

Vol. 4 n° 1 Mars 1992

Recherche sur l'actualité  
correctionnelle

# FORUM



## NUMÉRO SPÉCIAL

### *Pleins feux sur le personnel*

L'engagement et les attitudes  
du personnel

Le stress dû aux incidents graves

Le partage des obligations  
professionnelles et familiales

L'avancement professionnel

Les impressions du personnel sur le  
milieu carcéral



Service correctionnel  
Canada

Correctional Service  
Canada

**F**ORUM – RECHERCHE SUR L'ACTUALITÉ  
CORRECTIONNELLE est une revue trimestrielle,  
publiée dans les deux langues officielles, qui  
s'adresse aux employés et aux gestionnaires du Service  
correctionnel du Canada.

FORUM s'intéresse à la recherche appliquée touchant  
aux politiques, aux programmes et à l'administration du  
secteur correctionnel. On y présente des articles inédits  
rédigés par des fonctionnaires du Service correctionnel du  
Canada et par d'autres chercheurs ou praticiens œuvrant  
dans le domaine.

FORUM est préparée et publiée par la Direction de  
la recherche et des statistiques en collaboration avec la  
Direction des communications, secteur des Communica-  
tions et du Développement organisationnel, du Service  
correctionnel du Canada.

FORUM invite les chercheurs dans le domaine à lui  
faire parvenir des articles pouvant être inclus dans l'une  
ou l'autre section de la revue. Ces articles doivent être  
adressés à M. Frank J. Porporino, Directeur général, Direc-  
tion de la recherche et des statistiques, Service correction-  
nel du Canada, 340, avenue Laurier ouest, Ottawa (Ontario)  
Canada K1A 0P9. Les manuscrits retenus sont sujets à des  
modifications de style et de longueur.

Pour plus amples renseignements sur les sujets abordés  
dans FORUM, prière de s'adresser à la :

Direction de la recherche et des statistiques  
Service correctionnel du Canada  
340, avenue Laurier ouest  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0P9

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires de  
FORUM, prière de s'adresser aux :

Services de rédaction et de publication  
Service correctionnel du Canada  
340, avenue Laurier ouest  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0P9

Rédacteurs : Frank J. Porporino  
Tanya M. Nouwens

Directrice de la production : Tanya M. Nouwens

Directeur de la distribution : Jean-Marc Plouffe

Traducteurs et réviseurs : Services de rédaction PMF Inc.

Graphisme : 246 Fifth Design Associates

Mise en page : Nancy Poirier Typesetting Ltd.

Conseillers à la production :

Groupe Communication Canada

Direction des services professionnels

Approvisionnement et Services Canada

Les articles ne portant pas mention du nom de  
l'auteur sont le fruit du travail collectif des employés de la  
Direction de la recherche et des statistiques du Service  
correctionnel du Canada.

Les opinions exprimées dans FORUM ne concordent  
pas nécessairement avec les opinions et les politiques du  
Service correctionnel du Canada. La reproduction des arti-  
cles, en tout ou en partie, est permise avec l'autorisation du  
Service correctionnel du Canada.

For further information regarding the content of the  
magazine, please contact:

Research and Statistics Branch  
Correctional Service of Canada  
340 Laurier Avenue West  
Ottawa, Ontario  
K1A 0P9

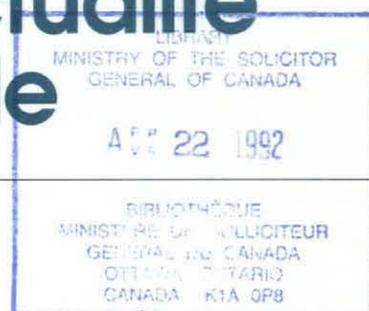
To request copies of this publication, please contact:

Publishing and Editorial Services  
Correctional Service of Canada  
340 Laurier Avenue West  
Ottawa, Ontario  
K1A 0P9



Imprimé sur du papier recyclé

# Forum Recherche sur l'actualité correctionnelle



<b>Avant-propos</b>	▪ Hans Toch School of Criminal Justice State University of New York University at Albany	2
<b>La recherche en deux mots</b>	▪ Le partage des obligations professionnelles et familiales ▪ L'équité en matière d'emploi : regard sur le Service correctionnel du Canada ▪ L'incidence du travail par postes sur le rendement ▪ Le stress et l'épuisement professionnel ▪ Alors, vous n'êtes pas assez « stressé »? ▪ Que pensent les agents correctionnels des délinquants sexuels? par John R. Weekes, Guy Pelletier et Daniel Beaudette ▪ La formation des employés devant travailler avec les délinquants sexuels par Claude Tellier	3 6 9 11 13 14 16
<b>Dossiers</b>	▪ L'engagement, les attitudes, les aspirations et le stress professionnel : l'expérience du personnel correctionnel par David Robinson ▪ Quelques réponses au sondage sur l'engagement du personnel	18 28
<b>Opinions et comptes rendus</b>	▪ L'égalité des sexes par Lucie McClung	31
<b>Du côté de l'administration</b>	▪ Le développement professionnel des cadres supérieurs par Mike Hale, Bob Fisher, Charles Stuart et Dawne Carleton ▪ L'exposition aux incidents graves : quelles en sont les conséquences pour les agents correctionnels canadiens? par Lois Rosine ▪ Atelier pour les femmes œuvrant au sein du Service correctionnel du Canada par Holly Flowers	32 35 41
<b>Ailleurs dans le monde</b>	▪ L'incidence de l'ancienneté et du statut sur les opinions des employés dans les prisons fédérales américaines par William G. Saylor et Kevin N. Wright	43

Ce numéro de FORUM contient des renseignements forts à-propos qui incitent à la réflexion. La question qui se pose est la suivante : quand un régime carcéral ne suffit plus, faut-il l'adapter en rabaisant les espoirs que l'on fonde sur lui, ou faut-il décider de tirer davantage de ressources moindres, en comptant sur la volonté et l'ingéniosité du personnel pour y arriver?

Si l'on choisit de renoncer à certains objectifs, on se trouve à formuler un énoncé de mission en ces termes : « Quelle qu'ait été la pratique par le passé, notre fonction aujourd'hui est de parquer les gens, notre rôle, de les nourrir et de les empêcher de s'entre-tuer et de s'évader. » Or ce n'est pas dans cette voie que s'est engagé le Service correctionnel du Canada qui, pour sa part, a déclaré que son rôle d'institution « correctionnelle » lui tient à cœur.

En revanche, il faut voir si les gens qui travaillent pour le Service sont en mesure de réaliser cette volonté. Si ce n'est pas le cas, la Mission devient une litanie de belles généralités sans signification.

Il en repose donc sur les épaules, et dans le cœur, des employés du Service ou de ceux qui s'appêtent à y entrer. Tout dépend également de l'opinion des employés sur la mission du Service et du rôle qu'ils ont à jouer dans son accomplissement. Le personnel fait-il preuve d'une volonté manifeste et soutenue, ou son engagement est-il hésitant? Peut-on compter sur la fidélité des employés? Est-il possible d'exploiter leur motivation? Sinon, quels moyens peut-on employer, préférablement sur-le-champ, pour inciter les employés à s'engager résolument?

Les données superlatives fournies dans les pages qui suivent en disent long. Le compte rendu du sondage sur l'engagement des employés mené par le Service correctionnel du Canada révèle que trois employés sur quatre sont prêts à déployer des efforts considérables, dépassant ceux que l'on pourrait normalement attendre, pour que le Service correctionnel du Canada arrive à ses fins. C'est bon. En revanche, seulement un tiers des employés du Service estiment que celui-ci les incite réellement à donner le meilleur d'eux-mêmes dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles. C'est moins bon.

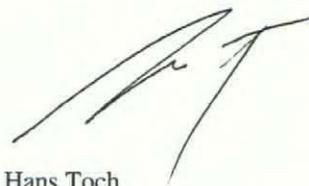
Certains chiffres fluctuent, et la raison des écarts n'est pas toujours évidente. Par exemple, pourquoi l'engagement des employés varie-t-il selon les régions? D'autres chiffres sont plus constants, et plus rassurants. Il est agréable de constater que les nouveaux employés ont des vues idéalistes et que les employées sont fermement engagées à l'égard du Service.

Ce qui est par contre regrettable, c'est que les agents correctionnels et le personnel de premier échelon sont nettement moins résolus que les cadres et les surveillants, quoique cette triste réalité se retrouve au sein de nombreuses autres organisations. Ce fossé est d'ailleurs la plus grande difficulté que devront surmonter ceux qui

doivent se fonder sur le sondage pour résoudre le problème. Heureusement, celui-ci est loin d'être insoluble. Comme on l'explique dans un autre article de ce numéro, l'engagement n'est pas une question de caractère, mais plutôt une réaction aux circonstances. Le sort d'une organisation tient à cœur aux gens qui la servent à partir du moment où ils influencent ses politiques et peuvent formuler des suggestions susceptibles de modifier le cours des choses. Pour reprendre les conclusions de spécialistes de sciences sociales, l'engagement change selon le pouvoir exercé en milieu de travail et le poids du rôle qu'on y joue.

La fidélité que les travailleurs témoignent à une organisation varie aussi en fonction de la définition de leur occupation. Une personne qui tire fierté et satisfaction de son emploi sera généralement plus motivée. Il suffit parfois de restructurer les emplois pour stimuler l'intérêt des travailleurs. Il y a moyen de valoriser un emploi en « l'enrichissant », par exemple en laissant à celui qui en est titulaire une marge décisionnelle plus importante ou en lui confiant des tâches plus délicates.

Le Canada s'intéresse depuis longtemps aux postes exigeant des contacts avec les détenus, enrichissant les fonctions de garde par l'ajout de fonctions de service à la personne. À en juger par les résultats du sondage rapportés dans ces pages, il reste encore beaucoup à faire à cet égard, y compris la multiplication des initiatives d'enrichissement compte tenu de l'expérience acquise. Il est rassurant de constater que le sondage confirme la pertinence des efforts déployés. Les employés qui se sentent peu motivés estiment que leurs supérieurs pourraient améliorer les méthodes de gestion qu'ils emploient. Du reste, les employés qui se disent bien décidés à agir sont partisans de la réadaptation; ils perçoivent la situation comme étant pleine de possibilités et veulent apporter des innovations. Leur apport à ces égards pourrait hausser le moral dans l'organisation, d'autant plus s'il crée pour les employés des occasions d'apprendre, de se perfectionner et de se distinguer. Si en plus de ces progrès le personnel des échelons inférieurs peut influencer la politique du Service, son degré d'engagement devrait augmenter en conséquence. Selon toute vraisemblance, un énoncé de mission rédigé par des gardiens serait fortement appuyé dans un sondage post-intervention.



Hans Toch  
School of Criminal Justice  
State University of New York  
University at Albany

**L**es recherches ne sont souvent accessibles qu'aux chercheurs par le biais de revues savantes qui ne sont ni lues ni comprises par les personnes chargées de mettre les résultats de ces recherches en application. Nous espérons combler le fossé qui sépare les chercheurs des praticiens en résumant en termes clairs, dans cette rubrique de FORUM, les études récentes.

Ce numéro de FORUM est consacré aux gens qui travaillent dans le secteur correctionnel. Le premier article reprend certaines conclusions d'un vaste sondage mené auprès d'employés de la fonction publique. Ce sondage s'intéressait notamment à la façon dont les employés font la part entre leurs obligations familiales et professionnelles et sur les difficultés qu'ils éprouvent à équilibrer les deux. L'article suivant porte sur l'équité en matière d'emploi et rend compte des efforts déployés par le Service correctionnel du Canada pour atteindre les objectifs en matière d'équité d'emploi qu'il s'est impartis. Vient ensuite un article consacré à une question qui importe à beaucoup de travailleurs dans le secteur correctionnel – le travail par postes et son incidence sur le rendement. Deux articles de cette rubrique abordent la question du stress, le ton de l'un d'eux étant léger. Les deux derniers articles de la rubrique renvoient au sujet des délinquants sexuels auquel était consacré le dernier numéro de FORUM. L'un examine l'opinion qu'ont les agents correctionnels des délinquants sexuels tandis que l'autre décrit les méthodes de formation employées pour mieux préparer le personnel appelé à s'occuper de ces délinquants.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les recherches résumées ici, il suffit de s'adresser à la Direction de la recherche et des statistiques ou de consulter les sources données.

Nous publions avec plaisir les articles de chercheurs qui travaillent en milieu pratique et qui désirent que leurs conclusions soient présentées dans cette rubrique.

## Le partage des obligations professionnelles et familiales

En 1951, moins d'un quart des Canadiennes avaient un emploi rémunéré hors du foyer. En 1987, c'était devenu le cas de plus de la moitié d'entre elles, et le Conference Board du Canada prévoit que d'ici 1993, presque les deux tiers des Canadiennes gagneront un salaire en travaillant à l'extérieur de leur foyer.

Cette entrée massive des femmes dans la main-d'œuvre rémunérée a eu et continuera d'avoir une incidence sur la famille et sur les secteurs d'emploi pour les hommes et les femmes. Il y a trente ans, à une époque où la plupart des femmes travaillaient à la maison, les hommes s'en remettaient peut-être à leurs épouses pour veiller à tous les aspects de la vie familiale. Aujourd'hui, alors que le nombre de femmes qui travaillent hors du foyer ne cesse d'augmenter, il faut revoir le partage des obligations familiales et

professionnelles entre les hommes et les femmes.

Un récent sondage mené auprès d'employés de la fonction publique étudiait l'influence du rapport changeant entre la famille et le milieu de travail sur les organisations, les familles et les travailleurs. Ce sondage examinait également dans quelle mesure les nouvelles formes d'organisation du travail (par exemple les horaires souples et le lieu de travail non fixe) aident les employés à se partager entre leurs responsabilités familiales et professionnelles.

Cinq mille neuf cent vingt et un fonctionnaires travaillant dans six ministères dans la région de la Capitale nationale ont été choisis au hasard pour prendre part au sondage mené sous les auspices conjointes du ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, du Conseil de recherches

en sciences humaines du Canada et du Centre national de recherche et de développement en administration. Le questionnaire de 19 pages et 57 questions s'est avéré un riche filon d'information sur la vie professionnelle et familiale de ces travailleurs. Malheureusement, on ne peut en présenter qu'une partie ici.

### L'échantillon

Environ la moitié des travailleurs consultés étaient des femmes. Les participants étaient âgés en moyenne de 40 ans. Les hommes de l'échantillon étaient généralement plus âgés que les femmes (41,6 et 37,8 ans respectivement).

Soixante-quinze pour cent des participants étaient mariés ou habitaient avec un partenaire au moment du sondage. La proportion d'hommes mariés était nettement supérieure à celle de femmes mariées (80 p. 100 par rapport à 67 p. 100).

Les deux tiers des participants avaient des enfants habitant leur foyer. Le quart avait des enfants d'âge préscolaire (ayant moins de cinq ans). Par rapport aux femmes, les hommes avaient plus souvent des enfants qui habitaient la maison parentale (70 p. 100 comparativement à 62 p. 100), quoique le nombre (environ deux) et l'âge moyens (environ 13 ans) des enfants fussent comparables pour les deux sexes.

De façon prépondérante dans les familles (87 p. 100), le mari et la femme avaient tous deux un emploi rémunéré. Seulement 13 p. 100 des participants avaient une structure familiale dite traditionnelle, c'est-à-dire où l'homme est le soutien de famille et la femme s'occupe du foyer. Environ 11 p. 100 des personnes ayant rempli le questionnaire étaient chefs de familles monoparentales, à raison d'environ deux tiers de femmes et un tiers d'hommes.

### Le milieu de travail

En moyenne, les fonctionnaires consultés travaillent huit heures et demie par jour. La plupart (55,6 p. 100) faisaient une journée de travail

traditionnelle (du 9 à 5), quoique les femmes fussent nettement plus susceptibles que les hommes d'avoir un horaire de travail normal (60 p. 100 comparativement à 51 p. 100).

Les hommes autant que les femmes convenaient que la journée de travail de 9 heures à 17 heures leur plaisait moins que les heures souples, la semaine comprimée ou les structures de travail à domicile. Environ 42 p. 100 des individus de l'échantillon bénéficiaient d'un quelconque régime permettant la flexibilité des horaires de travail – à peu près le quart d'entre eux travaillait des heures souples et environ 17 p. 100 faisaient une semaine comprimée.

Une proportion appréciable des travailleurs consacraient régulièrement assez de temps à leur travail pour que leur vie familiale s'en ressente – le quart des personnes consultées faisaient des heures supplémentaires à la maison. En fait, en moyenne, 22 p. 100 travaillaient plus de 10 heures par jour ou environ 52 heures par semaine, sans compter le temps travaillé durant les fins de semaine. Ces chiffres dépassent la moyenne nationale. Quoique les hommes fissent plus souvent que les femmes des heures supplémentaires les jours ouvrables (25 p. 100 comparativement à 19 p. 100), les femmes qui travaillaient des heures supplémentaires en faisaient considérablement plus que les hommes. Cette constatation s'est avérée vraie pour les trois catégories d'heures supplémentaires présentées dans le sondage (heures travaillées à la maison les jours ouvrables, heures travaillées à la maison ou au bureau en dehors des jours ouvrables).

Les personnes ayant accès à un ordinateur portatif ou possédant un ordinateur personnel ou un modem consacraient environ une heure par jour de leur temps à la maison à leurs fonctions professionnelles. Elles déclaraient agir ainsi afin de concilier leurs obligations professionnelles et leur vie familiale, pour respecter des délais de travail et pour augmenter leur rendement.

### La vie de famille

En moyenne, les personnes qui ont pris part au sondage consacraient légèrement plus de deux heures par jour ouvrable aux corvées et aux courses pour la maison. Malgré l'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail, le partage des responsabilités familiales a peu changé : c'est encore aux femmes qu'incombent la plupart des tâches ménagères et le soin des enfants. Par rapport aux hommes, les femmes qui ont participé au sondage passaient nettement plus de temps à faire marcher la maisonnée (2,6 heure par jour ouvrable par rapport à 2 heures). En outre, elles consacraient plus de temps à leurs enfants (1,9 heure par jour ouvrable comparativement à 1,7 heure).

L'examen de l'emploi du temps respectif des hommes et des femmes les jours où ils ne travaillaient pas au bureau a révélé que les femmes passaient plus de temps que les hommes à faire des corvées ménagères (4,8 heures et 4 heures respectivement par journée de congé) et davantage de temps en compagnie de leurs enfants (3,8 heures et 3,5 heures respectivement par jour de congé). Inversement, les femmes se réservent moins de temps pour elles, pour s'adonner par exemple à des divertissements : en moyenne, les hommes passaient 5,9 heures de leur journée de congé à poursuivre leurs intérêts personnels, par rapport à 5,1 heures pour les femmes.

La plupart des femmes de l'échantillon semblaient avoir assumé le fardeau d'une occupation professionnelle sans réduction proportionnelle de leurs responsabilités familiales. Pratiquement 70 p. 100 des mères qui ont participé au sondage ont déclaré que c'était surtout à elles qu'il incombait de s'occuper des enfants tandis que pratiquement 60 p. 100 des maris ont déclaré que leur épouse, la mère des enfants, était la personne qui s'occupait de ceux-ci. Autrement dit, seulement 6 p. 100 des femmes ont rapporté que leur époux, le père, était le principal responsable des enfants. De même, seulement 6 p. 100 des

pères interrogés dans le cadre du sondage ont rapporté que c'est principalement sur eux que retombait la responsabilité de s'occuper des enfants. De plus, moins du tiers des individus de l'échantillon étaient d'avis que la responsabilité des enfants était également partagée entre les deux parents; en revanche, les hommes étaient nettement plus portés que les femmes à le croire (37 p. 100 comparativement à 25 p. 100).

La plupart des personnes consultées avaient pris des dispositions pour que leurs enfants reçoivent les soins nécessaires hors de leur foyer, et semblaient satisfaites de cette situation.

### L'équilibre entre le travail et la famille

Il y a un conflit entre la vie professionnelle et la vie familiale d'une personne lorsque celle-ci doit assumer les rôles de travailleur, de conjoint et, dans bien des cas, de parent. Tous ces rôles entraînent des dépenses de temps, d'énergie et de volonté, lorsqu'ils sont correctement assumés.

La moitié des fonctionnaires consultés (19 p. 100 des hommes et 26 p. 100 des femmes) étaient en proie à un conflit famille-travail plus grave que la moyenne (d'après les rapports consultés à ce sujet).

Ils étaient également tiraillés par le trop grand nombre de rôles qu'ils devaient assumer. La pression due aux rôles impartis était mesurée sur une échelle de cinq points; plus la cote était élevée, plus la pression était forte. Une cote moyenne indiquait que les personnes consultées avaient l'impression d'en avoir trop à faire (3,44), qu'elles se sentaient physiquement et psychologiquement épuisées en arrivant chez elles après le travail (3,44 et 3,28), qu'elles se sentaient bousculées et qu'elles n'avaient pas assez de temps pour elles (3,48). Les femmes ont systématiquement donné des cotes plus élevées que les hommes.

Les participants au sondage étaient aussi d'avis que leur travail empiétait sur leur vie familiale. À cet

égard, trois types d'empiètement ont été étudiés. D'une part, les chercheurs ont mesuré jusqu'à quel point le travailleur avait l'impression que ses obligations professionnelles l'empêchaient de s'acquitter de ses responsabilités familiales. Le sondage a révélé que les employés auraient aimé avoir davantage de temps à consacrer à leurs familles (3,62) et à leurs enfants (cote moyenne de 2,89 sur une échelle où une cote basse reflétait une impression de manque de temps). Quoique les femmes consacraient davantage de temps aux corvées ménagères et au soin des enfants que les hommes, elles étaient plus portées à penser que leur travail empiétait sur leur vie familiale.

D'autre part, les chercheurs mesurèrent jusqu'à quel point le travailleur avait l'impression que ses obligations familiales l'empêchaient de s'acquitter correctement de ses responsabilités professionnelles. Plus les cotes données sur cette échelle étaient basses (moyenne de 1,84), moins les personnes consultées étaient susceptibles de laisser leur vie familiale empiéter sur leur travail. Les chercheurs ont avancé deux explications à cet égard : primo, l'éthique de travail nord-américaine dicte que les obligations professionnelles l'emportent sur les obligations familiales et secundo, bon nombre de travailleurs pensent que les conséquences négatives éventuelles seront moindres s'ils consacrent plus de temps et d'énergie à leur travail au détriment de leur famille.

La dernière mesure de la perception d'empiètement du travail a révélé que les travailleurs, pour la plupart, n'avaient pas l'impression de bien équilibrer leurs obligations professionnelles et leurs devoirs de famille. La cote moyenne était de 2,73 sur une échelle de cinq points où une cote basse indiquait une difficulté à faire le partage équitable entre les obligations professionnelles et familiales.

### Les nouvelles formes d'organisation du travail

Dans la mesure où l'organisation

sociale est telle que certaines choses ne peuvent se produire qu'à certains moments, la répartition des heures de travail est une caractéristique importante d'une étude sur l'incidence des heures de travail. Lorsque l'horaire de travail d'une personne pose un problème, il arrive parfois que la famille ne puisse passer de temps ensemble, et tous les membres en souffrent. Il y a également conflit lorsque l'horaire de travail d'un employé l'empêche d'assister aux manifestations scolaires ou de se procurer les services de base.

Les heures et les emplacements de travail flexibles sont une solution qui pourrait améliorer la mesure dans laquelle le travailleur réussit à faire la part entre son travail et sa famille en autant qu'elle lui permettrait de mieux organiser sa vie, de planifier son emploi du temps et de se faire à ses nouvelles fonctions dans la famille et au travail. Si les employés peuvent choisir quand ils travaillent et à quel endroit, ils travailleront aux heures et à l'endroit qui leur conviennent le mieux d'après leur style de travail, leurs devoirs familiaux et l'emploi de leurs loisirs.

Pourtant, le sondage a révélé que la souplesse des horaires de travail ne semble permettre ni aux hommes ni aux femmes d'équilibrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Les hommes et les femmes qui travaillent des heures souples ou une semaine comprimée étaient tout aussi susceptibles que les autres travailleurs d'éprouver de la difficulté à organiser leur temps et celui de leur famille. Il était tout aussi probable qu'il y ait conflit entre leurs vies familiale et professionnelle que chez les hommes et les femmes qui travaillent une semaine de travail traditionnelle.

Ce résultat indique qu'il ne suffit pas forcément d'offrir aux travailleurs des heures de travail souples pour résoudre le conflit entre les obligations professionnelles et familiales. Tentant d'expliquer ce phénomène, les chercheurs ont avancé que c'est peut-être parce que bon nombre de ministères n'offrent pas à leurs employés des horaires de travail réellement

souples, c'est-à-dire qu'ils n'admettent pas que les employés arrivent au travail ou en partent à des heures changeantes, selon les besoins de ces derniers. En fait, ils permettent aux employés de choisir l'heure à laquelle ils se présentent au travail et en partent, mais ceux-ci doivent alors s'y tenir rigoureusement. Les employés qui se trouvent dans cette situation doivent donc composer avec les mêmes difficultés que leurs collègues qui travaillent une journée traditionnelle.

La flexibilité quant au lieu de travail a été évaluée selon que les employés pouvaient travailler à la maison ou disposaient des outils nécessaires pour travailler à la maison. Le sondage a révélé que la flexibilité quant au lieu de travail avait une incidence considérable sur l'emploi que les employés faisaient de leur temps. Ainsi, les employés qui avaient chez eux des outils de travail informatisés travaillaient nettement plus d'heures par semaine que les autres, à raison de 2,5 heures de plus par jour. En revanche, ces employés passaient nettement moins de temps à s'occuper des enfants, à faire des corvées ménagères ou à se consacrer à leurs loisirs que leurs collègues qui ne jouissaient pas du même accès à de tels outils.

Le sondage a permis de conclure que les organismes de la fonction publique ne peuvent ignorer la question de l'équilibre des responsabilités familiales et des obligations professionnelles. Parmi les recommandations formulées pour les guider à cet égard, on a proposé la restructuration du milieu de travail afin de rendre les heures et le lieu de travail plus souples, l'organisation de cours à l'intention des employés pour leur apprendre à concilier leurs obligations familiales et professionnelles et la restructuration des emplois. ■

L. Duxbury, C. Lee., C. Higgins et S. Mills. (Décembre 1991). « *Balancing Work and Family: A Study of the Canadian Federal Public Sector* ». Rapport non publié.

## L'équité en matière d'emploi : regard sur le Service correctionnel du Canada

La politique d'équité en matière d'emploi du Conseil du Trésor garantit la représentation et la répartition équitables, au sein de la fonction publique, de groupes qui y ont traditionnellement été sous-représentés, comme les femmes, les minorités visibles, les autochtones et les personnes ayant des déficiences.

Les premiers objectifs d'équité en matière d'emploi fixés par le Service correctionnel du Canada et approuvés par le Conseil du Trésor visaient la période 1985-1988. Ces objectifs étaient précis, allant jusqu'à stipuler le pourcentage de l'effectif que devaient représenter les groupes cibles. La période de trois ans échue, les ministères sont tenus de rendre compte des progrès qu'ils ont faits, le cas échéant, quant à l'atteinte de ces objectifs.

### Les objectifs

La deuxième période de trois ans tirant à sa fin, le Service correctionnel du Canada a reçu sa fiche de progrès traçant son cheminement vers l'atteinte de ses objectifs d'équité en matière d'emploi. Dans l'ensemble, les résultats sont très bons : tous les objectifs impartis ont été atteints et dans bien des cas, dépassés.

La figure 1 rend compte des taux de représentation cibles fixés pour le Service correctionnel du Canada et des taux réels de représentation atteints dans chaque groupe cible à la fin d'octobre 1991. Le taux de disponibilité dans chaque groupe cible est aussi donné. Ces taux ont été calculés à partir de données du recensement de 1986 recueillies par Statistique Canada. Ils reflètent le pourcentage de toutes les personnes pouvant travailler (c'est-à-dire ayant l'âge voulu et les compétences requises) et qui appartiennent à un groupe cible au titre de l'équité en matière d'emploi.

À une exception près, l'objectif fixé pour chaque groupe cible au titre

de l'équité en matière d'emploi est inférieur au taux de disponibilité de chacun des groupes. Les autochtones sont l'exception : le taux de disponibilité des autochtones à l'échelle nationale est de seulement 1,8 p. 100 tandis que l'objectif d'équité en matière d'emploi du Service est de 2,1 p. 100.

Comme le montre la figure, le Service a atteint tous les objectifs qui lui avaient été impartis. À l'heure actuelle, le nombre de femmes, de personnes de minorités visibles et de personnes ayant des déficiences employées par le Service correctionnel du Canada dépasse les objectifs fixés. Dans le cas des autochtones, l'objectif fixé a été atteint, mais non dépassé. Au mois d'octobre 1991, les femmes représentaient environ 33 p. 100 de l'effectif du Service et les personnes de minorités visibles, environ 2 p. 100, au même titre que les autochtones et les personnes ayant des déficiences.

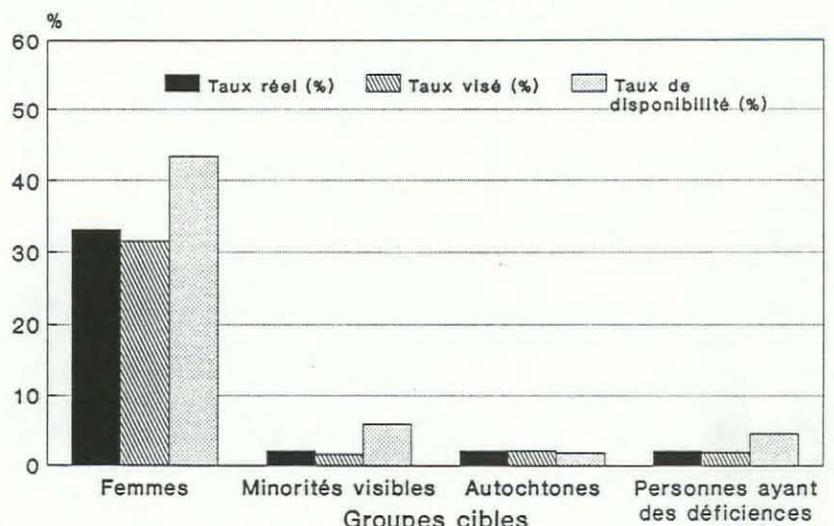
Les chiffres ont été ventilés par répartition géographique, donnant lieu à des taux pour chaque région et pour l'administration centrale. Dans le cas des femmes, toutes les régions de même que l'administration centrale ont atteint les objectifs fixés, certaines le dépassant même de jusqu'à 3 p. 100. La plus forte proportion de femmes se trouve au sein de l'administration centrale, où 46,5 p. 100 des employés sont de sexe féminin.

En ce qui concerne les personnes de minorités visibles, quatre régions ont atteint l'objectif fixé. La région du Pacifique a dépassé son objectif de 2 p. 100. Avec une proportion de 4,2 p. 100, c'est elle qui emploie le plus grand nombre d'employés de minorités visibles.

De même, trois régions ont atteint leurs objectifs d'équité en matière d'emploi des autochtones. Ce sont les Prairies, avec une proportion de 5,1 p. 100, qui emploient le plus grand nombre d'autochtones. Il est important de le noter car le plus fort pourcentage de délinquants autochtones se trouve incarcéré dans des établissements de la région des Prairies.

Dans le cas des personnes ayant

Graphique 1  
Taux réel\*, visé et de disponibilité  
par groupe cible



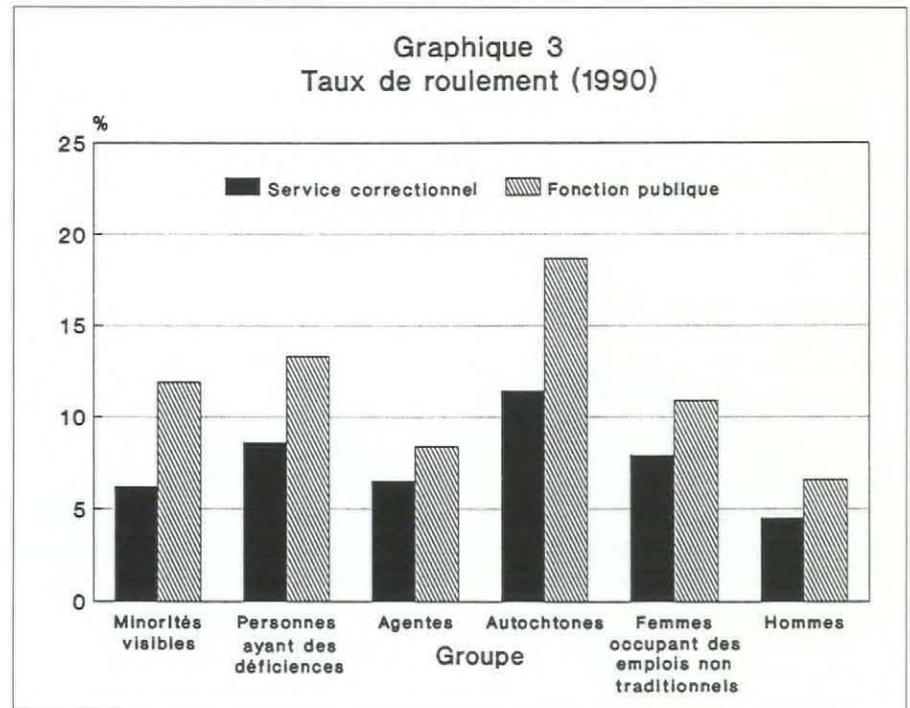
\* En date d'octobre 1991

des déficiences, toutes les régions sauf deux ont dépassé les objectifs impartis. C'est au sein de l'administration centrale que l'on trouve la plus forte proportion de travailleurs ayant des déficiences, soit 3,4 p. 100 de l'effectif.

### Les femmes

Les femmes constituent le plus important des groupes cibles au titre de l'équité en matière d'emploi. À l'heure actuelle, environ le tiers (33,2 p. 100) des employés du Service correctionnel du Canada sont des femmes; l'objectif impartit du Service était de 31,6 p. 100. Le Service correctionnel du Canada continue d'aller de l'avant à cet égard en affectant un nombre sans cesse croissant de femmes à des postes de la catégorie de la gestion et à des emplois non traditionnels.

La figure 2 montre que le nombre de femmes affectées à des postes de la catégorie de la gestion au sein du Service correctionnel du Canada a augmenté de façon soutenue, doublant le taux de représentation de 7,3 p. 100 en 1986-1987 pour atteindre 14,7 p. 100 en 1990-1991. Malgré ces progrès appréciables, il n'en demeure pas



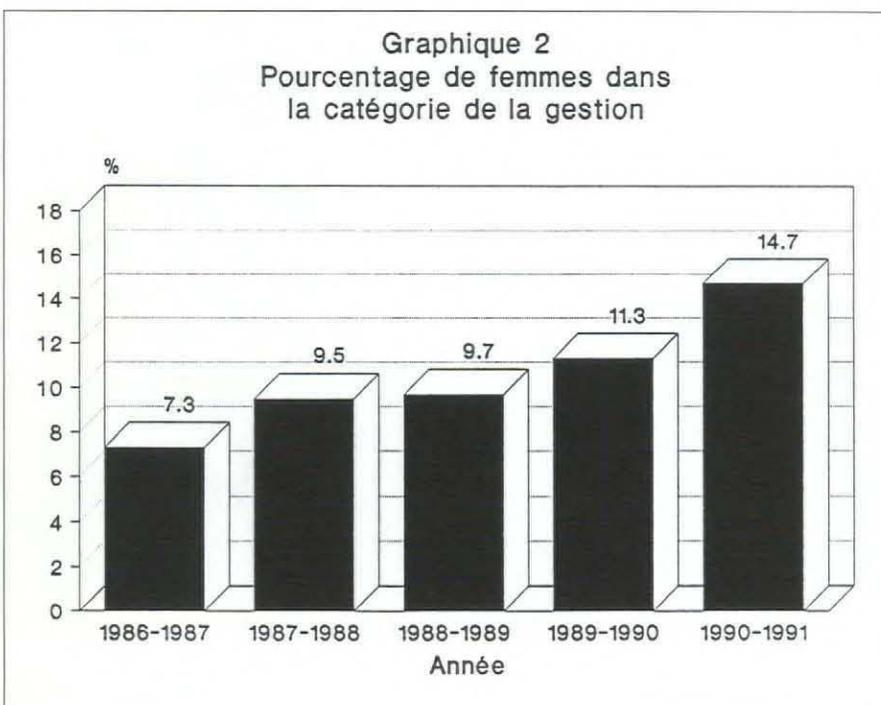
moins que seulement environ 15 p. 100 des cadres du Service correctionnel du Canada sont des femmes.

### Les taux de roulement

Un autre moyen d'évaluer les progrès réalisés par un organisme au chapitre

de l'équité en matière d'emploi est d'étudier les taux de roulement dans certains groupes. Par taux de roulement, on entend le pourcentage de travailleurs de groupes cibles au titre de l'équité en matière d'emploi qui quittent le Service correctionnel du Canada. Si les taux de roulement sont élevés, cela peut être symptomatique de problèmes dans l'organisation dus, par exemple, à la façon dont sont traités les employés de ces groupes ou à des difficultés liées au milieu de travail.

La figure 3 rend compte de la proportion d'employés de chaque groupe cible qui quittent le Service correctionnel du Canada et donne les taux pour l'ensemble de la fonction publique. En 1990, dans chacun des groupes cibles, le taux de roulement au sein du Service correctionnel du Canada a été inférieur à celui de la fonction publique. Dans certains cas, l'écart était considérable : le taux de roulement des employés autochtones du Service s'est chiffré à 11,8 p. 100 tandis que celui de la fonction publique était nettement supérieur, atteignant 18,7 p. 100. Quant au taux de roulement de personnes de minorités visibles, celui du Service



correctionnel du Canada était pratiquement la moitié de celui de la fonction publique (6,2 p. 100 comparativement à 11,9 p. 100). En revanche, même si les résultats du Service à cet égard sont plus encourageants que ceux de l'ensemble de la fonction publique, la prise de mesures pour endiguer la fuite de travailleurs faisant partie des groupes visés par l'équité en matière d'emploi n'en demeure pas moins nécessaire.

La figure 3 indique également le taux de roulement des hommes au sein du Service correctionnel du Canada et de la fonction publique en général. Dans le cas de chacun des groupes d'équité en matière d'emploi, le taux de roulement dépassait celui atteint pour les hommes, qui était de 4,5 p. 100 au Service correctionnel du Canada et de 6,6 p. 100 dans la fonction publique.

#### **De nouveaux objectifs et des stratégies d'avenir**

De nouveaux objectifs triennaux d'équité en matière d'emploi pour le Service correctionnel du Canada ont été fixés. Ces objectifs sont subdivisés en sous-objectifs de recrutement, de promotion et de départ discrétionnaire. Les objectifs en matière de recrutement sont établis en fonction de la disponibilité à l'extérieur du Service de personnes des groupes cibles et de l'expérience récente du Service en matière de recrutement. Les objectifs en matière de promotion dépendent de la disponibilité interne (disponibilité au sein du Service de personnes des groupes cibles). Les objectifs en matière de départ sont fixés de sorte que les taux de cessation d'emploi pour les employés des groupes cibles ne dépassent pas ceux des employés qui ne font pas partie de ces groupes.

De plus, des objectifs distincts ont été fixés dans la catégorie de la gestion et dans la catégorie autre que celle de la gestion.

Dans le cas des femmes, les objectifs ont été subdivisés selon la catégorie professionnelle : professions libérales et scientifiques, postes administratifs et affectations à

l'étranger, postes techniques, postes de soutien administratif et opérationnels. L'objectif de recrutement le plus élevé, soit 82,9 p. 100, a été imparti pour les femmes dans les professions libérales et scientifiques. L'objectif le plus élevé en matière de promotion, soit 84,6 p. 100, a été fixé pour les femmes titulaires de postes de soutien administratif.

Les régions subdivisent ces objectifs en objectifs pour chaque région à l'administration centrale, établissement et bureau de libération conditionnelle. La responsabilité des cadres de premier échelon à l'égard de l'équité en matière d'emploi est appuyée par des obligations précises de rendre compte des progrès réalisés quant à l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi et par l'évaluation de leur rendement mesuré par les efforts qu'ils ont déployés en vue d'atteindre les objectifs qui leur ont été impartis au chapitre de l'équité en matière d'emploi. Par ailleurs, la résolution a été prise d'augmenter le nombre de femmes occupant des postes de direction et d'élaborer une stratégie nationale pour accroître le nombre d'employés autochtones au sein du Service. Des mesures sont en voie d'être prises afin de multiplier les programmes de formation et de perfectionnement professionnel offerts aux personnes appartenant aux groupes cibles. Des efforts seront déployés pour faire en sorte que l'équité en matière d'emploi fasse partie intégrante de tous les procédés ayant une incidence sur la planification des ressources humaines, y compris de projets comme la construction d'établissements. Enfin, des groupes de soutien et des groupes de consultation régionaux et nationaux ont été mis sur pied pour aider les employés et constituer une tribune où les personnes des groupes cibles peuvent exprimer leurs opinions et formuler des recommandations à l'intention de la haute direction. ■

### **Les femmes dans la catégorie de la gestion...**

Les femmes ne seront pas pleinement acceptées dans la catégorie de la gestion tant que les postes de secrétariat demeureront essentiellement occupés par des femmes, perçus comme étant de rang inférieur, marqués par une ambiguïté de rôles et sans avenir. ■

D'après N. Colwill. (1991). « Female Managers and Female Secretaries – Threads of the Same Tapestry », *Women in Management*, 2, 2 : p. 8.

## L'incidence du travail par postes sur le rendement

D'après les recherches sur le sujet, la vigilance et la capacité de faire son travail chez l'être humain sont principalement déterminées par trois facteurs : le rythme circadien (c'est-à-dire le cycle biologique du corps sur 24 heures), les troubles du sommeil et la perte du sommeil. Lorsqu'une personne est postée, son système circadien est dérégulé, ce qui peut avoir une incidence considérable sur son rendement au travail ainsi que sur sa vie familiale et personnelle.

Le présent article résume l'information présentée dans l'ouvrage de Lydia Dotto intitulé *Asleep in the Fast Lane: The Impact of Sleep on Work*, dont un chapitre est consacré au travail par postes.

Les chercheurs qui étudient le sommeil estiment qu'entre le quart et le cinquième des travailleurs dans les pays industrialisés sont postés. Généralement, on les retrouve dans le secteur de la sécurité, dans l'industrie alimentaire ou dans les services de santé. Pourtant, ce n'est que tout récemment que les gens ont commencé à se rendre compte que ces horaires de travail par postes, qui ont été institués sans égard pour la physiologie humaine, ont de nombreux coûts cachés, dont l'insatisfaction des employés, les problèmes de santé, l'absentéisme, les heures supplémentaires excessives, les troubles de moral et les difficultés familiales et conjugales.

Le principal défaut du travail par postes est qu'il dérègle le rythme circadien du corps, particulièrement l'alternance veille-sommeil. Deux des caractéristiques les plus néfastes du travail par postes sont la rotation hebdomadaire des quarts et l'avancement du cycle, c'est-à-dire la rotation des quarts du poste de jour, au poste de nuit et au poste de soirée, donc dans le sens contraire au mouvement des heures.

La rotation hebdomadaire des postes est très dure pour le corps

humain. En effet, il faut plusieurs jours au système circadien d'alternance veille-sommeil pour s'adapter à un changement d'horaire de huit heures. Avec la rotation hebdomadaire, il n'est pas sitôt habitué au changement qu'on lui en impose un autre. Généralement, les travailleurs n'ont que deux ou trois jours de congé entre les changements de postes et ils en profitent pour reprendre un cycle d'alternance veille-sommeil normal, imposant ainsi un dérèglement supplémentaire à leur système circadien.

La situation est exacerbée par la durée considérable des quarts. Le système circadien peut aisément s'adapter à un changement d'une heure ou deux par jour, mais un changement brusque de huit heures équivaut, du point de vue du dérèglement du rythme circadien, à se rendre en avion du milieu de l'Amérique du Nord en Europe.

De plus, les postes de travail suivent généralement une rotation contre horaire, créant un cycle avancé. Or le système circadien de l'être humain suit naturellement un cycle retardé.

Plus de 60 p. 100 des travailleurs postés se plaignent de troubles du sommeil, par rapport à seulement 20 p. 100 des gens qui travaillent des heures normales. L'insomnie, la fatigue chronique et l'endormissement au travail sont des problèmes communs, particulièrement chez les gens qui travaillent de nuit. Lorsque des travailleurs reprennent un poste de nuit après avoir travaillé de jour, ils éprouvent généralement de la difficulté à rester éveillés au milieu de la nuit, période appelée le creux circadien. À ce moment-là, leur horloge interne leur envoie le signal qu'il est l'heure de dormir. Le matin, les travailleurs de nuit ont le problème inverse : lorsque vient le moment pour eux d'aller se coucher, leur système circadien entre dans sa phase de veille pour la journée. D'après les recherches

faites sur le sujet, la plupart des travailleurs postés ne dorment en moyenne que cinq à six heures durant le jour, à moins qu'ils ne demeurent affectés au même poste plus d'une semaine à la fois.

Le changement d'un poste de soir à un poste de jour dérègle également le système circadien. Les gens qui travaillent de soirée sont éveillés à l'heure où la plupart des travailleurs de jour vont se coucher, vers 22 ou 23 heures. Ces travailleurs gagnent leur lit plus tard, vers 2 ou 3 heures du matin, et se lèvent plus tard (vers le milieu de la matinée) que les travailleurs de jour. Lorsqu'ils passent à un poste de jour, ils se voient donc subitement contraints de se coucher à 23 heures et de se lever à 7 heures, ce qui est très dur pour eux. Il a déjà été dit que cela revenait à demander à quelqu'un qui travaille une journée normale de se coucher à 20 heures.

De tous les postes, ce sont probablement ceux d'après-midi ou de soirée qui affectent le moins le système circadien, mais ce sont aussi ceux qui déplaisent aux travailleurs parce qu'ils gênent leur vie familiale et sociale.

La multiplication des troubles de digestion est une autre grave conséquence physiologique du travail par postes, particulièrement chez les travailleurs de nuit qui mangent lorsque le système circadien a interrompu la production de sucs digestifs pour la nuit.

Le décalage entre le rythme circadien et les synchroniseurs externes est plus marqué dans les jours qui suivent un changement de poste parce que les horloges internes de la personne suivent encore l'ancien horaire. Lorsqu'il y a rotation hebdomadaire des postes, surtout si elle se fait dans le sens contre horaire, le système circadien n'arrive pour ainsi dire jamais à rattraper le cycle externe. Conséquence : les gens qui travaillent par postes manquent souvent de sommeil. Une étude a révélé que seulement 15 p. 100 des travailleurs postés, comparativement à 50 p. 100 des gens qui travaillent des heures normales, dorment

entre sept et huit heures par nuit. Pis encore, le sommeil des travailleurs postés n'est souvent pas reposant.

Parce que de nombreux travailleurs postés souffrent d'une insuffisance chronique de sommeil, leur endormissement au travail est beaucoup plus prononcé que s'il dépendait uniquement de facteurs circadiens. Une étude des cas où les travailleurs s'endormaient au travail a été menée auprès de 907 travailleurs de huit usines; dans sept des usines, le travail se faisait par postes; dans la huitième, le travail se déroulait pendant la journée normale de travail. Les chercheurs ont constaté qu'en moyenne, plus de la moitié des travailleurs postés déclaraient s'être endormis pendant le quart de nuit et environ un cinquième, pendant le quart de jour ou de soirée. En revanche, seulement 8 p. 100 des travailleurs réguliers de jour disaient s'être endormis au travail.

Il semblerait donc que la difficulté pour le système circadien de s'adapter à la rotation des horaires soit à l'origine d'une tendance à l'endormissement présente chez tous les travailleurs postés, et plus particulièrement chez ceux qui travaillent de nuit. Certaines recherches ont montré que pendant le creux circadien, entre 3 et 6 heures du matin, les travailleurs qui font le relevé des compteurs de gaz commettent plus d'erreurs et mettent plus longtemps à réagir aux alertes et à répondre au téléphone. Certains chercheurs qui étudient le sommeil ont fortement recommandé que l'on n'exige pas des travailleurs postés qu'ils travaillent plus de trois nuits d'affilée.

Le vent de l'automatisation qui souffle au sein de bien des organismes exacerbe le problème de l'endormissement au travail. Au lieu de vaquer à des activités et de bouger, bon nombre de travailleurs postés sont immobiles, observant des ordinateurs, des cadrans ou des écrans de télévision.

La capacité de s'adapter aux problèmes liés au travail par postes varie selon les personnes. Ainsi, les jeunes s'adaptent généralement mieux à des

horaires inhabituels ou changeants que les personnes d'âge moyen ou celles qui sont plus âgées. De plus, certains ont avancé que les oiseaux de nuit, qui se couchent à des heures irrégulières, sont peut-être plus aptes à travailler par postes que les « matineux » qui semblent astreints à un cycle d'alternance veille-sommeil beaucoup plus régulier.

Voici quelques suggestions à l'intention de ceux qui tentent de s'adapter au travail par postes.

- S'astreindre à un horaire de sommeil aussi régulier que possible.
- S'endormir à la même heure chaque jour de chaque poste et éviter les siestes prises ici et là.
- Manger à des heures régulières. La nuit, se limiter à des collations légères, comme un fruit, de la soupe ou une tartine grillée, afin d'éviter les troubles de digestion.
- Deux jours avant de prendre un poste de nuit, se coucher un peu plus tard que d'habitude et se lever un peu plus tard le matin. Cet écart de cycle devrait faciliter l'adaptation du système circadien au nouvel horaire de travail.
- Se servir de la lumière et de la noirceur pour se réhabituer le plus vite possible à un cycle d'alternance normal. Faire le noir le plus total possible dans la chambre pendant la période de sommeil. Au réveil, laisser entrer autant de lumière que possible. De fait, certains chercheurs vont même jusqu'à suggérer de régler une minuterie pour que les lumières s'allument quelques instants avant le réveil du dormeur.
- Veiller à disposer d'un endroit tranquille où dormir pendant le jour.
- Éviter d'absorber de la caféine dans les trois heures qui précèdent le coucher. ■

L. Dotto. (1990). *Asleep in the Fast Lane: The Impact of Sleep on Work*. Toronto : Stoddart Publishing.

## Qui sont les chefs de file?

Ayant pris connaissance d'un sondage mené auprès de 25 grandes sociétés canadiennes par Jane Howell et Christopher Higgins de l'université de Western Ontario, le Centre national de recherche et développement en administration affirme :

« Pour trouver les leaders qui se cachent dans votre organisation, soyez à l'affût des gens qui possèdent ces qualités fondamentales :

- très forte confiance en soi, persévérance, énergie et prêts à prendre des risques quand il le faut;
- qualités de chef exceptionnelles; capables de communiquer à leurs collègues leur vision du potentiel d'une nouveauté. Conviction personnelle inébranlable qui motive les autres;
- longue expérience qui renforce la crédibilité dans l'organisme et qui projette une impression de compétence. »

[traduction] ■

D'après le Centre national de recherche et développement en administration. (1991). *Ideas for Managers*, 3, 2, p. 2.

## Le stress et l'épuisement professionnel

D'après un sondage mené en 1991 par l'Institut canadien du stress, bien des employeurs pensent que le stress explique plus du quart des congés de maladie pris par les employés. De l'avis de l'Association canadienne pour la santé mentale, entre 10 et 15 p. 100 des travailleurs canadiens sont en proie à des problèmes personnels graves ou chroniques qui influent sur leur rendement au travail.

Il s'agit là de deux conclusions tirées de la recherche sur le stress qui ont paru dans un récent rapport sur le stress chez les cadres supérieurs. Ce rapport, qu'a préparé la Direction générale de l'élaboration des programmes (Dotation) de la Commission de la fonction publique, se fonde sur les récentes recherches sur le stress ainsi que sur des observations faites par les conseillers de direction supérieurs du Service de diagnostic et d'orientation professionnelle de la Commission de la fonction publique. Plus de 187 cadres de la fonction publique ont consulté ces conseillers.

Le stress peut être défini comme la réaction du corps à une contrainte physiologique ou psychologique. Quoique un certain degré de stress soit nécessaire dans la vie, un excès de stress ou une réaction déplacée au stress peut avoir des conséquences négatives.

Dans quelle mesure chacun supporte le stress dépend de la fréquence, de la gravité et de la nature des pressions subies. Elle dépend également des traits intrinsèques ou individuels de chacun, y compris :

- ses expériences passées,
- ses valeurs et attitudes personnelles,
- le contrôle perçu,
- sa personnalité,
- le degré de stress résiduel,
- son état de santé général.

De plus, certains facteurs externes ou organisationnels peuvent exacerber le stress, par exemple :

- une surcharge de travail ou un conflit familial,

- une absence d'autonomie ou de contrôle,
- l'insécurité d'emploi,
- un conflit ou une ambiguïté de rôles,
- des conflits avec d'autres ou à l'extérieur de l'organisme,
- la culture ou le milieu organisationnel,
- une insuffisance de moyens,
- une formation professionnelle inadéquate ou des compétences excessives compte tenu de l'emploi occupé,
- le comportement du superviseur,
- des changements dans l'organisation interne de l'organisme.

### Les symptômes

Le stress a des conséquences sur le fonctionnement physiologique d'une personne, son comportement et sa santé physique. Parmi les symptômes psychologiques du stress se retrouvent :

- l'anxiété,
- l'irritabilité,
- les sautes d'humeur,
- la tristesse ou la dépression,
- le manque d'estime de soi,
- le retrait émotif,
- l'hypersensibilité.

Certains symptômes prennent la forme de changements de comportement, et peuvent avoir une incidence sur le rendement au travail, par exemple :

- l'incapacité de prendre des décisions,
- la multiplication des conflits avec d'autres,
- le blocage de la créativité et du jugement,
- des troubles de mémoire,
- une perte de rendement,
- des troubles de concentration.

Certaines des manifestations physiques les plus communes du stress sont :

- l'insomnie,
- les maux de tête,
- les maux de dos,
- les troubles gastro-intestinaux,

- l'épuisement,
- l'hypertension artérielle,
- des maladies fréquentes.

### L'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel, réaction aiguë au stress, est un état d'éreintement physique et mental attribuable aux circonstances du métier exercé. D'après de récentes recherches, il semblerait que l'épuisement professionnel soit aussi répandu chez les cadres supérieurs que chez ceux qui ont pour profession de venir en aide aux autres, qui furent d'ailleurs les premières victimes d'épuisement professionnel.

À l'instar du stress, l'épuisement professionnel peut se manifester sur le plan psychologique (épuisement émotif ou réaction excessive), par le comportement (baisse de rendement au travail) ou sur le plan physique (éreintement).

Vous a-t-on déjà dit que vous aviez une personnalité de « type A »? Les personnalités de type A réussissent très bien dans tous les aspects de leur vie; elles sont extrêmement compétitives et font souvent montre d'impatience et d'agressivité dans leur lutte continuelle pour en faire plus, plus vite que les autres. On estime que plus des trois quarts des cadres nord-américains possèdent des traits de personnalité de type A. Selon certaines recherches, les personnalités de type A, par rapport aux plus placides personnalités de type B, sont sept fois plus susceptibles d'être victimes de maladies du cœur.

### Le stress et les cadres supérieurs

Jusqu'à tout récemment, rares étaient ceux qui pensaient que les cadres supérieurs supportaient plus qu'un degré minimal de stress. Après tout, dans la mesure où ce sont eux qui prennent les décisions, quels facteurs de stress pourraient les toucher à un degré plus que négligeable?

Or, l'évolution récente des principes de gestion est aujourd'hui perçue comme une éventuelle source

de stress pour les cadres supérieurs et comme un agent susceptible d'exacerber les facteurs de stress déjà présents. Par exemple, depuis relativement peu de temps, on attend des employeurs qu'ils respectent les besoins humains de leurs employés. Les gestionnaires sont donc tenus de composer avec une philosophie sociale émergente et d'élaborer des politiques sur diverses questions, comme l'équité en matière d'emploi et l'égalité de rémunération. Par ailleurs, l'évolution du style de gestion exige désormais des gestionnaires qu'ils délèguent davantage d'autorité et misent sur la gestion efficace des « personnes » plutôt que des systèmes.

Dans ce portrait de la situation, il ne faut pas oublier que la composition de la main-d'œuvre change aussi. Avec l'augmentation du nombre de travailleuses, les difficultés et les obligations qui se posent dans toutes les maisons où les deux conjoints travaillent ou au sein des familles monoparentales sont autant de nouvelles sources de stress. Les gestionnaires sont obligés de faire preuve de souplesse et de compréhension. En fait, on a cité la surcharge de travail et les conflits familiaux comme étant les principaux facteurs de stress chez les cadres de direction.

Certaines sources de stress se rencontrent plus souvent dans la fonction publique que dans le secteur privé. Le climat étant actuellement à l'austérité, il est attendu des gestionnaires qu'ils arrivent à faire davantage avec des ressources moindres; cette attente est clairement énoncée dans *Fonction publique 2000 : Le renouvellement de la Fonction publique du Canada*. Quoique valables, les recommandations qui préconisent l'élimination d'échelons hiérarchiques, l'adoption de nouveaux styles de gestion, la justification de l'emploi des ressources et le recours à l'innovation pourraient en fait s'avérer de nouvelles sources de stress.

La nature politique de la fonction publique est à l'origine d'un stress supplémentaire pour les cadres supérieurs. Le régime électoral,

c'est-à-dire l'éventualité d'un changement de gouvernement tous les quatre ans, coupe souvent court au temps et aux efforts nécessaires pour cerner et entreprendre de réaliser des objectifs à long terme dans les ministères.

La tendance à la décentralisation peut aussi constituer une source de stress pour les cadres qui ne sont pas convaincus de la validité de cette méthode. Plus précisément, alors que dans le secteur privé la décentralisation peut sembler une mesure nécessaire pour améliorer le service à la clientèle, au sein du gouvernement, la décentralisation peut parfois tendre à d'autres fins.

#### Que faire?

Des mesures de réduction du stress ayant cours dans le secteur privé pourraient éventuellement être adaptées pour la fonction publique, y compris les garderies en milieu de travail, la modification de l'aménagement des installations, le partage d'emploi, les séances de conditionnement physique dans le lieu de travail et les programmes de formation et de perfectionnement individuels approfondis.

D'autres suggestions s'adressent directement aux cadres supérieurs, comme leur laisser le temps d'équilibrer leur surcharge de travail avec leurs obligations familiales et leurs loisirs, ce qui suppose que l'on

reconnaisse que les voyages d'affaires fréquents empiètent sur la vie personnelle des cadres et que la prise de vacances et de congés annuels fait partie intégrante d'un mode de vie sain. De plus, il faut tenir compte de l'effet de déménagements sur la famille d'un cadre, ce qui pourrait entraîner la mise sur pied d'un régime d'aide à la recherche d'emploi pour les conjoints. Enfin, en offrant des programmes de formation et de perfectionnement qui conviennent aux cadres, il serait peut-être possible de réduire en partie leur niveau de stress professionnel. ■

Commission de la fonction publique. (1991). « *Stress and Executive Burnout* ». Rapport non publié.

## L'épuisement professionnel...

Ce sont les travailleurs les plus vaillants qui sont le plus gravement atteints d'épuisement professionnel. Si le revenu, la réputation ou l'excellence professionnelle sont des barèmes de réussite fondés non pas sur ses propres aspirations et besoins mais sur ceux des autres, les résultats atteints ne sont jamais assez bons, ce qui ne fait qu'exacerber les pressions qui mènent à l'épuisement professionnel. De plus, la volonté de réussir peut être

carrément nuisible lorsqu'elle domine l'existence d'une personne. Cette obsession avec le travail peut créer une pression double : l'effort déployé pour se distinguer sans cesse davantage, et l'absence d'autres récompenses dans la vie. ■

D'après A. Pines et E. Aronson. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York : The Free Press, p. x et pp. 77-78.

## Alors, vous n'êtes pas assez « stressé » ?

D'après certaines études résumées dans ce numéro de FORUM, le personnel du Service vit un stress assez grave. Pour ceux qui ont le bonheur de ne pas faire partie de ce groupe, il existe un moyen infaillible d'aller grossir les rangs des « stressés » : suivez les consignes ci-après. Quant à ceux qui vivent déjà un certain stress, en suivant ces mêmes consignes, vous devriez réussir à maximiser le stress dans votre vie sans trop d'effort.

**1. Ne jamais communiquer ouvertement en exprimant vos sentiments réels.** Ne demandez jamais ce dont vous avez besoin ni surtout ce que vous désirez – laissez-vous manger la laine sur le dos.

**2. Accrochez-vous férocement à vos ressentiments et plaignez-vous souvent.** Geignez et gémissiez au moins 2,5 heures par jour à qui veut bien vous entendre, et particulièrement à vos patrons, à vos collègues de travail, à votre famille et à vos amis. En vous comportant ainsi, vous êtes sûr de tenir à distance votre entourage et d'éviter les liens affectifs, l'isolement étant merveilleusement « stressant ».

**3. Ne vous fiez pas à vos compétences ni à la validité de vos convictions et de vos croyances pour ne pas être tenté d'exprimer vos opinions et vos préoccupations.** Admettez sans discuter les opinions des autres, prenez toutes les critiques comme si elles vous visaient directement et surtout, accrochez-vous à votre dignité offensée.

**4. Fuyez ceux qui font mine de vous appuyer et de vous encourager.** Pas d'amis, pas d'animaux familiers, pas de sorties et de divertissements, pas de contacts avec la parenté – rien. Ne demandez jamais l'aide de personne. Complaisez-vous dans votre solitude et souffrez, souffrez, souffrez!

**5. Mettez beaucoup d'énergie à être fielleux, méchant, acrimonieux,**

**blesant et cruel.** Ne ratez jamais une occasion de colporter des ragots et faites tout en votre pouvoir pour dénigrer les autres. Votre tour viendra sûrement.

**6. Devenez un bourreau de travail.** C'est facile - il suffit de faire passer votre travail avant tout. Ne quittez jamais le bureau sans emporter de travail à faire à la maison, tous les jours et toutes les fins de semaine. Ne prenez jamais plus de 28 heures de vacances d'affilée, et travaillez sans faute les jours fériés. Après tout, vous ne visez rien de moins que l'épuisement total.

**7. Ne succombez jamais à la tentation de gérer efficacement votre temps.** Ne refusez rien à personne, chargez-vous de plus de projets que vous ne pouvez en compléter et dites toujours oui, oui, oui à toutes les requêtes que l'on vous présente. Entretenez le mythe que vous travaillez mieux sous pression. Après tout, vous devez tout faire vous-même puisqu'il n'y a que vous qui sachiez bien faire les choses.

**8. Remettez tout à plus tard, toujours!** Comme l'a si bien dit Mark Twain : « Pourquoi remettre à demain ce qui peut être remis à après demain ». Si on ne laissait rien à la dernière minute, combien de choses ne se feraient jamais!

**9. Évitez le repos et le sommeil.** Moins vous dormez, plus le stress vous pèse et plus vous serez irritable – un signe assuré de stress.

**10. Évitez les séances régulières d'exercice. En fait, évitez l'exercice.** L'exercice ne peut qu'améliorer votre tonus musculaire et votre circulation sanguine, en plus de vous relaxer. La dépense physique est une « soupape de vidange » du stress mental. En plus, l'exercice est une perte d'un temps précieux qui serait mieux consacré à trouver des façons d'augmenter le

stress dans votre vie.

**11. Mangez et buvez tout votre soûl, sans retenue aucune.** Gavez-vous de gras, de sucreries, de sel, de viande rouge et de caféine. Ne visez pas moins de 15 kilos en trop – plus vous traînez de kilos de trop, plus votre cœur travaille dur, un stress de plus!

**12. Consommez de la drogue.** Avalez gaiement Valium et aspirine, buvez de l'alcool, fumez cigarette sur cigarette. Et surtout, ne prêtez pas attention aux signaux d'alerte que vous envoie votre corps.

**13. Ne croyez pas un mot de ce que vous lisez sur les effets bénéfiques des exercices de relaxation.** Fuyez comme la peste les dialogues internes positifs, l'imagerie mentale, les exercices de respiration, les massages, le yoga ou quelque autre technique de relaxation. Comment voulez-vous être bien « stressé » si vous relaxez?

**14. Devenez un adepte de la frénésie au travail.** Un moyen idéal d'augmenter la pression qui pèse sur vous. Vous prendrez une importance énorme à vos yeux – « regardez-moi, regardez comme je travaille dur ». Vous êtes tellement sous pression que vous travaillez forcément très dur. En plus, la frénésie éloigne les responsabilités. Vous avez l'air tellement surmené et préoccupé que votre entourage n'osera jamais vous demander de faire quoi que ce soit.

**15. Ruminez vos problèmes dans votre tête.** Partager vos soucis avec quelqu'un en qui vous avez confiance et que vous respectez ne peut que vous soulager. Mieux vaut souffrir en silence que risquer de rabaisser votre niveau de stress.

**16. Déployez des efforts considérables pour ne pas vous amuser.** Fuyez les divertissements : vous risqueriez de rire et de vous amuser, contrant nettement tous vos plans pour ajouter du stress dans votre vie.

**17. Montrez-vous rigide, mesquin et intolérant. N'admettez le changement sous aucun prétexte.** Ainsi, vous pouvez monter sur vos

grands chevaux et y demeurer à tout propos puisque vous êtes convaincu d'avoir toujours raison.

**18. Ne vous avisez pas d'équilibrer votre travail et vos loisirs.** Oubliez les passe-temps, les divertissements, le cinéma, la lecture, le théâtre, les concerts, les promenades en plein air, les visites chez les amis et la famille, les excursions au musée et les jeux de sociétés – autrement dit, tout ce qui risquerait de soulager votre stress.

**19. Ne vous perdez pas en introspection.** Ne vous interrogez jamais sur vous-même, vos valeurs, vos buts ou

vos objectifs dans la vie. Ne vous laissez pas aller à analyser vos problèmes – contentez-vous d'en rejeter la faute sur votre conjoint, vos amis ou votre famille.

**20. Ne fixez pas d'objectifs et ne faites pas de projets.** Vous fixer des objectifs et faire des projets pour les atteindre ne pourraient que faire de l'ordre dans votre vie et lui donner un sens. Vous seriez bien obligé de prendre soin de vous et de cultiver vos relations. Des objectifs de carrière vous contraindraient à viser l'excellence professionnelle et des objectifs pécuniaires, à gérer judicieusement

vos objectifs. Donc, pour veiller à demeurer bien tendu, oubliez les objectifs personnels, professionnels ou financiers. Si vous n'avez aucune idée de ce que vous attendez de la vie, vous vous contenterez toujours de votre sort. ■

Adapté de C.C.W. Hines et W.C. Wilson. (Octobre 1986). « A No-Nonsense Guide to Being Stressed », *Management Solutions*, pp. 27-29. FORUM tient à remercier l'American Management Association qui a gracieusement consenti à la reproduction de cet article.

## Que pensent les agents correctionnels des délinquants sexuels?

par John R. Weekes

Département de psychologie, Établissement de Drumheller (Prairies)

Guy Pelletier

Département des ressources psychosociales, Tom Baker Cancer Centre,

Calgary (Alberta)

et Daniel Beaudette

Département de psychologie, Établissement Springhill (Atlantique)

D'après une récente étude menée au Canada, les agents correctionnels ont une opinion nettement moins bonne des délinquants sexuels que des délinquants n'ayant pas commis de délits sexuels. En outre, cette étude a révélé que la plupart des agents correctionnels ont à s'occuper de délinquants sexuels dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles et aimeraient bénéficier d'une formation pertinente plus approfondie.

L'étude évaluait la perception qu'ont les agents correctionnels de trois groupes de délinquants : les pédophiles, les délinquants ayant infligé des sévices sexuels à des femmes et les délinquants n'ayant pas commis de délits sexuels. L'étude portait également sur les besoins de formation exprimés par les agents et sur la fréquence de leurs contacts avec les délinquants sexuels.

Au total, 82 agents correctionnels

de premier échelon, 70 hommes et 12 femmes, travaillant dans deux établissements correctionnels fédéraux à sécurité moyenne, l'un sis dans la région de l'Atlantique et l'autre dans celle des Prairies, ont rempli un questionnaire de leur plein gré.

Le questionnaire regroupait 19 échelles dont devaient se servir les agents pour coter individuellement leur perception des trois groupes de délinquants. Les échelles, graduées de 1 à 7, avaient deux pôles : l'un positif, coté à 1 pour « non violent », et l'autre négatif, coté à 7 pour « violent », par exemple. Les agents devaient donner à chaque groupe de délinquants la cote positive ou négative reflétant le plus fidèlement leur opinion.

L'étude tenait également compte de l'âge des agents, de leur niveau de scolarité, des années en service en milieu correctionnel et du temps passé en contact avec les délinquants

sexuels.

En dernier lieu, les agents devaient indiquer jusqu'à quel point ils étaient en accord (« fortement en désaccord » à « fortement en accord ») avec les énoncés suivants :

- J'aimerais avoir une formation plus approfondie sur les contacts avec les délinquants sexuels.
- Le travail avec des délinquants sexuels est une source de stress.
- Ma formation professionnelle ne m'a pas préparé à travailler avec des délinquants sexuels.
- Les délinquants sexuels peuvent être soignés.
- De façon générale, les délinquants peuvent être soignés.

### Les résultats

En général, les agents correctionnels considéraient que les délinquants sexuels étaient beaucoup plus dangereux, nuisibles, violents, tendus, malfaisants, imprévisibles, incorrigibles, agressifs, faibles, irrationnels et craintifs que les délinquants n'ayant pas commis de délits sexuels (voir la figure). Ils étaient d'avis que les pédophiles étaient nettement plus dépravés et déficients que les délinquants sexuels qui s'attaquaient aux femmes, ceux-ci étant, à leur tour, perçus comme plus dépravés et déficients que les délinquants n'ayant pas commis de délits sexuels.

Sur cinq échelles, les agents correctionnels ont attribué des cotes

comparables aux délinquants sexuels et aux autres délinquants. Selon eux, les deux catégories de délinquants avaient des pulsions sexuelles, une maîtrise de soi et une intelligence comparables; de plus, ils étaient perçus comme également actifs ou passifs et manipulateurs ou non manipulateurs.

La majorité (89 p. 100) des agents correctionnels ont indiqué qu'ils avaient certains contacts avec les délinquants sexuels.

La plupart des agents (68 p. 100) ont mentionné qu'ils aimeraient bénéficier d'une formation plus poussée en ce qui concerne les échanges avec les délinquants sexuels. Seulement environ 12 p. 100 des agents étaient d'avis que leur formation les avait préparés adéquatement à travailler avec ce groupe de délinquants.

À la question sur la possibilité de traitement des délinquants sexuels, seulement environ un cinquième (20,7 p. 100) des agents considéraient que les délinquants sexuels pouvaient être soignés. Par contre, plus de la moitié des agents (52,4 p. 100) étaient

d'avis que les délinquants en général pouvaient être soignés.

Les agents plus âgés et plus expérimentés avaient davantage tendance à indiquer que leur formation les avait préparés à ce genre de contacts. Cependant, ces mêmes agents rapportaient un niveau de stress professionnel plus élevé lorsqu'ils s'occupaient de délinquants sexuels.

Une corrélation a pu être faite entre l'âge des agents, les années en service en milieu correctionnel et le niveau de scolarité : les agents plus jeunes et moins expérimentés avaient fait des études plus poussées.

Il est intéressant de constater que les agents ayant un niveau de scolarité plus élevé se sentaient moins aptes à travailler avec les délinquants sexuels. Au même titre, les agents ayant exprimé le désir de suivre une formation plus approfondie en vue de s'occuper des délinquants sexuels étaient plus souvent de l'avis que les délinquants sexuels peuvent être soignés et avaient moins tendance à rapporter que leurs contacts avec les délinquants sexuels augmentaient leur

niveau de stress professionnel. De plus, ces agents correctionnels avaient généralement des contacts plus fréquents avec les délinquants sexuels et pensaient plus souvent que les délinquants en général peuvent être soignés.

### Discussion

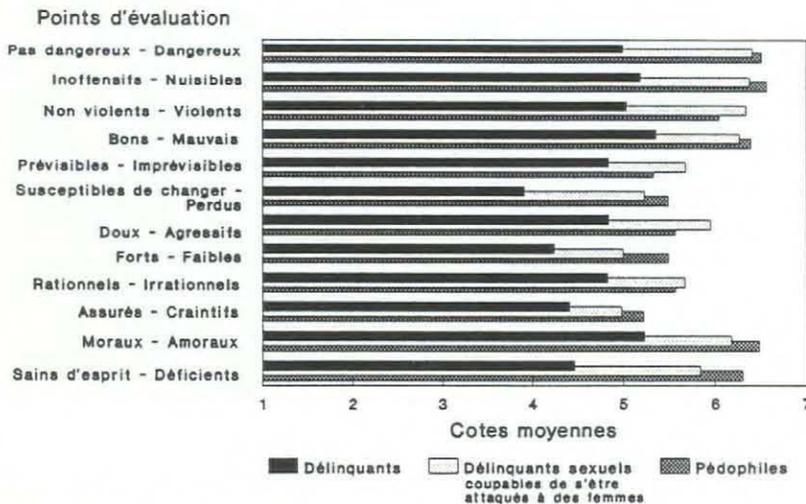
La conclusion la plus frappante tirée de cette étude est que la perception que les agents correctionnels ont des détenus varie selon la nature du crime que ceux-ci ont commis. En général, les agents ont une opinion moins favorable des délinquants sexuels que des délinquants n'ayant pas commis de délits sexuels.

Cependant, ces conclusions contredisent la recherche sur la criminalité, les traits de personnalité particuliers et les aptitudes sociales des délinquants sexuels. Par exemple, Gordon et Porporino<sup>1</sup> soulignent les similitudes plutôt que les différences entre les violeurs et les non-violeurs à certains points de vue comme les antécédents criminels, la personnalité, les aptitudes sociales, les attitudes sexuelles et la nature des pulsions sexuelles. Par ailleurs, les documents parus sur les pédophiles et les délinquants coupables d'inceste indiquent que ces délinquants sont plus susceptibles d'avoir des différences singulières quant à certains traits.

Il est possible que la perception négative qu'il a des délinquants sexuels empêche le personnel de former des liens trop étroits avec des individus généralement considérés comme dégoûtants et répugnants.

L'étude indique que le personnel de premier échelon souscrit ouvertement aux stigmates que l'opinion publique attribue aux délinquants sexuels. En revanche, il faut souligner que l'étude ne faisait pas de comparaison formelle entre les perceptions des agents correctionnels et celles du public à l'endroit des délinquants sexuels, c'est-à-dire qu'elle n'évaluait pas jusqu'à quel point les perceptions des agents correctionnels en tant que particuliers, même si leur cas est unique dans la mesure où ils ont des

Cotes moyennes\* accordés aux délinquants sexuels et aux autres délinquants sur certains points d'évaluation



\* Une cote élevée correspond à une perception défavorable.

<sup>1</sup> A. Gordon et F. Porporino. (1991). « Managing the Treatment of Incarcerated Sexual Offenders », *Corrections Today*, 53, 162-168.

contacts étroits avec les délinquants, reflétaient celles de la société. D'autres recherches sont prévues pour aborder cette question.

La plupart des agents qui ont participé à l'étude ont manifesté le désir de suivre une formation plus approfondie, probablement afin de mieux comprendre les délinquants sexuels et donc d'obtenir de meilleurs résultats dans leur travail. Selon toute vraisemblance, les programmes de formation à l'intention des nouveaux employés et la formation en cours

d'emploi pour le personnel en service n'en seraient que plus pertinents si l'accent était mis sur ce qui fait tiquer les détenus coupables de délits sexuels. Cependant, étant donné la persistance des attitudes et des croyances, il est peut-être irréaliste d'espérer que les programmes de formation par l'information suffiront à aplanir les différences soulignées par cette étude quant à la perception qu'ont les agents des délinquants sexuels et des autres délinquants.

Sinon, une approche sur deux

fronts en matière de formation du personnel – visant l'élimination des idées fausses qui ont cours et l'élaboration de méthodes efficaces de gestion et d'intégration des délinquants sexuels dans les établissements à population générale – permettra de réduire le stress professionnel, suscitera l'auto-efficacité chez les agents correctionnels et améliorera les rapports entre les détenus et le personnel. Par la même occasion, une telle approche serait propice dans un milieu préconisant le traitement. ■

## La formation des employés devant travailler avec les délinquants sexuels

par Claude Tellier

Agent de projet principal, Formation et perfectionnement professionnel, Service correctionnel du Canada

Compte tenu du fait que les délinquants sexuels représentent environ 15 p. 100 de la population carcérale fédérale au Canada, il y a lieu d'élaborer une stratégie de formation visant à améliorer les méthodes de gestion des délinquants sexuels. Les conclusions et les recommandations découlant de l'enquête Pepino, du groupe de travail sur la santé mentale et de l'analyse des besoins faite par le groupe des WP<sup>1</sup> soulignent également la nécessité de fournir au personnel une formation qui lui permette d'entretenir des rapports plus productifs avec les délinquants sexuels.

À la suite d'une décision prise par le comité de direction du Service correctionnel du Canada à cet égard, un comité directeur national sur la gestion et le traitement des délinquants sexuels a été mis sur pied avec le mandat de superviser et de coordonner le programme de formation. Des représentants du Secrétariat du Solliciteur général, de la Commission nationale des libérations conditionnelles et des Services de santé, de la Formation et du perfectionnement

professionnel, de la Recherche et des statistiques, de la Gestion des détenus et de la Division des programmes de mise en liberté communautaire et service de soutien du Service correctionnel du Canada en étaient membres.

Les efforts du comité ont abouti à l'élaboration d'un programme de formation exhaustif sur la délinquance sexuelle. Le comité a consulté M. Howard Barbaree, expert de réputation nationale et internationale en matière de traitement des délinquants sexuels, au sujet du programme; le comité s'est aussi inspiré du travail de M. William Pithers et de M<sup>me</sup> Linda Beal, créateurs d'une trousse de formation sur la délinquance sexuelle destinée aux agents de probation et de libération conditionnelle du service correctionnel de l'État du Vermont. Cette trousse est fondée sur le modèle de prévention des rechutes.

Après s'être dûment renseigné, le comité a décidé de retenir le modèle de prévention des rechutes comme

méthode de gestion des délinquants sexuels relevant du Service correctionnel du Canada. Celui-ci fit dès lors partie intégrante du programme de formation.

La prévention des rechutes est un modèle de traitement et de supervision structuré pour les délinquants sexuels durant l'incarcération et après la libération. À l'origine, le modèle fut élaboré pour aider les toxicomanes. Il est fondé sur le principe que les toxicomanes courent un risque constant de rechute, c'est-à-dire qu'ils risquent de reprendre les habitudes et les comportements qui les ont menés à consommer excessivement de l'alcool et à se droguer. La prévention des rechutes inculque aux délinquants des aptitudes d'autogestion, des méthodes de maîtrise des impulsions et des mécanismes d'adaptation pour éviter les situations problématiques ou y réagir de façon dynamique.

En 1983, M. Pithers, du Vermont Center for the Prevention and Treatment of Sexual Abuse du service correctionnel de Waterbury (Vermont), et ses collègues, Marques, Gibat et Marlatt, ont adapté le modèle de prévention des rechutes pour les délinquants sexuels.

M. Pithers et ses collègues ont ouvert la voie dans ce domaine. Ils ont gracieusement permis au Service correctionnel du Canada de s'inspirer de

<sup>1</sup> Le groupe professionnel des WP réunit tous les gestionnaires de cas du Service correctionnel du Canada.

leur labour et de l'adapter à la réalité canadienne<sup>2</sup>.

### **Programme de formation sur la délinquance sexuelle**

Le programme de formation sur la délinquance sexuelle du Service correctionnel du Canada vise avant tout à sensibiliser le personnel chargé de l'évaluation, de la gestion et du traitement des délinquants sexuels et à lui fournir des outils supplémentaires qui tiennent compte des besoins spéciaux de ces délinquants tout en assurant la transition de l'établissement à la collectivité. Le programme est divisé en deux volets distincts.

#### **Unité I – Évaluation, traitement et gestion des délinquants sexuels**

Ce volet du programme de formation comporte un survol de la délinquance sexuelle. Il prépare et sensibilise les travailleurs correctionnels qui seront appelés à travailler avec des personnes qui usent de violence sexuelle.

Le programme vise :

- à sensibiliser les participants à l'influence de leurs attitudes sexuelles sur leur intervention auprès des délinquants sexuels;
- à les aider à mieux comprendre la dynamique du comportement criminel des délinquants sexuels;
- à enrichir leurs connaissances et leurs compétences en matière d'évaluation des délinquants sexuels;
- à approfondir leur connaissance des diverses méthodes de traitement des délinquants sexuels et de la prévention des rechutes.

Des questions comme l'évaluation du déni de la réalité et de la minimisation, de la préférence sexuelle et des aptitudes sociales ainsi que la caractérisation du cycle de la délinquance sont également abordées dans

l'Unité I.

#### **Unité II – Évaluation du risque posé par le délinquant sexuel et prévention des rechutes**

L'Unité II est consacrée aux aptitudes pédagogiques surtout utiles aux employés qui sont directement responsables du traitement et de la gestion des délinquants sexuels. Les participants ont l'occasion d'acquérir et de polir des techniques d'entrevue, d'évaluation des facteurs de risque et des besoins, d'identification des causes des rechutes et d'élaboration de plans de suivi pour réduire les rechutes.

Les unités sont subdivisées en modules pour faciliter la prestation du programme tout en convenant aux besoins des différents groupes professionnels du milieu correctionnel.

#### **Mise en œuvre**

Le programme de formation a été mis à l'essai dans la région de l'Ontario en janvier 1991. Somme toute, les résultats ont été très encourageants; de nombreux agents correctionnels, gestionnaires de cas et psychologues se sont dits impressionnés par tout ce qu'ils ont tiré du programme qui leur est utile dans leur travail avec les délinquants sexuels.

Le programme de formation comprend un volet de formation des instructeurs, soit un atelier de cinq jours pour les instructeurs qui donnent la programme sur la délinquance sexuelle. En effet, pour que le programme de formation soit réellement efficace, il doit être donné par des instructeurs possédant certaines qualités et certaines aptitudes précises. Les instructeurs recrutés dans les cinq régions du Service correctionnel du Canada ont surtout été choisis en raison de leurs bonnes techniques

d'animation, de leur vaste expérience directe avec les délinquants sexuels et de leur familiarité avec la catégorisation et la dynamique de la déviance sexuelle.

Jusqu'à présent, les résultats obtenus confirment la nécessité de prolonger ce programme de formation. À long terme, l'objectif est de fournir à tout le personnel correctionnel une connaissance générale des délinquants sexuels avant la fin de l'exercice financier 1993-1994. Tous les gestionnaires de cas et autres groupes professionnels qui interviennent directement auprès des délinquants sexuels bénéficieront d'une formation plus poussée.

Les professionnels du domaine n'en sont pas encore venus à un consensus quant aux facteurs qui présagent avec le plus d'exactitude le risque de rechute chez les délinquants sexuels. Les documents sur le sujet sont encore rares, et il reste beaucoup de chemin à faire dans ce domaine. Il n'est donc pas possible, pour l'instant, de se prononcer définitivement sur l'évaluation des risques.

En revanche, il est quand même très important d'employer les connaissances dont on dispose de la façon la plus créative et la plus dynamique possible. Les victimes de délits sexuels, surtout les futures victimes, ne peuvent attendre que le Service enrichisse ses connaissances et améliore ses méthodes. Leur meilleur espoir et la meilleure façon pour le Service d'améliorer connaissances et aptitudes est que celui-ci reste ouvert et fasse ce qu'il peut avec les moyens dont il dispose. C'est pourquoi le Service forme son personnel en vue de mettre à exécution le modèle de prévention des rechutes, qui est aujourd'hui considéré comme le plus efficace des programmes de gestion des délinquants sexuels. ■

<sup>2</sup> Pour plus amples renseignements sur les recherches de M. Pithers et de ses collègues, on conseille la lecture d'un document intitulé « *Relapse Prevention: A Method for Enhancing Behavioral Self-Management and External Supervision of the Sexual Aggressor* » par W.D. Pithers, G.F. Cumming, L.S. Beal, W. Young et R. Turner. Cet article a paru dans *Sex Offenders: Issues in Treatment*, B. Schwartz (éd.) publié en 1989 par le National Institute of Corrections. Voir aussi l'article de M. Pithers dans *FORUM*, vol. 3, n° 4, décembre 1991.

## L'engagement, les attitudes, les aspirations et le stress professionnel : l'expérience du personnel correctionnel

par David Robinson

Directeur principal des recherches, Direction de la recherche et des statistiques, Service correctionnel du Canada

**D**ans le secteur correctionnel, la recherche appliquée se veut principalement une source de données pour faciliter la gestion des délinquants. Désireux d'enrichir les connaissances employées pour améliorer l'efficacité du régime correctionnel, les chercheurs se sont concentrés sur les questions qui concernent les délinquants, au détriment des questions liées au personnel qui ont été quelque peu négligées à titre d'élément essentiel du bon fonctionnement d'un système correctionnel. Réaffirmant l'importance accordée au personnel dans sa mission, le Service correctionnel du Canada a maintenant reconnu la nécessité d'obtenir davantage d'information sur son personnel.

Le sondage sur l'engagement du personnel a été proposé par la Direction de la recherche et des statistiques afin d'améliorer la compréhension des questions qui touchent le personnel du Service correctionnel du Canada<sup>1</sup>. La Direction envisageait l'étude d'un grand échantillon national pour obtenir des données de très haute qualité sur l'ensemble du personnel du Service correctionnel du Canada. Des sondages auprès du personnel avaient déjà été faits par le passé, mais bon nombre d'entre eux n'étaient pas réellement révélateurs à cause de la taille réduite des échantillons, due au refus de bien des gens de participer. Ces sondages s'étaient faits par la poste, méthode qui limite le nombre de participants. Dans le cas d'autres sondages, l'échantillon retenu n'était pas représentatif parce qu'il privilégiait certains groupes professionnels (par exemple les agents correctionnels). En employant une méthode d'échantillonnage au hasard dans le cadre du sondage sur l'engagement du personnel, il a été possible de parer à certaines des lacunes qui caractérisaient les sondages antérieurs.

La méthode de collecte de données employée a été conçue justement pour tirer parti de la haute qualité de l'échantillon. Les chercheurs se sont

appuyés sur plusieurs sources de données, y compris des questionnaires et des entrevues individuelles avec les employés, en plus de sondages menés par les surveillants et de la consultation des évaluations du rendement des employés ayant consenti à la communication de ces renseignements confidentiels aux fins de sondage. Des interrogateurs qualifiés ont expliqué aux groupes d'employés comment remplir les questionnaires et ont mené les entrevues<sup>2</sup>.

Les chercheurs du Service correctionnel du Canada ont également tiré avantage de ce grand échantillon national pour mettre l'accent sur une foule de questions touchant le personnel (voir encadré). Les données démographiques exhaustives (l'âge, le sexe, la scolarité, la région, la catégorie professionnelle) et les antécédents professionnels (le nombre d'années en service) furent également incluses

dans le modèle de collecte de données. Les chercheurs purent donc passer en revue les attitudes et les perceptions du personnel à la lumière de diverses caractéristiques du personnel du Service correctionnel du Canada.

Bon nombre des méthodes de collecte de données utilisées au cours du sondage ont été employées lors d'autres sondages sur les régimes correctionnels et dans le cadre de recherches sur d'autres organisations du travail. Par exemple, certaines des questions posées pour évaluer l'engagement étaient reprises d'un récent sondage d'envergure mené au sein de la fonction publique fédérale (voir « Le partage des obligations professionnelles et familiales » à la rubrique *La recherche en deux mots* de ce numéro). D'autres outils de recherche étaient rattachés à des questions d'intérêt particulier pour le Service et ont été conçus spécifiquement pour le sondage sur l'engagement du personnel.

Des conclusions sur les employés du Service, notamment sur leur engagement à l'égard du Service, leurs attitudes à l'endroit des délinquants, leurs opinions sur le stress professionnel et leurs habitudes de santé et de vie, sont présentées dans cet article qui n'aborde que certaines questions, la publication de rapports de recherche sur les renseignements recueillis par le biais de ce sondage étant également prévue.

*658 employés du Service ont rempli un questionnaire ou passé une entrevue, ou les deux.*

<sup>1</sup> *Exposé sur les buts du projet de recherche, voir D. Robinson, L. Simourd et F. Porporino, Research on Staff Commitment: A Discussion Paper. Rapport n° R-18. (Ottawa : Direction de la recherche et des statistiques, Service correctionnel du Canada, 1991).*

<sup>2</sup> *La firme Goss, Gilroy and Associates d'Ottawa a été engagée à contrat pour procéder à la collecte de données. Même si ce fut la Direction de la recherche et des statistiques qui assura la formation dans le cadre du projet, les entrevues mêmes n'ont pas été faites par des employés du Service correctionnel du Canada.*

## Profil de santé du personnel

Les problèmes de santé préoccupent de plus en plus les gestionnaires pour diverses raisons, y compris la productivité des travailleurs et leur bien-être et satisfaction en général. Le sondage sur l'engagement du personnel a permis d'étudier certaines caractéristiques de santé d'un échantillon représentatif du personnel, ce qui a donné lieu aux conclusions qui suivent.

- Seulement 3,8 p. 100 des employés consultés se considéraient en mauvaise santé, alors que 53,7 p. 100 jugeaient leur santé bonne et 42,6 p. 100, excellente.
- Environ 16 p. 100 des participants ont déclaré prendre des médicaments vendus librement (par exemple des analgésiques de marque, des laxatifs, etc.) au moins une fois par semaine, et environ 23 p. 100 ont révélé qu'ils prenaient des médicaments vendus sur ordonnance.
- Un tiers des participants fumaient la cigarette. Environ la moitié fumaient à peu près un paquet chaque jour, et à peu près 13 p. 100, plus d'un paquet par jour. Des deux tiers de non-fumeurs, le tiers avaient déjà fumé par le passé.
- Quinze pour cent des participants ont déclaré qu'ils ne consommaient pas d'alcool. De la majorité des buveurs, 7 p. 100 buvaient chaque jour et 6,6 p. 100, quatre à six fois la semaine. La plupart des participants (63,8 p. 100) consommaient de l'alcool d'une fois par semaine à une fois par mois. Le nombre moyen de consommations par occasion était de 2,8. En revanche, 13,1 p. 100 des buveurs ont déclaré qu'ils prenaient cinq consommations ou plus à chaque occasion. ■

Le sondage portait notamment sur les questions suivantes :

- l'engagement du personnel à l'égard du Service;
- les attitudes au sujet du changement interne;
- les divers aspects de la satisfaction professionnelle;
- l'orientation de carrière et la motivation des travailleurs;
- l'auto-évaluation et l'évaluation par le supérieur du rendement au travail;
- les attitudes au sujet du secteur correctionnel;
- les convictions concernant la réadaptation et la fonction de garde en milieu correctionnel;
- la perception des facteurs de stress en milieu correctionnel;
- les aspirations professionnelles;
- l'exposition aux incidents graves;
- les attitudes concernant la mission du Service;
- la santé et le mode de vie.

### L'échantillon

Les conclusions présentées dans cet article ont été déduites de l'étude d'un échantillon de 658 employés du Service ayant rempli un questionnaire ou passé une entrevue, ou les deux<sup>3</sup>. Seulement 8,6 pour 100 du personnel contacté ont refusé de prendre part au sondage. De plus, 4,6 p. 100 des employés ne se sont pas présentés le jour où les interrogateurs ont visité leur lieu de travail. Le taux de réponse au sondage est tout de même très élevé. La plupart des membres du personnel étaient plus que prêts à participer et se sont beaucoup intéressés aux objectifs visés par la recherche.

La méthode d'échantillonnage employée a été mise au point en

collaboration avec le Centre de consultation statistique de l'Université Carleton. Le modèle était fondé sur l'effectif total de 10 500 employés du Service correctionnel du Canada, excluant les cadres supérieurs. L'équipe de conception a veillé à ce que les cinq régions et tous les groupes professionnels du Service (agents correctionnels, personnel de soutien, etc.) soient bien représentés dans l'échantillon. Tous les participants ont été choisis au hasard par un ordinateur.

À l'instar de la composition démographique du personnel du Service, la majorité des individus de l'échantillon étaient de sexe masculin (63,9 p. 100) et environ le tiers (32,9 p. 100) étaient francophones. L'âge moyen des personnes consultées était de 40,2 ans. Environ 33 p. 100 de l'échantillon avaient terminé l'école secondaire ou arrêté leurs études avant, et environ 30 p. 100 étaient diplômés d'université. À peu près la moitié des participants travaillaient pour le Service correctionnel du Canada depuis entre cinq et neuf ans, environ un quart, depuis moins de cinq ans, et le dernier quart, depuis 10 ans ou plus.

### Les attitudes du personnel à l'égard du milieu correctionnel et des gens qu'il dessert

Dans le cadre du sondage sur l'engagement du personnel, de nombreuses mesures ont été employées pour évaluer les attitudes du personnel à l'égard du travail en milieu correctionnel et à l'endroit des délinquants. Les chercheurs se sont penchés sur les attitudes des employés du Service qui travaillent avec les délinquants : les agents correctionnels, les gestionnaires de cas, le personnel de premier échelon dans les établissements<sup>4</sup>, les professionnels (par exemple les

<sup>3</sup> Au total, 654 employés du Service ont rempli les questionnaires; 619 d'entre eux ont été convoqués à des entrevues. Quarante-trois pour cent de l'échantillon ont donc rempli un questionnaire et passé une entrevue.

<sup>4</sup> Ce chiffre comprend les travailleurs du secteur de l'alimentation, les employés chargés de l'entretien, les instructeurs pratiques et les travailleurs pratiquant des métiers qui ont des contacts avec les détenus.

psychologues, les enseignants, le personnel infirmier) et le personnel de supervision en milieu correctionnel. Généralement, les employés correctionnels du Service ont une opinion favorable du travail en milieu correctionnel et des personnes dont ils s'occupent dans leur travail.

Parmi les employés consultés, rares étaient ceux qui déclaraient avoir honte de dire qu'ils travaillaient dans le secteur correctionnel. Seulement 22 p. 100 admettaient qu'ils n'étaient généralement pas très fiers d'annoncer qu'ils gagnaient leur vie en travaillant avec des criminels. La plupart étaient d'avis que le secteur correctionnel constituait un bon choix de carrière. De tous ceux ayant rempli le questionnaire, 73 p. 100 convenaient qu'en général, une carrière en milieu correctionnel a plus de bons que de mauvais côtés.

Les résultats reflétant les attitudes du personnel quant à la façon dont le travail correctionnel s'effectue se sont avérés particulièrement intéressants. Par exemple, la plupart des participants faisaient preuve d'ouverture d'esprit dans leur façon d'envisager le travail correctionnel; ils se déclaraient ouverts aux nouvelles idées susceptibles d'améliorer les échanges professionnels avec les délinquants. Seulement 13 p. 100 affirmaient qu'il n'y a qu'une seule façon de s'y prendre avec les délinquants et que les nouvelles idées n'entraînent aucun changement dans ce genre de travail. La mesure dans laquelle ces employés étaient prêts à venir en aide à leur prochain constituait une indication supplémentaire de leur opinion des professions correctionnelles : 83 p. 100 des participants au sondage qui travaillaient avec les délinquants ont déclaré qu'ils préféreraient un emploi où ils auraient l'occasion d'aider les gens à résoudre leurs problèmes.

En général, les employés qui avaient une attitude positive à l'égard des délinquants reportaient cette attitude sur le secteur correctionnel. Plus particulièrement, le personnel correctionnel semblait préférer la réadaptation à la détention dans le cas des

délinquants. Par exemple, seulement 14 p. 100 des participants étaient d'avis que la réadaptation des criminels adultes est inefficace. Quoique certains employés (22 p. 100) n'étaient pas convaincus de l'efficacité de ces méthodes, la majorité (64 p. 100) étaient d'avis que la réadaptation est possible.

Des chiffres sur la réadaptation et la détention sont donnés au tableau 1. Ils indiquent aussi que la plupart des participants sont partisans de la réadaptation et semblent prêts à appuyer les mesures prises à cet égard.

Certaines variantes d'attitudes à l'endroit du milieu correctionnel et des délinquants ont été relevées lorsque les chercheurs ont subdivisé l'échantillon. En particulier, les chercheurs s'intéressaient aux attitudes du personnel de premier échelon – les agents correctionnels – par rapport à celles des autres travailleurs correctionnels.

Dans l'ensemble, les agents correctionnels avaient une opinion un peu moins favorable du milieu

correctionnel et de la réadaptation que leurs collègues. Malgré cela, la vaste majorité des agents correctionnels, soit 65 p. 100, considéraient que les avantages d'une carrière dans le secteur correctionnel l'emportaient sur les désagréments. De surcroît, seulement 23 p. 100 étaient d'avis que la réadaptation est inefficace.

Les données sur les attitudes du personnel correctionnel sont encourageantes compte tenu des objectifs de réinsertion auxquels souscrit le Service correctionnel du Canada. Environ les trois quarts des répondants qui travaillent avec les détenus aiment leur travail. Une proportion comparable appuie la réinsertion sociale en sécurité des délinquants.

#### L'engagement du personnel

Les chercheurs ont eu recours au questionnaire sur l'engagement organisationnel en 15 points pour mesurer le degré d'engagement du personnel à l'égard du Service<sup>5</sup>. Le même questionnaire a déjà été employé dans le

**Tableau 1**  
**Attitudes du personnel correctionnel à l'endroit des délinquants**

	Pourcentage			
	Fortement en accord	En accord	En désaccord	Fortement en désaccord
<i>Le personnel doit déployer des efforts considérables pour gagner la confiance des délinquants.</i>	19.5	51.2	22.2	7.0
<i>Pour gagner la confiance des délinquants, il faut s'intéresser à eux.</i>	21.8	53.1	20.9	4.3
<i>Parfois, le personnel devrait prendre la défense d'un délinquant.</i>	10.8	59.7	21.5	8.0
<i>Les programmes de réadaptation devraient relever des professionnels de la santé mentale.</i>	6.6	11.6	49.1	32.7

<sup>5</sup> R.T. Mowday, R.M. Steers et L. Porter. (1979). « The Measurement of Organizational Commitment », *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.

cadre de nombreuses études menées par diverses organisations. L'engagement est caractérisé par la loyauté qu'inspire un organisme chez ceux qu'il emploie et par la fierté que ceux-ci tirent de lui être associés, par la mesure dans laquelle les objectifs et les valeurs de l'organisme leur importe, et par le désir des travailleurs de faire un effort particulier pour assurer le succès de l'organisme et conserver leur emploi. Les 15 énoncés que contient le questionnaire portent sur l'engagement. Le participant doit indiquer sur une échelle de sept points dans quelle mesure chaque énoncé lui importe. Les cotes attribuées aux 15 énoncés sont ensuite combinées et l'engagement moyen est mesuré d'après une cote située entre un et sept.

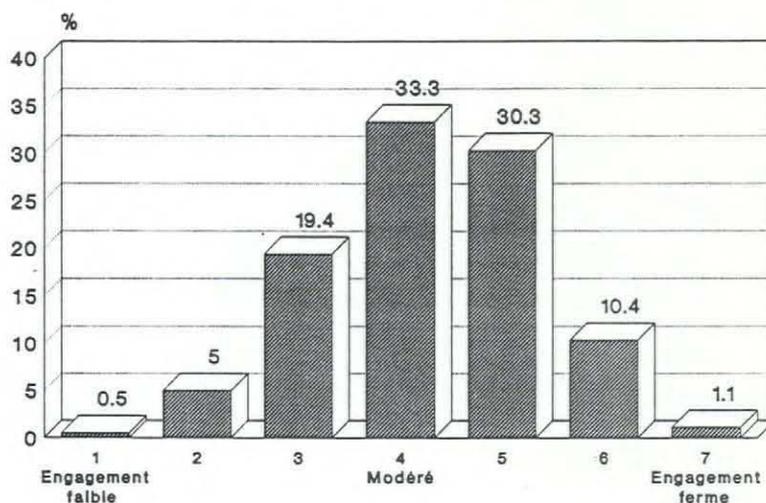
La figure 1 reprend les cotes d'engagement moyen de l'échantillon. Seulement une petite proportion des participants manifestaient un niveau d'engagement bas. Environ un tiers manifestaient un niveau d'engagement moyen, vacillant d'un degré d'engagement bas à élevé, alors qu'environ 42 p. 100 éprouvaient un engagement marqué à l'égard du Service correctionnel du Canada.

Plusieurs autres éléments dans les réponses des participants permettaient de juger de leur attachement au Service :

- 76 p. 100 des participants ont indiqué qu'ils étaient prêts « à faire des efforts largement au-delà de la norme attendue pour assurer le franc succès de cet organisme »;
- 54 p. 100 ont affirmé qu'ils étaient fiers « d'annoncer leur association à cet organisme »;
- 37 p. 100 ont indiqué que « cet organisme inspire chez moi le désir d'un bon rendement »;
- seulement 9 p. 100 ont affirmé que leur « décision de travailler pour cet organisme constituait véritablement une grave erreur de leur part ».

Par rapport aux résultats du sondage mené dans six ministères fédéraux qui faisait usage d'une version abrégée du questionnaire sur l'engagement organisationnel, on

**Graphique 1**  
Cotes d'engagement moyennes rapportées par les employés du SCC

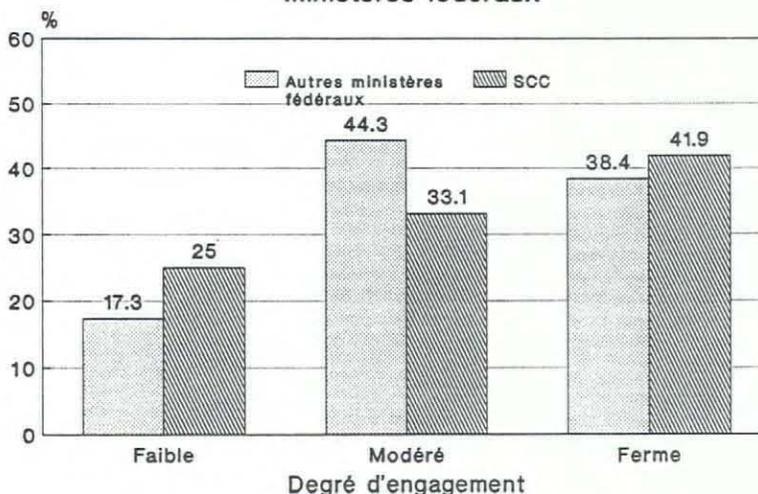


remarque que dans l'ensemble, les employés du Service sont aussi attachés à leur employeur que ceux d'autres ministères. Cependant, comme le montre la figure 2, une proportion légèrement plus élevée d'employés du Service ont manifesté un engagement supérieur et un

engagement inférieur. En raison de ces écarts de distribution, la proportion de personnel correctionnel manifestant un engagement moyen est moindre.

En général, les résultats du sondage sur l'engagement du personnel à l'égard du Service correctionnel du Canada ont été encourageants. De

**Graphique 2**  
Cotes d'engagement comparées - Employés du SCC et employés de six autres ministères fédéraux

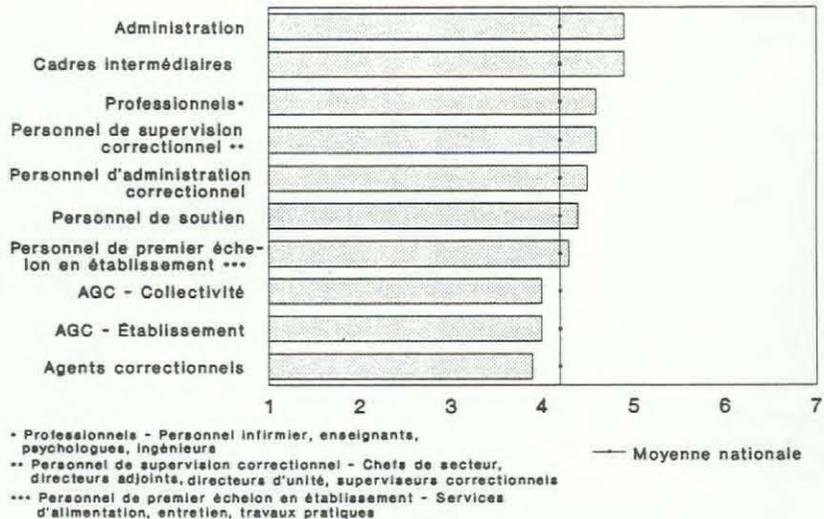


légers écarts régionaux ont été relevés; ainsi, l'engagement des employés de l'Ontario et du Québec est inférieur à la moyenne nationale tandis qu'il est plus élevé que la moyenne nationale dans la région du Pacifique.

De plus, certains groupes d'employés sont manifestement moins engagés que d'autres. La figure 3 reprend la cote moyenne d'engagement relevée dans 10 catégories professionnelles au sein du Service. Étonnamment, on a constaté que les employés qui travaillent directement avec les délinquants (par exemple les agents correctionnels et les gestionnaires de cas) ont manifesté un niveau d'engagement moindre. Les niveaux les plus élevés ont été relevés chez les employés chargés de fonctions administratives et de responsabilités de gestion intermédiaire.

L'un des principaux objectifs du sondage sur l'engagement du personnel était de permettre une meilleure compréhension des facteurs qui influent sur l'engagement du personnel correctionnel. La question était de savoir quels facteurs pouvaient expliquer un engagement plus prononcé chez certains membres du personnel; il s'est avéré que divers facteurs entrent en ligne de compte. Tel que mentionné précédemment, un degré d'engagement supérieur a été manifesté par les employés qui n'ont pas de contacts directs avec les délinquants. Le nombre d'années en service (le travail importe plus au personnel en service depuis moins longtemps), le sexe (les femmes prennent leur travail plus à cœur), une perception favorable du domaine correctionnel, le désir de travailler avec les gens, l'ouverture au changement, des objectifs et des plans de carrière bien tracés, le sentiment que l'organisation est ouverte aux nouvelles idées et un stress professionnel peu élevé sont autant de facteurs qui déterminent aussi l'engagement. Parmi les facteurs de stress professionnel liés plus étroitement à un degré d'engagement moindre, on a relevé de vagues plaintes au sujet de la direction et le sentiment que les détenus étaient une source de stress (c'est-à-dire que

Graphique 3  
Cotes d'engagement moyennes  
par catégorie professionnelle



les contacts quotidiens avec les détenus étaient source d'irritation ou d'exaspération).

Puisque certains facteurs influent sur l'engagement plus que d'autres, des analyses ont été faites afin de mesurer l'importance relative des facteurs<sup>6</sup>. Les plus importants étaient, en ordre descendant :

- envisager favorablement le secteur correctionnel;
- estimer que le Service est ouvert et souple;
- avoir une orientation professionnelle précise;
- rapporter un niveau de stress professionnel généralement bas.

Il est ressorti des analyses que ce qui importe le plus, c'est que les employés aient une perception favorable du secteur correctionnel. Il semblerait que les gens qui aiment le secteur correctionnel et ce genre de travail soient plus susceptibles de manifester un engagement ferme.

À en juger par les facteurs susmentionnés, deux choses influencent l'engagement. D'une part, des éléments externes qui font que les caractéristiques individuelles des employés

influencent favorablement l'engagement, comme une perception positive du secteur correctionnel et une orientation professionnelle précise. D'autre part, des facteurs internes, sur lesquels l'organisme peut peut-être jouer plus facilement, par exemple l'organisation du travail, le stress professionnel et le degré de communication et d'ouverture à l'interne.

L'étude des facteurs qui influencent l'engagement au sein de différents groupes professionnels a fait ressortir des différences intéressantes. Vu le degré d'engagement moindre manifesté par le personnel qui travaille directement avec les délinquants, les gestionnaires de cas et les agents correctionnels ont fait l'objet d'un examen plus approfondi.

Là encore, tant chez un groupe que chez l'autre, une attitude favorable à l'égard du secteur correctionnel était le facteur qui influait le plus sur l'engagement. En revanche, l'importance relative des autres facteurs variait entre les deux groupes. Par exemple, pour les agents correctionnels, le deuxième facteur en ordre d'importance était l'appui de la

<sup>6</sup> La régression multiple a été employée dans le cadre de trois analyses.

réadaptation. Le troisième était les plaintes au sujet de la direction : les agents correctionnels qui se plaignaient de la direction étaient généralement moins engagés à l'égard du Service. Quant aux gestionnaires de cas, l'orientation professionnelle constituait le deuxième plus important facteur, suivi de la perception quant à l'ouverture aux innovations et à la souplesse du Service.

La différence de poids accordée aux différents facteurs déterminant l'engagement dans les catégories professionnelles devrait faciliter le choix de stratégies visant à susciter un engagement plus prononcé chez les employés qui sont particulièrement peu motivés. Des analyses plus détaillées des données devraient fournir des indications supplémentaires quant aux mesures pouvant être prises pour aider certains groupes d'employés à prendre leur travail plus à cœur.

### Le stress professionnel

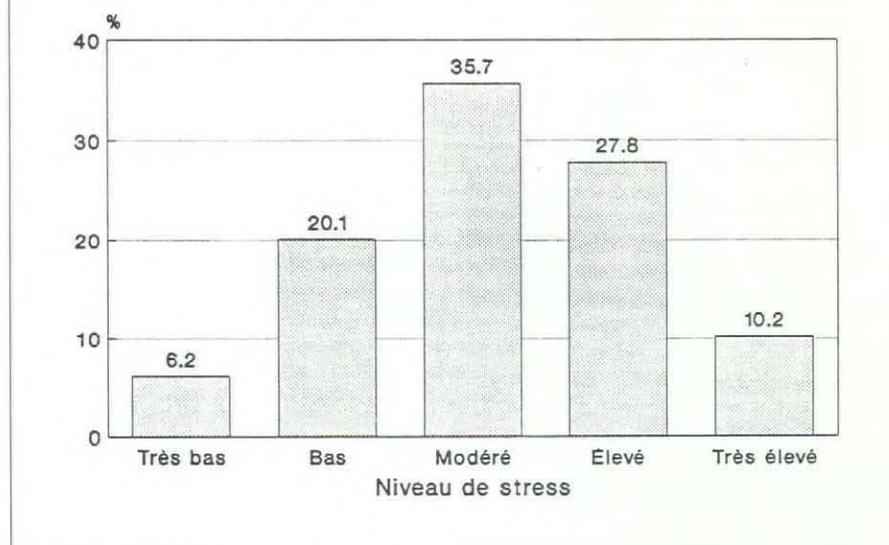
D'après le sondage mené au sein des ministères fédéraux, de nombreux fonctionnaires souffrent considérablement du stress causé par leur travail. Les résultats du sondage mené au sein du Service sont comparables.

De nombreuses méthodes sont employées pour évaluer le stress professionnel, y compris des mesures de santé et de bien-être émotif, des rapports subjectifs sur les symptômes du stress et les impressions de stress et d'épuisement professionnel. Dans le sondage, on demandait aux participants d'attribuer une cote au degré de stress qu'ils ressentaient quotidiennement dans leur travail. De plus, les interrogateurs ont demandé aux participants de parler des types de stress dont ils souffraient afin d'en apprendre davantage sur la nature des facteurs présents en milieu de travail qui exacerbent le sentiment de stress. Une fois les entrevues terminées, les chercheurs ont coté le niveau de stress observé chez les participants.

**Tableau 2**  
Perceptions de stress professionnel chez les employés du SCC

	Pourcentage		
	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord
<i>Je suis souvent frustré ou irrité par mon travail.</i>	52.9	13.1	34.0
<i>En général, je ressens beaucoup de pression au travail.</i>	45.0	16.3	38.6

**Graphique 4**  
Évaluations du niveau de stress chez les employés rencontrés en entrevue



Les résultats se sont avérés intéressants. Le tableau 2 rend compte des réponses données aux questions sur le stress<sup>7</sup>. Près de la moitié des employés consultés ont rapporté qu'ils éprouvaient un certain degré de stress dans leur travail.

Des résultats déduits des cotes attribuées par les interrogateurs sont comparables. Comme le montre la

figure 4, les cotes, basées sur tous les renseignements tirés de l'entrevue, sont étalées sur une échelle de cinq points, allant d'un niveau de stress professionnel très bas à très élevé. Étonnamment, seulement 26,2 p. 100 des participants semblaient manifester un niveau de stress bas ou très bas. La plupart des participants (63,5 p. 100) manifestaient des niveaux de stress moyen et élevé, et environ 10 p. 100, un niveau très élevé.

Quels facteurs causent le stress chez les employés du Service? Il est

<sup>7</sup> Les questions posées dans le questionnaire sont basées sur F.T. Cullen, B.G. Link, N.T. Wolfe et J. Frank. (1985). « The Social Dimensions of Correctional Officer Stress », *Justice Quarterly*, 2, 505-533.

difficile de répondre à cette question. Dans le cadre du sondage, on demanda aux participants de nommer jusqu'à six sources importantes de stress professionnel présentes dans leur vie. On tenta ensuite de regrouper les réponses en catégories générales. Bien que le classement des réponses se soit avéré difficile, les résultats ont fourni certaines indications quant aux principales causes de stress professionnel citées par les participants.

La figure 5 indique l'incidence de stress dans chacune des catégories générales. Il est intéressant de constater que les causes de stress les plus fréquemment citées touchaient des questions de sécurité en milieu correctionnel. Environ 27 p. 100 des participants ont rapporté être la proie d'un

stress dû à la crainte que leur inspiraient les délinquants ou à l'insuffisance des mesures de sécurité. Les deuxième et troisième sources de stress les plus souvent citées concernaient la mauvaise communication à l'interne et une charge de travail jugée trop lourde. Environ le quart des participants ont cité ces facteurs comme sources de stress dans leur travail quotidien.

Les relations entretenues avec les collègues de travail sont une autre source de stress qui donne matière à réfléchir. Par exemple, les employés percevaient et les détenus et leurs collègues comme des sources égales de stress. Quoique certains employés aient mentionné leurs superviseurs immédiats comme étant source de

stress (21 p. 100), ce ne fut pas le cas de la majorité.

La direction n'était que vaguement perçue comme une source de stress. Par exemple, environ un cinquième des participants se sont dits stressés parce qu'il leur semblait que la direction imposait des politiques au personnel. Dans la même veine, ils estimaient que la direction n'était pas assez concertée et qu'elle n'était pas à l'écoute du personnel.

L'insuffisance de la formation, les méthodes de dotation, les questions syndicales et les politiques en matière de bilinguisme comptaient parmi les sources de stress qui revenaient le moins souvent. De plus, plusieurs des sources de stress mentionnées par les participants étaient trop précises pour être incluses dans les catégories générales établies par les chercheurs. Par exemple, quelques employés se sont plaints du nombre élevé d'appels téléphoniques ou du comportement discriminatoire de collègues.

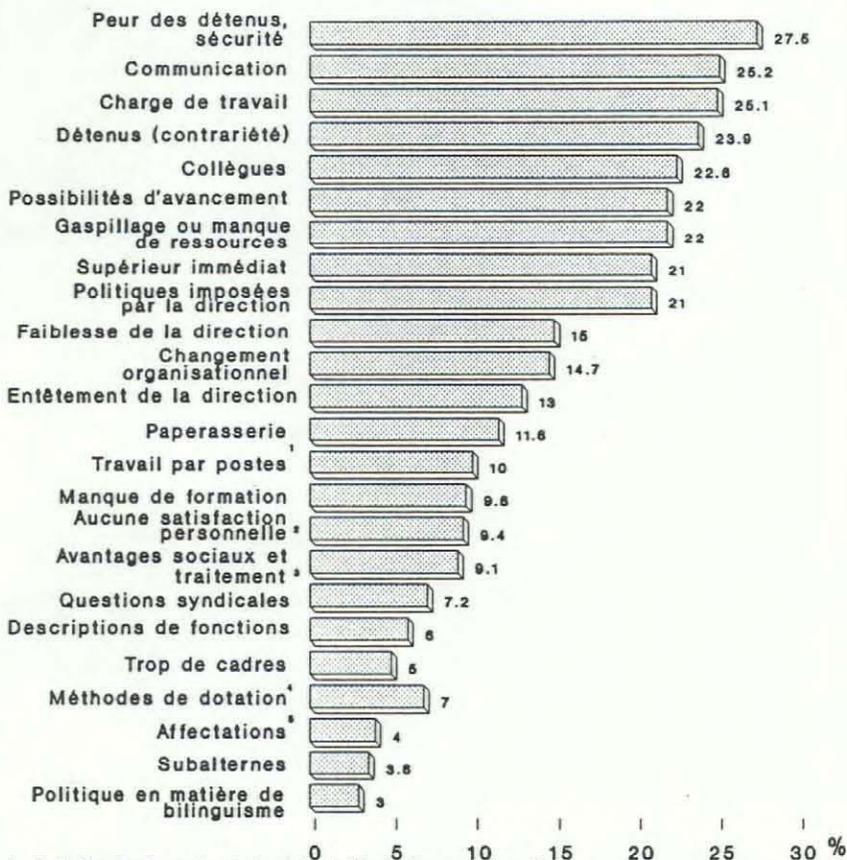
À l'avenir, les études sur le stress tendront à améliorer la compréhension de l'influence des caractéristiques individuelles du personnel et des conditions de travail sur le niveau de stress. Par exemple, on étudiera quelles caractéristiques, y compris des traits de personnalité et des antécédents professionnels, augmentent les niveaux de stress. De plus, on envisagera quelles caractéristiques du personnel laissent présager les sources de stress identifiées.

### Les aspirations du personnel

Les interrogateurs ont posé aux participants au sondage de nombreuses questions au sujet de leurs projets d'avenir au sein du Service, sur les moyens qu'ils comptaient employer pour les réaliser et sur la façon dont le Service pouvait les aider à cet égard. Plus précisément, on demandait aux participants d'indiquer où ils souhaiteraient en être sur le plan professionnel d'ici cinq ans.

Environ 7,5 p. 100 des participants ont déclaré que le principal objectif qu'ils s'étaient donné à atteindre avant cinq ans était de prendre leur

**Graphique 5**  
Facteurs de stress mentionnés  
par les employés



1. attribution des tours de service, irrégularité des heures de travail, etc.
2. absence de résultats concrets, etc.
3. salaire bas, dispositions de retraite, gel de salaire, recrutement à l'externe, trop de nominations pour des périodes indéterminées, etc.
4. procédés de dotation injustes, affectations intérieures, etc.
5. déménagement, changement de la note de sécurité de l'établissement

retraite; 14,8 p. 100 des participants désiraient avoir quitté le Service d'ici cinq ans. Ainsi, près de 80 p. 100 des participants prévoyaient demeurer au sein de l'organisme dans un proche avenir.

En demandant aux participants s'ils avaient postulé un emploi à l'extérieur du Service au cours des six derniers mois, il a été possible de saisir un peu mieux le rapport entre les aspirations à l'extérieur du milieu et les démarches faites en vue de les combler. Environ 37 p. 100 des participants ayant des aspirations à l'extérieur du milieu avaient postulé un emploi auprès d'autres organismes au cours des six derniers mois. Même si certains employés retardent peut-être leur départ du Service, il est possible que bon nombre de ceux qui espèrent quitter le Service n'entreprendront jamais les démarches nécessaires pour concrétiser leurs aspirations.

Des participants ayant indiqué qu'ils avaient l'intention de demeurer au sein du Service, une minorité a indiqué qu'elle serait satisfaite de continuer à faire le même travail au cours des cinq prochaines années. Environ 26 p. 100 ont fait savoir qu'ils souhaitaient conserver le même travail; près de 4,8 p. 100 ont indiqué qu'ils aimeraient une mutation latérale (par exemple, transfert à un autre établissement) et 9,6 p. 100 ont mentionné qu'ils accepteraient une mutation latérale en vue d'une affectation à un poste différent au sein du ministère. Près de la moitié des participants, ou 44,3 p. 100, ont affirmé qu'ils aimeraient être promus au cours des cinq prochaines années. Ce pourcentage inclut certains employés qui aspiraient également à poursuivre leur carrière à l'extérieur du Service. Trente-cinq pour cent des personnes consultées qui désiraient une promotion voulaient être promues à un poste de gestion.

L'étude du désir d'avancement par catégorie professionnelle a fait ressortir de légères différences entre les 10 groupes professionnels. La figure 6 montre la proportion de

personnel de chaque groupe qui désire être promu et la proportion qui prévoit poursuivre son cheminement professionnel à l'extérieur du Service. C'est dans le groupe des gestionnaires de cas communautaires que l'on retrouve la plus forte proportion de personnel ayant des aspirations professionnelles à l'extérieur du Service. La figure révèle également que c'est dans les groupes des professionnels, des gestionnaires de cas communautaires, des travailleurs en établissement et du personnel de premier échelon que le désir d'avancement est le plus faible. Il est le plus prononcé chez le personnel de supervision et les cadres intermédiaires œuvrant en milieu correctionnel. Environ 44 p. 100 des agents correctionnels, qui représentent le plus important groupe professionnel du Service, souhaitent être promus. Encore une fois, la proportion d'employés désirant demeurer au sein du Service et être promus ne variait pas beaucoup entre les principaux groupes professionnels.

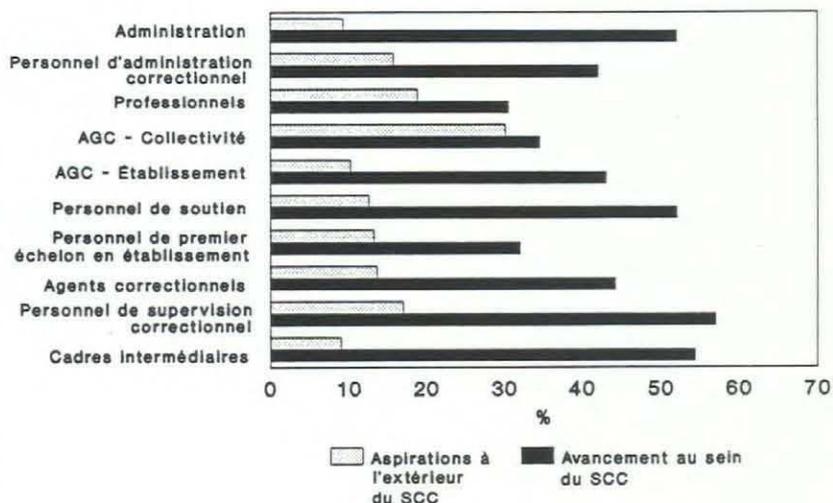
On peut faire certains liens entre les aspirations et l'engagement du personnel. D'après les cotes attribuées dans le questionnaire sur l'engagement organisationnel, l'échantillon a

été divisé en trois groupes, marqués par un engagement bas, moyen ou supérieur, afin de pouvoir comparer les aspirations des employés aux trois niveaux. Environ 34 p. 100 des employés peu engagés à l'égard du Service envisageaient de quitter celui-ci au cours des cinq prochaines années alors que seulement 12 p. 100 des employés moyennement engagés et 6 p. 100 de ceux très engagés envisageaient de faire carrière à l'extérieur du Service.

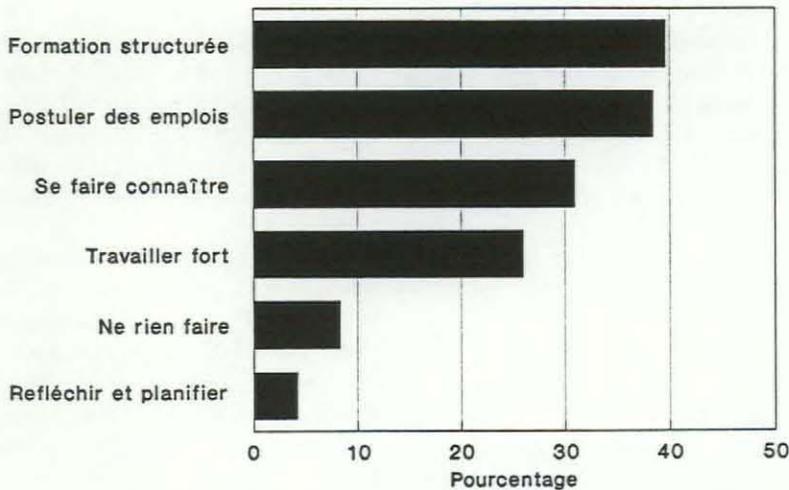
Le désir d'avancement était aussi fonction du degré d'engagement du personnel. D'après les données compilées, 35 p. 100 des employés peu engagés, 40 p. 100 des employés moyennement engagés et 54 p. 100 des employés très engagés à l'égard du Service manifestaient le désir d'être promus au cours des cinq prochaines années.

Les chercheurs se sont également penchés sur les projets conçus par les participants en vue de poursuivre leur carrière au sein du Service (voir figure 7). Quoique la plupart des participants aient eu recours à plus d'une stratégie, la majorité optait pour un programme de formation quelconque, y compris des cours universitaires, des

Graphique 6  
Aspirations professionnelles  
par catégorie



**Graphique 7**  
Stratégies d'avancement  
employées par le personnel



cours de français ou une autre formation officielle. D'autres participants postulaient des emplois et acceptaient des postes intérimaires. Seulement un petit nombre des participants qui voulaient être promus ne faisaient rien pour faire avancer leur carrière.

Beaucoup de participants étaient d'avis que le Service pourrait prendre des mesures concrètes afin de les aider à atteindre leurs objectifs professionnels (voir figure 8). Seulement quelque 7 p. 100 des participants considéraient que le Service ne pouvait contribuer à leur perfectionnement professionnel. Pour la plupart des participants qui désiraient être promus (56 p. 100), il était très important que le Service offre des occasions de scolarisation et de formation.

De nombreux employés étaient d'avis que le Service devrait leur accorder des congés ou les subventionner afin qu'ils puissent poursuivre une formation pertinente à leur perfectionnement professionnel. Une forte proportion d'employés pensaient aussi que le Service pouvait les aider en multipliant les affectations intérimaires à des postes supérieurs qui permettent d'acquérir l'expérience nécessaire pour se présenter aux

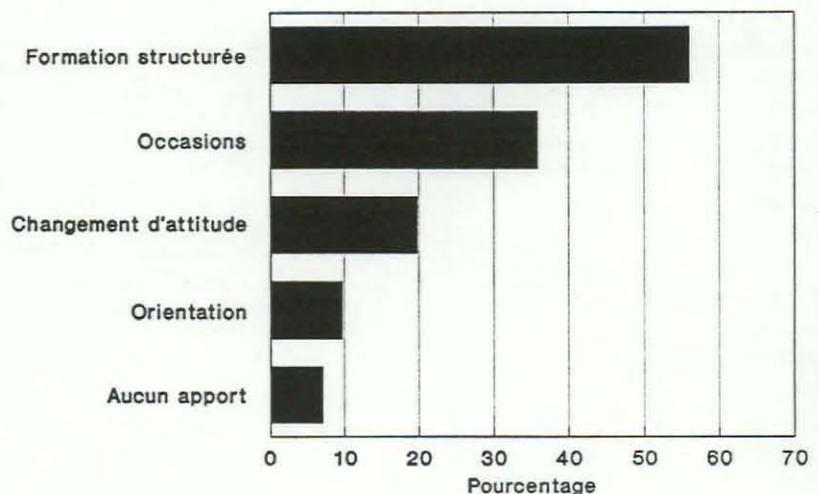
concours de dotation. Environ un cinquième des participants qui voulaient être promus ont déclaré que l'attitude du Service à l'égard du personnel constituait un obstacle à leur avancement. Par exemple, certains des participants ont ajouté que le Service pourrait en faire davantage pour

encourager le rendement, tandis que d'autres ont souligné que les capacités et les compétences devraient être prises comme critères exclusifs de promotion.

Quant aux occasions de formation, d'autres résultats obtenus dans le cadre du sondage indiquaient un taux relativement élevé de participation aux programmes offerts ou parrainés par le Service. Les trois quarts des participants avaient pris part à au moins un atelier, à une séance de formation ou à une conférence dans l'année précédant le sondage. En moyenne, les personnes consultées avaient suivi 2,3 séances de formation. Environ 61 p. 100 des participants ont rapporté avoir demandé à participer à une séance de formation en particulier. De ceux qui avaient fait une demande de formation, 60 p. 100 ont ajouté que leur requête avait été acceptée.

Les résultats du sondage sur l'engagement du personnel montrent que très peu de participants désiraient demeurer affectés au même poste durant les cinq prochaines années. En revanche, ce profil de l'effectif du Service suggère que celui-ci dispose d'une main-d'œuvre prête à assurer diverses fonctions et à grimper les

**Graphique 8**  
Rôle éventuel du SCC dans  
l'avancement des employés



échelons hiérarchiques. Il est encourageant de constater que seulement une minorité des employés consultés envisageaient de poursuivre une

carrière à l'extérieur du Service au cours des cinq prochaines années. Quant à la mobilité professionnelle au sein du Service, il est évident que le

personnel considère la scolarisation et la formation comme la clé de l'avancement. ■

## La scolarisation importe-t-elle aux agents correctionnels?

Le resserrement des exigences de scolarité imposées aux agents correctionnels est souvent perçu comme un moyen d'augmenter le degré de satisfaction au travail et de valoriser le statut professionnel. Les études sont également perçues comme un moyen de privilégier les traitements donnés en milieu correctionnel : un personnel mieux préparé à travailler avec les délinquants sera peut-être plus ouvert à la réadaptation.

Les données du sondage sur l'engagement du personnel ont permis de comparer à la lumière de différents facteurs les agents correctionnels ayant fait des études plus ou moins poussées. Les résultats indiquent qu'une scolarité avancée a des résultats positifs à certains points de vue et négatifs à d'autres. Il est aussi des aspects qui ne semblent pas dépendre de la scolarité.

Environ la moitié des agents correctionnels de l'échantillon avaient terminé l'école secondaire ou arrêté leurs études avant (44,5 p. 100); près de 14 p. 100 étaient diplômés d'université au niveau du baccalauréat. Les autres avaient fait des études postsecondaires jusqu'à obtenir un diplôme d'un collège communautaire ou suivi des cours au niveau collégial ou universitaires.

Plus les agents correctionnels avaient fait d'études, meilleure était leur attitude à l'égard des délinquants : ces agents étaient susceptibles d'être partisans de la réadaptation, se désintéressaient davantage des fonctions de détention ou de sécurité dans leur travail et préféraient réduire la distance sociale qui les séparait des

délinquants, comparativement aux agents ayant fait moins d'études. Cependant, la corrélation n'est apparue que lorsque les chercheurs ont comparé les participants diplômés d'université à ceux qui ne l'étaient pas.

Il est intéressant de noter que les agents ayant fait des études universitaires n'étaient pas plus intéressés que leurs collègues moins scolarisés par les postes exigeant des contacts fréquents avec les gens. De plus, le niveau de scolarité n'influa pas sur la mesure dans laquelle les agents étaient prêts à conseiller les délinquants. Autrement dit, qu'ils soient ou non bacheliers, les agents n'étaient pas plus enclins à intervenir auprès des délinquants en qualité de conseillers ou de guides.

Les chercheurs ont aussi évalué le degré de satisfaction professionnelle des agents correctionnels. Conformément aux sondages menés par le passé auprès d'agents correctionnels dans d'autres juridictions, on constate que plus le niveau de scolarité des agents est élevé, moins ils sont satisfaits sur le plan professionnel. Les agents ayant terminé l'école secondaire ou abandonné leurs études avant étaient les plus satisfaits de leur travail, suivis de ceux ayant fait des études postsecondaires intermédiaires. Les agents diplômés d'université étaient les plus insatisfaits sur le plan professionnel.

Il a été impossible de dégager des différences attribuables au niveau de scolarité à bien des points de vue. Il n'y avait pas de différence entre le degré d'engagement exprimé par les agents correctionnels selon leur niveau de

scolarité. C'était également le cas lorsque l'on se penchait sur le nombre d'employés désirant quitter le Service. De même, tous les agents se sont dits également engagés personnellement dans leur travail; ils avaient des besoins en matière d'épanouissement et d'orientation professionnelle. Les chercheurs s'attendaient que les agents correctionnels ayant fait des études plus poussées s'intéresseraient peut-être davantage aux questions de perfectionnement professionnel et montreraient une nette préférence pour le travail offrant des occasions d'épanouissement. Cependant, les résultats du sondage n'ont pas confirmé ces prévisions.

Ces résultats n'ont pas d'incidence directe sur la politique de l'emploi. D'une part, les attitudes à l'égard des délinquants des agents ayant fait des études concordent mieux avec les objectifs de réinsertion du Service. D'autre part, on a constaté que les agents ayant fait des études, et particulièrement les bacheliers, ne sont pas aussi satisfaits de leur travail que leurs collègues qui ont fait moins d'études. De plus, les conclusions tirées semblent indiquer que même si les agents diplômés d'université perçoivent plus favorablement la réinsertion, ils ne sont pas nécessairement convaincus qu'ils peuvent être très utiles à cet égard (par exemple en conseillant et en guidant les autres).

Ces résultats indiquent qu'il ne faut pas se limiter à la réussite scolaire pour augmenter le degré de satisfaction professionnelle des agents correctionnels et les inciter à s'engager activement dans la voie de la réinsertion des délinquants. ■

## La raison d'être de la recherche organisationnelle

La recherche [dans les domaines de la criminologie et des services correctionnels] demeure essentiellement infléchi vers le contrevenant, les catégories de crimes et de criminels et les processus susceptibles d'amorcer un changement. Ces éléments ont beau avoir une importance critique et constituer le fond, ou **contenu**, de la démarche correctionnelle, de négliger l'étude des organismes correctionnels,

du comportement organisationnel, des structures et des stratégies décisionnelles, entre autres, est la marque d'une grave négligence de la **forme** de la démarche correctionnelle. ■

D'après A.W. Cohn. (Juin 1991).

« The Failure of Correctional Management – Reviewed: Past and Future Dimensions », *Federal Probation*, p. 12.

## Quelques réponses au sondage sur l'engagement du personnel

**L**es résultats du sondage sur l'engagement du personnel ont été communiqués à l'occasion d'une rencontre des cadres supérieurs du Service correctionnel du Canada en décembre 1991. Les commentaires de trois cadres supérieurs au sujet du sondage ont été traduits et partiellement reproduits ci-après.

### Commentaires de Dan Kane, sous-commissaire adjoint aux opérations, région de l'Ontario

Tout d'abord, j'ai constaté que le sondage n'a pas fait ressortir grand-chose de nouveau, ce qui ne le rend pas moins intéressant. J'ai toutefois noté un élément qui est à la fois nouveau et déroutant : ce sont les attitudes du groupe des WP<sup>1</sup>.

Depuis toujours ce groupe a assuré le renouvellement de la haute direction du Service correctionnel du Canada. Je crois que ce serait commettre une grave erreur que de ne pas prêter attention au changement d'attitude de ce groupe parce celui-ci dénote, selon moi, un phénomène important auquel nous nous devons d'être sensibles.

En revanche, il est difficile d'y être sensible dans la mesure où de tous les groupes au sein du Service correctionnel du Canada, c'est assurément avec le groupe des WP que la direction s'est montrée le plus proactive, du moins dans la région de l'Ontario. Ce

groupe a bénéficié à lui seul de plus d'attention que n'importe quel autre groupe professionnel au sein du Service, et il me semble qu'il est important de souligner que cela n'a pas semblé avoir une incidence quelconque sur son attitude.

Une réunion régionale de tous les cadres supérieurs de la région de l'Ontario, des présidents du syndicat des employés du Solliciteur général et de bon nombre de vice-présidents et de délégués syndicaux a récemment été organisée en Ontario. À cette occasion, nous nous sommes assis tous ensemble pour discuter de l'avenir des programmes de formation du personnel du Service correctionnel du Canada. La discussion s'est avérée fort intéressante alors que nous tentions d'aborder ensemble, de façon concertée, des questions liées à l'avenir du Service.

Nous avons passé une journée entière à discuter de la formation. Le personnel de premier échelon a insisté longuement et lourdement sur la

nécessité d'offrir une formation pertinente et sur le fait que les superviseurs du personnel de premier échelon devaient posséder ce que l'on pourrait au mieux appeler des qualités de chef et qui seraient définies comme suit : a) la capacité de susciter le respect de ses subalternes, b) la capacité de gagner le respect de ses supérieurs, c) la capacité d'amener les gens à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun en réussissant à éviter les frictions ou la résistance.

Faisant partie d'une même région, nous nous sommes assis à la même table et avons longuement discuté de la question. Nous tentons en ce moment de concentrer nos efforts et de regrouper nos meilleurs éléments pour trouver ensemble un moyen de renverser la situation.

Il semblerait que la perception qu'ont les employés de premier échelon de la structure du Service, de ses valeurs, de ses attitudes et de sa position dépende dans une large mesure de l'opinion qu'ils ont de leurs supérieurs et de la nature des rapports qu'ils entretiennent avec ceux-ci. Je pense qu'il s'agit là d'un élément capital et que si nous n'en tenons pas compte, c'est à nos risques et périls.

Je ne pense pas que nous puissions nous évertuer à convertir les cadres intermédiaires et supérieurs du Service et nous attendre à monts et merveilles. Je pense qu'en somme le groupe des WP s'est rallié aux principes correctionnels qui ont été si clairement articulés au cours des quelques dernières années. Je ne pense pas que ce soit d'un engagement plus prononcé de ce groupe que nous ayons besoin, mais bien de la fidélité des employés des échelons inférieurs. Ceux-ci réagiront alors directement et de façon constructive à leurs superviseurs.

Je m'objecte ici immédiatement, longuement et lourdement, à l'affirmation que le personnel n'est pas motivé. Il ne s'agit pas de savoir si le personnel est motivé, mais plutôt de savoir à quoi il est résolu. Le sondage demandait aux employés d'indiquer dans quelle mesure ils souscrivaient à des

<sup>1</sup> Le groupe professionnel des WP réunit tous les gestionnaires de cas du Service correctionnel du Canada.

objectifs correctionnels et à des convictions et objectifs précis.

Je sais par exemple que sur la figure qui montre la proportion du personnel qui n'est pas motivée, la grosse partie au haut correspond aux employés qui souscrivent le moins aux objectifs visés par le Service; on affirme donc que la mission du Service tient peu au cœur de ces employés.

Or, j'ai personnellement constaté que des personnes incluses dans ce groupe sont plus ou moins motivées par différentes choses. Ainsi, il peut y avoir dans ce groupe des personnes à qui les buts et les objectifs du Service importent peu, mais qui exercent une influence énorme et disproportionnée en ce qu'elles déterminent les attitudes et les valeurs de leurs collègues et les détournent de ce que nous tentons de réaliser.

Le groupe neutre est important parce qu'il ne s'élèvera pas sous l'effet de l'influence de ce puissant groupe négatif et que nous l'aurons alors perdu. Ceux qui en font partie n'hésiteront pas à affirmer qu'il est terrible que les gens pensent ainsi, mais si on leur donne l'occasion de réagir et d'aborder ces personnes de front, ils prendront la tangente.

C'est pourquoi je ne pense pas qu'il s'agisse d'une question d'engagement. Somme toute, en me fondant sur mon expérience personnelle au sein du Service correctionnel du Canada, je peux affirmer que le personnel du Service est très engagé – reste à savoir à l'égard de quoi, et je crois que c'est sur cet aspect que nous devons concentrer nos efforts.

L'attitude et la compétence des superviseurs de premier échelon a une importance critique sur l'avenir du Service. Il ne suffit pas de pouvoir lancer en chœur « allons, allons, tous ensemble, n'est-ce pas merveilleux, nous nous entendons tous là dessus » en partant du principe que cela suffira à provoquer un changement alors que les superviseurs de premier échelon, qui sont en quelque sorte les sergents de l'armée du Service, ne suivent pas

la marche, et vont même jusqu'à traîner les pieds, entravant l'avènement du changement progressif.

Je pense également qu'il y a lieu de se pencher sur le fait que nous confondons depuis déjà longtemps entrent, que nous prisons beaucoup, et qualités de chef. Or, il y a un vaste fossé entre ces deux notions. Certaines personnes ont énormément d'entregent, mais sont incapables de diriger ou de mener les autres. De même, il y a d'excellents chefs qui ne savent pas s'y prendre avec les gens. Il faut s'attarder à cette question. Il faut y porter attention parce qu'il ne suffit pas d'avoir un effectif de « braves gens » ayant beaucoup d'entregent. Nous devons pouvoir aller de l'avant et bâtir sur cette capacité d'entretenir de bons rapports avec les autres pour cultiver des qualités de chef hors-pair.

Le personnel de premier échelon a exprimé en termes assez précis ce que cela signifie pour lui, et cela se résume aux questions suivantes : cette personne sait-elle de quoi je suis responsable? Cette personne comprend-t-elle la situation dans laquelle je me trouve chaque jour? Est-ce que je respecte cette personne? Cette personne passe-t-elle du temps avec moi?

On entend de plus en plus parler du superviseur absent. On demande « où est votre superviseur? » Il est en réunion, il fait tout ce qu'il a à faire, ou peut-être ne le fait-il pas, mais toujours pour la bonne raison. Le personnel de premier échelon veut des superviseurs qui soient plus présents, ils veulent passer plus de temps avec eux.

Je suis convaincu que la clé du succès – c'est-à-dire comment se hisser jusqu'au prochain échelon de réussite au sein du Service – dépendra en grande partie de notre habileté à choisir des superviseurs qui a) possèdent les qualités de chef voulues, b) sont eux-mêmes motivés, et c) ont le temps de se consacrer à leurs fonctions de supervision plutôt qu'à d'autres questions que nous sommes très susceptibles de leur soumettre.

### **Commentaires de Brian Lang, directeur de district, Bureau de libération conditionnelle du district du Nord et de l'intérieur, région du Pacifique**

Après avoir pris connaissance des résultats du sondage, mon opinion était partagée. Ce sont surtout les différences régionales qui m'ont frappé et je soupçonne que le sondage m'a laissé sur ma faim de bien des façons.

Le peu d'engagement manifesté par les employés chargés de la gestion des cas m'a surpris et un peu déçu – à en juger par mon expérience personnelle, je m'attendais à un engagement plus marqué de leur part. En fait, l'engagement manifesté est faible ce qui m'a surpris, un peu déçu et m'a amené à réfléchir.

Je parle en me fondant sur mon expérience dans un bureau communautaire. Quand j'ai quitté le dernier colloque pour les cadres supérieurs au mois de mai – mon accession à un poste de direction est relativement récente – j'étais très impressionné par la présentation qui avait été donnée sur l'emploi de repères. Il me semble qu'un sondage de ce genre se prête particulièrement bien à un tel emploi, et j'aimerais beaucoup recevoir d'autres documents sur le sujet ainsi que sur les organisations ou les organismes qui fonctionnent particulièrement bien, et pourquoi.

Le sondage ne m'a pas fourni les renseignements qui m'intéressaient sur le groupe de personnel de soutien, ni sur les différences entre l'organisation en établissement et en milieu communautaire. Je pense qu'il se produit un phénomène intéressant et qui a pris de l'ampleur au cours de la dernière année, et je ne sais trop quoi en penser pour le moment, mais je suis d'avis que l'énoncé de mission, dans un certain sens, a suscité certaines attentes chez les employés; en particulier, ils en attendent davantage de la direction. Lorsque ces attentes ne sont pas satisfaites, il en résulte souvent un sentiment d'insatisfaction.

Je peux même citer en exemple ma petite organisation – il y a un an, nous n'avions pas d'ordinateurs.

Aujourd'hui, chaque employé en a un. Récemment, quelqu'un s'est plaint à moi que son ordinateur mettait quatre minutes à démarrer alors qu'un autre en mettait deux. Je me suis fait la réflexion que les événements prenaient une tournure bien étrange – plus nous disposons d'outils, plus nous en voulons. Il y a lieu de s'interroger là-dessus.

En fin de compte, de bien des façons, les résultats du sondage ne m'ont pas surpris. Je pense que le pourcentage de personnel qui se dit généralement satisfait ou convaincu des objectifs du Service était plutôt prévisible d'un point de vue subjectif, mais il demeure certaines anomalies que j'aimerais beaucoup étudier de plus près. J'espère que nous pourrions nous intéresser plus étroitement aux organisations qui se tirent particulièrement bien d'affaire et utiliser les renseignements que nous tirerons d'études de ce genre pour dépanner les organisations qui s'en tirent peut-être moins bien.

#### **Commentaires de Paul Oleniuk, sous-commissaire adjoint aux opérations, région des Prairies**

Au début des années 1970, le Service canadien des pénitenciers a lancé une campagne de recrutement dans les universités. Je me souviens en particulier d'une affiche qui montrait la photo d'un détenu agrippant les barreaux de sa cellule. Au-dessus, on pouvait lire « Alors, vous voulez changer le monde – commencez ici.. postulez un emploi au Service canadien des pénitenciers », etc. Je trouvais cette image particulièrement dramatique. Lorsque je m'entretiens avec les personnes nouvellement entrées au Service, je ne manque jamais d'être épaté, comme beaucoup d'entre vous j'en suis sûr, par leur enthousiasme, leur énergie et leur entrain. En cours de route, à force de travailler dans le milieu, il leur arrive quelque chose. Après un an, trois ans, cinq ans ou dix ans, elles finissent par perdre un peu de l'entrain et de l'enthousiasme qui les animaient à l'époque où elles ont été recrutées.

Quelles que soient les

circonstances qui provoquent cette métamorphose, elles ne se produisent pas dans des cas isolés. Il ne s'agit pas de ne pas obtenir d'heures supplémentaires ou de recevoir en retard un chèque de paiement d'heures supplémentaires ou un changement d'affectation. C'est quelque chose de beaucoup plus insidieux qui change leur attitude vis-à-vis du travail.

Ce que nous devons faire, c'est de remonter à l'origine du problème, de trouver ce qui cause ce changement et de modifier nos politiques pour y parer.

Je ne peux pas affirmer que les résultats du sondage sur l'engagement du personnel sont bons ou mauvais. Par contre, je sais que le nombre d'employés qui ne se sentent pas motivés est pratiquement égal à celui des employés qui se sentent motivés et je ne pense pas que cela soit désirable.

Les sondeurs affirment qu'il est bon qu'une grosse proportion d'un groupe soit indécise parce qu'il est alors possible de la faire changer d'avis. Si c'est le cas, nous sommes en bonne posture parce que nous sommes en mesure d'inciter un bon tiers de l'effectif du Service à changer.

Chose intéressante : j'essayais d'établir une corrélation entre ce qui précède et d'autres caractéristiques de l'effectif et de l'organisation, et j'ai jeté un coup d'œil rapide aux chiffres sur les griefs. J'ai constaté avec beaucoup d'intérêt que le nombre de griefs déposés était le plus bas dans la région où l'engagement des employés était le plus fort, et vice-versa, c'est-à-dire qu'il était le plus élevé là où les employés étaient le moins motivés. Il n'y avait pas de rapports d'équivalence analogues dans les trois autres régions, mais ceux-ci existent pour les deux extrêmes.

Nous avons un travail à accomplir, et ce travail est de trouver quels sont les facteurs qui démoralisent le personnel, de les éliminer et de modifier nos politiques en conséquence. Ce genre de recherche me semble très valable. ■

### **Pensée de Winston Churchill sur la démarche correctionnelle...**

L'opinion publique et la réaction des gens à l'égard de la criminalité et du traitement réservé aux éléments criminels est un des tests les plus probants de la civilisation d'une nation. Une reconnaissance calme et froide des droits de l'accusé ou même du criminel coupable de crimes contre l'État, un examen de conscience soutenu par ceux responsables de dicter le châtiement, des efforts constants pour trouver des moyens de réhabilitation, la croyance ferme qu'il se cache au cœur de tous les hommes un trésor qui attend d'être découvert : voilà autant de symboles qui, dans le traitement du crime et des criminels, constituent et reflètent la force de réserve d'une nation et sont le signe et la preuve de la vertu vivante qui l'anime. ■

D'après Winston Churchill. (1911). Cité dans J.P. Conrad. (Juin 1991). « The Pessimistic Reflections of a Chronic Optimist », *Federal Probation*, p. 4.

## L'égalité des sexes

**I**l y a au moins deux façons d'aborder la question de l'équité en matière d'emploi, ou de l'égalité des sexes. L'une est traditionnelle : elle se résume à fixer des objectifs et à impartir l'obligation de rendre compte des progrès réalisés. L'autre se veut plus culturelle; partant, elle supprime la distinction de sexe dans les discussions sur l'avenir des organisations. Dans le premier cas, ce sont principalement des influences extrinsèques qui obligent les organisations à changer. Toutefois, lorsque la tendance à l'équité devient un facteur culturel, c'est une influence intrinsèque qui incite les organisations à employer judicieusement et à meilleur escient les compétences de personnes des deux sexes.

Dans le présent numéro de FORUM, une gestionnaire résume dans la rubrique *OPINIONS ET COMPTES RENDUS* deux façons d'envisager l'équité en matière d'emploi. Il n'en tient plus qu'au lecteur de décider dans quelle mesure celles-ci sont compatibles, en admettant qu'elles le soient, ou mutuellement exclusives.

par Lucie McClung  
Service correctionnel du Canada

### L'équité en matière d'emploi – un devoir des gestionnaires, et non une question féminine

Le repérage et l'élimination des obstacles à l'avancement professionnel des femmes a fait couler beaucoup d'encre. Une foule de stratégies individuelles ou organisationnelles ont été avancées, allant du « comment se faire accepter » à la caractérisation d'un « style de gestion féminin ».

Dans les années 1970 et 1980, des efforts considérables ont été déployés pour égaliser les chances offertes aux hommes et aux femmes. Aujourd'hui, la proportion de femmes au sein de la fonction publique est égale à celle que l'on trouve dans la main-d'œuvre canadienne.

Le moment de s'asseoir sur ses lauriers n'est pourtant pas encore arrivé. Pour en être convaincu, il suffit de prendre connaissance des conclusions publiées dans le rapport du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique (1990).

- La répartition des femmes n'est pas égale au sein de tous les groupes professionnels de la fonction publique – la majorité des femmes (60 p. 100) exercent des fonctions cléricales ou de secrétariat.
- Dans pratiquement tous les groupes professionnels, la plupart des

femmes occupent des postes aux échelons inférieurs, qui sont traditionnellement moins bien rémunérés.

Ces faits sont appuyés par des idées préconçues dépassées et par des impressions fausses au sujet des hommes et des femmes. Peu importe la fausseté de ces notions, elles sont entrées dans la « philosophie commune », restreignant gravement, par le fait même, les chances des femmes.

Même avec les pénuries de main-d'œuvre qualifiée escomptées et le vieillissement des travailleurs, il est manifeste que l'équilibre entre les sexes ne se fera pas naturellement. **L'heure des palabres est passée – il faut maintenant prendre des mesures concrètes pour opérer un changement qui est éminemment nécessaire.**

Jusqu'à quel point de telles mesures seront efficaces dépendra de la volonté de remettre en cause les valeurs qui ont cours. Il faut combler le fossé entre la vocation et les compétences perçues des femmes et la réalité. Il faut obliger les gestionnaires à rendre compte des efforts qu'ils déploient pour en arriver à une représentation équitable des femmes dans toutes les catégories d'emploi, selon le nombre d'hommes et de femmes disponibles dans l'ensemble

de la société. Il faut mettre en œuvre des politiques qui reflètent les obligations multiples des femmes à l'égard de leur travail, de leur famille et de leur milieu social. Il faut prévoir des options d'emploi et des améliorations professionnelles.

Si l'égalité n'est pas posée comme objectif ultime dans les engagements officiels et dans des programmes clairs, elle ne pourra devenir réalité.

### Parler de « personnes », et non « d'hommes » et de « femmes »

La fonction publique profite des années 1990 pour étudier les caractéristiques fondamentales des organisations qui se distinguent et pour voir quelles mesures elle doit prendre pour en suivre l'exemple.

Visant à satisfaire les besoins des clients, les comportements organisationnels dépendront de plus en plus de facteurs externes. L'innovation, la créativité, la souplesse – clés de l'amélioration de la productivité – seront encouragées et activement sollicitées.

Le climat étant en ce moment au changement de la raison d'être des organisations existantes, il faut convenir rapidement de solutions et de stratégies mutuellement acceptables. L'enjeu est trop lourd pour continuer à échanger des salves – tout doit être remis en cause, sujet à analyse et à changement.

Ce faisant, de nouvelles voies s'ouvriront pour **les hommes et les femmes.**

Les organisations doivent se demander si les méthodes de direction autoritaire et le contrôle sont réellement la **seule** façon d'obtenir des résultats. Il faut envisager les qualités de chef sous un jour nouveau, moins restreint, afin d'ouvrir la profession à des cadres de tous les genres, hommes et femmes. Les organisations alertes prendront conscience de la richesse de la diversité des styles de direction et y puiseront la force et la souplesse de s'adapter et d'évoluer.

Compte tenu de la rationalisation des organisations, des progrès

techniques rapides et du resserrement de la concurrence, les dirigeants devront savoir tirer parti des talents et des idées de ceux qui les entourent. Ils devront rallier à leurs objectifs des gens dont ils ne sont pas les supérieurs immédiats et ils seront jugés sur leur capacité d'arriver à leurs fins sans

avoir recours aux outils de commandement de la vieille école.

Les organisations livreront une lutte tellement serrée pour trouver les gens qui possèdent ces compétences que le sexe ne pèsera pour ainsi dire plus du tout dans la balance.

Cette prévision est encourageante

pour les femmes, parce que l'équilibre concurrentiel s'en trouvera quelque peu rétabli.

Le moment n'est-il pas venu de mettre un terme aux discussions sur la différence entre les sexes? ■

## Le développement professionnel des cadres supérieurs

par Mike Hale, Charles Stuart et Dawne Carleton  
Division de la formation et du perfectionnement professionnel, Secteur du personnel et de la formation  
et Bob Fisher  
Administration régionale de l'Ontario  
Service correctionnel du Canada

**L'**avancement professionnel au sein du Service correctionnel du Canada, aussi mystérieux qu'il puisse sembler, n'est pas le résultat d'une intervention divine, mais plutôt de plusieurs variables sur lesquelles il est possible d'influer. La scolarité, l'expérience, l'engagement personnel et la dynamique d'ensemble du Service sont le fondement de la philosophie des employés qui envisagent une carrière au sein du Service.

En mars 1991, les cadres opérationnels supérieurs (directeurs, directeurs de bureaux de libération conditionnelle de district, anciens directeurs et directeurs de district maintenant affectés aux administrations centrale et régionales) ont été invités à participer à un sondage sur leur développement professionnel. Sur 70 cadres supérieurs invités à participer, 40 ont accepté. Ils ont rempli un questionnaire sur leurs antécédents et leurs opinions de divers aspects de l'avancement professionnel au sein du Service. Plusieurs participants ont également été consultés en personne ou par téléphone, afin d'approfondir leurs points de vue. Les conclusions tirées de ce sondage sont résumées ci-après.

### Scolarité et compétences

Le niveau de scolarité était étroitement lié à la mobilité professionnelle. D'après la figure, la plupart des cadres supérieurs avaient fait des études postsecondaires. En fait, près des deux tiers (65 p. 100) avaient une maîtrise ou un doctorat, alors que tout juste moins du tiers (30 p. 100) étaient bacheliers. Deux cadres supérieurs de l'échantillon avaient un diplôme d'études secondaires.

Les cadres de l'échantillon détenaient 89 diplômes entre eux; la plupart en avait au moins deux. Certains avaient même accumulé jusqu'à quatre diplômes durant leur carrière. Les domaines d'études relevaient d'un éventail de disciplines artistiques et

scientifiques. Les arts, la psychologie, la criminologie et l'éducation dominaient la liste des disciplines choisies par les bacheliers. Les maîtrises étaient surtout en criminologie, (12 sur un total de 36), puis en travail social, en administration publique et en éducation.

Quoique les études pèsent considérablement dans la balance de l'avancement professionnel, la formation scolaire n'en est qu'un aspect. Pour un cadre supérieur du Service, l'acquisition de connaissances dans des circonstances et au moyen de ressources diverses est un élément essentiel d'une bonne gestion. Contrairement à ce qui se produisait par le passé, alors que les cadres supérieurs

étaient surtout vus et entendus, ils doivent aujourd'hui ouvrir l'œil et tendre l'oreille. Les décisions qu'ils prennent doivent montrer qu'ils ont connaissance des groupes internes et externes qui influent sur le système et qu'ils y sont sensibles.

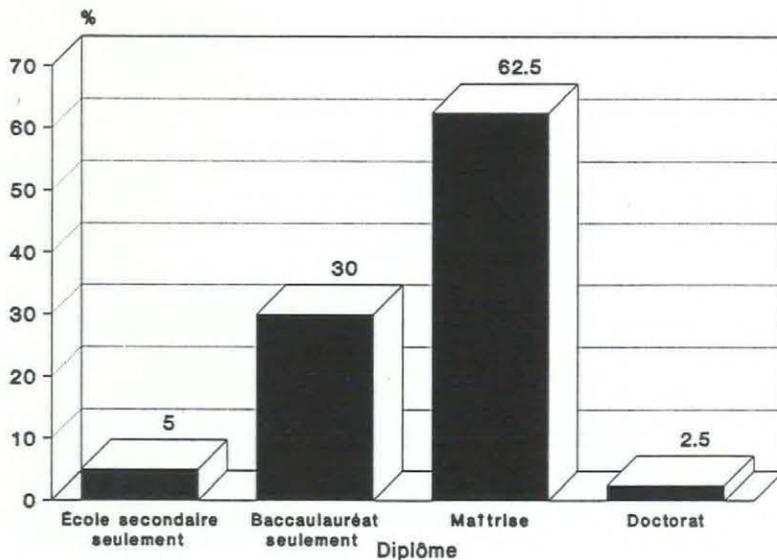
Lorsque les chercheurs ont demandé aux cadres quelles aptitudes leur étaient les plus utiles dans leur carrière, un peu plus des deux tiers (67 p. 100) ont déclaré que la capacité de communiquer était l'aptitude la plus utile, mais que d'autres aptitudes à la gestion l'étaient également, dont les aptitudes à l'analyse, les compétences gestionnaires et les qualités de chef.

### Antécédents professionnels

Quels emplois occupaient ces cadres supérieurs avant d'entrer au Service? La plupart d'entre eux poursuivaient des études universitaires (16); d'autres enseignaient au niveau secondaire (7), travaillaient dans le secteur privé (5) ou étaient fonctionnaires (3), travailleurs sociaux (3), agents de probation (3), bénévole (1), psychologue (1) et militaire (1).

Pourquoi ont-ils choisi une carrière dans le secteur correctionnel? Environ la moitié des cadres ont déclaré qu'ils s'intéressaient au domaine avant même de se joindre au Service; 22 p. 100 travaillaient bénévolement dans le milieu, y suivaient un stage pratique ou y avaient un emploi d'été. Regroupées, ces deux dernières catégories – celle de l'intérêt antérieur et du bénévolat et celle de l'emploi d'étudiant – recoupaient près des trois quarts (72 p. 100) des réponses. Six des cadres supérieurs (17 p. 100) ont choisi le secteur correctionnel parce qu'un poste y était disponible ou qu'ils attendaient qu'une occasion

Niveaux de scolarité des cadres



d'opérer un changement de carrière se présente. Quatre (11 p. 100) des cadres ont choisi le secteur correctionnel pour des raisons liées au traitement ou à la stabilité d'emploi. Le lien commun entre les cadres supérieurs était que, pour la plupart, ils s'intéressaient au domaine et s'y étaient consacrés tôt dans leurs carrières.

#### Amorcer une carrière dans le domaine correctionnel

Comment ces cadres supérieurs ont-ils débuté leur carrière au sein du Service correctionnel du Canada? Vingt-quatre (60 p. 100) d'entre eux sont entrés au service comme gestionnaires de cas : 15 (37 p. 100) en milieu communautaire et 9 (23 p. 100) en établissement. Cinq cadres occupaient des postes de professeurs en établissement, deux étaient psychologues et deux étaient agents correctionnels à leur entrée dans le Service. Les autres cadres ont débuté dans leur carrière à l'un des postes suivants : superviseur de gestion des cas (1), agent de développement social (1), agent des services alimentaires (1), secrétaire (1), agent financier (1), chef du développement social (1), coordonnateur des services communautaires régionaux (1) et

directeur adjoint (1).

La moitié des cadres (50 p. 100) ont occupé leur premier poste entre six mois et deux ans alors qu'environ le tiers (32 p. 100) l'ont conservé pendant deux à quatre ans. Une minorité de cadres (18 p. 100) ont occupé leur premier poste durant plus de quatre ans.

Pour plus de la moitié de ces cadres (22 ou 55 p. 100), l'affectation à un deuxième poste a résulté d'une mutation latérale et non d'une promotion.

*Souvent, le cheminement des cadres ne suivait pas le cours de promotions directes d'échelon en échelon.*

Le développement professionnel de ces cadres supérieurs s'est réellement amorcé après la deuxième promotion. Bon nombre d'entre eux ont occupé un poste de supervision ou de gestion tôt dans leur carrière : 22 p. 100 sont passés cadres régionaux

(libération conditionnelle) et 18 p. 100 ont été affectés à des postes de directeur adjoint (par exemple, directeur adjoint à la socialisation, à l'éducation et à la formation ou aux services techniques). D'autres cadres ont d'abord accédé à des postes de gestion dans les programmes correctionnels (par exemple chef du développement social) ou les opérations correctionnelles (par exemple, chef d'une unité résidentielle) ou à diverses capacités au sein des administrations centrale ou régionales.

La durée moyenne (valeur moyenne) de la deuxième affectation des cadres était inférieure à deux ans (20 mois), alors que la durée la plus fréquente (valeur modale) était d'un an.

#### Développement professionnel

Souvent, le cheminement des cadres ne suivait pas le cours de promotions directes d'échelon en échelon. De tous les cadres supérieurs qui éventuellement occupèrent des postes de directeur de district, la plupart (15 sur 22) ont commencé par accepter de nombreuses mutations latérales ou promotions au sein des établissements ou des administrations. De nombreux cadres supérieurs qui ont débuté leur carrière en tant que gestionnaires de cas en milieu communautaire (agents de libération conditionnelle par exemple) ont ensuite été affectés à des postes de gestion en établissement, puis à des postes de cadre intermédiaire (généralement directeur adjoint à la socialisation), puis à des postes au sein des administrations centrale ou régionales avant de revenir à un bureau communautaire en qualité de directeur de district.

La variation considérable de la durée de la première et de la deuxième affectations ainsi que la diversité des postes occupés illustrent qu'il n'existe pas de tracé de carrière précis que devraient suivre les personnes qui entament une carrière au sein du Service correctionnel du Canada. Par contre, il est manifeste que tous les types de postes et toutes les durées d'affectation enrichissent une carrière,

renforçant ces facteurs clés que sont la flexibilité et la mobilité. Le sondage a révélé que les mouvements fréquents entre les établissements, la collectivité et les administrations sont monnaie courante.

Cependant, les cadres consultés ont occupé des postes clés. La majorité d'entre eux ont entamé leur carrière en qualité de gestionnaire de cas; de même, à mi-carrière, la plupart d'entre eux étaient directeurs adjoints à la socialisation. Un peu plus de la moitié des cadres supérieurs consultés (21) ont occupé ce poste à un moment donné. Les autres postes fréquemment occupés à mi-carrière étaient ceux de directeur adjoint de la sécurité (5) et de directeur adjoint à l'éducation et à la formation (5).

Ces résultats contrent nettement l'existence supposée d'une évolution verticale directe aboutissant aux postes de direction. *A fortiori*, les chercheurs ont constaté que les cadres supérieurs consultés avaient occupé en moyenne sept postes différents sur une période moyenne de 13 ans – ce qui se résume à un changement de poste pratiquement tous les deux ans – avant d'obtenir un poste de directeur ou de directeur de district. En moyenne, sur les six postes occupés par les cadres après leur premier poste, trois venaient d'une mutation latérale et trois d'une promotion. Cette égalité des mutations et des promotions indique que l'enrichissement de l'expérience grâce aux mutations latérales est aussi valable au titre de l'avancement professionnel que les promotions.

Souvent, les mutations latérales entraînent un déménagement, d'où l'importance de la mobilité. En moyenne, chacun des cadres supérieurs consultés a déménagé cinq fois avant de passer directeur de district ou directeur. Ces déménagements ont enrichi le bagage d'expérience et de compétences des cadres. En fait, 23 des 40 cadres consultés (58 p. 100) avaient travaillé à la fois au sein des établissements et des administrations (régionales ou centrale). Sur ces 23 cadres supérieurs, 4 (17 p. 100) avaient déménagé une fois, 13 (56 p.

100), deux fois, et 6 (26 p. 100), entre trois et cinq fois, avant d'être affectés pour la première fois à un poste de directeur ou de directeur de district. Bon nombre d'entre eux (13 ou 34 p. 100) avaient travaillé dans des établissements, des bureaux communautaires et des administrations. De même, 14 des cadres (37 p. 100) avaient de l'expérience en établissement et en milieu communautaire. Parmi les cadres participant à l'étude, rares étaient ceux qui n'avaient occupé qu'un seul poste en établissement ou en milieu communautaire.

Les détachements aux administrations centrale ou régionales étaient le plus souvent considérés comme l'expérience de travail la plus valable. Un autre facteur s'est également avéré important pour bon nombre de cadres : le mentorat. Plusieurs cadres ont mentionné qu'un directeur ou un cadre supérieur s'était intéressé à leur épanouissement à un moment de leur carrière.

L'étude du cheminement professionnel des cadres consultés révèle que ceux-ci souscrivent à une philosophie d'apprentissage continu. Au moment du sondage, 27 des cadres avaient dépassé l'échelon de directeur ou de directeur de district et étaient titulaires de nouveaux postes leur apportant une nouvelle expérience professionnelle.

En moyenne, ces 27 cadres avaient effectué trois mutations latérales et été promu une fois après leur première affectation comme directeur ou directeur de district (sur une période moyenne de cinq ans).

Donc, pour la plupart des cadres supérieurs avancés dans leur carrière, le nombre de mutations latérales excédait celui des promotions dans une proportion de trois à un. Par exemple, 27 p. 100 des cadres supérieurs sont passés à un second poste de directeur ou de directeur de district, et 16 p. 100 ont occupé de trois à cinq différents postes de directeur ou de directeur de district. Les autres cadres ont été mutés à des postes au sein des administrations centrale ou régionales.

Il n'en demeure pas moins que

peu importe les précautions prises, les occasions fortuites (la chance, en somme) demeurent un élément important de l'avancement professionnel, et qui plus est, un facteur intimidant. De prime abord, elles semblent réduire l'importance de facteurs comme la scolarité, l'expérience et l'engagement personnel. En revanche, autant que le fait d'être au bon endroit au bon moment constitue la clé du succès selon un cadre supérieur, un autre affirme que la chance est en fait le moment où l'occasion rencontre la préparation. Il suffit donc d'être prêt pour saisir l'occasion.

### Conclusion

Il n'y a pas de cheminement de carrière type que devraient suivre ceux qui aspirent à des postes de cadre opérationnel supérieur au sein du Service correctionnel du Canada. En fait, le sondage a révélé que les mutations latérales et les promotions sont tout aussi fréquentes et qu'elles couvrent l'éventail des postes offerts dans le secteur correctionnel.

Alors que la plupart des cadres consultés insistent sur l'importance des études, ils ont aussi souligné un autre aspect : l'apprentissage. La volonté d'apprendre était sans aucun doute le facteur qui a le plus influencé le développement professionnel de ces cadres. La mobilité était également très importante, et le sondage montre qu'elle était étroitement liée à l'apprentissage. Pourtant, l'apprentissage seul ne suffisait pas; les cadres devaient aussi accepter de déménager pour profiter des occasions offertes, prendre de nouveaux postes et enrichir leurs compétences.

Enfin, la confiance en soi et des valeurs personnelles solides se sont dégagées des réponses données par les cadres : ceux-ci sont décidés à faire du bon travail, ils veulent aider les délinquants et les employés et mener une vie stable à l'extérieur du secteur correctionnel. ■

## L'exposition aux incidents graves : quelles en sont les conséquences pour les agents correctionnels canadiens?

par Lois Rosine

Psychologue, Établissement Bath (région de l'Ontario); Département de psychologie, Université Carleton

**L**es agents correctionnels exposés à un traumatisme dans l'exercice de leurs fonctions pourraient souffrir d'effets secondaires éventuellement déplaisants et débilissants. Une intervention réfléchie et pratiquée au moment opportun peut atténuer l'impact de l'incident sur l'agent en réduisant le stress subi. L'intervention est aussi utile pour l'organisme puisqu'elle peut réduire le temps de récupération de l'agent; celui-ci retrouve donc plus rapidement le rendement qu'il avait avant l'incident, ce qui peut écarter les congés d'invalidité à long terme.

Certains problèmes psychologiques persistants ont été dépistés chez diverses personnes qui ont subi des traumatismes ou ont couru un danger mortel. Il est connu que le bouleversement que causent de tels incidents peut persister longtemps et entraver gravement le fonctionnement d'une personne.

### Le contexte historique

Traditionnellement, la notion de maladie due à un traumatisme a été associée à la guerre. Déjà en 1871, lors de la guerre de Sécession, Da Costa décrivait une maladie appelée « cœur irritable » qui était caractérisée par la manifestation de symptômes d'anxiété en réaction à un facteur de stress<sup>1</sup>. Durant la Première Guerre mondiale, on croyait que les vétérans qui montraient ces symptômes souffraient de « commotion ». Durant la Seconde Guerre mondiale, sous l'influence de la théorie psychodynamique, on posa comme principe que les problèmes dont souffraient les vétérans étaient attribuables à un conflit irrésolu profondément enfoui dans le subconscient. Ces conflits, qui se sont d'abord manifestés chez les soldats, étaient désignés par les appellations « névrose de guerre traumatique », « névrose de combat » ou « réaction de stress concomitant »<sup>2</sup>.

Les documents sur ces troubles chez les vétérans se multiplièrent. D'autres chercheurs ne tardèrent pas à décrire des syndromes similaires observés chez les personnes exposées à des facteurs de stress comme des

accidents industriels, des catastrophes naturelles et même des accidents se produisant à la maison. La première description exhaustive d'un traumatisme ne résultant pas d'un conflit militaire a été rédigée par Alexander Adler<sup>3</sup> qui a étudié les victimes de l'incendie de Coconut Grove qui avaient été coincées dans l'édifice verrouillé en proie aux flammes. Cette initiative a abouti à l'inclusion en 1952 de la « réaction de stress concomitant » dans la première édition du *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM-I), ouvrage communément consulté aux fins de diagnostic des troubles mentaux.

Lorsque la deuxième édition du DSM-II parut en 1968, la catégorie du syndrome post-traumatique en avait été omise, ce qui était d'autant plus étonnant que le syndrome avait été reconnu à l'échelle internationale et

que diverses études sur le sujet étaient en cours. Ce fut peut-être parce que le syndrome post-traumatique avait jusqu'alors été étroitement lié à la guerre. Or le DSM-II fut rédigé pendant la période de calme relatif entre la Seconde Guerre mondiale et la guerre du Viêt-nam et les auteurs ont peut-être pensé qu'une telle catégorie n'avait plus de raison d'être en temps de paix<sup>4</sup>.

Les troubles que manifestaient les vétérans à leur retour de la guerre du Viêt-nam ont prouvé aux auteurs du DSM-III qu'il y avait lieu de rétablir la catégorie du syndrome post-traumatique. Celle-ci fut nommée « névrose post-traumatique » et définie comme un trouble causé par un facteur de stress suffisamment aigu pour provoquer un traumatisme psychique chez la plupart des gens.

Vers la fin des années 1970, les documents de recherche sur la victimologie commençaient à recenser bon nombre de cas de personnes qui affichaient les symptômes de la névrose post-traumatique, mais qui n'avaient cependant jamais pris part à un conflit militaire ou été victimes d'un désastre. En revanche, ces personnes avaient été victimes de sévices physiques ou sexuels, entre autres. De plus, à cette époque, le fonds d'information sur le stress professionnel croissait car des études avaient été entreprises auprès de divers groupes professionnels comme les enseignants, les travailleurs de la santé, les policiers et les travailleurs correctionnels. Les personnes faisant partie de ces groupes affichaient des troubles émotifs ou physiologiques divers qui étaient liés au stress.

À la veille des années 1980, les cliniciens qui travaillaient avec des personnes souffrant de stress professionnel ont commencé à remarquer

<sup>1</sup> N.C. Andreasen. (1985). « Posttraumatic Stress Disorder », dans H.I. Kaplan et B.J. Sadock (Éd.), *Comprehensive Textbook of Psychiatry /IV, vol. 1, 4<sup>e</sup> éd.* Baltimore : Williams & Wilkins.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> A. Adler. (1945). « Two Different Types of Post-Traumatic Neuroses », *American Journal of Psychiatry*, 102, 237-242.

<sup>4</sup> Andreasen. « Posttraumatic Stress Disorder ».

que certaines personnes dans divers groupes professionnels affichaient des symptômes de stress traumatique. Ces personnes qui, en raison de la nature de leur travail, se trouvent parfois dans des situations traumatisantes incluent les policiers, les pompiers, les ambulanciers et les techniciens médicaux d'urgence, le personnel des salles d'urgence des hôpitaux, les secours d'urgence en cas de catastrophe et les intervenants œuvrant dans les centres d'aide aux victimes de viol.

De par la nature de leurs fonctions professionnelles, ces travailleurs se trouvent parfois dans des situations très particulières comme des émeutes ou des prises d'otages; ils se font parfois tirer dessus ou doivent eux-mêmes faire feu sur quelqu'un dans l'exercice de leurs fonctions. Ils découvrent des personnes assassinées ou des suicidés. Ils leur arrivent parfois de voir quelqu'un mourir malgré les efforts qu'ils ont déployés pour les sauver. Ils sont témoins ou acteurs dans une foule d'autres scénarios horribles. Ces circonstances qui font partie du travail de certains, mais qui se situent hors du champ des expériences humaines normales et qui sont considérées comme extrêmement débilitantes pour la plupart des gens, ont été qualifiées « d'incidents graves »<sup>5</sup>.

De plus en plus, les cliniciens qui travaillent dans le domaine constatent que le personnel qui est exposé à des incidents graves peut souffrir de certains symptômes physiques, comportementaux, émotifs et cognitifs de stress qui ressemblent à ceux de la névrose post-traumatique. Les principaux symptômes de la névrose post-traumatique sont les souvenirs intrus de la situation traumatisante, les cauchemars, l'hypervigilance, les réflexes de sursaut exagérés et la perturbation psychologique profonde suivant l'exposition aux éléments associés au choc initial.

Les différences entre le stress causé par un incident grave et la névrose post-traumatique se situent au niveau du nombre de symptômes affichés par la personne et de la

persistance de ces derniers. Le stress causé par un incident grave peut être présenté comme un problème qui empire avec le temps jusqu'à se transformer, dans le pire des cas, en névrose post-traumatique.

Les réactions des travailleurs exposés à des incidents critiques varient considérablement<sup>6</sup>. Chez certains, le traumatisme ne laisse que quelques traces, voire aucune; d'autres souffrent de séquelles pendant une courte période alors qu'un petit nombre de travailleurs demeurent la proie de troubles graves pendant une période prolongée<sup>7</sup>.

Bon nombre des réactions psychologiques éprouvées par les personnes ayant subi un stress traumatique sont le facteur des circonstances et s'estompent avec le temps. Cependant, chez certains, les conséquences sont graves et persistent si longtemps que leur fonctionnement quotidien en souffre. Les coûts humains et économiques qu'entraîne le stress traumatique sont considérables et incluent notamment la hausse des taux d'absentéisme ou de démission, le recours accru aux services médicaux, la détérioration de la santé, les problèmes conjugaux et même le suicide<sup>8</sup>.

#### **Le stress dû aux incidents graves chez les agents correctionnels**

Certains obstacles considérables entravent les recherches sur le stress dû aux incidents graves. Par exemple, il est impossible de prévoir quand se déclareront une guerre, une émeute et la plupart des autres catastrophes. Il n'est généralement pas possible de recueillir les renseignements de base nécessaires avant que ne se produise la catastrophe. Donc, pour mieux comprendre le stress traumatique, il faut l'étudier rétrospectivement en demandant aux personnes en cause de se rappeler des expériences qu'elles ont

vécues. Le lieu de travail peut faire office de laboratoire naturel pour en apprendre davantage sur l'incidence du stress traumatique sur les groupes professionnels à risque élevé.

Les agents correctionnels constituent justement l'un de ces groupes. Les établissements carcéraux sont un contexte professionnel où l'exposition à des incidents traumatisants n'est pas inhabituelle et où les agents sont témoins d'incidents graves dans l'exercice de leurs fonctions.

Les documents sur le sujet qualifient certaines situations de déclencheurs éventuels de réactions traumatiques en milieu professionnel. Dans le cas des agents correctionnels, ces situations sont par exemple des suicides, des meurtres, des émeutes, des prises d'otages et des voies de fait. Même s'ils ne sont pas routiniers, ces incidents ne sont pourtant pas inattendus en milieu correctionnel.

Quoique l'incidence du stress en milieu correctionnel ait déjà fait l'objet d'études, aucune recherche n'a été entreprise sur l'incidence du stress dû à un incident grave survenu en milieu correctionnel. Cependant, un important projet de recherche s'est penché sur l'incidence, sur les agents correctionnels, de l'exposition à des situations traumatisantes en milieu de travail. L'information recueillie sur les taux et les effets d'une telle exposition est résumée ci-après.

Des entrevues en profondeur ont été faites avec 122 agents correctionnels employés dans six établissements de la région de l'Ontario. Les participants travaillaient dans des établissements à sécurité maximale et minimale où étaient incarcérés des hommes et des femmes. Tous ceux employés dans des établissements à sécurité minimale avaient déjà travaillé, par le passé, dans des établissements à sécurité moyenne ou

<sup>5</sup> J.T. Mitchell. (Janvier 1983). « *When Disaster Strikes: The Critical Incident Stress Debriefing Process* », *Journal of Emergency Medical Services*, 36-39.

<sup>6</sup> J.T. Mitchell. (Automne 1982). « *Recovery from Rescue* », *Response*, 7-10.

<sup>7</sup> R.M. Solomon. (1988). « *Post-Shooting Trauma* », *The Police Chief*, 40-45.

<sup>8</sup> J.T. Mitchell et G. Bray. (1990). *Emergency Services Stress. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall.*

maximale. Soixante-quinze pour cent des participants travaillaient dans des établissements pour les hommes. Il y avait 71 p. 100 de participants de sexe masculin dans l'échantillon, ce qui n'est pas surprenant puisque l'entrée en service de personnel féminin dans les établissements pour hommes est récente.

### La fréquence de l'exposition aux incidents graves

Des renseignements ont été recueillis sur l'exposition des agents correctionnels aux situations traumatisantes en milieu de travail. Ces situations supposaient des contacts fréquents avec des personnes gravement blessées ou mortes, l'exposition à des sons et des événements inhabituels, des rapports étroits avec la ou les victimes et les menaces proférées à l'intention des agents. Seulement deux des agents consultés n'avaient jamais été exposés à un incident grave au travail. Le nombre moyen d'incidents vécus par les agents était de 27,9, ce qui peut sembler élevé, mais les établissements à haute sécurité sont depuis longtemps le théâtre d'incidents violents, et la plupart des agents correctionnels ont passé au moins une partie de leur carrière, sinon toute leur carrière, dans ces milieux explosifs.

Il y avait une différence marquée selon le sexe dans le nombre moyen d'expositions à des incidents; en moyenne, les hommes avaient vécu 32 situations de cette nature, et les femmes, 16. Cet écart est le fait de l'entrée récente des femmes dans les milieux correctionnels (6 ans par rapport à 17 ans pour les hommes).

La fréquence d'exposition aux incidents critiques a été divisée en cinq paliers : aucune exposition, exposition à une situation, à deux situations et à trois situations et exposition à plus de trois situations. Le tableau rend compte des différentes situations auxquelles sont exposés les agents, et dans quelle proportion.

### La fiabilité des souvenirs des participants

Une des difficultés inhérentes qui

Situations	Fréquence					Marge de fréquence
	0	1	2	3	>3	
Tentatives de suicide	56 %	16 %	6 %	5 %	17 %	0-50
Suicides	42 %	21 %	15 %	10 %	12 %	0-10
Meurtres	55 %	14 %	10 %	4 %	17 %	0-24
Prises d'otages	66 %	17 %	9 %	5 %	3 %	0-5
Rapts	91 %	7 %	2 %	0	0	0-2
Possibilités d'abattre quelqu'un avec une arme à feu*	60 %	16 %	12 %	7 %	5 %	0-20
Victimes de voies de fait	54 %	18 %	9 %	4 %	15 %	0-20
Témoins de voies de fait	16 %	16 %	10 %	8 %	50 %	0-50
Émeutes	35 %	25 %	13 %	7 %	20 %	0-12
Attaques au couteau	64 %	6 %	1 %	3 %	26 %	0-50
Autres **	59 %	29 %	6 %	6 %	0	0-3

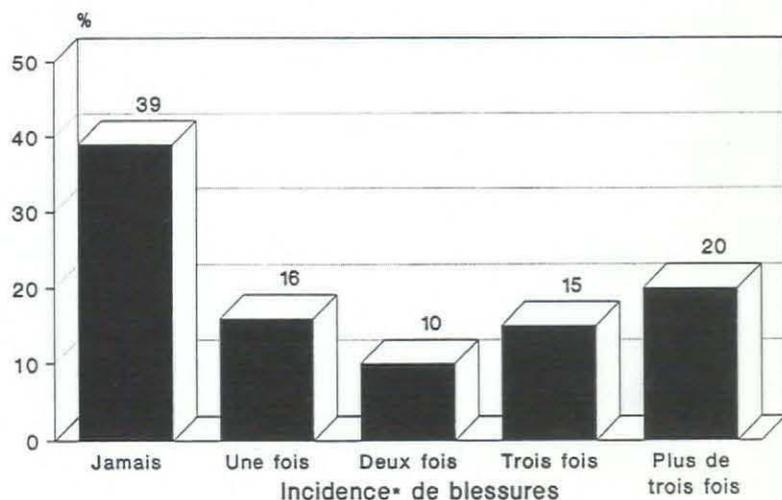
\* Cette catégorie regroupe les situations où l'agent pointe une arme à feu en direction d'une personne ainsi que celles où un coup de feu est tiré, le facteur déterminant étant que l'agent est convaincu qu'il devra tirer.

\*\* Cette catégorie regroupe certaines circonstances comme les accidents de travail graves et les menaces de mort transmises par lettres ou par téléphone.

faussent les données dont il a été question ci-avant est qu'elles reposent sur les souvenirs qu'ont les agents d'événements et d'expériences passés. Les agents qui ont participé au sondage faisaient souvent allusion à des incidents connus de l'auteur et ils

corroboraient fréquemment la version des faits donnée par d'autres agents. L'auteur est d'avis que les chiffres rapportés par les agents sont peut-être une sous-estimation parce que ceux-ci se montraient souvent réticents à se souvenir d'incidents troublants sur le

Graphique 1  
Pourcentage d'agents correctionnels blessés au travail



\* Echelle : 0 - 25

plan psychologique. En fait, certains agents ont déclaré qu'il leur était difficile et douloureux de se rappeler les incidents déplaisants et qu'ils faisaient tout en leur pouvoir pour supprimer les associations et le souvenir de ces situations traumatisantes.

En plus d'être exposés à des incidents graves, 61 p. 100 des agents ont indiqué qu'ils avaient été victimes de blessures au travail (voir figure 1); 43 p. 100 de ces blessures se sont soldées par une semaine de congé ou plus (voir figure 2).

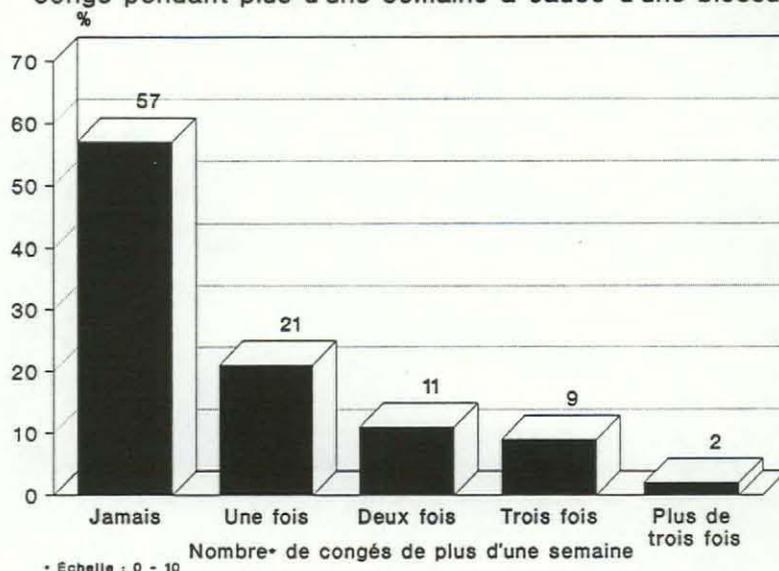
### Les symptômes du stress causé par les incidents graves

Les chercheurs ont également questionné les agents au sujet de leurs réactions aux incidents graves. La partie du *Diagnostic Interview Schedule* portant sur la névrose post-traumatique a été utilisée pour évaluer les symptômes de stress causé par un incident grave chez les agents.

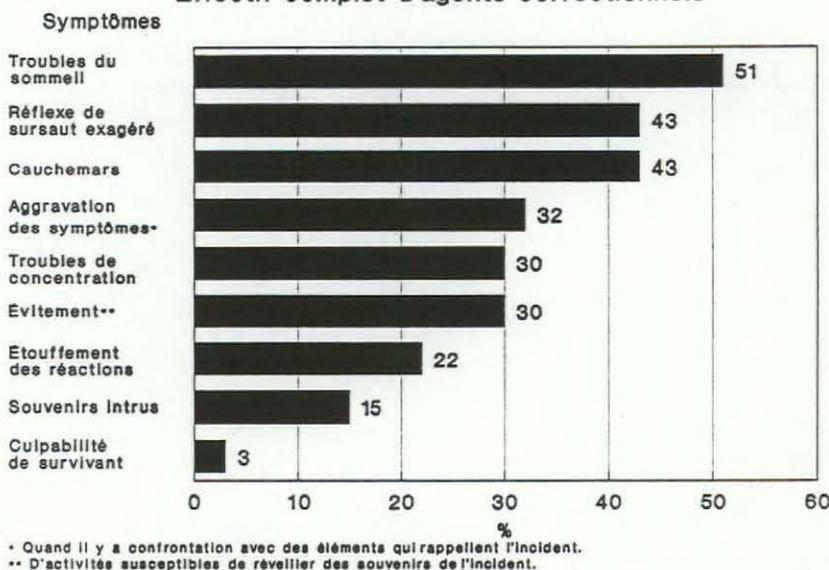
Vingt-huit pour cent des agents ont déclaré qu'ils ne souffraient d'aucun des symptômes du stress causé par un incident grave. Comme on l'a précisé ci-avant, seulement 2 p. 100 des agents n'avaient jamais été exposés à des incidents de ce genre en milieu correctionnel. Autrement dit, 26 p. 100 des agents ayant vécu de tels incidents ne souffraient pas de symptômes de stress traumatique.

À l'autre extrême, 17 p. 100 des agents participant à l'étude avaient souffert de ces symptômes à un point tel qu'ils avaient été cliniquement diagnostiqués comme souffrant de névrose post-traumatique. Ce pourcentage est nettement plus élevé que le taux de 1 p. 100 dans la population et approche du taux de 20 p. 100 constaté chez les vétérans de la guerre du Viêt-nam blessés au combat<sup>9</sup>. Chez 81 p. 100 des agents participant à l'étude, les symptômes disparaissaient en moins de trois ans. Cependant, pour les autres, les symptômes étaient encore présents après trois ans et mettaient plus longtemps à disparaître. La plupart des agents ont continué d'exercer leurs fonctions même pendant qu'ils souffraient de symptômes,

Graphique 2  
Pourcentage d'agents correctionnels en congé pendant plus d'une semaine à cause d'une blessure



Graphique 3  
Symptômes post-incident  
Effectif complet d'agents correctionnels



ce qui indique que l'adaptation est possible lorsque le sujet est en proie à un stress aigu.

Les autres agents, soit 57 p. 100

de l'échantillon, affichaient des symptômes qui variaient en nombre et en gravité. Comme le montre la figure 3, les symptômes les plus communs

<sup>9</sup> J.E. Helzer, L.N. Robins et L. McEvoy. (1987). « Post-Traumatic Stress Disorder in the General Population: Findings of the Epidemiologic Catchment Area Survey », *The New England Journal of Medicine*, 317, 26, 1630-1634.

étaient les troubles de sommeil, les cauchemars et les réflexes de sursaut exagérés. En moyenne, les agents seraient atteints de cinq symptômes au cours de leur vie. Les différences selon les sexes étaient négligeables.

La majorité des agents qui avaient déjà souffert de symptômes de stress à cause d'un incident grave (94 p. 100) ont indiqué que l'incidence de ces événements sur leur vie avait été grave; 4 p. 100 l'ont jugé modérée et 2 p. 100, minime, voire nulle.

Près de la moitié des agents (47 p. 100) ont signalé que le fait d'avoir été exposés à des incidents graves avait eu une incidence sur leur famille. Les agents ont mentionné que leur famille souffrait de leurs sautes d'humeur, de leur irritabilité et du climat d'anxiété générale qui régnait après les événements traumatisants. De nombreux agents ont précisé qu'ils ne discutaient pas des incidents traumatisants avec leur famille pour ne pas l'inquiéter. De plus, ils désirent protéger leur famille de la violence qu'ils côtoient directement et indirectement.

La plupart des agents (62 p. 100) ont indiqué que lorsqu'un incident s'était produit, ils en discutaient avec quelqu'un, alors que 10 p. 100 n'en parlaient pas. Environ le quart (27 p. 100) des agents ont bénéficié d'un soutien émotif sans avoir à le demander et 5 p. 100 ont reçu une forme de soutien pratique.

#### **La qualité de la santé**

Les chercheurs ont demandé aux agents de consentir à ce que leurs médecins leur communiquent certains renseignements sur leur état de santé général. Trois pour cent des agents ont refusé.

Environ deux agents sur cinq participant à l'étude (42 p. 100) avaient consulté un professionnel au sujet de problèmes de santé liés au stress traumatique. Les médecins ont indiqué que 34 p. 100 des agents souffraient actuellement d'un problème lié au stress qui exigeaient leurs soins; dans la moitié des cas, les médecins ont précisé que le problème était dû

à l'exposition à un événement traumatisant.

Les chercheurs ont demandé aux médecins de juger de la gravité, allant de légers à graves, des troubles dont souffraient les agents. De l'avis des médecins, sur les 34 p. 100 d'agents qui souffraient de problèmes liés au stress, 18 p. 100 avaient de graves problèmes, 78 p. 100, des problèmes modérés, et 9 p. 100, des problèmes minimes. Dans 41 p. 100 des cas, les médecins considéraient le problème assez grave pour entraver la vie quotidienne des agents, tandis que 59 p. 100 des agents devaient prendre des médicaments.

---

*Plus les incidents auxquels étaient exposés les agents au cours de leur vie étaient graves, plus ceux-ci risquaient de souffrir des symptômes de stress causés par un incident grave.*

---

Tel que mentionné ci-avant, seulement 42 p. 100 des agents avaient consulté un professionnel au sujet de leurs problèmes de santé. Selon toute vraisemblance, les agents souffrant de problèmes graves en auraient discuté avec leur médecin. Les agents considèrent que plusieurs des symptômes de stress causés par un incident grave font partie des risques du métier et ils pensent que de les reconnaître constituerait un signe de faiblesse. En outre, ce n'est que depuis environ cinq ans qu'il est question de l'incidence de l'exposition aux événements traumatisants dans le milieu correctionnel. Les renseignements sur ce sujet n'ont pas été diffusés à grande échelle et bon nombre d'agents hésitent encore à reconnaître l'incidence de ces événements par crainte d'une réaction négative de leurs collègues ou de leurs supérieurs.

#### **Les incidents graves et les symptômes se manifestant après l'incident**

Les chercheurs, pour mesurer les effets à long terme de l'exposition à des incidents graves, ont évalué le rendement actuel des agents. Cette évaluation a révélé que plus les incidents auxquels étaient exposés les agents au cours de leur vie étaient graves, plus ceux-ci risquaient de souffrir des symptômes de stress causés par un incident grave. De même, plus les symptômes de stress causés par un incident grave sont nombreux chez une personne, plus celle-ci risque d'être en proie à des difficultés.

Ces conclusions réfutent la croyance générale, tant chez le personnel que chez les gestionnaires du milieu correctionnel, à l'effet que les gens s'habituent aux incidents graves et qu'après un certain temps, ceux-ci ne les touchent plus. De plus, les conclusions prouvent qu'il y a lieu de prévoir un mécanisme d'intervention postincident.

#### **Les interventions en milieu de travail**

En 1988, le gouvernement fédéral a réuni des employés de différents ministères dans le cadre d'une séance de formation sur l'exposé sur le stress causé par une catastrophe de M. Jeffrey Mitchell<sup>10</sup> de l'université du Maryland. Étant d'avis que même si cet exposé avait été élaboré à l'intention du personnel d'urgence et de sécurité du public, il pouvait être adapté pour le personnel correctionnel, le Service correctionnel du Canada a envoyé des représentants des administrations régionales à la séance de formation. Ceux-ci ont ensuite élaboré des mesures d'intervention régionales en cas d'incident grave.

La gestion du stress causé par un incident grave vise à protéger et à épauler le personnel tout en circonscrivant le syndrome de réaction au stress traumatique qui peut causer une baisse du rendement, une hausse du

<sup>10</sup> Mitchell. « *When Disaster Strikes: The Critical Incident Stress Debriefing Process* ». Voir aussi Mitchell et Bray, *Emergency Services Stress*.

taux d'absentéisme, des problèmes de santé mentale ou physique et des difficultés familiales.

La gestion du stress causé par un incident grave est un cycle complet :

- séance d'information sur place;
- désamorçage initial;
- exposé formel sur le stress causé par une catastrophe;
- exposé de suivi sur le stress causé par une catastrophe<sup>11</sup>.

La séance d'information sur place est donnée par une personne formée et désignée à cette fin qui observe le déroulement de l'opération et remarque si des réactions de stress graves se produisent sur les lieux. Le cas échéant, l'intervenant aide les employés qui ont réagi ainsi à accepter cette réaction; dans la plupart des cas, les employés peuvent reprendre leurs fonctions sur-le-champ. L'intervenant peut parfois conseiller le responsable du règlement des crises au sujet des employés qui réagissent si fortement à la situation qu'il serait peut-être bon de les relever de leurs fonctions ou de les affecter à un rôle moins stressant compte tenu de la situation.

La deuxième étape du cycle d'intervention est le désamorçage initial qui se fait dans les quelques heures qui suivent l'incident. Un professionnel de la santé mentale ou un employé spécialement formé en gestion du stress causé par un incident grave peut se charger de cette intervention. Cette courte intervention vise à cerner les symptômes éventuels de stress et à proposer des façons de les gérer et des techniques de prévention.

Lorsqu'un exposé formel n'est pas nécessaire, le désamorçage initial

peut être suivi, au besoin, d'un contact bref mais discret sur les lieux de travail ou d'un appel téléphonique.

La troisième étape est l'exposé formel sur le stress causé par une catastrophe. Cet exposé est une démarche psycho-éducative structurée menée par un professionnel de la santé mentale compétent. Il doit avoir lieu dès que possible après l'incident. La personne en charge doit connaître les techniques du travail de groupe et le stress causé par un incident grave, et être compétente en la matière. Elle doit aussi comprendre les efforts particuliers exigés du personnel correctionnel en cas d'incident. Le recours à un intervenant professionnel est nécessaire puisque les questions soulevées au cours de l'exposé pourraient dépasser la compétence d'un animateur sans formation<sup>12</sup>.

Les règles régissant cette démarche sont énoncées au début de l'exposé. Il faut alors souligner que l'exposé se déroule dans la plus stricte confiance et que les employés sont encouragés à participer. Le but de l'exposé est d'apporter un soutien aux employés, pas de les critiquer.

Débutent alors l'exposition des faits, moment où les participants comparent ce qu'ils ont vu, entendu, touché, senti et fait durant l'incident. Cette étape permet aux participants de mieux comprendre ce qui s'est passé et leur procure les fondements nécessaires pour qu'ils commencent à assimiler ce qu'ils ont vécu<sup>13</sup>.

L'étape de la réflexion et de la réaction vient ensuite; les employés peuvent alors identifier leur réaction cognitive face aux aspects les plus

stressants de l'incident et s'y arrêter, décrire leurs réactions émotives au moment de l'incident et exprimer leurs sentiments actuels sur le sujet.

Au cours de la cinquième étape, les participants indiquent s'ils souffrent de symptômes, physiques ou psychologiques, depuis l'incident. On rassure les participants en leur disant que ces symptômes ne sont que la réaction normale de l'être humain dans des circonstances anormales.

La sixième étape est celle de l'apprentissage. Le chef de groupe explique le syndrome de réaction au stress aux participants, ses symptômes, les stratégies d'adaptation précises et les techniques de prévention. L'objectif est d'appriivoiser les sentiments et les expériences du groupe en vue de l'étape suivante, celle de la réinsertion. À ce stade les employés peuvent discuter avec leurs collègues, au besoin, les personnes qui semblent nécessiter un appui supplémentaire reçoivent discrètement l'occasion d'en profiter.

L'exposé de suivi sur le stress causé par une catastrophe est la dernière étape du cycle d'intervention. Il est répété aussi souvent que nécessaire, un mois, six mois ou un an après l'incident ou à tout autre moment où un problème insoluble semble s'opposer au fonctionnement de la personne. L'exposé peut se donner en groupe ou individuellement.

### Conclusion

La connaissance préalable des effets du stress causé par un incident grave fait partie intégrante de la gestion du stress. L'acquisition de méthodes de réduction du stress et de techniques de prévention est un moyen de protéger le personnel, au moment de l'incident et longtemps après ce dernier. En sachant reconnaître les signes et les symptômes du stress causé par un incident grave, il est possible de cerner rapidement les problèmes. L'intervention rapide minimise les symptômes à court terme et réduit grandement le risque de problèmes à long terme<sup>14</sup>.

La direction seule ne peut être tenue responsable de la prévention des

<sup>11</sup> Mitchell. « *When Disaster Strikes: The Critical Incident Stress Debriefing Process* ».

<sup>12</sup> K. Armstrong, W. O'Callahan et C.R. Marmar. (1991). « *Debriefing Red Cross Disaster Personnel: The Multiple Stressor Debriefing Model* », *Journal of Traumatic Stress*, 4, 4, 581-593.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> G.S. Everly. (1989). *A Clinical Guide to the Treatment of the Human Stress Response*. New York : Plenum Press. Voir aussi G.S. Everly. *Workshop presented at Advanced Training in Critical Incident Stress and Post Trauma Syndromes*. (Sarnia [Ontario] mai 1991). Et voir J.T. Mitchell. (Novembre 1988). « *The History, State and Future of Critical Incident Stress Debriefings* », *Journal of Emergency Medical Services*, 47-51.

problèmes à long terme résultant de l'exposition à des incidents graves. Le personnel doit assumer la responsabilité de son bien-être et mettre en application les techniques de prévention du stress comme de saines habitudes alimentaires, du sommeil et de l'exercice en quantité suffisante, la réduction de la consommation de nicotine et de caféine, la consommation modérée d'alcool et l'équilibre entre les heures supplémentaires et les heures passées hors du milieu de travail<sup>15</sup>. Il incombe aux employés de suivre la formation préventive en cas d'incident et les séances de désamorçage données après les incidents. Les personnes qui reconnaissent le syndrome de réaction au stress et qui cherchent de l'aide immédiatement réduisent grandement le risque de problèmes à court et à long termes.

La formation en prévision d'un incident et les interventions suivant l'incident peuvent réduire l'incidence à court et à long termes des événements traumatisants. De telles stratégies profitent aux employés et à l'organisme. Les employés s'en portent mieux : leur moral et leur attitude à l'égard du travail sont meilleurs, le relèvement du rendement au travail est plus rapide et le nombre de congés de maladie à long terme est moindre, ce qui profite à l'organisme. ■

## Atelier pour les femmes œuvrant au sein du Service correctionnel du Canada

par Holly Flowers

Agente de ressources humaines, Secteur du personnel et de la formation, Service correctionnel du Canada

Le Service correctionnel du Canada s'est fermement engagé dans la voie de l'égalité et préconise le perfectionnement et l'avancement des femmes dans les fonctions décisionnelles. Cet engagement du Service s'est manifesté concrètement lorsque celui-ci a organisé un atelier pour les femmes œuvrant au sein du Service correctionnel du Canada. Plus de 110 cadres intermédiaires de différents groupes professionnels se sont rendus au mont Sainte-Marie (Québec) pour assister à cet atelier qui s'y est déroulé du 4 au 7 novembre 1991.

L'atelier se voulait une tribune d'échange d'idées sur les questions féminines se posant dans le secteur correctionnel. Les femmes qui s'y sont rencontrées en ont profité pour discuter des moyens qu'elles peuvent prendre pour augmenter leur apport au secteur correctionnel au Canada.

Divers sujets étaient au programme, allant des questions féminines d'ordre général, aux carrières et à la planification professionnelle à l'initiative pour les femmes détenues dans des établissements fédéraux, au rôle des cadres intermédiaires, aux relations, aux modèles de conduite et au mentorat, au problème du harcèlement sexuel, au partage des obligations professionnelles et familiales, à la planification financière, à la supervision d'hommes et à la gestion du stress.

Les orateurs ont présenté leur sujet avec enthousiasme et expertise. Ole Ingstrup, commissaire du Service correctionnel, Kay Stanley, coordonnatrice, Condition féminine Canada, Anne-Marie Trahan, sous-ministre adjointe à la Justice, Ginette Stewart, commissaire, Commission de la fonction publique, Susan Niven,

Momentum Management Group, Linda Duxbury et Lorraine Dyke de l'Université Carleton, et Lisa Hitch, Joan Gibson, Elizabeth Lynch et Jane Miller-Ashton du Service correctionnel du Canada comptaient parmi les orateurs invités.

Après trois jours de présentations donnant matière à réflexion, les participantes ont formulé des recommandations pour aider le Service correctionnel du Canada à user plus judicieusement de son effectif féminin, à créer l'égalité en milieu de travail et à faire régner le respect. Les 26 recommandations ont été présentées au comité de direction du Service correctionnel du Canada au mois de décembre, lors d'une réunion. Elles feront l'objet d'un examen régional et seront revues en détail au mois de février, à l'occasion d'une réunion du comité.

Les participantes à l'atelier ont formulé les recommandations suivantes à l'intention du Service correctionnel du Canada.

- Mettre en œuvre un programme (régional et national) de mentorat comprenant :
  - a) un mécanisme d'affectation de guides et de mentors,
  - b) des colloques de formation à l'intention des cadres moyens et supérieurs qui seraient consacrés à l'orientation et au mentorat par les pairs et qui s'adresseraient autant aux hommes qu'aux femmes.
- Élaborer et mettre en œuvre des programmes d'orientation nationaux et régionaux pour aider les femmes sur le plan professionnel.
- Passer en revue le processus concurrentiel en vue d'éliminer les obstacles systémiques à l'avancement des femmes et pour encourager et inciter

<sup>15</sup> P.G. Hanson. (1985). *The Joy of Stress. Islington (Ontario) : Hanson Stress Management Organization.*

les femmes à poser plus souvent leur candidature dans le cadre de concours d'embauche.

- Mettre en œuvre des programmes de sensibilisation aux stéréotypes sexuels pour les hommes et les femmes dans les établissements.

- Recruter davantage de femmes dans les établissements afin qu'elles puissent s'entraider, ce qui constituerait un moyen d'inciter les agentes correctionnelles à demeurer en fonction.

Depuis l'atelier, certains projets

ont été mis en œuvre dans les régions. Le Secteur du personnel et de la formation publiera le compte rendu de l'atelier et les recommandations au début de 1992. ■

## Le mentorat

Au cours des quelques dernières années, tant les ouvrages de vulgarisation que les ouvrages spécialisés ont vanté les avantages des relations de mentorat qui profitent à la fois à ceux qui en sont l'objet, à ceux qui jouent le rôle de mentor et aux organisations au sein desquelles ils œuvrent. Certains ont avancé que le mentorat peut paver la voie de l'avancement professionnel et donner lieu à un salaire plus élevé et à une plus grande satisfaction professionnelle, donc stimuler l'engagement du personnel.

Une étude comparative du mentorat et des relations de subordination typiques a récemment été menée par des chercheurs de l'université York et de l'université Queen's auprès de 94 cadres d'entreprises de haute technologie établies dans la région d'Ottawa. Aux fins du sondage, le mentorat fut défini pour les gestionnaires comme désignant la relation où ils avaient le plus influencé la carrière d'une personne. Une relation de subordination typique était définie comme la relation de travail entretenue avec un subordonné direct par le cadre, cette relation devant être aussi semblable que possible aux relations qu'entretient le cadre avec tous ses subordonnés.

Les chercheurs ont constaté que les cadres sont d'avis que leurs

protégés sont plus dignes d'être promus et qu'ils leur ressemblent plus que leurs subordonnés typiques. En revanche, les cadres s'entretenaient moins régulièrement avec leurs protégés qu'avec leurs autres subordonnés et ils maintenaient généralement une plus grande distance physique entre eux. Les cadres ont déclaré qu'ils prêtaient un appui psychosocial plus marqué à leurs protégés qu'à leurs subordonnés typiques, mais non un appui permettant l'avancement professionnel.

L'étude a mis en lumière d'autres différences nettes entre le mentorat et les rapports subordonné-supérieur typiques. Comparativement aux autres employés, les protégés :

- étaient plus susceptibles d'être des femmes,
- étaient plus jeunes,
- avaient plus souvent été recrutés et affectés par le cadre qui s'intéressait à eux,
- étaient plus susceptibles de bénéficier d'amitié et de conseils,
- recevaient plus souvent des confidences,
- recevaient plus d'appui et d'encouragements,
- étaient perçus comme bénéficiant davantage aux cadres,
- étaient plus souvent recommandés en vue d'une promotion, et étaient plus souvent promus parce que ces

recommandations avaient été suivies,

- étaient moins susceptibles d'occuper toujours le même poste cinq ans plus tard.

Quoique les cadres fussent susceptibles d'évaluer le rendement de leurs employés et d'assurer une rétroaction, de participer à la planification de carrières, de guider, et d'appuyer et d'encourager leurs protégés autant que leurs autres subalternes, il n'en demeure pas moins que les protégés avaient plus de succès sur le plan professionnel que les subordonnés typiques, ce succès étant mesuré par l'avancement et les promotions.

Le mentorat s'est avéré un outil de perfectionnement professionnel et de formation si efficace que certaines entreprises vont même jusqu'à mettre sur pied des programmes officiels qui encouragent la création de tels rapports entre les employés. ■

R.J. Burke, C.S. McKenna et C.A. McKeen. (1991). « How Do Mentorships Differ from Typical Advisory Relationships? », *Psychological Reports*, 68, 459-466.

## L'incidence de l'ancienneté et du statut sur les opinions des employés dans les prisons fédérales américaines

par William G. Saylor

Directeur adjoint, Office of Research and Evaluation, U.S. Federal Bureau of Prisons

et Kevin N. Wright

Professeur agrégé de droit criminel, School of Education and Human Development, State University of New York at Binghamton

**L**a recherche sur les caractéristiques des travailleurs correctionnels selon les fonctions qu'ils exercent (fonctions de garde ou non reliées à la garde), la fréquence des contacts avec les détenus, les responsabilités en matière de surveillance, l'ancienneté, l'expérience et la cote de sécurité des établissements a été relativement limitée jusqu'à présent. Les rares recherches qui ont été faites ont essentiellement porté sur la manifestation de symptômes négatifs chez les employés plutôt que sur les expériences organisationnelles.

Par exemple, les recherches faites par le passé ont fait ressortir de nombreux problèmes liés au travail dont souffrent les travailleurs dans les prisons, comme l'aliénation, l'épuisement professionnel, le cynisme et l'insatisfaction professionnelle. Partant de ces conclusions, on pourrait supposer que les conditions de travail dans les prisons sont difficiles et désagréables. Or, d'après un sondage mené auprès des employés par le U.S. Bureau of Prisons (BOP), il n'en est rien.

Cet article rend compte du sondage et des conclusions qui en ont été tirées, se penche sur la question de l'ancienneté dans les prisons fédérales – à savoir si la durée d'emploi dans les prisons a une incidence sur l'opinion qu'ont les employés du milieu de travail.

En effet, le sondage a révélé que les employés travaillant dans les prisons fédérales sont foncièrement satisfaits par sept aspects singuliers de leur milieu de travail.

En revanche, une étude plus attentive de ces résultats a fait ressortir certaines nuances dans les opinions des employés. Ainsi, les travailleurs qui ont des contacts fréquents avec les détenus, ceux qui exercent des fonctions de garde et ceux qui ont le plus d'ancienneté ont généralement une moins bonne opinion du milieu de travail dans les prisons fédérales. Inversement, les employés qui exercent des fonctions de supervision envisagent la situation sous un jour moins sombre.

### Les antécédents de recherche sur l'ancienneté et l'expérience

L'ancienneté est un des éléments qui a été lié à l'insatisfaction professionnelle chez les personnes œuvrant dans

les prisons. Cullen et ses collaborateurs<sup>1</sup> ont avancé deux hypothèses opposées mais plausibles quant à l'effet de l'ancienneté sur la perception de l'emploi. D'une part, il semblerait que les pressions que subissent chaque jour les employés correctionnels entraînent l'épuisement professionnel, qui mine leur attitude et leur laisse une impression négative de leur milieu de travail. D'autre part, il semblerait que l'expérience constitue une riche ressource qu'exploitent les agents pour s'adapter au stress et aux pressions liés à leur travail.

Les résultats de recherches appuient, pour la plupart, la première hypothèse, à savoir que les attitudes favorables à l'égard du travail en milieu correctionnel s'amenuisent avec le temps. Une corrélation a été établie entre la durée de service en milieu correctionnel et les attitudes négatives à l'endroit des détenus chez les agents correctionnels<sup>2</sup>, une moindre foi en la capacité de changement des détenus<sup>3</sup>, une moindre légitimité accordée aux contestations sociales des détenus<sup>4</sup> et une faveur plus prononcée pour la détention<sup>5</sup>.

En revanche, l'incidence de l'ancienneté sur l'opinion qu'ont les employés de l'organisme pour lequel ils travaillent est moins nette. Jurik et Halemba<sup>6</sup> ont constaté que le degré de satisfaction professionnelle est supérieur chez les employés qui ont le plus d'années de service. Par contre, des recherches plus poussées par Jurik

<sup>1</sup> F.T. Cullen, B.G. Link, N.T. Wolfe et J. Frank. (1985). « The Social Dimension of Correctional Officer Stress », *Justice Quarterly*, 2, 4, 505-533.

<sup>2</sup> N.C. Jurik. (1985). « Individual and Organizational Determinants of Correctional Officer Attitudes Towards Inmates », *Criminology*, 23, 3, 523-539.

<sup>3</sup> B. Shamir et A. Drory. (1981). « Some Correlates of Prison Guards' Beliefs », *Criminal Justice and Behavior*, 8, 2, 233-249.

<sup>4</sup> J.R. Hepburn. (1984). « The Erosion of Authority and the Perceived Legitimacy of Inmate Social Protest: A Study of Prison Guards », *Journal of Criminal Justice*, 12, 579-590.

<sup>5</sup> E.D. Poole et R.M. Regoli. (1980). « Role Stress, Custody Orientation and Disciplinary Actions: A Study of Prison Guards », *Criminology*, 18, 2, 215-226.

<sup>6</sup> N.C. Jurik et G.J. Halemba. (1984). « Gender, Working Conditions, and the Job Satisfaction of Women in a Non-Traditional Occupation: Female Correctional Officers in Men's Prisons », *Sociological Quarterly*, 25, 551-566.

et Winn<sup>7</sup> n'ont fait ressortir aucune différence d'opinion prononcée selon l'ancienneté des employés. De même, Cullen et ses collaborateurs<sup>8</sup> ne purent établir de corrélation entre la durée de service en milieu correctionnel et la satisfaction professionnelle des employés. Ils ont toutefois constaté que les employés qui avaient plus d'années de service souffraient davantage de stress professionnel. Les recherches de Jurik et Musheno<sup>9</sup> n'ont pas suffi à montrer que le sentiment de distanciation sociale à l'endroit des détenus était moins fort plus les employés avaient d'ancienneté.

### Les méthodes

En 1988, l'Office of Research and Evaluation du Bureau of Prisons a lancé un nouveau programme de recherche visant à sonder l'ambiance de travail dans les établissements. Un questionnaire d'évaluation<sup>10</sup>, que remplissent désormais chaque année les employés, devait fournir aux gestionnaires du Bureau de l'information critique sur l'ambiance au sein de l'organisation telle que reflétée par les impressions et les attitudes du personnel au sujet des soins et de la détention des détenus, du surpeuplement, du bien-être individuel des employés et de la qualité du milieu de travail dans les établissements relevant de la compétence du Bureau.

Lorsque le sondage sur le climat social dans les prisons a été entrepris pour la première fois, des questionnaires ont été postés au domicile d'environ la moitié des employés travaillant dans des prisons fédérales. En tout, 8 099 questionnaires ont été envoyés à des employés de 46 établissements (soit tous les établissements relevant de l'échelon fédéral à

l'époque). Les participants au sondage furent choisis au moyen d'une méthode d'échantillonnage qui divisait l'effectif selon qu'il possédait ou non les cinq caractéristiques suivantes : employé dans UNICOR (secteur correctionnel fédéral), minorité, sexe, poste de supervision ou poste de garde. Un échantillon d'employés fut choisi au hasard dans chaque catégorie.

En tout, 3 325 questionnaires valables furent retournés à l'Office of Research and Evaluation, soit un taux de réponse de 41 p. 100. Quoique ce taux ait été inférieur au taux de réponse espéré, le profil des personnes ayant rempli le questionnaire reflétait essentiellement la composition de l'effectif, à trois exceptions près : les employés noirs étaient nettement sous-représentés dans l'échantillon, les femmes l'étaient légèrement, et les superviseurs et employés ayant le plus d'ancienneté (ces deux groupes se recoupant évidemment) étaient surreprésentés.

### L'évaluation du milieu de travail

Le sondage sur le climat social dans les prisons se divise en cinq grandes parties : caractéristiques socio-démographiques et expérience professionnelle, sécurité et sûreté individuelles, qualité de vie, bien-être individuel et milieu de travail. Sur les quatre parties distinctes du questionnaire, c'est celle sur le milieu de travail qui est consacrée aux aspects des procédés internes traditionnellement associés aux climats sociaux. Dans le sondage de 1988 sur l'administration, cette partie comptait 57 éléments visant à jauger sept aspects différents du milieu de travail. Ceux-ci sont expliqués ci-après.

**Autorité et structure** Dans quelle mesure le Bureau of Prisons est-il bien organisé et fonctionne-t-il efficacement? Les participants au sondage doivent indiquer si la filière hiérarchique est clairement définie et jusqu'à quel point le changement se propage au sein du Bureau.

**Supervision** Les participants doivent indiquer s'ils trouvent suffisante la supervision exercée au sein du Bureau. Plusieurs questions ont pour but de déterminer dans quelle mesure le superviseur guide ses subalternes et leur laisse la latitude nécessaire pour qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités professionnelles. D'autres questions portent sur le rendement au travail et la rétroaction.

**Satisfaction tirée du BOP** Les participants doivent indiquer s'ils sont satisfaits du Bureau of Prisons, s'ils comptent rester à l'emploi du Bureau et ce qu'ils pensent du Bureau comparativement à d'autres régimes carcéraux.

**Satisfaction tirée de l'établissement** Les participants doivent comparer l'établissement où ils travaillent à d'autres établissements qui relèvent du Bureau et indiquer s'ils préfèrent demeurer en fonction là où ils sont affectés.

**Satisfaction professionnelle** Évaluation de la satisfaction que tirent les participants de leur emploi.

**Efficacité individuelle** Cette partie du questionnaire vise à évaluer dans quelle mesure les employés consultés se sentent compétents lorsqu'ils travaillent directement avec les détenus. Elle permet de jauger l'influence, le sentiment d'accomplissement et la facilité que les employés perçoivent dans leur travail avec les détenus.

**Stress professionnel** Cette partie du questionnaire évalue l'incidence du travail sur la personne.

<sup>7</sup> N.C. Jurik et R. Winn. (1987). « Describing Correctional-Security Dropouts and Rejects: An Individual or Organizational Profile? », *Criminal Justice and Behavior*, 14, 1, 5-25.

<sup>8</sup> Cullen et al. « The Social Dimension of Correctional Officer Stress ».

<sup>9</sup> N.C. Jurik et M.C. Musheno. (1986). « The Internal Crisis of Corrections: Professionalization and the Work Environment », *Justice Quarterly*, 3, 4, 457-480.

<sup>10</sup> W.G. Saylor. (1983). « Surveying Prison Environments ». *Manuscrit non publié, Office of Research, Federal Bureau of Prisons, Washington (D.C.)*.

### L'évaluation du statut et de l'expérience

La partie du sondage sur le climat social dans les prisons qui porte sur les caractéristiques socio-démographiques et les antécédents professionnels contient des questions qui concernent directement le participant, comme la fréquence de ses contacts avec les détenus, la nature de ses fonctions, ses responsabilités en matière de surveillance, son ancienneté au sein du Bureau of Prisons et la cote de sécurité de l'établissement où il travaille. D'autres renseignements, notamment la race, l'origine ethnique, le sexe, l'âge et l'expérience dans d'autres prisons ou postes, sont aussi recueillis car ils peuvent servir à mesurer d'autres incidences.

### Les résultats

Dans l'ensemble, les participants au sondage ont répondu favorablement aux sept échelles d'évaluation du milieu de travail. La plupart des réponses aux questions sur l'autorité, la structure et la supervision ont été positives. Seulement 27 p. 100 des employés ont coté négativement l'autorité, la structure ou la supervision au sein des établissements où ils travaillent. La satisfaction tirée de l'emploi ou du Bureau, des sept indicateurs de l'ambiance de travail, est celui qui a été le plus favorablement perçu : 70 p. 100 des participants ont donné des réponses se situant dans les cotes positives à cet égard. Le degré de satisfaction était légèrement moins bon dans les établissements mêmes, quoique seulement 27 p. 100 des employés ait donné des cotes négatives.

Les réponses aux questions portant sur l'efficacité individuelle indiquent qu'au moins de temps en temps, la plupart des employés ont l'impression de bien se tirer d'affaire lorsqu'ils travaillent avec les détenus. De plus, seulement environ un employé sur sept (soit 15 p. 100) a signalé souffrir régulièrement de stress professionnel.

Ces impressions favorables du milieu de travail dans les prisons ne

sont pas celles que laissent présager les documents sur le personnel carcéral. Elles indiquent que dans l'ensemble, les employés des prisons fédérales sont satisfaits de leur cadre de travail. Il n'en reste pas moins que pour toutes les échelles, une minorité de participants ont donné des réponses négatives. Dans certains cas, cela peut être signe d'une incompatibilité entre le travailleur et le milieu de travail. En revanche, il arrive parfois que l'insatisfaction prévale systématiquement au sein d'un groupe particulier du Bureau.

Pour étudier la possibilité d'une insatisfaction systématique, les chercheurs ont classé les réponses des participants selon le statut et l'ancienneté de ceux-ci. Cette analyse a révélé que les employés qui occupent des fonctions de garde ont une opinion moins bonne, par rapport à ceux qui exercent des fonctions non liées à la garde, de l'autorité, de la structure et de la supervision au sein de l'établissement où ils travaillent. Ils tirent moins de satisfaction de leur travail, des établissements et du Bureau of Prisons. Ils ont également l'impression de ne pas être à la hauteur lorsqu'ils travaillent avec les détenus. En revanche, ils rapportent des niveaux de stress professionnel plus bas que les employés occupant des postes non liés à la garde.

Par rapport aux employés qui ont des contacts moins fréquents avec les détenus, les employés qui sont fréquemment en contact avec les détenus (qu'ils occupent des postes liés ou non à la garde) ont donné une cote plus basse à l'autorité et à la structure internes ainsi qu'à la qualité de la supervision exercée. Par contre, ils se sont déclarés plus à l'aise dans leurs échanges directs avec les détenus. Le niveau de stress professionnel rapporté par ces employés était plus élevé. Comme on pouvait s'y attendre, les superviseurs, par rapport aux non-superviseurs, ont accordé une meilleure cote à tous les éléments d'évaluation de l'ambiance de travail, à l'exception du stress professionnel, où il n'y avait pas de différence. La

cote de sécurité des établissements a révélé que la satisfaction professionnelle est meilleure chez les employés qui travaillent dans des établissements à sécurité minimale.

Les résultats déduits de l'ancienneté au sein du Bureau et de l'établissement sont intrigants. Les employés attachés depuis plus longtemps au Bureau of Prisons qu'à un établissement en particulier étaient moins satisfaits de l'établissement, mais plus satisfaits de leur association avec le Bureau of Prisons. De plus, ces mêmes employés ont une opinion plus favorable de l'autorité et de l'organisation dans les établissements où ils travaillent.

Par contre, les employés qui ont accumulé plus de temps de service au sein d'un même établissement sont plus satisfaits de celui-ci que les employés qui y travaillent depuis moins longtemps, mais leurs opinions sur d'autres aspects du milieu de travail sont moins favorables. Les employés ayant le moins d'ancienneté au sein d'un établissement ont de meilleures opinions de l'autorité, de la structure et de la supervision dans cet établissement que leurs collègues qui y travaillent depuis plus longtemps. Ils se disent plus satisfaits de leur emploi et de leur association avec le Bureau. De plus, ils se perçoivent comme plus compétents dans leur travail avec les détenus, quoiqu'ils disent souffrir davantage de stress professionnel.

Des corrélations positives ont pu être établies entre l'âge des employés et leur opinion de leur milieu de travail. Les employés plus âgés ont une opinion plus favorable sur six des sept échelles. La seule échelle qui ne change pas selon l'âge des participants est celle qui reflète l'opinion sur la qualité de la supervision exercée.

### Discussion

Quatre conclusions sur le fonctionnement interne des prisons peuvent être tirées de ce sondage.

- La plupart des employés dans les prisons fédérales américaines ont une bonne opinion du milieu de travail.

- En revanche, il y a des exceptions marquées et structurées.
- Trois groupes ont une moins bonne opinion de la majorité des aspects du milieu de travail : les titulaires de postes de garde, les employés qui ont des contacts fréquents avec les détenus et les employés qui ont le plus d'ancienneté dans un établissement particulier. En revanche, les employés dont les fonctions ne sont pas liées à la garde qui sont souvent en contact avec les détenus et les employés plus âgés semblent avoir plus confiance en leur savoir-faire dans leurs échanges avec les détenus.
- Les employés plus âgés, voient sous un jour meilleur pratiquement tous les aspects du milieu de travail.

Comment interpréter ces conclusions pour améliorer la gestion des prisons? Il semblerait que lorsque les employés ont voix dans le processus décisionnel, non seulement ont-ils une opinion plus favorable de l'organisation, mais tirent-ils plus de satisfaction de leur travail. Cet avis est étayé par le fait que les personnes qui travaillent dans des établissements à sécurité minimale, qui sont moins hiérarchisés, ont une meilleure opinion de l'organisation de la prison et sont plus satisfaits de leur travail.

Ces conclusions indiquent que les gestionnaires de prison doivent consacrer leur énergie à trouver des façons d'encourager le travail en équipe, la communication et la prise de décisions par les employés qui travaillent étroitement avec les détenus, sans pour autant compromettre la sécurité et la sûreté dans les prisons.

Ce sondage a aussi révélé que les personnes qui œuvrent depuis plus longtemps au sein du régime carcéral fédéral sont plus satisfaites du Bureau, mais moins satisfaites de l'établissement au sein duquel elles sont employées. Les personnes qui sont depuis moins longtemps au sein d'un établissement en particulier ont une meilleure opinion de son fonctionnement interne et de la supervision qui y est exercée que les employés ayant

plus d'ancienneté; elles se sentent plus compétentes dans leurs échanges avec les détenus et souffrent moins de stress professionnel. C'est seulement sur le plan de la satisfaction institutionnelle que les employés ayant le plus d'ancienneté se sont déclarés plus satisfaits.

Le sondage semble donc avoir mis en évidence des différences d'opinion sur le travail dans les prisons fédérales entre les employés mobiles et les employés non mobiles. Les chances d'avancement au sein du Bureau of Prisons sont meilleures pour les employés qui sont prêts à déménager, simplement parce que la disponibilité d'emploi est meilleure à l'échelle nationale qu'au sein d'un seul établissement. De plus, il est attendu de ceux qui occupent les plus hauts échelons de la direction qu'ils changeront d'affectation régulièrement. Donc, les employés qui demeurent au sein d'un établissement, soit par choix soit parce qu'il n'y a plus d'avancement possible, plafonnent sur le plan professionnel.

Dans la mesure où leurs possibilités d'avancement sont limitées et que leurs fonctions peuvent sombrer rapidement dans la routine, les employés non mobiles sont moins satisfaits du Bureau of Prisons et de leur emploi, ils ont une moins bonne opinion du fonctionnement interne et de la supervision dans les prisons et ils doutent davantage de leurs compétences. Résignés à demeurer au même endroit, la satisfaction qu'ils expriment au sujet de l'établissement où ils travaillent augmente donc forcément.

En revanche, les employés qui sont prêts à déménager ont une meilleure opinion du Bureau of Prisons, mais ils sont moins contents de leur situation actuelle. Leur attitude est probablement attribuable au fait qu'ils ont déjà déménagé par le passé et qu'ils s'attendent à déménager encore alors qu'ils feront leur chemin dans l'organisation, ils n'ont donc pas le temps de forger un lien avec l'établissement, ni de ressentir une certaine fidélité qui vient avec le temps.

Le risque de conflit entre les

employés mobiles et les employés non mobiles est élevé puisque les attitudes et la fidélité de ces employés varient. Les gestionnaires doivent prendre le pouls de cette tendance et trouver des moyens novateurs de susciter une fidélité à l'égard des établissements chez les employés mobiles et d'enrichir la vie professionnelle des employés non mobiles. Il faut offrir aux employés non mobiles des possibilités d'enrichissement professionnel, de nouvelles responsabilités et une chance de renouvellement.

Ce sondage montre que ce ne sont pas tous les employés qui ont une mauvaise opinion des conditions de travail dans les prisons, comme semblaient l'indiquer les recherches passées. Par contre, il a fait ressortir des différences d'opinion considérables chez les employés, selon leur statut et leur ancienneté. Il faut entreprendre d'autres recherches pour voir si les conclusions de ce sondage valent dans les prisons d'état et pour juger de la mesure dans laquelle les gestionnaires sont aptes à modifier les conditions dans les prisons afin d'encourager certains éléments du personnel à adopter des attitudes plus saines. ■

### **Pensée de John Cleese sur la créativité...**

La créativité dépasse la compréhension... elle n'est pas un talent, mais une façon d'agir, une façon d'être. Comme nous le savons tous, il est beaucoup plus aisé de faire des choses sans importance qui sont urgentes que de faire des choses importantes qui ne sont pas urgentes, comme réfléchir. ■

D'après J. Cleese. (Mai 1991). « And Now for Something Completely Different », *Management Review*, pp. 50 et 52. Extrait d'un discours prononcé par John Cleese devant la British-American Chamber of Commerce, à New York.

# Dans le prochain numéro de FORUM Recherche sur l'actualité correctionnelle...

Le numéro de juin de FORUM sera consacré aux délinquants qui purgent des peines de longue durée.

En prévision des numéros à venir, l'équipe de rédaction de FORUM sollicite des articles sur les sujets suivants :

- la violence et le suicide dans les établissements correctionnels;
- l'emploi de sanctions en milieu correctionnel;
- la criminalité chez les femmes;
- la violence familiale.

Les suggestions des lecteurs concernant la recherche dans ces domaines et d'autres sujets pertinents susceptibles d'être abordés dans les prochains numéros de FORUM sont les bienvenues.

Pour faire parvenir un article complet ou un résumé de recherche à FORUM, prière d'écrire à l'adresse suivante :

Direction de la recherche et des statistiques  
Service correctionnel du Canada  
4B-340, avenue Laurier ouest  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0P9

