

« Comment signifier un refus de promotion ? »

Les conseils d'**Eléna Fourès**,
expert en leadership
et multiculturalité,
du cabinet *Idem per Idem*
elena.foures@idem-per-idem.com

Alain Elorza / Management



Signifier un refus dans les règles exige de vous un positionnement juste, autrement dit, de rester en fonction et d'éviter un « hold-up » de votre côté « personne » sur une situation délicate au plan émotionnel. Un bon arbitrage préalable entre vos facettes d'« expert », de « fonction » et de « personne » est indispensable. Veillez à ne pas faire sonner votre refus comme une sanction pour ne pas démotiver votre collaborateur, qui aspire à un poste de management. En même temps, évitez de trop vous justifier sous peine d'affaiblir votre décision managériale. Votre objectif de manager est de transformer cet entretien en une expérience apprenante pour faire grandir votre collaborateur. Utiliser la technique de « feed-back en sandwich » : une remarque positive suivie par une critique, puis une conclusion positive. Chemin faisant, profitez-en pour extirper quelques « virus mentaux ». Si, en testant la capacité de votre collaborateur à occuper le poste, vous l'amenez à soulever une de ses appréhensions – « Comment encadrer des gens qui, de toute façon, effectueront leur tâche moins bien que lui ? » – alors qu'il n'a pas un instant imaginé que certains puissent faire... mieux que lui, miracle, votre entretien de management se transforme alors en une session de coaching ! ■

À FAIRE

01// Se positionner en manager-coach

Cet entretien va exiger une préparation, un arbitrage et un pilotage de soi ; il va vous faire grandir au moins autant que votre collaborateur. Attention : la posture de manager-coach requiert de l'humilité.

02// Témoigner du respect

Ne pas humilier votre collaborateur en lui signifiant votre refus ne suffit pas ; il faut, bien entendu, aussi lui témoigner du respect.

03// Assumer et motiver la décision

Votre refus relève de votre décision de manager, signalez-le clairement à votre collaborateur. Ne vous cachez pas derrière une décision collective de « management ». Motivez votre refus par des raisons concrètes et factuelles.

À NE PAS FAIRE

01// Se culpabiliser ou infantiliser le collaborateur

Ne vous culpabilisez pas en vous projetant à la place de votre collaborateur. Cela risque de l'infantiliser et d'entamer votre légitimité de manager.

02// Faire de l'humour

L'humour cache souvent une gêne. Attention, il peut aussi être pris pour une moquerie et blesser votre collaborateur. A éviter coûte que coûte.

03// Donner des leçons

Ne vous transformez pas en donneur de leçons. Ce serait abuser de cet entretien à l'occasion duquel vous devez juste verbaliser votre refus.