

---

# **PROFIL DES RÉPERCUSSIONS POUR L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS DES MESURES BILATÉRALES PRISES POUR INSTAURER DES CHANGEMENTS EN MILIEU DE TRAVAIL**

---

Document de référence pour l'étude bilan sur l'innovation en  
milieu de travail

Préparé par le  
Centre canadien du marché du travail et de la productivité  
Pour la Direction générale de l'Évaluation et développement des données  
Politique stratégique  
Développement des ressources humaines Canada

Mai 1997

---

# ORIGINES DE L'ÉLABORATION DU PROFIL DES RÉPERCUSSIONS

---

Même si bien des milieux de travail ont mis en œuvre une vaste gamme de changements, seule une minorité, qui a su innover, est en mesure de faire ressortir des indicateurs de succès quantifiables, qu'il s'agisse de productivité, de coûts ou de tendances relatives au nombre de griefs, d'accidents, etc.

Dans son document antérieur, le Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) a souligné que, pour la plupart des milieux de travail qui avaient conclu au succès du changement, cette conclusion reposait sur un acte de foi ou sur l'impression générale que les relations s'étaient améliorées depuis l'instauration du changement.

Le Centre a donc conclu qu'il serait utile que les milieux de travail disposent d'un outil d'évaluation ou d'un « profil de répercussions » permettant de surveiller et d'évaluer les répercussions du changement en fonction de différents indicateurs. En particulier, cet outil serait très utile car il aiderait les milieux de travail à orienter et à maintenir leurs changements.

En outre, l'élaboration de cet outil était considérée comme opportune étant donné le nombre croissant de milieux de travail aux prises avec des problèmes importants liés au changement et souhaitant résoudre ces problèmes par des moyens novateurs. Le profil des répercussions ci-joint, a été élaboré à titre de prototype aux fins de l'examen et de la vérification préliminaire des situations au sein des milieux de travail.

---

## Résultats préliminaires

---

Les représentants de la direction et des syndicats au sein de deux milieux de travail ont réagi positivement à l'examen préliminaire du profil des répercussions.

Selon eux, il était très clair que l'outil d'évaluation nécessitait d'autres perfectionnements qui devraient prendre les deux orientations ci-après. Celles-ci sont distinctes mais reliées :

- Premièrement, il était évident que le profil des répercussions est utile aux milieux de travail *lorsqu'ils mettent en œuvre un processus bilatéral de changement*. Le profil des répercussions permet aux deux parties de surveiller et d'évaluer les répercussions que le changement entraîne sur les

différents aspects d'un milieu de travail, ce qui peut aider à influencer et à orienter la façon dont le changement est appliqué. Donc, comme outil d'évaluation utilisé *pendant la mise en œuvre du changement*, le profil des répercussions était perçu comme offrant de bonnes possibilités. Il sera pertinent de consacrer des efforts à cette fin.

- Deuxièmement, on peut, avec une bonne planification, se servir du profil des répercussions comme d'un moyen d'évaluer rétrospectivement les répercussions de changements précis sur le milieu de travail. Le profil des répercussions devient donc davantage un outil de recherche qu'un outil de surveillance quotidienne. Le travail de recherche qui utilise ce profil de cette manière devra être conçu avec soin de façon à refléter les réalités de la recherche en milieu de travail. Spécifiquement, essayer de mesurer rétrospectivement les répercussions d'un changement peut impliquer l'identification et la collection de données concernant le milieu de travail qui datent de plusieurs années.

---

## Du travail additionnel est nécessaire

---

Dans sa forme actuelle, le profil des répercussions est, encore en développement. Même si le profil a été révisé afin de traduire les observations formulées dans les deux milieux de travail évalués, le CCMTP élabore également un projet qui permettra d'améliorer le profil en axant les efforts sur les aspects ci-après:

- on perfectionnera le profil des répercussions afin de tenir compte des observations provenant de différentes sources et d'obtenir une version parallèle pour le compte des milieux de travail du secteur des services;
- de concert avec plusieurs milieux de travail individuels, on évaluera le profil des répercussions par rapport à différents changements intervenus dans les milieux de travail, afin de déterminer son utilité comme outil de suivi des répercussions pendant la mise en œuvre du changement;
- toujours de concert avec plusieurs milieux de travail, on mettra à contribution le profil des répercussions afin d'évaluer les conséquences des changements qui sont terminés ou de ceux qui sont mis en œuvre depuis suffisamment longtemps pour justifier une telle évaluation.

---

# 1. Résultats liés aux aspects financiers

---

**(a) Mesures quantitatives**

Aspect à évaluer	Situation 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Valeur annuelle de la production		
Ventes / Recettes annuelles		
Profits / Taux de rendement des investissements annuels		
Valeur boursière		
Valeur marchande moyenne		
Pourcentage des employés touchés par la participation aux bénéfices (moyenne annuelle)		
Augmentation annuelle moyenne de la rémunération horaire		
Augmentation annuelle moyenne de la rémunération sur une base salariale		

Commentaires (par exemple, dans quelle mesure le lien entre le changement et les aspects financiers ci-dessus est-il direct ou déterminant?)

---

---

---

---

---

---

## 2. Répercussions sur l'emploi

---

### (a) Mesures quantitatives

Aspect à mesurer	Situation régnant 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Niveaux d'emploi actuels (moyenne annuelle)		
Ratio d'emplois à temps plein / à temps partiel (moyenne annuelle)		
Part du travail contractuel (moyenne annuelle)		
Nombre d'heures supplémentaires (moyenne annuelle)		
Ratio des employés salariés / horaires (moyenne annuelle)		
Nombre de mises à pied (total pour l'année)		
Nombre de rappels (total pour l'année)		
Taux de roulement (moyenne annuelle)		
Niveau d'ancienneté (nombre minimal ou moyenne d'années d'ancienneté des employés)		

### (b) Évaluations qualitatives

- |   | Détérioration<br>considérable |                          | Aucun<br>changement      |                          | Amélioration<br>considérable |
|---|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| (i) Répercussions sur la sécurité d'emploi<br>Préciser : _____  | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>     |
| (ii) Changements dans la participation des membres de groupes particuliers (femmes, personnes handicapées, autochtones et minorités visibles) dans le milieu de travail (par exemple, modifications de l'emploi, participation à la formation, etc.). |                               |                          |                          |                          |                              |

Commentaires : \_\_\_\_\_

- (iii) Modifications dans les heures de travail, les nouveaux régimes de travail, la répartition du temps de travail, etc.  
Préciser : \_\_\_\_\_

---

### 3. Répercussions sur la productivité et la qualité

---

**(a) Mesures quantitatives**

Aspect à mesurer	Situation 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Valeur de la production par employé (total annuel)		
Coût de production unitaire (moyenne annuelle)		
Pertes et rebuts (total annuel)		
Temps de cycle moyen pendant l'année		
Délai d'exécution moyen au cours de l'année		
Qualité des produits ou des services (taux moyens de rejets, retours par les clients, etc.)		
Satisfaction des clients (enquêtes auprès des consommateurs)		
Niveau d'inventaire (moyenne annuelle)		

**(b) Évaluations qualitatives**

- |   | Oui                      | Non                      |
|---|--------------------------|--------------------------|
| (i) Prix pour l'excellence de la qualité, pour la protection de l'environnement, etc.<br>Préciser : _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (ii) Certification ISO 9000   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (iii) Certification ISO 14000   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (iv) Production en exclusivité.<br>Préciser : _____   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(v) Perceptions des changements relatifs à la productivité

Détérioration  
considérable

Aucun  
changement

Amélioration  
considérable

---

## 4. Répercussions des changements sur l'organisation du travail

---

(a) *Mesures quantitatives des changements sur l'organisation du travail*

Aspect à mesurer	Situation 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Nombre de classifications des emplois		
Nombre de paliers hiérarchiques		
Nombre d'équipes autonomes		
Proportion des employés au sein des équipes autonomes		
Ratio des superviseurs du personnel		
Proportion des employés dans la rotation d'emploi		

**(b) Évaluations qualitatives des répercussions :**

- |  | Détérioration<br>considérable |                          | Aucun<br>changement             |                          | Amélioration<br>considérable    |
|--|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| (i) Modifications dans l'enrichissement de la tâche exercée par le travailleur (le pouvoir décisionnel, la supervision et le contrôle exercés par le travailleur sur son travail).<br>Préciser : _____ | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        |
| (ii) Possibilités de promotion<br>Préciser : _____   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        |
|  | Détérioration<br>Considérable |                          | Aucun<br>changement             |                          | Amélioration<br>considérable    |
| (iii) Disponibilité de l'information nécessaire à l'exécution du travail<br>Préciser : _____   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        |
| (iv) Changement dans les rôles respectifs des superviseurs et du personnel d'exécution (par exemple, plus d'autocontrôle)<br>Préciser : _____  |                               |                          | Oui<br><input type="checkbox"/> |                          | Non<br><input type="checkbox"/> |



---

## 5. Répercussions sur le moral

---

**NOTA : La présente partie peut être remplie séparément par les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires ainsi que par les principaux dirigeants syndicaux et les syndiqués de la base**

**(a) Mesures quantitatives**

Aspect à mesurer	Situation 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Taux d'absentéisme pour ce groupe d'employés (moyenne annuelle)		
Taux de retards pour ce groupe d'employés (moyenne annuelle)		
Résultats de l'enquête sur la satisfaction de ce groupe d'employés (enquête sur les attitudes, etc.)		

**(b) Évaluations qualitatives**

- Détérioration considérable      Aucun changement      Amélioration considérable
- (i) Changement dans le moral de l'ensemble du groupe d'employés causé par le changement
- 

- (ii) Observations générales sur les répercussions sur le moral *de ce groupe d'employés*. (Il peut s'agir d'évaluation des niveaux de stress, de l'engagement envers l'organisation, des activités sociales, etc.)

Commentaires :

---

---

(iii) Perceptions *de ce groupe d'employés* quant au moral général dans le milieu de travail:

	Détérioration considérable		Aucun changement		Amélioration considérable
Changement dans le moral général au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires généraux *de ce groupe d'employés* au sujet des répercussions sur le moral au travail. (Il peut s'agir des évaluations des niveaux de stress, de l'engagement envers l'organisation, des activités sociales, etc.)

Commentaires :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Groupe répondant : \_\_\_\_\_

---

## 6. Répercussions sur les relations patronales-syndicales

---

### (a) Mesures quantitatives

Aspect à mesurer	Situation 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Nombre de conflits ou de grèves et durée (total annuel)		
Nombre de griefs (moyenne mensuelle ou annuelle)		
Nombre de cas d'arbitrage (moyenne mensuelle ou annuelle)		
Nombre de comités consultatifs mixtes* établis		
Nombre de comités mixtes* ayant des pouvoirs décisionnels		
Nombre de questions soumises à des comités mixtes patronaux-syndicaux (total annuel)		

(\* autres que ceux exigés par la loi, comme les comités de santé et de sécurité)

**(b) Évaluations qualitatives**

- |  | Détérioration<br>considérable |                          | Aucun<br>changement      |                          | Amélioration<br>considérable |
|--|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| (i) Renseignements échangés<br>entre les deux parties<br>quantité et qualité<br>Préciser : _____ | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>     |
| (ii) État des relations<br>patronales-syndicales<br>Préciser : _____                             | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>     |

---

## 7. Répercussions sur la santé et la sécurité

---

**(a) Mesures quantitatives**

Aspect à mesurer	Situation 12 mois avant le changement	Situation
Nombre d'accidents (journées perdues, etc.) (moyenne annuelle ou mensuelle)		
Nombre de demandes d'indemnisation (moyenne annuelle ou mensuelle)		

**(b) Évaluations qualitatives**

- |   | Oui                      | Non                      |
|---|--------------------------|--------------------------|
| (i) Sécurité et santé au travail, prévention des accidents, etc.<br>Prix et citations<br>Préciser : _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (ii) Cela a-t-il prévenu des répercussions négatives?<br>Préciser : _____                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

---

## 8. Répercussions sur la formation et le perfectionnement

---

**(a) Mesures quantitatives**

Aspect à mesurer	Situation 12 mois avant le changement	Situation actuelle
Taille du budget annuel alloué à la formation		
Dépenses annuelles en matière de formation		
Existence d'un budget en matière de formation		
Existence d'un plan en matière de formation		
Nombre et proportion d'employés en formation (moyenne annuelle ou mensuelle)		
Nombre et proportion d'employés recevant de la formation polyvalente (moyenne annuelle ou mensuelle)		

**(b) Évaluations qualitatives des aspects suivants :**

	Détérioration considérable		Aucun changement	Amélioration considérable	
(i) Changement dans le niveau de compétences des employés Préciser : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Détérioration Considérable		Aucun changement	Amélioration considérable	
(ii) Changement dans les possibilités d'avoir de la formation Préciser : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(iii) Changement dans la quantité de formation nécessaire au travail (y compris dans la formation afin de faciliter le changement) Préciser : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

---

## 9. Répercussions sur le rôle du syndicat

---

**NOTA : La présente partie peut être remplie séparément par les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires, les dirigeants syndicaux et les syndiqués de la base**

**(a) Évaluations qualitatives :**

Détérioration  
considérable      Aucun  
changement      Amélioration  
considérable

(i) Participation du syndicat :

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - aux comités sur les milieux de travail   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - aux activités quotidiennes sur le milieu de travail                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - aux modifications dans la planification la prise de décision et la mise en œuvre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(ii) Commentaires sur les changements dans le rôle du syndicat (y compris les relations avec la direction, le rôle du changement au travail, etc.)

Commentaires : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(iii) Autres commentaires : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Groupe répondant : \_\_\_\_\_

---

## 10. Autres résultats

---

- (a) *Quels autres résultats, qui ne figurent pas dans les pages précédentes, sont importants pour ce milieu de travail?*

---

---

---

---