

Introduction

Gestion de l'aspect humain du changement

Compte tenu de la modification du milieu de travail liée à la mise en place de la technologie, le concept de la définition ou de la redéfinition des fonctions a occupé une large place dans diverses communications au cours des années 1988 et 1989. L'expérience a démontré que la gestion des changements technologiques, notamment la définition des fonctions, consiste dans une large mesure à exploiter dans de nouvelles situations des compétences connues, comme on le fait à l'égard de nombreux autres aspects d'une saine gestion.

Toutes les percées technologiques ont entraîné une nouvelle répartition des fonctions et des compétences au sein du milieu de travail. Ainsi, les employés de bureau sont passés en à peine cent ans de la plume à l'ordinateur personnel, relié à un ou plusieurs réseaux, en passant par la machine à écrire manuelle rudimentaire, la bonne machine à écrire manuelle, la machine à écrire électronique, la machine à écrire à mémoire et enfin l'appareil de traitement de texte. Aujourd'hui, tous les membres d'une organisation sont touchés par l'introduction de la technologie.

Plus récemment, les responsables du projet Fonction publique 2000 ont lancé dans le cadre du programme Renouveau de la fonction publique des innovations considérables en ce qui a trait au mode de gestion de la fonction publique. Tout comme la technologie, ces innovations influent sur le personnel et les fonctions. Notre organisation doit désormais faire converger les compétences, le jugement et la capacité d'adaptation du personnel vers les éléments essentiels du service et une collaboration accrue. Il en résulte une vision : celle d'un service axé sur le client fourni par un personnel considéré comme la ressource la plus importante de la fonction publique.

Dans cette optique, plus on s'approche des points de prestation de services, plus l'autorité déléguée devient importante; on simplifie les procédés de gestion; on commence à reconnaître les employés davantage en fonction de leur niveau de compétence qu'en fonction de catégories de tâches précises; on commence à offrir de meilleures perspectives d'avancement et une flexibilité accrue quant aux mutations du personnel au sein de la fonction publique; on adopte des structures organisationnelles plus horizontales, d'où une plus grande nécessité de travailler en équipe et de collaborer dans l'exécution des tâches. En outre, l'équité constituera une exigence fondamentale dans tous les milieux de travail. Enfin, nous devons nous adapter à une culture d'apprentissage continu qui privilégie la formation et le perfectionnement professionnel.

Cette myriade de changements et l'introduction de la technologie nous placent dans un marché du travail beaucoup plus compétitif pour les personnes qui possèdent des compétences préalables. Par ailleurs, à titre de gestionnaires et de surveillants, nous sommes soumis à une pression et à des attentes croissantes. Notre monde change rapidement et la mondialisation de l'économie engendre une compétition de plus en plus vive à l'égard des marchés et des investissements. Tout comme le secteur privé, la fonction publique doit élaborer de nouvelles démarches qui permettront de libérer et de canaliser les compétences du personnel, les énergies créatrices et le jugement. Les ressources sont limitées et il sera impossible de les augmenter.

Toutefois, certains éléments ne changent pas. Ainsi, chaque personne continue d'avoir besoin d'un certain bien-être physique et psychologique dans sa vie personnelle et dans son milieu de travail. Encore aujourd'hui, on a besoin de sécurité, on a peur du changement, on appréhende l'avenir et on craint de perdre son gagne-pain en raison de compétences devenues