# Le Feedback en entreprise, à consommer sans modération !

## Explication des 8 clés d'un feedback réussi

# SOMMAIRE


LE FEEDBACK TE SERVIRAIT À QUOI ? 01

POURQUOI ON FAIT SI PEU DE FEEDBACKS ? 02

3 TYPES DE FEEDBACKS POSSIBLES 03

POURQUOI LE FEEDBACK ÇA FOIRE PARFOIS ? 04

LES 8 CLÉS POUR UN FEEDBACK CONSTRUCTIF 06

MAIS CE N'EST PAS UN PEU FLATTEUR TOUT ÇA ? 08

EXEMPLES DE FEEDBACKS 10

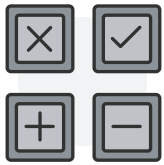
LES BONNES PRATIQUES 12

COMMENT RÉAGIR QUAND JE REÇOIS UN FEEDBACK ? 15

COMMENT PASSER À L'ACTION MAINTENANT ? 17

# LE FEEDBACK TE SERVIRAIT À QUOI ?

Définition Feedback : (Traduction littérale : Nourrir en retour) Expression enrichissante faite à une personne au sujet de ses paroles ou de ses actes dans le but de vivre des relations de travail épanouissantes.



Connaître l'effet de ton action et apprendre par essai / erreur

Créer du lien et enrichir la relation avec tes collègues

Donner / recevoir des signes de motivation et de reconnaissance sur ce qui marche pour développer la confiance et l'estime

Apprendre les uns des autres par le partage de point de vue

Co-créer un espace ouvert de dialogue bienveillant

Ajuster ta position si ça te semble pertinent

Des études ont montré que **la pertinence du feedback sur des tâches journalières est le facteur N°1 d'amélioration de la performance de chaque personne dans l'entreprise.**
(Source : Corporate Leadership Council)

Selon une expérience de Lorianne Mitchell, professeure de management à l'Université de Johnson City (États-Unis), le feedback provoque de la fierté, mais n'aurait aucun effet sur la colère, la culpabilité ou la honte.

**Le feedback est bénéfique, à consommer sans modération !**

# POURQUOI ON FAIT SI PEU DE FEEDBACKS ?

## Peur de perdre en productivité

Pourtant on sait par expérience que faire un retour positif va motiver ton interlocuteur·trice à continuer de s'impliquer.

## Ce n'est pas dans la culture

Ni de l'entreprise, ni de notre éducation. Pour en faire une culture d'entreprise, c'est une habitude à prendre, il faut pratiquer souvent, tester, se tromper ...

## On ne se sent pas légitime

## On n'y voit pas l'intérêt

Alors que paradoxalement on est toujours content·e d'entendre des retours positifs sur son travail !

## On pense que notre collègue le sait déjà, alors on ne lui dit pas

Et pourtant il·elle a peut-être envie de l'entendre ! Un retour positif est agréable, même pour la 5ème fois :)

## On ne pense pas à le faire

## Peur de vexer

Demande à un·e collègue à l'aise en communication de t'aider, si sa présence est acceptée par ton interlocuteur·trice.

## Manque de temps

En effet, ça demande de prendre quelques minutes de ton temps. Ce temps passé à faire un feedback sera rentabilisé dans la performance future de l'équipe.

# 3 TYPES DE FEEDBACKS POSSIBLES

### Feedback positif

"Bravo pour ton intervention, j'ai aimé la clarté de tes phrases avec des informations accessibles, le dynamisme dans ta voix et ta gestuelle. J'ai eu du plaisir à t'écouter et à apprendre des choses."

### Feedback constructif ou Feed-Forward

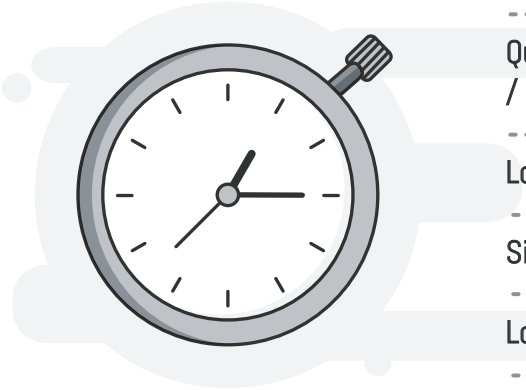
**Mets en évidence ce qui va bien + Suggère des améliorations pour l'avenir**

"J'ai vraiment apprécié ton intervention, personnellement j'aimerai plus d'informations sur telle partie. Que penses-tu de détailler un peu plus ce point lors de ta prochaine intervention ? En tous cas, bravo !"

### Feedback négatif

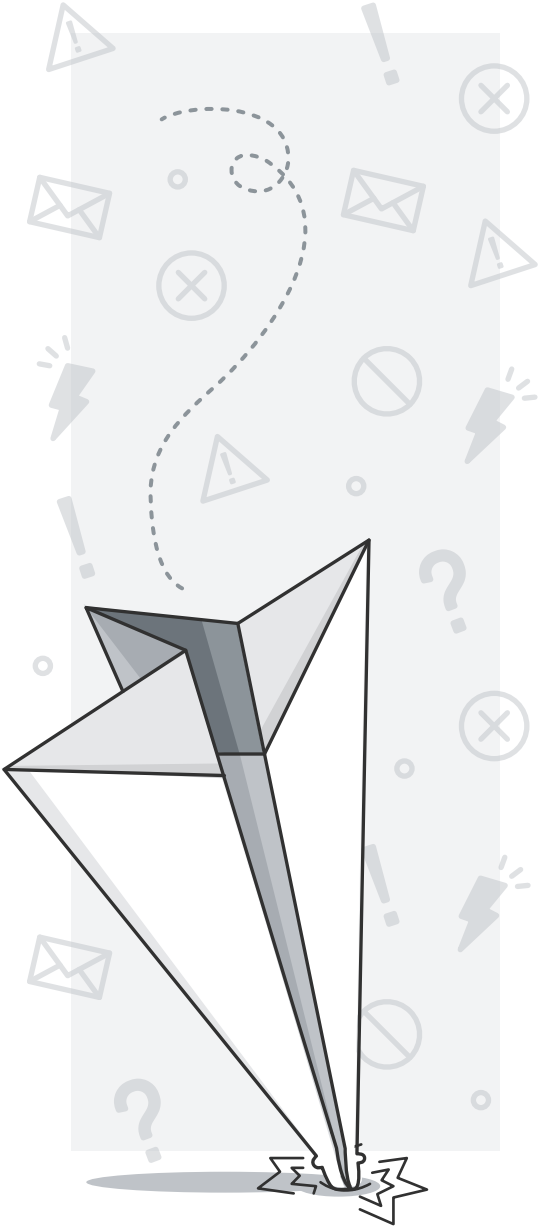
À proscrire, car il y a toujours quelque chose de positif à partager. Quand quelqu'un fait une erreur par exemple, il·elle progresse. Il est préférable de saluer sa prise d'initiative et lui proposer un axe d'amélioration.

# QUAND FAIRE UN FEEDBACK ?



- Quand tu as envie d'en faire un
- Quand quelqu'un prend une initiative / s'engage, fait une intervention ...
- Lorsque quelqu'un te rend service
- Si quelqu'un te demande un feedback
- Lorsque tu es frustré·e par un sujet
- Quand un sujet avance ou est finalisé

# POURQUOI LE FEEDBACK ÇA FOIRE PARFOIS ?



On a tendance à faire des feedbacks que sur ce qui ne va pas, alors que pour être encourageant·e, motivant·e et pour donner l'envie de s'améliorer, il est recommandé de faire :

**3 fois plus de feedbacks positifs que de feedbacks constructifs**

## On ne fait pas progresser quelqu'un en le·la dévalorisant ou jugeant

Les feedbacks nous permettent de nous ouvrir contrairement aux jugements qui nous contractent. Par exemple : "Je trouve que tu ne travailles pas bien" est un jugement. On peut dire à la place : "J'ai vu 7 fautes dans ton mail adressé au client, je suis gêné·e parce que j'ai besoin de rigueur, pourrais-tu la prochaine fois prendre le temps de corriger les fautes ?".

## On ressasse le passé

## Par manque d'écoute

Pour favoriser l'écoute de l'autre, exprime ton besoin et formalise une demande claire et réalisable.

## Par manque de spontanéité

Préparer ton feedback pourrait sembler pertinent, mais ça va avoir tendance à ancrer ta position. Cette position fermée est dangereuse pour la suite de l'échange. Reste spontané·e et ouvert·e. Prépare moins tes feedbacks, et fais-en plus souvent.

# NOTES /

| LES FEEDBACKS QUE J'AI LE PLUS FOIRÉS ! J'EN SUIS FIER CAR ILS M'ONT FAIT PROGRESSER | CE QU'ILS M'ONT APPRIS ET COMMENT JE FERAIS LA PROCHAINE FOIS |
| --- | --- |
| | |

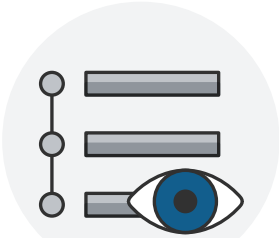
# LES 8 CLÉS POUR UN FEEDBACK CONSTRUCTIF

## 1. Disponibilité

Assure-toi de la disponibilité de ton interlocuteur·trice : "Je souhaiterais partager avec toi mon ressenti sur un sujet, **souhaites-tu que je t'en fasse part ? Sens-toi libre de dire non, j'ai simplement envie de contribuer. Est-ce le bon moment pour toi ?"**. La notion de soutien est très importante. Accepte de recevoir un **"**Non**"** si besoin.

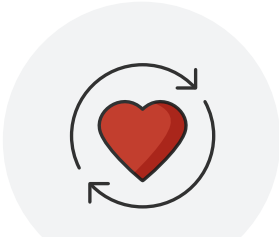
## 2. Intention

Ton feedback sera pertinent si tu es vraiment dans **l'intention** d'améliorer les choses, sans vouloir changer l'autre. Une **appréciation positive et sincère** sur les faits ou les comportements de l'autre te permettra de lui transmettre ton intention, et lui permettra d'être en confiance pour la suite. Exemple : **"J'apprécie vraiment ta ponctualité aux 3 réunions de ce mois-ci"**.



## 3. Faits

Parle de la situation en évoquant les faits que tu as vus ou entendus, sans jugements, et en pensant "constructif" (utilisation de la Communication Non Violente) : "Je vois ... [Faits]". Exemple : **"Je vois que tu es resté·e silencieux·se lors de la réunion de ce lundi"** (fait ou action ponctuelle) et non pas "C'est un fait, je vois que tu n'es pas motivé·e" (jugement de sa personne).



## 4. Sentiments

Exprime ce que tu ressens : "Je suis ... [Emotions]". Prends des gants, car ce n'est jamais agréable de découvrir ce qu'on provoque chez les autres. Si tu n'es pas à l'aise, précise que tu vas potentiellement mal t'exprimer pour que ton interlocuteur·trice ne prenne pas ça mot pour mot. Exemple : **"Je suis inquiet·ète"** et non pas "Je ressens un manque de motivation de ta part".

## 5. Besoins

Exprime le besoin insatisfait en toi qui te pousse à faire ce feedback : "J'ai besoin de ... [Besoin insatisfait]". Exemple : **"J'ai besoin d'interactions pendant nos réunions"**.
Et non pas "J'ai besoin que tu ..." qui est une exigence envers l'autre.

## 6. Reformulation

Tu peux alors demander à ton interlocuteur·trice de reformuler ce que tu viens de lui dire pour être sûr d'avoir bien transmis ton message.

Tu peux ensuite lui demander ce qu'il·elle ressent par rapport à ce partage.

## 7. Solutions

Aide l'autre à voir des solutions pour l'avenir : **"Que souhaiterais-tu à l'avenir ? Que proposes-tu pour la prochaine fois ?"**. Il est préférable que **les solutions viennent de lui·elle.**
S'il·elle n'en trouve pas, tu peux dire : "J'aurais une proposition à te faire, veux-tu l'entendre ?" (Sans formuler d'exigences comme "tu devrais").

## 8. Bilan

**Termine par un feedback positif envers ton interlocuteur·trice.**
Ex : "Je suis content·e de pouvoir te faire ces retours ouvertement, l'authenticité dans les relations est importante pour moi. J'apprécie de travailler avec toi."

Tu peux ensuite lui demander comment il·elle se sent maintenant.

# MAIS CE N'EST PAS UN PEU FLATTEUR TOUT ÇA ?

**Et si on avait besoin d'être mis·e·s en confiance** pour entendre quelque chose qu'on n'a pas envie d'entendre :) ?

Le but n'est pas d'appliquer une méthode sandwich pour obtenir ce que l'on veut. Le but est de trouver **sincèrement** les choses **positives** à dire, car **il y en a toujours**.

**Voir le verre à moitié plein permet de voir le bon en l'autre et de le·la remercier.** On met ainsi en lumière tout ce que l'autre nous a apporté. Et à terme, si on dit tout ce qui va bien, on l'encouragera à continuer dans cette voie, et donc il y aura moins de choses qui n'iront pas, et la relation sera plus agréable pour les deux.

# QUI PEUT FAIRE UN FEEDBACK ? ET À QUI ?

### Tout le monde peut faire des feedbacks à tout le monde, tant que la personne qui le reçoit est prête à l'entendre

### Pas besoin de te sentir légitime pour faire un feedback

### Pas besoin d'expérience ou de poids dans l'entreprise

Deux cerveaux valent mieux qu'un. La personne qui fait ou reçoit le feedback peut avoir 1 ou 15 ans d'expérience, et peut aussi bien être stagiaire que coordinateur·trice d'agence.

### Recevoir un feedback peut être vexant, surtout si cela vient d'une personne moins expérimentée

Pour éviter cette perception, avant de formuler un feedback, pose des questions pour comprendre : "Tu peux m'expliquer pourquoi tu as fait ce choix ?". Cela amène une discussion. C'est l'occasion pour la personne expérimentée d'exprimer son idée ou son cheminement. Cela permet pour les 2 d'apprendre et de partager ce qu'ils·elles ne connaissent pas.

# NOTES/

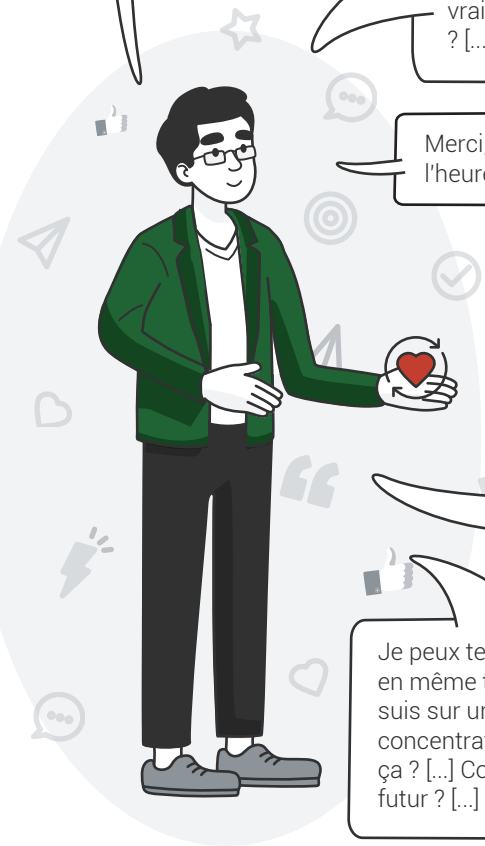
## LES FEEDBACKS QUE J'AI ENVIE DE FAIRE OU QUE JE N'OSE PAS FAIRE

# EXEMPLES DE FEEDBACKS

C'est vraiment agréable et rassurant pour moi de voir que pendant ma semaine de congé j'ai pu compter sur toi !

Tu serais dispo pour que je te partage quelque chose ? [...] J'apprécie l'implication que tu as dans ton travail et en même temps, quand on doit rendre un projet dans l'urgence pour vendredi et que je vois que le jeudi ce n'est pas finalisé, je suis stressé·e et inquiet·ète. J'ai besoin d'anticipation et d'un délai de sécurité. Comment tu le perçois ? [...] Que proposes-tu ? [...] Je peux te faire une proposition ? [...] J'apprécie que tu prennes en considération ce qui est important pour moi !

Hey John, dispo pour un feedback ? [...] J'aime l'équipe qu'on forme tous les 2, j'y tiens beaucoup ! Et depuis quelques semaines je suis tracas-sé·e, je perçois de la tension sur le projet, je ne suis pas à l'aise avec cette décision [...] que tu as prise. J'ai besoin de plus de coopération et de sérénité. Est-ce que ça te parle ? [...] Tu aurais une idée pour améliorer ça ? [...] J'ai une proposition qui rendrait vraiment mon job agréable, tu veux que je te la partage ? [...] C'est plaisant de pouvoir te dire ça sans conflit !



Merci, j'ai apprécié le respect de l'heure et l'efficacité de la réunion.

J'aimerais te faire un retour, ça serait quand le bon moment pour toi ? [...] Ce n'est pas facile pour moi de te le dire. Je t'apprécie et donc c'est important pour moi de te faire ce retour. Lorsque tu viens m'aider sur mon PC et que tu prends ma souris, je me sens irrité·e. j'ai besoin d'autonomie et d'être capable de le faire moi-même. Je voudrais être sûr de m'être bien exprimé·e, est-ce que tu pourrais reformuler ce que j'ai dit ? [...] Qu'est-ce que tu proposes à l'avenir ? [...] Merci de ce temps partagé. Comment tu te sens par rapport à ce partage ?

Je peux te faire un retour ? [...] J'aime travailler avec toi et en même temps quand tu viens me parler alors que je suis sur un autre sujet, je me sens tendu·e. J'ai besoin de concentration pour avancer. Ça te fait quoi quand je te dis ça ? [...] Comment voudrais-tu qu'on fonctionne dans le futur ? [...] Merci d'avoir proposé cette solution !

# NOTES /

| LES FEEDBACKS QUE J'AI DONNÉS | CE QUE J'AI RESSENTI ET CE QUE J'EN RETIENS |
| --- | --- |
| | |

# LES BONNES PRATIQUES

## Equité dans la relation humaine

Rappelle-toi que 2 personnes dans une relation sont égales et interdépendantes. Si tu as du pouvoir dans l'entreprise, souviens-toi de l'équité de la dimension humaine.

## Donne des feedbacks même lorsque tout va bien

## Un feedback doit être fait rapidement

- Ni trop tôt : une personne en colère ou occupée ne t'écoutera pas.
- Ni trop tard : l'autre ne se rappellera plus des faits, et toi tu risques de les avoir ruminés !
- Et en reportant systématiquement au lendemain, le feedback ne sera jamais fait !
- N'attends pas que le vase se remplisse pour faire un feedback, sinon tu n'arriveras plus à garder ton sang-froid.

## Un seul message par feedback : ce n'est pas un règlement de compte !

## DANS TON APPROCHE DE LA DISCUSSION À VENIR :

## Ton intention est très importante

Avec une intention de partager **ce qui est important pour toi**, d'exprimer tes **besoins satisfaits et insatisfaits**, ton feedback apportera des choses bénéfiques dans ta relation à l'autre et dans les processus de l'entreprise. Par contre, si tu cherches à changer l'autre, tu risques d'avoir plus de frustration qu'autre chose.

## Exprime ta peur de vexer l'autre

Si tu crains que ton message ne soit pris pour une critique, tu peux commencer par : "Je suis nerveux·se à l'idée de partager ce que j'ai à dire, et en même temps j'ai envie d'améliorer notre relation, donc je t'invite à m'arrêter dès que tu entends une critique".

## Se permettre d'être vulnérables

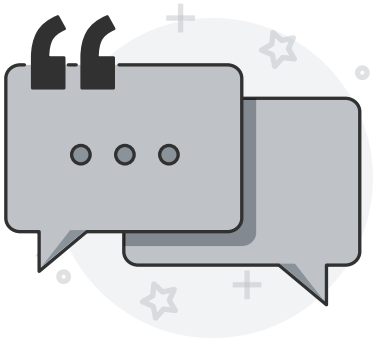
Si tu te montres vulnérable, tu permets à l'autre de l'être. Cela permet à chacun d'être soi-même, et de sortir des jeux d'égo et de pouvoir.

## Ne parle qu'au·à la concerné·e

Si tu as quelque chose à dire à quelqu'un, parle-en seulement à lui·elle. Commérer l'information à d'autres sera nocif et décrédibilisant.

## Ne déterre pas les problèmes du passé, va de l'avant

# DANS LA FORMULATION CLAIRE ET EFFICIENTE DE TON MESSAGE :



## Exprime ton problème avec le JE sans accuser avec le « TU qui tue »

Parle toujours de toi, partage **ton** expérience, et laisse l'autre parler de lui·elle.

## Exprime ton problème à partir des actes (verbe AVOIR) et ne juge pas les acteur·trice·s (verbe ÊTRE)

"Parlons de ce que tu as fait et non ce que tu es". Exemple : "Je ne t'ai pas entendu·e parler lors de la réunion d'hier" est bien plus facile à entendre que "tu es absent·e pendant les réunions".

## Remplace-le "mais" dans tes phrases

Les personnes auront tendance à ne retenir que la partie négative qui suit le "mais". Remplace "J'apprécie ton travail mais sur ce point-là ça ne va pas" par "J'apprécie ton travail **et / en même temps** sur ce point précis je souhaiterais autre chose".

## Délivre un message clair sans mélanger plusieurs informations

## Utilise des faits, des exemples précis, exprime ce qui t'impacte

"Tu es en retard" juge la personne. Il est préférable d'être factuel·le et d'expliquer ton problème : "J'ai fait le choix de t'attendre hier pour démarrer la réunion, ensuite j'ai été en retard et gêné·e vis-à-vis du·de la client·e. J'ai vraiment à cœur de considérer chacun·e et en même temps j'ai un planning à respecter, comment c'est pour toi quand je dis cela ?"

## Fais preuve de tact

Rappelle-toi que ton interlocuteur·trice a peut-être autant de choses à te reprocher, et que ce ne serait pas facile à entendre. Et puis il y aura toujours une personne plus compétente que toi dans un autre domaine, donc reste modeste et mesuré·e dans tes propos.

## Ose dire les choses

Savoir se dire les choses c'est se faire progresser mutuellement. Si tu n'oses pas, il n'y aura pas de progression.

## Parle de toi et pas des autres

C'est ton feedback et tes sentiments, ne cite pas une tierce personne « quelqu'un m'a dit … ». Lorsque tu répètes les paroles de quelqu'un d'autre, ça peut être très violent, c'est sorti de son contexte. Nous sommes tous responsables des messages que nous véhiculons. Et répéter les paroles de quelqu'un a souvent un effet boomerang.

## DANS LA MISE EN PLACE D'UN CONTEXTE FAVORABLE À SA RÉCEPTION :

### Inutile de vouloir régler un problème technique tant que la relation n'est pas bonne

### Fais de préférence un feedback en face à face

Si tu n'es vraiment pas à l'aise, tu peux l'écrire en précisant par exemple "Difficile pour moi de te faire ce retour en face à face, j'avais besoin de poser mes propos par écrit, ceci dit je suis maintenant disponible pour en parler avec toi". Attention toutefois, ton intention et tes ressentis sont alors plus durs à faire transparaître.

### Tu as le droit de te planter sur tes premiers feedbacks

Il vaut mieux se planter que de ne pas en faire, accepte-toi le droit à l'erreur. Si quelqu'un se vexe, demande-lui de quelle façon il·elle aurait aimé que tu lui partages ton feedback.

### Fais un feedback en privé et pas en public : c'est confidentiel

### Ecoute activement pour être sûr·e d'être sur la même longueur d'onde

Si tu vois de la détresse ou de la peur chez l'autre, arrête-toi et demande-lui ce qu'il se passe pour lui·elle.

### Tu peux solliciter des feedbacks

Par exemple : "Qu'est-ce qui a été satisfaisant pour toi ?" ou "As-tu une remarque concernant mon travail ?"

### Fais des propositions pour le futur

Revenir sur des faits passés peut être vexant pour l'autre, alors concentre-toi sur le futur : "Je t'invite à essayer de faire comme ça la prochaine fois".

# COMMENT RÉAGIR QUAND JE REÇOIS UN FEEDBACK ?

## Ecoute d'abord sans interrompre

La personne qui te fais un feedback peut être tendue et compenser ça par de la colère. Elle fait de son mieux pour exprimer ses besoins, **ne le prend pas personnellement**.

## Cherche à comprendre ce qui est important pour lui·elle et reformule

Pose des questions pour bien comprendre ses besoins, et reformule ce qu'il·elle t'a dit pour t'assurer que tu as bien compris : "est-ce que tu veux que l'équipe travaille de façon plus efficace ?"

## Sois confiant·e que l'autre te veut du bien, c'est l'opportunité d'évoluer

## « On a le choix dans notre vie entre être heureux et avoir raison »

**Marshall Rosenberg**

Tu as le droit d'avoir vécu une situation d'une manière différente. Inutile de te justifier, ou de prouver que tu as raison. Ta capacité à accueillir ce que tu entends sera ta capacité à progresser.

## Attention au biais de confirmation

Si tu penses que tu es génial·le ou nul·le, ton cerveau aura tendance à retenir que ce qui va dans son sens.

## Si tu as l'impression d'être attaqué·e, rappelle-toi que :

- C'est peut-être un signe que la personne a besoin d'empathie.
- Lorsque tu entends un reproche, il n'y en a pas forcément : ton interlocuteur ne parle que de lui et de ce qu'il vit. Si ce n'est pas le cas, tu peux reformuler.
- Tu peux **exprimer sans agressivité ta vulnérabilité** : "Quand tu me dis ça, je me sens à la fois triste et démotivé·e".

## Accepte aussi les retours positifs

Ils peuvent être sincères sans intention d'obtenir quelque chose de toi. Ne te prive pas d'une précieuse reconnaissance.

Demande des idées à ton interlocuteur·trice pour pouvoir t'améliorer.

**Remercie la personne pour son retour,** car cela lui a demandé du courage.

# NOTES/

| LES FEEDBACKS QUE J'AI REÇUS | CE QUE J'AI RESSENTI ET CE QUE J'EN RETIENS |
| --- | --- |
| | |

# COMMENT PASSER À L'ACTION MAINTENANT ?

### Une nouvelle habitude se prend en pratiquant, pratiquant, pratiquant

Pratique le plus souvent possible, encore et encore. Teste et fais des erreurs.
Pas besoin de faire de parfaits feedbacks. Il n'y a pas de bons ou de mauvais feedbacks, que des feedbacks qui font progresser !

### Transforme la culture de ton entreprise en commençant par transformer ta propre culture

L'évolution d'une organisation passe par l'évolution des personnes qui la composent.

### Fais des feedbacks dès que tu le peux, de façon spontanée

Que dirais-tu de commencer par un feedback par jour ? Pour t'entraîner et l'ancrer dans ta culture.

### Une routine à mettre en place

Propose à tes collègues un moment spécifique pour vous faire chacun votre tour 2 feedbacks positifs et 2 constructifs (lors de la réunion du lundi matin, une fois par mois ...). Les personnes qui le souhaitent peuvent s'engager sur les points qu'elles voudraient améliorer.

### Oublie les feedbacks anonymes

Le feedback anonyme est une solution de facilité à proscrire. Il risque de te détourner du feedback en face à face, qui lui, fait grandir et améliore la relation entre 2 personnes.

### Pense fréquence plus que qualité

Plus les feedbacks sont fréquents plus ils sont pertinents pour construire une relation solide avec l'autre. Tu développeras la qualité de tes feedbacks avec la pratique.

## UN DÉFI POUR TOI : TESTE 1 FEEDBACK PAR JOUR PENDANT 1 MOIS

Et commence dès aujourd'hui en nous faisant un retour :)

# NOTES/

## LES ROUTINES QUE JE METS EN PLACE POUR DÉVELOPPER LA CULTURE DU FEEDBACK DANS MON ENTREPRISE ET DANS MON ENTOURAGE

Si tu veux de l'aide pour mettre en place la culture du feedback dans ton entreprise, contacte-nous : livret-feedback@web-atrio.com

Développer cette culture du feedback est important pour nous, pour la satisfaction de chacun·e et l'évolution de tou·te·s, alors n'hésite pas à nous faire ton feedback.

**Disons-nous les choses franchement, mais avec tact !**
La confiance donnée est le cadre essentiel pour permettre l'épanouissement de chacun·e.

**Dernière version pdf du livret :** http://www.web-atrio.com/SSII/livret-feedback
**Vous pouvez aussi le commander en version brochée.**

**Un grand merci aux contributeurs·trices et relecteur·trice·s :**

- **Danielle Escoula**, formatrice en communication consciente (basée sur la CNV Communication Non Violente)

- **François Hirschowitz**, formateur consultant en communication interpersonnelle et dynamique de groupe

- **Alexis Lamrani**, Web-atrien sensible à la culture du feedback

« La pertinence du feedback sur des tâches journalières est le facteur numéro 1 d'amélioration de la performance de chaque personne dans l'entreprise »
(Source : Corporate Leadership Council)

Ce petit livret te donnera les outils pour mettre en œuvre un feedback pertinent.

Il te permettra notamment de :
- Prendre conscience des différents types de feedbacks
- Connaître ce qui est susceptible de t'empêcher de réaliser des feedbacks
- Ressentir le bon moment pour faire un feedback, qui peut le donner et le recevoir
- Être préparé·e aux difficultés que tu pourras rencontrer, et comment les gérer
- Apprendre à délivrer un feedback constructif en 8 étapes clés
- Savoir comment réagir lorsque tu recevras un feedback
- Avoir connaissance des bonnes pratiques pour réaliser un feedback :
dans sa formulation claire et efficiente, dans l'approche à avoir, et dans la mise en place d'un contexte favorable à la bonne réception de ton message.

Texte : Rémi Gaubert, Co-fondateur de Web-atrio
Relecture : Danielle Escoula, Formatrice en communication consciente
Mise en page : Lucile Deltheil, Chargée de communication à Web-atrio
Illustration : Camille Simonella, Designeuse

Version 1.0

livret-feedback@web-atrio.com
http://www.web-atrio.com