

Managers : La guerre des talents n'aura pas lieu !

Par Xavier Baron

N'en déplaise aux vendeurs de solutions toutes faites, si la notion de talent est extensive à toutes formes de compétences rares (cela existe, affaire de marché), « faire » des managers, constituer un « corps d'encadrement », sont des problèmes de gestion qui ne seront pas résolus par de simples stratégies d'achats et de fidélisation.

C'est un « objet » de gestion sans cesse renouvelé en entreprise :

- les entreprises (les organisations) sont des univers ordonnés et hiérarchisés, elles ont régulièrement besoins d'encadrants ;
- on ne naît pas manager ou dirigeant, on le devient, sans doute plus d'ailleurs par la pratique que par l'acquisition de connaissances théoriques ;
- les gens et les choses évoluent, l'art du management n'est jamais figé, celui de son apprentissage également.

S'agissant des managers¹, « la guerre des talents n'aura pas lieu » parce que les entreprises ne peuvent pas durablement s'exonérer de l'effort consistant à promouvoir l'apprentissage du management en son sein et à faire vivre une identité de manager cohérente avec son organisation des rôles et sa culture. Elles ne pourront, au mieux, que recruter des « potentiels de managers », mais sans jamais pouvoir se dispenser d'une gestion de la managérialité. Le fait que les formations managériales soient souvent peu satisfaisantes ne suffit pas à tirer la conclusion simpliste d'un renoncement à la constitution de ces compétences. Le caractère « oxymoresque » du rapprochement entre deux notions qui s'excluent par nature nous fait furieusement penser au mot de Groucho Marx (évidemment talentueux) répondant ainsi à une invitation : « *I don't want to belong to any club that will accept me as member* ». En effet, des talents qui se laisseraient gérer seraient-ils encore des talents ? Il serait naïf pour des gestionnaires de se laisser abuser par la vieille ruse des dominants consistant à faire passer pour des attributs naturels ce qui relève d'une construction sociale de compétences distinctives. Accessoirement, si la gestion des talents avait du sens, nous serions intéressés de savoir comment se caractériserait réciproquement, ou a contrario, une gestion des « non talents » ; une non gestion ?

Il n'est pas de société sans hiérarchie et donc, sans élite. Toute société doit répondre à la question de la préparation/reproduction de son élite. C'est le cas des entreprises. Au-delà, le simple fait que les populations se renouvellent naturellement dans des conditions d'environnement qui évoluent, permet de comprendre l'importance des pratiques de GRH dans ce domaine. Pour le gestionnaire RH, la question est « comment » ? Quelle stratégie de reproduction des élites convient-il d'adopter ? Qu'il y ait des pratiques nombreuses est une chose, que ces pratiques soient efficaces et pertinentes en est une autre.

¹ Notre raisonnement est différent s'agissant de compétences expertes, en principe compatibles avec un mode d'intégration de type « mercenaire ».

Managers : La guerre des talents n'aura pas lieu !

La mode de la « guerre des talents » est d'abord un aveu d'échec de la gestion

L'engouement récent pour la « gestion des talents » correspond, en effet, à deux hypothèses. La formation, au moins celle qui est à la portée de l'entreprise, ne serait pas efficace pour constituer des élites, notamment dans un monde où la mobilité, l'individualisme, la dictature de l'urgence et des horizons temporels courts interdisent des investissements sur la durée. La seconde hypothèse réactive le vieux débat entre l'inné et l'acquis, en privilégiant l'idée que la qualité de manager relèverait de « talents » et non de compétences. La conclusion serait alors que, puisqu'il est vain de prétendre « former des managers », il est plus « pertinent/rentable » de s'outiller pour repérer les talents de managers et de les recruter, plutôt que de chercher à les « fabriquer ». Ce qui suggère au passage que l'on démontre une capacité à « détecter » les talents. La notion certes est flatteuse, mais elle relève du registre de l'art, non de la gestion. Et elle est particulièrement floue.

On doit s'interroger sur le succès de cette notion. C'est d'abord certainement, dans l'ambiance libérale qui est la nôtre actuellement, un renoncement à la gestion (au sens de la « main visible » du gestionnaire en action), au profit d'un recours élargi au marché (au sens d'une « main invisible » régulant naturellement un jeu de l'offre et de la demande). C'est ensuite une sanction des doutes sur l'efficacité des formations managériales, au profit de stratégies de recrutement. Plus l'on considère qu'il est difficile, voire vain, de former des managers, plus on est tenté d'aller les chercher sur le marché, faisant ainsi l'hypothèse qu'il est des « managers nés », ou au moins des « talents » de managers disponibles sur le marché. Peu importe qu'ils aient été formés par d'autres (y compris par eux-mêmes) où qu'ils soient nés comme cela, avec un bâton de commandement dans la bouche comme d'autres avec des petites cuillères en argent ! La stratégie de GRH consiste alors à s'outiller (s'armer) pour être les meilleurs dans la « prédation » des talents, dans cette « guerre » que l'on mène contre les concurrents, au profit d'une préemption/captation de cette matière première quasi naturelle et évidemment limitée.

Il reste que les pratiques de formations, et plus largement d'apprentissage au management, sont, souvent à juste titre, appréciées comme inadaptées autant qu'elles sont coûteuses. Ces pratiques sont pourtant récurrentes. Rares sont les entreprises qui se risquent à n'en pas faire du tout. Ce constat suggère un double effort de compréhension :

- « Manager » est un mot valise, encore faut-il s'entendre sur ce que cela veut dire, ce que cela exige et ce que cela représente pour les personnes dans le contexte particulier de chaque entreprise,
- La formation n'est qu'une des manières d'acquérir des compétences de manager.

Ce que manager veut dire...

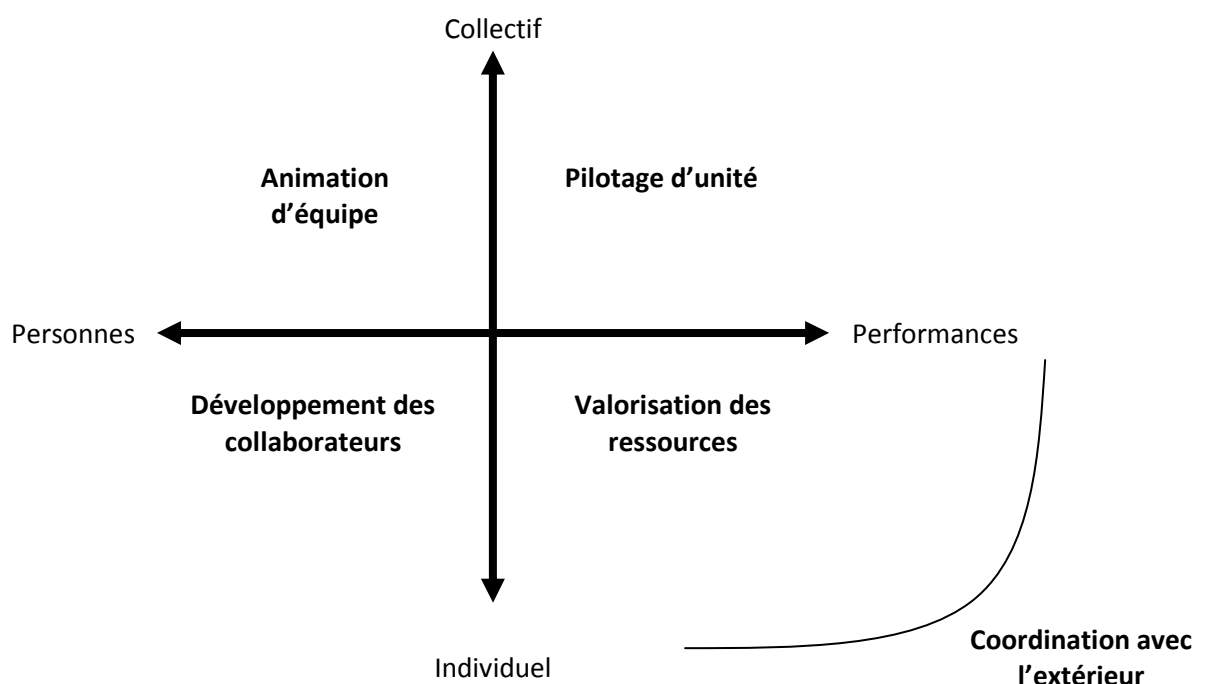
On choisira de parler par analogie de « managérialité » comme on parle de parentalité². On est homme ou femme mais on ne devient parent (père ou mère) que parce que l'enfant apparaît. On accède à la parentalité une fois l'enfant là, essentiellement par la pratique. Mais, la seule présence de l'enfant ne fait pas tout et l'on voit bien que beaucoup reste à faire pour être un « parent acceptable » (la perfection n'est pas dans notre registre). Il ne suffit pas plus (et sans

² Nous empruntons cette notion à Eric Delavallée, notamment développée dans l'Expansion Management Review : « Etre ou ne pas être manager », 2003.

Managers : La guerre des talents n'aura pas lieu !

doute de moins en moins !) de nommer un encadrant pour « faire » un encadrant. Cela ne veut pas dire que tout le monde peut être un « bon » manager, mais simplement que l'on ne peut le devenir, bon ou mauvais, sans l'être déjà. De ce point de vue, la délégation de pouvoir est nécessaire mais non suffisante.

La notion de managérialité nous apprend en particulier que l'exercice du management se définit et s'inscrit nécessairement dans des situations et des contextes dont les managers ne sont pas seuls maîtres. Les activités de management sont bien plus déterminées par un contexte organisationnel que par des modèles abstraits ou des talents particuliers. Ainsi, tout problème de management n'a pas nécessairement pour source un déficit de compétences des managers eux-mêmes. On peut très bien rencontrer des mauvais managers contribuant à un bon management, comme l'inverse. En effet, les problèmes peuvent tout à fait se situer dans la répartition des rôles verticalement et horizontalement, et cela n'est ni de la responsabilité du manager, ni de la formation. Selon Delavallée/Morin, par exemple, apprendre à manager n'est pas tant apprendre à faire ce qu'on ne fait pas (ou pas souvent) comme de la stratégie, du développement des compétences, de l'ingénierie organisationnelle... C'est beaucoup plus l'apanage de la Direction ou encore de la contribution des fonctionnels. C'est l'affaire d'un « système de management ». Manager n'est pas produire, mais, si les mots ont un sens, ce n'est pas non plus toujours diriger. Manager, c'est bien plus souvent apprendre à faire ce que fait un manager dans la vraie vie ; résoudre des problèmes, dans l'incertitude, sans avoir le temps, en arbitrant entre des objectifs contradictoires ou simplement divergents, avec une autonomie très relative (dépendance) et des moyens limités. Bref, c'est ferrailer, faire des compromis, bricoler, « résoudre des contradictions », relier... C'est toujours articuler différents rôles (Cf schéma ci-dessous « Le Manager idéal n'existe pas », Eric Delavallée, Ed d'Organisation, p. 37), sans pouvoir toujours choisir selon ses préférences propres, mais en fonction de la situation et des contraintes. Selon les contextes, le manager privilégiera ou jouera de l'animation d'une équipe (tourné vers le collectif et les personnes), du pilotage de son unité (tourné vers le collectif mais également les performances), de la valorisation des ressources qui lui sont confiées (management tourné vers l'individuel et les performances), du développement de ses collaborateurs (management individuel et tourné vers les personnes) et de plus en plus, en assurant la coordination avec l'extérieur (fonction la plus « politique »).



Managers : La guerre des talents n'aura pas lieu !

Mais, tout comme ce sont souvent les enfants qui « font » les bons parents, c'est le contexte bien plus que des compétences préalablement acquises, voire des talents, qui font que le manager réel va combiner telle ou telle dimension, au détriment d'autres. C'est le contexte qui va lui permettre de mobiliser des compétences qu'il exerce aisément (il est alors « confortable »), ou le contraindre à « forcer ce qu'il est », au profit de rôles imposés.

Ce que manager exige des managers ; l'exercice obéissant (!) d'un pouvoir

L'entreprise comme les encadrants ont, ensemble, un problème à gérer. Ce n'est pas pour autant que les rationalités des managers recouvrent spontanément celles de l'entreprise qui les emploie.

D'un côté, la vie quotidienne de l'entreprise devient très difficile (non performante) si le management ne fonctionne pas, si la tête est coupée du corps, c'est-à-dire si :

- Les « codes » ne sont pas partagés, si les consignes ne sont pas transmises correctement et rapidement, si les informations ne remontent pas.
- Les objectifs ne sont pas compris ou pas acceptés.
- L'autorité de l'employeur n'est pas exercée au bon niveau, le plus décentralisé possible, pour tenter de faire en sorte que le travail soit bel et bien transformé en performance.
-

De l'autre, on voit combien il peut y avoir de malaises, de risques de conflits sociaux, de dépenses d'énergie, de stress, voire de souffrances..., si les encadrants, au-delà d'un minimum de loyauté, ne sont pas solidaires de leur organisation et (donc) de la Direction. Ils ne peuvent que « jouer » leur rôle sans pouvoir « l'habiter ».

Or, manager n'est pas un job classique. C'est exercer un pouvoir en empruntant des modalités et en utilisant des leviers. Ce n'est possible qu'en étant pleinement acteur. Apparu à travers la sociologie des organisations³, le succès de ce concept d'acteur est tel qu'il est passé dans le langage courant, cohérent en cela avec la montée en individualisation (par exemple, « le salarié est acteur de son propre projet professionnel »). Il souligne d'abord une capacité d'action, dite stratégique, non nécessairement et non spontanément convergente avec les besoins de l'employeur. L'intégration de ce concept en gestion n'est pas qu'un hommage rendu aux sciences sociales. Les capacités d'analyse, de réflexivité, de réactivité, d'autonomie et d'initiatives (dont on voit mal que les managers soient privés) que permet de prendre en compte ce concept sont aussi des leviers de la performance actuellement recherchée, et pas seulement celle des managers.

Être acteur, c'est aussi jouer un rôle

Pour autant, le succès de ce concept repose également sur une ambiguïté. Être acteur, c'est aussi (métaphoriquement) jouer un rôle, porter un masque, comme dans un théâtre. Chacun sait qu'un rôle peut être « de composition ». Pour jouer un héros, on n'a pas besoin d'être un héros. Celui qui tient un rôle (qui « fait » Cyrano, n'est pas Cyrano, il est grimé) est quelqu'un d'autre quand il est lui-même. Il n'a pas les qualités (ni les défauts), il n'a pas les envies ni le destin du personnage qu'il « interprète ». Il est même parfois intéressant de mettre en scène des contre-emplois. Pour jouer un méchant, on prend une figure de gentil ou inversement.

³ Crozier M. et Friedberg E. (1977), « L'acteur et le système », Paris Seuil.

Managers : La guerre des talents n'aura pas lieu !

En entreprise, on ne « fait pas le cadre ». On l'est, par l'acquisition d'un statut. En revanche, par la grâce d'une nomination, on peut faire le manager, on peut jouer au chef, comme on joue enfant aux cowboys et aux indiens ! Jouer un rôle de ce point de vue est toujours possible. On parle ainsi parfois de ceux là qui « sont des bons soldats » pour souligner leur loyauté, mais également, pour constater les limites de leurs contributions. Or, les psychologues et les sciences de l'éducation nous apprennent que gérer durablement une distance entre soi et le rôle joué suppose une dépense d'énergie (non focalisée sur une production de valeur, sur des actions utiles...), une « tension » d'autant plus importante que l'on se sent décalé, que l'on est dans l'inconfort d'avoir à porter sans cesse un masque, d'être un « imposteur » au quotidien, dans la vraie vie.

Ce que devenir manager représente sur le plan identitaire

Le manager est ainsi encore plus que d'autres en situation d'injonction paradoxale ; il lui faut être à la fois pleinement acteur agissant, au sens autonomie, réflexion, etc.... et jouer un rôle. Encore faut-il qu'il endosse cette identité pour habiter le rôle et réduire ainsi les tensions inhérentes à sa position. Il convient ainsi de prendre la mesure de la conversion individuelle exigée des personnes en devenir de managers. Il s'agit à chaque fois de passer d'un rôle, ou identité, à un(e) autre, c'est-à-dire d'abord d'un rôle « joué » à un rôle progressivement « habité ».

Manager, c'est être acteur dans l'exercice d'un pouvoir. Le faire avec un minimum de cohérence avec soi même, un minimum de dépense psychoaffective, suppose un déplacement identitaire⁴. Manager c'est exercer du pouvoir, ce qui suppose de pouvoir dire, et penser, « eux », à propos de ceux qui sont encadrés, et « nous », à propos de ceux qui dirigent (y compris ceux qui dirigent les managers), et non l'inverse. Par construction, devenir manager consiste à opérer pour les personnes concernées un déplacement identitaire entre moi (toujours salarié comme eux, mais leur chef), et EUX, les « salariés collaborateurs » et devenir un élément du NOUS désignant les membres du corps d'encadrement, les managers sinon la Direction. Réussir ce déplacement identitaire n'est pas qu'un enjeu de confort. Si la loyauté est exigible de tous les salariés, qu'elle soit obtenue spontanément, par la contrainte (ou menace de sanction) ou par la raison, elle est fonctionnelle pour les managers...

Il y a bien sûr des encadrants qui partagent les valeurs de l'entreprise, admirent sincèrement leurs patrons, sont confiants dans les techniques mises en œuvre, sont convaincus de l'excellence de l'organisation, croient dans la pertinence des réponses aux marchés et dans la valeur que leur entreprise apporte aux clients ou aux usagers... Pour le sociologue, ce sont des « **croissants positifs** ». Leur adhésion et leur loyauté sont naturels, ils sont produits sans effort, sur le mode de l'évidence.

⁴ Sources et références : « Problématique identitaire et engagement des sujets dans les activités », in *Constructions identitaires et mobilisation des sujets en formation*, sous la Direction de J.-M. Barbier, E. Bourgeois, G. de Villers, M. Kaddouri (Eds), l'Harmattan 2006.

Claude Dubar « La socialisation » Armand Colin, 2000 et notamment le tableau page 113 et dans la conclusion page 237.

Dominique Camusso, « Les plans de la formation », collection Dynamiques d'Entreprises, Ed L'Harmattan, 2007.

Managers : La guerre des talents n'aura pas lieu !

Une nécessaire loyauté

Mais, il arrive que la stratégie ne soit pas si claire aux yeux des managers, que les produits soient peu nobles et leurs patrons médiocres. Ils arrivent qu'ils doutent des choix d'investissements, hasardeux ou insuffisants selon eux, qu'ils s'inquiètent de la capacité de l'entreprise à faire face à l'avenir. Il arrive qu'ils perçoivent les politiques RH comme insuffisantes, inadéquates voire injustes. Il ne reste aux managers alors que le registre de la « **croissance normative** ». Ils n'y croient pas sur le fond, mais ils acceptent le discours, y compris pour le relayer. Plus que les autres, ils doivent respecter la hiérarchie, les interdits et les rites, pour en être eux-mêmes ordonnateurs.

Comme subordonné, on peut faire des constats critiques ou négatifs. On peut les dire et même les dénoncer ... Ce n'est pas sans risque, mais c'est légitime, notamment dans l'exercice et avec l'aide de la représentation collective. Comme encadrant, c'est différent... Si l'encadrant a un doute sur la qualité du personnage qu'on lui demande de jouer ou sur le scénario qu'il doit interpréter, il peut toujours refuser de jouer et démissionner, mais certainement pas être déloyal. Parfois, la mutinerie sera la solution choisie⁵, mais clairement au risque de perdre, sinon le navire de son emploi, au moins ses chances de promotions ultérieures. Sinon, il faut faire avec et faire comme si, avec d'autant plus d'efforts de conviction que l'encadrant doit susciter des comportements positifs chez les collaborateurs. Le manager peut ne pas y croire. Il peut être critique dans certaines mesures. Mais, il doit rester un « bon paroissien », il doit rester loyal à sa propre position, à sa hiérarchie et à son entreprise. En tant que manager, on ne peut pas se permettre la déloyauté, voire simplement le cynisme, sans risquer, au mieux « la grosse fatigue », au pire, la schizophrénie. On ne peut pas être et avoir été, dit le dicton. Cela ne veut pas dire se renier, mais cela impose de choisir. Qui a deux femmes perd son âme.

A quoi sert la formation au management ?

Même si la dimension des savoirs est secondaire, il est possible de faciliter l'apprentissage de la managérialité par la formation, selon différentes stratégies que les formateurs distingueront entre ce qui relève :

- d'un projet personnel relevant de moyens de l'ordre de l'orientation, de l'auto-bilan, des préférences personnelles, des tests de personnalités ;
- d'une adaptation par l'acquisition de savoirs particuliers (le droit social, l'animation d'équipe, les processus de gestion financiers, qualité, RH...);
- d'un élargissement de la culture professionnelle (connaissance des produits, du marché et de la concurrence, de la stratégie et des orientations de l'entreprise...);
- d'un rite initiatique, une consommation symbolique distinctive qui fournit, faute d'outils concrets, au moins une forme de légitimité reconnue (un stage à Harvard pour les Dirigeants, à HEC pour les cadres supérieurs, à l'Insep pour les cadres moyens...). Qu'importe ce qui y est véritablement acquis pourvu que l'onction y soit appliquée ;
- sans oublier d'organiser cet ensemble dans un projet professionnel mobilisant de l'orientation, de la formation et surtout, un environnement RH sur la durée.

⁵ Ou bien entendu, la démission. Voir « *Quand les cadres se rebellent* », David Courpasson et Jean Claude Thoenig, Vuibert, 2008, mais également, « *Cadres, la tentation du retrait* », Juliette Ghiulamila, Lab'Ho, Juillet 2007

Managers : La guerre des talents n'aura pas lieu !

On sait bien cependant que l'évidence selon laquelle il est possible de former des managers ne va pas de soi⁶. Henry Mintzberg a en son temps spectaculairement « jeté l'éponge » s'agissant de formation initiale des managers. En formation continue, il est possible de s'appuyer en principe sur les situations réelles. Tout comme la GRH (avec la sociologie, le droit, la psychologie,...), le management est un domaine d'application de différentes disciplines scientifiques et de savoirs techniques. Il n'est certes pas inutile d'apprendre à des futurs managers quelques bases des disciplines de gestion à l'œuvre dans ce domaine (marketing, stratégie, finances...). La faible productivité incite cependant à la prudence. L'essentiel n'est pas là. Les outils techniques proposés sont moins importants que la consommation symbolique, les rites d'intégration et l'effet de reconnaissance par les pairs que ces formations organisent.

Un simulacre nécessaire à la conversion identitaire

On peut apprendre par l'accompagnement/coaching. Par coach, il faut voir le plus souvent un rôle d'appui de son propre encadrement (tutorat, ...) qu'un personnage de cinéma. Ce rôle est aussi une manière d'intégrer, de mettre en scène et de faire vivre la solidarité avec le nouveau NOUS du corps d'encadrement auquel appartient désormais le manager, et non plus à son ancien nous, celui des collaborateurs dont il était. En cela, c'est moins un vecteur de transmission de savoirs qu'un levier d'appartenance et d'apprentissage par mimétisme.

In fine, les observations et tentatives d'évaluation de l'efficacité des formations management convergent pour en limiter l'impact direct (utilité des savoirs explicitement transmis) au profit d'un effet indirect tout à fait important, quoique largement implicite. Les formations management trouvent leur efficacité principale dans l'organisation d'espaces dans lesquels il est permis aux managers de parler de leur travail, d'exposer ce qu'ils font et d'initier cette proximité avec ce corps d'encadrement auquel ils accèdent... Elles mettent en scène cette proximité, ce sentiment d'appartenance nécessaire à la construction d'une « solidarité » du corps d'encadrement, en son sein et avec les dirigeants. Elles constituent, bien plus qu'une source de savoirs divers (finance, marketing, RH, ...), un rite d'intégration à la communauté des managers, ... ce qu'un « pot d'accueil » ne saurait faire !

Et puis, on devient manager en « manageant ». Il faut « faire le manager » pour avoir une chance de le devenir, donc accepter de jouer un rôle avant même de pouvoir l'habiter... L'autorité formelle peut être acquise en partie par statut, elle peut s'asseoir sur des « dispositions naturelles » (du charisme), mais ne confère pas un pouvoir comme l'on distribuerait des « parties d'un stock ». Le pouvoir ne se partage pas, il se prend, dans l'instant et la situation. Il s'exerce dans la relation, c'est de la relation !

Manager est une fonction d'entreprise dont la finalité est de transformer le travail d'autrui en performances⁷. Mais le manager n'est pas seul à manager, il contribue à la performance à côté de l'organisation du travail et le support des politiques de GRH. Même si certains discours de

⁶ Voir par exemple Education Permanente, n° 178 de mars 2009 qui y consacre un dossier complet ; « Peut-on former à la fonction d'encadrement ? », l'interview de Olivier Cousin ou encore, la conclusion de Philippe Trouvé sur la formation des encadrants intermédiaires : « L'importance des investissements des entreprises dans la formation de leurs encadrements n'a pas empêché la modestie récurrente des résultats... ». Parmi les raisons, « l'entrée progressive dans un nouveau régime de gouvernabilité les solliciterait de plus en plus dans la gestion éthique des subjectivités, à commencer par la leur, accentuant ainsi leur fragilité (lecture « foucauldienne » engagement/fragilisation) ou leur repliement sur des activités gestionnaires formelles (hypothèse désengagement/dévalorisation) page 51.

⁷ Une définition que nous empruntons notamment à Bernard Galambaud.

Managers : La guerre des talents n'aura pas lieu !

valorisation l'énoncent parfois, un manager n'est pas un « mini PDG ». Le manager doit faire faire (chef d'orchestre), plus que faire (premier violon) ou laisser faire, et il doit éviter de faire « à la place ». Un manager de niveau N peut être secondé par des managers intermédiaires de niveau N-1. Il est lui-même encadré (dirigé) par d'autres managers (N+1). Il y a ainsi une division verticale, mais également une division horizontale du travail de management. En effet, le manager contribue à la performance à côté et avec d'autres contributeurs (non managers) comme le contrôleur de gestion, le responsable RH, les services achats ou logistiques ou juridiques...

Cette alchimie là ne relève en aucune façon d'une quelconque « stratégie de chasse aux talents », sauf à imaginer justement qu'il est bon que des managers puissent ne pas être solidaires de leur entreprise !

Le manager, nouveau prototype du « travailleur en miette » ?

La référence au fameux ouvrage de 1956 de Georges Friedmann, « le travail en miettes » n'est pas anodin. Il est moins question ici d'une critique d'un travail en miettes (quoique !), que de souligner, à propos des managers, combien c'est la personne qui doit composer avec une division d'elle-même, un éclatement de sa propre identité personnelle. D'une part, le manager n'est, en effet, que très rarement uniquement encadrant. Il conserve une partie importante, parfois dominante, d'activités comme « professionnel » ou expert. D'autre part, être manager n'est pas équivalent à être dirigeant. Dans tous les cas, devenir manager, accéder à la managérialité, consiste à travailler sa propre identité pour la recomposer. Devenir encadrant est le résultat d'un processus identitaire fait de transactions (entre moi et moi, et entre moi et les autres) et (donc) de tensions (aujourd'hui et demain). Changer de « je », c'est changer d'appartenance » (en changeant de « nous »). C'est être reconnu par certains autres comme appartenant à un « nous » distinctif. Les pratiques de tutoiement ou de vousoiement avec les collaborateurs ou les patrons, les cadres et les non cadres, l'assistante..., sont des marqueurs de cette appartenance. Le type de bureau, la voiture de fonction, le port de la cravate dans l'atelier, la cantine cadre, l'accès en véhicule personnel à l'intérieur des sites et bien sûr les rétributions monétaires..., sont autant d'autres marqueurs de cette reconnaissance, au double sens du terme.

*
* *

Si il y a des signes et des pratiques de reconnaissance cohérents avec les rôles (des « eux » comme des « nous »), il y a congruence. Alors il peut y avoir plaisir (affect positif). Mais si il y a divergence, alors il y a souffrance (ou affect négatif). Si le manager ne se sent pas à sa place, il se sentira imposteur, avec le risque d'être rejeté par autrui et par ses pairs. La formation n'y pourra pas grand-chose. Postuler qu'il existe des « managers nés », des « talents de managers », disponibles à l'extérieur relève du malentendu, ou de l'imposture. Il ne peut y avoir de managers que contextualisés. Recruter de bons potentiels ne peut pas nuire, mais ne dispensera pas les entreprises de former leurs managers et de penser ces formations, elles-mêmes, pour elles-mêmes.