

Engagement du personnel face au Service Correctionnel du Canada

Rédigé par :

David Robinson
Frank J. Porporino
Linda Simourd

Direction de la recherche et des statistiques
Service correctionnel du Canada

This report is also available in English. 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) K1A 0P9.

Février 1992

Rapport de recherche N° R-21

Remerciements

Nous tenons à remercier ceux qui ont contribué au succès de ce projet de recherche de grande envergure, et plus particulièrement les personnes-ressources dans les régions qui nous ont fourni une aide précieuse tout au long de l'exécution du projet : Dan Stote et Terry Robichaud, région de l'Atlantique, Jo-Anne Limoges et Lucie Vallières, région du Québec, Gwen McMahon, région de l'Ontario, Tim Leis, Arlene Dyck et Art Gordon, région des Prairies, et Sharon Hickey, région du Pacifique. Nous tenons également à remercier les personnes-ressources sur place qui ont aidé à l'établissement du calendrier des entrevues et au règlement de tous les détails préliminaires. La collaboration et la patience dont ils ont tous fait preuve, à la grandeur du pays, ont été grandement appréciées. Quelques membres du Comité de direction et gestionnaires de l'Administration centrale ont formé un comité consultatif spécial pour fournir des avis sur la présentation et l'interprétation des résultats. Il s'agit de Mario Dion, sous-commissaire des Opérations et programmes correctionnels, John Thomas, commissaire adjoint de la Gestion intégrée, Irving Kulik, commissaire adjoint de la Vérification interne et des enquêtes, Ted Tunis, responsable de SCC 2000, Jim Vantour, conseiller spécial du Commissaire, et Margot Cameron, conseillère principale, Gestion des ressources humaines, Groupe des conseillers gouvernementaux. Nous les remercions de leurs précieuses observations et propositions.

Enfin, la participation des membres du personnel, ils étaient près de 700 au total, de toutes les régions et de tous les secteurs d'emploi au Service correctionnel du Canada nous a permis de recueillir les données sur lesquelles le présent rapport est fondé. Grâce à l'honnêteté avec laquelle ces employés ont répondu, malgré la longueur des questionnaires et des entrevues, une analyse valable a pu être effectuée. Les adjoints de recherche qui se sont rendus sur place ont souvent fait état de l'empressement et de l'enthousiasme des employés à l'égard du projet. Nous remercions sincèrement tous les employés qui ont contribué de près ou de loin à cet important projet de recherche.

Table des matières

ENGAGEMENT DU PERSONNEL FACE AU SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA	1
Remerciements	2
Table des matières	3
Engagement du personnel face au Service Correctionnel du Canada	4
Qu'est-ce qu'un employé engagé?	6
Degrés d'engagement du personnel face au Service Correctionnel du Canada	6
Tableau 1 Réponses au questionnaire sur l'engagement du personnel	7
Pourquoi l'engagement du personnel est-il important pour une organisation?	10
Facteurs susceptibles d'influer sur l'engagement du personnel	11
Quels étaient les facteurs les plus importants?	18
Différences entre les groupes professionnels	19
Accroître l'engagement du personnel	20
Annexe A: Plan d'échantillonnage	23
Tableau A-1 Participation des employés sélectionnés au hasard	25
Tableau A-2 Nombre de répondants selon le groupe professionnel	26
Tableau A-3 Nombre de répondants par région	27
Tableau A-4 Description de l'échantillon (n=658)	28

Engagement du personnel face au Service Correctionnel du Canada

L'étude sur l'engagement du personnel face au Service correctionnel du Canada est un projet d'envergure nationale qui a été exécuté en juillet et en août 1991. Le projet visait à mieux nous faire comprendre les facteurs qui influent sur l'engagement du personnel face au Service correctionnel du Canada. Nous sommes partis de la prémisse suivante à savoir que les renseignements obtenus grâce à l'étude nous permettraient d'améliorer l'engagement et la motivation des employés à l'égard de la réalisation des objectifs stimulants du Service¹.

Cette étude nationale suit un projet pilote exécuté antérieurement par la Direction de la recherche et des statistiques, auquel trois régions ont participé. Le projet pilote a servi à vérifier les instruments d'évaluation utilisés pour la recherche et à mesurer la réceptivité du personnel à l'égard de ce type de recherche. On a engagé un cabinet d'experts-conseils² pour la collecte des données dans toutes les régions représentées par le Service.

Les employés qui ont participé à l'étude ont été choisis au hasard et ils représentaient les cinq régions ainsi que l'Administration centrale³. Bien que les cadres supérieurs aient été exclus, l'échantillon était constitué de manière à représenter les principaux groupes professionnels que comprend le Service. Les employés étaient issus des établissements, de la collectivité et de l'Administration centrale. Au total, 684 employés ont participé à l'étude, ayant rempli les questionnaires de groupe et subi une entrevue individuelle. Ils se sont montrés très réceptifs aux objectifs de l'étude, et les adjoints de recherche qui ont recueilli les données ont été très bien accueillis dans tous les établissements du SCC. Le taux de refus inférieur à 10%, enregistré parmi les participants à l'étude, témoigne d'un degré élevé d'intérêt et de réceptivité à l'égard de l'étude.

La méthode d'échantillonnage au hasard, l'utilisation de questionnaires de groupe plutôt que de questionnaires envoyés par la poste, la tenue d'entrevues individuelles avec les employés et le taux de participation élevé constituent les principaux points forts de l'étude.

¹ Pour connaître l'objet de l'étude et les instruments de mesure utilisés, voir Robinson, D., Simourd, L., et Porporino, F. (1992). Document de base du Projet de recherche sur l'engagement du personnel. Ottawa : Direction de la recherche et des statistiques, Service correctionnel du Canada.

² Le cabinet d'experts-conseils Goss, Gilroy & Associates, situé à Ottawa, a été chargé de l'étape de la collecte des données dans le cadre du projet.

³ Voir l'annexe A pour une description des procédures d'échantillonnage et une ventilation des participants à l'étude, selon la région et le groupe professionnel.

Le présent rapport donne un premier aperçu des données nationales tirées de l'étude sur l'engagement du personnel. Nous y étudions le degré d'engagement du personnel face au Service correctionnel du Canada. Nous y traitons également d'une série d'analyses visant à nous aider à comprendre les facteurs qui semblent influencer sur l'engagement des employés du SCC.

Qu'est-ce qu'un employé engagé?

L'engagement du personnel a suscité beaucoup d'intérêt parmi les ergonomes. Par «engagement», les ergonomes entendent le degré d'appartenance d'une personne à l'organisation qui l'emploie⁴. D'après les chercheurs, les employés engagés ont un certain nombre de caractéristiques communes importantes :

- ils sont dévoués et éprouvent un sentiment de fierté à l'égard de l'organisation
- ils croient aux objectifs et aux valeurs de l'organisation
- ils sont prêts à se dépenser dans l'intérêt de l'organisation
- ils désirent maintenir leur emploi dans l'organisation.

Degrés d'engagement du personnel face au Service Correctionnel du Canada

Les employés qui ont participé à l'étude ont été invités à indiquer dans quelle mesure ils étaient d'accord avec une série de 15 énoncés sur l'engagement des employés. L'outil qui a servi en l'occurrence, soit le questionnaire sur l'engagement du personnel, a largement été utilisé dans les recherches sur l'engagement du personnel d'autres genres d'entreprises⁵. Pour chacun des énoncés, l'engagement du personnel est évalué selon une échelle de 1 à 7, 1 représentant le degré d'engagement le plus faible et 7, le degré d'engagement le plus élevé.

La figure 1 indique les degrés d'engagement du personnel du SCC, une fois établie la moyenne des résultats obtenus pour les 15 énoncés. Comme en témoigne le tableau, seulement une infime minorité des employés se situent à l'extrémité du tableau correspondant au degré d'engagement «faible». Dans l'ensemble, les données moyennes indiquent que le personnel du SCC se situe à l'extrémité positive de l'échelle.

⁴ Mowday, R.T., Steers, R. M., et Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.

⁵ Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., et Boulian, P.B. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.

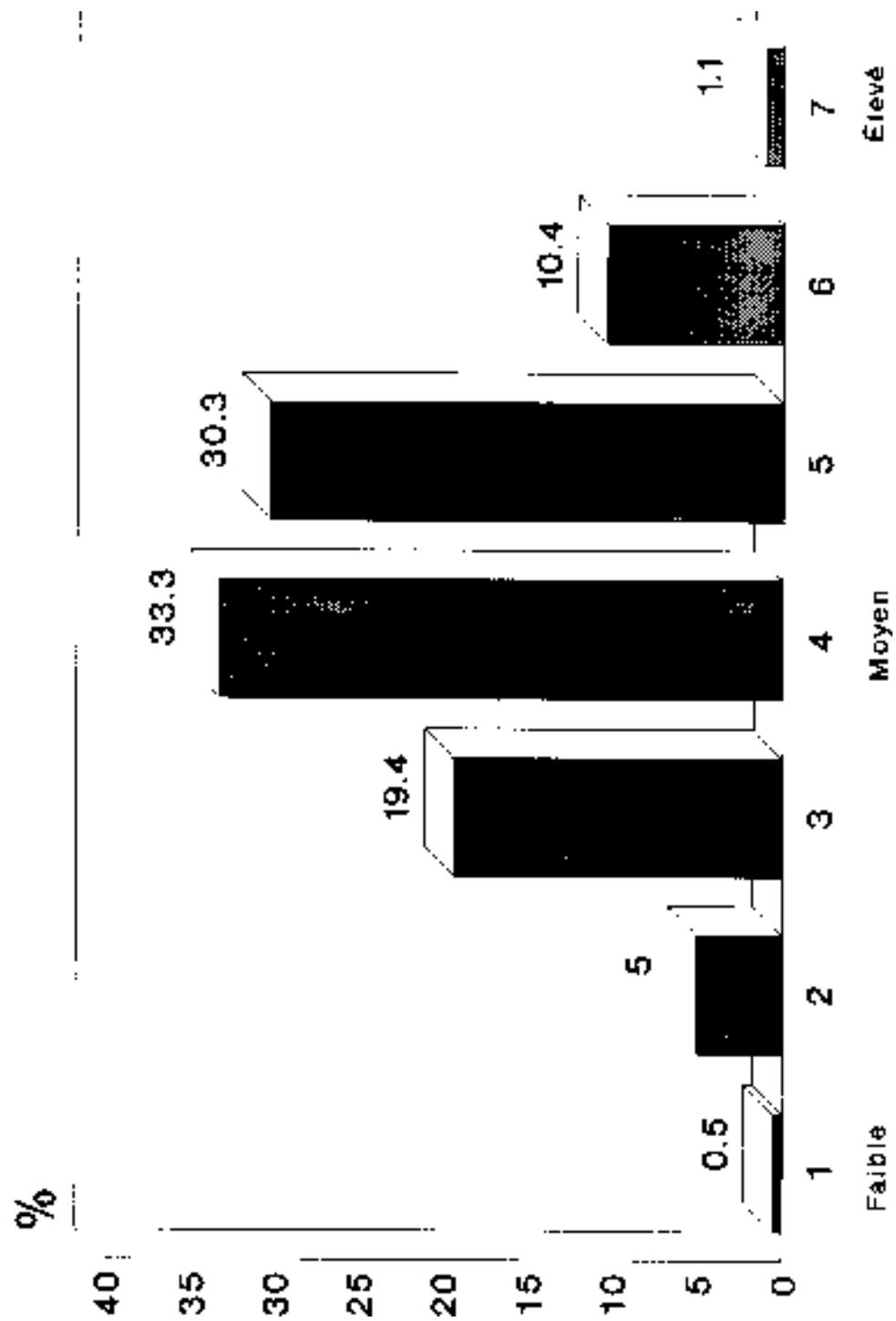
Tableau 1**Réponses au questionnaire sur l'engagement du personnel**

	D'accord	Indécis	Pas D'accord
Je suis prêt à fournir beaucoup plus d'efforts que l'on m'en demande généralement pour contribuer au succès de cette organisation.	75,9%	9,0%	15,1%
Je vante souvent les mérites de cette organisation auprès de mes amis.	40,2%	27,2%	32,6%
Je ressens très peu de loyauté à l'égard de cette organisation.	20,6%	13,2%	66,2%
J'accepterais presque n'importe quel genre d'affectation pour continuer à travailler au sein de cette organisation.	23,0%	13,4%	63,6%
J'estime que mes valeurs et celles de l'organisation sont très semblables.	39,9%	18,8%	41,2%
Je suis fier de dire que j'appartiens à cette organisation.	53,7%	23,5%	22,8%
Je pourrais tout aussi bien travailler pour une organisation différente, pourvu que le travail soit semblable.	59,6%	16,7%	23,6%
Cette organisation me donne vraiment le goût de donner le meilleur de moi-même au travail.	36,7%	15,6%	47,7%
Si ma situation actuelle changeait le moins, je quitterais cette organisation.	25,4%	17,9%	56,7%
Je me réjouis énormément d'avoir préféré cette organisation aux autres auxquelles je songeais au moment de mon embauchage.	43,2%	29,2%	27,6%
Il n'y a pas grand avantage à demeurer	29,1%	14,3%	56,7%

dans cette organisation indéfiniment.

J'ai souvent de la difficulté à approuver les politiques de cette organisation sur des questions importantes touchant les employés.	64,2%	11,8%	24,1%
Je m'intéresse vraiment au sort de cette organisation.	66,6%	18,8%	14,5%
J'estime que pour moi, c'est la meilleure organisation pour laquelle je puis travailler.	28,6%	22,0%	49,3%
J'ai certainement fait une erreur en décidant de travailler pour cette organisation.	9,6%	14,2%	76,2%

Figure 1
Degré moyen d'engagement du
personnel du SCC



Pourquoi l'engagement du personnel est-il important pour une organisation?

Les ergonomes sont d'avis que l'engagement du personnel est un important ingrédient du succès de l'organisation⁶. Dans le passé, les recherches ont montré que les employés très engagés ont des atouts précieux, des atouts qui facilitent à l'organisation la réalisation de ses objectifs. Par exemple, les employés très engagés ont un excellent rendement, ils manifestent plus d'intérêt à l'égard de leur travail, ils ont moins tendance à vouloir quitter l'organisation, ils affichent des taux d'absentéisme moins élevés, ils désirent ardemment obtenir de bons résultats au travail, et leur degré de satisfaction au travail est très élevé.

Dans notre étude, nous avons constaté des différences, eu égard à un certain nombre de ces caractéristiques, entre les employés très engagés et les employés peu engagés face au Service correctionnel du Canada. Voici quelques exemples de ces différences :

Recherche d'un autre emploi - Les employés plus engagés étaient moins susceptibles que les employés moins engagés d'avoir sollicité un emploi à l'extérieur du Service dans les six mois précédant l'étude.

Désir de quitter le Service - Les employés plus engagés étaient moins susceptibles que les employés moins engagés d'envisager souvent de quitter le Service.

Satisfaction au travail - Les employés plus engagés étaient en outre plus satisfaits de leur emploi, bien que les deux groupes aient exprimé un degré de satisfaction élevé.

Intérêt à l'égard de leur travail - Les employés très engagés avaient également tendance à manifester de l'intérêt à l'égard de leur travail.

Rendement au travail - Les surveillants immédiats jugeaient le rendement des employés très engagés supérieur à celui des employés moins engagés. Ils ont utilisé un outil spécial, spécifiquement conçu pour cette étude, pour évaluer le rendement des employés. Les surveillants ont également attribué des cotes de rendement global supérieures aux employés plus engagés, lors des évaluations de rendement annuelles.

⁶ Robinson, D., Simourd, L., Porporino, F. (1991) Document de base du Projet de recherche sur l'engagement du personnel. Ottawa : Direction de la recherche et des statistiques, Service correctionnel du Canada. Voir également Mowday, R.T., Porter, L.W., et Steers, R.M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.

Adhésion à la Mission du SCC - Les employés très engagés avaient en outre une opinion plus positive de la Mission du Service que les employés moins engagés. Voir la figure 2.

Facteurs susceptibles d'influer sur l'engagement du personnel

Les résultats de l'étude permettent de déterminer le degré d'engagement du personnel face au Service et laissent entendre que nous avons intérêt à favoriser l'engagement de nos employés. Cependant, il est également important d'examiner les facteurs qui expliquent les différents degrés d'engagement des employés. En d'autres termes, pourquoi certains employés sont-ils engagés alors que d'autres ne le sont pas? Nous avons constaté que les facteurs suivants influent considérablement sur l'engagement des employés :

Genre d'emploi - Les analyses indiquent que l'engagement des employés varie selon les catégories professionnelles que comprend le Service. Par exemple, les agents de correction et les agents de gestion des cas (dans les établissements et dans la collectivité) enregistrent le degré d'engagement le moins élevé, alors que les cadres intermédiaires et le personnel administratif enregistrent les degrés d'engagement les plus élevés (Voir la figure 3).

Milieu de travail - Comme on pouvait s'y attendre, des différences ont été constatées dans les degrés d'engagement selon les trois différents milieux de travail au Service correctionnel du Canada, c'est-à-dire l'Administration centrale, les établissements et la collectivité. Nous avons constaté un degré d'engagement plus élevé parmi les employés de l'Administration centrale, en comparaison avec les employés des services opérationnels. Ces différences correspondent également aux différences dans les degrés d'engagement selon les groupes professionnels (par exemple, les agents de correction et le personnel administratif). L'écart est moins grand lorsque l'on compare le degré d'engagement au niveau des établissements. Comme le montre la figure 4, aucun établissement ne semble avoir enregistré des degrés d'engagement extrêmement faibles. Toutefois, il y a lieu de noter qu'un certain nombre d'établissements ont enregistré des degrés d'engagement bien au-dessus de la moyenne nationale.

Figure 2
Attitude à l'égard de la mission du SCC
selon de degré d'engagement du personnel

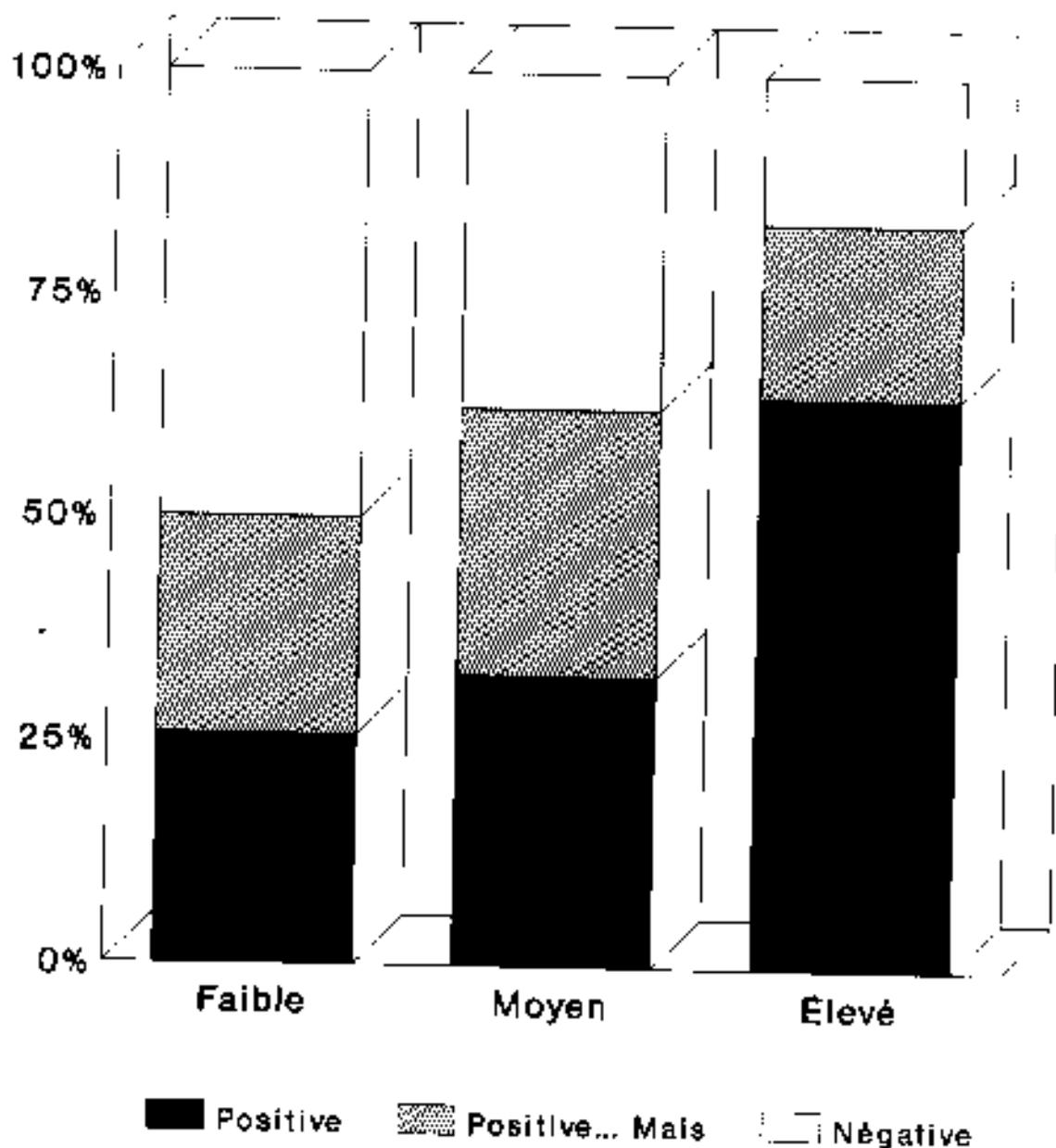
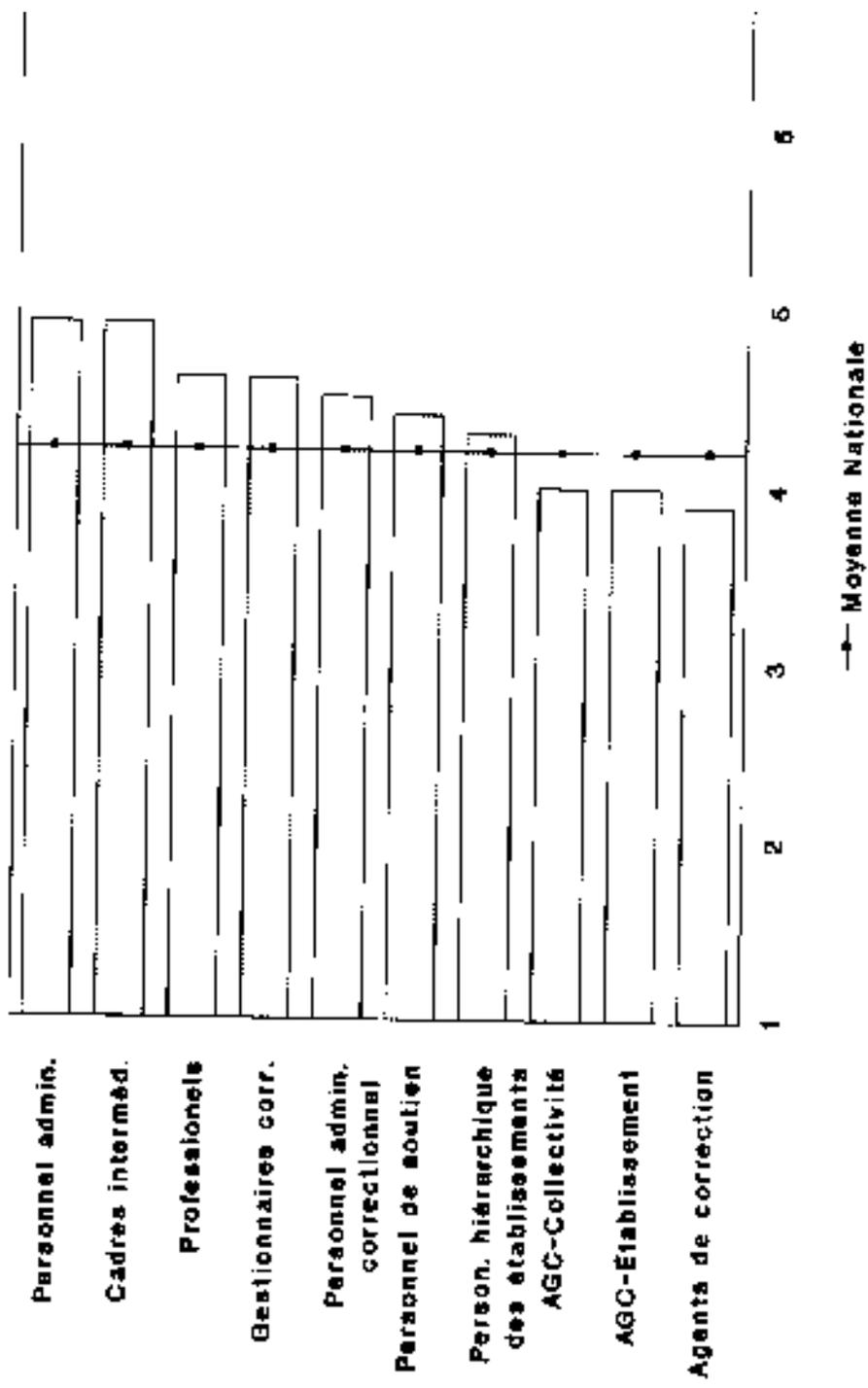
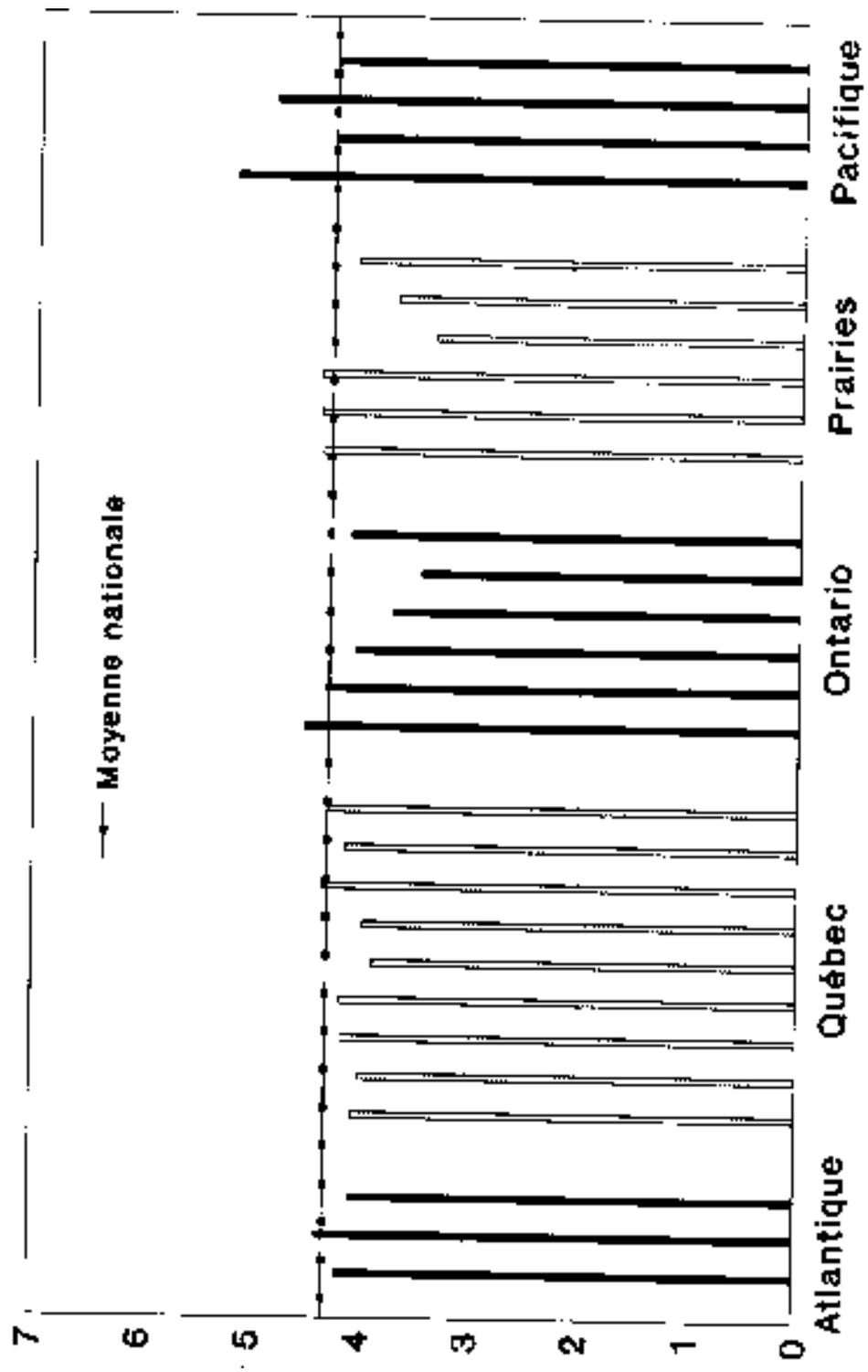


Figure 3
Degré d'engagement moyen
selon les catégories d'emploi



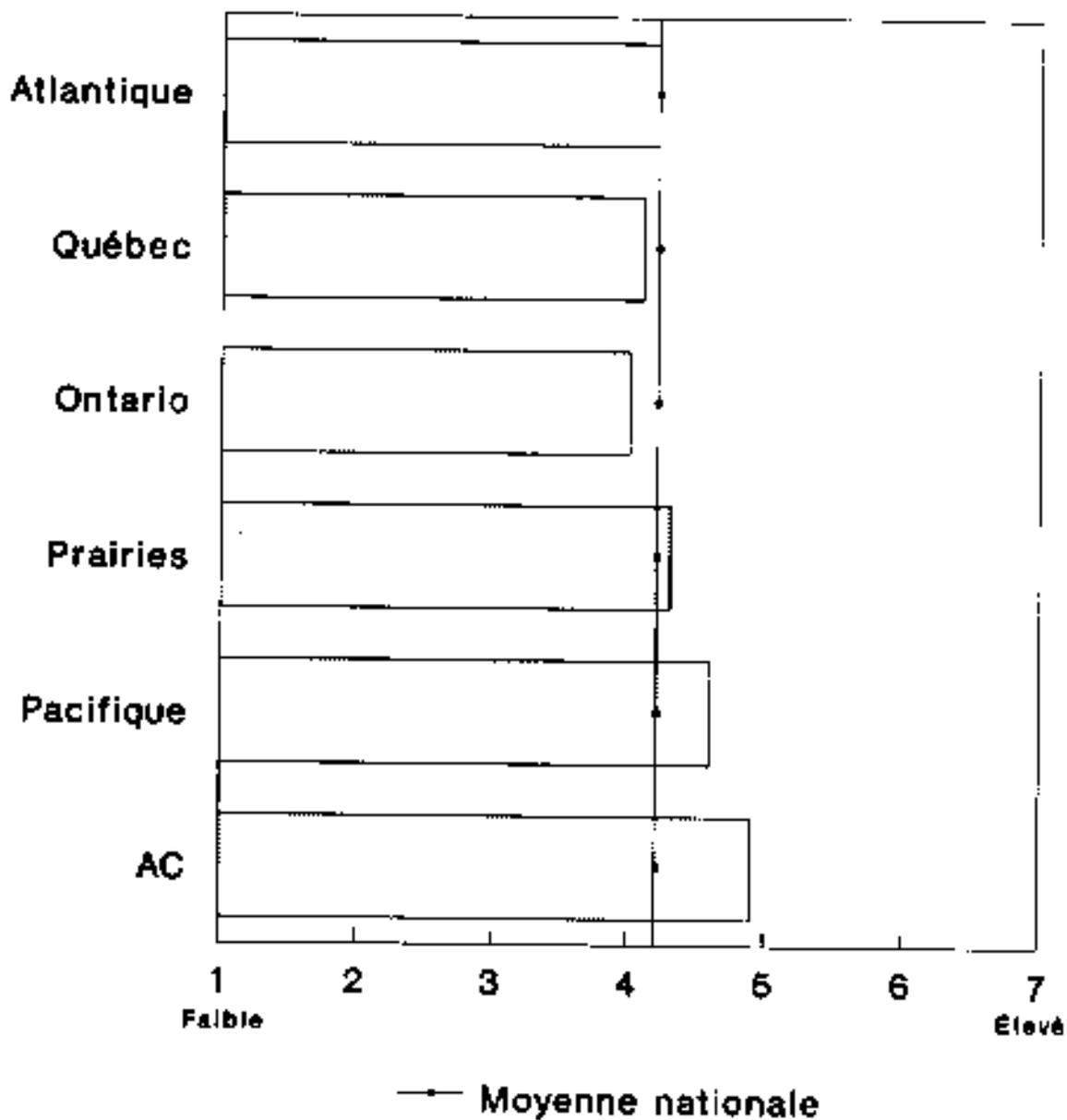
Professionnels - personnels infirmier, enseignant, psychologue, psychologues spécialisés
 Quatrefrères-Verpillonnais - chefs de secteur/directeurs d'établissement,
 chefs d'équipe, surveillants correctionnels
 Personnels adhésifs - services administratifs, entretien, instructeurs des ateliers

Figure 4
Degré moyens d'engagement selon
les établissements



Seuls les établissements comptant huit participants ou plus ont été pris en considération

Figure 5
Degré d'engagement moyen selon
les régions et l'AC



Région - Nous avons constaté certaines différences dans les degrés d'engagement selon les régions. Les employés des régions du Pacifique et des Prairies ont enregistré les degrés d'engagement les plus élevés. Par ailleurs, les employés de l'AC ont enregistré des degrés d'engagement supérieurs à ceux enregistrés parmi les employés des régions (Voir la figure 5).

Ancienneté - Les nouvelles recrues avaient tendance à enregistrer des degrés d'engagement supérieurs à ceux enregistrés parmi les employés qui travaillaient au Service depuis longtemps.

Sexe - Le personnel féminin était plus susceptible que le personnel masculin d'être «très» engagé.

Attitude à l'égard du travail correctionnel - Les employés qui ont une attitude positive à l'égard du travail correctionnel sont beaucoup plus susceptibles d'être engagés face au Service que les employés qui ont une attitude négative à cet égard. On a enregistré des degrés d'engagement élevés parmi les employés qui ont déclaré que :

- une carrière dans le secteur correctionnel présente plus d'aspects positifs que d'aspects négatifs
- si on leur offrait le choix aujourd'hui, ils choisiraient de nouveau de travailler dans le secteur correctionnel
- la possibilité de travailler avec des détenus était une importante raison pour laquelle ils ont choisi une carrière dans le secteur correctionnel.

Attitude à l'égard de la réadaptation - Les employés plus engagés avaient également des idéaux quant à la réadaptation des détenus.

Importance de la relation d'aide - Les relations humaines, ou la relation «d'aide», constituaient également un facteur important pour les employés plus engagés.

Attitude favorable au changement - Les employés favorables au changement et à l'innovation dans le milieu de travail étaient plus susceptibles d'être engagés.

Ouverture d'esprit du Service - Les employés qui considéraient le Service correctionnel du Canada comme une organisation dynamique, avant-gardiste, étaient plus engagés que les employés qui considéraient le Service comme rigide et conservateur.

Aspirations professionnelles - Les employés vivement intéressés par le perfectionnement professionnel (par exemple, qui ont des projets de carrière ou qui

réfléchissent à des choix de carrière, qui attachent de l'importance au choix de carrière) étaient plus engagés que les employés moins préoccupés par cette question.

Stress au travail - Les employés qui se sentent très stressés au travail avaient moins tendance à être engagés que les employés qui ont déclaré être peu stressés au travail.

Les employés qui ont participé à l'étude ont énuméré un certain nombre de facteurs de stress reliés à leur milieu de travail : la gestion, les atteintes à leur sécurité dans les établissements correctionnels, le volume de travail, les détenus, le manque de communication et de confiance dans le Service, les surveillants, le manque de ressources, les méthodes de dotation, les possibilités d'avancement, les collègues, le rythme des changements dans la structure de l'organisation et les écritures administratives. Cependant, seulement deux de ces facteurs de stress semblaient influencer sur les degrés d'engagement.

Les employés qui se plaignaient de ce que la «gestion» (au sens général) était une source de stress (par exemple, qui n'étaient pas d'accord avec les politiques de la gestion, qui déploraient le manque de leadership de la part de la gestion, qui avaient l'impression que la gestion n'était pas à l'écoute des employés) étaient moins susceptibles d'être engagés que les employés qui ne percevaient pas la «gestion» comme une source de stress.

L'autre facteur de stress associé à l'engagement concernait les détenus (par exemple, le sentiment que les détenus sont une source de mécontentement ou d'exaspération). Les employés qui ne considéraient pas les détenus comme une cause de stress étaient plus susceptibles d'être «engagés» que les employés qui considéraient les détenus comme une source de stress.

Facteurs non reliés à l'engagement - Nous avons également constaté que certains facteurs démographiques n'étaient pas reliés aux degrés d'engagement. Cette constatation est intéressante parce que nombreux sont ceux qui croient que les facteurs comme l'âge et le niveau d'études influent considérablement sur la manière dont les employés perçoivent les organisations.

Âge - L'âge n'était pas relié au degré d'engagement des employés - les employés d'un certain âge étaient tout aussi susceptibles d'être engagés face au SCC.

Niveau d'études - Il importe également de souligner que le niveau d'études n'était pas relié à l'engagement des employés. Les employés plus instruits n'étaient pas plus susceptibles d'être engagés face au Service.

Quels étaient les facteurs les plus importants?

Les résultats précédents révèlent qu'un certain nombre de facteurs influent sur l'engagement du personnel face au Service correctionnel du Canada. Évidemment, certains de ces facteurs sont très importants, tandis que d'autres n'ont qu'une influence mineure sur l'engagement du personnel. Dans le but de mieux comprendre les liens entre les caractéristiques des employés et leur engagement, nous avons effectué une série d'analyses statistiques visant à déterminer les facteurs⁷ les plus importants :

Attitude à l'égard du travail correctionnel - D'après les analyses que nous avons effectuées, l'«attitude à l'égard du travail correctionnel» était le facteur le plus étroitement relié à l'engagement des employés. Il paraissait essentiel d'avoir une attitude positive à l'égard du travail correctionnel pour être engagé face au Service correctionnel du Canada. En fait, ce facteur était beaucoup plus important que tous les autres facteurs étudiés.

Il est intéressant de constater que les employés qui avaient une attitude positive à l'égard du travail correctionnel étaient également caractérisés par un certain nombre d'autres facteurs étudiés :

- ils avaient des idéaux quant à la réadaptation des détenus
- ils étaient ouverts au changement
- la relation d'aide était un facteur important
- ils considéraient l'organisation comme ouverte et souple
- ils n'éprouvaient pas beaucoup de stress au travail
- ils travaillaient directement avec les détenus

Le dernier facteur est intéressant - nous avons constaté que les employés qui travaillaient directement avec les détenus (par exemple, les agents de correction et les agents de gestion des cas) étaient moins susceptibles que les autres employés d'avoir une attitude positive à l'égard du travail correctionnel, ce qui peut expliquer, du moins en partie, pourquoi les employés qui travaillaient avec les détenus étaient moins engagés face au Service.

Autres facteurs importants - Bien qu'une attitude positive à l'égard des services correctionnels constitue le «facteur d'engagement» le plus important, nous avons relevé un certain nombre de facteurs majeurs dans le cadre des analyses. Voici ces facteurs, par ordre d'importance :

- la tendance à percevoir le Service comme ouvert et souple

⁷ On a exécuté des régressions multiples pour déterminer l'importance relative des divers facteurs susmentionnés.

- la tendance à avoir des aspirations de carrière
- la tendance à enregistrer des degrés moins élevés de stress au travail

Chacun de ces facteurs, pris isolément, contribuait à expliquer les différents degrés d'engagement, même une fois prise en considération l'influence d'une attitude positive à l'égard du travail correctionnel.

Différences entre les groupes professionnels

Nous avons également examiné comment les facteurs qui influent sur l'engagement des employés peuvent varier selon les groupes professionnels. Étant donné que l'engagement des agents de correction différait de l'engagement des agents de gestion des cas, nous avons déterminé quels «facteurs d'engagement» étaient les plus importants pour ces groupes. Tant pour les agents de correction que pour les agents de gestion des cas, une attitude positive à l'égard du travail correctionnel constituait le facteur le plus important. Comme nous l'avons vu précédemment, ce facteur s'est révélé le plus important pour l'ensemble des employés échantillonnés.

Nous avons examiné distinctement les résultats obtenus pour les agents de correction et les agents de gestion des cas.

Agents de correction - Le deuxième facteur en importance pour les agents de correction, après une attitude positive à l'égard du travail correctionnel, était une attitude positive à l'égard de la réadaptation. Le troisième facteur en importance concernait les plaintes au sujet de la gestion. Les agents de correction qui se plaignaient de la «gestion» étaient moins engagés. Par conséquent, l'attitude à l'égard de la réadaptation et la tendance à considérer la gestion comme une source de stress étaient plus importantes dans le cas des agents de correction que pour les autres employés.

Agents de gestion des cas - Quant aux agents de gestion des cas, une attitude positive à l'égard du travail correctionnel était également le «facteur d'engagement» le plus important. Cependant, les aspirations de carrière constituaient le deuxième facteur en importance, ce qui laisse entendre que les agents de gestion des cas qui sont très préoccupés par leurs projets de carrière sont plus engagés face au Service. La tendance à percevoir le Service comme ouvert et souple constituait le troisième facteur en importance pour ce groupe.

Les analyses selon les groupes professionnels ont confirmé que l'attitude à l'égard du travail correctionnel constitue un facteur important pour l'ensemble des groupes professionnels. Les résultats révèlent également certaines différences intéressantes entre les principaux groupes d'employés. Ces différences pourraient se révéler utiles pour l'élaboration de programmes de dotation et de politiques de recrutement pour différentes catégories d'employés.

Accroître l'engagement du personnel

Pour accroître l'engagement de leurs employés, les organisations peuvent envisager diverses stratégies. Il va sans dire que la première étape de cette recherche est de déterminer les facteurs qui semblent être liés à l'engagement. Comme l'indiquent les données recueillies dans le cadre de notre étude sur les employés du SCC, un certain nombre de facteurs (par exemple, le genre de travail, l'attitude à l'égard du travail correctionnel ainsi qu'à l'égard de la gestion, etc.) permettent de prévoir des variations dans le degré d'engagement des employés. Ces facteurs nous fournissent des indices sur les secteurs où nous devrions concentrer nos efforts. Ainsi, les stratégies devront avant tout être axées sur les groupes d'employés qui ont été jugés les moins engagés. Deuxièmement, les stratégies devront tenir compte de certains des prédicteurs d'attitude et de situation en matière d'engagement qui pourraient être modifiés grâce à des interventions planifiées.

Les documents de recherche sur l'engagement du personnel face à une organisation fournissent d'autres indices qui pourraient se révéler utiles dans la planification des mesures visant à accroître l'engagement du personnel du SCC. La plupart des chercheurs⁸ s'entendent pour dire qu'il existe deux principaux secteurs d'influence sur l'engagement face à une organisation : les caractéristiques personnelles des employés et les particularités du travail. Les caractéristiques personnelles englobent bon nombre des facteurs que nous avons déjà étudiés, notamment les croyances, les traits de personnalité, les aspirations de carrière, l'attitude à l'égard du travail, les facteurs démographiques et l'ancienneté. Les particularités du travail regroupent les éléments tels le climat de travail, les perceptions concernant le rôle de l'employé et les procédures relatives à la prise de décisions dans l'organisation. Les variables des particularités du travail mesurées dans la présente étude englobent les perceptions face à l'ouverture d'esprit de l'organisation, le stress éprouvé au travail et les perceptions concernant les rôles de la gestion et des surveillants.

Pour élaborer des méthodes visant à accroître le degré d'engagement du personnel, il y aurait lieu de s'attacher à l'influence des caractéristiques personnelles, plus particulièrement en ce qui concerne le recrutement. En d'autres termes, la stratégie consisterait à attirer les types de personnes possédant les caractéristiques voulues pour réussir à «s'intégrer» à l'organisation et se sentir engagées à l'égard du travail correctionnel. Par exemple, les résultats de l'étude montrent que les employés ayant une attitude positive à l'égard du travail correctionnel et de la réadaptation des détenus et qui ont des projets sérieux de perfectionnement professionnel sont des employés engagés face au Service.

Comme il a été mentionné précédemment, l'autre secteur d'influence serait de déterminer les groupes actuels d'employés qui auraient besoin d'un regain d'énergie, d'un ressourcement,

⁸ Voir par exemple DeCootis, T.A., et Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.

car leur degré d'engagement est faible. D'après les résultats de l'étude, le principal groupe cible serait les employés travaillant directement avec les détenus.

Les facteurs de situation constituent également un important secteur d'intervention en vue d'accroître l'engagement du personnel. En fait, certains chercheurs considèrent qu'il s'agit du secteur d'influence le plus important (voir DeCooiis et Summers). Pour élaborer une stratégie, il est important de prendre en considération les facteurs de situation, si l'on tient compte du fait que bon nombre des caractéristiques personnelles liées à l'engagement (par exemple, orientation de carrière, attitude à l'égard du travail correctionnel) pourraient se révéler quelque peu difficiles à changer. Les facteurs de situation sont les changements que peut apporter une organisation pour modifier la façon dont ses employés exécutent leur travail quotidiennement.

Mowday, Porter et Steers, qui ont contribué fort utilement à notre étude sur l'engagement du personnel, proposent quelques éléments sur lesquels l'organisation pourrait concentrer ses efforts en vue d'apporter des changements concrets. Il s'agit notamment de la complexité des tâches, des pratiques de surveillance, de la cohésion au sein des groupes de travail et de la fiabilité de l'organisation. Les études ont montré que les employés qui occupent des postes de niveau de complexité élevé, sur le plan notamment de la variété, de l'autonomie, des défis et de la rétroaction, ont un degré élevé d'engagement face à l'organisation. En outre, les pratiques de surveillance moins «étroites» ou «rigoureuses» favorisent un engagement accru. Pour ce qui est de la cohésion, plusieurs études ont montré que l'engagement du personnel croît à mesure qu'augmentent le rôle social et la formation d'attitudes et de normes de groupe. Mowday, Porter et Steers citent également les études qui montrent que l'engagement est fonction des perceptions des employés selon lesquelles leur organisation s'est toujours montrée fiable. Ce dernier facteur s'explique de lui-même - les employés qui sentent que leur organisation s'occupe bien d'eux adopteront la même attitude à l'égard de leur organisation.

Un secteur d'intervention qui englobe bon nombre des facteurs de situation mentionnés plus haut est la participation du personnel au processus décisionnel. Salancik a fait état de l'effet bénéfique de cette participation sur le degré d'engagement du personnel⁹. Lorsque les employés participent à la prise de décisions sur des questions qui les touchent, il est fort probable que leur degré d'engagement envers l'organisation augmentera. Par exemple, des études ont montré que lorsque les gestionnaires laissent les employés participer à l'élaboration de leurs programmes d'encouragement, ils sont plus susceptibles de tirer des avantages de ces programmes. En fait, le principe selon lequel on tire des résultats concrets à faire «participer» les employés aux questions qui les touchent est en grande partie une question d'intuition. La plupart des gestionnaires se rendent compte qu'ils auront beaucoup

⁹ Salancik, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. B.M. Staw et G.R. Salancik (édit.), New Directions in Organizational Behaviour. Chicago : St. Clair Press.

plus de succès à mettre en oeuvre de nouvelles procédures et politiques s'ils mettent les employés à contribution. Toutefois, ce secteur peut faire davantage partie intégrante de nos relations avec les employés. Il semble évident que le fait de faire participer le personnel à la prise de décisions aura encore plus d'effet si l'on s'adresse à des groupes d'employés qui estiment qu'on ne les consulte jamais. La stratégie pourrait être particulièrement utile si elle est appliquée à des groupes d'employés qui ont le plus faible degré d'engagement. Les résultats de la recherche montrent que l'engagement dépend de la perception que se fait l'employé de l'organisation, à savoir si elle est dynamique et avant-gardiste. Cette conclusion peut signifier que les employés souhaiteraient participer davantage à la prise de décisions.

En résumé, un certain nombre de stratégies peuvent être utilisées pour accroître le degré d'engagement des employés. Les exemples fournis plus haut conviennent particulièrement à des organisations comme le Service correctionnel du Canada. Toutefois, il existe une foule de documents portant sur l'amélioration de l'efficacité d'une organisation et qui pourraient contribuer énormément à nos efforts en vue d'accroître l'engagement du personnel. Les résultats du présent projet de recherche fournissent une excellente base de renseignements pour permettre de choisir les stratégies les plus pertinentes. D'autres stratégies intéressantes découleront certainement des discussions plus approfondies et des séances de planification qui se tiendront entre les divers groupes d'employés du Service correctionnel du Canada.

Annexe A: Plan d'échantillonnage

La méthode d'échantillonnage pour le projet d'étude sur l'engagement du personnel a été élaborée par le Dr Sanping Chen, du Statistical Consultation Centre à l'université Carleton. Pour effectuer l'échantillonnage, le Dr Chen a pris en considération le nombre d'employés travaillant dans chaque région, le nombre d'employés appartenant à chacun des dix groupes professionnels et les résultats du projet pilote.

Le plan d'échantillonnage a été fondé sur les employés du Service correctionnel du Canada qui étaient en service actif en mai 1991. Le nombre total d'employés était alors de 10 780, les gestionnaires supérieurs étant exclus. En outre, nous avons exclus tous les employés des classifications professionnelles comptant 5 employés ou moins (par exemple, ES-06). Ceci a eu pour effet d'éliminer 216 employés du cadre d'échantillonnage. Cette dernière condition a été imposée pour protéger la confidentialité des répondants, étant donné que les personnes appartenant à des classifications professionnelles assez distinctes auraient pu, par inadvertance, être identifiées au moyen de l'analyse des données.

La taille maximale de l'échantillon a été fixée à 800 répondants. Le Dr Chen a établi des quotas pour chaque groupe professionnel dans chacune des régions (par exemple, 55 agents de correction dans la région des Prairies). Voici la procédure suivie pour la sélection des répondants :

1. Une liste des 10 564 employés du Service a été dressée.
2. Les employés ont été choisis au hasard par ordinateur (logiciel SAS) pour remplir les quotas de chacune des catégories professionnelles des régions.
3. Le plan d'échantillonnage prévoyait une liste de noms supplémentaires (50%) de «réserve» pour chaque quota (par exemple, 82 agents de correction dans la région des Prairies) pour permettre le remplacement des répondants qui ne seraient pas disponibles ou refuseraient de participer à l'étude.
4. Pour chacun des groupes, les adjoints de recherche ont choisi le premier nom figurant sur la liste des quotas et ont procédé ainsi jusqu'à ce que les quotas soient remplis (en puisant dans la réserve au besoin).
5. Les répondants éventuels ont été invités à se présenter à certains emplacements du Service correctionnel du Canada à des jours prédéterminés pour participer à l'étude. Si le répondant appelé n'était pas disponible, on passait au suivant sur la liste.

6. Les adjoints de recherche ont communiqué en personne avec les participants choisis afin de leur demander de participer à l'étude et fixer une date pour les questionnaires et les entrevues individuelles. Lorsqu'il était impossible de communiquer en personne avec les participants, les adjoints de recherche demandaient à leur personne-ressource sur place de fixer une date.
7. Pour ce qui est des emplacements éloignés (par exemple, les bureaux de libération conditionnelle ayant moins de 3 employés choisis au hasard), les entrevues avaient lieu par téléphone et les questionnaires étaient envoyés par courrier.

Au total, 1 069 employés choisis au hasard ont été invités à participer à l'étude. De ce nombre, 759 étaient disponibles au moment où les données ont été recueillies. Seulement 66, ou 8,6%, des participants éventuels disponibles ont refusé de prendre part à l'étude. De plus, 35 participants, ou 4,6%, ne se sont pas présentés à leur rendez-vous. Le total de l'échantillon a donc été ramené à 658 participants qui ont fourni des données. Le tableau A-1 présente une ventilation du nombre d'employés choisis, qu'ils aient participé ou non à l'étude.

Dans certains cas, il est arrivé que les questionnaires ont été remplis sans qu'ait lieu l'entrevue complémentaire, ou vice versa, principalement en raison des difficultés éprouvées à fixer un rendez-vous. Des 658 participants, 654 ont rempli le questionnaire et 619 ont assisté à l'entrevue. Quatre-vingt-treize pour cent du total de l'échantillon (615) ont à la fois rempli le questionnaire et assisté à l'entrevue.

Il convient de noter que le total des répondants (658) est inférieur à l'objectif de 800 et représente un taux de réussite de 82,2%. Les tableaux A-2 et A-3 présentent le pourcentage de participation selon les régions et les groupes professionnels. Il n'a pas été possible d'obtenir une participation totale, car certains répondants choisis ne se sont pas présentés et il y a eu des problèmes de logistique concernant les dates d'entrevues fixées à l'avance. Bien qu'il aurait été possible d'atteindre l'objectif en prolongeant la phase de collecte de données, on a jugé que les avantages d'une telle mesure étaient moins importants que les inconvénients occasionnés par la nécessité de fixer d'autres rendez-vous avec les unités opérationnelles et l'augmentation des coûts.

Le tableau A-4 fournit une ventilation des participants selon leur région.

Tableau A-1
Participation des employés sélectionnés au hasard

Non disponibles	310
À la retraite	4
Muté à un nouveau poste	11
En congé prolongé	31
En vacances	211
Poste de nuit	9
Pas en service	23
Impossible à rejoindre	5
Autre	6
Ont refusé	66
Ne se sont pas présentés	35
Ont participé	658
<hr/>	
Total des participants sélectionnés	1 069

Tableau A-2
Nombre de répondants selon le groupe professionnel

	Objectif	Échan. réel	% de l'obj.	% de l'échan.
Personnel administratif	38	37	97,4	5,7
Personnel admin. correctionnel	28	21	75,0	3,2
Pers. scientifique/professionnel	52	37	71,1	5,6
Agents de gestion des cas - Coll.	72	54	75,0	8,2
Agents de gestion des cas - Étab.	72	60	83,3	9,1
Personnel de soutien	115	100	86,9	15,2
Personnel hiérarchique des étab.	78	64	82,9	9,7
Agents de correction	270	218	80,7	33,1
Surveillants correctionnels	54	43	79,6	6,5
Cadres intermédiaires	23	23	100,0	3,5

Tableau A-3
Nombre de répondants par région

	Objectif	Échan. réel	% de l'obj.	% de l'échan.
Atlantique	91	78	85,7	11,8
Québec	228	182	79,8	27,6
Ontario	150	180	83,3	22,8
Prairies	154	126	81,8	19,1
Pacifique	117	88	75,2	13,4
Administration centrale	34	34	100,0	5,2

Tableau A-4
Description de l'échantillon (n=658)

Âge moyen	40,2
Ancienneté (%)	
5 ans ou moins	25,3
Plus de 5 ans et moins de 10 ans	49,5
10 ans ou plus	25,2
Sexe (%)	
Hommes	63,9
Femmes	36,1
Langue (%)	
Français	67,5
Anglais	32,5
Scolarité	
Cours secondaire ou moins	33,6
Collège communautaire	8,6
Études universitaires partielles	6,5
Baccalauréat	23,4
Études supérieures	6,5