
PHILIPPE TRAMOND, DIRECTEUR GENERAL DU CABINET DE CONSEIL EN MANAGEMENT PILOTIS

« Gérer sa frustration... et dédramatiser »

Quelles sont les erreurs à ne pas commettre lorsque l'on doit gérer les réactions d'un manager à qui l'on a refusé une promotion ?

Il est urgent de le recevoir rapidement afin qu'il exprime sa légitime frustration. Dans le cas contraire, le risque est réel que cette décision fasse « tâche d'huile » dans l'entreprise et que le manager éconduit se lance dans une entreprise de dévalorisation de l'organisation au sein du service, du département ou de la filiale qu'il dirige sous le mode : « On ne peut rien attendre de cette entreprise à qui l'on a tout donné ». S'ensuit une démotivation générale. L'objectif de l'entretien est d'amener le candidat à faire son deuil – définitif ou provisoire – d'une position à laquelle il aspire souvent de longue date.

Cette phase de deuil est ponctuée d'épisodes de déni, de colère, parfois de dépression, puis d'acceptation. Pour de brillants esprits formatés pour le pouvoir et les postes à responsabilité, ce type de mésaventure fait figure de monde qui s'écroule.

Cette phase doit-elle être gérée en interne ou confiée à un coach ?

Le manager ne doit pas se défausser. C'est à lui que revient la responsabilité de gérer cette phase professionnelle délicate dans sa carrière. En revanche, il n'est pas inutile que ce dernier soit accompagné, pour quelques séances, d'un coach professionnel ou de l'équipe RH, qui peuvent l'aider à prendre de la hauteur et à dédramatiser la situation.

Est-il judicieux de proposer au manager éconduit une sorte prime de « dédommagement » pour le remobiliser ?

Non, ce serait une erreur. Cela ressemblerait à une emplâtre sur une jambe de bois, une manière très maladroite de gérer un problème de management. Il faut au contraire faire réfléchir le collaborateur que son avenir professionnel et le mettre rapidement à la tête d'un projet mobilisateur, où il pourra mettre en avant ses talents managériaux ou d'expertise. Une fois que l'on pressent que la déception est digérée, il est important de faire valider par le cadre, de façon orale, la continuité de son engagement et son implication future dans la stratégie de l'entreprise.

Une fois le verdict accepté, quelle attitude le cadre doit-il adopter ?

Il est nécessaire qu'il demande un bilan de compétences afin de se repositionner. Il doit également vérifier les potentialités d'évolution de son poste et demander à son n+1 ou à son n+2 un entretien afin qu'il puisse envisager la suite de sa carrière. S'il décèle des blocages ou des réticences, il sera plus inspiré d'aller voir ailleurs.