

pourraient-ils maintenant être confiés à un employé de soutien qualifié pour lequel ils constitueraient une tâche stimulante et enrichissante?

Après avoir mis sur papier vos idées de changement dans un bureau donné, examinez les autres domaines de responsabilité et les systèmes de soutien de l'unité visée.

Les systèmes peuvent-ils avoir une incidence sur les interlocuteurs?

Sur la gestion et le contrôle des communications?

Sur les communications avec l'administration centrale?

Sur la planification, l'organisation et la surveillance des activités externes du bureau?

Réfléchissez bien aux éléments que vous avez déjà répertoriés (principales activités, problèmes relatifs à la sécurité, degré d'informatisation, principaux interlocuteurs et principaux modes de communication). Commencez à déterminer les changements éventuels dans le déroulement du travail au sein de votre unité et, de ce fait, dans le déroulement du travail et les attributions de chaque membre du personnel. Certains employés pourraient formuler des suggestions ou des idées très créatrices. Il est important à cette étape de connaître la réaction de vos subordonnés et de savoir s'ils sont intéressés à appuyer les changements.

C'est alors qu'entrent en jeu vos connaissances personnelles, car on traite avec des personnes qui ont des motivations, des préoccupations et des angoisses très différentes. Comme nous l'avons déjà dit, il est improbable qu'un employé, se sentant déjà soumis à de fortes tensions au travail, accepte de bon gré des tâches enrichies et plus stimulantes ou qu'il en tire un avantage. Il y verra peut-être la goutte d'eau qui fait déborder le vase.

Vous-même et votre équipe de gestionnaires êtes les seuls à avoir parlé aux employés, à savoir qui souhaite se voir confier des responsabilités accrues, qui est vraiment apte à bénéficier du changement et quelles fonctions devraient demeurer à peu près inchangées. En outre, il y a lieu de noter qu'en dehors de l'Amérique du Nord, on s'inquiète aussi beaucoup de la régression dans la hiérarchie ou dans l'échelle sociale que peut entraîner une modification des fonctions. La seule personne qui peut mener à bien le changement, en l'occurrence vous-même, doit sagement composer avec tous ces éléments ainsi qu'avec le fonctionnement de l'unité et les possibilités qu'offre la technologie.

Rappelez-vous que l'enrichissement des fonctions repose sur les éléments suivants :

- 1) **Variété d'aptitudes.** Mesure dans laquelle une fonction exige **un éventail d'activités différentes** faisant appel à un certain nombre d'aptitudes et de talents.
- 2) **Caractère distinctif d'une tâche.** Mesure dans laquelle une fonction exige **l'achèvement d'une tâche complète et déterminée**, c'est-à-dire l'exécution d'un travail du début à la fin et l'obtention d'un résultat tangible.
- 3) **Pertinence d'une tâche.** Mesure dans laquelle une fonction a **une incidence marquée sur la vie d'autres personnes**, qu'ils s'agisse ou non de collègues immédiats.