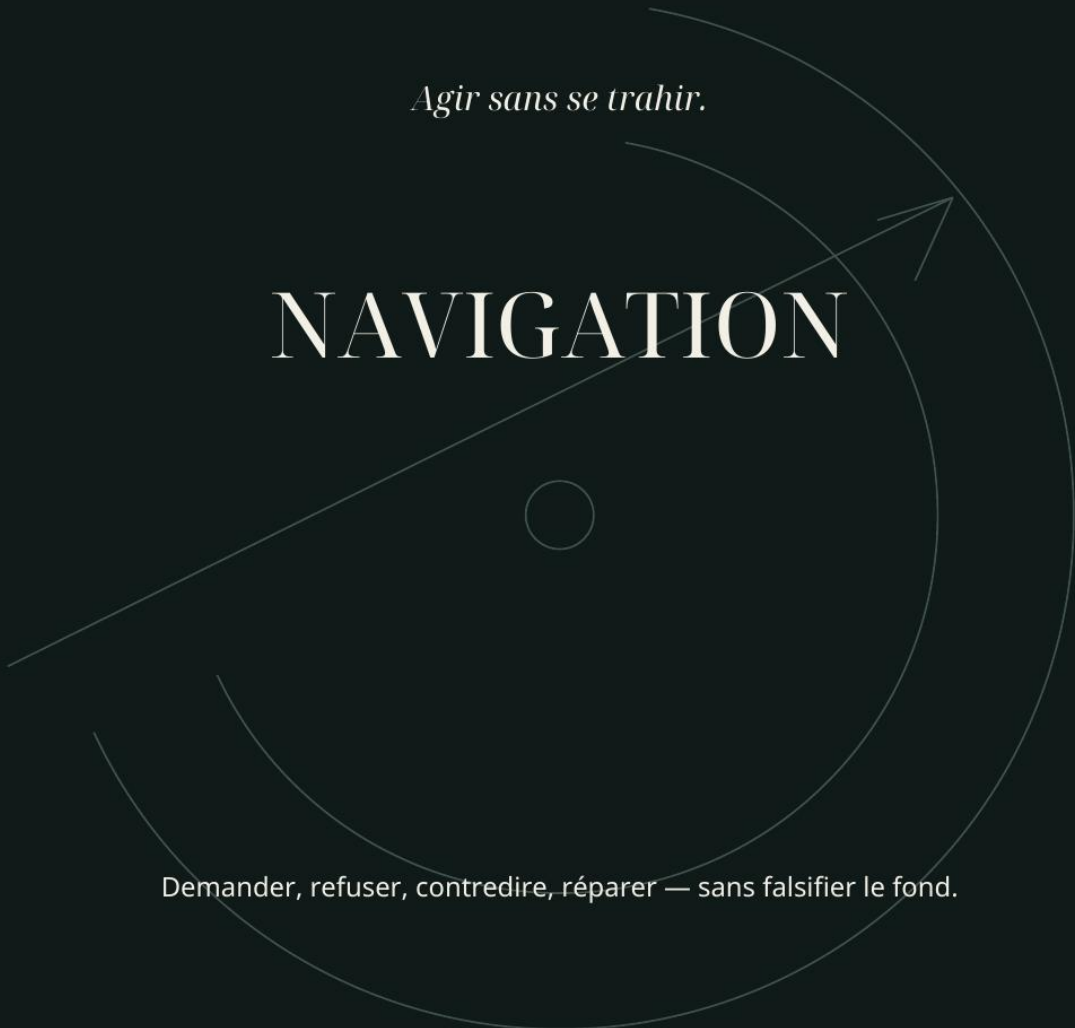


Agir sans se trahir.

NAVIGATION



Demander, refuser, contredire, réparer — sans falsifier le fond.

Ce que ce guide fait, et ce qu'il ne fait pas

Comprendre quelqu'un ne change rien tant que ça ne modifie pas une phrase que tu prononces. Ce guide est donc entièrement écrit au niveau de la phrase.

CE QU'IL FAIT

- Il te donne six manoeuvres de base, déclinées selon les quatre familles.
- Il traite les trois terrains réels : travail, couple, proches.
- Il nomme les quatre frictions structurelles et la manoeuvre qui les réduit.
- Il dit ce qu'il faut faire quand la manoeuvre échoue.

CE QU'IL NE FAIT PAS

- Il ne te dit jamais qui éviter, ni quels profils seraient incompatibles.
- Il ne te donne pas de technique pour obtenir quelque chose de quelqu'un contre son intérêt. Ce n'est pas un guide d'influence.
- Il ne traite pas des relations qui te font du mal. Ce n'est pas une friction, et le chapitre 07 dit pourquoi.

PRÉREQUIS

Ce guide suppose que tu sais estimer une famille (Concepteurs, Liants, Piliers, Mobiles) et au moins une dimension. Si ce n'est pas encore le cas, reprends le Guide 01 avant. Les manoeuvres appliquées à une hypothèse fausse produisent l'inverse de l'effet recherché.

CHAPITRE 01

La règle de navigation Tu adaptes la forme. Tu ne touches jamais au fond.

Tu adaptes la forme. Tu ne touches jamais au fond.

C'est la règle unique de ce guide, et elle est aussi sa garantie éthique. Adapter la forme, c'est choisir par quoi tu commences, quel argument tu mets en avant, combien de contexte tu donnes, à quel rythme. Toucher au fond, c'est modifier ce que tu penses être vrai ou juste selon la personne en face. La première chose s'appelle communiquer. La seconde s'appelle mentir, et ça finit toujours par se voir.

ADAPTER LA FORME

- Commencer par le chiffre plutôt que par l'histoire.
- Annoncer la durée de la conversation avant de commencer.
- Donner une échéance à quelqu'un qui a besoin de clôture.
- Laisser cinq secondes de silence avant de relancer.

TOUCHER AU FOND

- Dire que tu es d'accord alors que non, pour éviter la tension.
- Cacher une information parce qu'elle dérangerait.
- Promettre une chose à l'un et son contraire à l'autre.
- Changer d'avis selon qui parle le plus fort.

Les trois temps de toute manoeuvre

Temps	Ce que tu fais	Erreur fréquente
1 · CADRER	Dire de quoi on parle, combien de temps, et ce que tu attends de l'échange.	Entrer dans le sujet sans prévenir, ce qui met l'autre en position de réagir à froid.
2 · DÉLIVRER	Dire la chose, une fois, dans l'ordre qui convient au fonctionnement en face.	Répéter en boucle quand l'autre ne réagit pas comme prévu.
3 · OUVRIR	Rendre la main : une question précise, ou une proposition concrète.	Terminer sur ton opinion, ce qui laisse l'autre sans issue autre que l'accord ou le conflit.

Ces trois temps ne changent jamais. Ce qui change, c'est le contenu du temps 2 et la façon d'ouvrir au temps 3. Le reste de ce guide n'est que la déclinaison de ces deux variables.

LE PRINCIPE DE COÛT

Tu vas dépenser de l'énergie à adapter ta forme. Ce coût est réel et il n'est pas infini. Réserve-le aux conversations qui comptent : celles qui se répètent, celles qui

engagent une décision, celles où la relation est importante. Dans une conversation de passage, parle simplement comme tu es.

CHAPITRE 02

Les six manoeuvres

Presque toutes les conversations difficiles se ramènent à six actes. Pour chacun, voici ce qui change selon la famille, et le dialogue qui le montre.

Manoeuvre 1 · Demander quelque chose

Famille	Par quoi commencer	Ce qui fait échouer la demande
CONCEPTEURS	La raison, puis la demande. "Voilà le problème, voilà pourquoi je viens te voir."	Demander sans justifier. Ils lisent une exécution, pas une collaboration.
LIANTS	L'impact humain. "Ça débloquerait toute l'équipe, et surtout untel qui est coincé."	Une demande purement transactionnelle, sans dire pour qui ça compte.
PILIER	Le cadre. Quoi, pour quand, dans quel format, à la place de quoi.	Le flou, et surtout la demande de dernière minute présentée comme normale.
MOBILES	L'action immédiate. "Tu as vingt minutes maintenant ?"	Une demande vague à échéance lointaine. Elle disparaîtra de leur radar.

Version faible : Tu pourrais jeter un oeil au dossier quand tu as le temps ?

Pilier : Oui, oui.

(rien ne se passe)

Version calibrée : J'ai besoin de ton avis sur les trois premières pages du dossier, avant jeudi midi. Quinze minutes suffisent. Si c'est trop court, dis-le-moi aujourd'hui, je décale la réunion.

La deuxième version ne demande pas davantage. Elle donne un périmètre, une échéance, une durée et une porte de sortie. Pour un Pilier, la porte de sortie est aussi importante que la demande : elle prouve que l'engagement pris sera tenable.

Manoeuvre 2 · Dire non

Le refus se joue presque entièrement dans ce qui suit le non. Un non seul est reçu comme un rejet de la personne. Un non suivi d'une raison ou d'une alternative est reçu comme une décision.

Famille	Forme efficace
CONCEPTEURS	Non, avec le critère. "Non, parce que ça double le temps de maintenance pour un gain marginal."

LIANTS	Non, en préservant explicitement la relation. "Je ne peux pas, et ce n'est pas contre toi. Voilà où j'en suis."
PILIERS	Non, avec ce qui est déjà engagé. "Non, j'ai pris trois engagements cette semaine et je ne les tiendrai pas si j'ajoute celui-là."
MOBILES	Non, avec une contre-proposition immédiate. "Pas ça, mais je peux faire ça, tout de suite."

RÈGLE DU REFUS

Une seule raison, jamais trois. Accumuler les justifications donne l'impression que tu cherches une excuse, et invite l'autre à démonter chacune d'entre elles. Une raison, une alternative, fin.

Manoeuvre 3 · Exprimer un désaccord

C'est la manoeuvre où l'écart entre familles est le plus large, parce que le désaccord n'a pas le même statut pour tout le monde. Pour un Concepteur, contredire est une marque d'engagement. Pour un Liant, un désaccord mal amené est vécu comme une fracture de la relation. Pour un Pilier, il remet en cause un cadre. Pour un Mobile, il ralentit l'action.

Avec un Concepteur : Je ne suis pas d'accord avec la conclusion. Ton raisonnement tient jusqu'à l'étape 3, mais l'étape 4 suppose que le volume reste stable, et il ne l'est pas.

Avec un Liant : Je vois bien ce que tu cherches à protéger, et je suis d'accord avec ça. Là où je diverge, c'est sur le moyen. Est-ce qu'on peut regarder l'option B ensemble ?

Avec un Pilier : Je comprends pourquoi la règle existe. Mon problème est qu'elle produit ce résultat précis dans ce cas précis. Est-ce qu'on peut prévoir une exception encadrée ?

Avec un Mobile : On peut y aller, mais il y a un risque concret : si ça casse ici, on perd deux jours. Vingt minutes maintenant pour sécuriser ce point, et on lance.

Le fond est identique dans les quatre cas : "je ne suis pas d'accord et voici pourquoi". Seul l'ordre change. C'est exactement ce qu'autorise la règle de navigation.

Manoeuvre 4 · Annoncer une mauvaise nouvelle

Ordre universel : l'information d'abord, la justification ensuite. Retarder l'annonce pour amortir le choc produit l'effet inverse, parce que l'autre comprend qu'une mauvaise nouvelle arrive et passe le préambule à se demander laquelle.

- **Concepteurs** : le fait, puis la cause, puis ce qui est déjà engagé pour corriger.
- **Liants** : le fait, puis qui est affecté et comment, puis ce qui est prévu pour les personnes concernées.

- **Piliers** : le fait, puis les conséquences pratiques précises, puis le nouveau cadre. Ils supportent mal l'incertitude plus que la mauvaise nouvelle elle-même.
- **Mobiles** : le fait, puis la prochaine action possible. Sans prochaine action, la conversation tourne en rond.

Manoeuvre 5 · Faire un retour critique

Un retour critique se fait sur un comportement daté et observable, jamais sur une personne. C'est vrai pour tout le monde, quelle que soit la famille.

À éviter : Tu es désorganisé.

Utilisable : Sur les deux derniers dossiers, les fichiers sont arrivés après la réunion. Ça m'a obligé à décaler la relecture deux fois. Qu'est-ce qui bloque en amont ?

La première version décrit une identité, donc elle appelle une défense. La seconde décrit deux faits, un effet mesurable et une question ouverte, donc elle appelle une explication. La différence de résultat est énorme, et elle ne dépend pas du profil.

Ce qui dépend du profil, c'est ce que tu ajoutes ensuite. Un Concepteur veut savoir quel critère n'a pas été respecté. Un Liant a besoin d'entendre que la relation n'est pas remise en cause. Un Pilier veut la règle claire pour la prochaine fois. Un Mobile veut savoir ce qu'il fait, concrètement, dès maintenant.

Manoeuvre 6 · Réparer après un accroc

La manoeuvre la plus négligée, et celle qui a le plus d'effet sur la durée. Trois éléments, dans cet ordre : nommer ce que tu as fait, reconnaître l'effet produit, dire ce qui change. Pas de "si je t'ai blessé", qui met en doute le ressenti de l'autre et annule tout le reste.

Faible : Désolé si mon message t'a paru sec, ce n'était pas mon intention.

Solide : Mon message d'hier était sec. Tu as dû le recevoir comme un reproche alors que ce n'en était pas un. La prochaine fois je t'appelle plutôt que d'écrire à 23h.

La version solide ne s'excuse pas davantage, elle s'excuse mieux : un fait, un effet reconnu sans conditionnel, un changement concret. C'est la seule forme d'excuse qui restaure la confiance, parce qu'elle est vérifiable.

À RETENIR DU CHAPITRE

- Demander : périmètre, échéance, porte de sortie.
- Refuser : une raison, une alternative, fin.
- Contredire : même fond, ordre différent.
- Annoncer : l'information avant la justification, toujours.