

————— **Rapport de recherche** —————
**Leadership des instructeurs de Corcan
et attitudes des détenus au travail**

Ce rapport est également disponible en anglais. This report is also available in English. Should additional copies be required, they can be obtained from the Research Branch, Correctional Service of Canada, 340 Laurier Avenue West, Ottawa, Ontario, K1A 0P9. Pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez vous adresser à la Direction de la recherche, Service correctionnel du Canada, 340, avenue Laurier Ouest, Ottawa (Ontario) K1A 0P9.

Leadership des instructeurs de CORCAN et attitudes des détenus au travail

Christa Gillis
et
Michael Muirhead

Direction de la recherche
Service correctionnel du Canada

Avril 2004

REMERCIEMENTS

Cette étude à plusieurs volets est le fruit d'une étroite collaboration entre la Direction de la recherche et CORCAN. Mille mercis à tout le personnel de la Direction de la recherche et de CORCAN, qui ont collaboré au cadre conceptuel du projet et qui ont facilité le processus de collecte de données. Un merci tout spécial à M. Ralph Serin qui a fourni des commentaires utiles sur la version finale du document.

Il importe de préciser que ce projet n'aurait pas été possible sans la collaboration des directeurs adjoints, des instructeurs et des détenus dans les installations de CORCAN, qui ont pris le temps de répondre aux questionnaires.

RÉSUMÉ

En 1993, CORCAN a réalisé une série d'études destinées à évaluer les retombées pour les délinquants des programmes d'emploi dans les établissements; l'objectif ultime de ces études consistait à évaluer l'apport de CORCAN à l'employabilité des délinquants. Une des études préliminaires sur l'employabilité évaluait le rapport entre les styles de leadership des instructeurs de CORCAN et les attitudes des détenus au travail. Les études ayant conclu que les raisons pour lesquelles les détenus signalaient eux-mêmes avoir une attitude plus positive au travail étaient liées à un style de leadership actif « transformationnel » (Gillis, 1994), CORCAN a mis sur pied une formation en leadership pour les instructeurs à l'échelle nationale.

Cette formation en leadership comprenait deux volets, le premier ayant débuté en 1996 dans les régions de l'Atlantique, du Québec, des Prairies et du Pacifique. Parallèlement, une recherche a été effectuée pour évaluer l'incidence de la formation en leadership sur les instructeurs et ses répercussions sur les détenus. Le deuxième volet a commencé en 1998. Dans le cadre de ce volet, une autre formation en leadership a été offerte aux instructeurs de la région de l'Ontario. Une évaluation connexe a également été effectuée dans le but d'évaluer la formation en leadership offerte dans cette région.

Le présent rapport a été rédigé en vue d'évaluer la relation entre : a) le leadership manifesté par les instructeurs et les attitudes des détenus au travail; b) la formation en leadership et le leadership manifesté par les instructeurs, et c) la formation en leadership des instructeurs et les résultats professionnels des délinquants. À cette fin, les instructeurs et les détenus ont rempli des questionnaires avant et après la formation en leadership; les instructeurs et les détenus ont évalué le style de leadership adopté par les instructeurs, et les détenus se sont soumis à une batterie de mesures des attitudes au travail.

La première étude en est arrivée aux mêmes conclusions que celles de Gillis (1994) : les instructeurs qui obtenaient un score plus élevé en ce qui a trait au comportement transformationnel et à la crédibilité étaient associés à des attitudes plus positives au travail chez les détenus. En outre, l'absence de leadership était généralement associée à des résultats moins positifs dans le cas des attitudes des détenus au travail. Cette étroite corrélation entre le leadership dont font preuve les instructeurs et les attitudes des délinquants au travail confirme à nouveau que le rôle que joue le personnel correctionnel est intégralement lié aux résultats professionnels des détenus.

Toutefois, les résultats du prétest et ceux du post-test ont indiqué un changement négligeable dans le style de leadership des instructeurs et aucun changement dans les attitudes des détenus au travail. Il est à remarquer que les détenus ont signalé n'avoir constaté aucune différence dans les styles de leadership des instructeurs à la suite de la formation, mais que les instructeurs ont jugé manifester davantage de comportements transformationnels après avoir suivi la formation en leadership.

Malheureusement, comme la formation en leadership n'a pas été mise en œuvre intégralement dans la région de l'Ontario, la deuxième étude n'a pu être achevée. Suivent une analyse des

explications des constatations de la première étude et des suggestions visant les recherches futures.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS | I |
| RÉSUMÉ | II |
| TABLE DES MATIÈRES | IV |
| LISTE DES TABLEAUX | V |
| INTRODUCTION | 1 |
| Leadership et crédibilité | 3 |
| Leadership en milieu correctionnel | 4 |
| Présente étude | 6 |
| MÉTHODE | 7 |
| Participants | 7 |
| Instructeurs | 7 |
| MESURES | 9 |
| Enquête menée auprès des instructeurs d’atelier..... | 9 |
| Enquête sur le travail menée auprès des détenus | 10 |
| FAÇON DE PROCÉDER | 12 |
| RÉSULTATS | 14 |
| Étude 1..... | 14 |
| <i>Leadership des instructeurs, crédibilité et attitudes des détenus au travail</i> | <i>15</i> |
| <i>Formation en leadership et styles de leadership des instructeurs</i> | <i>18</i> |
| <i>Formation en leadership et attitudes des détenus au travail</i> | <i>19</i> |
| Étude 2..... | 22 |
| ANALYSE | 24 |
| BIBLIOGRAPHIE | 28 |
| ANNEXE : MODÈLE D’ÉTUDE SUR LE LEADERSHIP | 31 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Calcul de l'échelle de leadership transformationnel..... | 16 |
| Tableau 2 : Corrélations entre les mesures du leadership et les mesures des résultats professionnels des détenus | 17 |
| Tableau 3 : Scores moyens du leadership avant et après la formation | 19 |
| Tableau 4 : Scores moyens des attitudes des détenus au travail avant et après la formation | 20 |

INTRODUCTION

La stratégie correctionnelle adoptée par le Service correctionnel du Canada (SCC) préconise une intervention et des programmes correspondant aux risques et aux besoins que présentent les détenus. Plus précisément, il faut offrir aux détenus l'occasion de participer à des programmes qui répondent à leurs besoins criminogènes reconnus. De plus, une fois ces besoins cernés d'une manière efficace, le risque de récidive du délinquant devrait être réduit (Andrews et Bonta, 1998; Andrews, Bonta et Hoge, 1990). Chez les détenus, l'emploi représente un besoin primordial, 75 % de ceux qui sont sous responsabilité fédérale accusant des lacunes en matière d'emploi au moment de leur incarcération (Motiuk, 1997).

Une méta-analyse récente des travaux publiés sur ce sujet (Gendreau, Little et Goggin, 1996) corrobore empiriquement le lien entre l'emploi des délinquants et leur potentiel de réinsertion sociale (mise en liberté réussie). Dans leur examen quantitatif, Gendreau et ses collègues ont désigné l'instabilité dans les études et l'emploi (subsumée dans le domaine plus large des « réalisations sociales ») comme étant un facteur contribuant ($r = 0,15$) à la récidive chez les délinquants. La portée de la méta-analyse a été étendue dans le cadre d'un examen plus vaste du protocole de l'Instrument de définition et d'analyse des facteurs dynamiques (IDAFD) du SCC utilisé au moment de l'évaluation initiale des délinquants (EID) (voir Gendreau, Goggin et Gray, 1998). Dans leur méta-analyse, les auteurs considéraient l'éducation et l'emploi ($r = 0,26$), les besoins en emploi à la libération ($r = 0,15$), ainsi que les antécédents en matière d'emploi ($r = 0,14$), comme certains des plus puissants prédicteurs de la récidive. La corrélation moyenne avec la récidive des 200 valeurs de l'effet tirées de 67 études ($r = 0,13$) était comparable aux corrélations entre la situation matrimoniale/familiale (0,14), la toxicomanie (0,12) et les domaines personnel/affectif (0,11) de l'IDAFD et la récidive. Ces corrélations sont moins marquées que celles entre les fréquentations/rerelations sociales (0,18), le comportement dans la collectivité (0,15), les attitudes (0,16) et la récidive (voir Brown, 1998). Gendreau et ses collègues ont aussi proposé d'inclure d'autres instruments d'évaluation dynamiques (c'est-à-dire liés aux attitudes, aux valeurs, aux croyances et à la satisfaction des détenus en ce qui a trait à l'emploi) comme moyens d'améliorer la validité prédictive du domaine de l'emploi.

Les lacunes en matière d'emploi chez le délinquant sont le plus souvent comblées au moyen de l'expérience de travail et de la formation en emploi acquises à l'établissement. Au sein du système correctionnel fédéral du Canada cette formation est surtout assurée par CORCAN, organisme de service spécial dont l'activité est axée sur la fabrication en établissement (ateliers pénitentiaires), l'agroentreprise (exploitation agricole), la construction, les services (introduction au clavier, saisie de données et télémarketing) ainsi que le textile.

Des occasions d'emploi et des placements en milieu de travail sont offerts aux détenus depuis qu'il existe des prisons, mais on leur a attribué diverses fonctions au fil des ans, selon l'idéologie correctionnelle qui avait cours (Miller et Grieser, 1986). Même si l'on reconnaît généralement l'apport des programmes d'emploi offerts aux détenus pour les occuper et pour maintenir l'ordre dans les établissements, (Grieser, 1996; Guynes et Grieser, 1986; Maguire, 1996), ils ont récemment fait l'objet d'un regain d'intérêt dans les travaux portant sur le milieu correctionnel ainsi que dans la pratique, leur lien évident avec la réinsertion sociale et la réadaptation sans risque des délinquants ayant été mis en évidence (Fabiano, LaPlante et Loza, 1996; Gillis, Robinson et Porporino, 1996; Motiuk, 1996; Mulgrew, 1996; Saylor et Gaes, 1995, 1996). Fait important, les délinquants considèrent aussi les programmes d'emploi en établissement et l'expérience ainsi acquise comme des facteurs importants de la réussite de leur réinsertion sociale (Gleason, 1986). De plus, bon nombre d'entre eux reconnaissent que leurs lacunes sur le plan de la scolarité et de l'emploi contribuent à leur comportement criminel (Erez, 1987; Gleason, 1986).

Il est reconnu que la formation en emploi offerte permet aux détenus d'acquérir des habitudes de travail positives facilitant leur réadaptation (Fabiano et coll., 1996; Guynes et Grieser, 1986). C'est ainsi que CORCAN a réorienté son action vers l'acquisition et l'amélioration de compétences de base liées à l'employabilité plutôt que vers des compétences particulières en emploi, comme moyens de contribuer au potentiel de réinsertion sociale des délinquants (Fabiano et coll., 1996). Si l'accent a été davantage mis sur la nécessité de transmettre des compétences générales, c'est en partie parce que l'on a reconnu que bien souvent les occasions d'emploi dans la collectivité ne correspondent pas à la formation acquise en établissement. On prévoit que cette

réorientation offrira des occasions d'emploi en établissement permettant d'acquérir des attitudes, des compétences et des capacités plus facilement adaptables aux emplois dans la collectivité.

Leadership et crédibilité

En 1993, CORCAN et la Direction de la recherche ont réalisé une série d'études destinées à évaluer les retombées pour les délinquants de l'emploi en établissement. Plus précisément, ils ont entrepris une exploration empirique de facteurs contribuant à l'employabilité des délinquants. Un élément de l'employabilité est le rapport existant entre les attitudes au travail, qui comprennent des facteurs comme la motivation et l'engagement et le comportement. Compte tenu que les instructeurs d'atelier en établissement passent la plus grande partie de la journée de travail en compagnie des détenus, le rôle qu'ils jouent est intégralement lié aux attitudes de travail que les délinquants acquièrent et conservent. Leur rôle ne se limite pas à dispenser un enseignement menant à l'acquisition de compétences particulières, mais aussi à favoriser et à renforcer des attitudes et des comportements positifs chez les détenus en milieu de travail, assurant ainsi la transition entre les programmes correctionnels et la pratique.

L'influence potentielle des instructeurs d'atelier ayant été reconnue, une évaluation de leur style de leadership s'est imposée étant donné que le leadership constitue l'un des facteurs agissant le plus sur l'attitude, la motivation et le comportement de l'employé au travail (Bass, 1985, 1990; Bass et Avolio, 1990).

L'une des typologies dominantes relativement au leadership, de Bass et Avolio (1990), étudie les comportements transformationnels et transactionnels et l'absence de leadership. Les surveillants qui ont un comportement transformationnel inspirent les employés et les incitent à atteindre leurs objectifs en favorisant des changements d'attitude et de comportement. On les considère comme des moniteurs de formation ou des conseillers qui aident les employés à atteindre leur plein potentiel. Les leaders transactionnels, même s'ils jouent un rôle moins actif lorsqu'il s'agit de contribuer à des changements de plus haut niveau, participent aux « transactions » avec leurs employés, ces derniers étant récompensés lorsqu'ils ont atteint les objectifs prédéterminés et punis lorsqu'ils ne réalisent pas ces objectifs (Bass, 1990). L'absence de

leadership se caractérise par une approche passive en matière de gestion des employés, basée sur le « laissez-faire » (Bass et Avolio, 1990). Le leadership transformationnel des surveillants est associé de façon constante à une motivation accrue chez les employés (Bass, 1990) et à un effet « d'augmentation » dépassant celui associé au leadership transactionnel (Bass, 1985).

Un autre facteur contribuant à un leadership efficace est la crédibilité (Kouzes et Posner, 1989, 1993). Au cours de leur recherche, ces derniers ont constaté que les personnes accordent beaucoup d'importance à la notion de crédibilité; elles veulent se sentir rassurées en accordant leur confiance à leur surveillant. L'honnêteté, l'inspiration et la compétence sont considérées comme trois caractéristiques essentielles de la crédibilité et du leadership efficace.

Leadership en milieu correctionnel

Même si l'on s'entend en général sur le fait que le personnel exerce une influence sur les détenus, il est étonnant de constater que peu d'études ont été réalisées à ce sujet. La plupart des études ont porté sur les types d'attitudes adoptées par le personnel face aux enjeux correctionnels (p. ex. favoriser une orientation axée sur la réadaptation ou sur le caractère punitif), mais elles n'ont pas exploré la façon dont ces attitudes agissent sur les détenus. Deux études seulement ont été menées dans le domaine correctionnel en vue d'évaluer l'incidence sur les détenus des styles de leadership adoptés par les instructeurs.

Crookall (1989) a étudié les répercussions de la formation en leadership sur les détenus. Les instructeurs des ateliers pénitentiaires ont été formés soit au leadership situationnel (intervenir différemment selon la situation), soit au leadership transformationnel où la productivité, l'acquisition de compétences, les habitudes de travail et la croissance personnelle des détenus servaient à mesurer les résultats. Même si les résultats ont indiqué, sur le plan statistique, des gains importants aux chapitres de la productivité et de la croissance personnelle des détenus chez les deux groupes expérimentaux (par rapport à un groupe témoin où les instructeurs n'avaient reçu aucune formation), une amélioration plus sensible a été perçue chez les détenus dont les instructeurs avaient été formés en leadership transformationnel. Plus précisément, le groupe transformationnel était associé à d'importantes améliorations de la croissance

personnelle, évaluées par des taux de roulement plus faibles, de meilleures habitudes de travail, plus de respect, des compétences professionnelles accrues et des progrès sur le plan de la réadaptation. De plus, les évaluations du rendement individuel et de celui des ateliers ont été supérieures, de même que la productivité générale (Crookall, 1989).

La recherche effectuée par Gillis (1994) prolongeait l'étude de Crookall en ajoutant des données sur l'évaluation du style de leadership de l'instructeur par une évaluation de sa crédibilité. En outre, des mesures normalisées des attitudes au travail ont été incluses dans la batterie d'évaluations des attitudes des détenus. Les évaluations par les détenus des styles de leadership des instructeurs et de leur crédibilité ont fait l'objet d'un examen afin d'en établir le lien avec les attitudes au travail signalées par les détenus.

Comme prévu, on a pu établir une corrélation entre le style de leadership et la crédibilité des instructeurs, et les attitudes des détenus au travail. Les détenus ayant évalué le style de leadership de leurs instructeurs comme étant transformationnel ont fait état d'attitudes au travail et de résultats beaucoup plus positifs. Plus précisément, la participation au travail, la motivation intrinsèque à l'égard d'un emploi, le caractère valable du travail et la responsabilité à l'égard des résultats professionnels ont été jugés comme étant d'un niveau plus élevé par les détenus qui ont considéré que leurs instructeurs faisaient davantage appel au leadership transformationnel.

De plus, les détenus qui ont jugé que leurs instructeurs avaient adopté un style de leadership transformationnel actif ont signalé une plus grande efficacité dans les ateliers et plus d'empressement à fournir un effort supplémentaire. Fait important, ceux qui ont attribué à leurs instructeurs un score élevé pour le leadership transformationnel ont fait preuve d'une plus grande ponctualité selon l'évaluation des instructeurs d'atelier. Ces conclusions confirment donc que les styles de leadership des instructeurs favorisent l'acquisition de compétences professionnelles chez les détenus, comme on a pu le constater de façon objective en observant le comportement des détenus. On en est arrivé aux mêmes conclusions en ce qui a trait à l'aspect de la crédibilité, sauf pour ce qui touche la ponctualité.

Fait intéressant, on n'a pu établir de corrélation entre le leadership transactionnel et les attitudes des détenus au travail. Toutefois, l'absence de leadership a pu être

associée à des attitudes négatives au travail. Essentiellement, les conclusions se sont opposées à celles obtenues dans le cas du leadership transformationnel et de la crédibilité. Les détenus qui ont attribué à leurs instructeurs un score plus élevé pour l'absence de leadership ont signalé des niveaux moins élevés en ce qui a trait à la participation au travail, au caractère valable du travail, à la responsabilité à l'égard des résultats professionnels, à l'effort supplémentaire et à l'efficacité.

Cette étude sur le leadership avait un caractère transversal limitant ainsi les conclusions « causales » pouvant en être tirées. Néanmoins, la recherche a fourni d'importants indices de l'influence que les instructeurs correctionnels peuvent exercer sur le comportement et les attitudes des détenus. De plus, l'étude est venue appuyer les écrits portant sur les entreprises ou organisations qui favorisent l'application de typologies relatives au leadership dans divers contextes organisationnels, dont le milieu correctionnel.

Présente étude

Les conclusions apportées par Crookall (1989) et Gillis (1994) ont permis d'établir que la formation offerte aux instructeurs devait être conçue de manière à mettre l'accent sur les aspects positifs des styles de leadership. Il a été établi que la formation devait contribuer à un recours accru à des styles de leadership efficaces et, au bout du compte, à une meilleure interaction entre les instructeurs d'atelier et les détenus. Une amélioration du style de leadership inciterait ces derniers à améliorer leur attitude au travail.

En résumé, la présente étude visait à évaluer le rapport entre : a) le leadership manifesté par les instructeurs et les attitudes des détenus au travail; b) la formation en leadership et le leadership manifesté par les instructeurs; et c) la formation en leadership des instructeurs et les résultats professionnels des délinquants.

MÉTHODE

Participants

Ont pris part à l'étude, des instructeurs ($n = 98$) et des détenus ($n = 450$) de 17 installations de CORCAN dans les régions de l'Atlantique, du Québec, des Prairies et

du Pacifique. L'information à caractère démographique qui suit a été recueillie au cours du prétest.

Instructeurs

Les instructeurs ont indiqué être au service de CORCAN depuis 7,1 années en moyenne. Un quart d'entre eux (24,2 %) travaillaient dans des établissements à sécurité minimale, plus de la moitié (54,7 %) dans des établissements à sécurité moyenne, et un cinquième (21 %) dans des établissements à sécurité maximale ou à niveaux de sécurité multiples. En ce qui a trait à la scolarité, 28,7 % des instructeurs détenaient un diplôme d'études secondaires ou d'un niveau inférieur, 10,6 % détenaient un diplôme collégial ou universitaire et 3,2 % un baccalauréat. Plus d'un quart des instructeurs (28,7 %) avaient obtenu un certificat professionnel et presque un cinquième (19,1 %) le statut d'ouvrier spécialisé. Enfin 9,6 % ont inscrit leur réponse dans la catégorie « autre ». On leur a aussi demandé s'ils s'orienteraient à nouveau vers le secteur correctionnel s'ils en avaient le choix; les deux tiers (66 %) ont indiqué qu'ils le feraient, 23,4 % étaient indécis et 10,6 % ont mentionné qu'ils ne le feraient pas.

Détenus. En plus d'avoir à fournir des renseignements de base à caractère démographique, les détenus ont été interrogés sur : a) leurs antécédents professionnels avant l'incarcération; b) leur expérience de travail en établissement; c) leur niveau de scolarité et d) leur participation aux programmes en établissement.

L'âge moyen des détenus qui ont participé à l'étude est de 36 ans (ET = 10,2). La période moyenne d'emploi continu (ininterrompu) à l'extérieur de l'établissement était de 62 mois (ET = 10,2; médiane 29 mois). Un cinquième (20,6 %) des détenus interrogés ont fait état d'une période d'emploi continue de six mois ou moins dans la collectivité, 12,3 % d'une période allant de six mois à un an, un quart d'entre eux (24,7 %) d'une période allant de un à trois ans et environ 40 % d'une période de plus de trois ans.

Deux cinquièmes (40,7 %) des détenus ont dit avoir occupé un emploi par suite d'un placement en établissement autre que sous l'égide de CORCAN durant leur incarcération actuelle. Un quart (25,8 %) d'entre eux ont indiqué avoir déjà travaillé pour CORCAN. En tout, la moitié des détenus avaient travaillé durant six mois ou moins, 25 % durant six à douze mois, et 25 % durant un an ou plus au moment du prétest.

En ce qui a trait à la scolarité, un tiers (31,4 %) des détenus possédaient un diplôme d'études secondaires ou de formation générale et 13,2 % avaient obtenu un diplôme ou un certificat d'un collège communautaire ou d'une université. Près du cinquième des détenus (19,3 %) ont indiqué compter huit années de scolarité ou moins, 15,2 % avoir suivi un cours de formation de base des adultes et 20,7 % avoir participé à des programmes de formation ou d'éducation autres que les programmes susmentionnés.

Enfin, on a demandé aux détenus de remplir une section portant sur leur participation à des programmes. Plus de la moitié des 76,6 % (57,1 %) des détenus ayant répondu à ces questions ont indiqué avoir participé à des programmes de développement des aptitudes cognitives, 53,6 % au programme prélibératoire pour toxicomanes (PPT) et 50,7 % à des programmes d'éducation. Un peu plus du cinquième ont dit avoir participé au programme Vivre sans violence (22,6 %) et au programme de traitement des délinquants sexuels (21,2 %).

MESURES

Enquête menée auprès des instructeurs d'atelier

Leadership. Le Questionnaire multifactoriel sur le leadership (MLQ; Bass et Avolio, 1990) examine les comportements transformationnel et transactionnel ainsi que l'absence de leadership. Les choix de réponses vont de « jamais », équivalant à une note de 1, à « fréquemment, ou presque toujours », équivalant à une note de 5 sur une échelle à cinq points de Likert, les pointages les plus élevés indiquant une forte adhésion aux éléments caractéristiques du leadership. Le questionnaire à l'intention des instructeurs d'atelier (MLQ-5X-Self; Bass et Avolio, 1990) a permis d'obtenir des auto-évaluations du leadership, tandis que le questionnaire à l'intention des détenus (MLQ-5X-Rater; Bass et Avolio, 1990) a permis d'obtenir une évaluation de leurs instructeurs d'atelier.

Cinq types de comportement sont associés au leadership transformationnel : le charisme (8 éléments), l'influence idéalisée (10 éléments), le rôle inspirationnel (10 éléments), la stimulation intellectuelle (10 éléments) et la considération individuelle (8 éléments). Le leadership transactionnel est associé à trois facteurs : la récompense offerte (9 éléments), la gestion active par exception (7 éléments) et la gestion passive par exception (7 éléments). Dans l'échelle, les 8 éléments du laissez-faire mesurent l'absence de leadership.

Crédibilité. Getkate et Gillis (1993) ont créé une échelle d'évaluation de la crédibilité destinée à l'étude pilote originale sur le leadership. Inspirée de Kouzes et Posner (1987, 1993), l'échelle comportant 13 éléments évalue le degré de crédibilité qu'accordent les détenus à leurs instructeurs à l'aide des trois facteurs suivants : la confiance, l'inspiration et la compétence. Chaque élément est évalué selon une échelle à cinq points de Likert allant de « entièrement d'accord » à « aucunement d'accord ». L'examen initial des propriétés psychométriques de l'échelle a permis de constater une bonne cohérence interne ($\alpha = 0,95$) et une validité concourante (p. ex. le rapport avec les mesures du leadership) (Gillis, 1994).

Enquête sur le travail menée auprès des détenus

La présente étude a porté sur diverses variables de résultats obtenus sur le plan du travail, y compris la participation, la motivation et l'auto-efficacité, et de résultats comme la satisfaction au travail.

Participation. Les aspects de la participation au travail et de l'engagement à l'égard du travail ont été explorés à l'aide des mesures de ces éléments établies par Kanungo (1982). Ces aspects se reportent à « un état cognitif ou de croyance de l'identité psychologique » [trad.] (Kanungo, 1982, p. 342), dont le développement dépend autant de la prépondérance des besoins (extrinsèques et intrinsèques) que des perceptions de la capacité (du travail ou d'un emploi particulier) de combler ces besoins. Toutefois, la participation au travail renvoie à un contexte spécifique ou particulier, tandis que l'engagement à l'égard du travail est associé à un contexte plus généralisé.

L'échelle de participation au travail, qui comprend dix éléments évalués à l'aide d'une échelle à sept points, présente une cohérence interne adéquate ($\alpha = 0,80$), comme l'a mentionné Kanungo (1982). L'échelle de l'engagement à l'égard du travail, comprenant six éléments évalués à l'aide d'une échelle à sept points, a présenté une cohérence interne adéquate ($\alpha = 0,75$) au cours de la recherche menée antérieurement (Kanungo, 1982). Les scores les plus élevés indiquent une plus forte adhésion aux éléments de l'échelle.

Motivation. Diverses mesures de la motivation envers le travail ont été utilisées en tant que variables dépendantes, dont la motivation intrinsèque à l'égard d'un emploi, le caractère valable du travail (éprouvé) et la responsabilité des résultats professionnels (éprouvée).

L'échelle de motivation intrinsèque à l'égard d'un emploi (Warr, Cook et Wall, 1979), comprenant six éléments évalués à l'aide d'une échelle à sept points, a été conçue afin de déterminer dans quelle mesure une personne souhaite avoir un excellent rendement au travail pour en arriver à une satisfaction intrinsèque. Les auteurs ont signalé une bonne cohérence interne ($\alpha = 0,82$).

La motivation intrinsèque à l'égard d'un emploi a aussi été évaluée à l'aide des échelles du caractère valable du travail (éprouvé) et de responsabilité à l'égard des résultats professionnels (éprouvée) selon le Sondage diagnostique du poste (SDP, Hackman et Oldham, 1975). Ces mesures établissent respectivement le degré de caractère valable et d'importance que les détenus attribuent à leur travail et le degré de responsabilité qu'ils assument envers les résultats professionnels. Les choix de réponses vont de « aucunement d'accord » à « entièrement d'accord » suivant une échelle à

sept points. Hackman et Oldham ont jugé que les échelles du caractère valable et de responsabilité présentaient une cohérence interne adéquate (0,74 et 0,72 respectivement).

Auto-efficience. Le degré d'efficience que s'attribuent les détenus à l'égard du travail est considéré comme étant lié au style de leadership adopté par les instructeurs. L'échelle de l'auto-efficience professionnelle (Getkate, 1994) qui compte 13 éléments a été élaborée pour les besoins de CORCAN afin de déterminer dans quelle mesure les détenus se jugent compétents lorsqu'il s'agit d'atteindre les objectifs de travail.

Résultats pour l'organisation. Les instructeurs et les détenus ont rempli le Questionnaire multifactoriel sur le leadership (formule 5X-Rater; Bass et Avolio, 1990) – mesures des résultats pour l'organisation. Ces résultats comprennent l'effort supplémentaire fourni par les employés (3 éléments), l'efficacité individuelle et collective (4 éléments) et la satisfaction (2 éléments) envers le style de leadership de l'instructeur. En outre, on a mesuré le degré de satisfaction des détenus à l'égard de leur travail à l'aide d'un questionnaire comportant deux éléments.

FAÇON DE PROCÉDER

Des prétests ont été effectués à chacune des 17 installations participantes de CORCAN dans les régions de l'Atlantique, du Québec, des Prairies et du Pacifique avant que ne s'amorce la formation en leadership des instructeurs. On a fourni aux instructeurs et aux détenus une description de l'étude ainsi qu'un formulaire de consentement et l'on a sollicité leur participation. Les instructeurs qui ont consenti à participer ont reçu l'assurance que leurs évaluations relatives au leadership, ainsi que leurs réponses ne seraient pas communiquées à leur directeur adjoint, à CORCAN ni à d'autres membres du personnel du SCC (à l'exception des principaux chercheurs). De la même façon, les détenus ont été assurés du caractère confidentiel de leurs réponses (les résultats de chacun étant communiqués uniquement aux chercheurs concernés par le projet et non à leurs instructeurs, aux directeurs adjoints, aux équipes de gestion des cas, pas plus qu'à d'autres membres du personnel du SCC ou de la CNLC). Les détenus qui ont accepté de participer ont signé le formulaire de consentement et rempli les questionnaires sur le leadership des instructeurs et les attitudes au travail, dans une aire commune. Les détenus se trouvant sous la supervision de plus d'un instructeur devaient évaluer le leadership de chacun d'eux. On a demandé aux instructeurs de remplir le formulaire de consentement et le questionnaire sur le leadership dans leur bureau. Une fois le test terminé, les détenus et les surveillants devaient insérer les formulaires dans les enveloppes fournies à cette fin et les remettre au chercheur.

Une fois le prétest effectué dans chaque établissement, la formation en leadership a été offerte aux instructeurs. Cette formation comprenait deux séances d'une demi-journée, une journée par semaine, durant cinq semaines. Les jours de formation, les ateliers dans les établissements étaient fermés (sauf dans le cas des fermes où les instructeurs recevaient la formation suivant un système de rotation) et les détenus ne se présentaient pas au travail. Trois mois après le prétest, les instructeurs d'atelier et les détenus ont été soumis à la même batterie de mesures.

Les données ont été acheminées à la Direction de la recherche et introduites dans une base de données SAS (1990) créée pour le projet. Les détenus et les instructeurs se

sont vus attribuer un numéro de sujet utilisé ensuite de pair avec la date de collecte des données, afin de pouvoir effectuer une correspondance entre le post-test et le prétest.

RÉSULTATS

Étude 1

Des analyses préliminaires ont été menées pour épurer les données et examiner la cohérence interne des variables. Afin de faciliter les analyses des échelles du Questionnaire multifactoriel sur le leadership (formule 5X-Rater; Bass et Avolio, 1990), les sous-échelles ont été comprimées de manière à produire trois profils de styles de leadership dont la cohérence interne est adéquate : transformationnel ($\alpha = 0,94$), transactionnel ($\alpha = 0,63$) et absence de leadership ($\alpha = 0,74$). Quant à la cohérence interne de l'autre mesure indépendante, l'échelle de crédibilité, elle a été la même que celle qui avait été constatée dans l'étude pilote ($\alpha = 0,96$) menée par Gillis (1994).

Les échelles de participation au travail et d'engagement à l'égard du travail présentaient une cohérence interne adéquate ($\alpha = 0,86$ et $0,74$ respectivement), comparable aux résultats obtenus par Kanungo (1982) dans une recherche antérieure. Dans la présente étude, la cohérence interne de l'échelle de motivation intrinsèque à l'égard d'un emploi était un peu plus faible ($\alpha = 0,75$) que ce qu'avaient signalé Warr, Cook et Wall (1979) dans leur exploration initiale des propriétés psychométriques de l'échelle. Toujours dans la présente étude, les échelles du caractère valable du travail (éprouvé) et de responsabilité des résultats professionnels (éprouvée) (Hackman et Oldham, 1975) n'ont pas révélé une forte cohérence interne, avec des coefficients alpha de $0,59$ et $0,68$ respectivement. Les échelles ont néanmoins été conservées dans les analyses en raison de leur lien théorique avec le leadership. Par contre, l'échelle d'auto-efficacité professionnelle (Getkate, 1994) a présenté une forte cohérence interne ($\alpha = 0,82$).

Les mesures des résultats pour l'organisation du Questionnaire multifactoriel sur le leadership (formule 5X-Rater; Bass et Avolio, 1990), soit l'effort supplémentaire fourni par les participants, l'efficacité individuelle et collective et la satisfaction envers le style de leadership des instructeurs, ont toutes présenté une cohérence interne adéquate ($\alpha = 0,75$, $0,84$ et $0,89$ respectivement.) De plus, le degré de satisfaction des détenus envers leur travail a été évalué à l'aide d'un questionnaire comportant deux éléments ($\alpha = 0,66$).

À la suite de ces analyses préliminaires, d'autres analyses ont été effectuées pour explorer le lien entre : a) le leadership manifesté par les instructeurs et les attitudes des détenus au travail; b) la formation en leadership et le leadership manifesté par les instructeurs et c) la formation en leadership des instructeurs et les résultats professionnels des délinquants.

Leadership des instructeurs, crédibilité et attitudes des détenus au travail

Avant l'analyse des données sur les liens entre le leadership des instructeurs et les attitudes des détenus au travail, on a effectué le calcul des échelles de leadership à l'aide de la méthode qui suit.

Comme il a été mentionné précédemment, on avait demandé aux détenus dont la surveillance était assurée par plus d'un instructeur dans un même lieu, d'établir le profil de leadership de chacun d'eux (MLQ; Bass et Avolio, 1990). On a ainsi obtenu une évaluation des comportements transformationnel et transactionnel et de l'absence de leadership, ainsi que les résultats pour l'organisation dont l'effort supplémentaire, l'efficacité et la satisfaction envers l'instructeur. Même si l'échelle de crédibilité n'est pas incluse dans le Questionnaire multifactoriel sur le leadership, les méthodes suivantes de calcul ont aussi été utilisées en ce qui la concerne.

Pour effectuer le calcul des données de l'ensemble des échelles, il fallait que chacun des détenus ait rempli au moins 50 % des éléments de chaque échelle. Même si la méthode qui suit s'applique au calcul de chaque élément du leadership (c'est-à-dire, transformationnel, transactionnel, laissez-faire, crédibilité et résultats pour l'organisation), seul le calcul de l'échelle du comportement transformationnel est décrit en détail. Chaque instructeur s'est vu attribué un score pour le comportement transformationnel suivant l'évaluation de l'instructeur faite par le détenu à partir des éléments de l'échelle du comportement transformationnel (voir tableau 1 : colonnes 2, 3, 4 et 5). Un score moyen a ensuite été établi pour les instructeurs du détenu, à qui il a ensuite été réattribué (voir tableau 1 : colonne 6). Cette façon de procéder a été adoptée pour calculer les scores de chacune des échelles portant sur le leadership dans le prétest et le post-test.

Tableau 1 : Calcul de l'échelle de leadership transformationnel

| Détenus | Surveillant 1 | Surveillant 2 | Surveillant 3 | Surveillant 4 | Moyenne |
|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|---|
| A | 3 | 6 | - | - | 4,5 |
| B | - | - | 1 | 5 | 3,0 |
| C | - | 1 | 1 | 4 | 2,0 |
| D | 4 | - | - | - | 4,0 |
| Total | | | | | Moyenne générale des 390 évaluations effectuées par les détenus |

Une fois le calcul des échelles de leadership effectué, les résultats ont fait l'objet d'un certain nombre d'analyses statistiques. Même si les instructeurs et les détenus ont rempli les échelles servant à évaluer les styles de leadership des instructeurs, seuls les scores attribués par les détenus aux styles de leadership et à la crédibilité des instructeurs ont servi aux analyses du lien entre le leadership et les attitudes des détenus au travail. L'utilisation des évaluations du leadership effectuées par les employés plutôt que des auto-évaluations des surveillants est conforme à ce que proposent les travaux publiés sur le leadership, selon lesquels les évaluations des employés subalternes donnent généralement une image plus précise du véritable comportement des surveillants sur le plan du leadership.

En premier lieu, une série d'analyses de corrélation ont permis d'examiner les liens entre les variables indépendantes (leadership) et les variables dépendantes (attitudes des détenus au travail et résultats professionnels). Comme le démontre le Tableau 2, des corrélations très significatives ont pu être établies entre un leadership actif et les résultats pour l'organisation. Des corrélations pour ainsi dire identiques sont apparues entre le comportement transformationnel et la crédibilité d'une part, et l'efficacité, l'effort supplémentaire et la satisfaction envers les surveillants d'autre part; les corrélations s'établissant entre 0,66 et 0,79. Même si les résultats ont été moins marqués dans le cas des instructeurs ayant un comportement transactionnel, ils ont néanmoins été favorables, les corrélations se révélant plutôt positives, allant de 0,25 à 0,32. On a obtenu des

résultats contraires dans le cas des instructeurs dont le comportement se caractérisait par l'absence de leadership. Plus la note attribuée aux instructeurs était élevée pour l'absence de leadership, plus les évaluations des détenus à l'égard des résultats pour l'organisation étaient faibles.

En ce qui concerne la participation au travail, les résultats ne sont pas allés dans le sens des hypothèses émises. Même si des liens positifs ont été constatés entre les mesures de la participation et du leadership (transformationnel et transactionnel), ainsi qu'entre celles de la participation et de la crédibilité, des corrélations semblables ont pu être constatées entre l'absence de leadership et la participation.

Les résultats visant la motivation intrinsèque à l'égard d'un emploi ont cependant été plus conformes aux hypothèses émises. Le leadership transformationnel et la crédibilité ont été associés à de plus hauts niveaux de motivation intrinsèque à l'égard d'un emploi que ce ne fut le cas pour le leadership transactionnel.

Tableau 2 : Corrélations entre les mesures du leadership et les mesures des résultats professionnels des détenus

| Mesures des résultats professionnels | Transformationnel | Transactionnel | Absence de leadership | Crédibilité |
|--|-------------------|----------------|-----------------------|-------------|
| Participation au travail | 0,20** | 0,22** | 0,20** | 0,25** |
| Engagement à l'égard du travail | 0,15 | 0,18* | 0,15 | 0,12 |
| Motivation intrinsèque à l'égard d'un emploi | 0,37** | 0,26** | 0,01 | 0,40** |
| Caractère valable du travail | 0,29** | -0,01 | -0,17* | 0,29** |
| Responsabilité | 0,34** | 0,19* | -0,05 | 0,33** |
| Auto-efficace professionnelle | 0,08 | -0,11 | -0,33** | 0,12 |
| Satisfaction envers le travail | 0,35** | 0,03 | -0,14 | 0,42** |
| Efficacité | 0,83** | 0,31** | -0,32** | 0,71** |
| Effort supplémentaire | 0,79** | 0,32** | -0,17* | 0,66** |
| Satisfaction envers l'instructeur | 0,77** | 0,25** | -0,29** | 0,75** |

Remarque. Les nombres s'échelonnent de 343 à 436. La méthode Bonferroni a été utilisée pour fixer le niveau alpha à 0,001 comme mesure de contrôle dans le cas des erreurs de type I. $p \leq 0,001^*$
 $p \leq 0,0001^{**}$

La mesure de l'auto-efficacité professionnelle n'a été associée qu'à l'absence de leadership, alors que l'on retrouvait des scores plus élevés dans le cas de l'absence de leadership associée à des niveaux moins élevés de perception de l'auto-efficacité.

Enfin, plus les évaluations du leadership transformationnel et de la crédibilité étaient élevées, plus le degré de satisfaction envers le travail signalé par les détenus l'était aussi. Comme on pouvait s'y attendre, une constante négative s'est manifestée relativement à la corrélation entre l'absence de leadership et la satisfaction envers le travail.

Formation en leadership et styles de leadership des instructeurs

Le deuxième point traité dans l'étude consistait à déterminer si la formation en leadership avait modifié les profils de leadership des instructeurs. La portée de ces analyses a été limitée par le très faible nombre d'instructeurs ayant pris part au post-test par rapport au nombre de ceux qui avaient participé au prétest (attrition de 85 %). De plus, environ un cinquième seulement des détenus qui avaient d'abord accepté ont été en mesure de prendre part au post-test (attrition de 82 %).

Le Tableau 3 fait état des scores moyens attribués par les détenus et les instructeurs à l'égard des mesures des comportements transformationnel et transactionnel ainsi que de l'absence de leadership. On y retrouve aussi les résultats des tests t qui analysent les écarts entre les moyennes du prétest et du post-test portant sur les styles de leadership.

Tableau 3 : Scores moyens du leadership avant et après la formation

| Mesures du leadership | Score avant formation | n | Score après formation | n | Test t |
|--|-----------------------|-----|-----------------------|----|--------|
| <i>Évaluations des instructeurs</i> | | | | | |
| Transformationnel | 3,87 | 97 | 4,27 | 13 | ** |
| Transactionnel | 2,96 | 97 | 2,93 | 13 | ns |
| Absence de leadership | 1,74 | 97 | 1,60 | 12 | ns |
| <i>Évaluations des détenus</i> | | | | | |
| Transformationnel | 3,35 | 390 | 3,24 | 69 | ns |
| Transactionnel | 2,73 | 389 | 2,52 | 69 | ns |
| Absence de leadership | 1,63 | 390 | 1,68 | 69 | ns |

Remarque. **p < 0,01

Comme l'indique le Tableau 3, aucun écart significatif n'est apparu entre les résultats au prétest et ceux au post-test relativement aux évaluations des styles de leadership des instructeurs par les détenus. Cependant, les scores des auto-évaluations par les instructeurs de leur leadership transformationnel ont été plus élevés lors du post-test, ce qui révèle qu'après la formation ils adhéraient à un plus grand nombre d'éléments correspondant à ce type de leadership. Leurs auto-évaluations du leadership transactionnel au post-test ont concordé avec les évaluations faites au prétest. Même si les instructeurs se sont attribué des scores plus faibles pour l'absence de leadership au post-test, ces écarts n'ont pas été significatifs. Notons particulièrement que les évaluations par les détenus n'ont pas fait état d'améliorations semblables.

Formation en leadership et attitudes des détenus au travail

Comme aucun changement important n'a été constaté en ce qui concerne le style de leadership des instructeurs, la section qui suit ne renferme que de l'information sur les attitudes des détenus au travail. Afin de déterminer si les scores moyens au prétest et au post-test différaient de façon significative, des tests t ont été menés. Après avoir tenu compte de l'effet des variables des analyses menées, aucun écart fiable sur le plan

statistique n'est apparu, ce qui indique que les mesures n'avaient pas changé entre le moment où s'est tenu le prétest et celui où le post-test a eu lieu.

Tableau 4 : Scores moyens des attitudes des détenus au travail avant et après la formation

| Attitudes au travail | Score avant formation | Score après formation | Test t |
|--|-----------------------|-----------------------|--------|
| Participation au travail | 2,89 | 2,76 | ns |
| Engagement à l'égard du travail | 3,06 | 2,91 | ns |
| Motivation intrinsèque à l'égard d'un emploi | 5,61 | 5,57 | ns |
| Caractère valable du travail | 4,96 | 4,82 | ns |
| Responsabilité | 4,92 | 4,82 | ns |
| Auto-efficacité professionnelle | 5,73 | 5,77 | ns |
| Satisfaction envers le travail | 5,97 | 5,97 | ns |
| Efficacité | 3,91 | 3,72 | ns |
| Effort supplémentaire | 3,43 | 3,42 | ns |
| Satisfaction envers l'instructeur | 4,11 | 3,84 | ns |

Remarque. Les nombres s'échelonnent de 348 à 435 pour tous les scores des échantillons avant la formation;
Les nombres s'échelonnent de 45 à 72 dans le cas des détenus ayant participé au post-test.

D'autres analyses ont été effectuées afin de déterminer si des différences existaient entre les cas des détenus qui n'avaient exécuté que le prétest et ceux des détenus qui avaient exécuté le post-test. Des données ont été fournies pour 35 détenus ayant exécuté le prétest et le post-test et pour 176 détenus n'ayant pris part qu'au prétest. Même si l'âge des détenus qui ont rempli les deux tests différait (36 ans par rapport à 37 ans au prétest), aucune autre différence n'a été constatée.

On a comparé les détenus qui avaient exécuté le post-test à ceux qui n'avaient exécuté que le prétest afin de déterminer s'il existait dans l'ensemble des écarts entre leurs niveaux sur le plan du risque et des besoins au moment de l'évaluation initiale. Les scores moyens des deux groupes ne différaient pas en ce qui a trait aux diverses mesures du risque dont : l'évaluation du risque selon les antécédents criminels, l'évaluation de la gravité des infractions, les antécédents d'infractions à caractère sexuel, les résultats

obtenus à l'échelle d'information statistique sur la récidive (ISR; Nuffield, 1982), l'évaluation globale du risque et celle des besoins tirées du protocole de l'EID (Motiuk, 1997; Taylor, 1997).

Enfin, les détenus ont été comparés dans divers domaines d'emploi déterminés. Aucun écart n'a été constaté relativement aux facteurs suivants liés à l'emploi : le nombre de besoins en matière d'emploi cernés lors de l'évaluation initiale, l'évaluation globale des besoins en matière d'emploi, les lacunes sur le plan des compétences, du domaine d'emploi, du métier ou de la profession, les lacunes au chapitre des antécédents de travail, les périodes de chômage, la précarité des emplois occupés, le manque d'initiative et la participation aux programmes d'emploi durant l'incarcération.

De plus, on a procédé à l'examen des scores de diverses attitudes au travail afin de déterminer si elles différaient d'un groupe à l'autre au moment du prétest. Même si aucun écart n'a été constaté en ce qui a trait à la plupart des mesures des attitudes au travail, au prétest des différences ont été constatées entre les deux groupes pour ce qui est de l'engagement à l'égard du travail et du caractère valable du travail, les détenus qui avaient participé au prétest et au post-test ayant attribué des niveaux plus élevés à chacune des mesures au prétest.

Même si de façon générale des écarts n'apparaissent pas entre les groupes au moment de l'évaluation initiale en ce qui a trait aux facteurs démographiques, aux facteurs de risque et de besoins ainsi qu'aux attitudes au travail, on ne peut nécessairement appliquer à tout l'échantillon les résultats du post-test, vu le taux d'attrition très élevé.

Étude 2

Une deuxième étude a été menée dans les autres ateliers¹ de CORCAN qui n'avaient pas participé à la formation initiale en leadership, en vue d'aborder certains des problèmes de méthodologie qui sont apparus lors de la première étude. Il a été établi que la période couverte par la première étude n'était pas suffisamment longue pour pouvoir mesurer les changements d'attitude et de comportement résultant de la formation en leadership; la période de suivi a donc été prolongée et portée à un an dans la deuxième étude. Cependant, une évaluation a été effectuée trois mois après le prétest en vue de procéder à une évaluation préliminaire du changement dans les attitudes des détenus et dans le comportement des instructeurs, immédiatement après la formation en leadership des instructeurs. Cette deuxième étude a aussi prévu la participation d'un groupe témoin formé d'instructeurs n'ayant pas reçu la formation en leadership et de détenus travaillant avec ces instructeurs. Ce groupe témoin a été soumis au prétest et au post-test afin qu'on puisse mieux cerner les répercussions de la formation sur les instructeurs et sur les détenus ayant fait partie du groupe de formation (on trouvera le plan de l'étude en annexe).

Une autre limite de l'évaluation concerne le fait que le questionnaire servant à recueillir l'information sur le style de leadership ne concordait pas parfaitement avec la formation en leadership offerte. Les modules traitant du leadership de première ligne² utilisés pour la formation portaient sur l'acquisition d'aptitudes interpersonnelles et sur la gestion du rendement individuel. Ces modules ne traitaient pas particulièrement des typologies relatives aux modes de leadership transformationnel et transactionnel et à l'absence de leadership tirées du Questionnaire multifactoriel sur le leadership (Bass et Avolio, 1990), même s'ils évaluaient certains éléments du leadership transformationnel et du leadership transactionnel. Plus précisément, les éléments suivants du système de

¹ La première étude (résumée dans le présent rapport) a été menée dans les régions de l'Atlantique, du Québec, des Prairies et du Pacifique. Comme aucun changement n'a été constaté dans les attitudes des détenus ni dans les attitudes et le comportement du personnel, on a proposé de procéder à de nombreuses modifications en vue de la deuxième étude prévoyant la participation d'instructeurs et de détenus de la région de l'Ontario.

² © Zenger-Miller, Inc. (1986)

formation en leadership de première ligne ont servi à la formation des instructeurs : *votre rôle et les principes de base, rétroaction constructive, obtention de renseignements utiles, communication de ses idées, réaction à un comportement émotif, établissement des attentes de rendement, développement de compétences professionnelles, prise de mesures correctives, reconnaissance de résultats positifs et encadrement en vue d'un rendement optimal.*

Pour la deuxième étude, une nouvelle mesure de leadership correspondant au contenu de la formation en leadership a été établie et utilisée par les instructeurs et les détenus. On prévoyait que cette échelle serait plus susceptible de percevoir les changements résultant de la formation. En outre, afin de pouvoir comparer les résultats révisés de l'étude à ceux qui ont été obtenus dans la première étude, l'échelle de crédibilité (qui est fortement liée à l'échelle de leadership transformationnel) a été incluse dans la batterie des évaluations pour l'étude ontarienne.

Malheureusement, la formation en leadership dans la région de l'Ontario n'a pas été menée à terme et des difficultés d'ordre opérationnel se sont ajoutées, de sorte qu'il a été impossible de s'en tenir au plan de la nouvelle étude. De plus, là aussi les taux d'attrition après trois mois ont été très élevés, autant chez les instructeurs que chez les détenus, ce qui a nui encore davantage à l'intégrité de cette recherche. En raison de ces problèmes, il n'a pas été possible d'effectuer des analyses significatives des données recueillies au cours de la deuxième étude.

ANALYSE

La présente étude a fourni d'importants renseignements sur les effets de la formation en leadership des instructeurs. Même si la formation était destinée à augmenter le recours par les instructeurs à des styles de leadership actifs, elle n'a pas eu pour effet de modifier la perception que les détenus avaient du recours à de tels comportements de leadership par les instructeurs. En même temps, aucun changement n'a été signalé par les détenus sur le plan des attitudes au travail. Il est cependant utile de noter que les instructeurs ont adhéré à davantage d'éléments transformationnels au post-test, ce qui indique, à tout le moins, une sensibilisation accrue envers les facteurs qui caractérisent le leadership transformationnel.

Même si l'étude n'a pas démontré que les comportements en leadership des instructeurs ou que les attitudes des détenus au travail se soient modifiés, il est important de noter que cette recherche a permis d'obtenir les mêmes résultats que ceux du projet pilote sur le leadership (Gillis, 1994), où l'on avait constaté une corrélation entre les styles de leadership des instructeurs et les attitudes des détenus au travail. Ainsi, le fait d'en être arrivé aux mêmes résultats confirme les conclusions des travaux publiés dans le domaine correctionnel sur les attitudes et le comportement du personnel et sur son influence sur les détenus.

Selon l'énoncé de mission du Service correctionnel du Canada, les employés incarnent des modèles de comportement importants qui favorisent le changement chez les délinquants. La présente étude montre, sous d'autres angles, les diverses façons dont le personnel aide les détenus à atteindre les résultats souhaités, et plus particulièrement les types d'attitudes sur lesquels le personnel est en mesure d'agir. Compte tenu de l'influence que le personnel correctionnel exerce et du rôle qu'il est appelé à jouer en tant qu'intervenant efficace, il est nécessaire que la formation qu'on lui dispense ne se limite pas à une formation en leadership et qu'elle adopte une approche plus holistique englobant des techniques et des méthodes d'intervention efficaces auprès de la population carcérale. Ce type d'approche tient compte du double rôle des instructeurs, soit celui d'enseignants et d'agents de correction, et reconnaît qu'une stratégie systématique intégrée est nécessaire pour favoriser l'amélioration du style de leadership des instructeurs et des attitudes des détenus au travail.

Le peu de changement constaté dans les évaluations effectuées par les détenus peut s'expliquer de diverses façons. D'abord, on peut penser que la période de suivi de la première étude n'était pas suffisante pour qu'un changement dans les attitudes au travail chez les détenus ou dans le comportement des instructeurs ait eu le temps de se produire. Afin de pouvoir recueillir le plus de données possible fournies par les détenus au post-test, le deuxième jeu de questionnaires n'a été administré que trois mois après le prétest. On peut aussi attribuer le manque apparent de changement dans les mesures du post-test au fait que, dans un souci de limiter l'attrition, la période d'évaluation prévue dans l'étude était trop courte pour permettre de constater un changement d'attitude chez les détenus et de comportement chez les instructeurs. De même, le taux d'attrition a été très élevé (plus de 80 %) autant chez les instructeurs que chez les détenus. Même si une période de trois mois entre les tests a été appliquée, on n'a pu compter que sur un petit nombre de participants au post-test, ce qui a restreint les interprétations qu'on aura pu en tirer.

De plus, pour véritablement évaluer les effets de la formation en leadership des instructeurs sur les détenus, il est préférable de prévoir la participation d'un groupe témoin d'instructeurs ne recevant pas la formation, et d'inclure une évaluation des comportements en leadership des instructeurs et des attitudes au travail des détenus au sein de ce groupe.

Le caractère transversal des données de cette recherche, même s'il est utile au moment de cerner les corrélations entre le leadership des instructeurs et les attitudes des détenus au travail, fait en sorte qu'il est difficile de distinguer dans quel sens le leadership des instructeurs agit de façon positive sur les attitudes des détenus au travail. Il faudra que la recherche future sur les attitudes des détenus au travail fasse appel à une approche prospective tenant compte des attitudes au moment où les détenus se joignent à CORCAN et celles qu'ils ont lorsqu'ils cessent leur affectation. On pourra avoir recours à ce type d'approche longitudinale grâce à la création d'un nouveau formulaire d'évaluation de l'employabilité des détenus du Service correctionnel du Canada qui permettra à long terme de suivre de près le changement dans les indicateurs de comportement des facteurs d'employabilité des détenus.

En outre, l'échantillon se composait en grande partie de détenus dont les antécédents sur le plan de l'éducation et de l'emploi étaient marqués par la stabilité (selon les détenus eux-mêmes), ce qui ne correspond pas à la situation de la plupart des détenus sous responsabilité fédérale. Il est important de tenir compte de ces traits caractéristiques de la clientèle au moment d'évaluer les programmes, sachant qu'ils peuvent atténuer les effets apparents des interventions. Par exemple, on peut s'attendre à ce que les détenus dont les antécédents font état d'emplois stables adoptent des attitudes positives envers le travail. Ainsi, le type de style de leadership de l'instructeur n'aura peut-être pas autant d'effet sur ce groupe qu'il en aurait sur des détenus qui ont une expérience de travail limitée et qui, par conséquent, profiteraient davantage d'une approche transformationnelle. Il serait utile à l'avenir que la recherche comporte une mesure plus exhaustive des antécédents de travail avant l'incarcération; cette mesure servirait dans des analyses plus détaillées des répercussions des programmes de CORCAN sur les détenus.

Un autre aspect dont il importe de tenir compte dans ce type de recherche évaluative est la participation des détenus aux programmes. Bon nombre de détenus ont indiqué participer à divers programmes durant l'incarcération (p. ex. programmes de développement des aptitudes cognitives). Peut-être les retombées proviennent-elles d'un programme en particulier ou d'un ensemble de programmes abordant divers besoins criminogènes des détenus. Il faudra qu'à l'avenir toute recherche touchant CORCAN ou toute autre évaluation de programme tienne compte des effets de la participation à d'autres programmes correctionnels.

Enfin, la base de données sur les attitudes au travail établie pour les besoins de la présente étude fournit l'occasion d'étudier d'importantes questions théoriques et pratiques. Aucune recherche n'a encore exploré systématiquement la façon dont les attitudes des détenus au travail contribuent à une réinsertion sociale sans risque. Toutefois, une récente étude (Gillis, Motiuk et Belcourt, 1998) a démontré que, chez des délinquants mis en liberté sous condition qui avaient déjà travaillé chez CORCAN, ceux qui ont occupé un emploi au cours des six premiers mois de leur mise en liberté étaient moins susceptibles de récidiver que des délinquants qui étaient restés sans emploi. La base de données sur les attitudes au travail créée dans le cadre du présent projet nous

permet d'assurer un suivi des délinquants dans la collectivité et d'être mieux en mesure de comprendre les facteurs qui contribuent à leur employabilité et à leur réinsertion dans la collectivité.

BIBLIOGRAPHIE

Andrews, D.A. et J. Bonta. *The psychology of criminal conduct*, 2^e éd., Cincinnati, Anderson, 1998.

Andrews, D.A., J. Bonta et R. Hoge. Classification for effective rehabilitation : Rediscovering psychology. *Criminal Justice and Behavior*, 1990, vol. 17, p. 19-52.

Bass, B. M. « From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision », *Organizational Dynamics*, 1990, vol. 18, p. 19-31.

Bass, B.M. « Leadership: Good, better, best », *Organizational Dynamics*, 1985, vol. 13, p. 26-40.

Bass, B.M. et B.J. Avolio. *The Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1990.

Brown, S.L. « Les facteurs dynamiques et la récidive : ce que nous avons appris du projet d'examen de la détermination des besoins », *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle*, 1998, vol. 10, n^o 3, p. 45-50.

Corcan. *Offender Employability Evaluation*, Disponible chez CORCAN, Ottawa (Ontario), Canada.

Crookall, P.S. *Leadership in prison industry*, Thèse de doctorat non publiée, School of Business Administration, Université de Western Ontario, 1989.

Erez, E. « Rehabilitation in justice: The prisoner's perspective ». *Journal of Offender Counselling, Services and Rehabilitation*, 1987, vol. 11, p. 5-19.

Fabiano, E., J. Laplante et A. Loza. « L'employabilité : de la recherche à la pratique », *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle*, 1996, vol. 8, n^o 1, p. 25-28.

Gendreau, P., C. Goggin et G. Gray. « Les domaines de besoins du délinquant : 'Emploi' », *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle*, 1998, vol. 10, n^o 3, p. 15-18.

Gendreau, P., T. Little et C. Goggin. « A meta-analysis of the predictors of adult offender recidivism: What works! », *Criminology*, 1996, vol. 34, p. 575-607.

Getkate, M. *The Corcan work attitude survey: Final report*, Ottawa, CORCAN, Service correctionnel du Canada, 1994.

Getkate, M. et C. Gillis. *The Credibility Rating Scale*, Échelle non publiée, Direction de la recherche, Service correctionnel du Canada, Ottawa (Ontario), 1993.

Gillis, C.A. *The influence of shop supervisor characteristics on employee-reported work attitudes in a prison industry setting*, Mémoire de maîtrise non publiée, Département de psychologie, Université Carleton, Ottawa (Ontario), 1994.

Gillis, C., D. Robinson et F. Porporino. « L'emploi des détenus : l'importance croissante des compétences génériques », *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle*, 1996, vol. 8, n° 1, p. 18-20.

Gleason, S. « Inmate attitudes toward vocational training: A case study of vocational training students in the State Prison of Southern Michigan », *Journal of Offender Counselling, Services and Rehabilitation*, 1986, vol. 10, p. 49-60.

Grieser, R.C. « Ateliers industriels des prisons et emploi des détenus : les nouveaux partenariats avec le secteur privé », *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle*, 1996, vol. 8, n° 1, p. 43-45.

Guynes, R. et R.C. Grieser. « Contemporary prison industry goals », Dans American Correctional Association (dir.), *A study of prison industry: History, components, and goals*, College Park, Maryland, 1986, p. 19-29.

Hackman, J.R. et G.R. Oldham. « Development of the Job Diagnostic Survey », *Journal of Applied Psychology*, 1975, vol. 60, p. 159-170.

Kanubgo, R.N. « Measurement of job and work involvement », *Journal of Applied Psychology*, 1982, vol. 67, p. 341-349.

Kouzes, J.M. et B.Z. Posner. *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*, California, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1993.

Kouzes, J.M. et B.Z. Posner. *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*, California, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1989.

Maguire, K. « Les programmes d'ateliers industriels et le comportement des détenus en établissement », *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle*, 1996, vol. 8, n° 1, p. 39-42.

Miller, N. et R.C. Grieser. « The evolution of prison industries », Dans American Correctional Association (dir.), *A study of prison industry: History, components, and goals*, College Park, Maryland, 1986, p. 1-8.

Motiuk, L. « L'emploi des délinquants : un objectif pour la réduction du risque et des besoins », *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle*, 1996, vol. 8, n° 1, p. 22-24.

Motiuk, L. « Système de classification des programmes correctionnels : processus d'évaluation initiale des délinquants (EID) », *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle*, 1997, vol. 9, n° 1, p. 18-22.

Mulgrew, P. « Les compétences génériques et les compétences liées à l'employabilité des détenus », *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle*, 1996, vol. 8, n° 1, p. 29-31.

Sas Institute Inc. *SAS Version 6.11*, Cary, NC, SAS Institute Inc., 1990.
SAYLOR, W.G. et G.G. GAES. « Conséquences sur la récidive à long terme des programmes d'emploi, d'apprentissage et de formation professionnelle en milieu carcéral », *Forum – Recherche sur l'actualité correctionnelle*, 1996, vol. 8, n° 1, p. 12-14.

Saylor, W.G. et G.G. Gaes. Interim report long-term recidivism of U.S. Federal Prisoners: The effect of prison work experience, vocational and apprenticeship training, Washington, U.S. Federal Bureau of Prisons, 1995.

Service correctionnel Canada. *La stratégie correctionnelle*, 1994.

Warr, P.B., J. Cook et T.D. Wall. « Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being », *Journal of Occupational Psychology*, 1979, vol. 52, p. 129-148.

ANNEXE : Modèle d'étude sur le leadership : Étude 2

