

Un enrichissement considérable de sa fonction lui imposerait de trop grandes exigences et aurait sans doute des effets négatifs dans sa vie personnelle et dans son travail. Tant pour cet employé que pour l'organisation, il serait préférable de lui confier un travail relativement simple et routinier.

## **Avertissement**

L'être humain est doté d'une remarquable capacité de changement. En outre, nous sommes égocentriques et notre première réaction face à un changement est de nous demander ce qu'il signifie pour nous. Nous traversons une série d'étapes au cours de la mise en oeuvre d'un changement et notre première réaction est d'y résister. Nous pouvons alors nous fâcher ou tenter de fuir. Les gestionnaires qui font face à la résistance au changement ne doivent pas s'étonner d'entendre des affirmations telles que les suivantes :

Ça ne fonctionnera jamais.

Ils ne comprennent pas comment nous travaillons ici.

Nous avons déjà essayé ça.

Ça ne me touche pas.

Comme je prendrai ma retraite dans quelques années, je n'aurai pas à le faire de toute façon.

Et ainsi de suite. La difficulté pour un gestionnaire, c'est de reconnaître la différence entre des observations légitimes quant aux éléments susceptibles d'engendrer un échec et la résistance au changement.

L'étape suivante est celle de l'observation des directives. Il ne s'agit d'accepter le changement, mais de suivre le courant. Les employés qui observent les directives les suivent à la lettre, même si elles sont insensées dans une situation particulière ou inhabituelle.

L'étape finale est celle de l'acceptation. L'employé commence à participer activement au processus et il est déterminé à faire en sorte que les changements fonctionnent. Il arrive souvent que des employés formulent alors des suggestions positives.

Fait intéressant, chacun d'entre nous traverse ces étapes et peut demeurer bloqué à une étape ou une autre pour une période indéterminée.

Nous espérons que vous êtes maintenant convaincu de l'importance de vous montrer réceptif et perspicace et de ne pas perturber vos subordonnés en redéfinissant les fonctions de façon maladroite. En revanche, vous-même et vos employés devez être conscients que cette considération ne doit pas servir de prétexte au maintien du statu quo.

Lorsque l'introduction de la technologie exige des changements réels dans le travail (par exemple, quand il faut apprendre à utiliser un clavier et à communiquer par courrier électronique), il est impossible de mettre le personnel à l'abri de la réalité. Les employés doivent être prêts à faire l'effort d'acquérir les compétences nécessaires ou réfléchir sérieusement à leur avenir au sein du Ministère.

## **Pourquoi maintenant?**

Si le Ministère se penche à l'heure actuelle sur la question de la redéfinition des fonctions et qu'il vous demande de collaborer activement à sa mise en oeuvre, c'est parce que le mode de