspective pour favoriser l'apprentissage.

6 *TIRER PARTI DES INFLUENCEURS; DÉPLOYER LES ALLIÉS DE MANIÈRE STRATÉGIQUE.*

Les alliés sont essentiels au mouvement pour la justice de genre, et nous n'en serions pas là sans eux. Mais ils ne disposent pas toujours du capital social nécessaire pour déclencher des changements dans les normes et les comportements, en particulier dans les environnements dominés par les hommes qui tendent vers une éthique socialement plus conservatrice. Nous devons adopter une approche stratégique, en tirant parti des influenceurs et en discernant quand et où une approche par les alliés fonctionnera ou non.

7 *LA CONTAGION SOCIALE EST UN MOYEN PUISSANT DE PRÉVENIR LA VBG.*

Le travail en tête-à-tête peut être gratifiant, mais si nous voulons vraiment faire bouger les lignes en matière de VBG, nous devons voir grand. Pour cela, il faut trouver comment tirer parti de la contagion sociale pour changer les comportements. L'approche des normes et des réseaux du Signal System est prometteuse, non seulement pour changer les comportements individuels, mais aussi pour changer la culture — cet ensemble de règles tacites qui guident notre façon de penser et d'agir. Nous sommes fermement convaincus que les interventions culturelles constituent l'avenir de la prévention de la VBG.

8 *LES MODES DE FINANCEMENT DOIVENT ÉVOLUER.*

Ce n'est pas un hasard si les approches ponctuelles et à court terme restent courantes dans notre domaine, en dépit des preuves limitées de leur efficacité. En effet, elles sont renforcées par la manière dont les ressources sont allouées et dont le succès est mesuré. Du point de vue du financement, il peut être difficile de justifier les heures consacrées à l'apprentissage d'une culture, mais on ne peut pas changer ce que l'on ne comprend pas; nous devons donc réorienter nos structures de financement et de rapport. Les investissements initiaux sont essentiels à l'engagement et changent la donne en termes d'impact.

9 *CE N'EST PAS UNE APPROCHE « CLÉ EN MAIN ».*

L'un des défis liés à la mise à l'échelle de cette approche est qu'elle nécessite un éventail de compétences, notamment en stratégie, conception, établissement de relations, animation, autorégulation et capacité à adapter vos supports aux besoins et priorités du groupe. La mise en œuvre du Signal System est très différente de celle d'un programme standardisé et universel. Bien que nous puissions proposer des formations sur cette approche (nous y reviendrons dans un instant), il faut disposer des compétences adéquates pour la mettre en œuvre efficacement.

10 *IL NE S'AGIT PAS D'UNE APPROCHE ISOLÉE.*

Cette intervention a conduit à des améliorations mesurables du comportement individuel et à des changements dans les normes sociales et la culture. Pour pérenniser et amplifier ces acquis, nous avons mené des actions complémentaires au niveau des systèmes. C'est ainsi que The Signal System est idéalement destiné à être mis en œuvre : dans le cadre d'une approche globale. Le plus grand avantage est que les informations recueillies lors de la mise en œuvre de The Signal System vous fournissent des enseignements précieux pour faire évoluer les politiques et les systèmes — le genre d'enseignements que l'on ne peut acquérir qu'en passant du temps au sein du système ciblé.

Certains agents en première ligne des services de protection de l'enfance ont abordé cette initiative avec un scepticisme salutaire, mais notre approche les a amenés à participer de manière significative à des discussions sur l'égalité des sexes et le harcèlement sexuel, ce qui suggère que, dans leur ensemble, les pratiques associées à The Signal System sont efficaces pour mobiliser les hommes. Nous pensons que ces pratiques peuvent s'appliquer à n'importe quelle initiative — et pas seulement à The Signal System — et espérons que le domaine de la lutte contre la VBG s'inspirera de cette approche et la développera.

NOS PERSPECTIVES D'AVENIR

Nous sommes ravis du succès rencontré par The Signal System et avons hâte de le voir mis en œuvre à l'échelle mondiale. Voici quelques-unes des mesures que nous prenons pour concrétiser ce rêve.

- DÉVELOPPER DES VERSIONS DE L'APPROCHE PAR ÉTAPES OU À PLUSIEURS NIVEAUX. Nous reconnaissons que The Signal System est une approche qui nécessite d'importantes ressources. Bien que nous estimions que ce niveau d'investissement soit justifié, nous reconnaissons que les attentes des bailleurs de fonds devront évoluer avec le temps. En réponse, nous développons des applications plus simplifiées qui préservent les composantes essentielles tout en définissant des spécifications minimales claires pour une mise en œuvre efficace.
- MISE EN PLACE DE FORMATIONS POUR LES PROFESSIONNELS DE LA LUTTE CONTRE LA VBG. Nous avons déjà commencé à former des professionnels de la lutte contre la VBG en Alberta, au Canada, à cette approche.Nous espérons étendre cette opportunité à d'autres professionnels au Canada et dans le monde entier grâce à un centre de formation—The Stack Institute— que nous lancerons prochainement.
- TESTER L'APPROCHE DANS D'AUTRES ENVIRONNEMENTS. Nous testons actuellement l'approche dans un autre domaine afin d'évaluer son efficacité dans d'autres types d'environnements de travail.
- *ÉTENDRE L'APPROCHE.* Nous nous engageons à collaborer avec les responsables et les praticiens de la lutte contre la VBG à travers le Canada et ailleurs afin de partager cette approche et de recueillir leurs points de vue. À cette fin, nous organiserons des groupes de discussion (2026-2027) pour affiner davantage l'approche et l'intégrer aux pratiques standard en matière de prévention primaire.
- CONSTITUER UNE BANQUE DE RESSOURCES. Nous créons une bibliothèque numérique de présentations, de documents, d'outils et d'exemples auxquels d'autres pourront se référer, ce qui facilitera la mise en pratique de l'approche sans avoir à réinventer la roue.
- ASSURER LA PÉRENNITÉ DE L'APPROCHE. Nous travaillons actuellement avec l'Université de Calgary pour commercialiser l'approche afin de pouvoir mettre ces services à la disposition des entreprises et d'autres services de police sans dépendre de nouveaux financements publics.
- DÉVELOPPER LE DOMAINE. Nous faisons progresser le domaine de la prévention primaire en milieu de travail grâce à des recherches évaluées par des pairs, des rapports appliqués, des outils destinés aux praticiens et une évaluation continue, tout en partageant les leçons apprises avec nos partenaires des services de police, de la communauté et du milieu de travail.

Nous espérons avoir suscité votre intérêt! Si vous avez des questions ou souhaitez en savoir plus, veuillez contacter Lana Wells à l'adresse lmwells@ucalgary.ca.

Annexe A : Compétences et comportements

Nous avons axé notre collaboration avec les services de police sur la promotion de la sécurité psychologique et du sentiment d'appartenance au travail, car ces aspects correspondaient à leurs besoins et à leurs priorités Cette approche s'est avérée efficace, car elle servait également nos objectifs : les compétences et les comportements associés à la sécurité psychologique et au sentiment d'appartenance au travail sont les mêmes que ceux requis pour la prévention de la violence et l'égalité entre les sexes, comme le montre le tableau ci-dessous.

PV = Prévention de la violence • MM = Masculinités saines • EG = Égalité entre les sexes

COMPORTEMENTS ET COMPÉTENCES	PV	MM	EG
Maîtrise de soi : Respirer, marcher, savoir attendre, etc.	✓	✓	
Humilité, ouverture d'esprit, curiosité : Demander un retour d'information, poser des questions, admettre ne pas savoir faire quelque chose, se mettre à la place des autres, etc.	✓	✓	✓
Communication : Être franc* (par opposition à une attitude passive-agressive), écouter attentivement, etc.	✓	✓	
Vérifier ses préjugés et ses suppositions : Comprendre les préjugés courants (notamment les préjugés de genre) et leur impact sur soi-même et sur les autres; comprendre comment le besoin de se sentir bien dans sa peau influence la façon dont on perçoit les choses et déforme souvent la réalité, etc.	✓	✓	✓
Gérer les préjugés et les distorsions cognitives :Stratégies « juste à temps » (sur le moment) pour gérer les préjugés, poser des questions plutôt que faire des suppositions, etc.	✓	✓	✓
Prévenir le harcèlement et les intimidations : Traiter rapidement les comportements problématiques, encadrer, intervenir, montrer l'exemple, influencer positivement la dynamique d'équipe, définir les attentes, etc.	✓	✓	✓
Remettre en cause les normes néfastes / Intervenir pour remédier aux comportements problématiques : Surmonter les obstacles à l'intervention, intervenir de manière à atténuer les risques, etc.	✓	✓	✓
Normes de genre et discrimination : Comprendre les dynamiques de genre sur le lieu de travail, comprendre l'impact des normes de genre sur les jugements, comprendre d'autres formes de discrimination sur le lieu de travail, intervenir, etc.	✓	✓	✓
Empathie/prise de perspective : Apprendre de personnes différentes de soi, adopter une approche tenant compte des traumatismes (« ce qui t'est arrivé » plutôt que « ce qui ne va pas chez toi »), poser des questions/remettre en question les a priori, etc.	✓	✓	✓
Soutien mutuel : Prendre des nouvelles les uns des autres, montrer aux autres qu'ils sont appréciés par vos paroles et vos actes, etc.	✓	✓	✓
Conscience de soi : Comprendre vos propres habitudes comportementales (par exemple, la manière dont vous recevez les retours), utiliser ce que vous savez de vous-même pour anticiper et gérer vos réactions, etc.	✓	✓	✓

* En fonction du contexte culturel.Cette approche n'est pas adaptée à tous les contextes.

© 2026 Université de Calgary, Shift : The Project to End Domestic Violence

Annexe B : Signaux

Des concepts tels que l'équité, l'inclusion et les relations de soutien peuvent sembler abstraits. Nous avons voulu montrer à quoi ils ressemblent dans la pratique afin de proposer aux participants des moyens simples, concrets et adaptés au contexte pour manifester au quotidien la sécurité psychologique et le sentiment d'appartenance—Nous avons donc établi une liste de 20 signaux pour chaque grade. Vous trouverez ci-dessous certains des signaux que nous avons élaborés pour les agents de police. Ces actions sont faciles à mettre en œuvre et peuvent être intégrées dans la pratique quotidienne. Bien qu'elles puissent sembler simples, chacune d'entre elles traduit un aspect lié à un environnement de travail psychologiquement sûr, respectueux et équitable, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Action	Ce que cela traduit
Demandez le retour de votre supérieur hiérarchique et de vos collègues.	Humilité, volonté d'apprendre
Sollicitez les questions et montrez qu'il est normal de demander de l'aide.	Sécurité psychologique, soutien
Offrez votre soutien aux collègues qui pourraient rencontrer des difficultés; montrez que vous comprenez les situations difficiles au travail ou dans la vie personnelle et demandez-leur comment ils vont.	Bienveillance, soutien, vulnérabilité
Considérez les erreurs comme des occasions d'apprentissage et évitez de faire honte au membre qui a commis une erreur.	Volonté d'apprendre, sécurité psychologique, soutien
Intervenez auprès de vos collègues lorsque vous constatez des comportements agressifs et/ou des taquineries qui vont trop loin.	Normes, responsabilité
Aidez à décharger les voitures des autres membres à la fin de votre service.	Bienveillance, soutien
Créez un espace permettant aux personnes plus discrètes de s'exprimer lors des défilés ou autour d'un café; encouragez-les à s'exprimer.	Inclusion, sentiment d'appartenance, bienveillance
N'oubliez pas que l'exercice moderne de la police nécessite un large éventail d'outils et de compétences — il n'y a pas de « méthode unique » pour faire son travail. Si l'approche d'une autre personne vous dérange, discutez-en avec elle (une conversation non menaçante où votre objectif est de comprendre son point de vue plutôt que de la persuader d'adopter le vôtre).	Diversité, ouverture d'esprit, humilité, volonté d'apprendre
Posez des questions plutôt que de faire des suppositions (« Quand vous êtes en colère, soyez curieux »); accordez le bénéfice du doute aux personnes chaque fois que vous le pouvez plutôt que de tirer des conclusions négatives hâtives.	Ouverture d'esprit, curiosité, sécurité psychologique

© 2026 Université de Calgary, Shift : The Project to End Domestic Violence

RÉFÉRENCES

[1] Wells, L., Fotheringham, S. et Pascoe, L. (2023). Insights on engaging men and boys in creating a more gender equal future in Canada. *Violence Against Women, 30*(1), 297-322. https://doi.org/10.1177/10778012231203621

[2] Casey, E., Carlson, J., Fraguela-Rios, C., Kimball, E., Neugat, T. B., Tolman, R. M. et Edleson, J. L. (2013). Contexts, challenges and tensions in global efforts to engage men in the prevention of violence against women: An ecological analysis. Men and Masculinities, 16(2), 228-251. https://doi.org/10.1177/1097184x12472336; Wells, L., Fotheringham, S. et Pascoe, L. (2023). Insights on engaging men and boys in creating a more gender equal future in Canada. *Violence Against Women, 30*(1), 297-322. https://doi.org/10.1177/10778012231203621

[3] Hansen, B., Wells, L. et Claussen, C. (2021). Engaging men across the violence prevention continuum: An Exploratory Study. *Advances in Social Work, 21*(1), 199-216.

[4] Flood, M. (2019). *Engaging men and boys in violence prevention.* Palgrave Macmillan.

[5] Campbell, H., and Chinnery, S. (2018). *What works? Preventing & Responding to sexual harassment in the workplace: A rapid review of evidence.* Canberra, Australie : CARE Australie. Disponible en ligne sur : https://www.care.org.au/wp-content/uploads/2018/12/STOPRapid-Review.pdf; Wells, L., Lorenzetti, L., Carola, H., Dinner, T., Jones, C., Minerson, T. et Esina, A. (2013). *Engaging men and boys in domestic violence prevention: Opportunities and promising approaches*. Calgary, AB : L'Université de Calgary, Shift: The Project to End Domestic Violence. https://preventdomesticviolence.ca/engaging-men-and-boys-in-domestic-violence-prevention-opportunities-and-promising-approaches/

[6] Pascoe, L., Wells, L., Esina, E. et Phung, N. (2022). Using social norms approaches to engage and mobilize men for violence prevention and the advancement of gender equality, diversity, justice, and inclusion: Rapid evidence review. Calgary, AB : L'Université de Calgary, Shift: The Project to End Domestic Violence.

[7] Dozois, E. et Wells, L. (2020). *Changing Contexts: A framework for engaging male-dominated settings in gender equity and violence prevention. Consulté sur https://preventdomesticviolence.ca/changing-contexts-a-framework-for-engaging-male-oriented-settings-in-gender-equality-and-violence-prevention-practitioners-guide/*

[8] Scharbatke-Church, C. et Chigas, D. (2019). *Understanding social norms: A reference guide for policy and practice.* Medford, MA : Institut Henry J. Leir, École Fletcher de droit et de diplomatie, Université Tufts.

[9] Christakis, N. A. et Fowler, J. H. (2007). The spread of obesity in a large social network over 32 years. *The New England Journal of Medicine*, *357*(4), 370–379. https://doi.org/10.1056/NEJMsa066082

[10] Christakis, N. A. et Fowler, J. H. (2007). The spread of obesity in a large social network over 32 years. *The New England Journal of Medicine*, *357*(4), 370–379. https://doi.org/10.1056/NEJMsa066082, p. 373.

[11] Christakis, N. A. et Fowler, J. H. (2009). *Connected: The surprising power of our social networks and how they shape our lives*. Little, Brown and Co; Thompson, D. (12 avril 2016). Why the poor die young. *The Atlantic*. https://www.theatlantic.com/business/archive/2016/04/why-the-poor-die-young/477846/.

[12] Christakis, N.A. et Fowler, J.H. (2009). *Connected: How your friends' friends' friends affect everything you feel, think, and do*. New York, NY : Little, Brown and Company.

[13] Christakis, N.A. et Fowler, J.H. (2009). *Connected: How your friends' friends' friends affect everything you feel, think, and do*. New York, NY : Little, Brown and Company.

[14] Centola, D. (2021). *Change: How to make big things happen*. New York : Little Brown.

[15] Festinger, L. et Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *58*(2), 203–210. https://doi.org/10.1037/h0041593

[16]Casey, E., Carlson, J., Bulls, S. et Yager, A. (2018). Gender Transformative Approaches to Engaging Men in Gender-Based Violence Prevention: A Review and Conceptual Model. *Trauma, Violence, & Abuse*, 19, 231 - 246. https://doi.org/10.1177/1524838016650191; Flood, M., Dragiewicz, M. et Pease, B. (2021). Resistance and backlash to gender equality. *Australian Journal of Social Issues, 56*(3), 393–408. https://doi.org/10.1002/ajs4.137; Ratele, K. (2015). Working through resistance in engaging boys and

men towards gender equality and progressive masculinities. *Culture, Health & Sexuality, 17*(sup2), 144–158. https://doi.org/10.1080/13691058.2015.1035577

[17] Casey, E., Carlson, J., Two Bulls, S. et Yager, A. (2015). Strategies to engage men and boys in violence prevention: A global organizational perspective. *Violence Against Women, 21*(11), 1406–1428l; Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78; Pereira, H. V., Silva, M. N. et al. (2025). Self-Determination Theory mechanisms in men's long-term behavior change. *Journal of Physical Activity and Health*.

[18] Des études montrent que la sécurité psychologique et le sentiment d'appartenance sont associés à une amélioration des performances professionnelles, à une diminution des arrêts maladie, à un engagement et à un investissement accrus au sein de l'équipe, à une meilleure santé mentale, à une plus grande résilience et une meilleure gestion du stress, à une meilleure santé physique, à une prise de décision plus efficace et à une sécurité physique renforcée. Sources : Carr, E. W., Reece, A., Kellerman, G. R. et Robichaux, A. (16 décembre 2019). *The value of belonging at work*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work; National Safety Council. (25 mai 2023). *Workers who feel psychologically unsafe more likely to be injured at work*. https://www.nsc.org/workplace/safety-topics/psychological-safety-correlates-to-physical-safety; Theisen, A. (8 décembre 2021). *Is having a sense of belonging important?* Mayo Clinic Health System. https://www.mayoclinichealthsystem.org/hometown-health/speaking-of-health/is-having-a-sense-of-belonging-important.

[19] Une analyse exhaustive de près de 1 000 études n'a révélé aucune preuve tangible permettant d'étayer l'efficacité des formations à la diversité. De plus, des études montrent que ce type de formation peut avoir un effet contre-productif (c'est-à-dire rendre les gens plus partiaux, et non moins), peut-être en raison du phénomène de « licence morale » (selon lequel le fait de faire quelque chose de bien – en l'occurrence, suivre une formation sur la diversité – nous donne le droit de faire quelque chose de mal). (Bohnet, I. [2016]. *What works: Gender equality by design.* Cambridge, MA : Belknap Press : une collection de Harvard University Press. p. 51).

[20] Statistics Canada. (26 mars 2024). Les effectifs policiers au Canada, 2023. *The Daily*.. www150.statcan.gc.ca/n1/en/daily-quotidien/240326/dq240326a-eng.pdf?st=n6q6beBU

[21]Rawski, S. L. et Workman-Stark, A. L. (2018). Masculinity contest cultures in policing organizations and recommendations for training interventions. *Journal of Social Issues, 74*(3), 651–674. https://doi.org/10.1111/josi.12286.

[22] Khoury, J. M. B., Andrews, K. L., Fletcher, A. J., Jamshidi, L., Asmundson, G. J. G., Teckchandani, T. A. et Carleton, R. N. (2025). Sexual victimization among Royal Canadian Mounted Police. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy, 17*(2), 289–297. https://doi.org/10.1037/tra0001753; Reil, L. L. (2019). *Gender issues in policing: Women's experiences in Canadian law enforcement* (Mémoire de maîtrise, Université de la Colombie-Britannique). http://hdl.handle.net/2429/70943; Saini, R. (2021). Systemic discrimination in policing: Four key factors to consider. *Journal of Community Safety and Well-Being, 6*(3), 109–112. https://www.journalcswb.ca/index.php/cswb/article/view/179.

[23] Blumenstein, L. et Fridell, L. (2017). Domestic violence perpetrated by law enforcement officers: A review of the literature. *Journal of Family Violence, 32*(3), 339–349. https://doi.org/10.1007/s10896-016-9881-4; Ling, J. (25 janvier 2024). More than 600 RCMP officers faced gender-based violence disciplinary charges since 2014, CBC analysis finds. *CBC News.* https://www.cbc.ca/news/investigates/rcmp-gender-based-violence-analysis-9.7077762.

[24] Hill, R. A., & Dunbar, R. I. M. (2003). Social network size in humans. *Human Nature, 14*(1), 53–72. https://doi.org/10.1007/s12110-003-1016-y.

[25] Centola, D., Becker, J., Brackbill, D. et Baronchelli, A. (2018). The experimental evidence for a tipping point in social convention. *Science*, *360*(6393), 1116–1119. https://doi.org/10.1126/science.aas8827

[26] Wells, L., Claussen, C. et Dozois, E. (2021). *Reforming the Alberta Police Act, Police Service Regulation, and Provincial Policing Standards to better respond to sexual and gender harassment in the workplace*. Université de Calgary, Shift : The Project to End Domestic Violence. https://preventdomesticviolence.ca/reforming-the-alberta-police-act-police-service-regulation-and-provincial-policing-standards-to-better-respond-to-sexual-and-gender-harassment-in-the-workplace/.