



► Savoir dire non!

Dire non est parfois difficile, voire peut-être lourd de conséquences selon l'interlocuteur. À quoi faut-il penser avant de prononcer un « non » ? Comment exprimer son refus ? Et que faire si l'on regrette d'avoir donné cette réponse ?

Savoir dire non est l'expression de la légitimité d'une personne et d'un manager en particulier. Mais il faut le dire comme il se doit pour qu'il ait une valeur et puisse redonner par la même occasion son impact au « oui ».

► ÊTRE AU CLAIR SUR LA SITUATION

La première question à se poser est : « Suis-je sûr de pouvoir dire non ? Ai-je bien analysé le sujet à 360° ? ».

Le manager doit regarder tous les enjeux qu'implique son refus, « les impacts sur l'efficacité et la cohésion de l'équipe ou les conséquences sur l'attitude du salarié qui recevra la réponse négative », précise Liva Judic, coach de managers, notamment sur ces questions. « Si la personne à qui on dit non est populaire dans le service, elle peut avoir un pouvoir de nuisance si elle le prend mal. Il faut donc éviter de dire non sèchement et savoir le présenter avec diplomatie. »

► EXPRIMER SON REFUS

« Il faut toujours accompagner un refus de propositions alternatives et constructives », résume Liva Judic. Par exemple : « Ton idée est très bonne, en même temps j'aimerais, si tu le veux bien, que l'on commence plutôt par ça... ». Il faut commencer par quelque chose de positif :

la pertinence de l'analyse du collaborateur, ses mérites... Tout en lui montrant que d'autres solutions sont possibles ou que sa demande ne peut être satisfaite aujourd'hui (sous-entendu peut-être demain). Si la demande du salarié semble à ce point indéfendable qu'il devient difficile d'être élogieux, il faut rester malgré tout positif et argumenter calmement : « Ce point-là m'inquiète un peu, je préfère qu'on commence d'abord par (proposition alternative)... ».

Tout est une question de langage, de formulation. Il faut valoriser le demandeur (voir encadré).

► L'IMPACT DU REFUS SUR LE SALARIÉ

S'il est dit et bien dit, le « non » sera dans la plupart des cas accepté. Un collaborateur peut être mécontent s'il s'estime floué par ce refus. **Le manager a alors des moyens de montrer sa reconnaissance en confiant une responsabilité (un dossier important) et les moyens de le traiter (l'aide de collègues) :** « Les managers confient parfois des dossiers importants sans les moyens qui vont avec. Le salarié ne se sent pas valorisé et, s'il est surchargé, trouve cette situation encore plus injuste. »



Les salariés cherchent avant tout la reconnaissance. S'ils ne peuvent obtenir une réponse positive à leur demande, ou une contrepartie financière à leurs mérites – parce que la conjoncture économique ne le permet pas –, il est important de les féliciter. Dire bravo ou merci, reconnaître les qualités du salarié, c'est le crédibiliser et légitimer sa demande. On peut alors dire non en expliquant que la raison est totalement indépendante de la personne.



Liva Judic, coach et fondatrice du cabinet Ayna Partners spécialisé dans l'accompagnement du manager et du dirigeant sur les problématiques de changement, de leadership et de stratégie. Elle compte notamment parmi ses clients l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris et l'Assemblée nationale.

► REVENIR SUR SA DÉCISION...

Dire non n'est jamais irréversible. un manager peut se rétracter, mais il doit le faire naturellement. Soit la situation a changé avec le temps, ce qui explique que la réponse change, soit le manager n'avait pas tous les éléments en main ou a mal jaugé la situation, et il convient de s'excuser sincèrement et simplement : « J'y ai repensé, ton idée n'a pas quitté mon esprit, et je me suis trompé (...) ».