

Partie 3

Par où dois-je commencer?

La façon dont vous entreprendrez le processus de définition des fonctions dépendra dans une large mesure de vos antécédents et de votre style de gestion. Elle variera aussi selon la nature des changements apportés et du rythme suivant lequel vous souhaitez les mettre en oeuvre. Plus vous suscitez la participation des employés dans le processus de changement, plus ils sont susceptibles d'accepter les changements et de se montrer déterminés à les appliquer. Par ailleurs, plus il y a de personnes qui participent au processus de changement, plus il tend à être long. Peu importe de quelle façon vous choisissez de faire participer votre personnel au processus, il est important de communiquer de façon claire avec tous les employés au sujet des changements. Il faut informer les employés et les écouter. Ces derniers ne tarderont pas à s'indigner de toute mesure qu'ils croient destinée à les manipuler pour les amener à accepter les changements.

Lorsque vous informez vos employés de la mise en oeuvre de changements, rappelez-vous qu'ils se demanderont quelle est l'incidence de ces changements sur leur travail. Essayez de répondre à cette question d'abord, puis expliquez de quelle façon le changement sera introduit. Plusieurs possibilités s'offrent à vous quant à la façon de faire participer les employés au processus de changement. Vous pouvez demander des bénévoles, former une équipe, solliciter les représentants d'un secteur donné, etc. Ce qui est important, c'est de continuer à informer tous les employés visés de l'évolution de la situation.

Le Ministère n'a pas l'intention de vous dicter une marche à suivre. Cependant, vous trouverez peut-être utile la démarche suivante, qui est énoncée en termes simples et directs. Commençons par certaines questions fondamentales. Demandez-vous qui sont les clients que vous servez et quel service vous devez leur fournir. Ensuite, examinez le déroulement du travail et la façon dont votre bureau est aménagé pour desservir vos clients. Il n'est pas rare qu'on constate au fil des ans qu'une organisation simple à l'origine a pris une telle expansion que l'aménagement physique pose un problème. Ce phénomène est particulièrement évident lorsque le personnel d'une organisation est éparpillé sur plus d'un étage ou dans plus d'un immeuble. Il est moins manifeste lorsque le personnel est regroupé, mais il n'en constitue pas moins un élément important.

Peut-être avez-vous décidé de demander à tous vos employés ou à certains d'entre eux de déterminer avec vous qui sont vos clients et quel service vous leur offrez. Vous constaterez que leur aide sera nécessaire au moment de déterminer les tâches que vous exécutez à l'heure actuelle.

Répartition et définition

Si vous dirigez un grand bureau composé de plusieurs unités ou sous-unités, vous devrez sans doute examiner en détail chacune d'entre elles individuellement. Bien sûr, vous devrez examiner le groupe dans son ensemble à un certain moment, mais il est sans doute préférable pour l'instant de fragmenter ce travail en tranches plus faciles à traiter. Par exemple, une mission dotée d'un agent des affaires sociales pourrait regrouper des unités chargées des questions relatives aux réfugiés, aux visas de visiteur, aux entrepreneurs et aux requérants de la catégorie de la famille, qui fonctionnent toutes de façon plus ou moins autonome. Nous vous recommandons d'examiner ces unités à tour de rôle au début.