



Service correctionnel Canada

Recherche sur la culture organisationnelle chez les employés du Service correctionnel du Canada

Sommaire

Novembre 2023

Préparé pour :

Service correctionnel Canada

Fournisseur : Le groupe-conseil Quorus Inc.

Date d'octroi du contrat : 22 décembre 2021

Date de livraison : 17 novembre 2023

Valeur du contrat (TVH incluse) : 161 978,04 \$

Numéro de contrat : 21120-229613/001/CY

Numéro de ROP : 082-21

Pour obtenir de plus amples renseignements, prière de communiquer avec :

GEN-NAT-Strategic-Communications-Strategiques@CSC-SCC.GC.CA

This report is also available in English.

Recherche sur la culture organisationnelle chez les employés du Service correctionnel du Canada

Sommaire

Préparé pour : Service correctionnel Canada
Fournisseur : Le groupe-conseil Quorus Inc.
Novembre 2023

Le présent rapport de recherche sur l'opinion publique contient les résultats d'un sondage national en ligne mené avec 3 413 employés du SCC, du 27 juin au 4 octobre 2022. Il contient également les résultats de 37 groupes de discussion en ligne et de 122 entrevues en profondeur réalisées au téléphone et en ligne avec 318 employés du SCC entre le 11 octobre 2022 et le 18 octobre 2023.

This publication is also available in English, entitled: Organizational Culture Research Among CSC Employees.

Le présent document peut être reproduit pour des fins non commerciales uniquement. Une permission écrite doit être obtenue au préalable auprès du Service correctionnel du Canada. Pour obtenir de plus amples renseignements sur le présent rapport, veuillez communiquer avec GEN-NAT-Strategic-Communications-Strategiques@CSC-SCC.GC.CA.

Service correctionnel Canada
340, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0P9

Numéro de catalogue :

PS84-198/2021F-PDF

Numéro international normalisé du livre (ISBN) :

978-0-660-40222-2

Publications connexes (numéro d'enregistrement : POR 082-21):

numéro de catalogue : PS84-198/2021E-PDF (rapport final en anglais)
ISBN 978-0-660-40221-5

© Sa Majesté le roi du chef du Canada, représenté par la commissaire du Service correctionnel du Canada, 2023.




Attestation de neutralité politique

J'atteste, à titre de président du groupe-conseil Quorus, que les produits livrables sont entièrement conformes aux exigences en matière de neutralité politique du gouvernement du Canada énoncées dans la [Politique sur les communications et l'image de marque](#) et la [Directive sur la gestion des communications – Annexe C](#).

Plus précisément, les produits livrables ne comprennent pas d'information sur les intentions de vote des électeurs, les préférences quant aux partis politiques, les positions des partis ou l'évaluation de la performance d'un parti politique ou de ses dirigeants.

Signé :



Le 17 novembre 2023
Rick Nadeau, président
Le groupe-conseil Quorus Inc.

Sommaire

Contexte et objectifs de la recherche

Le Service correctionnel du Canada (SCC) est l'organisme du gouvernement fédéral chargé d'administrer les peines d'emprisonnement de deux ans et plus imposées par les tribunaux. Au cours des dernières années, le SCC a mis sur pied plusieurs initiatives en vue de mieux comprendre et d'améliorer la culture de son organisation. Un des aspects les plus importants pour créer un milieu de travail diversifié, équitable et inclusif est la compréhension de la culture unique à chaque organisation. La **culture organisationnelle** fait référence à l'ensemble des valeurs, des comportements attendus et des croyances qui caractérisent tous les membres d'une organisation et qui définissent la nature de celle-ci.

Le SCC a publiquement déclaré que la compréhension et l'amélioration de sa culture était une priorité. Dans le cadre de cette initiative, le SCC a procédé à un audit de sa culture organisationnelle en vue de déterminer si la situation actuelle est conforme à celle souhaitée. Pour ce faire, une étude a été menée auprès des employés de quatre secteurs d'intérêt au sein du Service correctionnel du Canada : Administration centrale (AC), administrations régionales (AR), établissements fédéraux et centres correctionnels communautaires.

La recherche a été conçue de manière à respecter les critères d'audit suivants :

1. **Ton de la gestion** : La haute gestion a défini les valeurs du SCC et met l'accent sur leur importance tout en tenant les cadres responsables de l'exécution appropriée de leurs fonctions.
2. **Engagement des cadres intermédiaires** : Les gestionnaires veillent à ce que tous les employés respectent la vision et la mission de l'organisation en adoptant un comportement approprié et en créant une culture d'inclusion.
3. **Dialogue ouvert** : La gestion recueille les commentaires et écoute activement les employés de tous les niveaux et postes de l'organisation.
4. **Communications claires** : La gestion renforce les valeurs et la culture du SCC par le biais de communications claires dans l'organisation.
5. **Mobilisation des employés** : Tous les employés participent aux discussions sur la manière de remplir la mission du SCC, et travaillent vers le même objectif.
6. **Reconnaissance et mesures disciplinaires** : La gestion veille à reconnaître les employés à la suite d'un événement ou d'un résultat réussi et adopte des mesures disciplinaires appropriées lorsqu'elles sont nécessaires.

Les employés du SCC avaient la possibilité de participer à cette étude en remplissant un sondage en ligne, en se joignant à des groupes de discussion en ligne ou à des entrevues individuelles.

Méthodologie

Recherche quantitative

La méthodologie de recherche consistait en un sondage en ligne avec les employés du SCC. Quorus était chargé de coordonner la quasi-totalité du projet de recherche, notamment en offrant des conseils pour la conception de l'instrument de recherche, en coordonnant certains aspects de la collecte de données et en livrant le rapport de recherche exigé.

- La recherche avait pour but d'effectuer un recensement du personnel du SCC. La base de données d'environ 19 661 candidats admissibles au sondage fournie par le SCC a été utilisée pour distribuer par courriel les liens à chacun des employés.
- Les répondants avaient le choix de remplir le sondage en anglais ou en français. Ils ont été informés de leurs droits en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et de la *Loi sur l'accès à l'information*.
- Le sondage durait en moyenne 25 minutes et comportait des questions fermées. La collecte de données a eu lieu du 27 juin au 4 octobre 2022, et incluait un prétest de 16 sondages en anglais et cinq en français.
- Au total, 3 413 sondages ont été complétés. La marge d'erreur équivalente pour une étude de probabilité de 3 413 cas est de +/-1,5 %. Le taux de participation pour cette étude était de 17 %.

Tous les travaux de recherche ont été menés conformément aux *Normes pour la recherche sur l'opinion publique effectuée par le gouvernement du Canada – Sondages en ligne*.

Recherche qualitative

Le volet qualitatif de ce projet de recherche consistait en des groupes de discussion en ligne et d'entrevues individuelles téléphoniques et en ligne. Au total, 37 groupes de discussion en ligne et 122 entrevues téléphoniques et en ligne ont eu lieu avec 318 employés du SCC entre le 11 octobre 2022 et le 18 octobre 2023. Tous les groupes de discussion et toutes les entrevues ont été menés avec des employés du Service correctionnel du Canada. La recherche visait divers groupes professionnels de divers établissements, de manière à représenter du mieux possible l'auditoire cible.

Quorus était chargé de coordonner tous les aspects du projet de recherche, de collaborer avec le SCC pour concevoir et traduire les courriels d'invitation et le guide de l'animateur, de recruter les participants, de gérer les plateformes de collecte de données et la logistique qui s'y rattache, de

diriger les séances et les entrevues, et de livrer les rapports exigés au terme de la collecte de données.

- Les séances de discussion en ligne duraient généralement d'une heure et demie à deux heures et les entrevues téléphoniques, environ 60 minutes.
- Quorus a contacté et invité les employés par courriel. Le SCC a pris des mesures additionnelles pour encourager la participation.
- Les employés avaient le choix de participer en anglais ou en français.
- Toutes les discussions de groupe et les entrevues se sont déroulées sur MSTeams tandis que les entrevues avaient lieu au téléphone ou en ligne sur MSTeams, au choix du participant.
- Les participants à la recherche n'ont reçu aucun incitatif pour leur participation.

Tous les travaux de recherche ont été menés conformément aux *Normes pour la recherche sur l'opinion publique effectuée par le gouvernement du Canada – Recherche qualitative*.

Sommaire des résultats

Résultats de la recherche quantitative

A. Perceptions générales de la culture du SCC

Culture organisationnelle

Invités à évaluer la qualité de la culture organisationnelle du SCC, plus de deux employés sur cinq (41 %) l'ont qualifiée de pauvre ou très pauvre, tandis que plus d'un sur cinq (21 %) la jugeait très bonne ou excellente.

Lorsque nous leur avons demandé dans quelle mesure la culture du SCC avait évolué dans les trois ou quatre dernières années, plus du tiers des employés (37 %) avaient l'impression qu'il y avait eu très peu de changements. Les résultats étaient mitigés : 33 % croyaient que la culture était allée dans la mauvaise direction alors que 27 % étaient d'avis qu'elle était allée dans la bonne direction.

Aspects les plus appréciés de la culture organisationnelle

Les employés étaient ensuite invités à décrire les aspects de la culture organisationnelle qu'ils valorisaient ou qui leur inspiraient des sentiments positifs. Les résultats révèlent que 36 % ont mentionné la mobilisation des employés – ce thème était de loin le plus populaire. Quelque 13 % ont mentionné des aspects liés au dialogue ouvert et 11 %, à la reconnaissance et aux mesures disciplinaires.

Pour chacun de ces thèmes, les employés ont fait référence à ce qui suit :

- Pour la mobilisation des employés, les aspects les plus souvent mentionnés étaient l'esprit d'équipe et le moral en milieu de travail (16 %), ainsi que la diversité et le milieu de travail inclusif (13 %).
- Pour le dialogue ouvert, les employés ont mentionné leur appréciation pour la participation du personnel dans le changement de culture (4 %), la communication éclairée avec les gestionnaires (4 %) et l'importance accordée au bien-être et aux vérifications de soutien (3 %).
- Les commentaires concernant la reconnaissance et les mesures disciplinaires tournaient principalement autour du sentiment de fierté des employés envers leur travail et l'appréciation pour leur contribution (8 %).

Aspects les plus appréciés du milieu de travail

Questionnés sur les aspects de leur travail au SCC qui leur plaisent le plus, près de deux employés sur trois ont mentionné la mobilisation des employés (66 %). Le ton de la gestion et la rémunération et les avantages sociaux se sont classés loin en deuxième et en troisième places (19 % et 18 % respectivement).

Pour chacun de ces thèmes, les employés ont mentionné ce qui suit :

- Les commentaires sur la mobilisation des employés incluaient l'esprit d'équipe (26 %), le sentiment d'un travail satisfaisant (19 %) et rempli de défis (13 %), la satisfaction générale au travail (8 %) et la stabilité d'emploi (8 %).
- En ce qui concerne le ton de la gestion, les employés ont mentionné l'importance accordée à la mission d'entreprise, notamment la réhabilitation et la sécurité du public (19 %).

- Les commentaires concernant la rémunération et les avantages sociaux portaient notamment sur les avantages, comme les soins de santé, les vacances et les congés de maladie (12 %), de même que sur les bons salaires et la paye qui est versée à temps (11 %).

Aspects les moins appréciés du milieu de travail

Lorsque nous leur avons demandé de décrire les aspects du milieu de travail qui leur plaisaient le moins, plus du tiers des employés (35 %) ont mentionné des enjeux liés à la mobilisation des employés, alors que 25 % ont fait référence à des aspects de la reconnaissance et des mesures disciplinaires, 23 %, à l'engagement des cadres intermédiaires et 21 %, au ton de la gestion.

Pour chacun des thèmes, les employés ont mentionné ce qui suit :

- Pour la mobilisation des employés, les commentaires portaient notamment sur le milieu de travail toxique (14 %), l'absence d'esprit d'équipe (14 %), le manque d'employés dévoués (6 %) et le manque de diversité (4 %).
- Pour la reconnaissance et les mesures disciplinaires, les commentaires incluaient le manque d'appréciation au travail (13 %) et les enjeux systémiques de racisme, de harcèlement et de sexisme (12 %).
- Les références aux cadres intermédiaires portaient principalement sur le manque de soutien, de reddition de comptes et de leadership de la part des gestionnaires ou des superviseurs (22 %).
- Les commentaires sur le ton de la gestion concernaient les pratiques injustes en matière de promotion et d'embauche (10 %), le manque d'attention à l'égard du travail important (4 %), et le manque d'importance accordée aux mandats et à la mission de l'organisation (4 %).

B. Approfondissement des critères d'audit

Dialogue ouvert

Les résultats révèlent que 50 % des employés sont fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que la gestion tient compte des commentaires des employés lorsqu'elle prend ses décisions. Dans une proportion similaire (47 %), les employés étaient fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que la gestion s'efforce de recueillir les commentaires des employés à tous les niveaux de l'organisation. Le tiers des employés étaient fortement en désaccord ou en désaccord pour dire qu'ils ont suffisamment d'occasions de se faire entendre lors d'activités comme les réunions d'équipe et les assemblées générales (34 %), tandis que 26 % ne se sentent pas à l'aise de poser des questions et de s'exprimer dans les réunions d'équipe et les assemblées générales.

Mobilisation des employés

Le domaine qui mérite le plus d'attention concerne les employés qui sont sur la même longueur d'onde lorsqu'il s'agit de savoir comment travailler à la réalisation de la mission et des priorités du SCC. Près de la moitié des employés (47 %) sont fortement en désaccord ou en désaccord pour dire qu'ils sont sur la même longueur d'onde.

Dans une proportion égale (38 %), les employés sont d'accord et en désaccord pour dire que la gestion communique clairement ses attentes aux employés pour renforcer le genre de culture qu'elle cherche à instaurer.

La moitié des employés (50 %) ont l'impression d'être soutenus dans leur travail et une faible majorité (56 %) sent qu'elle fait partie de l'équipe. Bien que ces résultats soient assurément positifs pour le SCC, ceux qui révèlent qu'un employé sur trois n'a pas l'impression d'être soutenu dans son travail et qu'un sur quatre ne sent pas qu'il fait partie de l'équipe ne sont pas à négliger.

Les résultats les plus positifs en matière de mobilisation des employés concernent la compréhension de la manière dont ceux-ci peuvent contribuer à la réalisation de la mission et des priorités du SCC (74 %) et de la compréhension (89 %) et de l'accord (81 %) avec la mission et les priorités du SCC. Les employés sont environ sept fois plus nombreux à être d'accord pour dire qu'ils comprennent de quelle manière ils peuvent contribuer à la réalisation de la mission et des priorités du SCC, comparativement à ceux qui sont fortement en désaccord (27 % contre 4 %).

Communications claires

Les résultats démontrent qu'environ la moitié des employés sont fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que les méthodes de communication du SCC sont efficaces et fonctionnent

bien (47 %). Une plus faible proportion, mais tout de même importante (40 %) sont fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que la culture organisationnelle du SCC est bien définie et comprise.

Reconnaissance et mesures disciplinaires

Dans une faible majorité, les employés sont fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que la gestion est cohérente dans sa façon d'appliquer des mesures disciplinaires lorsqu'elles sont nécessaires (53 %), tandis que la moitié est fortement en désaccord ou en désaccord avec l'énoncé selon lequel le SCC reconnaît de manière appropriée un travail bien fait (50 %). Deux fois plus d'employés sont fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que les mesures disciplinaires auxquelles les employés sont confrontés pour les actes qu'ils ont commis sont justes, comparativement à ceux qui sont fortement en accord ou en accord avec cet énoncé (42 % contre 20 %).

S'il y a quelque chose sur laquelle les employés s'entendent généralement, c'est qu'ils comprennent très bien le genre de rendement et de comportement qui entraîneront des mesures disciplinaires (70 %).

Engagement des cadres intermédiaires

Tandis que 30 % des employés sont fortement en accord ou en accord avec l'énoncé selon lequel les cadres intermédiaires sont habilités à faire leur travail et à soutenir la culture, une proportion plus élevée était fortement en désaccord ou en désaccord (44 %). La tendance est renversée lorsqu'il s'agit des gestionnaires et des superviseurs au SCC qui encouragent les employés à respecter la vision et la mission de l'organisation par l'exemple (44 % étaient généralement en accord et 33 %, généralement en désaccord).

Ton de la gestion

Pour la quasi-totalité des énoncés présentés, la proportion des employés en désaccord était plus élevée que ceux en accord. Près de la moitié de tous les employés (46 %) étaient fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que par ses actions, la haute direction du SCC démontre constamment la culture souhaitée. Des résultats similaires (43 %) ont été obtenus lorsque nous avons demandé aux employés s'ils avaient l'impression que la haute direction tient les gestionnaires et les superviseurs responsables de leurs actions. De même, 43 % étaient fortement en désaccord ou en désaccord avec l'énoncé selon lequel on les informe des mesures prises pour obtenir la culture qu'elle souhaite voir au SCC.

Questionnés à savoir si la haute direction communiquait efficacement le genre de culture qu'elle souhaite voir au SSC, les employés penchaient sensiblement en faveur ; 41 % étaient généralement en accord, contre 37 % en désaccord.

Notes moyennes

Les notes indicielles révèlent que le SCC a un meilleur rendement en matière de mobilisation des employés (3,5), et des résultats de modérés à neutres pour tous les autres critères.

Notes favorables :	Notes de modérées à neutres :
<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des employés (3,5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue ouvert (2,9) • Engagement des cadres intermédiaires (2,9) • Reconnaissance et mesures disciplinaires (2,9) • Ton de la gestion (2,8) • Communications claires (2,8)

Ampleur des répercussions de la pandémie de COVID-19

Nous avons demandé aux employés si les changements apportés par le SCC en raison de la pandémie de COVID-19 avaient eu des répercussions sur la culture organisationnelle du SCC et de quelle manière.

Le quart des employés (25 %) croyaient que ces changements avaient détérioré la culture organisationnelle du SCC, alors que 13 % étaient d'avis qu'ils avaient amélioré la culture. La plupart des autres employés (40 %) s'entendaient pour dire que les changements avaient eu des résultats mitigés sur la culture organisationnelle. Plus d'un employé sur dix (15 %) n'avait pas remarqué de répercussions sur la culture organisationnelle du SCC, tandis que 7 % ont préféré ne pas répondre.

Perceptions des améliorations à la culture durant la pandémie

Les employés qui avaient constaté des changements à la culture organisationnelle devaient fournir des exemples de changements ayant mené à une détérioration de la culture du SCC. Les résultats révèlent qu'une faible majorité a mentionné un aspect lié à la charge de travail et au travail hybride (52 %). C'est de loin le thème le plus souvent abordé par les employés. Les deux autres thèmes les plus souvent mentionnés étaient les suivants : 22 % ont mentionné un aspect lié à la mobilisation des employés, alors que 18 % ont fait référence aux améliorations apportées aux opérations.

Pour chacun des thèmes, les employés ont indiqué ce qui suit :

- Les commentaires sur la charge de travail et le travail hybride concernaient principalement les occasions de télétravail (44 %), ainsi que la flexibilité et l'accommodement dans les horaires (21 %).
- En ce qui a trait à la mobilisation des employés, certains ont mentionné les améliorations quant au moral et à l'esprit d'équipe (8 %), la participation aux réunions en virtuel (8 %) et un sentiment accru de productivité et d'autonomie (7 %).
- Les améliorations aux opérations portaient principalement sur le recours de plus en plus fréquent aux nouvelles initiatives et à la technologie (9 %), la mise en œuvre de pratiques exemplaires pour assurer la sécurité durant la pandémie (4 %), la propreté accrue (3 %) et les améliorations apportées aux services et au contrôle de la population (3 %).

Près d'un employé sur cinq (17 %) n'a remarqué aucune répercussion positive sur la culture en raison des changements apportés au SCC à la suite de la pandémie.

Perceptions de la détérioration de la culture durant la pandémie

Les employés ont décrit plusieurs façons dont la culture s'était détériorée. Les réponses pourraient être classées en quatre thèmes : 31 % ont mentionné des aspects liés à la charge de travail et au travail hybride, suivi du ton de la gestion (25 %), du dialogue ouvert (24 %) et de la mobilisation des employés (21 %).

Pour chaque thème, les employés ont souligné ce qui suit :

- Les commentaires sur la charge de travail et le travail hybride portaient principalement sur la charge de travail excessive (15 %), la frustration quant à la manière dont le télétravail avait été déployé et aux répercussions de cette politique (13 %) et le sentiment que le SCC ne voyait pas les avantages du travail hybride (5 %).
- Les enjeux liés au ton de la gestion concernaient principalement les perceptions d'une réaction inadéquate à la pandémie (19 %) et le manque d'importance accordée à la mission et aux mandats du SCC (5 %).
- Les enjeux liés au dialogue ouvert concernaient surtout le sentiment de division au sein des groupes et entre ceux-ci, et les gens qui ne savent pas de quoi ils parlent (22 %).
- Les commentaires sur la mobilisation des employés incluaient entre autres les répercussions du télétravail sur l'esprit d'équipe et la productivité (6 %), le manque d'interactions en personne (6 %), le manque de dévouement du personnel (4 %) et le sentiment d'isolement à la maison et au bureau (4 %).

Changements proposés à la culture organisationnelle

Questionnés sur les changements qu'ils apporteraient à la culture du SCC, les employés ont mentionné principalement la mobilisation des employés et le dialogue ouvert (29 % respectivement), suivi de la reconnaissance et des mesures disciplinaires (16 %).

Pour chacun de ces thèmes, les employés ont indiqué ce qui suit :

- En ce qui concerne la mobilisation des employés, ils ont suggéré notamment d'apporter des changements pour favoriser un milieu de travail plus positif (13 %), promouvoir la camaraderie (10 %) et rendre le milieu de travail plus inclusif (7 %).
- Les changements liés au dialogue ouvert concernaient principalement la nécessité d'améliorer les communications et les interactions entre les gestionnaires et les employés (18 %). Les autres suggestions incluaient consulter les employés avant de faire des changements (5 %) et les faire participer aux décisions (4 %).
- Pour ce qui est de la reconnaissance et des mesures disciplinaires, les employés ont suggéré de remédier au manque de responsabilisation ou à l'absence d'un processus clair d'intervention en cas d'incidents (10 %) et la nécessité que tous les employés soient tenus également responsables pour leur rendement au travail (7 %).

Résultats de la recherche qualitative

Perceptions générales de la culture organisationnelle

Durant chaque entrevue et discussion de groupe, les participants étaient invités à parler de ce qui leur plaisait de leur travail au SCC et, le cas échéant, de ce qui les rendait fiers de travailler pour le SCC. Ils avaient également l'occasion de parler des aspects qu'ils trouvaient plus difficiles.

Les deux principaux thèmes qui sont ressortis de ces discussions étaient le type de travail effectué et les collègues. Au-delà du travail et des gens, certains ont mentionné d'autres aspects positifs, dont la sécurité d'emploi, la rémunération et les avantages sociaux.

Questionnés sur les aspects de leur travail au SCC dont ils étaient les plus fiers, les participants ont mentionné des réalisations bien précises (comme la participation à des affectations ou des projets spéciaux), leur évolution au sein de l'organisation et leur travail avec les clients, que ce soit les délinquants ou le personnel. Plusieurs gestionnaires, en particulier des cadres supérieurs, ont exprimé leur fierté à l'égard de leur équipe et de ce qu'elle avait accompli.

Même si la plupart des participants sont fiers de leur travail et qu'ils en apprécient certains aspects, tous sont confrontés à des défis. Pour certains, un ou deux défis éclipsent tous les autres et pour d'autres, ces défis sont trop variés et trop nombreux pour en dresser la liste. Les enjeux les plus couramment rencontrés sont les suivants :

- La charge de travail est excessive/les ressources sont insuffisantes.
- Les priorités changent sans cesse/l'organisation est réactive plutôt que proactive/l'organisation réagit de façon excessive aux forces externes (p. ex., politiques, opinion publique, médias, partenaires syndicaux).
- L'organisation consacre son énergie à jeter le blâme sur d'autres plutôt que de créer des occasions propices à l'apprentissage.
- Le milieu de travail est « toxique » : il est difficile de travailler avec des délinquants/il est difficile de travailler avec les collègues/les gestionnaires ne gèrent pas/il y a trop de favoritisme.
- La responsabilisation sans autorité/c'est trop centralisé/il y a trop de délégation vers le haut.
- On priorise le processus plutôt que le but/on perd de vue le mandat.
- On accorde peu d'importance au bien-être du personnel/le travail du personnel est peu reconnu.
- On ne porte pas suffisamment d'attention aux départements à l'extérieur des opérations.

- Les employés n’ont pas l’impression d’être entendus.
- Il manque de bons gestionnaires ou d’un réel leadership à plusieurs niveaux.
- L’absence d’efforts cohérents et concertés pour réaliser le mandat/l’organisation est fracturée de plusieurs façons/tout le monde travaille en silos/les départements ne collaborent pas/il y a une division entre le personnel et la direction et entre l’Administration centrale et les autres secteurs de l’organisation.

Finalement, afin d’avoir un aperçu global de la culture organisationnelle du SCC, nous avons demandé aux participants de décrire en un ou deux mots la culture actuelle. Plusieurs étaient d’avis que c’était impossible et que le SCC était une agglomération de nombreuses sous-cultures. Bon nombre de participants ont décrit cette culture comme étant à multiples facettes, complexe, incohérente, fracturée et divisée.

Pour décrire la culture qu’ils côtoient au quotidien, les participants ont employé plusieurs mots qui, bien souvent, illustraient certains enjeux auxquels ils étaient confrontés au travail. Les mots les souvent utilisés pour décrire cette culture étaient toxique, difficile, ingrate, hiérarchique, réactive, sans imputabilité, prudente, immuable et axée sur les processus. Certains voyaient cette culture sous un angle favorable et l’ont décrite comme étant professionnelle, favorisant l’esprit d’équipe, dévouée et assidue.

Discussion sur le dialogue ouvert et la mobilisation des employés

Les participants étaient invités à s’exprimer sur le rendement de la gestion lorsqu’il s’agit de recueillir les commentaires et d’écouter activement les employés de tous les niveaux et postes de l’organisation. Ils étaient unanimes pour dire qu’elle était efficace pour recueillir les commentaires des employés, mais qu’elle faisait piètre figure lorsqu’il s’agit d’écouter activement ces derniers.

Les participants s’entendaient généralement pour dire que les efforts pour favoriser un dialogue ouvert et mobiliser les employés étaient artificiels. Ils avaient l’impression que même si on les encourageait à s’exprimer, leurs commentaires n’étaient pas pris en considération et on ne les écoutait probablement pas.

La discussion sur le dialogue ouvert et la mobilisation des employés a laissé à la plupart des participants l’impression qu’au SCC, les décisions provenaient de la direction et non d’un effort de collaboration.

Discussion sur les communications claires

Pour le personnel, les communications au SCC représentent en quelque sorte un paradoxe – d’une part, certains considèrent qu’il y en a beaucoup, pour ne pas dire trop alors que d’autres croient qu’il manque de communications ou qu’elles sont inefficaces.

En évaluant les communications de l'organisation, les participants se sont presque exclusivement concentrés sur les courriels qu'ils reçoivent. Ils ont qualifié ceux-ci de professionnels et complets, mais considéraient presque toujours le volume comme étant trop élevé et les messages, peu pertinents, ce qui en incite plusieurs à être très sélectifs lorsqu'il s'agit de les lire.

Les différents défis liés aux communications par courriel au SCC en amènent plusieurs à privilégier les communications verbales, surtout au niveau de l'équipe. Ceux qui croient que dans l'ensemble, les communications fonctionnent bien au SCC sont principalement des employés qui considèrent qu'il y a une bonne communication au niveau de l'équipe.

Certains changements apportés au SCC en raison de la pandémie de COVID-19 ont eu des répercussions sur les communications. Les avis sur ces changements sont mitigés. Certains considèrent que l'utilisation accrue des réunions par vidéoconférence est un moyen pour leur équipe de se réunir plus souvent et plus efficacement. Par ailleurs, le fait que certains soient en télétravail empêche certaines équipes de se rencontrer aussi souvent qu'elles le faisaient auparavant ou de se réunir quand le besoin se fait sentir.

Les messages hebdomadaires de la commissaire ont obtenu des réactions mitigées. De nombreux employés apprécient le fait que celui-ci communique directement avec eux, que ces communications leur permettent de savoir ce qui se passe ailleurs dans l'organisation et qu'elles véhiculent et renforcent les valeurs du SCC. Ceux qui apprécient moins ces communications étaient d'avis qu'elles passent sous silence les enjeux auxquels ils sont régulièrement confrontés et qu'elles insistent plutôt sur les priorités et des histoires qu'ils considèrent comme étant secondaires.

Discussion sur la reconnaissance et les mesures disciplinaires

La reconnaissance est considérée sous deux angles – la reconnaissance formelle et la reconnaissance informelle. Bien que plusieurs soient d'avis que les moyens utilisés pour reconnaître formellement les employés sont adéquats et réalistes, de nombreuses lacunes existent, notamment le manque de connaissance et d'utilisation de ces mécanismes et lorsqu'ils sont utilisés, ce n'est pas en temps opportun. Essentiellement, la manière dont la reconnaissance formelle est gérée au SCC en laisse plusieurs avec le sentiment que la reconnaissance des employés est une réflexion après-coup et une faible priorité pour l'organisation.

La reconnaissance informelle au SCC a obtenu des réactions mitigées. Plusieurs, en particulier les employés de première ligne, semblent croire qu'elle ne fait pas partie de la culture du SCC. D'autres, surtout parmi ceux qui entretiennent de bonnes relations de travail avec leur superviseur immédiat, croient être reconnus de façon informelle en temps opportun et de manière authentique, ce qui leur fait dire que le SCC fait du bon travail lorsqu'il s'agit de reconnaître ses employés.

Au bout du compte, presque tous les employés s'entendent pour dire que la façon dont ils sont reconnus dépend du superviseur ou du gestionnaire.

Les mesures disciplinaires ont également obtenu des réactions mitigées, mais le sentiment général veut que le rendement du SCC présente des lacunes. Même si les employés s'entendent tous pour dire que les politiques sont claires en ce qui concerne les comportements susceptibles d'entraîner des mesures disciplinaires et que ces mesures sont appliquées progressivement, conformément aux politiques, plusieurs ont fait valoir que les gestionnaires ont trop de latitude et que le processus au SCC est imparfait à plusieurs égards. Les aspects qui suscitent le plus de frustration de la part des employés incluent ce qui suit :

- De façon générale, certains ont l'impression que des normes différentes s'appliquent aux gestionnaires.
- Pour certains, le favoritisme fait en sorte que des employés sont épargnés de mesures disciplinaires lorsque celles-ci sont justifiées et que d'autres sont punis inutilement.
- Le processus disciplinaire est beaucoup trop long.
- Le processus disciplinaire est lourd pour les gestionnaires.
- Certains croient que les employés qui méritent des mesures disciplinaires sont souvent transférés dans une autre équipe ou dans un autre établissement, ou promus.
- Des mesures disciplinaires sont imposées trop rapidement pour ce que certains considèrent comme étant des « erreurs » ou des « oublis » mineurs, alors qu'elles ne sont pas appliquées correctement ou de façon uniforme pour les infractions plus graves.

Cela dit, ce ne sont pas tous les participants à la présente étude qui sont d'avis que les mesures disciplinaires du SCC sont déficientes. À quelques exceptions près, tous semblaient croire que plus le poste occupé est haut dans la hiérarchie, plus la discipline dans l'organisation est vue d'un bon œil.

Tout compte fait, le sentiment partagé par les employés à tous les postes et à tous les niveaux de l'organisation est que le SCC est rapide pour appliquer les mesures disciplinaires, et lent lorsqu'il s'agit de reconnaître ses employés.

Discussion sur l'engagement des cadres intermédiaires

Les participants s'entendaient généralement pour dire que la culture telle que vécue par un employé dépendait en grande partie du gestionnaire ou du superviseur. Même si plusieurs croyaient qu'il était impossible que tous les gestionnaires du SCC correspondent en tous points à ce qu'ils considèrent comme étant le gestionnaire « idéal », les participants étaient généralement d'avis qu'on pouvait faire mieux. Plusieurs étaient d'avis que même les bons gestionnaires du SCC n'étaient pas nécessairement bien outillés pour diriger.

Un important volet de la discussion sur les gestionnaires a été consacré à ce que l'organisation pourrait faire pour former des gestionnaires qui répondraient mieux aux attentes du personnel et créeraient la culture organisationnelle idéale. Les suggestions les plus souvent mentionnées étaient celles-ci :

- Plusieurs croyaient qu'il y avait trop de gestionnaires intérimaires et que cela affaiblissait la gestion au sein du SCC.
- Le favoritisme fait en sorte que trop souvent, des personnes qui ne possèdent pas de compétences en gestion sont sélectionnées pour des postes clés.
- La méthode de concours pour les postes de gestion devrait adopter une vue plus holistique des compétences de chacun.
- Le peu de temps consacré à la formation par observation et au mentorat fait en sorte qu'il y a trop de « mises à l'épreuve ».
- Il y a encore trop de gestionnaires qui adhèrent à un style de gestion archaïque et paramilitaire ancré dans une approche de « commander et obéir » plutôt qu'une approche holistique et plus moderne.
- Finalement, les employés et les gestionnaires ont expliqué que ces derniers ont une surcharge de travail et des ressources insuffisantes, et qu'ils n'ont pas assez de temps pour la formation en gestion.

Plusieurs s'entendaient pour dire que les gestionnaires devraient jouer un rôle pour favoriser une culture inclusive. Les commentaires obtenus suggèrent qu'au fil du temps, des progrès ont été réalisés à cet égard, surtout en ce qui concerne l'inclusivité des genres, mais qu'il reste encore beaucoup à faire.

Discussion sur le ton de la gestion

Les participants s'entendaient tous pour dire que la culture d'une organisation dépend, à bien des égards, des paroles et des actions de la direction. La discussion a porté essentiellement sur la commissaire, puisqu'ils étaient peu nombreux à connaître ou à avoir entendu parler de qui que soit d'autre au niveau de la direction.

Aux dires des employés, le leadership contribue à créer une culture idéale en milieu de travail, et ce, de plusieurs façons :

- En communiquant les valeurs et les priorités de l'organisation ;
- Grâce aux messages de la commissaire qui soulignent les principales réalisations et les enjeux à tous les niveaux de l'organisation ;
- L'audit de la culture organisationnelle et la recherche associée auprès des employés s'imposaient depuis longtemps et représentaient un pas dans la bonne direction pour mieux comprendre la culture du SCC.

Ce qui exaspère généralement les employés, c'est que plusieurs priorités et valeurs mises de l'avant dans les communications provenant de la haute direction, bien qu'elles soient agréables à entendre, importantes et honorables, semblent largement déconnectées de ce qui se passe sur la ligne de front. De l'opinion générale, en particulier des employés de première ligne, le SCC ne joint pas le geste à la parole.

Mise en garde concernant la recherche qualitative

La recherche qualitative vise à recueillir des points de vue et à trouver une orientation plutôt que des mesures qualitatives extrapolables. Le but n'est pas de générer des statistiques, mais d'obtenir l'éventail complet des opinions sur un sujet, comprendre le langage utilisé par les participants, évaluer les niveaux de passion et d'engagement, et exploiter le pouvoir du groupe pour stimuler les réflexions. Les participants sont encouragés à exprimer leurs opinions, peu importe si ces opinions sont partagées ou non par d'autres.

En raison de la taille de l'échantillon, des méthodes de recrutement utilisées et des objectifs de l'étude, il est clair que la tâche en question est de nature exploratoire. Les résultats ne peuvent être extrapolés à une plus vaste population, pas plus qu'ils ne visent à l'être.

Plus particulièrement, il n'est pas approprié de suggérer ou de conclure que quelques (ou de nombreux) utilisateurs du monde réel agirait d'une façon uniquement parce que quelques (ou de nombreux) participants ont agi de cette façon durant les séances. Ce genre de projection relève strictement de la recherche quantitative.

Fournisseur : Le groupe-conseil Quorus Inc.

Numéro de contrat : 21120-229613/001/CY

Date d'octroi du contrat : 22 décembre 2021

Valeur du contrat (TVH incluse) : 161 978,04 \$

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Service correctionnel Canada à : GEN-NAT-Strategic-Communications-Strategiques@CSC-SCC.GC.CA