



Comment refuser une promotion sans fâcher

Du galon, plus d'argent et de prestige, d'un côté. Plus de responsabilités, de contraintes, de stress de l'autre. Tout le monde n'en rêve pas. Encore faut-il décliner la proposition sans offenser.

« **C**ela ne se refuse pas. » Sur le papier, la mission ou la promotion exprime a tout du « pont d'or ». Côté finances, elle est synonyme d'augmentation. Côté ego, elle fait grimper un échelon hiérarchique. Mais elle oblige à travailler plus à fond, à bosser toujours plus pour plus de stress. « *Bref, à tout reconstruire de A à Z en faisant voler en éclats le projet de vie que l'on s'était concocté* », commente Catherine Besnard-Péron, confrontée à ce type de proposition alléchante lorsqu'elle était cadre commercial à Syscom Ingénierie.

« *Refuser ces propositions est quelque chose d'impossible à imaginer, voire de tabou. Beaucoup de managers sont paralysés par le rapport de subordination qui les lie à leur employeur* », explique Jean-Claude Picot, ancien DRH de PPR et fondateur de Cadres Conseil, une structure qui propose son aide aux moments-clés d'une carrière. Il existe pourtant des moyens de décliner sans trop de casse ce type d'offres. Qui ne vont pas sans une petite dose de rouerie. C'est de bonne guerre, non ?

1 Demander un délai de réflexion

Premier réflexe : dès que l'on est mis au courant de sa promotion, il faut demander un délai de réflexion. « *Toute personne normalement constituée comprendra que l'on veuille*



Hanning / réa

informer ses proches de ce qui doit rester, à ce stade, une éventualité », assure Josette Lépine, ancienne sportive de haut niveau et coach à Paris. Ce réflexe est indispensable pour rester maître du jeu. « *Selon l'adage "qui ne dit mot consent", un manque de réactivité de votre part sera interprété comme un accord tacite* », prévient Josette Lépine, régulièrement confrontée à des cadres piégés parce qu'ils n'ont pas pensé – ou osé – réclamer ce moment d'introspection. « *Profitez de ce laps de temps*

pour vous mettre en règle avec deux questions : Qu'est-ce que j'y gagne ? Qu'est-ce que j'y perds ? », poursuit Catherine Besnard-Péron. Coach à Angers, elle vient d'accompagner la promotion d'un cadre angevin du secteur électronique. « *En dressant un bilan détaillé coûts-avantages, il a réalisé que sa mutation à Paris impliquait l'abandon d'un cadre de vie ultra-privilégié* », dit-elle. La conscience de ce qu'il perdait lui a donné le sursaut d'énergie pour négocier un supplément de rémunération.

“ Un non sec est professionnellement suicidaire. Dites non, mais... Et négociez l'appui d'un opérationnel ou d'un coach, qui vous aidera à mettre le pied à l'étrier. ”

Patrick Matalx, 43 ans, fondateur de CEO Europe, spécialisé dans le recrutement de cadres à l'international.

2 Faire suivre le « non » de « mais »

« *Afin de rester le plus longtemps possible en situation de négociation, mon client n'a jamais vraiment émis un non ou un oui francs et massifs* », note malicieusement Catherine Besnard-Péron. Un oui, mais... laisse l'interlocuteur dans un état d'incertitude propice aux repentirs et aux demandes de concessions. Le même raisonnement vaut pour le non sans appel. « *Je ne connais aucune entreprise où une réponse né-*



gative à une offre de promotion ne donne lieu, à plus ou moins brève échéance, à un remontage de bretelles, une placardisation ou, au pis, à un licenciement motivé par l'insubordination du salarié », témoigne Jean-Claude Picot. « Opposer un non se est professionnellement suicidaire », confirme Patrick Mataix, 43 ans, fondateur de CEO Europe, spécialisé dans le recrutement de cadres à l'international. Lui-même a dû pourvoir au remplacement d'un directeur financier qui refusait sans explication de prendre la tête d'un centre de profit, la raison inavouée étant que la promotion impliquait une restructuration et des licenciements...

3 Argumenter sa décision

« Si, au lieu d'opposer un non têt, ce directeur financier avait eu le courage d'étayer les raisons de son refus, peut-être serait-il toujours à son poste », poursuit Patrick Mataix. En lui proposant cette promotion piège, la direction confondait deux rôles contradictoires : celui de restructurateur et celui de reconstruteur. « Deux fonctions qu'un manager ne peut assumer successivement au sein d'une même entité, sauf à lui faire perdre, ainsi qu'à sa direction, toute crédibilité », assure Philippe Mataix. L'argument est imparable. Mais comment le faire passer auprès de sa direction sans perdre sa confiance ? « En déroulant point par point un exposé de la situation », répond Jean-Claude Picot, qui a élaboré cet outil argumentatif tout au long de ses vingt-cinq années de carrière chez Snecma et PPR. « C'est le moment de revenir sur les circonstances de son arrivée dans l'entreprise, de pointer les efforts, voire les sacrifices que l'on a consentis pour sa boîte, et de rappeler le deal qui a présidé à la prise de sa dernière fonction », détaille-t-il. Mais aussi

de valoriser sa contribution et de lister en toute franchise les contraintes personnelles auxquelles on doit faire face : achats immobiliers, attaches et situation familiales... « Tout cela dit sur un ton positif, volontaire, plein de franchise, "assertif", comme disent les psychologues », conseille Jean-Claude Picot. Cela posé, il s'agit alors de faire un exposé précis des éléments qui empêchent de dire franchement oui.

4 Dégainer ses propositions

Finalement la meilleure façon de refuser une promotion est... d'en proposer une autre. C'est ce qu'a fait ce quinquagénaire que Jean-Claude Picot a récemment coaché : chef d'agence d'un laboratoire pharmaceutique en région Paca, il lui a été offert de reprendre une grosse agence, mais dans le nord de l'Hexagone. Peu alléché par l'idée d'un climat moins clément, le « promu » a soumis l'idée, avec succès, de valoriser ses *best practices* en fédérant les agences de sa région et en intervenant plus directement dans la formation des visiteurs médicaux.

Même écho volontariste du côté de Philippe Hayat, 41 ans, un manager qui a effectué l'essentiel de sa carrière dans l'univers très spécifique de la haute technologie. « Responsable du fonds d'investissement du pôle high-tech de la Société générale, je me suis vu proposer la direction d'un secteur industriel plus large », se souvient-il. Las, la machine-outil n'est pas son truc. Philippe Hayat propose alors de monter un fonds, toujours tourné vers les hautes technologies mais s'adressant aux PME : « En sortant de mes cartons cette alternative, risquée mais prometteuse, j'ai convaincu ma direction que leur offre de promotion n'était pas opportune. » Moins opportune, en tout cas, que celle que Philippe Hayat s'était inventée.

Jean-François Paillard