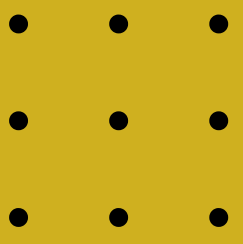




UNIVERSITÉ DE LOS SANTOS
EKATERINA CARDWELL



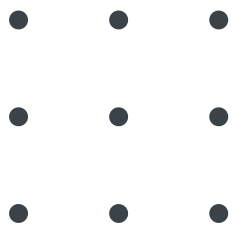
MANAGEMENT

MODULE 2

FÉVRIER 2023



Ekaterina Cardwell
Communication



LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL

DÉFINITION DU MANAGEMENT OPÉRATIONNEL

Le management opérationnel concerne la gestion courante de l'entreprise. Il s'agit de l'ensemble des techniques centrées sur l'organisation des activités quotidiennes, avec des objectifs fixés à court et moyen terme.

Le management opérationnel est complémentaire du management stratégique : quand le second définit une vision à moyen et long terme, le management opérationnel a pour objectif d'en assurer la mise en œuvre. Ainsi, si l'entreprise doit développer une nouvelle activité pour des raisons stratégiques, cela peut se traduire au niveau opérationnel par l'acquisition de nouveaux outils ou matériel, de la formation ou par l'intégration d'une nouvelle compétence dans l'équipe.

Contrairement au management stratégique, le management opérationnel a des résultats rapides, et les actions menées sont réversibles.

Qui est en charge du management opérationnel ?

Dans l'entreprise, c'est le **middle management** qui est en charge du management opérationnel. Il peut s'agir du responsable production, du responsable logistique, du responsable marketing ou du responsable ressources humaines par exemple.

À cette fonction incombe le management de projets et d'équipe, sous la houlette d'un manager stratégique.



Quel est le rôle du management opérationnel

Par une organisation optimisée des activités du quotidien, le management opérationnel a pour but d'assurer la mise en œuvre du management stratégique et d'améliorer la performance de l'entreprise.

Quelles sont les techniques de mise en œuvre du management opérationnel ?

=> Comment concevoir et organiser le management opérationnel ?

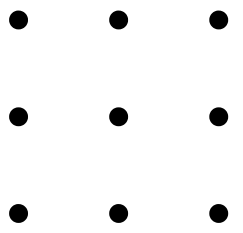
En fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise, il est nécessaire de :

- Fixer les objectifs sur le court et moyen terme.
- Identifier les compétences - **hard skills et soft skills** - nécessaires pour atteindre ces objectifs et celles déjà présentes au sein des équipes.
- Définir les projets qui rentrent dans le cadre du management opérationnel : actions, périmètre, répartition des rôles, deadlines.

=> Mettre en œuvre le management opérationnel

Une fois le projet défini, le manager opérationnel a pour responsabilité de :

- Communiquer le projet à l'ensemble de l'équipe.
- Accompagner à la mise en œuvre par des points intermédiaires, des actions visant à motiver l'équipe et par la résolution d'éventuelles difficultés.
- Mettre en place tous les outils et moyens permettant aux équipes de bien travailler. Il peut s'agir de matériel spécifique, d'outils collaboratifs de partage d'information, de budgets complémentaires alloués.



LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL

Évaluer la réussite du management opérationnel

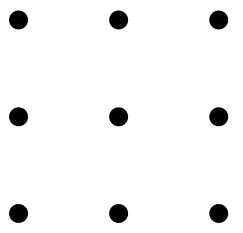
Le management opérationnel ayant pour but d'améliorer la performance de l'entreprise, son efficacité est facilement mesurable au travers d'indicateurs de suivi de performance. Il revient ainsi au manager opérationnel de mettre en place ces **KPIs** et d'en assurer le **reporting** pour piloter correctement l'activité du quotidien.

Quelles compétences sont requises pour un bon management opérationnel ?

Le management opérationnel nécessite d'avoir une posture et une vision transverses, avec une bonne compréhension de la stratégie de l'entreprise et un fort ancrage dans le quotidien.

Les qualités du manager opérationnel :

- Une bonne compréhension des enjeux du marché et de l'entreprise.
- Capable de naviguer entre le stratégique et l'opérationnel pour garantir la cohérence de ces deux dimensions au sein de l'entreprise.
- Pragmatique, car capable de traduire en actions quotidiennes des objectifs de long terme.
- Détenteur d'un certain leadership, pour piloter l'activité, motiver les équipes et les souder.
- Organisé, autonome et agile, pour réorienter les actions si nécessaires.
- Bon communicant, tant sur le plan de la communication interpersonnelle que de la communication orale.



COMBATTRE LA DÉMOTIVATION

Quatre facteurs de la démotivation

La motivation, c'est-à-dire la volonté de se mettre à la tâche au lieu de procrastiner, de persévérer malgré les distractions et d'y investir suffisamment d'énergie mentale pour l'achever, **compte pour 40%** dans la réussite des projets menés en équipe.

Pourtant, les managers sont souvent désarmés quand il s'agit de motiver efficacement des collaborateurs blasés. La clé serait donc d'identifier précisément la raison pour laquelle le collaborateur est démotivé, puis d'appliquer une stratégie ciblée.

Avant d'agir, il est indispensable d'évaluer soigneusement la nature de la démotivation. Appliquer la mauvaise stratégie (par exemple, pousser un collaborateur à travailler davantage, alors qu'il est convaincu de ne pas pouvoir y arriver) sera contre-productif et aggravera sa démotivation. Les raisons de la démotivation rentrent dans quatre catégories que l'on peut appeler « les pièges à motivation ».

Piège 1. L'inadéquation des valeurs : ça ne m'intéresse pas suffisamment.

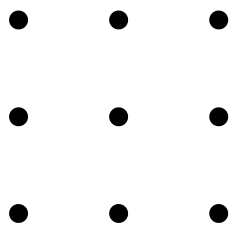
Le mécanisme du piège : si la tâche n'a pas de lien avec ce que le salarié valorise ou n'y contribue pas, il ne sera pas motivé pour la faire.

Comment aider le collaborateur à en sortir : trouvez ce qui est important à ses yeux et établissez un lien avec le travail demandé. Trop souvent, les managers pensent à ce qui les motive eux, et en déduisent que cela vaut pour leurs subordonnés. Sondez votre collaborateur au cours d'un échange de vues pour comprendre ce qui est important pour lui et comment le rattacher à son travail.

Vous pouvez faire appel à plusieurs types de valeurs. La valeur **d'intérêt**, par exemple, c'est-à-dire, la stimulation intellectuelle. Trouvez alors ce qui rattache le travail demandé à ce qui semble foncièrement intéresser votre collaborateur. Il y a aussi la valeur **d'identité**, autrement dit, à quel point les compétences requises pour le travail à effectuer correspondent à l'idée que le collaborateur se fait de lui-même. Montrez-lui que la tâche requiert des aptitudes qu'il juge importantes pour son identité ou son rôle : travailler en équipe, par exemple, résoudre des problèmes abstraits ou travailler sous pression.

La valeur **d'importance** caractérise l'envergure de la tâche. Tentez de souligner à quel point celle-ci est indispensable à la réussite de la mission de l'équipe ou de l'entreprise. Enfin, la valeur **d'utilité** est le ratio coût de réalisation (ou d'évitement) de la tâche sur bénéfices de l'accomplissement. Efforcez-vous de convaincre le salarié que l'exécution de cette tâche contribue à ses objectifs plus larges et lui évitera des effets boomerang. Il est parfois nécessaire de demander au collaborateur de mettre de côté ses réticences à exécuter un travail, en lui montrant clairement les avantages futurs de sa réalisation ou les problèmes que cela évitera.

Si une tâche rebute d'emblée le salarié et que l'inadéquation des valeurs ne saute pas aux yeux, la meilleure solution pour le manager est encore de faire appel à plusieurs d'entre elles. Il est possible que l'une ou l'autre ou plusieurs parlent à l'employé.



COMBATTRE LA DÉMOTIVATION

Piège 2. Le manque d'auto efficacité : *je n'en suis pas capable.*

Le mécanisme du piège : si le salarié pense qu'il n'est pas apte à faire un travail, il ne sera pas motivé pour le faire.

Comment aider le collaborateur à en sortir : en développant sa confiance en lui et ses compétences. Il y a plusieurs façons de procéder. L'une est de lui rappeler les difficultés similaires qu'il a su surmonter par le passé. Montrez lui aussi des exemples de gens comme lui qui, avec une méthode à sa portée, ont relevé des difficultés du même ordre. Développez son **sentiment d'auto efficacité** en augmentant progressivement les difficultés ou en découpant le travail en étapes abordables.

Souvent, les salariés qui manquent de confiance dans leurs aptitudes sont convaincus que le travail demandé exigera d'eux beaucoup plus de temps et d'énergie qu'ils n'en ont. Expliquez-leur qu'ils ont la capacité de réussir, mais qu'ils n'ont peut-être pas une bonne appréciation de l'effort requis : poussez-les à en consentir davantage, tout en les assurant que les efforts supplémentaires conduiront au succès. Apporter un soutien supplémentaire pendant l'exécution de la tâche y contribuera aussi.

Parfois, les collaborateurs tombent dans le piège contraire. Leur démotivation provient du sentiment d'être surqualifié. Ces salariés au sentiment d'efficacité personnelle trop développé posent un des problèmes de gestion de la motivation les plus difficiles. Les gens trop confiants en eux-mêmes commettent souvent des erreurs, même quand ils sont sûrs de ce qu'ils font. Lorsqu'ils se trompent, ils sont persuadés que c'est le **critère** d'évaluation qui est en cause ; ils ne se sentent donc pas responsables de leurs échecs.

Il est important de ne pas remettre en cause les aptitudes ou l'expertise de ce type de collaborateurs quand on traite avec eux. Démontrez leur plutôt qu'ils ont mal évalué les exigences de la tâche et convainquez-les qu'elle nécessite une autre approche.

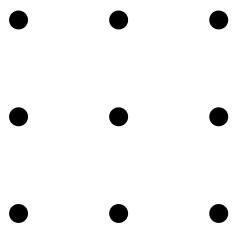
Piège 3. Les émotions perturbantes : *je suis trop contrarié pour faire ça.*

Le mécanisme du piège : un collaborateur en proie à des émotions négatives comme l'angoisse, la colère ou la dépression n'aura pas la motivation de mener à bien un travail.

Comment aider le collaborateur à en sortir : installez-vous d'abord dans un endroit discret. Dites ensuite que vous souhaitez savoir ce qui le contrarie et mettez-vous en position **d'écoute active**. Ne soyez ni d'accord ni en désaccord. Evitez tout jugement de valeur. Puis résumez ses propos et demandez si vous avez bien compris. S'il répond par la négative, excusez-vous, dites que vous êtes à son écoute et priez-le de recommencer. Quand les gens ont le sentiment d'avoir été compris, leurs émotions négatives baissent d'un cran. Il peut être utile d'ajouter que vous allez réfléchir à ce qu'il vous a dit et de prendre rendez-vous pour en reparler le lendemain. Cela aide souvent la personne à mieux contrôler ses émotions.

Gardez à l'esprit qu'on se met en colère quand on croit que quelqu'un ou quelque chose d'extérieur à soi, nous a causé du tort ou va le faire. Demandez au salarié en colère d'envisager que l'agression extérieure ne soit pas intentionnelle, mais résulte de l'ignorance ou d'un hasard. Suggérez-lui des façons d'employer son énergie à éliminer la menace. La dépression résulte parfois d'un ressenti incontrôlable du salarié d'être intrinsèquement incompetent. Dans ce cas, il est parfois utile de lui souffler qu'il n'est ni « cassé », ni « incompetent » et qu'il lui suffirait de s'investir davantage dans des stratégies efficaces. Proposez votre aide. Les salariés angoissés ou inquiets réagissent souvent positivement aux propositions de soutien à leur façon de faire et aux rappels qu'ils peuvent y arriver en y mettant plus du leur.

Si les émotions ne s'apaisent pas avec le temps et les efforts ou si leur origine est extraprofessionnelle, il peut être judicieux d'amener le collaborateur à consulter.



COMBATTRE LA DÉMOTIVATION

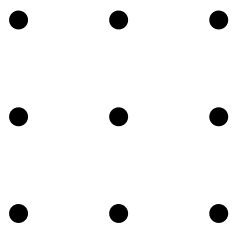
Piège 4. Les erreurs d'attribution : je ne sais pas ce qui a déraillé.

Le mécanisme du piège : un salarié qui n'identifie pas précisément l'origine de ses difficultés ou qui l'attribue à une cause hors de sa portée, ne sera pas motivé pour l'exécuter.

Comment aider le collaborateur à en sortir : aidez-le à être lucide sur les raisons de ses difficultés. L'erreur d'attribution est souvent en cause quand un salarié semble chercher des excuses pour ne pas faire le travail (se faire porter pâle, invoquer une surcharge de travail ou le manque de temps, tenter de le repasser à un collègue). Lui faire comprendre précisément pourquoi la tâche lui paraît insurmontable l'aidera à dépasser ces stratégies d'évitement. S'il avance une raison hors de son contrôle (c'est la faute d'un autre ou un défaut personnel qui ne peut être corrigé), proposez d'autres explications à sa portée, comme la nécessité d'adopter une autre méthode ou de mieux planifier son travail.

Face à ces quatre pièges de la motivation, l'enjeu est de réfléchir plus globalement à ce qui empêche le collaborateur de se mettre au travail, de persévérer et de fournir l'effort mental nécessaire. Les recherches montrent que les managers peuvent mieux diagnostiquer les problèmes de motivation des salariés.

Quand la motivation s'effondre, identifier précisément le piège qui s'est refermé sur le collaborateur et appliquer la bonne stratégie d'intervention fera repartir la machine.



MAINTENIR LA RELATION

La reconnaissance au travail

Le besoin de reconnaissance au travail est fort et c'est un levier de motivation important, qui conditionne la force de l'investissement des collaborateurs. La reconnaissance peut se traduire de différentes manières : par des paroles bien sûr, mais aussi et surtout par des actes.

Les mots

Cela peut sembler futile, mais les mots sont probablement les signes les plus évidents de la reconnaissance du travail d'un collaborateur. Un remerciement, des encouragements, des félicitations. Au quotidien, ce sont des petits détails qui comptent et qui motivent à s'investir un peu plus : « Bravo, merci pour ton aide, super boulot, félicitations pour ta présentation, merci d'être resté nous aider hier, merci à toute l'équipe, vous avez été géniaux, ... ».

Les actes

Montrer de la reconnaissance, c'est aussi confier une mission spécifique à un collaborateur, lui faire prendre part à un projet parce que l'on a ressenti une certaine compétence ou parce qu'il/elle a exprimé un intérêt pour un domaine qui ne relève pas toujours de sa fonction. Responsabiliser un membre de l'équipe, en le confortant dans sa fonction ou en l'invitant à relever d'autres challenges, c'est également un signe de reconnaissance fort. C'est donner l'opportunité d'évoluer, de prendre parfois une nouvelle dimension, d'envisager de nouvelles évolutions professionnelles à terme. Les jeunes talents y sont particulièrement sensibles ; ils « marchent » à la reconnaissance. Leur permettre d'apprendre, de se développer, de sortir du cadre de leur fonction est un signe de reconnaissance qu'ils valorisent énormément.

Le travail en intérim n'échappe pas à cette règle. La reconnaissance du travail d'un collaborateur ne doit pas s'arrêter à son statut dans l'entreprise. Confier à un salarié intérimaire, un projet à responsabilités par exemple, c'est lui prouver qu'il est un salarié à part entière de l'entreprise, valorisé et reconnu pour son travail.

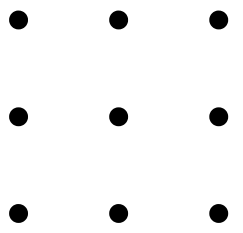
Les récompenses

Les incentives (ensemble de méthodes utilisées pour développer et entretenir la motivation de l'ensemble du personnel. Les activités incentives peuvent prendre différentes formes : Activité sportive, jeux, voyages, etc..) repas d'équipe, soirées et autres évènements de ce type permettent aux collaborateurs de se retrouver, de se sentir valorisés, reconnus. Il s'agit de mettre l'accent sur l'importance de leur travail dans les performances de l'entreprise.

La rémunération et les avantages annexes (augmentation, prime de résultats, ...) sont également des leviers essentiels pour motiver les équipes. La satisfaction du management se traduit alors par une reconnaissance « financière ».

Et si la reconnaissance n'est pas au rendez-vous, que faire ?

Les entretiens annuels d'évaluation sont un moment privilégié pour échanger sur ce point. Un collaborateur investi(e), souvent disponible et prêt(e) à aider ses collègues qui se sentirait rarement valorisé(e) aurait tout intérêt à partager son ressenti avec son manager et à l'interroger sur ses attentes et sur son degré de satisfaction. Certains managers « oublient » simplement de souligner quand les choses sont bien faites sans pour autant ignorer l'investissement ou les réussites de leurs équipes, l'échange est alors bénéfique aux deux parties et permet de relancer une dynamique positive.



SAVOIR DIRE NON

Pour la plupart d'entre nous, le « non » est difficile. Or dire non, c'est défendre son territoire, en quelque sorte. Et pour un manager, c'est fondamental, sans quoi sa légitimité est remise en question. Tout l'enjeu réside dans la manière de formuler ce « non », de sorte à ce que la personne en face ne se sente pas agressée.

L'exercice encore plus ardu face à des personnalités difficiles, car le risque encouru est alors d'alimenter une spirale infernale. Alors comment dire « non » sans paraître agressif ?

Pour que le non devienne plus « naturel », l'étape incontournable est de **développer sa confiance en soi**, ou plus précisément, son **assertivité**.

Un manager doit savoir dire non

Une fois de plus, on n'attend pas d'un manager qu'il soit gentil, mais qu'il soit capable de mener une équipe. Le « non », à condition qu'il soit juste, est nécessaire pour gagner le respect de vos collaborateurs. Il prouve que vous avez confiance en vous, que vous êtes solide, que vous ne craignez pas les situations déstabilisantes. Le non raisonné est une des bases du leadership, tout autant que le « oui » engagé. Il renforce la confiance que vous inspirez à votre équipe. En effet, vos collaborateurs sauront que lorsque vous donnez votre accord, vous êtes sincère.

Evitez à tout prix le « non » rageur

Dire « non » implique une certaine forme de courage, car c'est s'exposer au conflit, et au risque de ne pas être aimé, l'une de nos plus grandes terreurs d'adulte. Mais c'est surtout bien se connaître et s'assumer, c'est savoir où sont ses limites, c'est connaître ses envies, ses priorités. Or ceux qui ont du mal à affirmer leurs NON ont bien souvent tout autant de mal à s'engager dans un OUI. Un non rageur donne le même effet qu'un oui timide à votre interlocuteur : il révèle une faille.

Comment dire non à des collaborateurs difficiles?

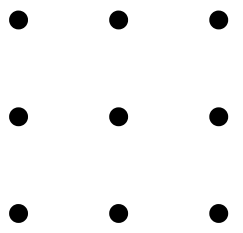
1°/ **Partez du postulat que vous dites non à une requête**, et non à la personne qui en fait la demande. Cela évite de tomber dans l'affect, en restant dans le champ des faits.

2°/ **Prenez le temps de réfléchir à sa justification**. Celle-ci est essentielle pour que le non ait du poids et soit entendu, d'autant plus si vous avez en face de vous une personnalité rebelle. En ayant bien réfléchi à votre non, vous avez l'intime conviction qu'il est justifié, et vous avez donc des arguments pour le défendre.

3°/ **Eventuellement : expliquez votre non**, surtout si vous êtes face à des interlocuteurs récalcitrants. Mais ne vous excusez jamais, car vous n'avez aucune raison de le faire. Si vous culpabilisez, votre refus est affaibli, et il finira par vaciller.

4°/ **Proposez une alternative**. Vous évitez ainsi à votre interlocuteur de se retrouver face à un mur qu'il pourrait être tenté de contourner, ou de détruire, mais vous lui proposez une autre voie. Et finalement, le négatif devient du positif.

Savoir dire non, c'est finalement du même ressort qu'oser dire oui, c'est un équilibre, c'est trouver sa place. Or **l'assertivité, c'est l'art de s'affirmer, sans montrer les dents ni se faire marcher sur les pieds, c'est l'art d'apprendre à dire non**. L'assertivité est une excellente base pour développer son leadership et établir une communication managériale dépassionnée et efficace.



COMMUNICATION NON VIOLENTE

C'est dans les années 60 que Marshall Rosenberg élabore la théorie de la Communication Non Violente (CNV). Inspirée des préceptes de Gandhi, la CNV a pour but de favoriser des échanges authentiques fondés sur l'écoute empathique de l'autre. Elle permet à celui qui la pratique de mieux comprendre et mieux exprimer ses propres sentiments et ses besoins, mais également ceux des autres. Pour une communication non défensive réussie, chaque échange doit comporter 4 composantes essentielles, appelées **OSBD** : Observation, Sentiment, Besoin, Demande.

Les 4 composantes OSBD

L'observation

La première étape consiste à observer une situation sans évaluation ni jugement. Par exemple, si vous voyez votre collègue en pleine préparation d'un support de présentation 15 minutes avant le début de la réunion, vous pouvez dire : « Il prépare son intervention 15 minutes avant l'heure prévue. » Au contraire, une évaluation de la situation serait : « Il prépare sa présentation au dernier moment. »

Le sentiment

La seconde étape consiste à identifier et exprimer le sentiment que vous évoque la situation précédemment observée : de la tristesse, de l'inquiétude, de la peur, etc. Attention à ne pas confondre pensée et sentiment : « J'ai le sentiment d'être incompetent sur ce sujet » est une pensée. « Je suis inquiet de ne pas savoir répondre aux éventuelles questions » est un sentiment. Votre interlocuteur s'identifiera beaucoup plus facilement à vos sentiments qu'à vos pensées, d'où l'importance de bien faire la distinction.

Le besoin

Derrière tout sentiment ressenti se cache un besoin insatisfait. Posez-vous réellement la question : pourquoi êtes-vous triste ou inquiet ? En mettant le doigt dessus, vous pourrez le partager à votre interlocuteur, vous permettant d'introduire sans scrupule une demande en lien avec ce besoin.

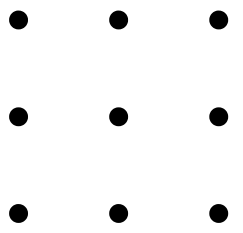
Dans le cas où c'est votre interlocuteur qui semble exprimer son propre sentiment, essayez d'identifier son besoin sous-jacent. N'hésitez pas à lui poser directement la question en suggérant une hypothèse. « Ressens-tu le besoin d'être plus écouté ? », « As-tu peur et souhaites-tu être rassuré sur ce point ? » Si vous visez juste, la personne en face n'aura plus aucun frein à échanger avec vous en toute transparence.

La demande

Enfin, terminez votre échange par une demande claire, concise et précise. Ne l'exprimez pas sous forme d'exigence, sans quoi votre interlocuteur risque de se braquer. Formulez-la dans un langage positif et, pour s'assurer qu'il n'y a pas d'incompréhension, demandez à votre interlocuteur de la reformuler si besoin.

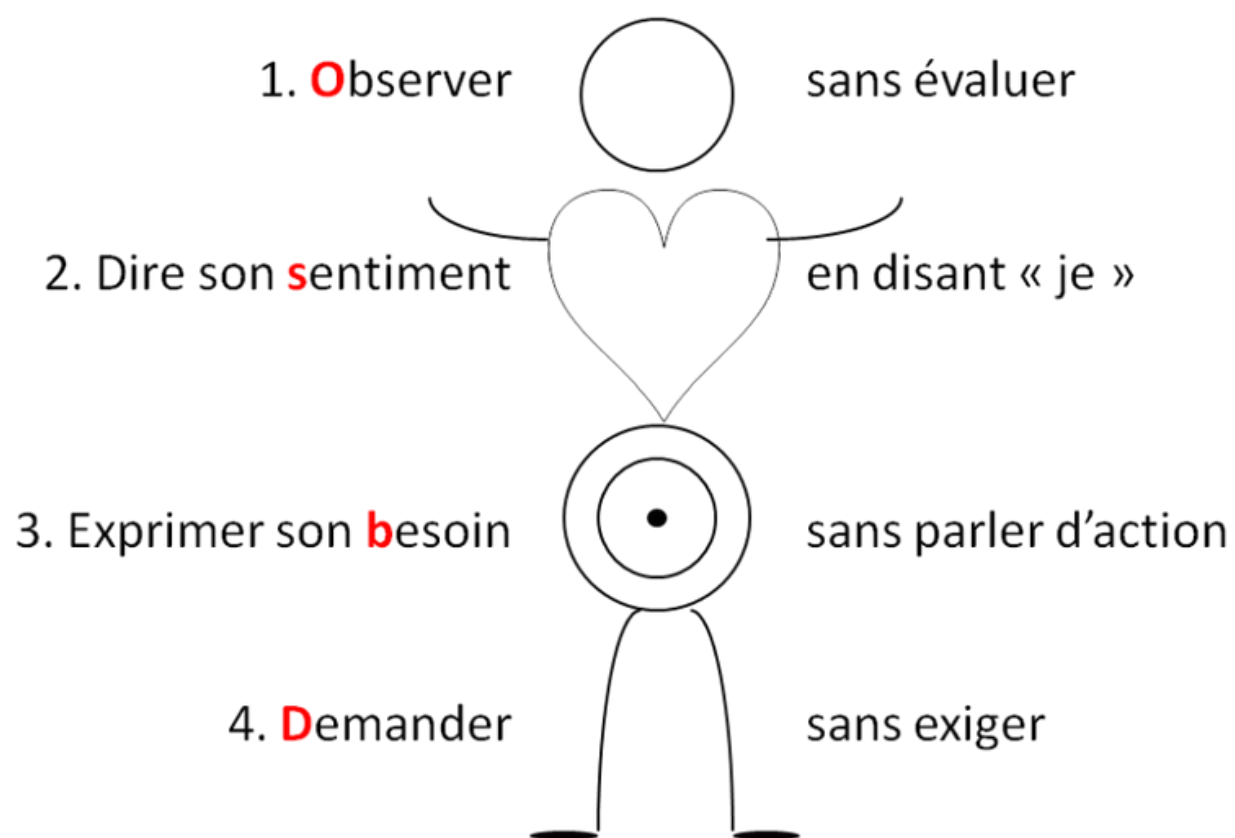
Exemple : Votre collègue a oublié d'envoyer l'invitation pour une réunion avec un client ce vendredi. Vous lui avez demandé une fois lundi, une fois mardi. Nous sommes mercredi et l'invitation n'est toujours pas partie. Comment réagissez-vous ? Vous allez le voir en lui disant : « C'est la dernière fois que je te le rappelle, pourrais-tu envoyer l'invitation pour la réunion de vendredi ? Tu es tellement tête en l'air ! » Non !

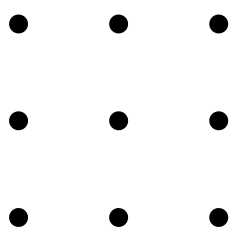
À la place, essayez plutôt : « Je n'ai toujours pas reçu l'invitation pour la réunion client de vendredi. » C'est une **observation sans jugement**. « J'ai peur que le client nous reproche de ne pas l'avoir prévenu à temps et que sa confiance envers nous s'amenuise. » C'est **vosre sentiment**. « J'aurais besoin que l'invitation parte au moins 4 jours avant la réunion. » Vous exprimez **vosre besoin et vosre demande** découle ensuite naturellement : « Pourrais-tu envoyer l'invitation et faire en sorte que les prochaines partent plus tôt ? » Voilà une belle façon d'éviter de mettre tout le monde en colère !



COMMUNICATION NON VIOLENTE

Le bonhomme « O S B D »





GÉRER LES SITUATIONS DIFFICILES

De nombreux **outils de communication** permettent de mieux s'exprimer tout en prévenant les conflits.

L'un d'eux est la **méthode DESC** de Bowser. La définition de la méthode DESC est simple :

Décrire – Exprimer – Spécifier – Conclure.

Cet outil très simple d'utilisation permet de mieux communiquer avec les autres.

Il est souvent utilisé par les managers d'équipe pour exposer une erreur réalisée par un collaborateur.

Cependant ce n'est pas la seule utilité de l'outil **DESC** qui peut être employé pour dans de nombreuses situations autres que celle-ci. Que cela soit dans un cadre professionnel comme dans un cadre personnel cet outil de communication peut vous accompagner et vous aider dans votre relation aux autres.

La méthode DESC

Voici un exemple d'utilisation de la méthode DESC :

Décrire	Décrire les faits établis sans émettre de jugement et sans généraliser la situation	« Je constate que le courrier n'a pas été envoyé à 15 heures alors que nous nous étions mis d'accord pour qu'il le soit à 14h. »
Exprimer	Exprimer son ressenti face aux faits. Expression du « je » uniquement, l'interlocuteur n'est pas visé	« Je me sens agacé car ce courrier doit être envoyé le plus tôt possible. »
Spécifier	Spécifier la solution attendue au problème rencontré. Il faut suggérer et faire suggérer les solutions possibles	« Quelles solutions me proposes-tu pour résoudre ce problème ? »
Conclure	Conclure positivement l'échange en mettant en avant les solutions trouvées et ce que cela implique pour chacun des interlocuteurs	« Nous allons pouvoir envoyer le courrier rapidement en faisant ceci, ... »

L'intérêt de la méthode DESC

Cette méthode de communication est utile pour exprimer un désaccord et prévenir un conflit.

Grâce au **DESC**, vous pourrez faciliter les échanges et diminuer le stress engendré par les situations tendues.

Cet un outil de communication verbale utilisable facilement au quotidien qui peut vous servir dans votre vie professionnelle ainsi que dans votre vie privée.

En se basant sur les faits et en vous exprimant sur votre point de vue, vous exprimez votre ressenti de manière constructive sans rejeter la faute sur votre interlocuteur.