

Leadership et crédibilité du surveillant d'atelier correctionnel : leur influence sur la motivation au travail des détenus

Les études révèlent que beaucoup de délinquants ont une expérience de travail très limitée, ou même nulle⁽²⁾. Les deux tiers des détenus interrogés au cours d'une étude récente⁽³⁾ attribuaient d'ailleurs leurs problèmes à un manque d'instruction et de compétences professionnelles.

Certains ont donc fait valoir que le fait d'exercer un emploi régulier pendant son incarcération aide le délinquant à acquérir les habitudes de travail et les valeurs nécessaires pour trouver et garder un emploi après sa mise en liberté⁽⁴⁾. Des détenus ont, du reste, exprimé le même avis⁽⁵⁾.

Les détenus assimilent à des degrés divers les compétences transmises ou encouragées par chaque programme d'emploi en milieu carcéral. De la même façon, les attitudes et les comportements positifs qu'ils manifestent semblent varier selon le style de leadership du surveillant d'atelier (notamment la mesure dans laquelle celui-ci encourage l'acquisition de compétences professionnelles ou de bonnes habitudes de travail).

Plusieurs chercheurs ont examiné certaines de ces caractéristiques dans un contexte thérapeutique, mais rares sont ceux qui les ont analysées chez les surveillants d'atelier travaillant auprès de détenus. Selon une des rares études menées en milieu carcéral, les surveillants qui avaient reçu une formation en leadership «transformationnel» réussissaient à améliorer la productivité, l'acquisition de nouvelles compétences, les habitudes de travail et l'épanouissement personnel des détenus⁽⁶⁾.

L'article que voici décrit l'incidence du leadership des surveillants d'atelier, de leur crédibilité et de leur compétence aux yeux des détenus, d'après les résultats d'une auto-évaluation faite par les détenus de leur motivation au travail, de leur intérêt pour leur travail et du surcroît d'efforts qu'ils sont prêts à y consacrer, et d'après leurs fiches de ponctualité.

Méthodologie

Afin d'analyser les différents styles de leadership des surveillants d'atelier en milieu carcéral, on a prélevé un échantillon de surveillants et de détenus dans sept pénitenciers du Service correctionnel du Canada. Pour évaluer l'effet des caractéristiques du surveillant sur la motivation des détenus au travail, on a puisé dans plusieurs sources de données, c'est-à-dire des évaluations provenant des surveillants d'atelier, de leurs supérieurs immédiats et des détenus. Des questionnaires d'auto-évaluation ont été remplis par 35 surveillants d'atelier, 143 détenus et 7 gestionnaires.

Les auteurs de l'étude ont analysé les styles de leadership à l'aide du *Questionnaire multifactoriel sur le leadership*⁽⁷⁾ qui permet de distinguer le leadership transactionnel, le leadership transformationnel et l'absence de leadership.

Les leaders transactionnels récompensent les employés qui atteignent leurs objectifs fixés au préalable et punissent ceux qui échouent. Les leaders transformationnels vont au-delà des relations transactionnelles

en encourageant les employés à atteindre des objectifs supplémentaires et à susciter d'autres intérêts. Par conséquent, les leaders transformationnels suscitent généralement des changements plus profonds au niveau des attitudes, des croyances, des valeurs et des besoins. Quant à l'absence de leadership, elle désigne une approche plus passive caractérisée par le laisser-faire.

Le questionnaire porte également sur les résultats pour l'organisation et permet d'évaluer, entre autres, le surcroît d'efforts consenti par les employés.

Pour que l'intervention correctionnelle soit efficace, il faut que le personnel ait de la crédibilité aux yeux des détenus. La crédibilité (qui suppose compétence et capacité d'inspirer confiance et respect) est aussi indispensable à un véritable leadership⁽⁸⁾. Comme la crédibilité du surveillant d'atelier peut influencer sur la motivation de ses employés, les auteurs de l'étude ont également évalué la crédibilité des surveillants aux yeux des détenus.

Les surveillants et les détenus ont répondu au questionnaire sur le leadership, mais seuls les détenus ont évalué la crédibilité des surveillants. Les délinquants ont en outre répondu à des questionnaires conçus pour évaluer leur motivation au travail (y compris la motivation inhérente à l'emploi), l'importance que revêt leur travail à leurs yeux, leur sentiment de responsabilité à l'égard des résultats de leur travail et leur intérêt pour l'emploi. Par ailleurs, les fiches de ponctualité compilées par les superviseurs permettent d'évaluer concrètement la motivation des détenus, qui se traduit dans leur comportement.

Enfin, les gestionnaires ont répondu à un bref questionnaire sur l'aptitude du surveillant à amener les détenus à fournir un surcroît d'efforts et à améliorer la productivité, qui était une version remaniée du questionnaire sur le leadership des surveillants.

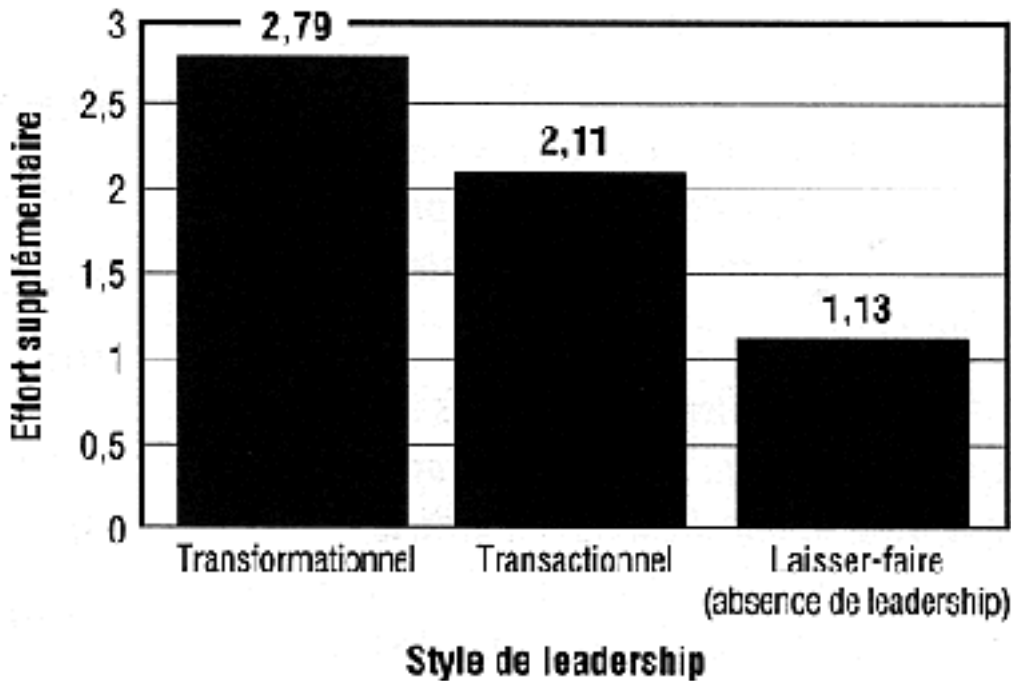
Le style de leadership a bel et bien une incidence

Au moyen d'une série d'analyses, on a examiné les rapports entre, d'une part, le leadership du surveillant et sa crédibilité et, d'autre part, l'attitude des détenus face à leur travail. D'après les résultats de l'analyse, les détenus dont le surveillant était un leader transformationnel étaient plus motivés et manifestaient une attitude plus positive face à leur travail.

De façon plus précise, les surveillants faisant preuve d'un leadership transformationnel exerçaient une influence positive sur la motivation et l'intérêt pour le travail des détenus, ainsi que sur les efforts supplémentaires qu'ils étaient prêts à consentir et sur leur ponctualité (voir le graphique 1).

Graphique 1

Importance de l'effort supplémentaire que les détenus sont prêts à consentir selon le style de leadership du surveillant



En revanche, les détenus dont le surveillant manifestait un comportement passif et une attitude de laisser-faire se sont déclarés moins motivés, moins intéressés par leur travail et moins disposés à consentir un surcroît d'efforts. L'absence de leadership du surveillant n'avait cependant aucun effet sur la ponctualité. Quant aux surveillants dont le leadership était transactionnel, ils n'exerçaient, d'après les données recueillies, aucune influence sur la motivation ou la ponctualité des détenus.

Tout comme les surveillants dotés d'un leadership transformationnel, ceux qui avaient de la crédibilité auprès des détenus suscitaient chez ceux-ci une plus grande motivation, plus d'intérêt pour leur travail et la volonté de consentir un surplus d'efforts. Ils n'exerçaient cependant aucune influence sur la ponctualité des détenus.

Les conclusions les plus probantes sont peut-être celles qui concernent l'évaluation de l'efficacité des surveillants (quant à leur influence sur les détenus) par leurs supérieurs immédiats, parce qu'il s'agissait d'une évaluation objective du rendement des surveillants d'après le comportement des détenus. Ainsi, on a pu constater qu'il y avait un rapport entre l'efficacité du surveillant et le surcroît d'efforts que les détenus étaient prêts à consentir; il y avait aussi un rapport entre l'efficacité du surveillant et la ponctualité des détenus (indicateur comportemental de leur motivation).

Il ressort donc de l'étude que l'incidence du style de leadership sur la motivation au travail diffère, selon qu'on la mesure à l'aide d'instruments d'auto-évaluation ou d'indicateurs comportementaux. De plus, les surveillants d'atelier que les détenus percevaient comme des leaders transformationnels étaient aussi ceux qui avaient de la crédibilité à leurs yeux, ce qui laisse penser que le leadership transformationnel, la crédibilité du surveillant et la motivation des détenus sont interreliés.

Rapports importants

Cette étude a exploré un domaine négligé jusqu'ici. Les chercheurs qui ont étudié le personnel correctionnel par le passé se sont surtout attachés à la façon dont les employés percevaient le fait de travailler auprès de détenus et à leurs attitudes face à ce travail. Or, les résultats que nous venons de présenter sont importants parce qu'ils révèlent que le travail en milieu carcéral et le personnel correctionnel peuvent exercer une influence sur les délinquants.

Bien que le travail dans les ateliers industriels des pénitenciers soit typiquement axé sur l'acquisition de compétences professionnelles, l'interaction quotidienne des détenus avec leur surveillant façonne leurs attitudes et leurs comportements. Cette étude révèle que certaines caractéristiques des travailleurs correctionnels ont un effet important sur le comportement des détenus. De plus en plus soucieux de l'efficacité de leurs interventions, les organismes correctionnels doivent tenir compte de ce fait lors de la sélection et de la formation de leurs employés.

(1)Département de psychologie, Université Carleton, 1125, promenade Colonel By, Ottawa (Ontario) K1S 5B6.

(2)GLASER, D., *The Effectiveness of a Prison and Parole System*, Indiana, Bobbs-Merrill, 1964.

(3)EREZ, E., «Rehabilitation in Justice: The Prisoner's Perspective», *Journal of Offender Counselling, Services and Rehabilitation*, n°11, 1987, p. 549.

(4)GLASER, *The Effectiveness of a Prison and Parole System*.

(5)CROOKALL, P. S., *Leadership in Prison Industry*, thèse de doctorat, University of Western Ontario, School of Business Administration, 1989.

(6)CROOKALL, *Leadership in Prison Industry*.

(7)BASS, B. M. et AVOLIO, B. J., *The Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 1990.

(8)KOUZES, J. M. et POSNER, B. Z., *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, Californie, Jossey-Bass, 1993.