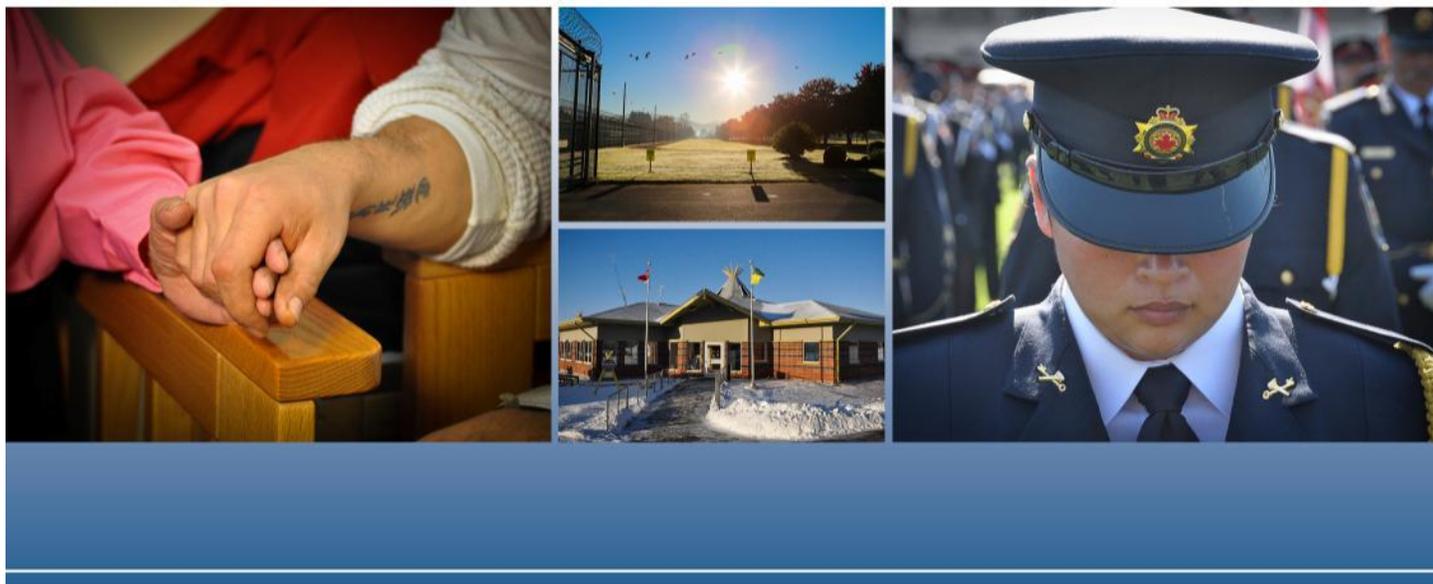


SERVICE CORRECTIONNEL CANADA

TRANSFORMONS DES VIES. PROTÉGEONS LES CANADIENS.



RAPPORT DE RECHERCHE

Programme d'intégration pour les agents correctionnels : Répercussions sur le personnel, la formation et la culture organisationnelle

2023 N° R-460

N° de cat. : PS83-3/460F-PDF

ISBN : 978-0-660-49438-8

This report is also available in French. Should additional copies be required, they can be obtained from the Research Branch, Correctional Service of Canada, 340 Laurier Ave. West, Ottawa, Ontario K1A 0P9.

Ce rapport est également disponible en français. Pour en obtenir un exemplaire, veuillez vous adresser à la Direction de la recherche, Service correctionnel du Canada, 340, avenue Laurier Ouest, Ottawa (Ontario) K1A 0P9.

Programme d'intégration pour les agents correctionnels :
Répercussions sur le personnel, la formation et la culture organisationnelle

Rebecca Sullivan

et

Laura Hanby

Service correctionnel du Canada

2023

Remerciements

Nous tenons à remercier nos collègues chargés de la gestion des Services d'apprentissage à la Direction de l'apprentissage et du perfectionnement, en particulier Sylvain Mongrain et Mali Lapointe, pour le soutien qu'ils ont apporté à ce projet.

Merci aux membres du personnel de l'Établissement de Kent qui ont pris le temps de participer à l'étude. Nous tenons en particulier à remercier Marie Cossette, Craig Roberston et Chad Freeman pour leur contribution à la coordination de la collecte des données dans le cadre du projet.

Nous remercions les membres du personnel de la Direction de la recherche Tara Beauchamp et Thana Ridha pour leur contribution à la méthodologie de ce projet, Rissa Reist pour l'examen par les pairs du rapport final, et Dena Derkzen pour ses conseils tout au long du projet.

Résumé

Mots clés : *agents correctionnels, intégration, programme d'intégration, formation, mentors, culture organisationnelle*

Le Programme d'intégration pour les agents correctionnels a été mis en œuvre en tant que programme pilote à l'Établissement de Kent, un établissement pour hommes à sécurité maximale dans la région du Pacifique, en septembre 2019. Le programme vise à aider les nouveaux agents correctionnels (AC) à faire la transition entre l'Académie de formation du Service correctionnel du Canada (SCC) et les réalités du travail en établissement. Les objectifs du programme comprennent le renforcement des compétences fondamentales, l'application des compétences en milieu correctionnel, la création d'une relation de travail solide entre les nouveaux AC et une équipe de mentors, le développement d'une éthique solide et la mise en place d'un comité d'examen pour évaluer le rendement des nouveaux AC. L'objectif de la présente étude était d'examiner les répercussions du programme sur les AC et sur le milieu correctionnel en général.

Les données ont été recueillies dans le cadre d'un questionnaire en ligne entre le 13 septembre et le 8 octobre 2021. Les participants au Programme d'intégration ($n = 54$) et les autres membres du personnel travaillant dans l'Établissement de Kent ($n = 21$) ont formulé des commentaires sur les répercussions du programme. Dans l'ensemble, les constatations ont montré que les participants au Programme d'intégration et les autres participants (p. ex. autres AC, gestionnaires correctionnels) ont fait état de répercussions positives du programme sur l'aide apportée aux participants pour s'adapter aux réalités du milieu correctionnel. La plupart des participants au programme ont fait état d'expériences positives concernant la formation offerte dans le cadre du programme, mais d'autres membres du personnel ont relevé certains problèmes liés à la mise en œuvre de la formation du programme, en raison de la perception d'un nombre excessif de participants au programme et d'une pénurie de personnel expérimenté au sein de l'Établissement. Cela peut être lié à l'effet de la pandémie de COVID-19 sur le fonctionnement de l'établissement.

Les répercussions du Programme d'intégration sur les relations entre les membres du personnel se sont avérées variées. Les relations entre les nouveaux AC ont été jugées largement positives, tandis que des préoccupations constantes ont été exprimées au sujet des relations entre les nouveaux AC et les cadres supérieurs et la direction. Plus précisément, il semble qu'il y ait un certain décalage entre le personnel et la direction. Les relations entre les participants et l'équipe de mentors du programme ont été jugées positives, mais de nombreux participants n'ont pas été en mesure d'établir des relations avec des mentors en raison d'une diminution du nombre de mentors disponibles au fil de l'avancement du programme. Les participants ont fait état de répercussions positives du programme sur leur rendement au travail et sur l'intégration des valeurs et de l'éthique du SCC, tandis que d'autres membres du personnel ont estimé que le programme n'avait eu aucune répercussion ou qu'il avait eu des répercussions plutôt négatives sur ces aspects de la culture organisationnelle. Les deux groupes ont exprimé des opinions défavorables sur l'engagement organisationnel en ce qui concerne le Programme d'intégration et les préoccupations constantes concernant le roulement du personnel.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que le Programme d'intégration a des répercussions positives directes sur les participants, mais que ces répercussions ne se sont pas encore étendues à la culture organisationnelle en général, comme l'a mesuré la présente étude. Les problèmes liés à la mise en œuvre du programme et les ressources limitées en raison de la pandémie de COVID-19 sont susceptibles d'avoir influé sur ces résultats. Cependant, les constatations montrent les avantages potentiels d'un Programme d'intégration pour les agents correctionnels structuré et soulignent le rôle important que jouent les mentors dans le programme.

Table des matières

Remerciements.....	ii
Résumé.....	iii
Liste des tableaux.....	v
Introduction.....	1
Difficultés auxquelles font face les agents correctionnels.....	2
Intégration.....	6
Mentorat pour les agents correctionnels.....	8
Étude actuelle.....	10
Méthode.....	11
Aperçu du Programme d'intégration.....	11
Procédure.....	12
Participants.....	13
Mesures.....	14
Analyses.....	15
Résultats.....	16
Rôle du Programme d'intégration dans la formation et la transition des nouveaux AC.....	16
Répercussions du Programme d'intégration sur les relations entre les membres du personnel.....	21
Culture organisationnelle.....	27
Analyse.....	44
Conclusions.....	46
Limites et orientations futures.....	49
Bibliographie.....	551

Liste des tableaux

Tableau 1 <i>Rôle du Programme d'intégration pour les agents correctionnels dans la formation et la transition (n = 74)</i>	17
Tableau 2 <i>Répercussions du Programme d'intégration pour les agents correctionnels sur les relations entre les membres du personnel (n = 74)</i>	25
Tableau 3 <i>Répercussions du Programme d'intégration pour les agents correctionnels sur le rendement du personnel (n = 74)</i>	Error! Bookmark not defined.
Tableau 4 <i>Répercussions du Programme d'intégration pour les agents correctionnels sur les autres membres du personnel (n = 20)</i>	33
Tableau 5 <i>I Répercussions du Programme d'intégration pour les agents correctionnels sur les valeurs et l'éthique (n = 74)</i>	Error! Bookmark not defined.
Tableau 6 <i>Répercussions du Programme d'intégration pour les agents correctionnels sur l'engagement organisationnel (n = 74) ...</i>	Error! Bookmark not defined. Error! Bookmark not defined.

Introduction

Compte tenu des responsabilités et du milieu de travail des agents correctionnels (AC), les nouveaux AC sont exposés à plusieurs difficultés liées au travail de première ligne dans un milieu correctionnel, plus particulièrement les réalités des relations quotidiennes avec les délinquants sous responsabilité fédérale. Afin de soutenir les cultures générales des établissements, il est primordial que les valeurs et l'éthique du Service correctionnel du Canada (SCC) soient appliquées dans toutes les interactions avec les délinquants et les collègues, ce qui nécessite de faire preuve de respect, d'équité, de professionnalisme, d'inclusion et de responsabilisation (SCC, 2018). En outre, la création de relations de travail solides entre une équipe de mentors et les nouveaux AC peut s'avérer précieuse pour aider les AC à faire la transition entre l'Académie de formation et les réalités du milieu correctionnel. Ainsi, afin de répondre aux préoccupations liées à la culture de l'établissement, un Programme d'intégration pour les agents correctionnels a été mis en place sous la forme d'une formation structurée et d'un programme de mentorat au cours de la première année d'emploi.

Le Programme d'intégration pour les agents correctionnels a été mis en œuvre en tant que programme pilote à l'Établissement de Kent, un établissement pour hommes à sécurité maximale dans la région du Pacifique, en septembre 2019. Dans un rapport du Bureau de l'enquêteur correctionnel (BEC, 2011), on a souligné que l'Établissement de Kent faisait face à des difficultés particulières liées à sa culture organisationnelle. Le BEC a noté qu'il y aurait eu des violations de dispositions de lois et de politiques relatives au recours à la force lors d'interventions. Selon le rapport, cela indique un abus de pouvoir, un manque de surveillance et de responsabilisation de la part de la direction, et une détérioration des pratiques en matière de sécurité active. En outre, le BEC a constaté que l'Établissement de Kent connaissait des taux de roulement plus élevés que d'autres établissements, ce qui se traduit par un personnel moins expérimenté. Le rapport du BEC a conclu que le fait de ne pas prendre de mesures contre les AC qui ont un comportement inacceptable a conduit à un milieu de vie et de travail négatif et perturbant pour les délinquants et le personnel. En 2014, le BEC a recommandé que l'Établissement de Kent mette en œuvre un programme obligatoire de mentorat et d'accompagnement pour toutes les nouvelles recrues de première ligne, dont la prestation serait

assurée par du personnel expérimenté et respecté (BEC, 2014). L'Établissement de Kent a donc dû relever le défi de transformer une culture problématique en une culture qui adhère aux valeurs et à l'éthique du SCC. La mise en œuvre d'un programme d'intégration structuré axé sur les valeurs et l'éthique a donc constitué une étape fondamentale pour régler les problèmes persistants au sein de l'organisation.

Les dernières recherches menées par le SCC après que les AC ont participé au programme pendant six semaines suggèrent que le programme pilote d'intégration de l'Établissement de Kent a eu des répercussions positives sur l'expérience des nouveaux AC qui y ont participé (Sullivan et Hanby, 2021). Plus précisément, les AC ont généralement indiqué que leurs mentors ont joué un rôle déterminant dans la cohérence de leur formation et dans la création d'une ambiance accueillante. Les commentaires sur la culture de l'Établissement de Kent sont variés, les participants au Programme d'intégration ayant fait état d'un net clivage entre le personnel accueillant et serviable et le personnel plus méfiant et dédaigneux à l'égard des nouveaux AC. Étant donné que le programme fonctionne depuis environ deux ans, il a été possible d'entreprendre une enquête plus complète afin d'obtenir un plus large éventail de points de vue de la part du personnel de l'Établissement de Kent et d'améliorer la compréhension des répercussions du programme sur la culture de l'établissement en général.

Difficultés auxquelles font face les agents correctionnels

En raison des facteurs de stress professionnel particuliers et du cadre dans lequel ils travaillent, les AC sont particulièrement vulnérables aux difficultés psychologiques. Les AC sont responsables de la sûreté et de la sécurité des délinquants détenus dans les établissements correctionnels et ont donc affaire à une population unique qui ne vit pas volontairement dans l'établissement. En outre, les AC sont souvent tenus d'accepter la réalité que la violence en milieu de travail fait partie intégrante de leur travail (Ricciardelli et coll., 2018). Compte tenu de la nature de ce travail, la culture organisationnelle des AC peut être imprévisible, incertaine et pleine de risques perçus. Des recherches ont révélé que les AC présentent une prévalence élevée de divers effets négatifs, tels que la dépression, le trouble de stress post-traumatique (TSPT), le trouble d'anxiété généralisée (TAG), le trouble d'anxiété sociale (TAS), le trouble panique (TP), des effets néfastes sur la santé physique, l'épuisement professionnel et le stress lié au travail (Carleton et coll., 2018; Dowden et Tellier, 2004; Fusco et coll., 2021; Jaegers et coll., 2021;

Johnston et coll., 2021; Keinan et Malach-Pines, 2007).

Par exemple, Fusco et coll. (2021) ont examiné les symptômes autodéclarés du TSPT, du trouble dépressif caractérisé, du TP, du TAG, du TAS et de la consommation à risque d'alcool chez les employés d'établissements correctionnels. Au moyen de questionnaires d'autoévaluation, cette recherche a révélé que les travailleurs correctionnels (p. ex. agents correctionnels, de libération conditionnelle et du renseignement de sécurité; $n = 359$) ont déclaré des niveaux considérablement plus élevés de symptômes pour tous les problèmes de santé mentale examinés que les travailleurs du secteur du mieux-être (p. ex. infirmiers, psychologues, conseillers en comportement, travailleurs sociaux et ergothérapeutes; $n = 68$). Les travailleurs correctionnels étaient également beaucoup plus susceptibles que les travailleurs du secteur du mieux-être d'être exposés à des événements potentiellement traumatisants sur le plan psychologique dans le cadre de leur travail. Ces constatations concordent avec celles de recherches précédentes. Par exemple, dans une étude portant sur la prévalence des symptômes de troubles mentaux parmi le personnel de sécurité publique au Canada, les résultats ont montré que les travailleurs correctionnels étaient plus susceptibles de présenter des symptômes de troubles mentaux (p. ex. TSPT, dépression, anxiété, TAS, TP) que les policiers et les pompiers municipaux ou provinciaux (Carleton et coll., 2018). Les travailleurs correctionnels qui avaient plus d'années d'expérience étaient plus susceptibles de présenter des symptômes de troubles mentaux, ce qui suggère que les travailleurs correctionnels de longue date sont plus à risque. De même, les niveaux de stress observés chez les AC sont plus élevés que chez les agents de police et aux autres membres du personnel pénitentiaire, tout comme le nombre de cas d'épuisement professionnel par rapport au personnel pénitentiaire (Keinan et Malach-Pines, 2007)¹. Il est donc évident que les AC sont particulièrement susceptibles de subir des effets psychologiques indésirables par rapport aux employés occupant d'autres postes en établissement.

Des recherches ont été menées pour mieux comprendre le stress et l'épuisement professionnel dont souffrent les AC. Dans le cadre d'une étude longitudinale d'un an basée sur des questionnaires d'autoévaluation ($n = 144$), Jaegers et coll. (2020) ont constaté que l'épuisement professionnel des agents augmentait de manière considérable au cours de la première année d'emploi, et que les conflits travail-famille et les symptômes dépressifs étaient

¹ Cette recherche est basée sur des questionnaires d'autoévaluation et des entrevues avec du personnel pénitentiaire et des agents de police en Israël.

des facteurs prédictifs importants de l'épuisement professionnel. De même, Griffin et coll. (2010) ont examiné les liens entre le stress professionnel autodéclaré, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'épuisement professionnel parmi le personnel correctionnel d'une prison à sécurité maximale aux États-Unis. Trois dimensions de l'épuisement professionnel ont été répertoriées : la dépersonnalisation (p. ex. traiter les autres au travail de manière impersonnelle), l'épuisement émotionnel et la réduction du sentiment d'accomplissement. Les constatations ont révélé que les employés qui subissaient des niveaux élevés de stress professionnel faisaient état de niveaux plus élevés de dépersonnalisation et d'épuisement émotionnel; les employés qui éprouvaient une grande satisfaction au travail éprouvaient un moins grand sentiment de réduction de l'accomplissement et des niveaux plus faibles d'épuisement émotionnel; les employés qui faisaient état d'une grande implication au travail avaient des niveaux plus élevés d'épuisement émotionnel. L'étude a également montré que le stress professionnel, la satisfaction au travail et l'implication au travail étaient des facteurs plus prédictifs de l'épuisement professionnel que toutes les caractéristiques personnelles (l'âge, le sexe, la race, le niveau de scolarité, l'ancienneté et le poste). De plus, le personnel de garde (p. ex. les AC et les surveillants correctionnels) a fait état de niveaux de dépersonnalisation plus élevés que les employés occupant d'autres postes.

Des recherches ont également porté sur les facteurs prédictifs organisationnels du stress et de l'épuisement professionnels dans les établissements correctionnels. Par exemple, Armstrong et Griffin (2006) ont constaté qu'un certain nombre de facteurs environnementaux autodéclarés permettaient de prédire le stress professionnel des AC ($n = 3\ 091$) dans dix prisons pour adultes aux États-Unis. Les analyses ont montré que les problèmes liés au rôle (p. ex. un manque de clarté quant au rôle, aux objectifs et aux responsabilités d'un employé) permettaient de prédire de manière significative l'augmentation du niveau de stress professionnel, et que le soutien de l'organisation, le soutien des collègues, les récompenses intrinsèques (p. ex. la possibilité de développement personnel) et la sécurité de l'environnement étaient tous des facteurs prédictifs importants de niveaux inférieurs de stress professionnel. Lambert et coll. (2012) ont constaté que la rétroaction sur le travail et l'autonomie professionnelle avaient des effets négatifs importants sur la dimension d'épuisement émotionnel de l'épuisement professionnel pour le personnel correctionnel d'une prison aux États-Unis. Ces constatations fournissent plus de contexte, car la rétroaction sur le travail peut aider à clarifier les

responsabilités et objectifs professionnels, permettant ainsi aux employés de se sentir plus compétents, d'accroître leur niveau d'affect positif et d'éprouver moins d'épuisement professionnel et de stress (Armstrong et Griffin, 2004; Lambert et coll., 2012). En outre, lorsque les employés disposent d'une plus grande autonomie professionnelle et d'un meilleur contrôle au sein de leur poste, ils peuvent se sentir valorisés et respectés par l'organisation (Lambert et coll., 2012). Des constatations d'études antérieures suggèrent également que le soutien des superviseurs est associé de manière négative au stress professionnel, un soutien de moindre qualité étant associé à une augmentation du niveau de stress (Castle, 2008; Griffin, 2006; Moon et Maxwell, 2004).

Par conséquent, il est évident que les causes du stress professionnel, de l'épuisement professionnel et d'autres problèmes de santé mentale chez les AC sont plus étroitement liées aux caractéristiques de l'organisation qu'aux caractéristiques personnelles (Armstrong et Griffin, 2004; Finney et coll., 2013; Griffin et coll., 2010; Ricciardelli et coll., 2018; Savicki et coll., 2003). Dans une revue de la littérature, Finney et coll. (2013) ont conclu que les facteurs intrinsèques à l'emploi, les récompenses, les rôles dans l'organisation, les relations avec les superviseurs et le climat organisationnel étaient les facteurs prédictifs les plus importants du stress professionnel. Les conséquences de l'épuisement et du stress professionnels ont été observées à la fois chez les personnes et dans l'ensemble de l'organisation. Par exemple, une recherche utilisant des questionnaires d'autoévaluation remplis par 160 AC travaillant dans une prison des États-Unis a indiqué que les dimensions de l'épuisement professionnel ont des conséquences négatives à la fois pour les personnes et pour l'établissement (Lambert et coll., 2010). La dépersonnalisation et l'épuisement émotionnel sont liés à l'augmentation de l'absentéisme et des intentions de roulement, et l'épuisement émotionnel est également associé à une diminution de la satisfaction quant à la vie. Ces résultats ont des répercussions négatives sur l'organisation, car l'augmentation de la fréquence des congés de maladie et du roulement du personnel pèse sur l'organisation, qui devra mobiliser davantage de ressources pour remplacer le personnel absent ou faire en sorte que les collègues en place assument les responsabilités de ce personnel absent. En outre, un taux de roulement élevé dans les établissements exige que des ressources soient consacrées à l'embauche, à la formation et à l'intégration des nouveaux employés, ce qui réduit la capacité des ressources à se consacrer aux objectifs principaux de l'établissement.

Intégration

Des programmes d'intégration ont été mis en place dans diverses disciplines afin d'assurer une formation et une intégration plus approfondies des nouveaux employés. Le processus d'intégration implique d'apprendre à devenir un membre efficace de l'organisation et d'acquérir les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires pour réussir dans de nouvelles organisations (Bauer et Erdogan, 2011). Le processus comprend l'introduction des nouveaux employés à leur travail, la familiarisation des employés avec les objectifs, les valeurs, les règles et les politiques de l'organisation, et leur socialisation réussie dans la culture organisationnelle (Caldwell et Peters, 2018). Quand le processus d'intégration est efficace, les nouveaux employés obtiennent les renseignements et les outils nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités efficacement et rapidement (Snell, 2006).

Les recherches portant sur l'intégration des nouveaux employés suggèrent certaines stratégies pour améliorer le processus. Staunton (2017) a constaté que les relations avec les autres dans les organisations technologiques étaient un thème central découvert dans les entrevues avec les nouveaux employés participant aux programmes d'intégration. Les résultats ont montré que les relations positives entre employés et gestionnaires étaient basées sur la confiance réciproque, la loyauté et l'engagement, tandis que les relations négatives conduisaient à l'insatisfaction envers l'organisation dans son ensemble. On a constaté que la confiance et le soutien mutuels dans les relations entre pairs augmentaient la probabilité que les employés restent dans l'organisation. Plus précisément, les employés qui ont bénéficié d'un mentor attiré au cours de leur processus d'intégration sont plus susceptibles de réussir leur intégration, et ceux qui n'ont pas de mentor ont exprimé le souhait d'en avoir un. Staunton (2017) a également constaté que les employés ayant participé à des programmes d'intégration non structurés ressentaient de l'incertitude et un malaise quant au moment de l'intégration dans leur rôle, et qu'ils avaient du mal à avoir confiance en leurs capacités à remplir leur rôle. Cette recherche a révélé que lorsque les employés ont le sentiment que les organisations ne sont pas disposées à investir dans un programme d'intégration efficace, leur engagement envers l'organisation diminue. En outre, Malicevic Balic (2017) a examiné l'efficacité d'un programme d'intégration² sur l'engagement et le maintien en poste des employés au moyen de questionnaires et

² Le type d'organisation examiné dans le cadre de cette recherche n'a pas été indiqué par l'auteur. L'organisation a été désignée sous le nom d'« entreprise A » tout au long de la thèse.

d'entrevues avec les participants au programme ($N = 6$). Les résultats de cette étude ont montré qu'il existe des relations importantes entre le programme d'intégration et l'engagement, le rendement et le maintien en poste des employés. Les caractéristiques les plus importantes qui ont contribué au succès du programme sont la transmission de renseignements aux nouveaux employés, la socialisation des nouveaux employés, le soutien des mentors et la possibilité pour les nouveaux employés d'échanger leurs connaissances.

L'environnement organisationnel unique dans lequel les AC doivent être intégrés rend le processus d'intégration à la fois particulièrement important et difficile. Les AC sont souvent victimes d'agressions physiques et verbales; il est donc essentiel qu'ils acquièrent rapidement l'information et les compétences nécessaires à leur travail pour préserver leur sécurité personnelle, ainsi que celle de leurs collègues et des délinquants (Ricciardelli et coll., 2018). La socialisation organisationnelle des AC est tout aussi importante, car le développement de leur identité professionnelle et la détermination de leur place au sein de leurs collègues et de l'établissement sont fondamentaux pour leur formation et leur transition dans l'établissement (Ricciardelli, 2021).

Une étude du SCC sur les AC au cours de leur première année d'emploi souligne l'importance particulière de la mise en œuvre d'un programme d'intégration pour les AC au SCC (Bensimon, 2005). Bien que l'étude ait révélé que les attitudes dans certains domaines sont restées constantes au cours de la première année de travail en tant qu'AC, comme le counseling ou les relations d'aide, le désir d'apprendre et l'empathie, il y a eu d'autres domaines dans lesquels une baisse du nombre d'attitudes positives a été observée. Bensimon (2005) a constaté que les attitudes positives concernant les conflits de rôles (p. ex. le fait de ne pas être suffisamment stimulé par le travail) et l'ambiguïté d'un rôle (p. ex. l'autonomie dans la prise de décisions et la sous-utilisation des compétences) avaient tendance à diminuer au cours de la première année d'emploi. Les attitudes positives dans les domaines de l'engagement organisationnel et du stress professionnel ont également diminué au fil du temps. Par conséquent, après un an de travail au sein de l'établissement, les AC ont moins envie de rester dans celui-ci et ressentent plus de stress professionnel qu'après seulement trois mois de travail. Les résultats ont également révélé un manque de soutien de la part des superviseurs pour les nouveaux AC, bien qu'il y ait également eu une diminution de ce soutien entre trois mois et un an d'emploi. Étant donné que le soutien de la part des superviseurs a été associé à l'engagement organisationnel, à

la satisfaction au travail, à la cohésion sociale et à la réduction des conflits de rôles et du stress (Bensimon, 2005; Brough et Williams, 2007; Lambert, 2004), le fait que les AC du SCC aient connu une diminution du soutien des superviseurs au cours de leur première année d'emploi est particulièrement préoccupant, car cette situation peut avoir des répercussions préjudiciables à la fois pour les AC et pour l'établissement.

Mentorat pour les agents correctionnels

Compte tenu de l'importance que revêtent la socialisation organisationnelle et les relations entre les membres du personnel pour les nouveaux AC au cours du processus d'intégration, il est essentiel qu'un AC expérimenté désigné aide à guider la transition des nouveaux AC en leur enseignant les particularités du rôle et des responsabilités et en les aidant à s'intégrer dans la culture de l'établissement (Wittenberg, 1998). Le mentorat est défini comme un échange interpersonnel intense entre un collègue expérimenté (le mentor) et un nouvel employé (le mentoré), au cours duquel le mentor apporte un soutien et fournit une rétroaction sur la carrière du mentoré (Kram et Hall, 1989).

Des recherches ont montré que le mentorat est associé à un accroissement de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail des mentorés dans diverses disciplines (Allen et coll., 2004; Scandura, 1997). Dans une étude portant sur 117 agents de police correctionnelle travaillant dans des prisons italiennes depuis moins de six mois, Farnese et coll. (2016) ont examiné les répercussions du mentorat formel sur l'engagement organisationnel et l'intention de roulement au moyen de questionnaires d'autoévaluation. Les résultats ont montré que le mentorat de soutien était associé à la fois à un engagement organisationnel plus élevé et à des intentions de roulement plus faibles chez les nouvelles recrues. En outre, ils ont révélé que le mentorat de soutien avait un rôle protecteur lorsque la socialisation organisationnelle était moins efficace. En particulier, la socialisation organisationnelle et le mentorat conduisent tous deux à une diminution de l'intention de roulement. Cependant, lorsque la socialisation organisationnelle ne fonctionne pas, le mentorat de soutien reste associé négativement à l'intention de départ pour les nouveaux agents. Par conséquent, le soutien offert par les mentors s'est avéré utile lorsque d'autres stratégies traditionnelles destinées à intégrer les nouvelles recrues ont échoué. Ces constatations sont particulièrement utiles, car on a constaté que les AC ont des niveaux d'engagement organisationnel inférieurs à ceux des autres membres

du personnel du SCC et que l'engagement des AC au SCC est associé à l'amélioration du rendement, de la satisfaction et de l'implication au travail et à des avis plus positifs à l'égard de la mission du SCC³ (Robinson et coll., 1992). Il est donc essentiel de comprendre les antécédents de l'engagement organisationnel des AC pour améliorer les indicateurs tant chez les AC que dans les établissements en général.

De manière plus générale, Kotejshyer et coll. (2021) ont observé les répercussions d'un programme de mentorat d'un an pour les nouveaux AC (N = 269) placés au hasard dans un groupe de mentorat ou un groupe témoin. Les résultats ont montré que le mentorat réduisait considérablement l'épuisement professionnel entre le moment où les nouveaux AC ont commencé à travailler à l'académie de formation et le moment où le programme de mentorat a pris fin, après un an d'emploi, bien qu'aucune réduction importante à long terme n'ait été observée (cinq ans après la fin du programme de mentorat). On a également constaté des répercussions sur les résultats en matière de santé physique : l'indice de masse corporelle a augmenté de manière beaucoup plus importante dans le groupe témoin que dans le groupe de mentorat, et l'hypertension a été moins élevée dans le groupe de mentorat que dans le groupe témoin lors des moments de suivi. Ces résultats suggèrent donc que le mentorat est associé à des résultats positifs en matière de santé physique et d'épuisement professionnel chez les nouveaux AC.

Au-delà des répercussions positives du mentorat sur la santé mentale et physique des AC, les recherches soulignent également l'importance du mentorat pour l'acquisition et la mise en pratique des compétences acquises lors de la formation. Plus précisément, Doherty et White (2014) ont mené une étude dans le cadre de laquelle 32 AC d'établissements à sécurité moyenne du SCC ont été interrogés sur les pratiques en matière de sécurité active⁴. Grâce à une analyse qualitative, les chercheurs ont révélé que, bien que la formation officielle soit fondamentale pour acquérir les compétences de sécurité active nécessaires pour travailler en établissement, les AC ont généralement indiqué que le mentorat sur le lieu de travail était essentiel pour apprendre à mettre en pratique efficacement ces compétences en milieu correctionnel.

³ Énoncé de mission du SCC, tel que figurant dans la Directive du commissaire 001 : Le Service correctionnel du Canada, en tant que composante du système de justice pénale et dans la reconnaissance de la primauté du droit, contribue à la sécurité publique en incitant activement et en aidant les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois, tout en exerçant sur eux un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humain (SCC, 2018).

⁴ La sécurité active consiste à tisser des relations avec les délinquants afin d'améliorer la sécurité et la sûreté des établissements correctionnels (Doherty et White, 2004).

Présente étude

Afin d'évaluer l'efficacité du Programme d'intégration pour les agents correctionnels à l'Établissement de Kent, la présente étude examine les répercussions possibles du programme sur les AC et sur le milieu correctionnel en général. Plus précisément, le but de l'étude est de déterminer si le Programme d'intégration permet d'améliorer l'intégration des valeurs organisationnelles du SCC et de favoriser le transfert des compétences de l'Académie de formation aux réalités du milieu correctionnel. L'étude examine les expériences du personnel de l'Établissement de Kent pendant le lancement du programme pilote et les répercussions du programme sur les relations entre les membres du personnel. Les questions de recherche suivantes ont été abordées à l'aide de questionnaires d'autoévaluation remplis par les participants au Programme d'intégration et par le personnel de l'Établissement de Kent en général :

1. Le Programme d'intégration pour les agents correctionnels améliore-t-il la formation des nouveaux agents correctionnels et facilite-t-il leur transition entre l'Académie de formation du SCC et le milieu correctionnel?
2. Le Programme d'intégration pour les agents correctionnels a-t-il des répercussions sur les relations entre les membres du personnel de l'établissement?
3. Le Programme d'intégration pour les agents correctionnels contribue-t-il à améliorer des éléments de la culture organisationnelle?
 - a) Le programme a-t-il des répercussions sur le rendement du personnel de l'établissement?
 - b) Le programme influence-t-il les valeurs et l'éthique du personnel?
 - c) Le programme influence-t-il l'engagement du personnel à travailler au sein de l'établissement?

Méthode

Aperçu du Programme d'intégration

En plus de fournir une orientation vers le milieu de travail, l'un des principaux objectifs du Programme d'intégration pour les agents correctionnels est de faciliter la transition entre l'Académie de formation du SCC et l'établissement en renforçant les compétences fondamentales et en comblant les lacunes en matière de connaissances ou de compétences. Par conséquent, il favorise également l'application des compétences apprises à l'Académie de formation aux réalités du milieu correctionnel. Alors que la formation en cours d'emploi traditionnelle a lieu pendant les deux premières semaines d'emploi, les participants au Programme d'intégration bénéficient d'une formation par observation dans un cadre structuré pendant les semaines 3 et 4, avant d'être intégrés au tableau de service avec l'aide d'un mentor pendant les semaines 5 et 8. Au cours de la formation par observation dans un cadre structuré, le nouvel agent continue d'apprendre à gérer les postes de l'établissement (p. ex. patrouille mobile, poste de contrôle) sous la supervision d'un mentor ou d'un membre du personnel. En fonction des commentaires du mentor, le gestionnaire correctionnel chargé de l'intégration prend la décision d'intégrer le nouvel agent au tableau de service ou de prolonger la formation par observation dans un cadre structuré si l'agent éprouve des difficultés à apprendre les fonctions des postes.

Chaque agent reçoit un journal d'apprentissage à utiliser durant les quatre premières semaines, qui comprend des questions guidées pour les rencontres avec différents membres du personnel, une liste de tâches et de réflexions pour la formation par observation dans un cadre structuré, ainsi que des questions sur les valeurs et la conduite éthique. Afin de favoriser le développement d'une solide éthique professionnelle au cours de leur première année de probation et au début de leur carrière, les nouveaux agents participent également à une séance d'une journée entière en classe sur les valeurs et l'éthique. Le programme vise à créer une relation de travail solide entre une équipe de mentors sélectionnés au sein de l'établissement et les nouveaux AC⁵. Des discussions structurées avec les mentors ont lieu chaque semaine entre les semaines 5 et 8 et chaque mois entre les mois 3 et 12 de l'emploi. Enfin, on a formé un

⁵ Les mentors sont choisis pour leur motivation, leurs compétences et leur expérience. Ils doivent être soutenus par l'équipe de direction, suivre une formation et recevoir une certification pour être mentors.

comité d'examen chargé d'évaluer le rendement des nouveaux AC pendant la probation et d'officialiser une décision si la probation est réussie. Un examen du comité est prévu entre les semaines 8 et 10 de l'emploi, et un autre examen est prévu entre les mois 8 et 9. Les examens portent sur l'étude de scénarios de dilemmes éthiques, l'examen du journal d'apprentissage, des évaluations tous azimuts (par le mentor, le gestionnaire correctionnel et l'agent) et l'examen des domaines du plan de gestion du rendement⁶.

Procédure

Alors que la première phase de cette étude consistait à évaluer les effets directs du Programme d'intégration sur les agents correctionnels participant au programme (voir Sullivan et Hanby, 2021), cette phase a permis d'examiner l'efficacité et l'efficacité du Programme d'intégration. Cet objectif plus large a été atteint grâce à un questionnaire distribué au personnel susceptible d'avoir eu une expérience directe et indirecte du programme. Les données ont été recueillies environ deux ans après la mise en œuvre du Programme d'intégration, afin de connaître les points de vue des membres du personnel une fois le programme mis en place⁷.

Le questionnaire a été rempli au moyen du logiciel SNAP et hébergé en ligne sur les réseaux du SCC du 13 septembre au 18 octobre 2021. Les invitations ont été envoyées à l'ensemble du personnel de sécurité et de la haute direction⁸ de l'Établissement de Kent. Le questionnaire a été envoyé à environ 274 membres du personnel de l'Établissement, bien que tous les membres du personnel n'aient pas eu connaissance du programme et n'aient pas pu y participer. Afin de participer à l'étude, les personnes interrogées devaient connaître l'existence du Programme d'intégration pour les agents correctionnels. Si les personnes indiquaient qu'elles ne connaissaient pas le programme, le questionnaire se terminait, et les participants étaient remerciés pour l'intérêt qu'ils portaient à la recherche.

⁶ Au gouvernement du Canada, les plans de gestion du rendement sont un processus continu qui comprend la planification, le perfectionnement, l'accompagnement, la formulation de commentaires et l'évaluation du rendement des employés.

⁷ Il convient de souligner que la pandémie de COVID-19 a commencé à avoir des répercussions sur les activités des établissements du SCC en mars 2020 et que, par conséquent, il est possible qu'elle ait eu une incidence sur l'exécution du Programme d'intégration tel qu'il avait été conçu et prévu initialement.

⁸ La haute direction comprend le directeur de l'établissement, le sous-directeur et les directeurs adjoints des Interventions, des Opérations et des Services de gestion.

Participants

Au total, 74 employés de l'Établissement de Kent ont participé à la partie de l'étude consacrée au questionnaire destiné au personnel. Cela représente un taux de réponse de 27 %, mais il s'agit probablement d'une sous-estimation compte tenu de la vaste stratégie de recrutement, car certains membres du personnel invités à répondre au questionnaire n'avaient peut-être pas connaissance du Programme d'intégration et ne pouvaient donc pas remplir le questionnaire. La majorité des personnes interrogées étaient des agents correctionnels (87,9 %, $n = 65$), tandis que les autres étaient des gestionnaires correctionnels (6,4 %, $n = 5$) ou occupaient d'autres postes dans l'établissement (5,9 %, $n = 4$). Les autres postes comprenaient des cadres supérieurs, des employés chargés des services de gestion et des interventions. Environ les trois quarts de l'échantillon ont participé au Programme d'intégration (73,0 %, $n = 54$), et la plupart d'entre eux ont terminé le programme (85,2 %, $n = 46$). Les anciens participants et les participants actuels du Programme d'intégration ont répondu aux mêmes questions, mais la formulation des questions différait selon qu'il s'agissait de participants actuels (p. ex. *Le Programme d'intégration pour les agents correctionnels m'aide à développer un esprit critique en vue de résoudre des dilemmes éthiques*) ou d'anciens participants (p. ex. *Le Programme d'intégration pour les agents correctionnels m'a aidé à développer un esprit critique en vue de résoudre des dilemmes éthiques*). Parmi les personnes qui participaient actuellement au programme, 6 (11,1 % de l'échantillon des participants) n'avaient pas encore été intégrés au tableau de service. Une petite partie de l'échantillon était constituée de mentors du Programme d'intégration ($n < 5$)⁹.

En moyenne, les personnes interrogées travaillaient pour le SCC depuis 6,4 ans (*écart-type* = 6,8), mais le nombre d'années d'emploi varie de 1 à 27 ans¹⁰. La durée moyenne d'emploi dans l'Établissement de Kent était de 5,1 ans (*écart-type* = 5,6, fourchette de 1 à 21), et la durée moyenne d'emploi à leur poste actuel était de 4,2 ans (*écart-type* = 5,2, fourchette de 1 à 21). L'échantillon était composé de 59,5 % ($n = 44$) d'hommes et de 24,3 % ($n = 18$) de femmes (12 personnes interrogées n'ont pas indiqué leur sexe).

⁹ Le nombre et le pourcentage ne sont pas indiqués afin d'éviter l'identification potentielle des personnes interrogées.

¹⁰ Les années d'expérience sont basées sur de 44 à 52 réponses, le reste des personnes interrogées ayant choisi de ne pas répondre à ces questions.

Mesures

Trois versions du questionnaire ont été créées pour 1) les participants au Programme d'intégration (qu'ils participent actuellement au programme ou qu'ils l'aient déjà fait), 2) les mentors du Programme d'intégration¹¹ et 3) tous les autres membres du personnel. Le questionnaire comprenait à la fois des questions utilisant l'échelle de Likert (énoncés évalués sur une échelle de 5 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ») et des questions ouvertes. Toutes les versions comprenaient les sous-sections suivantes : a) Historique, b) Rôle du Programme d'intégration dans la formation et la transition, c) Relations/répercussions sur le personnel et d) Répercussions sur la culture organisationnelle. Plusieurs éléments de la culture organisationnelle ont été examinés : le rendement du personnel, les valeurs et l'éthique, ainsi que l'engagement organisationnel. Les questions ont été conçues de telle sorte que les versions se chevauchent autant que possible, mais la formulation a parfois été modifiée en fonction de la version. Par exemple, les participants au Programme d'intégration ont répondu à la question : « Le Programme d'intégration me soutient efficacement dans ma transition entre l'Académie de formation du SCC et l'établissement », tandis que tous les autres membres du personnel ont répondu à la question : « Le Programme d'intégration soutient efficacement les nouveaux agents correctionnels dans leur transition entre l'Académie de formation du SCC et l'établissement ». Dans certains cas, les questions ont été ciblées en fonction du type de personne interrogée, car les participants au Programme d'intégration n'ont pas eu d'aperçu de la culture organisationnelle avant leur entrée en fonction, et tous les autres membres du personnel n'ont pas été en mesure de parler des répercussions personnelles de leur participation au programme. Outre les questions de la section « Historique », le nombre de questions utilisant l'échelle de Likert variait de 47 à 64 et les questions ouvertes de 6 à 7, en fonction du groupe de personnes interrogées.

Les membres du personnel ont donné leur consentement éclairé en signant une déclaration à cet effet avant de remplir le questionnaire. Les personnes interrogées ont été informées que leur participation à la recherche se faisait sur une base volontaire et qu'elles pouvaient se retirer à tout moment sans conséquences négatives. En outre, aucune des questions n'était obligatoire, ce qui signifie que les répondants pouvaient sauter n'importe quelle question.

¹¹ La taille de l'échantillon pour la version du questionnaire destinée aux mentors étant trop petite pour les besoins du rapport, leurs réponses sont combinées à celles de « tous les autres membres du personnel ».

Pour assurer une protection accrue des renseignements fournis, les réponses aux questionnaires, qui étaient chiffrées, ont été directement acheminées et stockées sur un serveur sécurisé du SCC, et n'ont été communiquées à personne en dehors de l'équipe de recherche.

Analyses

Afin d'examiner les répercussions perçues du Programme d'intégration, des analyses distinctes ont été menées sur les réponses des participants au Programme d'intégration ($n = 54$) et des autres membres du personnel ($n = 21$). Des analyses descriptives ont été effectuées sur les questions utilisant l'échelle de Likert, tandis que des analyses thématiques ont été menées sur les réponses aux questions ouvertes.

Résultats

Rôle du Programme d'intégration dans la formation et la transition des nouveaux AC

L'un des principaux objectifs du Programme d'intégration pour les agents correctionnels est d'orienter les nouveaux AC vers le milieu de travail et de faciliter leur transition entre l'Académie de formation du SCC et l'établissement.

Points de vue des participants au Programme d'intégration

Les participants au Programme d'intégration ont été invités à exprimer leur point de vue sur la mesure dans laquelle ils pensaient que le programme les aidait à faire la transition entre l'Académie de formation et le milieu correctionnel. La majorité des participants ont fait état d'expériences positives concernant les répercussions du programme sur leur transition (voir le tableau 1). Plus précisément, la majorité des participants étaient d'accord ou tout à fait d'accord (71,7 %) avec l'affirmation selon laquelle le Programme d'intégration était efficace pour les aider à appliquer leurs compétences aux réalités du milieu correctionnel. De même, la majorité des participants étaient d'accord ou tout à fait d'accord (67,9 %) avec l'affirmation selon laquelle le Programme d'intégration les aidait à s'orienter avec succès vers le milieu de travail, et qu'il soutenait efficacement leur transition entre l'Académie de formation du SCC et l'établissement (68,0 %).

Le questionnaire a également permis aux participants d'exposer leur point de vue sur l'efficacité du programme dans l'amélioration de leur formation d'AC, la majorité des participants ayant déclaré que le programme avait amélioré leur formation globale (75,0 %). De même, la majorité des participants étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle le programme avait réussi à combler leurs lacunes en matière de connaissances et de compétences essentielles (66 %) et à stimuler leur désir d'apprendre (64,1 %). En outre, 79,2 % des participants étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle le programme leur avait permis de recevoir de l'aide s'ils avaient des questions.

Tableau 1

Rôle du Programme d'intégration pour les agents correctionnels dans la formation et la transition (N = 74)

Caractéristiques	Pourcentage (n) de personnes interrogées					
	Pas du tout d'accord/pas d'accord		Indécis/ne sait pas		D'accord/tout à fait d'accord	
	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)
Mis en œuvre de manière efficace au sein de l'Établissement de Kent ^a	- -	40,0 (8)	- -	30,0 (6)	- -	30,0 (6)
Soutient efficacement les nouveaux AC lors de leur transition entre l'Académie de formation du SCC et l'établissement.	26,4 (14)	38,1 (8)	† (†)	† (†)	68,0 (36)	47,6 (10)
Soutient efficacement l'application des compétences aux réalités du milieu correctionnel	18,9 (10)	33,3 (7)	† (†)	† (†)	71,7 (38)	42,9 (9)
Réussit à combler les lacunes liées aux connaissances et aux compétences essentielles des nouveaux AC	15,1 (8)	42,8 (9)	18,9 (10)	† (†)	66,0 (35)	38,1 (8)
Contribue à atténuer les difficultés auxquelles font généralement face les nouveaux AC		38,1 (8)		† (†)		47,6 (10)
Améliore la formation globale des nouveaux AC	† (†)	38,1 (8)	15,4 (8)	† (†)	75 (39)	47,6 (10)
Orienté avec succès les nouveaux AC vers le milieu de travail	16,0 (9)	28,5 (6)	15,1 (8)	† (†)	67,9 (36)	57,1 (12)
Prépare les nouveaux AC à interagir efficacement avec une population diversifiée de délinquants	20,7 (11)	47,7 (10)	24,5 (13)	† (†)	54,7 (29)	38,0 (8)
Renforce le désir d'apprendre chez les nouveaux AC	16,9 (9)	33,3 (7)	18,9 (10)	† (†)	64,1 (34)	52,3 (11)
Me permet de recevoir de l'aide si j'ai des questions ^b	15,0 (8)	- -	† (†)	- -	79,2 (42)	- -

Remarque : AC = agent correctionnel. La formulation des questions diffère légèrement entre les groupes de personnes interrogées.

^a Cette question n'a pas été posée aux participants au Programme d'intégration, car ils n'auraient pas disposé de renseignements sur la mise en œuvre du programme.

^b Cette question n'a été posée qu'aux participants au Programme d'intégration, car les autres membres du personnel n'auraient pas été en mesure de parler de l'expérience des participants en ce qui concerne les réponses à leurs questions.

† Renseignement supprimé, car il y avait moins de 5 réponses dans une catégorie.

Ainsi, la rétroaction des participants au Programme d'intégration, basée sur les réponses aux questions utilisant l'échelle de Likert au sujet du rôle du Programme d'intégration dans la transition et la formation des nouveaux AC, a été largement positive. Il convient toutefois de souligner que si l'on sépare les participants actuels et passés au Programme d'intégration, les opinions positives étaient plus prononcées chez les anciens participants. Par exemple, alors que 42,9 % des participants actuels étaient d'accord avec l'affirmation selon laquelle le programme soutenait efficacement leur transition entre l'Académie de formation du SCC et l'établissement, 71,7 % des anciens participants étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation. Plus de la moitié des participants actuels étaient d'accord avec l'affirmation selon laquelle le programme leur avait permis de recevoir de l'aide s'ils avaient des questions (57,1 %), mais les anciens participants étaient encore plus nombreux à être d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation (82,6 %). En outre, si la majorité des participants actuels étaient d'accord avec tous les énoncés, aucun d'entre eux n'était tout à fait d'accord avec ces énoncés. De nombreux anciens participants ont indiqué être tout à fait d'accord avec l'ensemble des énoncés relatifs aux expériences positives en matière de formation et de transition, ce qui suggère des niveaux de satisfaction plus élevés à l'égard de la formation pour ce groupe. Par conséquent, les répercussions positives du programme sur la formation et la transition des AC étaient plus évidentes dans les points de vue des anciens participants que dans ceux des participants actuels.

Le questionnaire a également permis aux participants d'énumérer les aspects du programme qu'ils ont jugés les plus utiles pour les préparer aux réalités du milieu correctionnel. Le thème le plus important qui ressort des réponses est lié à l'efficacité de la formation d'intégration qui a eu lieu dans l'établissement. En particulier, les participants au Programme d'intégration ont généralement indiqué que le temps supplémentaire permis par le programme pour se former sur divers postes avec d'autres AC les avait aidés à se préparer aux réalités du milieu correctionnel. En énumérant les aspects les plus utiles du programme, un participant au programme d'intégration a fait part de ses commentaires :

Familiarisation avec les pratiques de l'établissement, les risques liés à la sécurité et les ressources. Cela m'a permis d'observer divers postes et de voir comment les postes fonctionnent au sein de l'établissement. Je ne suis pas sûr que je me sentirais aussi confiant dans mes capacités ou mes fonctions sans le Programme d'intégration.

Les participants ont également indiqué que le Programme de formation correctionnelle (PFC) traditionnel ne les préparait pas à travailler dans les postes de contrôle, et que le Programme

d'intégration était donc fondamental pour les aider à acquérir ces compétences essentielles.

Si la majorité des participants au Programme d'intégration ont fait état d'expériences positives quant à la capacité du programme à les aider dans leur formation et leur transition dans l'établissement, ils ont également formulé des recommandations concernant les domaines qui pourraient contribuer à accroître l'efficacité du programme. Lorsqu'on leur a demandé s'il y avait quelque chose à changer dans le programme afin de mieux les préparer à leur rôle d'AC, un thème majeur qui est ressorti des réponses a été une formation plus complète et plus cohérente. Plus précisément, les participants ont souligné la nécessité de mettre davantage l'accent sur les compétences en matière de communication. Certains participants ont indiqué qu'une formation plus précise sur la façon de communiquer avec les délinquants et de répondre à leurs questions leur serait bénéfique. Ce constat a été réitéré par 20,7 % des participants qui n'étaient pas d'accord avec le fait que le programme les avait préparés à interagir efficacement avec une population diversifiée de délinquants (et par 24,5 % d'indécis). En outre, les personnes interrogées ont généralement indiqué qu'une formation supplémentaire sur tous les postes de contrôle, en plus de celle qui a été offerte, pourrait être bénéfique¹², et que le fait d'avoir moins de participants à la formation d'intégration en même temps, ainsi que du personnel plus expérimenté qui les forme sur les postes, pourrait améliorer l'efficacité globale de la formation. Enfin, on a recommandé d'allonger la durée du programme, certains membres du personnel estimant qu'une trop grande quantité de renseignements était abordée trop rapidement et qu'un programme plus long pourrait contribuer à améliorer la formation et, par conséquent, à renforcer les capacités des AC.

Points de vue des autres membres du personnel

Les membres du personnel de l'Établissement de Kent qui n'ont pas participé au Programme d'intégration ont également eu l'occasion de donner leur point de vue sur l'efficacité du programme (voir le tableau 1). Une grande proportion des autres membres du personnel (47,6 %) a exprimé un avis positif quant à l'efficacité du programme pour soutenir la transition

¹² Les postes opérationnels abordés dans la formation du Programme d'intégration comprennent l'entrée principale, l'entrée des véhicules, le poste de contrôle de l'entrée principale, la patrouille mobile, la tour, le poste de contrôle du secteur, le poste de contrôle de l'unité résidentielle, le contrôle et la surveillance des déplacements des détenus, le poste de l'unité résidentielle, la passerelle/galerie et les postes d'observation, ainsi que la cellule nue, la surveillance accrue et la surveillance modifiée.

des nouveaux AC entre l'Académie de formation et l'établissement. De plus, une plus grande proportion d'autres membres du personnel était d'accord ou tout à fait d'accord (42,9 %) que pas d'accord ou pas du tout d'accord (33,3 %) avec l'affirmation selon laquelle le programme soutenait efficacement les nouveaux AC dans l'application de leurs compétences aux réalités du milieu correctionnel, et la majorité (57,1 %) ont indiqué que le programme aidait à orienter les nouveaux AC vers le milieu de travail. Cependant, une grande proportion d'entre eux n'était pas du tout d'accord ou pas d'accord (40 %) avec l'affirmation selon laquelle le Programme d'intégration avait été mis en œuvre de manière efficace dans l'Établissement de Kent, tandis que 30 % étaient d'accord ou tout à fait d'accord et que 30 % étaient indécis. Un thème commun qui est ressorti des réponses aux questions ouvertes des autres membres du personnel était la mauvaise mise en œuvre du programme. Le personnel a indiqué qu'un nombre excessif de nouvelles recrues s'inscrivaient au Programme d'intégration et que les ressources étaient insuffisantes pour former efficacement les nouveaux AC et atteindre tous les objectifs du programme. Un membre du personnel a expliqué l'incapacité du programme à assurer le suivi des participants au Programme d'intégration :

Comme cette prison est à sécurité maximale et en raison de la pénurie de personnel avant et pendant le Programme d'intégration au sein de l'Établissement de Kent, le programme lui-même n'a pas réussi à assurer un suivi efficace de ses recrues après la fin de leur formation en cours d'emploi. L'unique gardien affecté au Programme d'intégration ne peut pas, de façon réaliste, faire face à la charge de travail. Après la fin de leur formation en cours d'emploi, les nouvelles recrues sont plus ou moins livrées à elles-mêmes, à moins qu'elles recherchent activement de l'aide ou des connaissances supplémentaires auprès d'autres membres du personnel.

À l'inverse, lorsqu'on leur a demandé de commenter les avantages associés au Programme d'intégration, les principaux thèmes qui sont ressortis des réponses des autres membres du personnel étaient la formation et la transition du PFC à l'établissement. Les personnes interrogées ont généralement indiqué que le programme aidait les nouveaux AC dans leur transition vers le milieu correctionnel en leur permettant de s'adresser à des agents désignés pour leur poser des questions et leur faire part de préoccupations, et qu'il offrait des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement après le PFC.

Les autres membres du personnel travaillant dans l'Établissement de Kent avaient également un avis mitigé quant à l'efficacité du Programme d'intégration dans la formation des nouveaux AC. Par exemple, 47,6 % étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation

selon laquelle le programme avait amélioré la formation globale des nouveaux AC, et 38,1 % étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle il avait permis de combler leurs lacunes en matière de connaissances et de compétences essentielles. De même, la majorité des autres membres du personnel ont fait état de répercussions positives sur le désir d'apprendre des nouveaux AC (52,3 %). Cependant, une plus grande proportion d'entre eux n'était pas du tout d'accord ou pas d'accord (47,7 %) que d'accord (38,0 %) avec l'affirmation selon laquelle le Programme d'intégration préparait les nouveaux AC à interagir efficacement avec une population diversifiée de délinquants. Lorsqu'on leur a demandé de commenter les difficultés liées au programme, l'un des thèmes majeurs qui est ressorti a été le manque de personnel expérimenté travaillant dans l'Établissement de Kent. Les personnes interrogées ont généralement indiqué que ce défi se traduisait par le fait que de nouveaux membres du personnel forment des recrues encore plus récentes, ce qui a entraîné des lacunes dans les connaissances des nouveaux membres du personnel, car ils n'ont pas reçu la formation complète nécessaire de la part d'AC expérimentés. Comme l'a expliqué un membre du personnel de l'Établissement de Kent : Les nouveaux agents qui viennent de terminer leur formation en cours d'emploi offrent la formation en cours d'emploi. Lorsqu'il y a un grand nombre de nouveaux agents et un grand nombre d'agents expérimentés qui sont transférés en dehors de l'établissement, la quantité de connaissances perdues est considérable. On devrait en tenir compte lors de l'approbation des transferts.

Répercussions du Programme d'intégration sur les relations entre les membres du personnel

L'un des éléments clés du Programme d'intégration pour les agents correctionnels au sein de l'Établissement de Kent consiste à améliorer les relations que les AC entretiennent avec les autres membres du personnel correctionnel, y compris les autres AC, la direction et leurs mentors.

Points de vue des participants au Programme d'intégration

Dans le cadre du questionnaire, les participants au Programme d'intégration ont été invités à répondre à des questions concernant les relations entre les membres du personnel. La plupart des participants ont fait état de relations positives avec les autres membres du personnel (voir le tableau 2). Plus précisément, la majorité des participants étaient d'accord ou tout à fait

d'accord (79,2 %) avec l'affirmation selon laquelle ils avaient des relations de travail positives avec d'autres AC, et qu'ils faisaient preuve d'un fort esprit de collaboration et d'équipe avec d'autres AC (90,6 %). Un peu plus de la moitié (57,7 %) des personnes interrogées étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle les autres AC de l'établissement leur témoignaient un grand respect. Toutefois, lorsqu'on leur a demandé s'ils pensaient que chaque personne était acceptée comme un membre égal de l'équipe, les personnes interrogées étaient plus nombreuses à n'être pas du tout d'accord ou pas d'accord (49,1 %) qu'à être d'accord ou tout à fait d'accord (20,8 %), tandis que 30,2 % étaient indécises. Lorsque les participants ont eu l'occasion de décrire leurs relations avec d'autres membres du personnel de l'Établissement de Kent, le thème qui est le plus ressorti était celui des relations positives, bien que les relations négatives aient également constitué un thème majeur. En particulier, de nombreuses personnes interrogées ont fait état d'une culture favorisant un « esprit de clan » au sein des AC, si bien qu'elles se sentent ignorées par certains membres du personnel. Comme l'a expliqué un participant au Programme d'intégration :

Les relations avec les membres du personnel sont fluides. Il existe un certain nombre de groupes fermés et il est souvent difficile d'avoir de bonnes relations avec les autres à cause de cela. Je comprends que c'est la nature même de tout travail, et que la capacité à rester fidèle à soi-même est essentielle. J'ai un certain nombre de « collègues de travail », mais je n'ai pas l'impression que je trouverai beaucoup de véritables amis ici.

Lorsque les participants au Programme d'intégration ont été interrogés sur leurs relations avec la direction, la majorité d'entre eux ont indiqué être d'accord ou tout à fait d'accord (60,4 %) avec l'affirmation selon laquelle ces relations de travail étaient positives. Cependant, 52,8 % des participants n'étaient pas du tout d'accord ou pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle les renseignements essentiels étaient transmis efficacement par la haute direction, tandis que 28,3 % ont répondu qu'ils étaient indécis à ce sujet. Les réponses aux questions utilisant l'échelle de Likert concernant les relations avec la direction ont donc été mitigées, et les résultats de l'analyse thématique ont fourni plus de contexte. Lorsque les participants ont eu l'occasion de décrire leurs relations avec d'autres membres du personnel de l'établissement, un sous-thème commun est ressorti du thème général sur les relations négatives : les relations avec le personnel d'expérience et la direction. Les personnes interrogées ont généralement indiqué que les relations négatives avec d'autres membres du personnel de l'établissement concernaient principalement la direction ou le personnel d'expérience, tandis que les relations entre les nouveaux AC ont été

décrites comme largement positives. Un participant au Programme d'intégration a résumé la situation :

Dans l'ensemble, je pense que mes relations avec les autres membres du personnel sont excellentes. Pendant le PFC, on m'a dit de traiter tout le monde de la même manière, qu'il s'agisse des AC, de la direction, du personnel de cuisine, etc. Je trouve que les cadres supérieurs sont les personnes avec lesquelles il est le plus difficile d'interagir, car, parfois, ils n'écoutent pas ou mettent le personnel en danger en négligeant certaines choses.

Relations avec les mentors. Plus de la moitié des participants au Programme d'intégration ont indiqué être d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils avaient de bonnes relations de travail avec l'équipe de mentors (56,6 %), et un thème important qui est ressorti des réponses ouvertes des participants concernait les relations positives avec les mentors. Plus précisément, de nombreux participants ont indiqué que les mentors les aidaient dans leur transition vers l'établissement, représentaient une personne à contacter s'ils avaient des questions, et les aidaient dans des tâches de formation essentielles, telles que la paperasse administrative et l'examen de divers scénarios de l'établissement. De nombreuses personnes interrogées ont également souligné que des mentors solides étaient l'un des principaux avantages du Programme d'intégration, et celles qui avaient un mentor se sentaient bien soutenues. Lorsqu'on lui a demandé quelles parties du programme étaient les plus utiles en préparation au milieu correctionnel, un participant a répondu : « Les connaissances de mes mentors sur le travail. J'avais beaucoup de questions concernant le travail et ils ont pu me donner une réponse chaque fois. »

Les participants au Programme d'intégration ont eu l'occasion de formuler des recommandations visant à améliorer l'efficacité du programme en ce qui concerne la préparation au rôle d'AC. La valeur des relations avec les mentors a été soulignée dans ces recommandations, car les participants ont généralement indiqué qu'il fallait davantage de mentors disponibles pour le programme et que des réunions régulières avec leur mentor seraient bénéfiques. Comme l'a suggéré l'une des personnes interrogées : « Des réunions mensuelles régulières avec les mentors, au cours desquelles ils peuvent faire des suggestions sur la manière de s'améliorer, ainsi que des encouragements dans les domaines où nous obtenons de bons résultats. Des critiques constructives et des encouragements. » Bien que le programme ait prévu des réunions mensuelles entre les participants et les mentors, les réponses des participants suggèrent que ces réunions n'étaient pas régulières. Environ un tiers des participants ont indiqué

qu'ils n'avaient pas continué à rencontrer leur mentor au-delà de six mois suivant leur intégration au tableau de service (29,2 %), tandis que 45,8 % des participants ont indiqué qu'ils ne savaient pas ou ne se souvenaient pas pendant combien de temps ils avaient continué à rencontrer leur mentor. La moitié des participants au Programme d'intégration (53,2 %) ont estimé qu'il était nécessaire que les réunions avec les mentors aient lieu pendant une période plus longue après l'intégration au tableau de service.

Tableau 2

Répercussions du Programme d'intégration pour les agents correctionnels sur les relations entre les membres du personnel (n = 74)

Caractéristiques	Pourcentage (n) de personnes interrogées					
	Pas du tout d'accord/pas d'accord		Indécis/ne sait pas		D'accord/tout à fait d'accord	
	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)
Relations de travail entre l'équipe de mentors et les participants au Programme d'intégration	26,4 (14)	† (†)	17,0 (9)	47,6 (10)	56,6 (30)	47,6 (10)
Relations de travail entre les AC	† (†)	† (†)	11,3 (6)	47,6 (10)	79,2 (42)	38,1 (8)
Esprit de collaboration et d'équipe dont font preuve les AC	† (†)	† (†)	† (†)	52,3 (11)	90,6 (48)	38,1 (8)
Relations de travail entre les AC en poste et les participants au Programme d'intégration ^a	- -	† (†)	- -	35,0 (7)	- -	40,0 (8)
Respect que les AC se portent les uns envers les autres	21,2 (11)	† (†)	21,2 (11)	52,4 (11)	57,7 (30)	33,3 (7)
Relations de travail entre les AC et la direction	13,2 (7)	† (†)	26,4 (14)	61,9 (13)	60,4 (32)	28,6 (6)
Capacité de la haute direction à transmettre efficacement les renseignements essentiels	52,8 (28)	† (†)	28,3 (15)	55,0 (11)	18,9 (10)	30,0 (6)
Capacité de chaque personne à être acceptée comme un membre à part entière de l'équipe	49,1 (26)	† (†)	30,2 (16)	52,4 (11)	20,8 (11)	33,3 (7)

Remarque : AC = agent correctionnel. La formulation des questions diffère légèrement entre les groupes de personnes interrogées.

^a Cette question n'a pas été posée aux participants au Programme d'intégration, car nous ne voulions obtenir que les points de vue du personnel ne participant pas au Programme d'intégration.

† Renseignement supprimé, car il y avait moins de 5 réponses dans une catégorie.

Points de vue des autres membres du personnel

En plus des perceptions des participants au Programme d'intégration, les réponses des autres membres du personnel au questionnaire ont fourni des points de vue supplémentaires sur les relations entre les membres du personnel au sein de l'Établissement de Kent. On peut noter, par exemple, que si la majorité des participants au Programme d'intégration ont fait état de relations positives avec d'autres membres du personnel de l'établissement, les réponses aux questions utilisant l'échelle de Likert posées à d'autres membres du personnel étaient plus variées. En comparaison avec les 79,2 % de participants qui ont fait état de relations de travail positives avec d'autres AC, une proportion plus faible d'autres membres du personnel a déclaré que le Programme d'intégration avait eu des répercussions positives ou très positives sur les relations de travail entre les AC (38,1 %). Bien que les résultats doivent être interprétés avec prudence en raison de la taille de l'échantillon, les autres membres du personnel ont le plus souvent répondu qu'il n'y avait pas de répercussions ou qu'ils étaient indécis lorsqu'ils ont été interrogés sur les répercussions du Programme d'intégration sur l'esprit de collaboration et d'équipe dont font preuve les AC (52,3 %), et sur le respect que les AC se portent les uns envers les autres (52,4 %). De même, la majorité des autres membres du personnel ont répondu que le programme n'avait aucune répercussion ou qu'ils étaient indécis quant à ses répercussions sur les relations de travail entre les AC et la direction (61,9 %) et sur la capacité de la haute direction à transmettre efficacement les renseignements essentiels (55,0 %).

Contrairement aux réponses des participants au Programme d'intégration, l'un des thèmes les plus importants qui est ressorti des réponses ouvertes des autres membres du personnel est celui des relations négatives entre les membres du personnel. Plus précisément, lorsqu'ils ont eu l'occasion de décrire les relations entre les membres du personnel au sein de l'Établissement de Kent, 75,0 % des autres membres du personnel ont fait état de relations négatives entre les membres du personnel. Les personnes interrogées ont généralement indiqué qu'il existait un fossé entre les anciens employés et les nouveaux et qu'il y avait une culture favorisant un « esprit de clan » au sein du personnel. Un membre du personnel a évoqué ce fossé lorsqu'on lui a demandé de décrire les relations entre les membres du personnel de l'établissement :

Mauvaises. Les nouveaux employés commettent des erreurs, et les employés d'expérience ne sont pas disposés à les signaler ou à conseiller les employés débutants ou les employés en formation en cours d'emploi par crainte d'allégations de harcèlement et de conflits

avérés résultant d'interactions antérieures. Cela crée une situation dans laquelle le personnel expérimenté secoue la tête et s'en va, et aucune mesure adéquate n'est prise pour remédier au problème.

Ainsi, les personnes interrogées ont souligné les problèmes liés au clivage entre les membres du personnel, la séparation entre les nouveaux membres du personnel et le personnel en place ayant des répercussions négatives sur l'efficacité de la formation des nouveaux AC.

Culture organisationnelle

Rendement du personnel

Les répercussions du Programme d'intégration pour les agents correctionnels sur le rendement au travail des nouveaux AC constituent un autre résultat intéressant. Les participants et les autres membres du personnel ont eu la possibilité de répondre à des questions utilisant l'échelle de Likert et à des questions ouvertes concernant le rendement du personnel.

Points de vue des participants au Programme d'intégration. Le tableau 3 présente les résultats des statistiques descriptives pour les réponses des participants au Programme d'intégration et celles des autres membres du personnel concernant les caractéristiques du rendement du personnel. Les réponses des participants aux questions utilisant l'échelle de Likert concernant divers aspects de leur rendement au travail et de leurs compétences reflètent des expériences largement positives. La majorité des personnes interrogées ont déclaré que le Programme d'intégration avait eu des répercussions positives ou très positives sur leur capacité à accomplir efficacement leurs tâches (86,8 %) et à effectuer correctement leur travail (83,0 %). Plus précisément, 86,8 % des participants ont déclaré que le programme avait eu des répercussions positives ou très positives sur leur capacité à gérer les postes de l'établissement, tandis que 71,7 % ont estimé que le programme avait eu des répercussions positives sur la qualité des aspects relatifs à la sécurité active de l'établissement.

La majorité des participants au Programme d'intégration ont également fait état de répercussions bénéfiques du programme sur la qualité de leurs interactions avec les délinquants (62,3 %) et sur leur capacité à désamorcer des situations auxquelles ceux-ci sont mêlés (60,4 %). Cependant, les compétences en matière de communication se sont dégagées comme thème commun des réponses à développement des participants au Programme d'intégration, de nombreux répondants estimant que le programme devrait comprendre une formation plus

approfondie sur la communication avec les délinquants. Les participants ont souvent indiqué qu'ils ne pensaient pas disposer de tous les outils nécessaires pour interagir efficacement avec les délinquants et répondre à toutes leurs questions. Par exemple, quand on lui a demandé s'il changerait quoi que ce soit au Programme d'intégration afin d'être mieux préparé à son rôle d'AC, un participant a répondu : établir de bonnes relations avec les détenus et utiliser des compétences en communication. Les participants au programme ont fait état de répercussions essentiellement positives sur leur mobilisation (69,8 %) et leur motivation (62,3 %). En outre, 69,8 % des personnes interrogées ont déclaré que le programme avait eu des répercussions positives ou très positives sur leur capacité à développer une solide éthique professionnelle au cours de leur première année de probation. D'après les participants, le Programme d'intégration semble avoir eu des répercussions positives sur le rendement au travail ainsi que sur l'éthique professionnelle.

Il est intéressant de souligner les différences considérables entre les réponses des participants au Programme d'intégration actuels et passés en ce qui concerne leur rendement au travail. La majorité des participants ont exprimé des opinions positives dans ce domaine, mais les anciens participants sont plus nombreux à répondre positivement que les participants actuels. Par exemple, 57,1 % des participants actuels ont déclaré que le Programme d'intégration avait eu des répercussions positives sur leur capacité à accomplir efficacement leurs tâches. Par ailleurs, 91,3 % des anciens participants ont répondu que le programme avait eu des répercussions positives dans ce domaine. Une autre différence notable a été observée dans les réponses à la question de savoir si le programme avait aidé les participants à effectuer correctement leur travail. Plus de la moitié des participants actuels ont déclaré que le programme avait eu des répercussions positives sur leur capacité à effectuer correctement leur travail (57,1 %). Cependant, 86,9 % des anciens participants au Programme d'intégration ont convenu que le programme avait eu des répercussions positives ou très positives sur cette caractéristique. De même, les anciens participants (89,1 %) sont plus nombreux que les participants actuels (71,4 %) à déclarer que le programme a eu des répercussions positives sur leur capacité à gérer les postes de l'établissement et à développer une solide éthique professionnelle au cours de leur première année de probation (71,7 % contre 57,1 %). Cette tendance des anciens participants à fournir des réponses plus positives que les participants actuels a été observée pour toutes les questions de ce domaine, à l'exception des répercussions du programme sur leur mobilisation, des proportions

similaires d'anciens participants (69,5 %) et de participants actuels (71,4 %) ayant fait état de répercussions positives ou très positives.

Points de vue des autres membres du personnel. Les perceptions des autres membres du personnel ont permis de mieux comprendre les répercussions du Programme d'intégration sur le rendement au travail des nouveaux AC. Leurs réponses aux questions utilisant l'échelle de Likert étaient moins uniformes que celles des participants au programme (voir le tableau 3). Environ la moitié des autres membres du personnel ont répondu que le Programme d'intégration avait eu des répercussions positives ou très positives sur la capacité des nouveaux AC à accomplir efficacement leurs tâches (52,4 %), sur leur rendement au travail général (47,6 %) et sur leur capacité à gérer les postes au sein de l'établissement (52,4 %). Inversement, environ un quart des autres membres du personnel estimaient que le programme avait des répercussions négatives ou très négatives sur ces caractéristiques du rendement au travail. Ces résultats sont très différents de ceux qui se dégagent des réponses des participants au Programme d'intégration aux mêmes questions, puisqu'environ 85,0 % de ces derniers ont estimé que le programme avait eu des répercussions positives sur ces aspects de leur rendement. Cette tendance se retrouve dans toutes les questions relatives au rendement au travail, les autres membres du personnel ayant systématiquement fait état de répercussions moins positives que les participants au Programme d'intégration. Bien que les problèmes liés à la taille de l'échantillon empêchent d'obtenir des résultats concluants, dans l'ensemble, les autres membres du personnel étaient assez divisés entre ceux qui considéraient que le Programme d'intégration avait eu des répercussions positives et ceux qui estimaient qu'il n'avait eu aucun effet sur les différents aspects du rendement du personnel.

Un thème commun s'est dégagé des réponses à développement fournies par les autres membres du personnel concernant les changements observés chez les nouveaux AC depuis la mise en œuvre du Programme d'intégration : la perception d'un mauvais rendement au travail des nouveaux agents. Ceux-ci ont souvent indiqué que les nouveaux AC n'acquerraient pas complètement les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités. Un membre du personnel de l'Établissement de Kent a expliqué :

Les nouveaux membres du personnel ne comprennent tout simplement pas. On dirait qu'ils ne saisissent pas l'ampleur des dangers inhérents au fait de travailler dans une prison à sécurité MAXIMALE. Les nouveaux agents ne prennent pas le temps d'apprendre la routine. Il est nécessaire de faire passer des examens adaptés à l'établissement pendant le

processus de formation en cours d'emploi afin de s'assurer que les agents ont une connaissance suffisante des particularités de l'établissement en ce qui concerne les déplacements, les populations, les appels radio appropriés, les consignes de poste, etc.

Lorsqu'on leur a demandé s'ils souhaitaient faire part d'autres éléments concernant leur expérience à l'égard du Programme d'intégration, les membres du personnel ont répondu qu'ils souhaitaient recommander des améliorations. À cet égard, certains ont souligné la nécessité d'avoir des attentes plus élevées à l'égard des nouveaux membres du personnel. Un membre du personnel de l'Établissement de Kent a expliqué :

Les nouveaux membres du personnel ne devraient pas se sentir à l'aise dans leur travail dès leur arrivée dans l'établissement. Il faut mettre davantage l'accent sur l'apprentissage de la DC 566-3¹³, des consignes de poste, des appels radio, des populations, des tâches ménagères, de l'étiquette pour les agents, etc. Les nouveaux membres du personnel doivent également savoir que la période de probation est une réalité. Il n'existe aucun filet de sécurité. Si vous ne parvenez pas à apprendre le travail dans un délai adéquat, votre future carrière au SCC pourrait être compromise.

De même, d'autres membres du personnel ont souligné que certains nouveaux AC sont intégrés au tableau de service alors qu'ils ne sont pas encore prêts pour le poste, et qu'ils ont bénéficié de mesures d'adaptation lorsqu'ils étaient incapables de gérer certains postes, au lieu d'être formés efficacement sur chaque poste avant de prendre leurs fonctions. Le manque de personnel d'expérience travaillant au sein de l'établissement est un autre thème qui s'est dégagé des réponses des autres membres du personnel concernant les difficultés liées au Programme d'intégration. Il convient de noter que de nombreux membres du personnel ont précisé que le manque de personnel d'expérience et le taux de roulement élevé observé dans l'Établissement de Kent ont eu pour conséquence que du personnel moins expérimenté a dû assumer des responsabilités en matière de formation. Le personnel a souligné que cette situation entraînait une baisse de la qualité de la formation pour les nouveaux AC.

¹³ On fait référence à la Directive du commissaire 566-3, qui définit les responsabilités et les procédures relatives aux déplacements des détenus.

Tableau 3 – Répercussions du Programme d'intégration pour les agents correctionnels sur le rendement du personnel (n = 74)

Caractéristiques	Pourcentage (n) de personnes interrogées					
	Répercussions très négatives/répercussions négatives		Aucune répercussion/ne sait pas		Répercussions positives/répercussions très positives	
	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)
Capacité des nouveaux AC à accomplir efficacement leurs tâches	† (†)	† (†)	11,3 (6)	† (†)	86,8 (46)	52,4 (11)
Capacité des nouveaux AC à gérer les postes de l'établissement	† (†)	28,6 (6)	11,3 (6)	† (†)	86,8 (46)	52,4 (11)
Rendement au travail général des nouveaux AC	† (†)	† (†)	13,2 (7)	28,6 (6)	83,0 (44)	47,6 (10)
Qualité du soutien offert aux nouveaux AC au sein de l'établissement	† (†)	† (†)	24,5 (13)	33,3 (7)	66,0 (35)	57,1 (12)
Motivation des nouveaux AC	† (†)	† (†)	28,3 (15)	33,3 (7)	62,3 (33)	47,6 (10)
Mobilisation des nouveaux AC	† (†)	† (†)	22,6 (12)	38,1 (8)	69,8 (37)	47,6 (10)
Capacité des nouveaux AC à développer une solide éthique professionnelle au cours de leur première année de probation	† (†)	† (†)	24,5 (13)	38,1 (8)	69,8 (37)	42,9 (9)
Qualité des aspects relatifs à la sécurité active de l'établissement	† (†)	† (†)	22,6 (12)	38,1 (8)	71,7 (38)	42,9 (9)
Qualité des interactions entre les nouveaux AC et les délinquants	† (†)	† (†)	32,1 (17)	47,6 (10)	62,3 (33)	28,6 (6)
Capacité des nouveaux AC à désamorcer les situations auxquelles sont mêlés des délinquants	† (†)	† (†)	30,2 (16)	47,6 (10)	60,4 (32)	28,6 (6)
Fréquence d'utilisation des congés par l'ensemble du personnel ^a	- -	† (†)	- -	66,7 (14)	- -	† (†)

Remarque : AC = agent correctionnel. La formulation des questions diffèrait légèrement d'un groupe à l'autre.

^a Cette question n'a pas été posée aux participants au Programme d'intégration, car ils n'auraient pas disposé de renseignements sur la fréquence d'utilisation des congés avant de travailler dans l'établissement.

† Renseignement supprimé, car il y avait moins de 5 réponses dans une catégorie.

Répercussions sur les autres membres du personnel. Les membres du personnel qui ne participent pas au Programme d'intégration ont également eu la possibilité de répondre à des questions concernant les répercussions précises du programme sur leur propre expérience. Comme le montre le tableau 4, les réponses des autres membres du personnel sont assez uniformes dans les différents domaines, même si ces résultats doivent être interprétés avec prudence compte tenu de la taille réduite de l'échantillon. Les réponses aux questions à développement ont offert plus de contexte concernant les répercussions perçues sur les autres membres du personnel. Parmi les thèmes qui sont ressortis des réponses fournies par les membres du personnel, citons notamment l'incapacité et l'attitude négative perçue des nouveaux AC. Un membre du personnel de l'Établissement de Kent a décrit la situation en ces termes :

Il ne semble y avoir aucune norme. Il est arrivé que de nouveaux agents ne soient pas en mesure de gérer un poste de contrôle et aient besoin d'une formation plus poussée. Après cette formation, s'ils ne sont toujours pas capables de gérer un poste de contrôle, ils sont simplement affectés à des postes qui ne les obligent pas à assumer certaines fonctions, ce qui impose un surplus de travail aux autres agents qui le peuvent et a des répercussions négatives sur eux.

Ainsi, d'autres membres du personnel ont souligné les répercussions négatives que le manque perçu de compétence des nouveaux AC a eu sur leur propre expérience.

Tableau 4

Répercussions du Programme d'intégration pour les agents correctionnels sur les autres membres du personnel (n = 20)

Caractéristiques	Pourcentage (n) de personnes interrogées		
	Pas du tout d'accord/pas d'accord	Indécis/ne sait pas	D'accord/tout à fait d'accord
Augmente votre confiance envers les capacités des nouveaux AC?	45,0 (9)	35,0 (7)	† (†)
Permet aux AC en place de remplir plus facilement leurs fonctions?	40,0 (8)	30,0 (6)	30,0 (6)
Augmente la charge de travail des AC en poste?	30,0 (6)	35,0 (7)	35,0 (7)
Augmente la charge de travail de la direction?	† (†)	35,0 (7)	35,0 (7)
Entraîne des pénuries de personnel?	† (†)	30,0 (6)	† (†)
Améliore la capacité à retirer du poste un membre du personnel dont le rendement n'est pas acceptable?	65,0 (13)	† (†)	† (†)
Évalue efficacement le rendement des nouveaux AC?	50,0 (10)	† (†)	30,0 (6)

Permet de décider de manière plus efficace si les nouveaux AC ont satisfait aux exigences de leur période de probation?	55,0 (11)	† (†)	† (†)
---	-----------	-------	-------

Remarque : AC = agent correctionnel.

† Renseignement supprimé, car il y avait moins de 5 réponses dans une catégorie.

La plupart des autres membres du personnel ont exprimé des avis négatifs quant à la capacité du Programme d'intégration à évaluer les nouveaux AC. Plus précisément, les autres membres du personnel ne sont majoritairement pas ou pas du tout d'accord avec l'affirmation selon laquelle le programme a amélioré la capacité à retirer du poste un membre du personnel dont le rendement n'est pas acceptable (65,0 %). Environ la moitié d'entre eux ne sont pas ou pas du tout d'accord avec l'affirmation selon laquelle le programme a permis d'évaluer efficacement le rendement des nouveaux AC (50,0 %) et qu'il a permis de décider de manière plus efficace si les nouveaux AC ont satisfait aux exigences de leur période de probation (55,0 %). Par conséquent, les perceptions des autres membres du personnel suggèrent que le Programme d'intégration n'évalue pas efficacement les nouveaux AC avant que ceux-ci n'intègrent leur rôle au sein de l'établissement, ce qui a été confirmé par les réponses qualitatives. Comme l'a suggéré un membre du personnel de l'Établissement de Kent :

De nombreux agents réussissent la formation en cours d'emploi quand, à mon avis, ils ne le devraient pas, ce qui induit de nombreux dangers et risques. Certains agents ayant suivi une formation en cours d'emploi sont désormais dispensés d'occuper certains postes (par exemple, des postes de contrôle). Ce n'est pas juste.

Cette citation illustre un thème commun qui s'est dégagé des réponses des autres membres du personnel concernant les exceptions faites pour l'incompétence perçue de nouveaux membres du personnel. De nombreux autres membres du personnel ont souligné que les nouveaux AC n'étaient pas évalués de manière appropriée et qu'ils bénéficiaient au contraire de mesures d'adaptation parce qu'ils ne possédaient pas les compétences nécessaires pour leur poste.

Outre les commentaires fournis par les autres membres du personnel, les réponses des participants au Programme d'intégration comportaient des points de vue supplémentaires sur l'évaluation des nouveaux AC. Les participants ont eu la possibilité de répondre à des questions concernant leur expérience en ce qui a trait aux comités d'examen, qui ont été mis en place dans le cadre du Programme d'intégration afin de fournir une évaluation formelle du rendement des participants. La première des deux réunions du comité d'examen devrait avoir lieu juste après l'intégration au tableau de service. Il convient de souligner que sur les 48 participants ayant été

intégrés au tableau de service, seuls 20,8 % ont déclaré avoir participé à un comité d'examen. Les participants qui ont effectivement fait l'expérience des comités d'examen ont tous répondu qu'ils n'avaient participé qu'à un seul examen ou qu'ils ne se souvenaient pas du nombre d'examens auxquels ils avaient participé. Les résultats suggèrent donc que de nombreux participants au programme n'ont pas participé à ces évaluations formelles et que ceux qui ont effectivement fait l'expérience d'un comité d'examen n'ont pas participé aux deux examens prévus par le Programme d'intégration.

Tableau 5

Répercussions du Programme d'intégration pour les agents correctionnels sur les valeurs et l'éthique (n = 74)

Caractéristiques	Pourcentage (n) de personnes interrogées					
	Pas du tout d'accord/pas d'accord		Indécis		D'accord/tout à fait d'accord	
	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)
Aborde les valeurs et l'éthique.	15,1 (8)	14,3 (3)	22,6 (12)	42,9 (9)	62,3 (33)	42,9 (9)
Contribue à appuyer la mission du SCC.	15,1 (8)	15,0 (3)	22,6 (12)	45,0 (9)	62,3 (33)	40,0 (8)
Encourage les nouveaux AC à développer une solide éthique professionnelle au cours de leur première année de probation.	18,9 (10)	42,9 (9)	17,0 (9)	19,0 (4)	64,2 (34)	38,1 (8)
Encourage les nouveaux AC à se conformer aux normes de comportement de l'établissement.	13,2 (7)	28,6 (6)	13,2 (7)	42,9 (9)	73,6 (39)	28,6 (6)
Réduit les inquiétudes concernant le comportement des nouveaux AC ^a .	- -	50,0 (10)	- -	40,0 (8)	- -	10,0 (2)
Améliore la capacité des nouveaux AC à reconnaître les dilemmes éthiques.	24,5 (13)	19,0 (4)	17,0 (9)	61,9 (13)	58,5 (31)	19,0 (4)
Aide les nouveaux AC à développer une pensée critique en vue de résoudre des dilemmes éthiques.	20,8 (11)	38,1 (8)	18,9 (10)	38,1 (8)	60,4 (32)	23,8 (5)
Favorise un lieu de travail respectueux.	15,1 (8)	23,8 (5)	23,1 (12)	38,1 (8)	60,4 (32)	38,1 (8)
Encourage les nouveaux AC à intervenir pour faire ce qui s'impose.	13,2 (7)	19,0 (4)	17,0 (9)	57,1 (12)	69,8 (37)	23,8 (5)
Encourage le personnel en place à faire preuve de respect et de soutien à l'égard des nouveaux AC.	24,5 (13)	19,0 (4)	22,6 (12)	52,4 (11)	52,8 (28)	28,6 (6)
Aide le personnel à se sentir plus à l'aise pour faire entendre sa voix quand il a l'impression que ses valeurs ne sont pas respectées.	22,6 (12)	19,0 (4)	24,5 (13)	52,4 (11)	52,8 (28)	28,6 (6)

Remarque : AC = agent correctionnel. La formulation des questions diffère légèrement entre les groupes de personnes interrogées.

^a Cette question n'a pas été posée aux participants au Programme d'intégration, car ils n'auraient pas disposé de renseignements sur les préoccupations des autres membres du personnel à l'égard du comportement des AC.

† Renseignement supprimé, car il y avait moins de 5 réponses dans une catégorie.

Valeurs et éthique

L'un des principaux objectifs du programme pilote d'intégration est de renforcer les valeurs et l'éthique du SCC dans la culture de l'établissement. Le tableau 5 présente les réponses des participants au Programme d'intégration et des autres membres du personnel aux questions utilisant l'échelle de Likert concernant les valeurs et l'éthique. Les participants ont émis des avis largement positifs concernant les répercussions du programme sur certains aspects des valeurs et de l'éthique. La majorité des participants étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle le Programme d'intégration les avait encouragés à développer une solide éthique professionnelle au cours de leur première année de probation (64,2 %). En outre, les personnes interrogées étaient en majorité d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle le programme abordait la question des valeurs et de l'éthique (62,3 %) et qu'il contribuait à appuyer la mission du SCC (62,3 %). Environ les trois quarts des personnes interrogées ont indiqué que le programme les encourageait à se conformer aux normes de comportement de l'établissement (73,6 %). Les réponses aux autres aspects des valeurs et de l'éthique sont plus contrastées. Alors que 58,5 % des participants étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle le programme avait amélioré leur capacité à reconnaître les dilemmes éthiques, 24,5 % n'étaient pas ou pas du tout d'accord. De même, la majorité des participants ont déclaré que le programme les avait aidés à développer leur esprit critique pour résoudre des dilemmes éthiques (60,4 %), tandis que les autres n'étaient pas d'accord ou étaient indécis. La plupart des participants ont également indiqué se sentir encouragés à intervenir pour faire ce qui s'impose (69,8 %).

Il est intéressant de souligner que, par rapport aux autres questions relatives aux valeurs et à l'éthique, moins de participants étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle le programme encourageait les membres du personnel en place à faire preuve de respect et de soutien à l'égard des nouveaux AC (52,8 %) ou qu'il encourageait ces derniers à se sentir plus à l'aise afin de faire entendre leur voix quand ils avaient l'impression que leurs valeurs n'étaient pas respectées (52,8 %). Conformément à ces résultats, la description que les participants ont faite de la culture des AC en matière d'accueil et d'intégration des nouveaux employés dans l'établissement a fait ressortir le fossé qui sépare les agents d'expérience et les nouveaux agents. Notamment, les réponses à développement ont mis en évidence deux thèmes

secondaires concernant la culture de l'établissement : la culture positive et accueillante des nouveaux membres du personnel et la culture négative et divisée des agents d'expérience. Comme l'explique un participant, « je dirais que c'était du 50/50. J'ai trouvé que les agents d'expérience n'étaient pas aussi accueillants que les agents plus récemment arrivés. » Ce point de vue était commun aux participants au Programme d'intégration et aux autres membres du personnel. Les participants ont souvent indiqué qu'il existait une culture négative et que les AC se divisaient généralement en groupes sélectifs et exclusifs, ce qui empêchait les nouveaux AC de se sentir accueillis et soutenus. Ainsi, ces caractéristiques de la culture de l'établissement permettent de comprendre certaines des difficultés rencontrées par les participants au Programme d'intégration pour intégrer les valeurs et l'éthique du SCC. Une autre personne interrogée a décrit certains des problèmes liés à la culture de l'Établissement de Kent : « La plupart des membres du personnel préfèrent intimider les nouveaux agents plutôt que de les aider. Il s'agit d'une vieille culture au sein de l'Établissement qui perdure encore aujourd'hui. Les agents d'expérience évitent les rôles de leadership et optent pour des postes faciles, puis se plaignent que les nouveaux agents ne savent rien. » Il se peut donc que les participants n'aient pas pu acquérir des compétences importantes en raison de la réticence de certains membres du personnel à les aider, en plus du mauvais exemple de valeurs et d'éthique qui semble avoir été donné.

D'autres thèmes recensés dans les réponses à développement peuvent apporter des précisions sur la réticence de certains membres du personnel à former de nouveaux AC, ainsi que sur les attitudes négatives mentionnées concernant certains membres du personnel. Par exemple, le taux de roulement élevé du personnel de l'Établissement de Kent est l'un des principaux thèmes qui s'est dégagé des réponses à développement des participants au programme et des autres membres du personnel. Certaines personnes ont évoqué les répercussions de ce roulement sur la culture de l'établissement. Par exemple, une personne a déclaré, à propos des relations entre les membres du personnel : « Tendues et soumises à des pressions, car il reste peu d'agents expérimentés et il y a un afflux de nouveaux agents avec une expérience minime, voire nulle. C'est un environnement malsain et dangereux. » Ainsi, le taux de roulement élevé que connaît l'établissement peut avoir eu des répercussions négatives sur le bien-être d'autres membres du personnel puisque ceux-ci ont dû assumer des responsabilités supplémentaires. De même, l'épuisement professionnel compte parmi les thèmes importants mis en avant dans les réponses

des participants au Programme d'intégration et des autres membres du personnel. Plus précisément, de nombreux participants et autres membres du personnel ont indiqué que les AC étaient constamment épuisés en raison du volume de formation et des nombreuses tâches supplémentaires qu'ils devaient assumer, qu'ils ne se sentaient donc pas épanouis dans leur poste et qu'ils étaient plus susceptibles de quitter l'établissement. Un participant a expliqué :

Les agents de formation sont disposés à aider les nouveaux membres du personnel à apprendre, mais ils sont manifestement épuisés par le flux constant de nouvelles recrues à former. En raison du nombre de nouveaux agents, la qualité de la formation diminue, et davantage d'agents inexpérimentés sont poussés vers des rôles de leadership, tandis que les autres agents s'épuisent.

Certains participants ont également mentionné que les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur le fonctionnement de l'établissement pourraient avoir intensifié l'épuisement professionnel du personnel et de la direction. Un membre du personnel de l'Établissement de Kent a déclaré : « On pense que la direction ne prendra majoritairement pas de décisions efficaces qui garantiront la sécurité des agents. Le manque de soutien, la formation constante et les heures supplémentaires épuisent les agents. Ces sentiments ont été exacerbés par la pandémie de COVID-19. » Les réponses fournies ont également permis de dégager un thème commun : le volume excessif de formation dont les membres du personnel sont responsables. Les participants ont souvent indiqué que trop de participants au Programme d'intégration étaient accueillis en même temps dans l'établissement, que la quantité de responsabilités en matière de formation incombant à certains AC entraînait une baisse de la qualité de la formation et que le nombre excessif de nouveaux agents couplé au manque d'agents d'expérience conduisait les nouveaux agents inexpérimentés à assumer les responsabilités en matière de formation. Ainsi, le taux de roulement élevé du personnel a eu de nombreuses répercussions graves sur l'établissement, et ces effets ont semblé contribuer à une diminution de la qualité parmi les AC en ce qui a trait aux valeurs et à l'éthique du SCC, ce qui est en contradiction avec les objectifs du Programme d'intégration.

Les réponses des autres membres du personnel aux questions utilisant l'échelle de Likert concernant les répercussions du Programme d'intégration sur les valeurs et l'éthique sont divisées (voir le tableau 5). Les personnes interrogées étaient en majorité indécises (42,9 %) ou d'accord/tout à fait d'accord (42,9 %) avec l'affirmation selon laquelle le Programme d'intégration abordait la question des valeurs et de l'éthique et qu'il contribuait à appuyer la

mission du SCC (45,0 % et 40,0 %, respectivement). La moitié des autres membres du personnel n'étaient pas ou pas du tout d'accord avec l'affirmation selon laquelle le programme avait contribué à réduire les inquiétudes concernant le comportement des nouveaux AC. De nombreux autres membres du personnel se sont dits indécis quant aux répercussions du programme sur d'autres caractéristiques des valeurs et de l'éthique, mais les problèmes liés à la taille de l'échantillon empêchent d'obtenir des résultats concluants à cet égard.

Engagement organisationnel

La culture organisationnelle au sein de l'Établissement de Kent a été marquée par le taux de roulement élevé du personnel. L'un des objectifs fondamentaux du Programme d'intégration pour les agents correctionnels est de contribuer à améliorer l'engagement organisationnel des AC envers l'établissement. Afin d'examiner l'influence du programme sur l'engagement organisationnel, les perceptions des participants au Programme d'intégration et des autres membres du personnel ont été étudiées.

Points de vue des participants au Programme d'intégration. Les participants au Programme d'intégration ont exprimé des avis divisés quant aux répercussions du programme d'intégration sur l'engagement organisationnel (voir le tableau 6). Environ la moitié des participants étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils éprouvent un sentiment de fierté à travailler pour l'établissement (52,8 %) et que leurs valeurs correspondent à celles de l'établissement (50,9 %). Toutefois, d'autres aspects des résultats reflètent des perceptions plus négatives quant à l'engagement organisationnel. La plupart des participants étaient indécis ou pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils ressentaient une grande loyauté envers l'établissement (32,1 % et 37,7 %, respectivement), éprouvaient une grande satisfaction au travail (28,3 % et 47,2 %, respectivement) et souhaitaient vivement continuer à travailler au sein de cet établissement (32,1 % et 45,3 %, respectivement). La majorité des personnes interrogées n'étaient pas ou pas du tout d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils n'ont guère envie de quitter l'établissement pour aller travailler dans un autre (62,3 %) et recommanderaient l'Établissement de Kent comme un excellent endroit où travailler (62,3 %).

Tableau 6

Répercussions du Programme d'intégration pour les agents correctionnels sur l'engagement organisationnel (n = 74)

Caractéristiques	Pourcentage (n) de personnes interrogées					
	Répercussions très négatives/ répercussions négatives		Aucune répercussion/ne sait pas		Répercussions positives/répercussions très positives	
	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)	Participants au Programme d'intégration (n = 53)	Autres membres du personnel (n = 21)
Niveau d'effort que les nouveaux AC sont prêts à fournir pour contribuer au succès de l'établissement.	18,9 (10)	† (†)	† (†)	45,0 (9)	71,7 (38)	40,0 (8)
Fierté que ressentent les nouveaux AC à travailler pour l'établissement.	28,3 (15)	† (†)	18,9 (10)	45,0 (9)	52,8 (28)	30,0 (6)
Taux de roulement au sein de l'établissement.	† (†)	45,0 (9)	- -	40,0 (8)	98,1 (52)	† (†)
Loyauté des nouveaux AC à l'égard de l'établissement.	37,7 (20)	35,0 (7)	32,1 (17)	50,0 (10)	30,2 (16)	† (†)
Satisfaction au travail des nouveaux AC.	47,2 (25)	† (†)	28,3 (15)	52,6 (10)	24,5 (13)	† (†)
Désir des nouveaux AC de continuer à travailler dans l'établissement.	45,3 (24)	30,0 (6)	32,1 (17)	50,0 (10)	22,6 (12)	† (†)
Opinions que les nouveaux AC ont sur l'établissement.	47,2 (25)	30,0 (6)	28,3 (15)	40,0 (8)	24,5 (13)	30,0 (6)
Correspondance entre les valeurs de l'établissement et celles des nouveaux AC.	26,4 (14)	† (†)	22,6 (12)	45,0 (9)	50,9 (27)	30,0 (6)
Désir des nouveaux AC de quitter l'établissement pour travailler dans un autre.	62,3 (33)	† (†)	24,5 (13)	50,0 (10)	13,2 (7)	40,0 (8)
Motivation des nouveaux AC à gravir les échelons au sein de l'établissement ^a .	- -	† (†)	- -	55,0 (11)	- -	† (†)
Recommanderait l'Établissement de Kent comme un excellent endroit où travailler.	62,3 (33)	- -	26,4 (14)	- -	11,3 (6)	- -
Estime avoir des possibilités d'avancement au sein de l'établissement, compte tenu de la scolarité, des compétences et de l'expérience.	26,4 (14)	- -	18,9 (10)	- -	54,7 (29)	- -

Remarque : AC = agent correctionnel. La formulation des questions diffèrait légèrement d'un groupe à l'autre.

^a Cette question n'a pas été posée aux participants au Programme d'intégration, car nous ne voulions obtenir que les points de vue du personnel ne participant pas au Programme d'intégration.

† Renseignement supprimé, car il y avait moins de 5 réponses dans une catégorie.

Ainsi, les réponses aux questions utilisant l'échelle de Likert suggéraient que les participants au Programme d'intégration pouvaient ne pas éprouver un profond sentiment d'engagement envers leur emploi au sein de l'Établissement de Kent; et 47,2 % des participants n'étaient pas ou pas du tout d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils avaient une opinion positive de l'établissement. Ces points de vue ont été mis en parallèle avec les réponses à développement. L'intention de quitter l'établissement était un thème majeur qui s'est dégagé de cette comparaison. De nombreux participants ont mentionné que la culture de l'établissement influençait leur désir de partir. Invité à décrire l'environnement et la culture organisationnels au sein de l'Établissement de Kent, un participant au Programme d'intégration s'est exprimé en ces termes :

Un manque de leadership et d'orientation. Les gens veulent travailler et bien faire, mais on les laisse s'épuiser. J'ai l'impression que la culture consiste à épuiser le personnel et à engager de nouvelles personnes. Et si on réglait le problème... Formez-nous, éduquez-nous, dirigez-nous, donnez-nous envie de rester...

Ce point de vue semble commun à de nombreux participants au Programme d'intégration, puisque 71,7 % des personnes interrogées se sont dit d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle elles étaient prêtes à fournir beaucoup d'efforts pour contribuer à la réussite de l'établissement. De nombreux participants semblaient désireux de fournir les efforts nécessaires pour réussir dans leur poste et apporter leur contribution à l'établissement, mais la culture organisationnelle constituait un obstacle à leurs efforts. Au-delà des intentions de départ qu'ils ont exprimées, les participants ont également mentionné le taux de roulement du personnel au sein de l'établissement de manière plus générale. Un participant a décrit la culture de l'établissement en ces termes : « C'est terrible. Le moral du personnel et sa cohésion sont faibles, voire inexistantes. La plupart des agents restent pendant deux ans puis essaient d'être mutés dans un autre établissement ou d'obtenir un quart de travail de 12 heures facile où ils n'ont pas à avoir le moindre contact avec des détenus ou du personnel. » Par conséquent, du point de vue des participants au Programme d'intégration, il semble y avoir une culture de roulement du personnel au sein de l'établissement et une pénurie de personnel expérimenté, car beaucoup cherchent à être mutés.

Points de vue des autres membres du personnel. Les perceptions des autres membres du personnel concernant l'engagement organisationnel varient. À l'instar des réponses fournies par les participants au Programme d'intégration, une partie des autres membres du personnel a

déclaré que le programme avait eu des répercussions positives ou très positives (40,0 %) sur le niveau d'effort que les nouveaux AC étaient prêts à fournir pour contribuer au succès de l'établissement, tandis que 45,0 % n'ont déclaré aucune répercussion sur cette caractéristique. De nombreuses personnes interrogées ont également indiqué que le programme n'avait eu aucune répercussion sur la fierté que les nouveaux AC éprouvent à travailler pour l'établissement (45,0 %), sur leur satisfaction au travail (52,6 %) ou sur l'opinion que ceux-ci ont de l'établissement (40,0 %). Environ la moitié des autres membres du personnel ont indiqué que le programme n'avait eu aucune répercussion sur les autres caractéristiques de l'engagement organisationnel mesurées par les réponses aux questions utilisant l'échelle de Likert.

Comme les participants au Programme d'intégration, les autres membres du personnel ont indiqué en majorité que le programme n'avait eu aucune répercussion (40,0 %) ou avait eu des répercussions négatives ou très négatives (45,0 %) sur le taux de roulement du personnel de l'établissement. L'analyse thématique des réponses à développement a permis d'approfondir cette constatation. Le roulement du personnel au sein de l'Établissement de Kent compte parmi les thèmes importants qui se sont dégagés des réponses des autres membres du personnel. Les autres membres du personnel ont fait état d'un taux de roulement élevé, qui influe sur la dynamique des relations entre les membres du personnel et a des répercussions négatives sur le stress et le rendement au travail. Une personne interrogée a déclaré :

L'Établissement de Kent est un milieu de travail toxique. L'arrivée massive de nouveaux membres du personnel et l'exode des membres expérimentés ont créé un environnement favorisant un esprit de clan. Les heures supplémentaires imposées depuis 2018 ont contribué à un important ressentiment entre les membres du personnel, en plus du fait que les nouveaux membres du personnel ne sont pas à l'aise avec leur travail ou déclarent qu'ils vont « bien », mais ne font pas appliquer ou ne suivent pas les règles et les politiques de l'établissement.

Par conséquent, les différentes perceptions de l'ensemble du personnel montrent clairement que le roulement du personnel est une préoccupation constante au sein de l'Établissement de Kent et que celui-ci a des répercussions malheureuses sur la culture organisationnelle. Les personnes interrogées ont souvent souligné l'abondance de nouveaux AC et l'absence d'AC expérimentés travaillant au sein de l'établissement.

Analyse

L'objectif de la recherche était d'examiner l'efficacité du Programme pilote d'intégration pour les agents correctionnels, qui a été mis en œuvre à l'Établissement de Kent en septembre 2019. Dans l'ensemble, les points de vue des participants actuels et passés au Programme d'intégration démontrent clairement que ce dernier les aide efficacement à faire la transition entre le Programme de formation correctionnelle et les réalités du milieu carcéral. Les conseils offerts par les mentors et les possibilités de contrôle supplémentaire après la formation contribuent de manière positive à leur intégration dans l'établissement. Bien que les points de vue des autres membres du personnel aient confirmé les répercussions positives du programme à cet égard, ils ont également mis en avant des problèmes de ressources en raison du nombre excessif de nouveaux AC et du nombre limité d'agents d'expérience qui travaillent dans l'établissement et sont disponibles pour appuyer le programme.

L'un des objectifs de la recherche était d'observer l'influence du Programme d'intégration sur les relations entre les membres du personnel. De manière générale, les résultats dans ce domaine étaient divisés. Si les relations entre les nouveaux AC ont été jugées largement positives, les relations avec les autres membres du personnel et la direction ont été estimées plus compliquées. Les participants ainsi que d'autres membres du personnel ont convenu qu'il existait un fossé évident entre les nouveaux agents et les agents d'expérience au sein de l'établissement. Les deux groupes suggéraient des préoccupations constantes concernant les relations entre le personnel et la direction. Les résultats font état d'une rupture entre le personnel et la direction, puisque la majorité des participants au Programme d'intégration et des autres membres du personnel ont indiqué que le programme avait des répercussions négatives ou nulles sur la capacité de la haute direction à communiquer efficacement les renseignements essentiels.

Les points de vue concernant les relations entre les participants et l'équipe de mentors du programme ont également été sollicités. La majorité des participants ont fait état d'expériences positives avec leur mentor, soulignant la valeur de la formation individuelle dans le renforcement des compétences fondamentales, le rôle clé des mentors dans la transition entre l'Académie de formation et l'établissement ainsi que l'importance globale de la fonction de mentor pour la réussite du programme. Cependant, la pénurie de mentors est apparue de manière évidente, et celle-ci a influé sur la capacité de nombreux participants à établir ces précieuses relations. La

rétroaction initiale sur le Programme d'intégration a indiqué que les mentors étaient très appréciés pour leur soutien et leur accessibilité et que leur rôle était déterminant dans l'instauration d'une atmosphère accueillante pour les nouveaux AC (Sullivan et Hanby, 2021). La diminution du nombre de mentors mérite donc d'être soulignée, car les relations avec les mentors étaient un élément fondamental du programme mis en avant dans les recherches antérieures menées sur le programme.

Trois aspects de la culture organisationnelle ont été examinés dans cette étude : le rendement au travail; les valeurs et l'éthique; et l'engagement organisationnel. En ce qui concerne le rendement au travail, il existait une nette rupture entre les points de vue des participants au Programme d'intégration et ceux des autres membres du personnel. Les participants ont exprimé de manière générale des avis positifs quant aux répercussions du programme sur leurs aptitudes et leur rendement général au travail, tandis que les autres membres du personnel n'ont signalé aucune répercussion ou des répercussions plutôt négatives, en particulier sur l'aptitude des nouveaux AC à interagir avec les délinquants et à désamorcer les situations auxquelles ceux-ci sont mêlés. Il est intéressant de souligner que les participants ont également souligné qu'une formation plus poussée sur la communication avec les délinquants pourrait s'avérer bénéfique pour eux. Des recherches antérieures ont démontré l'importance du mentorat dans l'amélioration des pratiques en matière de sécurité active des AC (Doherty et White, 2014). Ainsi, le nombre limité de mentors intervenant dans le programme et l'absence d'agents d'expérience travaillant dans l'établissement pourraient expliquer pourquoi les participants éprouvent de la difficulté à acquérir ces compétences essentielles en matière de communication.

Pour ce qui est des effets du Programme d'intégration sur les valeurs et l'éthique du personnel, la majorité des participants ont exprimé des opinions positives concernant les répercussions du programme sur leur capacité à intégrer les valeurs et l'éthique du SCC. En revanche, les autres membres du personnel ont majoritairement répondu qu'ils n'étaient pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle le Programme d'intégration encourage l'intégration des valeurs et de l'éthique pour les nouveaux AC, ou qu'ils étaient indécis sur cette question. Il convient de souligner que la moitié des autres membres du personnel n'étaient pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle le programme réduisait les inquiétudes concernant le comportement des nouveaux AC, tandis que 40,0 % se sont déclarés indécis. Les résultats suggèrent donc que

les autres membres du personnel n'ont pas confiance en les aptitudes et les comportements des nouveaux AC, même après la mise en œuvre du Programme d'intégration. Toutefois, les autres membres du personnel et les participants ont souligné l'épuisement professionnel vécu par de nombreux membres du personnel en raison des responsabilités excessives qui leur incombent en matière de formation, ainsi que le taux élevé de roulement et d'utilisation des congés par le personnel de l'établissement. Les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur le fonctionnement de l'établissement ont également été mises en évidence, la perturbation des procédures ayant exacerbé l'épuisement du personnel. Si l'étude actuelle n'a pas pu observer de répercussions concrètes sur les valeurs et l'éthique, cela peut s'expliquer en partie par les conditions indésirables découlant du fait de devoir mener les activités de l'établissement dans le contexte d'une pandémie mondiale.

Le dernier aspect de la culture organisationnelle mesuré dans l'étude était l'engagement organisationnel. Dans l'ensemble, les participants au Programme d'intégration et les autres membres du personnel ont fait état d'opinions défavorables quant à leur intention de rester au sein de l'établissement. Bien que les participants aient répondu en majorité qu'ils étaient prêts à faire des efforts pour contribuer à la réussite de l'établissement, leur opinion sur celui-ci était généralement très négative. De même, la plupart des autres membres du personnel ont indiqué que le Programme d'intégration n'avait eu aucune répercussion ou qu'il avait eu des répercussions négatives sur l'engagement organisationnel des AC. Le point de vue des autres membres du personnel et des participants a également montré de manière claire que l'établissement était confronté à un problème important de roulement du personnel. Étant donné que le stress professionnel, la perception d'un environnement hostile et le manque de cohésion au sein du personnel sont des facteurs de l'engagement organisationnel, il n'est malheureusement pas surprenant que l'Établissement de Kent ait du mal à maintenir son personnel en poste (Hogan et coll., 2013; Jiang et coll., 2018; Lambert et coll., 2021; Lambert, 2004).

Conclusions

Pris ensemble, les résultats de l'étude indiquent que le Programme d'intégration pour les agents correctionnels aide les nouveaux agents à faire la transition entre l'Académie de formation et le milieu correctionnel. Un programme structuré offert au cours de la première année d'emploi peut améliorer la formation dispensée aux participants et contribuer à renforcer

les compétences fondamentales qui sont d'abord acquises dans le cadre du Programme de formation correctionnelle. Bien que les résultats fassent état de répercussions directes du Programme d'intégration sur les participants, l'étude n'a pas permis d'observer les effets plus larges du programme sur les éléments de la culture organisationnelle. L'étude d'un large éventail de points de vue émanant de membres du personnel travaillant dans l'Établissement de Kent a permis de constater que, malgré le potentiel du Programme d'intégration, les difficultés liées à sa mise en œuvre et les incohérences dans l'exécution des éléments qui le constituent ont eu des répercussions sur sa capacité à améliorer la culture organisationnelle.

Les résultats de l'étude suggèrent notamment que les ressources étaient insuffisantes pour absorber le nombre de nouvelles recrues participant au Programme d'intégration. L'absence de personnel expérimenté travaillant à l'Établissement de Kent était un problème, car de nombreuses responsabilités en matière de formation liées au programme ont été confiées à de nouveaux AC moins expérimentés. Cela influe sur la qualité de la formation offerte aux participants ainsi que sur les éléments clés du programme, tels que l'observation dans un cadre structuré et la formation sur les valeurs et l'éthique. Plus précisément, le mentorat, élément essentiel du programme, a diminué en raison du taux de roulement au sein de l'équipe de mentors. L'augmentation du nombre de mentors intervenant dans le programme constitue la recommandation la plus fréquemment formulée pour améliorer le programme, et les mentors sont considérés comme l'une des composantes les plus importantes du programme. Ces opinions positives à l'égard des mentors concordent avec des recherches menées antérieurement et selon lesquelles le mentorat pour les agents correctionnels est bénéfique tant pour l'adaptation des nouvelles recrues au milieu carcéral que pour prévenir l'épuisement professionnel au sein de la population des agents correctionnels (Farnese et coll., 2017). En outre, une participation accrue des mentors pourrait contribuer à améliorer l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail des participants (Allen et coll., 2004; Scandura, 1997). De même, un rôle essentiel des mentors est de participer à la décision de savoir si le nouvel AC peut être intégré au tableau de service et d'appuyer cette transition. Compte tenu de la diminution du nombre de mentors participant au programme, les résultats laissent entendre que les participants ne sont pas évalués de manière adéquate avant leur intégration au tableau de service et qu'ils ne bénéficient pas du soutien prévu au cours des premières semaines de cette intégration. Une distinction claire est apparue entre les participants qui ont débuté le programme alors qu'il n'en était qu'à ses

premières phases et les participants actuels qui l'ont intégré après sa mise en œuvre initiale (et pendant la pandémie de COVID-19). Alors que les anciens participants ont fait état d'expériences positives et ont mentionné leurs mentors comme étant la clé de leur réussite, les participants actuels ont fait état d'expériences moins positives et d'un soutien moindre de la part de leurs mentors. Cette baisse du soutien des mentors semble résulter de la diminution du nombre de mentors participant au programme et ne reflète pas la valeur perçue de la relation de mentorat.

La mise en place de deux comités d'examen est un autre élément central du programme qui semble instable. L'objectif des comités d'examen est d'évaluer le nouvel AC ainsi que sa capacité à réagir face aux différentes situations tout en respectant le Cadre des valeurs et de l'éthique du Service correctionnel du Canada et les normes nationales. En outre, les comités d'examen devaient permettre à l'AC de discuter des domaines dans lesquels il pouvait éprouver des difficultés, et le comité d'examen final devait décider si l'AC avait démontré sa capacité à respecter les normes du plan de gestion du rendement. Compte tenu de la diversité des points de vue des autres membres du personnel concernant le rendement au travail des nouveaux AC, il est évident que le recours à des comités d'examen pourrait être bénéfique pour s'assurer que les participants s'acquittent correctement de leurs responsabilités en tant qu'AC.

Par conséquent, de nombreux éléments du Programme d'intégration ont fluctué ou diminué depuis sa mise en œuvre initiale. Cela s'explique probablement en partie par les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les activités de l'établissement. De nombreux changements ont été apportés aux procédures de l'établissement du fait de la pandémie, tels que le renforcement des protocoles de santé publique et de nettoyage, la suspension de nombreux programmes et ressources offerts sur place et la fluctuation des règles que le personnel et les délinquants étaient tenus de respecter. La pandémie peut également avoir eu une influence sur l'absentéisme du personnel, car tout membre du personnel déclaré positif à la COVID-19 devait s'isoler chez lui, ce qui a nui au fonctionnement de l'établissement et a favorisé l'épuisement du personnel. Par conséquent, le programme a fonctionné avec une structure amoindrie, ce qui peut avoir eu des répercussions sur son efficacité et son efficacité globales (Staunton, 2017).

Limites et orientations futures

Parmi les points forts de la recherche figurent notamment les divers points de vue

recueillis auprès de membres du personnel de l'établissement occupant des postes variés, afin de fournir une vue d'ensemble des répercussions du programme sur l'établissement, ainsi que l'utilisation de méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives afin de saisir au mieux les perceptions des personnes interrogées. Toutefois, la recherche présente certaines limites. Compte tenu du taux de roulement parmi les mentors du programme au moment de la collecte des données, la recherche n'a pas été en mesure de recueillir un large éventail de points de vue pour ces personnes. Les perceptions des mentors qui interviennent directement dans le fonctionnement du programme seraient extrêmement précieuses pour en comprendre les répercussions et les défis. En outre, bien que la collecte des données ait eu lieu alors qu'aucune épidémie de COVID-19 ne sévissait dans les établissements, la pandémie a néanmoins pu affecter la participation à cette étude, ce qui a entraîné un taux de réponse inférieur au taux idéal (27 %). Tout comme le taux de roulement des mentors, le taux de roulement élevé au sein du personnel en général peut également avoir eu des répercussions sur la participation. Ces préoccupations concernant la taille de l'échantillon ont empêché de tirer des conclusions plus catégoriques des résultats. Plus précisément, les résultats liés aux questions utilisant l'échelle de Likert qui ont été posées aux autres membres du personnel étaient très divisés, et l'échantillon pour ce groupe était petit ($n = 21$). Un échantillon plus important aurait pu permettre de détecter des effets plus significatifs. D'une manière plus générale, les problèmes liés à la taille de l'échantillon ont également limité les analyses qui ont pu être effectuées. La présente étude s'est limitée à des analyses descriptives, alors qu'un échantillon plus important aurait pu permettre de réaliser des analyses comparatives, et ainsi de détecter des différences significatives entre les groupes. Il serait utile que les recherches futures examinent les répercussions du Programme d'intégration une fois qu'il aura atteint son plein potentiel, car les composantes du programme et le fonctionnement de l'établissement en général ont indéniablement été influencés par la pandémie.

Enfin, une mesure complète de la culture organisationnelle n'était pas possible avec la méthodologie actuelle; celle-ci a été examinée du point de vue du rendement du personnel, des valeurs et de l'éthique, et de l'engagement organisationnel. Bien que l'étude présente des répercussions importantes pour le Programme d'intégration pour les agents correctionnels sur ces éléments clés de la culture organisationnelle, elle n'a pas été en mesure de saisir pleinement la culture organisationnelle et n'a pas non plus inclus de groupes de comparaison. Des recherches

futures seraient utiles pour démêler les répercussions du Programme d'intégration sur une définition élargie de la culture organisationnelle à l'Établissement de Kent, et en comparaison avec d'autres établissements à sécurité maximale.

Bibliographie

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. et Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Armstrong, G. S. et Griffin, M. L. (2004). Does the job matter? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons. *Journal of Criminal Justice*, 32(6), 577–592. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2004.08.007>
- Bauer, et Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (p. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bensimon, P. (2005). *Étude empirique sur les agents de correction lors de leur première année en établissement*. R-179. Ottawa, ON : Service correctionnel du Canada.
- Brough, P. et Williams, J. (2007). Managing occupational stress in a high-risk industry: Measuring the job demands of Correctional Officers. *Criminal Justice and Behavior*, 34(4), 555–567. <https://doi.org/10.1177/0093854806294147>
- Bureau de l'enquêteur correctionnel. (2011). *Recours non autorisé à la force : enquête sur l'utilisation dangereuse d'armes à feu à l'Établissement de Kent durant la période du 8 janvier au 18 janvier 2010*. Consulté à l'adresse : <https://www.oci-bec.gc.ca/cnt/rpt/oth-aut/oth-aut20110321-fra.aspx>
- Bureau de l'enquêteur correctionnel. (2014). *Suivi de l'enquête sur l'établissement Kent : Lettre au Commissaire*. Consulté à l'adresse : <https://www.oci-bec.gc.ca/cnt/rpt/oth-aut/oth-aut20140110let-fra.aspx>
- Caldwell, C. et Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Carleton, R. N., Afifi, T. O., Turner, S., Taillieu, T., Duranceau, S., LeBouthillier, D. M., Sareen, J., Ricciardelli, R., MacPhee, R. S., Groll, D., Hozempa, K., Brunet, A., Weekes, J. R., Griffiths, C. T., Abrams, K. J., Jones, N. A., Beshai, S., Cramm, H. A., Dobson, K. S., Asmundson, G. J. G. (2018). Mental Disorder Symptoms among Public Safety Personnel in Canada. *Canadian Journal of Psychiatry*, 63(1), 54–64. <https://doi.org/10.1177/0706743717723825>
- Castle, T. L. (2008). Satisfied in the Jail?: Exploring the predictors of job satisfaction among jail officers. *Criminal Justice Review*, 33(1), 48–63. <https://doi.org/10.1177/0734016808315586>

- Doherty, S. et White, M. (2014). *La sécurité active exercée par les agents correctionnels : acquisition des habiletés*. RS 14-15. Ottawa, ON : Service correctionnel du Canada.
- Dowden, C. et Tellier, C. (2004). Predicting work-related stress in correctional officers: A meta-analysis. *Journal of Criminal Justice*, 32(1), 31–47. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2003.10.003>
- Farnese, M. L., Barbieri, B., Bellò, B. et Bartone, P. T. (2017). Don't abandon hope all ye who enter here: The protective role of formal mentoring and learning processes on burnout in correctional officers. *Work*, 58(3), 319-331. <https://doi.org/info:doi/>
- Farnese, M. L., Bellò, B., Livi, S., Barbieri, B. et Gubbiotti, P. (2016) Learning the Ropes: The Protective Role of Mentoring in Correctional Police Officers' Socialization Process. *Military Psychology*, 28(6), 429-447. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280405>
- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S. et Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. *BMC Public Health*, 13(1), 82–82. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-82>
- Fusco, N., Ricciardelli, R., Jamshidi, L., Carleton, R. N., Barnim, N., Hilton, Z. et Groll, D. (2021). When Our Work Hits Home: Trauma and Mental Disorders in Correctional Officers and Other Correctional Workers. *Frontiers in Psychiatry*, 11, 493391–493391. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.493391>
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A. et Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239–255. <https://doi.org/10.1177/0093854809351682>
- Griffin. (2006). Gender and Stress: A comparative assessment of sources of stress among Correctional Officers. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 22(1), 5–25. <https://doi.org/10.1177/1043986205285054>
- Hogan, N. L., Lambert, E. G. et Griffin, M. L. (2013). Loyalty, love, and investments: The impact of job outcomes on the organizational commitment of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 40(4), 355–375. <https://doi.org/10.1177/0093854812469944>
- Jaegers, L. A., Vaughn, M. G., Werth, P., Matthieu, M. M., Ahmad, S. O. et Barnidge, E. (2021). Work–family conflict, depression, and burnout among jail correctional officers: A 1-year prospective study. *Safety and Health at Work*, 12(2), 167–173. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2020.10.008>
- Jiang, S., Lambert, E. G., Liu, J., Kelley, T. M. et Zhang, J. (2018). Effects of work environment variables on Chinese prison staff organizational commitment. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 51(2), 275–292. <https://doi.org/10.1177/0004865817720628>

- Johnston, M. S., Ricciardelli, R. et McKendy, L. (2021). Suffering in Silence: Work and mental health experiences among provincial correctional workers in Canada. *Corrections: Policy, Practice and Research*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/23774657.2021.1978906>
- Keinan, G. et Malach-Pines, A. (2007). Stress and burnout among prison personnel: Sources, outcomes, and intervention strategies. *Criminal Justice and Behavior*, 34(3), 380–398. <https://doi.org/10.1177/0093854806290007>
- Kotejoshyer, R., Gilmer, D. O., Namazi, S., Farr, D., Henning, R. A. et Cherniack, M. (2021). Impact of a total worker health mentoring program in a correctional workforce. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8436–. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168436>
- Kram, K. et Hall, D. T. (1989). Mentoring as an antidote to stress during corporate trauma. *Human Resource Management*, 28(4), 493–510. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280405>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. et Altheimer, I. (2010). An exploratory examination of the consequences of burnout in terms of life satisfaction, turnover intent, and absenteeism among private correctional staff. *The Prison Journal*, 90(1), 94–114. <https://doi.org/10.1177/0032885509357586>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Dial, K. C., Jiang, S. et Khondaker, M. I. (2012). Is the job burning me out? An exploratory test of the job characteristics model on the emotional burnout of prison staff. *The Prison Journal (Philadelphia, Pa.)*, 92(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/0032885511428794>
- Lambert, E. G., Leone, M., Hogan, N. L., Buckner, Z., Worley, R. et Worley, V. B. (2021). To be committed or not: A systematic review of the empirical literature on organizational commitment among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 34(1), 88–114. <https://doi.org/10.1080/1478601X.2020.1762082>
- Lambert, E. G. (2004). The Impact of job characteristics on Correctional Staff members. *The Prison Journal (Philadelphia, Pa.)*, 84(2), 208–227. <https://doi.org/10.1177/0032885504265078>
- Malicevic Balic, Z. (2017). *Onboarding: The effect of a new hire program on employee engagement and retention*. (Publication n° 10281595) [thèse de doctorat, Alliant International University]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Moon, B. et Maxwell, S. R. (2004). The sources and consequences of corrections officers' stress: A South Korean example. *Journal of Criminal Justice*, 32(4), 359–370. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2004.04.006>
- Ricciardelli, R., Power, N. et Medeiros, D. S. (2018). Correctional officers in Canada: Interpreting workplace violence. *Criminal Justice Review (Atlanta, Ga.)*, 43(4), 458–476. <https://doi.org/10.1177/0734016817752433>

- Ricciardelli, R. (2021). Socialization across the three stages of the Correctional Service of Canada's Correctional Officer Training Program: An ethnographic study. *Journal of Qualitative Criminal Justice & Criminology*, <https://doi.org/10.21428/88de04a1.2cb79f6d>
- Robinson, D., Porporino, F. K. et Simourd, L. (1992). *Engagement du personnel face au Service correctionnel du Canada*. Ottawa, ON : Service correctionnel du Canada.
- Savicki, V., Cooley, E. et Gjesvold, J. (2003). Harassment as a predictor of job burnout in correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, *30*(5), 602–619. <https://doi.org/10.1177/0093854803254494>
- Scandura, T. (1997). Mentoring and organizational justice: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, *51*(1), 58–69. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1588>
- Service correctionnel du Canada. (2018). *Directive du commissaire (DC) numéro 001 : Cadre de la mission, des valeurs et de l'éthique du Service correctionnel du Canada*. Consulté à l'adresse : <http://thehub/Fr/a-propos-du-scc/renseignements-organisationnels/Pages/mission-priorites.aspx>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, *5*(6), 32–35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Staunton, E. (2017). *An exploratory study of employees' perspectives on the value of onboarding programs*. (Publication n° 10256425) [thèse de doctorat, Capella University]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Sullivan, R. et Hanby, L. (2021). *Programme d'intégration : Explorer les expériences des agents correctionnels*. ERR-21-02. Ottawa, ON : Service correctionnel du Canada.
- Wittenberg, P. M. (1998). Successful mentoring in a correctional environment. *Federal Probation*, *62*(2), 75-80.