



## JASSETTE

# DIRE NON !

## COMMENT BIEN DIRE NON À UN.E COLLÈGUE, UN.E EMPLOYÉ.E, SON CA, UN.E PARTENAIRE...?

Les conseils d'une vingtaine de directrices et directeurs généraux qui ont échangé sur ce sujet, le 17 mai 2023.

Quelques questions et constatations de départ :

1. Comment dire non au quotidien, dans un environnement où on est constamment sur-sollicités?
2. Comment refuser sans brimer la motivation?
3. Comment aider les membres de l'équipe eux aussi à dire non?
4. Pourquoi je me sens méchant.e quand je dis non?
5. Est-ce que je vais manquer une opportunité de collaboration intéressante si je dis non?
6. Est-ce que je peux dire non à mon CA?

*Note : même si nous avons séparé les recommandations par public, nous constatons que plusieurs s'appliquent de façon transversale à toutes les parties prenantes de l'organisation.*

### COMMENT DIRE NON À DES MEMBRES DE SON ÉQUIPE ?

- Expliquer le pourquoi de la décision, dans le respect des enjeux de confidentialité bien-sûr.
- Livrer un message le plus clairement possible.
- S'appuyer sur des données chiffrées : ne pas hésiter à partager l'information financière et les budgets. La transparence permet :
  - ♣ aux membres de l'équipe de mieux prendre leurs décisions
  - ♣ de limiter les demandes et idées incongrues
- S'appuyer sur une posture d'authenticité et de bienveillance : prendre le temps de rencontrer la personne et de s'assurer de la bonne compréhension des motifs du refus. On dit souvent non pour le mieux. Donner à la personne l'occasion d'exprimer ses émotions et de construire une alternative au refus.
- S'appuyer sur l'équipe de direction, si elle existe. Le partage dans la prise de décision permet :
  - ♣ d'analyser la décision sous des angles différents, émotionnels, rationnels, selon les différentes personnalités
  - ♣ de partager la charge mentale
  - ♣ d'avoir une gestion plus horizontale
  - ♣ de mieux convaincre l'ensemble du personnel du bien-fondé de la décision





## COMMENT DIRE NON À DES PARTENAIRES ET À DES BÉNÉFICIAIRES ?

- Prendre le temps de changer de medium : passer du téléphone (oral) au courriel (écrit), pour mieux réfléchir aux conséquences possibles d'un refus ou d'un non-refus sur l'ensemble de l'équipe et sur le partenariat.
- Avoir l'humilité de ne pas savoir quoi répondre : se donner le temps de réfléchir et de bâtir son argumentation.
- Garder à l'esprit le rôle de la direction générale, en tant que gardienne du bon fonctionnement de l'organisation et de son équilibre. Il est donc essentiel d'avoir une bonne planification et des besoins en ressources humaines comblés pour que la DG puisse jouer pleinement son rôle.
- Éviter de dire non en déléguant des fonctions : par exemple la représentation de l'organisme peut être faite par des membres de l'équipe ou du CA.
- Déguiser le non, pour relayer la responsabilité au/à la proposeur.euse : « Ça va me faire plaisir de changer d'idée si tu arrives avec une solution (clé en main)! » Tout en valorisant l'idée émise.
- S'appuyer sur des ambassadeurs de la décision, d'autres partenaires, des membres de l'équipe, etc.
- Avoir des politiques claires pour éviter le favoritisme et/ou l'éparpillement de la mission.

## COMMENT DIRE NON À SON CA ET À UN BAILLEUR DE FONDS ?

- Dire non par étapes et proposer des alternatives qui cadrent avec la mission.
- Tenter de déconnecter le non d'une décision personnelle : ramener le refus au niveau de la mission de l'organisation et de ce qu'elle cherche à accomplir pour ses bénéficiaires.
- Avoir un carré de sable, une vision et un cadre clairs, ce qui permet de mieux expliquer et justifier les décisions.
- Former les administrateurs à la réalité de l'organisation, afin de mieux canaliser les bonnes idées.
- Convertir le refus en un apprentissage et en un gain de connaissance mutuelle.



## LES PLUS BELLES PERLES

Considérer comme succès le fait de se sentir en paix avec son non.

Transformer un refus en opportunité : ne pas terminer là la conversation.

Réajuster le refus à des objectifs réalistes, davantage en lien avec les besoins actuels :  
« Oui, on vise les étoiles, mais quelle est la première marche pour y arriver? Quel est notre premier plus petit pas possible? »

Garder comme objectif premier la satisfaction de la majorité. Atteindre l'unanimité est presque impossible.

« Le non est une marque de respect envers l'équipe et les ressources de l'organisation ». *Philippe Angers-Trottier, ISDC*

« Il faut sortir le refus d'une perspective de dualité pour l'inscrire dans une relation de progression ». *Marie-Ève Gervais, Fondation du Collège Montmorency*

