

Par et pour le personnel d'encadrement du gouvernement du Québec

Décembre 2007, Vol. 20 no 2

SOMMAIRE

Dossier

Pour diminuer le risque humain : savoir connaître et reconnaître
Entrevue avec Michel Vézina 2

Vidéos et livre 6

Repères 7

La gestion des risques : gérer le risque humain



Ce bulletin fait suite à celui publié en septembre dernier portant sur la gestion des risques. On y traite plus particulièrement des risques psychologiques auxquels peuvent être exposés les humains au sein des organisations.

Le docteur Michel Vézina, professeur titulaire au Département de médecine sociale et préventive de l'Université Laval, à Québec, et conseiller en santé au travail à l'Institut national de santé publique du Québec, nous parle de l'importance de tenir compte des besoins fondamentaux des êtres humains dans les milieux de travail, notamment **des besoins d'appartenance, d'estime de soi et d'accomplissement personnel.**

En mars prochain, vous recevrez le troisième bulletin sur la gestion des risques, lequel traitera d'une expérience administrative dans ce domaine et soulignera les 25 années d'*Échange*.

J'espère que l'article de monsieur Vézina saura vous intéresser et vous convaincre de toute l'importance de mieux adapter les styles de gestion des organisations aux personnes qui y travaillent afin que celles-ci puissent continuer d'être productives tout en étant satisfaites et motivées.

Bonne lecture et Joyeuses Fêtes à vous toutes et à vous tous !

Suzanne Laliberté
 Rédactrice en chef

ÉCHANGE est un bulletin thématique de communication destiné aux cadres. Son objectif est de favoriser le partage d'expériences et le perfectionnement du personnel d'encadrement. Il est dirigé par un groupe de cadres qui se sont engagés à faire découvrir la richesse et la profondeur des expériences des gestionnaires de la fonction publique québécoise. • Rédactrice en chef : Suzanne Laliberté • Comité d'orientation : Daniel Bastille, Julie Bédard, Marc Cambon, Andrée Larose, Yvon Martel, Renaud Raymond, Line Tremblay • Conseillère à la rédaction : Chantal Hivon • Révision linguistique : Syntexte • Correction des épreuves : Karole Bergeron, Aline C. Racine • Édition électronique : André La Rochelle • Secrétariat : Aline C. Racine • Production : Direction des communications • Courrier électronique : bulletin.echange@sct.gouv.qc.ca • Site Internet : www.tresor.gouv.qc.ca/echange/ • Pour collaborer ou obtenir des renseignements : Suzanne Laliberté, 418 528-6727 • Les opinions émises dans ÉCHANGE n'engagent que la responsabilité des rédactrices et des rédacteurs. • La forme masculine est parfois utilisée pour désigner aussi bien les hommes que les femmes. La reproduction d'articles est autorisée en mentionnant la source. Achievé d'imprimer à Québec, en décembre 2007. • Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Bibliothèque et Archives Canada • ISSN 0821-8889

Secrétariat
 du Conseil du trésor

Québec 

Pour diminuer le risque humain : savoir connaître et reconnaître

Propos recueillis par Suzanne Laliberté

Michel Vézina est professeur titulaire au Département de médecine sociale et préventive de l'Université Laval, à Québec, et conseiller en santé au travail à l'Institut national de santé publique du Québec.

Il a terminé ses études de médecine en 1971 à l'Université Laval et une maîtrise en santé publique au Harvard School of Public Health en 1976. En 1981, il a obtenu un diplôme de spécialiste en santé communautaire de l'Université Laval.

Le docteur Vézina a effectué de nombreuses recherches et il est l'auteur de publications scientifiques portant sur les effets de l'organisation du travail sur la santé. Son expertise porte principalement sur les répercussions psychosociales du travail et sur les façons de les prévenir.



Michel Vézina
Professeur titulaire au Département
de médecine sociale et préventive
Université Laval

Vous qui observez les milieux de travail depuis des années, comment en qualifieriez-vous l'évolution ?

Nos milieux de travail se sont en effet considérablement transformés au cours des dernières années. Plusieurs facteurs en sont la cause. La **mondialisation** a augmenté la concurrence à tous les niveaux et dans l'ensemble des secteurs d'activité, ce qui a engendré beaucoup de pression sur nos organisations et, par conséquent, sur l'ensemble des travailleurs. Les **nouvelles technologies** y ont également contribué, en élargissant l'envergure de nos interventions et en accélérant le rythme du travail tout en imposant souvent des mesures additionnelles de contrôle de la production du personnel.

Dans la plupart des pays développés, et au Québec en particulier, la **démographie** impose des changements exigeants à nos organisations. Les baby-boomers se retirent du marché du travail pour laisser la place à une nouvelle génération de travailleurs moins nombreux et dont les valeurs

à l'égard du travail sont différentes, comme celle de concilier le travail, la famille et la vie personnelle. Les besoins de la population vieillissante suscitent eux aussi des changements notables à la brochette de produits et de services offerts, notamment dans le secteur de la santé et des services sociaux.

À cela s'ajoutent les préoccupations grandissantes à l'égard de **l'environnement**, particulièrement dans la mesure où la santé de la population peut être affectée. Plusieurs pratiques doivent désormais faire l'objet d'études d'impact et tout développement doit pouvoir être qualifié de durable.

Tous ces changements n'entraînent-ils pas de nouveaux risques ?

En effet, les pratiques de gestion de risque auparavant réservées à certains secteurs d'activité fortement réglementés comme ceux de la finance et des assurances doivent maintenant être appliquées à d'autres fonctions et à d'autres secteurs, comme ceux de la santé physique et psychologique des individus. Dans ce nouveau contexte, une saine gestion des risques acquiert une toute nouvelle importance. Il faut cerner tous les risques, déterminer comment ils sont reliés et bien établir le traitement d'ensemble qu'il convient de leur appliquer.

Plusieurs pays, dont la France et la Belgique, ont légiféré à l'égard des risques. Ils exigent des organisations un bilan complet des risques globaux, c'est-à-dire des risques environnementaux, organisationnels, sociaux et psychologiques. En France, ce bilan s'appelle *le document unique*. Le risque tient ainsi compte de tout ce qui peut porter atteinte à la santé physique et psychologique des individus, soit tout ce qui met l'intégrité humaine en péril.

Prenons l'exemple de l'exposition au plomb. Certaines usines ont pris des mesures pour éliminer

l'exposition au plomb de leurs travailleurs. Ce faisant, ils ont déversé dans l'environnement des substances chimiques dangereuses, qui mettent en péril la santé de la population avoisinante, notamment celles de jeunes enfants. Un autre exemple est celui des usines de pâtes et papier qui ont déversé, pendant de nombreuses années, leurs eaux usées dans les rivières avoisinantes. Le coût des externalités devrait désormais être comptabilisé dans les coûts de production.

Vous parlez des risques psychologiques pour les humains ; qu'en est-il exactement ?

Il est relativement facile de prouver scientifiquement les effets nocifs des matières toxiques sur l'environnement et sur la santé physique. Il est cependant plus difficile de démontrer les effets du stress sur la santé psychologique des travailleurs. On n'accepte pas encore facilement, par exemple, que la surcharge de travail puisse occasionner des maladies mentales ou cardiovasculaires pouvant être mortelles pour certains individus potentiellement plus exposés et moins bien encadrés.

Pourtant, il a été clairement établi qu'il existe un lien de cause à effet entre le stress et les maladies cardiovasculaires ou la détresse psychologique de même qu'entre le harcèlement psychologique et la dépression. Les incidences psychosociales sont très importantes en milieu de travail dans le monde occidental. Les programmes d'aide aux employés regorgent de clients qui s'absentent pour des périodes plus au moins longues et les coûts associés aux maladies mentales liées au travail ont considérablement augmenté au cours des dernières années. Pourtant, ces charges ne sont nullement comptabilisées dans les coûts de production.

Il est vrai que les causes des maladies mentales sont multifactorielles. Cependant, il faut se rappeler que ces maladies ont des effets importants sur les travailleurs et qu'il est essentiel de déceler les facteurs qui peuvent être déterminants. Cela nécessite une meilleure connaissance du phénomène et la mise en place de stratégies d'encadrement appropriées et efficaces.

Que devient le rôle du gestionnaire dans ce nouveau contexte ?

Le gestionnaire a un métier difficile. On lui demande de faire bonne figure et d'augmenter le rendement de son équipe dans des conditions qui

sont parfois exigeantes, complexes et largement méconnues. « Faire plus avec moins » constitue l'essentiel du discours des vingt dernières années. En plus d'être performant, **le gestionnaire doit être en mesure d'aider et de soutenir les employés sous sa supervision. Pour ce faire, il doit être compétent et avoir une bonne compréhension des besoins fondamentaux des êtres humains, notamment le sentiment d'appartenance, l'estime de soi et l'accomplissement personnel.**

Le **sentiment d'appartenance**, ou l'esprit d'équipe, se traduit par l'entraide, la collaboration ou, plus globalement, par du soutien dans les moments difficiles. Ces éléments de l'organisation du travail sont des facteurs qui contribuent à prévenir l'épuisement professionnel. À l'inverse, l'isolement ou la tendance égocentriste représente un risque humain autant pour le personnel d'encadrement que pour les membres d'équipes.

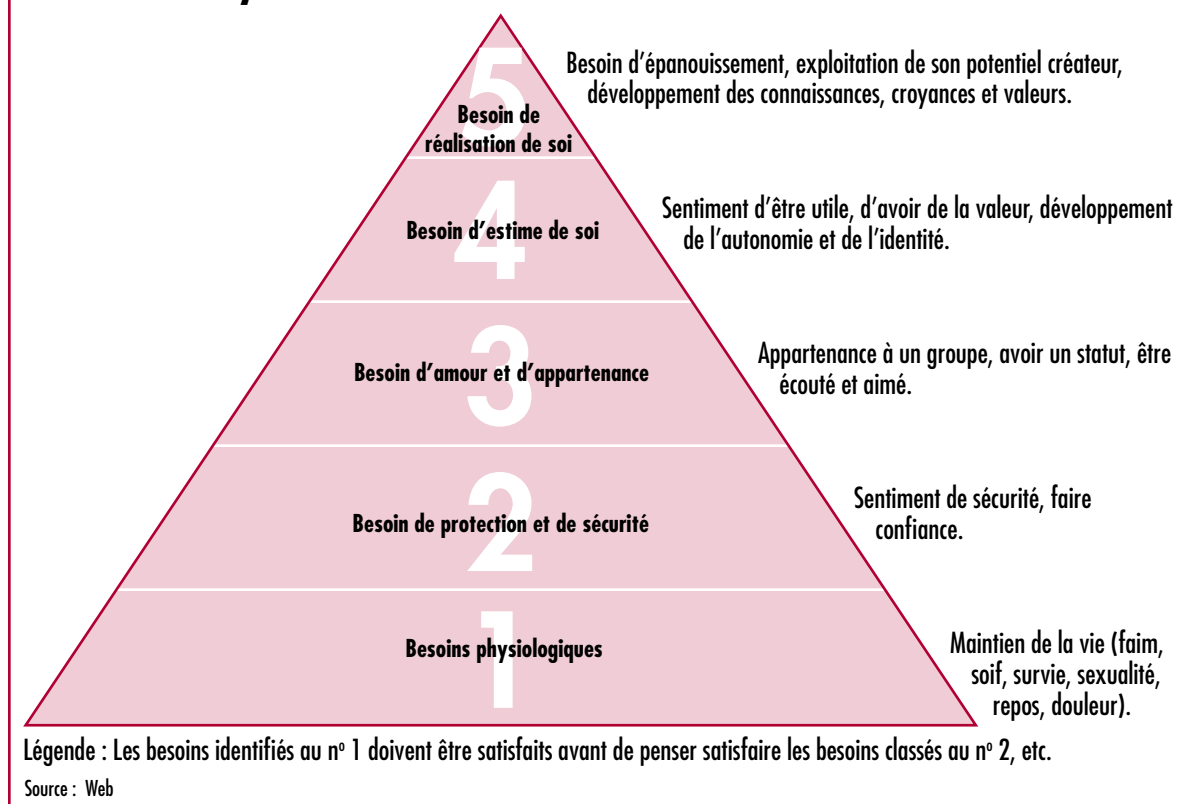
Une des principales récriminations des employés à l'égard de leurs gestionnaires est leur manque de présence et de disponibilité. « Ils siègent à différents comités, ils sont toujours en réunion et lorsqu'on veut les rencontrer, ils s'enferment dans leurs bureaux. Ils sont stressés, impatients et plus souvent préoccupés de répondre aux demandes de leurs supérieurs que de gérer leur personnel. »

Les gestionnaires sont généralement débordés; ils ont peu de temps à accorder à leurs employés, lesquels se sentent délaissés et abandonnés à leur propre sort. Je me souviens du cas d'une infirmière qui soignait un patient qui se trouvait à l'article de la mort et qui n'a pu trouver personne pour l'aider, sa supérieure assistant à une rencontre et ses collègues étant aussi débordées qu'elle. Il n'est pas facile de s'entraider lorsque tout le monde est sous pression. Lorsque les caractères sont écorchés, la colère monte. Chacun protège son territoire et impose ses limites. La surcharge généralisée de travail ne favorise pas le travail en équipe pas plus que l'entraide.

On oublie souvent que gérer, c'est d'abord et avant tout gérer des personnes. Et pour bien gérer chaque personne de son équipe, un gestionnaire

Il a été clairement établi qu'il existe un lien de cause à effet entre le stress et les maladies cardiovasculaires ou la détresse psychologique de même qu'entre le harcèlement psychologique et la dépression.

Pyramide des besoins de Maslow



doit être compétent et disponible. Il doit aussi s'intéresser à toutes les personnes tant comme individus qu'à titre d'employés. Un gestionnaire doit chercher à établir des relations humaines de qualité autant avec les personnes qu'il supervise qu'avec ses pairs au sein de l'organisation. Les gestionnaires ne sont pas suffisamment conscients de l'importance qu'ils ont sur le plan des rapports humains et du climat de travail dans leur équipe.

Mais pour cela, il faut du temps et c'est précisément ce dont les gestionnaires se plaignent de manquer. Ce manque de temps chronique favorise l'éclosion de conflits et de là le harcèlement psychologique. Compte tenu des attentes de résultats élevées et du nombre de ressources qui diminuent constamment, le harcèlement psychologique est de plus en plus fréquent. Les employés sont exaspérés et se rabattent sur les membres de leur équipe. C'est un processus tout à fait humain. Ça fait boule de neige et la porte est grande ouverte aux conflits. **Tout conflit est un risque en soi. S'il n'est pas géré sous prétexte qu'il va se régler tout seul avec le temps, le climat de travail dégénérera et les relations**

s'envenimeront. Le gestionnaire doit chercher à régler promptement tout conflit. Encore faut-il savoir comment le faire, en avoir le courage et prendre le temps de le faire.

Quelles mesures peut-on mettre en œuvre pour aider les gestionnaires ?

En vue d'augmenter la présence et la disponibilité du personnel d'encadrement auprès des employés, on a tenté une expérience pilote dans laquelle les gestionnaires ont été amenés à s'interroger sur la nécessité de participer ou non à différents comités. On leur a suggéré de déléguer un employé d'expérience à leur place. Lorsqu'elle était mise en œuvre, cette mesure avait pour effet de libérer le gestionnaire pour qu'il puisse vaquer à d'autres occupations, tout en valorisant l'employé sélectionné.

Souvent, les gestionnaires se considèrent comme indispensables; ils sont par conséquent peu enclins à déléguer leur pouvoir de crainte de perdre la face ou de se montrer vulnérables en demandant de l'aide. De cela découle l'isolement dans lequel ils se placent, sans oublier le stress

dont ils hésitent à parler pour ne pas nuire à leur carrière, car, après tout, ne sont-ils pas sensés être capables de tout régler par eux-mêmes ?

Comme l'organisation du travail valorise la concurrence pour obtenir des promotions, il devient par conséquent difficile de se confier à ses collègues. Le gestionnaire ne peut pas non plus se confier à son supérieur de peur de se montrer dépassé ou incompetent, pas plus qu'à ses employés de peur de les insécuriser. Alors, à qui peut-il se confier ?

Pour permettre aux gestionnaires d'échanger entre eux, on a créé, il y a quelques années, des regroupements de gestionnaires dont l'objectif était de discuter uniquement des problèmes de santé psychologique au travail dans un contexte où la concurrence est inexistante. Ces groupes, appelés programmes d'aide organisationnels, ont connu une grande popularité auprès des gestionnaires, et ils fonctionnent toujours.

Il faut se rappeler que les gestionnaires sont aussi des êtres humains qui ont des limites. **Il faut les former à la gestion de personnes et les appuyer par la suite. Il est également important de créer des lieux où ils peuvent être écoutés et conseillés.**

Outre le sentiment d'appartenance, quel autre facteur peut contribuer à diminuer le risque humain ?

Un autre facteur contribuant à minimiser le risque humain dans les organisations est la **reconnaissance**. Il est primordial d'en comprendre l'importance et de s'y investir. Non seulement par le biais de galas, de programmes ou de gestes comme la remise d'une montre après vingt-cinq années de service ou par l'envoi de cartes d'anniversaire. Faire parvenir une carte d'anniversaire à un employé et ne pas le reconnaître dans l'ascenseur la journée même est un geste qui est plus irritant qu'aidant. Les employés ne sont pas dupes !

La reconnaissance doit se manifester tous les jours. Ce peut être par des gestes quotidiens aussi simples que de saluer quelqu'un ou de reconnaître ses bons coups. Cependant, pour reconnaître, il faut d'abord connaître, savoir ce que font les employés, apprécier les difficultés qu'ils éprouvent, être au courant de ce qui se passe, aider, appuyer et traiter tout le monde de façon juste et équitable. Manquer de reconnaissance peut non seulement démotiver un employé,

mais également lui signifier un certain mépris. **L'estime de soi est alors affectée et la perte de l'estime de soi est l'antichambre de la dépression.** Le commun des mortels a besoin du regard de l'autre.

Lorsque les employés ne se sentent pas reconnus, les équipes ne se créent pas et le milieu de travail est déshumanisé. Il n'y a pas de synergie, il n'y a pas de vie. Gérer, c'est gérer la vie, la promouvoir et lui fournir un cadre dans lequel elle peut s'épanouir.

Les gestionnaires sont parfois gênés de féliciter leurs employés et de souligner leurs bons coups. Ils craignent qu'ils ne s'enflent la tête ou qu'ils ne se reposent sur leurs lauriers. Pourtant, la reconnaissance est l'un des facteurs les plus mobilisant qui soit. Elle constitue le carburant qui pousse à se surpasser. Il faut toutefois se garder de l'utiliser pour flatter ou pour manipuler, car l'effet contraire serait engendré. À l'opposé, ne relever que les mauvais coups, surtout sans en comprendre tout le contexte, est aussi un facteur particulièrement démobilisant.

Gérer, c'est gérer la vie, la promouvoir et lui fournir un cadre dans lequel elle peut s'épanouir.

Qu'en est-il du besoin fondamental d'accomplissement personnel ?

Le dernier facteur qui permet de réduire l'épuisement professionnel est le sentiment d'**accomplissement personnel**. Gérer le risque humain, c'est permettre aux individus de s'accomplir, de laisser leur marque, de créer. Chaque individu ressent le besoin d'utiliser ses habiletés et d'en façonner de nouvelles pour satisfaire ses propres aspirations et se valoriser tant à ses yeux qu'aux yeux des autres.

Un travail qui laisse toute la latitude à l'employé, qui lui procure une certaine autonomie pour qu'il puisse créer et prendre des décisions est généralement plus gratifiant que celui qui est encadré par des directives strictes, des procédures et des normes où l'employé n'est qu'un exécutant.

En conclusion, quels seraient les moyens de diminuer le risque humain dans les organisations ?

La meilleure manière de contribuer à diminuer le risque humain dans les organisations est de tenir compte des besoins fondamentaux

des êtres humains, notamment les besoins d'appartenance, d'estime de soi et d'accomplissement et cela vaut autant pour les employés que pour le personnel d'encadrement.


Il faut également reconnaître que les gestionnaires jouent un rôle clé dans la gestion des personnes. Leurs interventions à cet égard devraient être valorisées. Pour être compétents et efficaces, les gestionnaires doivent être formés à la gestion des personnes et soutenus par des experts. Il est également important qu'ils soient conscients de l'importance de leur rôle. On attend d'eux qu'ils soient disponibles, et capables de reconnaître et d'appuyer leur personnel. Ils ont également besoin d'échanger avec des personnes qui vivent des expériences semblables et qui sont en mesure de leur offrir du soutien et de l'entraide. Finalement, il est important de leur donner l'occasion d'exprimer leurs problèmes, lesquels les amènent bien souvent dans un état de détresse psychologique.

En terminant, voici quelques témoignages qui illustrent bien des exemples d'états de détresse psychologique que peuvent vivre certains gestionnaires.

« On est tous sur la défensive, donc on ne partage pas l'information... On n'est pas capable de dire non et de négocier. On se retrouve toujours tout seul. »

« On a de la misère à faire entièrement confiance à nos collègues. On est en concurrence. On a une image à défendre. On garde nos problèmes personnels pour soi. On a peur de dire qu'on est fatigué. »

« Les pressions de la direction sont de plus en plus fortes pour augmenter la production. Lorsque je discute avec mes subordonnés, je découvre qu'il y a beaucoup de bon sens dans ce qu'ils disent. Alors j'en parle à mes supérieurs et on me dit non, parce que notre objectif, c'est telle ou telle chose. À partir du moment où j'accepte de suivre les orientations de mes supérieurs, je suis obligé de laisser de côté mon système de valeurs. C'est évident que ma crédibilité aux yeux de mes subalternes est complètement remise en question. »

Extrait de la vidéo *Pour donner un sens au travail*. 

V IDÉOS ET LIVRE

Quand le cadre ne cadre plus

Les Productions Virage inc., Montréal, 2006

514 276-9556

Pour donner un sens au travail

L'Association canadienne pour la santé mentale, division de Québec à Montréal, 1996

514 849-3291

Nous recommandons fortement le visionnement de ces deux vidéos, lesquels relatent les témoignages d'employés et de gestionnaires qui ont connu l'épuisement professionnel et qui en déterminent les causes. La pression pour la performance, la productivité ainsi que la complexité engendrée par les changements, les nouvelles technologies et le nombre grandissant de règles, de normes et de directives ont considérablement alourdi le travail.



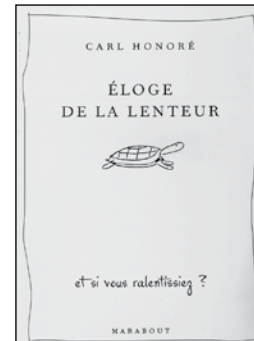
Comme travailleur, il nous faut retrouver la capacité de dire non, d'imposer nos valeurs et nos rythmes et de retrouver le sens du travail bien fait, le bonheur dans les relations humaines enrichissantes, l'entraide et le service de qualité.

L'éloge de la lenteur

Carl Honoré, Éditions Marabout, 2004

Aujourd'hui, la culture est imprégnée de rapidité. Mais dans cette course effrénée contre la montre, rien ne survit : notre travail, notre santé, nos relations, notre vie sexuelle. Nous sommes si pressés que la personne ou la chose qui nous ralentit représente d'emblée l'ennemi à évincer. Tout un courant d'opinions met en question ce culte de la vitesse et réaffirme les vertus de la lenteur. Baptisé Slow, ce mou-

vement ne prétend nullement qu'il faut tout faire à une allure d'escargot, mais il souligne que notre qualité de vie passe par un meilleur équilibre entre la rapidité et la lenteur.



RÈPÈRES

GPS (Gestionnaires partenaires pour la santé)

Vous souhaitez échanger avec d'autres gestionnaires sur les problématiques de santé psychologique au travail et développer vos habiletés en gestion des personnes ?

Si tel est le cas, faites partie d'un GPS, c'est-à-dire joignez-vous aux différents groupes de gestionnaires partenaires pour la santé. Chaque groupe est composé d'une vingtaine de gestionnaires qui se réunissent deux fois par année, à raison d'une journée et demie par rencontre.

Pour plus d'information, contactez M^{me} Johanne Gosselin, au 418 528-6722 ou adressez-lui un courriel à : johanne.gosselin@sct.gouv.qc.ca

Cours en gestion intégrée du risque, selon l'approche PESTELO

Le ministère des Services gouvernementaux (MSG) a organisé une formation de deux jours donnée par l'école des HEC. Vous pourrez ainsi acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour identifier et gérer les risques de natures politique, économique, environnementale, légale, etc.

Les 30 et 31 janvier 2008

À l'ENAP Montréal, situé au 4750 Henri-Julien (près des rues Rachel et Saint-Denis)
Coût 185 \$

Préinscription obligatoire à l'adresse intranet suivante :
[www.gouvernement-en-ligne.qc.ca] – cliquer sur Calendrier des activités

Vous n'avez pas accès à l'intranet ? Vous désirez plus d'information ? Veuillez communiquer avec le MSG au moyen de l'adresse de courriel : [gouvernement.enligne@msg.gouv.qc.ca].

REPÈRES (SUITE)

Enrichissez votre pratique de gestion !

Le Centre québécois de leadership vous offre des activités d'échange, de réseautage et de développement

Groupes d'échange entre pairs

Vous êtes cadre et vous appartenez à la classe 1, 2 ou 3 ? Faites comme une centaine de vos collègues et prenez le temps de vous joindre à un **groupe d'échange entre pairs**. Cette activité est une occasion de se donner des repères, d'échanger avec des collègues sur des sujets liés au rôle de gestionnaire public et d'apprendre dans une formule souple et dynamique lors de deux rencontres annuelles regroupant environ vingt-cinq gestionnaires pendant une journée et demie.

Information : Luc Allard, 418 641-3000, poste 6435

Cercles de gestion interministériels

Plus de cinq cents gestionnaires ont répondu à l'appel du Centre québécois de leadership et se sont inscrits à un cercle de gestion

interministériel pour l'année 2007-2008 ! Un cercle de gestion interministériel réunit des gestionnaires qui décident de se rencontrer sur une base régulière en vue d'échanger sur des problèmes et des préoccupations propres à l'exercice du métier de gestionnaire public. Le cercle permet de vivre l'expérience du partage d'expertise entre gestionnaires publics et de trouver des pistes d'action pour enrichir sa pratique. Il s'agit d'une activité gratuite qui se tient dans presque toutes les régions du Québec. Avis aux intéressés : la prochaine période d'inscription démarrera en mai 2008.

Programme de formation à la gestion publique

Vous occupez pour la première fois un poste de gestion au sein de la fonction publique québécoise ? Vous voulez entreprendre cette nouvelle carrière du bon pied ? Faites comme plus de trois cent cinquante de vos collègues et inscrivez-vous au **Programme de formation à la gestion publique**. Il est obligatoire et il vous permet de constituer un coffre à outil de base pour exercer de façon compétente votre nouveau métier. Vos conseillers et conseillères en gestion des ressources humaines connaissent bien le programme et pourront vous accompagner durant votre cheminement. Contactez-les pour vous inscrire.

Petits déjeuners et ateliers de leadership

En 2006-2007, vous étiez plus de mil huit cents gestionnaires à participer à nos vingt-six **petits déjeuners et ateliers de leadership** organisés à votre intention dans onze régions administratives du Québec. Voici l'horaire des activités de l'hiver et du printemps 2008. Inscrivez-le dès maintenant à votre agenda !

Québec	8 février 2008	Saguenay	18 avril 2008
Montréal	15 février 2008	Rimouski	25 avril 2008
Bécancour	22 février 2008	Gaspé	9 mai 2008
Rouyn-Noranda	14 mars 2008	Chibougamau	23 mai 2008
Gatineau	28 mars 2008	Montréal	30 mai 2008
Sherbrooke	4 avril 2008	Sept-Îles	6 juin 2008
Québec	11 avril 2008		

Pour connaître les thèmes qui seront abordés ainsi que nos invités, rendez-vous sur notre site Web au www.cql.enap.ca.



Centre québécois
de leadership

Complice | de votre développement

**Pour tout savoir sur nos produits et services,
rendez-vous à l'adresse suivante :
www.cql.enap.ca**