

## Conclusion de la conférence-débat

L'émergence de nouveaux modèles de management et de nouveaux design organisationnels dans la nouvelle économie est donc bien confirmée; ces nouveaux modèles se nourrissent tout autant qu'ils combinent des approches managériales anciennes et de nouvelles pratiques et dispositifs.

Plus que des nouvelles formes d'organisation c'est bien de philosophie gestionnaire (elle reste gestionnaire et se différencie en cela de l'autogestion) qu'il est question et elle nécessite une forte conviction dont nous avons effleuré la question du genre.

À ces propos, le débat a abordé six questions clés :

- i. Quelles sont les conditions d'émergence (crise ou convictions personnelles) de ces nouveaux modèles et philosophies ?

Deux cas de figure peuvent exister : soit une crise majeure force un changement radical en termes de management, soit un leader se fait porte-parole d'un nouveau design. Quoi qu'il en soit, le « leader libérateur » n'existe pas. Mais il y a bien toujours un « abandon du pouvoir » au profit du collectif.

- ii. Quelles sont les intentions d'origine ?

La bienveillance est considérée comme à l'origine de ces transformations. Dès lors, une forte instrumentation « ne marchera pas », il faut de l'authenticité (être convaincu que c'est bon pour l'ensemble). Chercher à standardiser l'approche n'a donc pas d'intérêt, elle repose sur l'autorégulation.

- iii. Ces modèles s'inscrivent-ils en continuité ou en rupture avec les modèles et philosophies antérieurs ?

Les débats ont souligné l'historicité des phénomènes et attiré l'attention sur le fait de veiller à ne pas sur-humaniser le travail. Les transformations pointées ici sont à distinguer des approches axées sur la recherche du bonheur au travail. La philosophie des modèles présentés ici est plus nuancée : il ne s'agit pas de rendre les gens heureux mais de leur permettre de se réaliser ; l'atteinte d'un certain bonheur reste l'affaire individuelle de chaque individu.

En outre, même si ces modèles restent, par certains aspects, ambivalents (e.g. la transition vers un modèle libérateur peut passer par le départ, volontaire ou forcé, d'un certain nombre de personnes), ces ambivalences sont inhérentes à la transformation. C'est le rôle du manager transformateur que de créer les conditions favorables au changement. Ensuite, il peut se retirer. Cependant, cela questionne la pérennisation du modèle et de la philosophie.

- iv. Que devient l'expertise du manager et le rôle du management ?

C'est un rôle qui suppose de pouvoir adopter plusieurs postures. Le rôle de manager est à réinventer au regard de ce qui est nécessaire. Il est à redécouvrir mais la portée symbolique

reste une nécessité. Manager est un cheminement permanent, difficile pour tout manager. Le management n'est pas voué à disparaître mais plutôt à se collectiviser.

v. Comment (re)penser les outils RH dans ces nouveaux modèles ?

Les outils RH traditionnels peuvent conserver leur utilité mais il faut poser la question du sens des dispositifs au regard du management qu'on veut promouvoir. Ainsi par exemple, la question salariale reste une réalité comme partout (classique) mais celle-ci peut être approchée différemment selon le sens qu'on y attribue (faisant sens).

vi. Que penser des appellations multiples et diverses du modèle émergent ?

Les syntaxes diverses reflètent les difficultés à définir ce dont on parle (l'objet). Quels que soient les mots utilisés, c'est d'une certaine vision du monde (intégrative) qu'il s'agit. L'intérêt de la généralisation reste une question ouverte.