

**Coup d'oeil sur des ateliers industriels  
novateurs en milieu correctionnel :  
Étude de cas des opérations de CORCAN à  
l'établissement Warkworth**

Préparé par :

Maury Getkate

Getkate & Associates  
pour la Direction de la recherche et des statistiques  
Service Correctionnel du Canada

Ce rapport est également disponible en anglais. Please communicate with Correctional Research and Development, Correctional Service of Canada, 340 Laurier Ave., West, Ottawa, Ontario, K1A 0P9 if additional copies are required. 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.

Octobre 1993

**Rapport de recherche N°. R-32**

---

## Sommaire

Les opérations de CORCAN à l'établissement Warkworth sont un exemple d'ateliers industriels de premier plan en milieu carcéral. On a effectué une étude de cas afin de mieux connaître les caractéristiques de ces installations de CORCAN en particulier. En se penchant sur la situation à l'établissement Warkworth, on s'aperçoit que la façon dont CORCAN est intégrée à l'établissement, les modifications très larges découlant de la demande pour des produits de qualité et la nature de la participation des employés constituent des caractéristiques de son développement sur le plan organisationnel. Cette étude de cas est traitée en fonction du décloisonnement, de la perception socio-technique du travail et des caractéristiques de la participation des employés. On parle brièvement des conséquences aux niveaux de la recherche et des opérations.

# Table des matieres

<b>COUP D'OEIL SUR DES ATELIERS INDUSTRIELS NOVATEURS EN MILIEU CORRECTIONNEL : ÉTUDE DE CAS DES OPÉRATIONS DE CORCAN À L'ÉTABLISSEMENT WARKWORTH</b>	<b>1</b>
<b>Sommaire</b>	<b>2</b>
<b>Table des matieres</b>	<b>3</b>
<b>Description du cas</b>	<b>4</b>
1. Contexte au sein de l'établissement	4
2. Demande de produits de qualité	6
3. Participation des employés	8
<b>Analyse du cas</b>	<b>10</b>
1. Décloisonnement	10
2. Perspective socio-technique	11
3. Compréhension de la participation des employés	12
<b>Conséquences</b>	<b>15</b>
1. Conséquences au niveau de la recherche	15
2. Conséquences au niveau des opérations	16
<b>Notes en fin de texte</b>	<b>18</b>

## **Description du cas**

### **1. Contexte au sein de l'établissement**

Des ateliers industriels productifs sont associés depuis longtemps à l'établissement à sécurité moyenne Warkworth. Les ateliers de CORCAN à cet endroit fabriquent tout un éventail de composantes de meubles modulaires de bureau et ils ont sorti pour plus de trois millions de dollars de produits durant l'exercice 1992-1993. Les installations de fabrication comprennent un atelier d'ébénisterie, un atelier de peinture, une tôlerie, un atelier de soudure et un atelier de rembourrage. Soixante-cinq détenus environ - soit près de 10 p. 100 de la population carcérale - travaillent dans l'établissement. CORCAN a pour sa part 15 employés. Les opérations de Warkworth sont les plus rentables parmi tous les ateliers industriels en milieu carcéral au Canada.

Les détenus qui participent au programme de CORCAN travaillent une journée complète et ne sont payés que pour les heures travaillées. Ils reçoivent de la formation dans l'un des cinq métiers offerts, selon l'atelier dans lequel ils choisissent de travailler et ils notent les heures d'apprentissage qui pourront les aider à respecter les exigences en matière d'apprentissage dans le métier qu'ils ont choisi. Les ateliers sont bien équipés avec du matériel moderne comparable, sinon supérieur, à ce que l'on trouve normalement dans le secteur privé.

CORCAN a lancé un programme d'encouragement dans certains établissements, notamment celui de Warkworth, afin de stimuler la productivité des détenus. Dans le cadre de ce programme d'encouragement, les détenus peuvent gagner environ trois fois plus que ce qu'ils obtiendraient normalement en participant à d'autres activités au sein de l'établissement. Comme on pouvait s'y attendre, pour des raisons monétaires, les détenus de l'établissement Warkworth préfèrent avant tout travailler pour CORCAN. La forte demande à cet égard entraîne une période d'attente de 12 à 18 mois environ. Au cours de la dernière année, par exemple, 90 p. 100 environ des détenus travaillant pour CORCAN ont conservé leur emploi, et il y a donc peu de postes à combler. La période de détention moyenne à l'établissement Warkworth est de quatre ans environ et en moyenne, les détenus qui travaillent pour CORCAN conservent leur poste pendant quatre ans également.

Ce faible taux de roulement de la main-d'oeuvre pose des problèmes bien précis. Environ 28 p. 100 des détenus travaillant pour CORCAN purgent une peine d'emprisonnement à perpétuité. Il a donc fallu mettre en oeuvre une politique aux termes de laquelle les détenus purgeant une peine d'emprisonnement à perpétuité ne peuvent travailler pour CORCAN plus de cinq ans afin de permettre à un plus grand nombre de détenus d'obtenir une expérience professionnelle et une formation. Récemment, on a décidé de réserver dix postes à des détenus considérés comme étant à risque et à besoins

élevés, c'est-à-dire des détenus purgeant leur peine jusqu'à expiration du mandat, qui étaient à six mois de leur libération. On a pu donner ainsi aux détenus en question une expérience de travail qui reflétait les normes de la société et leur permettait en outre d'avoir des ressources financières supplémentaires à leur disposition au moment de leur libération.

La productivité des opérations de CORCAN et le programme d'encouragement connexe sont dignes de mention, mais CORCAN n'est pas isolé du reste de l'établissement. Depuis quelques années, le gestionnaire des opérations CORCAN, Paul Urmson, déploie des efforts afin de favoriser des liens plus étroits entre CORCAN et d'autres secteurs de l'établissement. Sa tâche a été facilitée par trois facteurs. Tout d'abord, les stratégies correctionnelles du SCC mettent l'accent sur le caractère bénéfique pour les détenus des divers programmes, notamment le travail au sein d'ateliers industriels en milieu carcéral.<sup>1</sup> Ensuite, les différences entre les établissements sont souvent attribuables à la façon dont ils sont administrés par leurs directeurs respectifs. Le fait que les directeurs George Downing et Mike Provan soient ouverts aux nouvelles idées a encouragé le gestionnaire des opérations à leur soumettre de nouvelles propositions. Enfin, en tant qu'organisme de service spécial (OSS), CORCAN a été chargé d'offrir des programmes correctionnels et des produits commerciaux. Les initiatives qui lient CORCAN à l'établissement sont donc du ressort du gestionnaire des opérations. La combinaison des facteurs en question a facilité une meilleure intégration de CORCAN au processus correctionnel et à la gestion de l'établissement Warkworth.

Un excellent exemple de cette nouvelle approche est la formation de deux moniteurs de CORCAN afin qu'ils puissent offrir un programme d'acquisition d'aptitudes cognitives-comportementales - le Programme d'acquisition de compétences psychosociales. Ces moniteurs laissent alors temporairement leurs postes au sein de CORCAN pour participer au Programme d'acquisition de compétences psychosociales et l'un des postes de moniteur en question est financé en permanence par CORCAN. En jouant un rôle de moniteur dans le cadre du Programme d'acquisition de compétences psychosociales, les employés de CORCAN peuvent ainsi acquérir de l'expérience et une meilleure compréhension des programmes correctionnels au sein de l'établissement. En outre, les autres employés correctionnels ont pu s'apercevoir ainsi que la participation de CORCAN au processus correctionnel ne se limitait pas à fournir du travail aux détenus.

Un autre exemple de la participation de CORCAN au processus correctionnel résidait dans les liens établis entre les opérations de CORCAN et les responsables de la gestion de cas. Les moniteurs passent quotidiennement beaucoup de temps avec les détenus et ils en viennent à bien les connaître avec le temps. L'agent de gestion de cas peut, cependant, ne pas être pleinement au courant du rendement de chaque détenu au travail. Afin de fournir à ces agents des renseignements sur le rendement des délinquants, le personnel de

CORCAN a élaboré une formule sur laquelle on cote le rendement du détenu en fonction de sa ponctualité, de ses attitudes et de ses comportements au travail, de sa capacité de travailler sans surveillance et d'entretenir de bonnes relations interpersonnelles. Chaque moniteur remplit un rapport sur chaque détenu travaillant dans son atelier une fois par mois. On remet des copies au détenu et à l'agent de gestion de cas et on en garde dans les dossiers de CORCAN. On donne ainsi à l'agent de gestion de cas un dossier permanent sur le rendement des détenus au travail et on renforce les liens entre le programme de CORCAN et le processus de gestion de cas.

L'autre moyen que l'on a trouvé pour accroître la participation de CORCAN au fonctionnement du reste de l'établissement a été d'étendre les rôles et les expériences du gestionnaire des opérations. Plusieurs exemples viennent illustrer cette façon de procéder. À son arrivée à l'établissement, par exemple, le gestionnaire des opérations de CORCAN s'est porté volontaire comme agent de service. Cela lui a donné l'occasion de participer plus activement à la gestion de l'établissement. Des efforts semblables dans d'autres domaines de la gestion ont conduit à une participation active à divers comités et à des réunions. Ainsi, à l'automne de 1993, le gestionnaire des opérations de CORCAN a participé à des séances d'information le matin, ainsi qu'aux travaux du comité de gestion de l'établissement, du comité de planification des installations et du comité de liaison avec les responsables de la gestion des cas. En outre, le gestionnaire des opérations a agi en tant que gestionnaire d'unité pendant huit semaines au printemps 1993, ce qui lui a permis d'acquérir une expérience pratique et de mieux connaître les programmes correctionnels et la gestion.

## **2. Demande de produits de qualité**

Le mandat de CORCAN consiste à aider les délinquants «à adopter de bonnes habitudes de travail et à développer des compétences monnayables en produisant des articles vendables, et ce, dans un milieu de travail structuré et rentable, comparable au secteur privé.»<sup>2</sup> Le secteur privé est, cependant, un environnement dynamique assujéti à de nombreuses exigences. La demande mondiale pour des produits de qualité a de profondes répercussions sur le secteur privé, comme en témoigne, par exemple, l'adoption généralisée de systèmes de gestion de la qualité par les grandes sociétés.

Cela a eu de fortes répercussions sur les opérations de CORCAN à l'établissement Warkworth. À l'automne de 1990, le ministère des Approvisionnements et des Services a signalé que les fournisseurs de meubles de bureau devaient, à l'avenir, respecter l'une des deux normes de qualité suivantes, ISO 9002 ou SSIB, pour pouvoir continuer de vendre des meubles au gouvernement fédéral. L'ISO 9002, Norme internationale d'assurance de la qualité, précise les normes relatives au processus de fabrication. Par contre, la norme des Systèmes et services d'informatique et de bureautique (SSIB) établit des normes de qualité pour les produits de bureau. Les meubles de bureau

constituent une partie importante des produits commerciaux vendus par CORCAN. En tant qu'ateliers industriels en milieu correctionnel de premier plan, l'établissement Warkworth a dû mettre en oeuvre un système de contrôle de la qualité tendant à respecter les normes établies et à maintenir les niveaux de production. Les ateliers de CORCAN à Warkworth ont donc été confrontés à des exigences en matière de qualité ressemblant à celles auxquelles le secteur privé doit se soumettre.

Ainsi, les détenus, les employés et la Direction ont eu la tâche difficile d'élaborer, de documenter et de mettre en oeuvre un système de contrôle de la qualité tendant à respecter les normes ISO 9002. Au départ, le personnel ne voyait pas vraiment la nécessité de mettre en oeuvre un système de contrôle de la qualité, étant donné que les installations de fabrication de Warkworth avaient déjà bonne réputation. L'opposition en question s'est estompée, cependant, lorsque les intéressés ont compris toutes les répercussions de la demande de produits de qualité et tout le monde a joué un rôle accru dans le processus de mise en oeuvre de contrôle de la qualité. On a tenu, avec les employés et les détenus, de nombreuses réunions auxquelles des représentants de l'administration centrale de CORCAN ont participé, afin de comprendre les exigences et d'élaborer un processus de contrôle de la qualité permettant de répondre aux normes ISO 9002. Un grand nombre de documents ont été élaborés. On a établi, par exemple, des procédés de fabrication précisant le procédé utilisé à chacune des étapes. En outre, ces procédés ont été élaborés au niveau de l'atelier et ne pouvaient être modifiés qu'avec l'autorisation du surveillant de l'atelier.<sup>3</sup>

Les normes de qualité ISO 9002 ont exigé des modifications importantes aux méthodes de travail en plus du respect de normes précises. Une modification importante réside dans le fait que chaque détenu est devenu directement responsable de son travail. Le détenu vérifie la qualité des produits fabriqués et il atteste par écrit qu'ils respectent les normes de qualité voulues, avant qu'ils ne passent à la prochaine étape du processus de fabrication. Les détenus mettent également un terme à la production lorsque les seuils de tolérance sont dépassés et ils relèvent les problèmes nuisant au processus de fabrication.

L'attestation voulue en matière de qualité a été accordée en mai 1991 et on a célébré l'événement en conviant tous les intéressés à un déjeuner. Malheureusement, à cause d'une erreur dans la présentation de la demande, l'attestation n'a été accordée que pour la norme SSIB plutôt que les normes ISO 9002. En fait, l'établissement Warkworth avait, par inadvertance, mis l'accent sur la qualité du processus de fabrication pour obtenir l'attestation en matière de qualité des produits. Les installations de Warkworth ont depuis fait l'objet de trois vérifications par l'Office des normes du gouvernement qui a jugé qu'on respectait les normes établies. Une demande d'attestation pour la norme ISO 9002 est en cours et devrait être acceptée sous peu. Ainsi, on s'attend à ce que les

installations de Warkworth aient, dans un avenir rapproché, les attestations nécessaires pour ce qui est des normes ISO 9002 et SSIB.

### **3. Participation des employés**

La modification des méthodes de travail attribuable à la demande pour des produits de qualité a facilité un changement dans la nature du rôle de pratiquement tous ceux qui participent aux opérations de CORCAN dans l'établissement. On peut le constater, par exemple, dans le style de gestion du gestionnaire des opérations. Il était déjà favorable au départ à une gestion plus participative, mais les modifications découlant de la mise en oeuvre d'un système de contrôle de la qualité ont permis de rendre ce style de gestion plus efficace.

L'interaction entre le gestionnaire des opérations d'une part, et les moniteurs des ateliers et les détenus d'autre part, illustre bien ce mode de participation. Alors qu'auparavant, les moniteurs recevaient des directives du gestionnaire des opérations sur la façon de respecter les exigences en matière de production, ils prennent maintenant en général les décisions opérationnelles nécessaires eux-mêmes, étant donné que l'on considère que ce sont eux qui connaissent le mieux le processus de fabrication dans leurs propres ateliers. Le gestionnaire des opérations visite souvent les ateliers pour être disponible aux moniteurs et aux détenus aux fins de consultation et de conseils sur les problèmes qui se posent ainsi que pour répondre aux questions ou pour entendre les suggestions et les plaintes des intéressés. En outre, le gestionnaire des opérations tient tous les employés bien informés. La communication se fait généralement de façon informelle et le personnel et les détenus ont pleinement accès aux renseignements pertinents sur la production et la situation financière de l'entreprise. Ainsi, au lieu de s'en tenir à la forme plus courante de gestion, la Direction essaie avant tout de permettre aux employés de participer pleinement.

La nature du travail des moniteurs change également. Auparavant, ils pouvaient exercer un contrôle direct sur le travail exécuté par un détenu. À la suite de la mise en place d'un système de contrôle de la qualité, le détenu est maintenant directement responsable de la qualité de son travail. Au départ, les moniteurs ont hésité quelque peu à céder aux détenus le contrôle de la fabrication et à leur laisser assumer pleinement la responsabilité en la matière, puisque tous les détenus n'ont pas le même degré de compétence. On a remédié à cette situation en élaborant un programme de perfectionnement professionnel pour chaque atelier afin que les détenus puissent petit à petit acquérir les compétences nécessaires pour occuper chaque poste.

Les moniteurs jouent également un plus grand rôle qu'auparavant dans le développement d'attitudes chez les détenus face au travail. Pour amener les détenus à adopter des attitudes constructives face au travail, les moniteurs doivent être équitables, honnêtes et fermes. Les détenus sont traités de la même façon que le personnel et chaque atelier est considéré davantage comme

une entreprise commerciale. En décidant de mettre en oeuvre un plan d'encouragement des détenus et un système de contrôle de la qualité, on a ainsi mis l'accent sur la production. Il s'ensuit qu'on accorde une importance accrue au travail en équipe et à des attitudes constructives face au travail. Des attitudes négatives et le refus de travailler en équipe peuvent nuire à la qualité des produits et au processus de fabrication, ce qui touche toutes les personnes travaillant dans un atelier donné. Le rôle de moniteur consiste donc notamment à encadrer l'équipe de travail. Ainsi, le moniteur forme de plus en plus les détenus au travail en équipe. Un exemple courant est la façon dont les moniteurs traitent les erreurs de fabrication. Ces erreurs peuvent être attribuables au matériel, aux matériaux ou aux employés eux-mêmes. Les détenus ont tendance, cependant, à se sentir visés. Ils agissent souvent comme si on allait faire porter le blâme à quelqu'un. Le moniteur doit continuellement souligner que ce qui importe avant tout, c'est de trouver le problème et de le résoudre plutôt que de blâmer qui que ce soit. On aide ainsi les détenus à voir les erreurs comme des corrections à apporter au travail dont ils sont responsables en tant qu'employés de l'atelier, plutôt que comme un manquement pour lequel ils doivent porter le blâme.

Les détenus participent plus activement au travail à l'établissement Warkworth à la suite des modifications qui ont eu lieu. L'accent mis sur la production donne un objectif commun au personnel et aux détenus. Ces derniers se sentent ainsi peut-être plus près du personnel qu'ils ne le sont souvent dans d'autres secteurs de l'établissement. Le travail effectué dans les ateliers, avec les normes de qualité, les délais de production, les encouragements et les interactions normales entre employés qui s'ensuivent, est également perçu comme un reflet assez exact des conditions de travail dans le secteur privé. À tel point que de nombreux détenus à Warkworth se jettent à corps perdu dans leur travail. Comme l'a dit de façon concise un détenu, «Je ne suis pas en prison lorsque je travaille.»

## Analyse du cas

La description du contexte organisationnel, des exigences et de la participation des employés dans les opérations industrielles à l'établissement Warkworth répondent très bien à tout un éventail de questions. En examinant la description du cas, on a relevé trois perspectives interdépendantes qui nous donnent un aperçu de la façon dont les ateliers industriels en milieu correctionnel ont évolué dans l'établissement Warkworth. Dans les sections qui suivent, on aborde brièvement la stratégie du découplage, la perspective socio-technique du travail et les caractéristiques de la participation des employés.

### 1. Découplage

Les efforts déployés par le gestionnaire des opérations pour participer davantage à divers aspects du fonctionnement de l'établissement donnent une bonne idée de la façon dont les installations de CORCAN se sont adaptées au contexte organisationnel dans lequel elles mènent leurs activités. Les ateliers industriels en milieu correctionnel ont toujours été perçus comme un moyen de remplir un rôle bien précis au sein de l'établissement, à savoir fournir de l'expérience de travail aux détenus et leur permettre d'acquérir des compétences. Ce point de vue reflète les perceptions courantes des organisations hiérarchiques où les limites de chaque unité sont relativement bien définies et la mission de chaque unité est explicite, standardisée et spécialisée.<sup>4</sup> Cependant, étant donné que la nature des organisations devient de plus en plus complexe et que les unités sont de plus en plus interdépendantes, il est de plus en plus nécessaire d'accroître l'intégration et la coordination, de découpler, afin de parvenir à réaliser les objectifs organisationnels. Ainsi, le passage d'une définition précise des limites des unités à un découplage devient de plus en plus le moyen d'atteindre ces objectifs.<sup>5</sup>

Les efforts déployés pour accroître la participation de CORCAN aux activités de l'établissement Warkworth sont un bon exemple de découplage. Ils reflètent la tendance générale à une plus grande intégration au sein du Service correctionnel lui-même. Les Stratégies correctionnelles, par exemple, vont dans le sens d'une approche intégrée pour répondre aux besoins des détenus. De même, en tant que OSS, CORCAN est consciente de l'importance de l'intégration et entend établir des liens avec les services correctionnels.<sup>6</sup>

Les efforts en matière d'intégration entrepris par CORCAN dans l'établissement Warkworth sont de deux types. Il s'agit tout d'abord de relier les divers processus entre eux. L'établissement de liens entre les dossiers sur le rendement du détenu au travail et la gestion des cas est un bon exemple du découplage entre les ateliers industriels en milieu correctionnel et les

services de gestion de cas. De même, l'utilisation des moniteurs comme moniteurs chargés d'enseigner des aptitudes cognitives est un exemple de la participation accrue de CORCAN au processus correctionnel lui-même. Ces liens entre processus établis à l'établissement Warkworth montrent bien à quel point les ateliers industriels en milieu carcéral peuvent participer plus activement au processus correctionnel.

Cette étude de cas met également en lumière le rôle d'un second type d'intégration organisationnelle, au niveau des postes. Le gestionnaire des opérations à l'établissement Warkworth a déployé d'énormes efforts pour participer davantage à la gestion de l'établissement. Ainsi, il a occupé des postes reliés au fonctionnement de l'établissement en plus de son poste de chef des opérations de CORCAN. En un sens, cette forme d'intégration peut être perçue comme une stratégie efficace de gestion de l'interaction organisationnelle entre CORCAN et l'établissement. Ces liens entre les postes accroissent l'accès à l'information, offrent des canaux supplémentaires de communication et aident les deux organisations à coordonner leurs actions.<sup>7</sup> En outre, ils peuvent faciliter encore davantage les efforts d'intégration au processus correctionnel. En bref, les mesures de décloisonnement portant sur les processus et les postes en l'occurrence constituent, semble-t-il, une stratégie efficace d'intégration organisationnelle.

## **2. Perspective socio-technique**

La mise en oeuvre d'un système de contrôle de la qualité à l'établissement Warkworth permet de constater des ressemblances frappantes avec les principes de la théorie socio-technique exposés dans les publications sur l'organisation de gestion.<sup>8</sup> La notion centrale de la théorie socio-technique, c'est que toute organisation est formée d'un système technologique et d'un système social qui sont en interaction et s'influencent mutuellement. Le système technologique comprend la machinerie, les outils, les méthodes, les procédés de fabrication et les questions techniques connexes. Le système social englobe des aspects comme la structure organisationnelle, les rôles, les employés et les emplois. Chaque système a ses propres objectifs, mais les deux systèmes sont interdépendants. Les changements survenus dans un système ont souvent des conséquences sur l'autre système.

Une perspective socio-technique des ateliers industriels de l'établissement de Warkworth montre à quel point ces deux systèmes reflètent les objectifs de CORCAN en matière de rendement - sur les plans correctionnel et commercial. Le système social porte sur les objectifs correctionnels qui consistent à répondre aux besoins du détenu en matière d'expérience de travail et d'acquisition de compétences. Des attitudes constructives face au travail, par exemple, sont des indices d'un système social efficace. De même, le système technologique reflète un domaine touchant la production commerciale. Les mesures courantes de la qualité et de la production donnent, bien entendu, une idée du rendement du système technologique. Le défi que CORCAN doit relever

pour réaliser ces objectifs correctionnels et commerciaux à l'établissement Warkworth correspond dans une large mesure au principe socio-technique qui consiste à équilibrer la dynamique des deux systèmes pour parvenir à une optimisation globale.

Le moteur du changement à l'établissement Warkworth résidait dans la demande pour des produits de qualité. En réaction, on a apporté des modifications importantes aux méthodes de travail afin de pouvoir contrôler la qualité du produit et respecter des normes élevées. L'importance attachée à l'obtention de l'attestation voulue en ce qui concerne les normes de qualité montre qu'on met l'accent sur un système, à savoir le système technologique.

Ce qui est particulièrement intéressant en l'occurrence, c'est le lien entre les changements survenus dans le système technologique et ceux subis par le système social. En général, les résultats positifs reliés à l'établissement d'un système de contrôle de la qualité ont des répercussions bénéfiques sur le système social, surtout en ce qui concerne la participation des employés.<sup>9</sup> Les détenus, par exemple, se sont vu confier davantage de responsabilités et de pouvoirs dans le cadre de leur travail. L'importance accrue accordée à la production a constitué également un objectif commun pour le personnel et les détenus et les a ainsi unis davantage. On a encouragé des moniteurs à être davantage responsables des opérations dans leur atelier. En outre, les modifications dans les méthodes de travail ont encouragé la Direction à avoir recours à des styles de gestion participative.

Même si certaines de ces modifications étaient peut-être prévues, d'autres ne l'étaient pas. Chaque atelier est maintenant davantage basé sur le travail en équipe, les moniteurs étant censés jouer plus qu'auparavant le rôle de chef d'équipe ou de moniteur. Cela a créé une certaine ambiguïté pour les moniteurs en ce qui concerne la nature et la portée de leur rôle dans le cadre du nouveau système technologique. Pour clarifier les nouveaux rôles des moniteurs et les nouvelles attentes à leur égard, il faudra peut-être s'attarder sur le système social relatif aux opérations de CORCAN. Une perspective socio-technique aide ainsi à expliquer comment la mise en oeuvre d'un système de contrôle de la qualité a eu des répercussions positives sur les employés tout en soulignant la nécessité croissante de s'occuper directement du système social.

### **3. Compréhension de la participation des employés**

S'il y a un thème courant à l'établissement Warkworth, c'est bien la participation accrue des employés et des détenus. Dans une large mesure, cela s'est fait de façon informelle au lieu d'être attribuable à une approche ou une méthode précise tendant à accroître la participation des employés. Pour déterminer comment ces modifications se sont produites, cependant, il faut définir les principales caractéristiques de la participation des employés. Des recherches au fil des ans dans des organisations de premier plan dirigées de façon participative ont permis de relever quatre conditions présentes au sein

d'organisations dont on peut se servir pour comprendre la participation des employés.<sup>10</sup> Ces conditions fournissent un cadre permettant de comprendre les changements dans la participation des employés qui se sont produits à l'établissement Warkworth.

La première condition nécessaire à la participation des employés réside dans l'accès au pouvoir et au processus de prise de décisions. On a souvent l'impression que la participation des employés signifie que les décisions exigent la participation complète de toutes les personnes intéressées ou un consensus parmi elles. En fait, les styles de prise de décisions peuvent aller d'une approche autocratique de la gestion à une délégation complète du pouvoir de décisions aux employés. En outre, les décisions prises peuvent toucher simplement les opérations quotidiennes ou aller jusqu'à des décisions stratégiques de haut niveau.

Le changement fondamental à l'établissement Warkworth au sujet de cette condition, c'est l'importance attachée par le gestionnaire des opérations à la consultation dans le cadre de la prise de décisions touchant les opérations quotidiennes. En fait, la gestion itinérante appliquée par le gestionnaire des opérations tendait à parvenir à un processus de prise de décisions basé sur la consultation. Les employés peuvent faire connaître leur point de vue sur des questions exigeant une décision et cette dernière est prise par le gestionnaire des opérations ou les employés, selon ce qui convient. Il s'ensuit que le personnel et les détenus participent continuellement à la prise de décisions nécessaires dans le cadre du travail courant.

La deuxième condition nécessaire à la participation des employés réside dans l'accès à l'information. En effet, la participation des employés exige une quantité considérable de renseignements sans lesquels, elle est très limitée. Pour que cette participation soit efficace, la Direction doit transmettre certains renseignements aux employés.

Les employés à l'établissement Warkworth ont accès librement aux renseignements sur la production et la situation financière. Du fait de la taille des installations, ces renseignements peuvent être transmis principalement par des moyens informels, et les employés les reçoivent souvent directement du gestionnaire des opérations. Ces renseignements sont particulièrement pertinents pour les détenus car ils donnent les détails nécessaires pour placer le plan d'encouragement dans son contexte. En outre, la politique du «livre ouvert» relativement aux renseignements touchant la production et la situation financière a l'avantage d'améliorer la perception qu'ont les détenus de l'honnêteté et de la crédibilité de CORCAN. Des renseignements d'un autre type, à savoir les idées et les suggestions des employés, ont également tendance à être traités de façon informelle. À bien des égards, cependant, la transmission de renseignements de haut en bas et de bas en haut découle principalement de la façon dont les interactions entre la Direction, les détenus et les employés se sont développées

au cours des dernières années plutôt que de l'attention particulière portée à la façon dont les renseignements sont transmis.

La troisième condition nécessaire à la participation des employés réside dans les récompenses. Le partage des gains réalisés par une organisation joue un rôle important dans la participation des employés. L'établissement des récompenses en fonction du rendement de l'organisation a l'effet important de faire coïncider les intérêts des employés avec les objectifs de l'organisation, en plus de les récompenser pour leur participation.<sup>11</sup>

On peut affirmer sans aucun doute que la participation au travail à l'établissement Warkworth est surtout attribuable au plan d'encouragement offert par CORCAN. Alors que d'autres formes de participation sont fondamentalement intangibles, le partage des profits est une façon particulièrement concrète et utile de récompenser les intéressés. Le plan d'encouragement met l'accent sur la participation des détenus aux premiers stades de leur expérience de travail. Il a été intéressant de constater que pour certains détenus, la satisfaction personnelle qu'ils tiraient de leur travail est également devenue une source supplémentaire de motivation. Ainsi, certaines récompenses ont encouragé au départ la participation au travail, mais avec le temps, les récompenses inhérentes au travail, comme le sentiment d'avoir réalisé quelque chose et la confiance en soi, ont également augmenté à la suite de leur participation.

La dernière condition nécessaire à la participation des employés réside dans la connaissance et les compétences. L'accroissement de la participation des employés exige généralement une formation accrue. Cette formation met l'accent sur les aspects techniques ou commerciaux du travail ou encore, l'aspect humain. Dans le dernier cas, cette formation touche les compétences en communications interpersonnelles, les aptitudes à diriger ou le travail d'équipe et le règlement des problèmes.

La formation donnée à l'établissement Warkworth tendait principalement à mieux faire connaître au personnel et aux détenus le système de contrôle de la qualité mis en oeuvre. Cela reflète la distinction faite précédemment entre les systèmes technologiques et les systèmes sociaux. On peut s'attendre, cependant, à ce que l'accroissement de la participation des employés et des détenus entraîne une augmentation des besoins de formation en ce qui concerne les communications interpersonnelles.

# Conséquences

Un examen de l'étude de cas à l'établissement Warkworth permet de déceler plusieurs conséquences au niveau de la recherche et de la pratique. Dans les sections qui suivent, on aborde brièvement un échantillon des questions qui se posent.

## **1. Conséquences au niveau de la recherche**

Les ateliers industriels en milieu carcéral ne sont pas reconnus comme un foyer de recherches au niveau correctionnel. Les recherches effectuées semblent s'attarder sur ce qu'il advient des détenus qui ont travaillé dans des ateliers industriels en milieu carcéral, afin de déterminer s'ils récidivent, s'ils se trouvent un emploi, etc. Cette étude de cas permet de croire qu'il est également très utile d'examiner l'expérience de travail, plutôt que les résultats de la participation à un programme de travail. Les propositions qui suivent renferment de nouvelles orientations possibles en ce qui concerne les recherches effectuées sur les ateliers industriels en milieu carcéral.

Cette étude de cas montre bien l'importance des caractéristiques du moniteur sur sa relation de travail avec le détenu. L'importance particulière accordée à l'encadrement des détenus porte à croire que le rôle de leadership adopté par un moniteur peut avoir un effet positif. On connaît mal, cependant, les répercussions du leadership sur les détenus. En examinant de près la question, on s'aperçoit que l'encadrement, les conseils et autres styles de leadership utilisés par certains moniteurs de Warkworth sont, à première vue, semblables à ce qu'on appelle le leadership transformationnel. Dans le cadre de ce qui est peut être la seule étude sur le leadership effectuée auprès de détenus travaillant dans des ateliers industriels en milieu carcéral, on s'est aperçu que les surveillants qui adoptaient un leadership transformationnel obtenaient une meilleure productivité et un plus grand respect des détenus dans les établissements à sécurité minimale, moyenne et maximale.<sup>12</sup> D'autres recherches dans ce domaine pourraient être utiles pour approfondir les constatations en question.

Un autre domaine prometteur sur le plan de la recherche réside dans la mesure de notions sur lesquelles on ne se penche normalement pas dans le cadre de recherches sur les ateliers industriels en milieu correctionnel. Lorsqu'on a examiné la nature de la réaction que les détenus avaient face aux modifications constructives qui s'étaient produites à l'établissement Warkworth, on s'est aperçu qu'il y avait, semble-t-il, un thème commun. Plus précisément, des termes comme équité, ouverture, honnêteté et confiance ont été mentionnés plus souvent qu'on pourrait s'y attendre. Ces termes donnent à penser qu'on pourrait se pencher sur d'autres notions dans les ateliers industriels en milieu carcéral. La notion d'équité pourrait être examinée du point de vue de son

application à l'ensemble de l'organisation.<sup>13</sup> La participation des détenus à la prise de décisions, par exemple, pourrait influencer leur perception de l'équité et la confiance qu'ils ont à leurs moniteurs. Cette question et d'autres questions semblables touchant l'intégrité et la crédibilité des moniteurs pourraient ouvrir de nouvelles voies intéressantes en ce qui concerne la recherche sur les ateliers industriels en milieu correctionnel.

Enfin, la situation à l'établissement Warkworth met en lumière le fait que le groupe de travail est une unité d'analyse dont il faudra tenir compte dans le cadre de futures recherches. Jusqu'à maintenant, la recherche correctionnelle tend à mettre l'accent le détenu en tant qu'unité d'analyse. Par contre, les individus au sein de chaque atelier forment un groupe de travail qui semble avoir une cohésion naturelle digne d'être étudiée dans le cadre de futures recherches. La nature des méthodes de travail, l'interdépendance attribuable au système de contrôle de la qualité et l'importance accrue accordée au travail en équipe servent toutes à distinguer les ateliers les uns des autres. En termes simples, les détenus travaillent généralement en groupe et les modifications qui ont eu lieu à l'établissement Warkworth semblent avoir accru l'influence du groupe. Il pourrait être prometteur, à l'avenir, dans le cadre de recherches, d'aborder les questions au point de vue du groupe, en fonction du travail en équipe ou du climat organisationnel, par exemple.

## **2. Conséquences au niveau des opérations**

Les connaissances acquises grâce à l'examen de la nature des opérations de CORCAN permettent de croire qu'il existe un éventail de notions opérationnelles qui méritent d'être étudiées, mais nous ne pourrions pas toutes les examiner dans ce document. Les trois propositions suivantes, cependant, portent sur des domaines où les connaissances tirées de la situation à Warkworth sont interprétées en termes opérationnels.

Le cas de Warkworth souligne l'importance des styles de leadership relativement à la décision de mettre en place des systèmes de contrôle de la qualité. Cependant, on ne devrait pas se baser sur cette étude de cas pour justifier l'adoption d'un style de leadership en particulier. Plutôt, l'étude permet de croire que plus les ateliers industriels en milieu correctionnel font appel à la participation des employés, plus le style de leadership des gestionnaires et des moniteurs est important. Au niveau opérationnel, cela suppose alors que face à des modifications d'une nature semblable dans d'autres ateliers en milieu carcéral, il faudra se préoccuper de plus en plus des aptitudes à diriger. On devra peut-être donner la formation voulue aux employés, ou exiger des aptitudes à diriger dans les critères de sélection du personnel à l'avenir.

La perspective socio-technique de la situation à Warkworth permet de constater également l'importance croissante du système social au sein d'une organisation, surtout en période de changement. Cependant, on ne sait pas vraiment, en général, comment se comporte le système social. En d'autres

termes, mises à part des perceptions informelles, il n'existe aucun indicateur permettant de comprendre le système social ou d'y apporter des ajustements. Un type quelconque de mécanismes de rétroaction, qu'il s'agisse d'enquêtes sur les attitudes face au travail, d'un système de suggestions, ou de réunions en équipe structurées, par exemple, permettrait de mesurer comment les employés perçoivent leur travail au sein de l'organisation. Ainsi, une combinaison d'indicateurs relatifs aux systèmes social et technologique brosseurait un tableau plus complet des opérations de CORCAN. En outre les renseignements ainsi recueillis pourraient, avec le temps, servir de base pour juger des répercussions de modifications futures.

L'utilisation d'équipes de travail au sein des opérations de CORCAN est un troisième domaine prometteur mis en lumière par l'étude de cas à Warkworth. Même s'il existe de nombreuses définitions et perceptions de ce qui constitue une équipe de travail, il s'agit normalement de groupes en interaction étroite travaillant au sein d'un secteur défini, qui ont des tâches interdépendantes et qui se caractérisent généralement par une grande cohésion. Cette définition s'applique parfaitement à la situation à Warkworth. Les équipes de travail se sont révélées être l'un des moyens les plus efficaces d'accroître la productivité et de modifier les attitudes de travail.<sup>14</sup> La formation d'équipes de travail semble donc être la prochaine étape à suivre pour les ateliers industriels en milieu correctionnel qui ont atteint un niveau de développement comparable à celui de l'établissement Warkworth.

Cela ne veut pas dire, cependant, qu'on doit créer des équipes de travail autonomes comme celle que l'on retrouve dans les entreprises plus avancées du secteur privé. Une attente de ce genre serait plutôt irréaliste face aux ateliers industriels en milieu correctionnel. On pourrait plutôt former des équipes de travail en apportant les améliorations voulues pour répondre aux conditions nécessaires à la participation des employés dont on a parlé plus haut. La rétroaction, par exemple, pourrait servir précisément à répondre aux besoins des équipes de chaque atelier. De même, on pourrait organiser la formation des détenus afin qu'elle réponde aux objectifs de perfectionnement des équipes et des employés à titre individuel. Les équipes de travail semblent donc constituer un excellent cadre sur lequel se baser pour apporter des modifications à l'avenir.

En résumé, l'importance des aptitudes à diriger, la nécessité d'indicateurs relatifs aux systèmes sociaux, et la possibilité d'avoir recours à des équipes de travail sont des conséquences sur le plan opérationnel des leçons tirées de la situation à Warkworth. Les suggestions ne sont, bien entendu, pas applicables à tous les ateliers industriels en milieu carcéral. Plutôt, les connaissances opérationnelles tirées de l'observation des procédés et des procédures utilisés à Warkworth devraient permettre de mieux comprendre les projets dans d'autres ateliers industriels en milieu carcéral.

## Notes en fin de texte

1. Par exemple, voir le document de travail sur la Stratégie correctionnelle, 1992.
2. Ces attentes sont décrites aux alinéas 105a) et b) du Règlement sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition.
3. La méthode suivie pour mettre en oeuvre le programme de contrôle de la qualité à Warkworth est expliquée en détail dans un document intitulé ***Inmate and Staff Empowerment Through a Quality of Working Life Approach to Quality Control (1992)***, présenté à la Correctional Education Association par Paul Urmsen, gestionnaire des opérations.
4. Lawler, Edward E. (1988). Substitutes for Hierarchy, dans le journal ***Organizational Dynamics***.
5. La définition des limites et le décloisonnement discutés dans ce document ressemblent essentiellement aux notions de différenciation et d'intégration définies pour la première fois par Lawrence and Lorsch (1967) dans leur livre intitulé ***Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration***.
6. On retrouve le thème de l'intégration dans l'Acte constitutif de CORCAN en tant qu'organisme de service spécial, ainsi que dans le Plan d'entreprise 1993-1994 à 1995-1996 de CORCAN.
7. Les liens entre les postes dans ce cas-ci peuvent être considérés comme une forme de liens entre les entreprises. On trouve un examen des relations dans l'organisation, et le milieu de travail, dans Davis and Powell (1992), *Organization-Environment Relations*, Marvin Dunnette et Leaetta Hough (Eds.), ***Handbook of Industrial and Organizational Psychology***.
8. On retrouve dans E. L. Trist (1981), ***The Evolution of Sociotechnical Systems: A Conceptual Framework and Action Research Program***, la présentation classique de la théorie socio-technique.
9. Dans une étude effectuée sur les sociétés figurant dans ***Fortune 1000***, Lawler, Mohrman et Ledford (1992) se sont aperçus que la mise en oeuvre de pratiques touchant la qualité semblait aller de pair avec la participation des employés. Les résultats de l'enquête sont présentés dans le document intitulé ***Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 500 Companies***.

10. Les quatre conditions à la participation des employés sont un thème qui revient souvent dans les livres d'Edward Lawler, par exemple *High Involvement Management* (1986) et ***The Ultimate Advantage: Creating the High-involvement Organization*** (1992).

11. La question des systèmes de récompenses est très large. Lawler et Jenkins (1992) procèdent à un examen global de la question dans *Strategic Reward Systems*, Marvin Dunnette et Leaetta Hough (Eds.), ***Handbook of Industrial and Organizational Psychology***.

12. Thèse de doctorat citée dans Boss (1990), ***From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics***.

13. La notion d'équité au sein de l'organisation décrite dans Tyler and Bies (1990) ***Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice***. J. S. Carroll (Ed.), ***Applied Social Psychology and Organizational Settings***.

14. On retrouve un examen global des équipes de travail indépendantes dans Goodman, Devada & Hughson (1988). ***Groups and Productivity: Analyzing the Effectiveness of Self-Managing Teams***. J. P. Campbell and R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in Organizations*.