

Document de base du projet de recherche sur l'engagement du personnel

Rédigé par:

David Robinson
Linda Simourd
Frank Porporino

This Report is also available in English. Ce rapport est également disponible en anglais. Si vous désirez des copies additionnelles, veuillez vous adresser au Secteur de recherche et développement, Service correctionnel du Canada, 340, avenue Laurier ouest, Ottawa (Ontario) KIA OP9.

Janvier 1992

Research Report No. R-20

Tableau des Matieres

DOCUMENT DE BASE DU PROJET DE RECHERCHE SUR L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL	1
Introduction	3
Recherche sur l'ennanement du personnel	5
Variables prédictives de l'engagement du personnel	7
Le projet de recherche sur l'engagement du personnel	8
Mesures	9
Engagement du personnel	9
Satisfaction au travail	9
Comportements montrant l'engagement	9
Rendement	10
Attitudes à l'énard du travail en milieu correctionnel	10
Relation d'aide	10
Résistance aux changements organisationnels	10
Valeurs associées au travail	10
Personnalité	11
Adaptation au stress	11
Bibliographie	12
Annexe A Questionnaire sur l'engagement du personnel	14

Introduction

Le présent rapport donne le fondement de l'Étude sur l'engagement du personnel et décrit les instruments de base qui ont été utilisés pour recueillir les données. Les résultats de la présente étude figurent dans le rapport Robinson, Porporino et Simourd (1992).

Les recherches effectuées antérieurement dans le domaine correctionnel ont principalement porté sur les questions touchant les délinquants. Les spécialistes de la recherche correctionnelle ont consacré une grande part de leurs efforts à tenter de déterminer les caractéristiques des délinquants qui influent sur diverses réalités correctionnelles (par exemple, la réincarcération, les nouvelles condamnations, l'adaptation à l'établissement). Cependant, nous commençons à sentir la nécessité d'examiner d'autres aspects propres au domaine correctionnel qui pourraient avoir une incidence sur nos objectifs organisationnels. Plus particulièrement, les recherches touchant le personnel ont été plus ou moins négligées au Service correctionnel du Canada et dans le domaine correctionnel en général. Bien qu'il existe de nombreux ouvrages de recherche sur les agents de correction aux États-Unis (Philliber, 1987) et que certaines incursions aient été faites récemment dans le domaine de la recherche sur le personnel de correction au Canada (Hughes, 1989, Whaler et Gendreau, 1985), il est évident que notre connaissance des motivations, valeurs et degrés d'engagement du personnel de correction à tous les niveaux du Service correctionnel du Canada pourrait être approfondie.

La qualité de nos ressources humaines constitue un sujet d'étude fort pertinent à ce stade-ci de l'évolution du Service correctionnel du Canada. Cette affirmation est d'autant plus vraie que le Service a récemment adopté un programme correctionnel fort ambitieux dans le cadre de sa Mission. Notre succès dépend énormément de l'engagement du personnel face aux objectifs à court et à long terme qui ont été fixés. La Mission est très explicite en ce qui a trait à l'importance des employés dans la réalisation de nos objectifs organisationnels. La priorité accordée au personnel est clairement reflétée dans la Valeur fondamentale 3, qui se lit comme suit: «Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission.»

La Mission comporte la notion implicite selon laquelle nos employés doivent posséder un degré élevé d'engagement et de motivation pour que les objectifs correctionnels exigeants que nous nous sommes fixés concernant la réintégration des délinquants en tant que citoyens respectueux des lois puissent être réalisés. Le fait que l'on envisage de mobiliser les employés pour satisfaire notre ambitieux programme correctionnel soulève un certain nombre de questions concernant les degrés actuels d'énergie et d'enthousiasme au sein du personnel, et plus particulièrement au sein des groupes cibles qui auraient besoin de perfectionnement.

De façon plus générale, l'étude proposée a pour objet de mesurer le degré d'engagement général des employés face au Service correctionnel du Canada et au

type de travail qu'ils ont à exécuter en milieu correctionnel. La recherche comprendra également une enquête sur certaines variables de l'attitude et de la personnalité et variables organisationnelles pouvant expliquer les divers degrés d'engagement parmi les employés.

Les données recueillies grâce à cette recherche sur l'engagement du personnel serviront utilement à deux secteurs importants du perfectionnement du personnel: le recrutement et la formation. Pour ce qui est des procédures de recrutement, l'étude devrait fournir une certaine orientation quant à la façon de choisir plus judicieusement le personnel en fonction du milieu de travail où il évoluera. Nous serons ainsi mieux placés pour recruter des personnes qui ont les qualités requises pour travailler dans un milieu correctionnel. Ces renseignements nous permettront d'accroître nos efforts en vue de recruter et de conserver des employés faisant preuve d'engagement et de motivation. Les résultats de l'étude devraient également nous aider à concevoir les programmes de formation du personnel selon nos besoins actuels en matière de ressources humaines, tant les programmes de formation préalable à l'emploi que les programmes permanents de formation en cours d'emploi. En outre, grâce à une meilleure compréhension de la dynamique de l'engagement du personnel, nous disposerons de renseignements qui pourront avoir une incidence positive sur les procédures de surveillance utilisées à l'égard des nombreux employés travaillant directement auprès des détenus.

Nous avons beaucoup à apprendre des recherches qui ont déjà été menées sur le personnel de divers groupes professionnels. Plus particulièrement, il existe une foule d'instruments de mesure à notre portée pour rendre opérationnelles diverses variables touchant le personnel qui sont considérées comme liées aux réalités organisationnelles.

Bien que les recherches qui ont été menées dans le domaine de la psychologie industrielle et organisationnelle puissent nous être utiles, il est également important que de nouvelles recherches soient effectuées dans notre propre milieu de travail. Les recherches antérieures ont prouvé que les divers milieux professionnels attirent différents types de personnalité (Schneider, 1985), et que les conclusions tirées à l'égard d'un groupe ne sont pas nécessairement applicables à un autre groupe. Comme il est probable que certains types de personnes sont attirés par le milieu correctionnel, il est important d'entreprendre des recherches portant précisément sur les travailleurs correctionnels. En outre, le travail en milieu correctionnel peut différer des autres milieux de travail selon diverses variables organisationnelles comme le climat social, la structure hiérarchique et le stress éprouvé au travail.

Recherche sur l'engagement du personnel

L'engagement du personnel, particulièrement face à l'organisation qui l'emploie, est devenu un sujet de recherche prometteur dans le domaine de la psychologie industrielle et organisationnelle. Dans une large mesure, ce sujet a pris la place qu'occupait antérieurement la notion de satisfaction au travail (Schnelder, 1985). Celle-ci était perçue comme un élément complémentaire logique du rendement au travail, en vertu d'une hypothèse répandue selon laquelle le rendement des employés s'améliore à mesure qu'augmente leur degré de satisfaction au travail (Schwab et Cummings, 1970). Toutefois, d'après les ouvrages pertinents examinés, il y a un faible rapport entre le rendement des employés et leur satisfaction au travail. Malgré la quantité d'études qui ont été effectuées pour tenter d'éclaircir la question, les chercheurs ont décrit ce rapport entre le rendement et la satisfaction comme «illusoire» (Iaffaldano et Muchinsky, 1985).

Bien qu'il règne une certaine ambiguïté autour du concept général de l'engagement du personnel (Salancik, 1977), il semble y avoir un consensus sur le plan de la théorie et une convergence des conclusions empiriques au sujet de l'«engagement face à l'organisation» (Tett et Meyer, 1989, Morrow, 1983, Mowday, Steers et Porter, 1979). La notion d'engagement face à l'organisation a été utilisée pour définir trois types d'attitudes chez les employés (Mowday, Steers et Porter, 1979):

- ils désirent maintenir leur emploi dans l'organisation
- ils sont prêts à se dépenser dans l'intérêt de l'organisation
- ils croient aux objectifs et aux valeurs de l'organisation.

Bien que les définitions susmentionnées mettent l'accent sur les attitudes, laissant supposer qu'il existe un lien entre l'employé et l'organisation, les comportements montrant un certain engagement ont aussi été cernés. Salancik (1977) a affirmé que l'engagement ne doit pas uniquement se manifester dans l'attitude, mais aussi dans les gestes. Organ et ses collègues (Bateman et Organ, 1983) décrivent ces comportements comme étant des gestes de «civilité» de l'employé. Plus particulièrement, ils soulignent les indicateurs de rendement qui dépassent les exigences normales du travail, comme aider les collègues ayant des problèmes liés au travail, tolérer des surcharges de travail temporaires sans se plaindre et collaborer durant les périodes de crise.

La recherche sur l'engagement du personnel s'est révélée très prometteuse. En ce qui a trait à l'engagement face à l'organisation, Tett et Meyer (1989) ont examiné un grand nombre d'études portant sur la relation entre l'engagement du personnel et certaines réalités organisationnelles. Ils ont découvert qu'il existait des rapports étroits entre l'engagement du personnel et, à la fois, la satisfaction au travail et le roulement du personnel. Mowday, Steers et Porter (1979) ont également constaté qu'il y avait un lien entre l'engagement envers l'organisation et les taux d'absentéisme. Par conséquent, les recherches effectuées laissent supposer que les employés qui se sentent engagés face à l'organisation qui les emploie sont:

- plus heureux au travail;
- moins souvent absents;
- moins susceptibles de quitter l'organisation.

Des études ont également établi un rapprochement entre l'engagement face à l'organisation et le rendement de l'employé. Mowday, Steers et Porter (1979) ont résumé les conclusions positives découlant des études effectuées sur deux groupes professionnels distincts (les employés d'hôpitaux et les employés du commerce de détail). Plus récemment, d'après un échantillon de gestionnaires canadiens travaillant dans l'industrie de l'alimentation, Meyer et al. (1989) ont constaté que l'engagement face à l'organisation était fonction des cotes de rendement données par les surveillants et des possibilités d'avancement.

Une conclusion qu'il est important de retenir c'est que l'engagement envers l'organisation n'est pas un trait durable ou une caractéristique stable chez l'employé (Morrow, 1983). Comme l'engagement est rattaché à un certain nombre de facteurs organisationnels importants, il y a lieu d'en cerner les déterminants. Après avoir examiné les ouvrages portant sur l'engagement envers l'organisation, Morrow (1983) a conclu que l'engagement est fonction des caractéristiques personnelles et des facteurs de situation liés au milieu de travail. Les caractéristiques personnelles comprennent les facteurs comme l'âge, la durée des fonctions et les études, et les facteurs de situation englobent les questions comme les conflits de rôles, l'ambiguïté d'un rôle et le climat de l'organisation. Les facteurs de situation et non les caractéristiques personnelles seraient, semble-t-il, à l'origine de la plupart des variations dans les degrés d'engagement (Morrow, 1983). Cette constatation révèle une hypothèse importante selon laquelle l'organisation peut influencer le degré d'engagement d'un employé.

Morrow a également examiné les types d'interventions pouvant être employés pour accroître le degré d'engagement des employés. Les recherches effectuées laissent entendre que les modes de socialisation avant l'entrée en fonction et en début de service, les stratégies de valorisation du travail, y compris le fait de reconnaître le caractère distinctif d'une tâche et la rétroaction, ~ l'établissement de normes de réciprocité entre le personnel et l'organisation et le maintien d'un système de récompenses figurent parmi les mesures d'intervention qui se sont révélées efficaces pour accroître le degré d'engagement des employés. Les documents de recherche portant sur la motivation et la productivité de l'organisation laissent entendre également que les interventions de ce type sont extrêmement efficaces lorsqu'elles ont pour objet de rendre les activités plus profitables à l'organisation (Katzell et Thompson, 1990, Guzzo, 1988).

Variables prédictives de l'engagement du personnel

Un certain nombre de caractéristiques personnelles et organisationnelles peuvent influencer sur l'engagement du personnel en milieu correctionnel. Pour ce qui est des variables organisationnelles, les catégories d'emploi (par exemple, l'administration, la sécurité, la gestion des cas et les programmes de formation) pourraient avoir un effet sur le degré d'engagement manifesté envers l'organisation. Incidemment, les contacts entre le personnel et les détenus qui sont obligatoires pour certains postes au sein des établissements et de la collectivité peuvent avoir un effet sur le degré d'enthousiasme et de motivation qu'apportent les employés à leur rôle correctionnel. Les autres facteurs peuvent comprendre le type de rôle, les niveaux de salaire, le degré d'autonomie au travail, la présence ou non de fonctions de surveillance, le degré de participation à la formation permanente et les possibilités de perfectionnement. Les autres facteurs organisationnels pertinents peuvent inclure le niveau de sécurité de l'établissement et le degré de stress éprouvé au-travail.

Un certain nombre de caractéristiques personnelles considérées comme importantes dans les ouvrages théoriques et empiriques portant sur le comportement organisationnel auront probablement une influence sur l'engagement du personnel. D'autres facteurs pourraient être directement liés aux variables prédictives de l'engagement du personnel de correction, notamment les caractéristiques démographiques des employés, les valeurs et les attitudes à l'égard du travail, les perceptions concernant le travail et le climat organisationnel et les variables de la personnalité. Divers instruments sont disponibles pour mesurer ces éléments complémentaires.

Les variables démographiques qui devraient être prises en considération incluent l'âge, le sexe et les études. Les antécédents professionnels au sein du Service correctionnel du Canada (par exemple, l'ancienneté, la diversité des rôles exécutés) Deuvent également se révéler importants.

De nombreux aspects des valeurs et des attitudes à l'égard du travail ont déjà été étudiés par les chercheurs précédents. Certains concepts ont retenu l'attention, notamment le caractère central du travail au sein du système global de valeurs de l'employé. Ce concept souligne la mesure dans laquelle l'amour-propre de l'employé dépend de sa contribution au monde du travail. Un concept important retrouvé dans les ouvrages de psychologie industrielle et organisationnelle concerne le «besoin de se perfectionner». Ce dernier concept se rapporte à l'importance relative qu'accorde l'employé au perfectionnement professionnel et à la mobilité. La satisfaction au travail a également été étudiée selon divers points de vue. Il existe aussi différents indicateurs liés à l'emploi et aux perceptions organisationnelles qui pourraient probablement être associés à l'engagement du personnel. Les perceptions relatives aux possibilités d'avancement qu'offrent un poste, au degré de soutien fourni par les supérieurs, à l'utilité des tâches, à la clarté des attentes en matière de rendement et au niveau des difficultés à surmonter en sont des exemples.

L'«orientation correctionnelle» constitue une autre mesure de l'attitude intéressant particulièrement le domaine correctionnel et pouvant influencer sur l'engagement du personnel. Elle permet de déterminer si un employé correctionnel accorde plus d'importance à l'aspect de l'incarcération du détenu qu'à celui de sa réadaptation. Les facteurs d'orientation professionnelle plus généraux touchant le fait, pour un employé, de choisir une carrière axée sur les relations humaines ou les services d'aide constituent également des variables prédictives possibles. Enfin, la résistance ou le degré d'ouverture d'esprit à l'égard des changements organisationnels est un autre facteur pouvant avoir une incidence sur le degré d'engagement envers l'organisation. Plus particulièrement, il s'agit de voir dans quelle mesure l'employé est disposé à adopter de nouvelles façons de faire ou se montre ouvert à toute nouvelle méthode d'aborder les problèmes.

Pour terminer, il peut y avoir des variables de personnalité bien précises permettant de prévoir le degré d'engagement des travailleurs correctionnels envers l'organisation qui les emploie. L'empathie, l'anxiété, le goût du risque, les modes d'adaptation et le bien-être général peuvent influencer sur la capacité d'un employé de s'intégrer à son travail correctionnel et de se sentir engagé.

Le projet de recherche sur l'engagement du personnel

Pour mieux connaître les degrés et les déterminants de l'engagement du personnel au sein du Service correctionnel du Canada, les responsables du projet de recherche ont choisi de sonder tous les employés travaillant dans les établissements, dans la collectivité et à l'Administration centrale. La stratégie de recherche que nous avons adoptée est fondée sur l'étude pilote effectuée dans trois régions. Avec les résultats de cette étude pilote, nous avons amélioré le plan de la recherche, puis tenu une étude nationale. Grâce au projet pilote, nous avons pu faire participer les établissements et les régions à l'élaboration du plan de la recherche, et nous avons pu obtenir l'appui du personnel à l'égard du projet. L'étude pilote a été effectuée par la Direction de la recherche et des statistiques en octobre 1990.

Mesures

Outre le principal critère d'intérêt, soit l'engagement du personnel, nous avons étudié trois autres éléments organisationnels: la satisfaction au travail, les perceptions concernant les caractéristiques de l'emploi et le rendement au travail. Un certain nombre de variables prédictives ont également été incluses, notamment les variables démographiques, les attitudes à l'égard du travail et de la carrière et les variables de personnalité. Chacune de ces variables est décrite ci-après de façon plus détaillée. La plupart des mesures ont été validées dans des recherches antérieures. Toutefois, pour certains concepts plus directement applicables au domaine correctionnel, la Direction de la recherche et des statistiques a conçu de nouveaux instruments de mesure. Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire et d'entrevues.

Engagement du personnel

D'après les ouvrages consultés, le meilleur instrument pour évaluer cet élément est le questionnaire sur l'engagement du personnel (Mowday, Steers et Porter, 1979). C'est donc cet instrument qui a été choisi. Ce questionnaire comporte 15 énoncés auxquels le répondant doit attribuer une cote de 1 à 7, allant de «tout à fait en désaccord» à «tout à fait d'accord». Le questionnaire a été validé au moyen des données recueillies parmi diverses organisations et classifications de poste. Un exemplaire de ce questionnaire est fourni en annexe (annexe A).

Satisfaction au travail

Nous nous sommes servis du «Job Diagnostic Survey» (JDS) (Hackman et Oldham, 1975), qui fournit des informations sur le degré de satisfaction et d'auto-motivation d'un employé à l'égard de son travail. L'instrument évalue 5 paramètres principaux d'un emploi, soit la variété des aptitudes, le caractère distinctif d'une tâche, l'importance des tâches, l'autonomie et la rétroaction. Trois états psychologiques qui sont censés servir d'intermédiaire entre ces paramètres principaux et les réalités professionnelles ont également été évalués. Cet instrument examine le besoin d'avancement de l'employé dans son milieu de travail (besoin de se perfectionner). Le JDS comporte environ 80 énoncés auxquels le répondant doit donner une cote allant de 1 à 7. Durant son élaboration, le JDS a été administré à des employés de 15 différentes organisations occupant 100 emplois différents.

Comportements montrant l'engagement

Bien que le questionnaire sur l'engagement du personnel servait à mesurer l'engagement principalement au niveau affectif, nous désirions également évaluer les manifestations comportementales. Malheureusement, aucun instrument général n'a été créé à cette fin. Puisque la notion de «comportements montrant l'engagement» est un élément important de notre étude, un instrument spécial a été conçu. Cet instrument est largement inspiré du travail sur les comportements de «civilité» effectué par Bateman et Organ (1983).

Rendement

Il est étonnant de constater que peu d'instruments de mesure du rendement ont été approuvés dans les ouvrages traitant de psychologie industrielle et organisationnelle. Nous avons élaboré un instrument de cotation pour les surveillants semblable aux cotes générales de rendement utilisées pour les évaluations annuelles à la fonction publique du Canada. Les cotes de rendement portent sur l'effort manifesté au travail, sur la qualité, l'efficience et le dévouement. En outre, une version parallèle de l'instrument de mesure des «comportements montrant l'engagement» a été utilisée avec les surveillants. Ces derniers ont été invités à remplir les questionnaires uniquement pour les employés qui avaient consenti à participer.

Attitudes à l'égard du travail en milieu correctionnel

Pour évaluer cet élément, deux instruments ont été utilisés. D'abord, on s'est servi de l'échelle d'orientation professionnelle de Klofas et Toch comportant 17 énoncés (Whitehead et Lindquist, 1989). Puis, Cullen et al. ont élaboré un instrument pour évaluer les attitudes d'incarcération plutôt que de réadaptation (Cullen, Lutze, Link et Wolfe, 1989). Comme certains des énoncés s'adressaient précisément à des employés en milieu correctionnel, nous les avons adaptés pour d'autres catégories d'employés.

Relation d'aide

Cet instrument a été conçu pour déterminer dans quelle mesure les employés préfèrent un travail axé sur les relations humaines ou l'aide. Comme nous ne connaissions pas d'instrument de ce genre, une échelle a été conçue pour le projet.

Résistance aux changements organisationnels

Comme l'un des objectifs de notre recherche était de contribuer à l'élaboration de programmes de formation en cours d'emploi, il était important de déterminer dans quelle mesure les employés sont ouverts au changement. Cet instrument de mesure a été conçu spécialement pour notre étude.

Valeurs associées au travail

Ce genre d'information concerne l'importance qu'accorde l'employé à son travail et à sa carrière. Nous nous sommes servis de versions combinées de deux instruments de mesure. L'échelle d'importance accordée à la carrière de Greenhaus et Sklarew (1981) comportant 6 énoncés ainsi que l'échelle de participation au travail de Lawler et Hall (1970) comportant 4 énoncés semblaient couvrir suffisamment le concept tout en conservant des propriétés psychométriques acceptables. En outre, nous avons utilisé l'échelle d'éthique protestante de Blood (1969) pour mesurer les valeurs associées au travail.

Personnalité

Un certain nombre de traits de personnalité ont été évalués au moyen d'instruments psychométriques types. Pour mesurer l'anxiété réactionnelle, nous nous sommes servis de la composante pertinente du «State - Trait Anxiety Inventory» (Spielberger, Gorsuch et Lushene, 1970). Le répondant doit donner une cote de 1 à 4 aux dix énoncés exposés. Ensuite, nous nous sommes servis du questionnaire sur l'impulsivité d'Eysenck (Eysenck, Pearson, Easting et Allstop, 1985) pour évaluer les éléments d'empathie. Nous avons en outre utilisé l'échelle de dépression CES-D (Radioff, 1977) pour mesurer les niveaux actuels de bien-être affectif des employés examinés. Finalement, nous avons utilisé une formule abrégée de l'échelle de désirabilité sociale de Marlow-Crowne (Strahan et Gebraisi, 1972).

Adaptation au stress

Les perceptions concernant le stress éprouvé au travail et les stratégies d'adaptation utilisées par les employés ont été mesurées au moyen d'entrevues et de sondages de grande envergure. Le protocole suivi pour les éléments de l'entrevue portant sur le stress a été fondé sur la méthode de collecte de ce type d'information mises de l'avant dernièrement par Hughes (1989), dans le cadre de son étude sur les employés hiérarchiques des établissements de la région de l'Ontario.

Bibliographie

- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". Academy of Management Journal, 26, 587-595.
- Blood, M. R. (1969). Work values and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 53, 456-459.
- Cullen, F., Lutze, F., Link, B & Wolfe, N. (1989). The Correctional orientation of prison guards: Do officers support rehabilitation? Federal Probation, 53, 33-42.
- Eysenck, S., Pearson, P., Easting, G., & Allsopp, J. (1985). Age norms for impulsiveness, venturesomeness and empathy in adults. Personality and Individual Differences, 6, 613-619.
- Greenhaus, J., & Sklarew, N. (1981). Some sources and consequences of career exploration. Journal of Vocational Behavior, 18, 1 -12.
- Guzzo, R. (1988). productivity research: Reviewing psychological and economic perspectives. In J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), Productivity in Organizations (pp. 63-81). San Francisco: Jessey-Bass.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.
- Hughes, G. (1989). Personal Disposition, Coping, and Adaptation in Correctional Workers Unpublished manuscript, Correctional Service Canada, Kingston, Canada.
- Iaffaldano, M., & Mushinsky, P. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 2, 251-273.
- Katzell, R., & Thompson, D. (1990). Work motivation. American Psychologist, 45, 144-153.
- Lawler, E., & Hall, D. (1970). Relationships of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. Journal of Applied Psychology, 54, 305-312.
- Mabe, P., & West, S. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 67, 280-296.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R., & Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. Journal of Applied Psychology, 74, 152- 156.

- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. Academy of Management Review, 8, 486-500.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
- Philliber, S. (1987). Thy brother's keeper: A review of the literature on Correctional Officers. Justice Quarterly, 4, 9-37.
- Radloff, L. W. (1977). The CES-D Scale: A self-report depression scale for research in the general population. Applied Psychological Measurement, 1, 385-401.
- Robinson, D., Porporino, F. J., Simourd, L. (1992). Staff Commitment in the Correctional Service of Canada. Ottawa: Research and Statistics Branch, Correctional Service of Canada.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs: General and Applied, 80, whole no. 609.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. Salancik (Eds.), New Directions in Organizational Behavior (pp. 1-30). Chicago: St. Clair Press.
- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. Annual Review of Psychology, 36, 573-611.
- Schwab, D. & Cummings, L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. Industrial Relations, 9, 408-430.
- Spielberger, C., Gorusch, R., & Lushene, R. (1970). State-Trait Anxiety Inventory: Test Manual for Form X. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press.
- Strehan, R. and Gerbasi, K. C. (1972). Short, homogeneous versions of the Marlow-Crowne social Desirability Scale. Journal of Clinical Psychology, 28, 191-193.
- Tett, R., & Meyer, J. (1989). Organizational commitment, job satisfaction, turnover intention, and turnover: A meta-analytic review. Unpublished manuscript, University of Western Ontario, London, Canada.
- Whaler, C., & Gendreau, P. (1985). Assessing correctional officers. Federal Probation, 49,70-74.
- Whitehead, J., & Lindquist, C. (1989). Determinants of correctional officers' professional orientation. Justice Quarterly, 6, 69-87.

Annexe A

Questionnaire sur l'engagement du personnel

(MOWDAY, STEERS ET PORTER, 1979)

1. Je suis prêt à fournir beaucoup plus d'efforts que l'on m'en demande généralement pour contribuer au succès de cette organisation.
2. Je vante souvent les mérites de cette organisation auprès de mes amis.
3. Je ressens très peu de loyauté à l'égard de cette organisation. (R)
4. J'accepterais presque n'importe quel genre d'affectation pour continuer à travailler au sein de cette organisation.
5. J'estime que mes valeurs et celles de l'organisation sont très semblables.
6. Je suis fier de dire que j'appartiens à cette organisation.
7. Je pourrais tout aussi bien travailler pour une organisation différente, pourvu que le travail soit semblable. (R)
8. Cette organisation me donne vraiment le goût de donner le meilleur de moi-même au travail.
9. Si ma situation actuelle changeait le moins, je quitterais cette organisation. (R)
10. Je me réjouis énormément d'avoir préféré cette organisation aux autres auxquelles je songeais au moment de mon embauchage.
11. Il n'y a pas grand avantage à demeurer dans cette organisation indéfiniment. (R)
12. J'ai souvent de la difficulté à approuver les politiques de cette organisation sur des questions importantes touchant les employés. (R)
13. Je m'intéresse vraiment au sort de cette organisation.
14. J'estime que pour moi, c'est la meilleure organisation pour laquelle je puis travailler.
15. J'ai certainement fait une erreur en décidant de travailler pour cette organisation (R).

Nota: Les réponses attribuées à chacun des énoncés sont cotées de 1 à 7, selon les catégories suivantes: (1) tout à fait en désaccord, (2) plus ou moins en désaccord, (3) partiellement en désaccord, (4) indécis, (5) partiellement d'accord, (6) plus ou moins

d'accord et (7) tout à fait d'accord. Le (R) indique que l'énoncé est formulé négativement et que la cote inverse est attribuée.