

RECHERCHE en PROGRÉS*

Bulletin d'information sur des travaux en cours chez BUREFOR INC.

vol. III, no 3, mai 1986

LE MANAGER DE LA NOUVELLE GÉNÉRATION: "UN INTÉGRATEUR"

par Denis Ouimet

Sous un titre aussi énigmatique, on retrouve une double réalité, le manager dont on parle est le portrait de cette femme ou de cet homme qui:

1. En tant que "manager" émerge de la période de turbulence des dix dernières années où les chocs sociaux, culturels, économiques et politiques se sont succédés à un rythme accéléré encore jamais rencontrés depuis la Révolution Industrielle. A ce titre on peut vraiment dire qu'il constitue un manager d'une nouvelle génération bien différente de celle de ses prédécesseurs.

2. En tant que "manager" doit composer avec une nouvelle génération de collaborateurs, des travailleurs bien différents de leurs prédécesseurs, des collaborateurs qui:

- utilisent des technologies hautement sophistiquées,
- accordent au travail des valeurs bien différentes de celles de leurs aînés,
- ressentent un pressant besoin de s'impliquer, de participer, de se réaliser,

- désirent avoir une contribution significative à ce dans quoi ils consacrent près de la moitié de leur vie consciente,

- cherchent à "être fier" de ce qu'ils font et aussi de ce qu'ils sont.

Le manager de la nouvelle génération est un "Intégrateur", car, il applique les principes et les concepts de la gestion intégrée.

Qu'il soit en charge d'une équipe, d'un service, d'une division, d'un département ou de l'ensemble d'une organisation, peu en importe la taille, le manager doit être en mesure d'avoir une vision en perspective et globalisante de l'ensemble des phénomènes interreliés et interactifs qui sont les constituantes vitales de toute organisation vivante.

Pour faciliter la compréhension de ce concept d'intégration, nous vous proposons une analogie simple avec le fonctionnement du corps humain.

Ces propos ont pour objectif d'attirer l'attention sur les nouvelles tendances du rôle de manager particulièrement sur la nécessité d'avoir une vision en perspective et globalisante du fonctionnement d'une organisation.

* RECHERCHE en PROGRÉS est destiné à nos clients afin de les informer sur les études, recherches et travaux en cours dans notre maison. Par cette publication, nous désirons offrir au lecteur des informations spécifiques et opérationnelles sur des sujets d'actualité qu'il pourra investir à brève échéance dans son milieu organisationnel. Le matériel apparaissant dans ce bulletin pourra être reproduit sans l'obtention de permission spéciale - cependant nous apprécierions que la source soit indiquée. Nous sommes très intéressés d'avoir vos commentaires sur les propos présentés ainsi que sur les expérimentations que vous serez tentés de mettre en marche.

Le corps humain est un système complexe composé de sous-systèmes; pour les fins de l'illustration, nous identifierons trois sous-systèmes: le système digestif, le système respiratoire et le système cardio-vasculaire.

Tous ces sous-systèmes, bien que chacun ait sa finalité propre, sont inter-actifs et interreliés afin d'assurer la "survie" de l'organisme entier.

FINALITÉ PROPRE:

* Le système digestif:

garantir que la transformation des aliments soit utilisée à des fins particulières: les os, les muscles, les tissus, etc.

* Le système respiratoire:

garantir une entrée suffisante d'oxygène et une évacuation des gaz toxiques.

* Le système cardio-vasculaire:

garantir la circulation du sang à chacune des plus petites ramifications des artères et des veines du corps entier pour y faire parvenir les éléments nécessaires à la survie.

INTERRELATIONS AVEC LES AUTRES:

Le système digestif influence le système cardio-vasculaire. Ainsi, la nourriture dont s'alimente l'individu pourra, même après les plus complexes transformations chimiques, laisser des dépôts sur les parois des artères en les rendant plus rigides et/ou en réduisant le diamètre modifiant ainsi la facilité de circulation du sang.

Le système respiratoire influence le système cardio-vasculaire. Ainsi, si quelqu'un fume intensivement depuis plusieurs années, il pourra ressentir certaines difficultés lors d'activités intenses.

Tous ces systèmes fonctionnent en harmonie pour garantir la "survie de l'organisme". Cependant, il arrive parfois que cet équilibre et cette harmonie soient menacés par une action bien intentionnée d'un ou de plusieurs autres sous-systèmes.

Le système sensoriel relié au cerveau a pour mission d'appréhender l'environnement et de mettre en branle des actions ayant pour but de conserver l'équilibre et l'harmonie.

Ainsi, les sens, les senseurs, les sentinelles, peuvent voir, toucher, entendre, etc., un objet ou une situation qui pourra être interprétée et décodée comme nuisible, préjudiciable ou menaçante; alors, un signal d'alarme est déclenché: "ALERTE", "DANGER". Aussitôt, les glandes surrénales, un mécanisme régulateur, vont sécréter de l'adrénaline ce qui permettra d'outrepasser le fonctionnement automatique de certains sous-systèmes.

Ainsi, au niveau du système digestif, une production de sucs gastriques sera injectée dans l'estomac même s'il n'y a aucune nourriture à digérer. Les sucs gastriques s'attaqueront alors aux parois de l'estomac... c'est la naissance des ulcères.

Au niveau du système respiratoire, l'adrénaline provoquera une accélération du fonctionnement des poumons pour accroître l'entrée d'oxygène même si les poumons sont mal-en-point à cause d'un usage abusif du tabac... l'individu pourra alors être hyper-ventilé.

Au niveau du système cardio-vasculaire, les muscles cardiaques seront stimulés par l'effet de l'adrénaline pour accélérer la circulation du sang dans l'ensemble du corps même si les artères sont dans un piteux état à cause des dépôts sur les parois internes... une surexcitation du cœur pourra provoquer la mort.

Cette analogie avec le corps humain veut montrer au manager que "ses systèmes d'information de gestion", ses senseurs, ses sentinelles, doivent être en perpétuel contact avec chacun des sous-systèmes de son organisation. A ce titre, son rôle en est un d'intégrateur parce qu'il doit veiller à conserver l'harmonie entre la finalité de l'ensemble et celle de chacun des sous-systèmes.

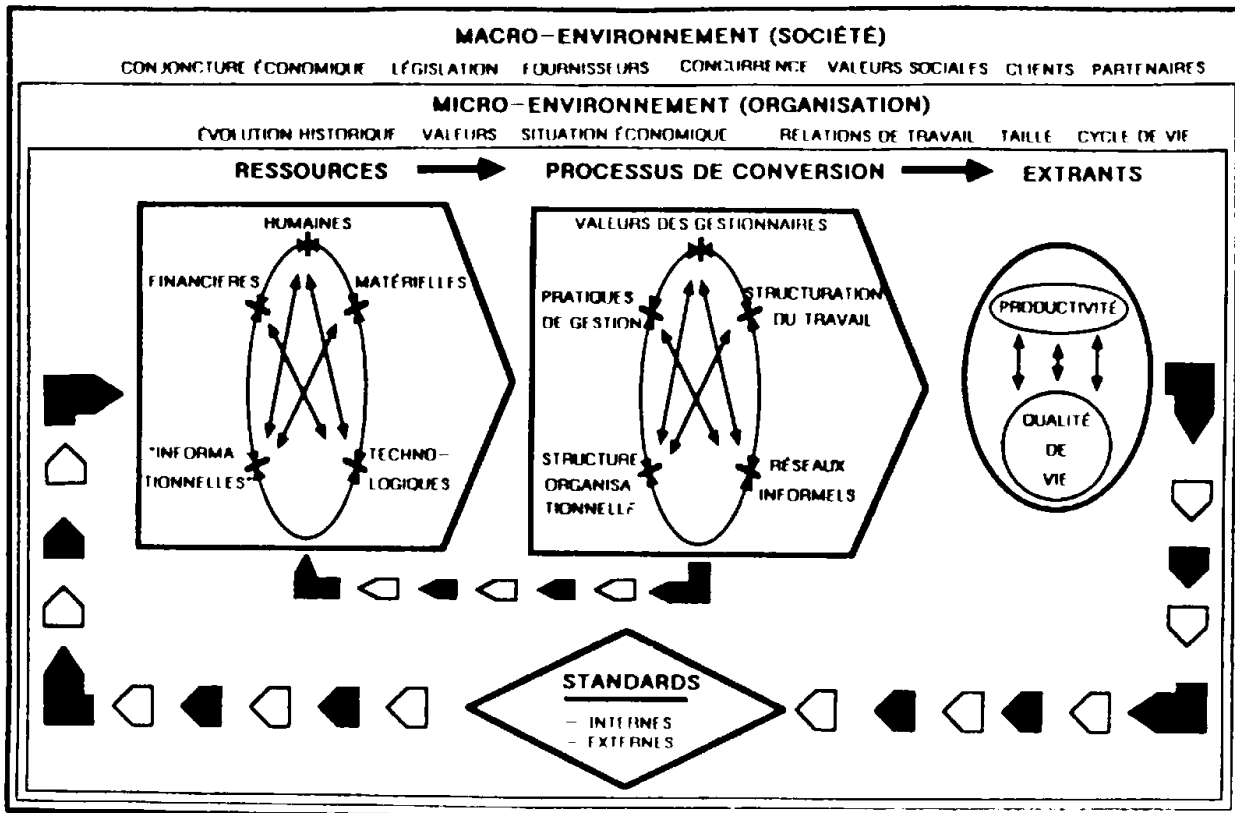
Par l'illustration des paragraphes précédents, nous remarquons que l'effet nuisible du stress aurait pu être réduit si le système digestif avait pu dire directement aux glandes surrénales, le mécanisme régulateur, ou au système central d'interprétation, le cerveau: "ne m'en envoie pas trop, je n'ai rien à digérer!"

Si les poumons avaient pu dire: "ne nous en envoie pas trop, nous sommes très mal-en-point à cause du tabac!" Si les artères avaient pu dire: "nous sommes presque entièrement bouchées!"

Le manager de la nouvelle génération, un intégrateur, verra à s'assurer que chacun des sous-systèmes perçoive comme appropriées et non préjudiciables, à leur niveau respectif, les mesures que la gestion veut instaurer pour garantir la survie de l'ensemble.

Car, malgré toutes les bonnes intentions et les démarches, procédures, politiques et stratégies les plus sophistiquées dans les "systèmes d'information de gestion", on se dirige vers la catastrophe si les sous-systèmes à qui sont destinées ces mesures n'ont pas leur mot à dire sur ce qui les affectent, sur ce dans quoi ils sont impliqués et surtout si on ne prend pas en considération leurs revendications car ils s'estiment être au courant de ce qui les préoccupe.

REPRÉSENTATION SCHEMATIQUE D'UNE APPROCHE DE "GESTION INTÉGRÉE"



Ne l'oublions pas, les systèmes d'information de gestion et aussi les structures mises en place le sont pour faciliter la réalisation de la mission et aussi pour faciliter la réalisation du rôle de chaque sous-système.

Le concept de gestion intégrée et le rôle d'intégrateur du manager pourront être plus facilement compris en se référant à la représentation schématique du tableau suivant.

Selon cette conception, une organisation accomplira sa mission en utilisant une certaine quantité de ressources et après avoir mis en place des mécanismes permettant la conversion de ces ressources pour les fins recherchées.

Elle recherche l'optimisation de l'atteinte des objectifs compte tenu des contextes, des contraintes et des ressources disponibles.

Le manager de la nouvelle génération, un intégrateur, garde continuellement présent à l'esprit cette vision globalisante de la gestion et s'efforce d'identifier les effets d'une action ou d'une intervention particulière sur les autres constituantes du système global. Peu importe qu'il œuvre au niveau d'une équipe, d'une division, d'un service ou de l'ensemble de l'organisation **les mêmes paramètres du modèle doivent être analysés.**

Ainsi, en intervenant au niveau d'un service, les "partenaires" seront constitués des autres services de l'organisation alors que les "fournisseurs", les "clients" et les "concurrents" pourront être représentés par les autres services tout aussi bien que par des organisations externes.

Dans cette perspective de **gestion intégrée** des organisations, une constante se dégage dans chaque constituante du modèle; on retrouve un même élément: **L'HUMAIN.**

* L'HUMAIN UTILISE LES AUTRES RESSOURCES.

* L'HUMAIN MET EN PLACE LES PROCESSUS DE CONVERSION.

* L'HUMAIN SATISFAIT SES INTÉRÊTS, SES ASPIRATIONS ET SES PRÉOCCUPATIONS PAR SON INTERVENTION SUR LES AUTRES RESSOURCES ET SUR LES PROCESSUS.

L'humain est l'ingrédient actif dans la gestion intégrée; c'est lui qui utilise les bâtiments, les équipements et les technologies selon les procédures et les méthodes ainsi que les contextes qu'il a lui-même mis en place pour réaliser les objectifs qu'il a lui-même fixés en fonction de ses propres attentes et de sa perception originelle du rôle qu'il s'est lui-même donné.

L'élément actif de la **gestion intégrée**, "L'HU-MAIN", recherche un milieu de vie au travail qui favorise son épanouissement personnel et social dans un environnement préoccupé par sa santé et sa sécurité physique et psychologique.

La "SURVIE DE L'ORGANISATION" repose essentiellement entre les mains de chacun des **partenaires** qui sont les **propres artisans** de leur développement personnel et professionnel ainsi que du développement de l'organisation dans laquelle ils sont impliqués.

Le portrait du "**manager de la nouvelle génération**" qui émerge aujourd'hui est celui d'une femme ou d'un homme:

1. Qui se perçoit comme un Intégrateur, quelqu'un capable d'identifier chaque constituante de son organisation comme ayant sa finalité propre et distincte des autres bien que sa survie en dépende. Le manager de la nouvelle génération sera en mesure de mettre en place des mécanismes qui permettront à chacune des constituantes de préserver son individualité tout en contribuant à la réalisation de la mission de l'ensemble.

2. Qui est conscient de l'influence qu'il peut et doit exercer auprès des personnels qui l'entourent et aussi de la recherche de l'influence que ses collaborateurs veulent s'approprier.

3. Qui accepte que ses succès de manager reposent sur la performance de ses collaborateurs et sur leur désir de faire plus et mieux.

4. Qui est en mesure d'apporter support et assistance à ceux et à celles qui en ressentent le besoin.

5. Qui sert de catalyseur auprès de ses collaborateurs pour les aider à intégrer les changements accélérés auxquels ils sont confrontés.

6. Qui est instrumental dans la mise en place de mécanismes et de façons d'être permettant à ses collaborateurs de devenir compétents, autonomes et satisfaits d'eux-mêmes dans ce qu'ils sont et dans ce qu'ils font.

7. Qui développe dans son entourage un climat propice à l'émergence de la nouvelle génération.

Le **manager de la nouvelle génération est un intégrateur**, quelqu'un capable d'identifier chaque constituante de son organisation comme ayant sa finalité propre et distincte des autres, tout en étant pleinement conscient que la survie de l'ensemble en dépende.

Le **manager de la nouvelle génération est en mesure de mettre en place des mécanismes** qui permettront à chacune de ces constituantes de préserver son individualité tout en contribuant à la réalisation de la mission de l'ensemble.



Burefor Inc.

BUREAU DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN GESTION
11, Rue Nobel, Lauzon (Québec) G6V 7C6 (418) 833-0761