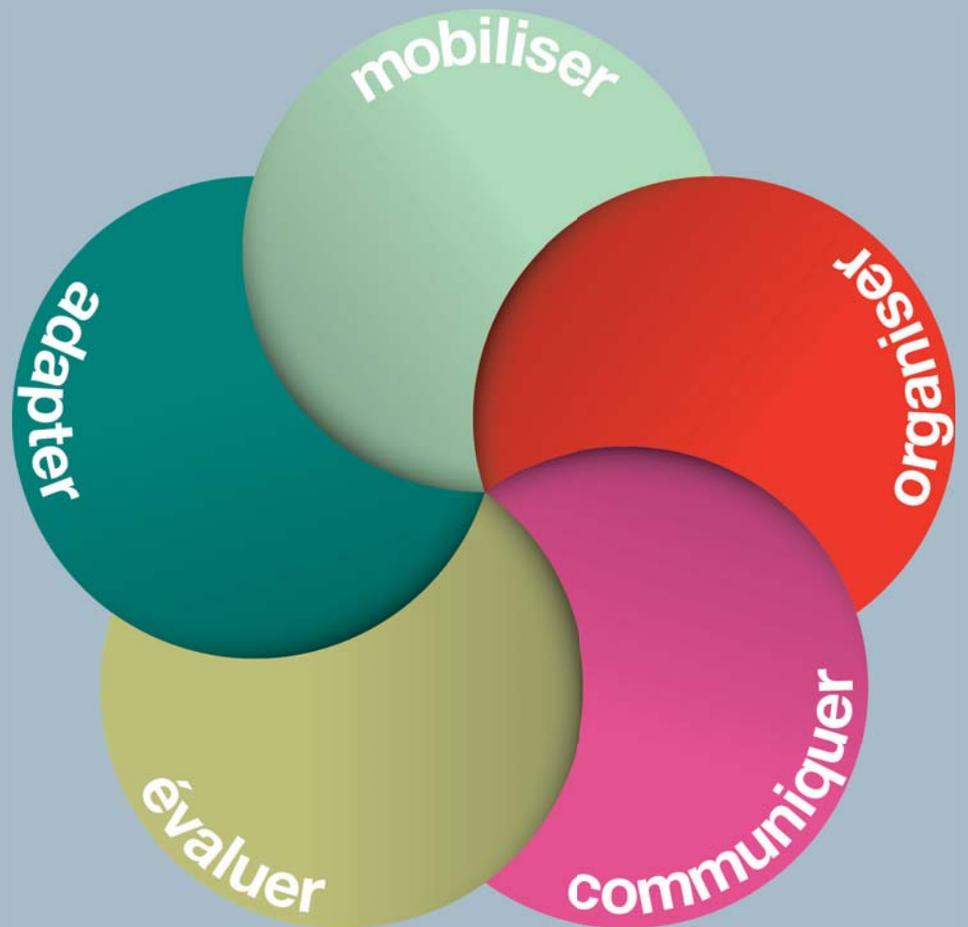




**Programme intégré de  
développement des compétences  
en gestion des ressources humaines  
axé sur la supervision au quotidien**

**POUR GÉRER  
PLUS  
HUMAINEMENT  
LES ENJEUX DE  
LA SUPERVISION**



**INSTITUT m3i**  
MESURER – MODIFIER – MAÎTRISER – INTÉGRER



NIVEAUX

ENJEUX

**m3i**

SUPERVISION

ESSENTIEL

8 journées



**SA.1** La personne et ses motivations

**SA.2** L'équipe et son fonctionnement

**SA.3** Le rôle du leader / coach

3 jours  
Exercer un leadership qui réponde autant aux besoins des personnes qu'à ceux de l'équipe.

**Coaching** Profil 7-D (4 heures)



**SA.4** La gestion efficace du quotidien

**SA.5** La délégation et la responsabilisation

2 jours  
Partager équitablement le travail au quotidien en fonction des capacités de chaque personne.

**Coaching** Profil 7-D (2 heures)



**SA.6** La communication, l'écoute et le feedback

1 jour

Comprendre les messages provenant des membres de l'équipe, s'exprimer et réagir de manière appropriée.



**SA.7** L'appréciation du travail réalisé

1 jour

Évaluer la qualité du travail réalisé et reconnaître la contribution de chaque personne.



**SA.8** La gestion des comportements difficiles

1 jour

Intervenir convenablement auprès d'une personne dont la conduite est inappropriée.

**Coaching** Profil 7-D (2 heures)



mobiliser

# LA PERSONNE ET SES MOTIVATIONS

## MODULE SA.1

**m3i**  
SUPERVISION  
ESSENTIEL

### FICHE SIGNALÉTIQUE

#### CONTEXTE

Nous sommes tous des êtres d'imagination, de raison, d'émotions et d'action. Chaque individu est composé d'un dosage variable de ces quatre ingrédients : ce sont les dynamiques de la personne. Ces facteurs sont le reflet de notre personnalité et expliquent les réactions fort diverses des personnes que l'on rencontre.

L'ensemble de nos expériences et les succès que nous obtenons en agissant d'une certaine manière nous permettent de privilégier un mode de fonctionnement particulier.

Par conséquent, certaines personnes sont rationnelles alors que d'autres sont toujours sur le qui-vive pour profiter des occasions qui se présentent. Cette dominance d'un mode de fonctionnement entraîne souvent une réduction de la faculté de percevoir la réalité environnante sous un autre angle, par exemple, celui des personnes émotionnelles ou imaginatives. C'est pourquoi il nous semble plus facile de côtoyer certaines personnes plutôt que d'autres.

Pour être en mesure de mieux réussir dans nos relations avec nos clients, nos collègues et les partenaires de notre équipe de travail, il est essentiel d'exploiter tout notre potentiel et de développer des habiletés pour intégrer harmonieusement les réflexes, les réactions et les comportements propres à chaque mode de fonctionnement. De cette façon, nous serons davantage en mesure de percevoir la réalité à travers les yeux d'une personne imaginative, rationnelle, émotive ou d'action.

« AUTRUI JOUE TOUJOURS POUR L'INDIVIDU  
LE RÔLE D'UN MODÈLE, D'UN OBJET,  
D'UN ASSOCIÉ OU D'UN ADVERSAIRE. »

SIGMUND FREUD

« JUGER DES DISCOURS DES HOMMES PAR  
LES EFFETS QU'ILS PRODUISENT,  
C'EST SOUVENT MÂL LES APPRÉCIER. »

JEAN-JACQUES ROUSSEAU

#### RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. Mieux se connaître pour bien connaître l'autre.
2. Découvrir les mécanismes de la motivation.
3. Utiliser les stratégies appropriées qui tiendront compte des particularités de chacun.

#### ÉLÉMENTS DE CONTENU

Mon comportement habituel  
Compilation des données  
Grands moteurs de toute activité humaine  
Principales caractéristiques  
Modèle d'explication du fonctionnement humain  
Interprétation du graphique  
Caractéristiques de chaque dynamique  
Ce qui décrit le mieux...  
Relations interpersonnelles  
Diverses réactions  
Exemples de vocabulaire usuel pour chaque dynamique  
Attitudes et comportements généraux de chaque dynamique  
Attitudes à adopter à l'égard de chaque dynamique  
Stratégies pour entrer en contact avec chaque dynamique  
Quelles sont leurs motivations ?  
« Pas motivés, ni *motivables!* »  
De la perception à l'action  
« Chacun est différent ! »  
Évaluation de vos préférences  
Objets de motivation pour chaque dynamique :  
« Ce que chacun aime »  
Objets de motivation pour chaque dynamique :  
« Ce que chacun cherche »  
Objets de motivation pour chaque dynamique :  
« Ce que chacun craint ou déteste »  
Habilités de gestion importantes pour chaque dynamique  
Évaluation et plan d'action

### FICHE SIGNALÉTIQUE

#### CONTEXTE

La valeur d'une équipe présuppose un intérêt commun partagé par tous, un objectif reconnu auquel tout le monde adhère.

Lorsque l'étincelle de la volonté créatrice est allumée chez les membres d'une équipe grâce à l'adhésion à une cause commune, la réalisation de l'équipe sera toujours plus grandiose que l'idée originale qu'en avait l'instigateur.

Dans une équipe, chaque personne a des idées, des opinions, des valeurs et des émotions différentes selon son vécu; les occasions de partager ses points de vue contribuent à renforcer l'équipe.

Le résultat des efforts de l'équipe sera toujours plus grand que celui qu'on aurait obtenu seul.

Grâce à l'effet de synergie produit par l'interaction entre les membres, les réalisations d'une équipe dépasseront toujours la somme des efforts individuels.

Adapté de:  
OUIMET, D., *Maîtriser l'art du leadership*, Les éditions BUREFOR Inc., 2007, p. 90 et 91.

« TOUT GROUPE HUMAIN PREND SA RICHESSE DANS LA COMMUNICATION, L'ENTRAIDE ET LA SOLIDARITÉ VISANT UN BUT COMMUN : L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN DANS LE RESPECT DES DIFFÉRENCES. »

FRANÇOISE DOLTO

« LA VITESSE DU PATRON EST CELLE DE L'ÉQUIPE. »

LEE IACocca

#### RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. Précisions sur le fonctionnement en équipe.
2. Estimation des exigences de la mobilisation.
3. Validation de la présence de comportements favorables à l'émergence de la synergie dans une équipe.

#### ÉLÉMENTS DE CONTENU

Éléments à considérer dans l'optimisation du fonctionnement en équipe

- Fonctionnement en équipe
- Évolution d'une équipe
- Principes directeurs
- Explication des profils d'équipe
- Appréciation de divers comportements
- Seuils à franchir
- Comportements de chaque dynamique en fonction des niveaux d'évolution d'une équipe
- « Les réunions matinales »
- Influence du responsable
- Caractéristiques d'un projet mobilisateur
- Exigences de la mobilisation
- Réalité de la compétition
- Analyse des réactions en fonction de la dominante de la personnalité
- Compétition ou coopération
- Bénéfices de la coopération
- Opinions de chaque dynamique relativement aux bénéfices à retirer d'un environnement axé sur la coopération
- Système « gagnant-perdant »
- Opinion de chaque dynamique sur les conséquences néfastes générées par un environnement de compétition
- Quelques réflexions
- Questions à se poser
- Évaluation et plan d'action

### FICHE SIGNALÉTIQUE

#### CONTEXTE

Il ne suffit pas d'être en position d'autorité pour exercer un leadership auprès des collaborateurs, particulièrement aujourd'hui lorsqu'on parle de responsabilisation, de prise en charge, d'autonomie et d'implication par motivation personnelle.

Il est essentiel de découvrir des manières d'être et des façons de faire qui permettront d'exercer une influence certaine et un leadership reconnu auprès de collaborateurs qui veulent s'investir davantage dans ce qu'ils font.

La maîtrise de l'art du leadership exige inévitablement que le leader pose un regard sur lui-même, sur sa manière de percevoir ce qui l'entoure, sur sa philosophie de l'être humain, sur ses valeurs et aussi sur ses propres priorités et ambitions.

Le leader agit aussi à titre de coach. Ce rôle lui demande de posséder un certain doigté pour amener son interlocuteur à résoudre lui-même ses problèmes et à améliorer son rendement.

Le coach sait toucher à la fois la raison et le cœur : il transmet le goût d'apprendre et aussi le désir de s'investir et de se dépasser.

Grâce à son entregent, le coach réussit à faire reconnaître et accepter son assistance; il est capable d'encourager, de motiver, de confronter et de poser des défis dans le but de permettre à l'apprenant de s'améliorer.

« LE LEADERSHIP, C'EST L'ART DE FAIRE FAIRE QUELQUE CHOSE QUE VOUS VOULEZ PAR QUELQU'UN D'AUTRE PARCE QU'IL LE VEUT. »

DWIGHT D. EISENHOWER

« LE BON LEADER EST CELUI QUE LES GENS RESPECTENT. LE GRAND LEADER EST CELUI À QUI LES GENS DISENT : « NOUS L'AVONS FAIT NOUS-MÊMES. »

LAO-TSÉ

#### RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. Découverte des diverses facettes du rôle de leader.
2. Identification de son profil comme leader.
3. Élaboration de stratégies pour accroître le soutien offert par le coach à ses collaborateurs.

#### ÉLÉMENTS DE CONTENU

Considérations  
 Quelques paradoxes dans la vie du leader  
 Divers styles de leadership  
 Attitudes des travailleurs  
 Leadership – Efficacité – Satisfaction  
 « Je suis un essayeux ! »  
 Le leader mobilisateur  
 Ce que signifie pour moi...  
 La mobilisation, un processus continu  
 Mesure de mon niveau d'habileté dans l'exercice du leadership  
 Clés pour maîtriser l'art du leadership  
 Le leader est la personne qui répond à nos besoins  
 Attentes de chaque dynamique envers son leader  
 Analyse du comportement du leader  
 Mes forces pour intervenir à titre de leader...  
 Exigences de chaque dynamique concernant l'exercice de l'influence  
 Définitions  
 Autoévaluation  
 Besoins manifestés par chaque dynamique relativement au soutien offert par le coach  
 Besoins manifestés par chaque dynamique relativement à l'aide fournie par le coach pour résoudre des problèmes  
 Mesures qui garantissent la réussite d'une intervention de coaching  
 Quelques suggestions  
 Démarche  
 Quelques réflexions  
 Questions à se poser  
 Évaluation et plan d'action

### FICHE SIGNALÉTIQUE

#### CONTEXTE

Les demandes provenant de toutes parts créent des pressions qui rendent parfois difficile le choix judicieux des actions à entreprendre.

Il est impératif de préciser les règles de conduite qui assurent l'efficacité et l'efficacé des employés dans la réalisation des tâches quotidiennes et de découvrir des moyens pour développer une attitude proactive.

En dosant parfaitement le besoin d'établir des règles de fonctionnement et la poursuite des résultats recherchés, le gestionnaire répondra adéquatement aux exigences en matière d'efficacité, tout en conservant l'intérêt et la motivation de ses collaborateurs, qui suivent chacun des impératifs d'action fort variés.

En établissant une distinction claire entre le besoin d'autonomie de ses collaborateurs et sa responsabilité de clarifier les résultats visés, le gestionnaire veille à ce que la marge de manoeuvre qu'il accorde à ses collaborateurs corresponde aux nécessités de la situation.

Gérer ses priorités permet de prévoir l'arrivée des événements plutôt que de toujours être à la merci de ce qui nous entoure. Gérer ses priorités diminue aussi les risques de crises et d'urgences au quotidien.

**« MÊME SI JE M'OBSTINE À DIRE  
QUE JE N'AI PAS ASSEZ DE TEMPS,  
IL N'Y A PAS PLUS DE TEMPS DISPONIBLE. »**

*DENIS OUIMET*

**« IL N'Y A RIEN DE PLUS INUTILE QUE DE FAIRE  
AVEC EFFICACITÉ QUELQUE CHOSE QUI NE  
DOIT PAS DU TOUT ÊTRE FAIT. »**

*PETER DRUCKER*

#### RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. Questionnement de ses habitudes de travail.
2. Découverte de méthodes et de techniques qui constituent des sources d'efficacité et d'efficé au travail.
3. Développement de techniques et d'habiletés pour organiser le travail simplement et efficacement.

#### ÉLÉMENTS DE CONTENU

Maximiser son temps  
 Emploi du temps judicieux  
 Maîtriser le temps  
 « Il a perdu l'équilibre »  
 Forte efficacité au travail  
 Faible efficacité au travail  
 Vérification de mon sens de l'organisation  
 Tendance de chaque dynamique quant à l'organisation du travail  
 Penser avant  
 Promesses du plan  
 Efficacité au travail... une question de planification  
 « Recette » de planification  
 Nécessité d'analyser le quotidien  
 Analyse des activités quotidiennes  
 D'où viennent les pertes de temps ?  
 Pertes de temps  
 Interruptions  
 Minimiser l'impact des visiteurs inattendus  
 Contrôle logique et accepté  
 Incapacité de dire « non »  
 Suggestions pour réduire l'incapacité de dire « non »  
 Crises et urgences  
 Bannir l'indécision  
 Pourquoi reporter ?  
 Tendances à reporter  
 Philosophie de vie  
 Prix de la procrastination  
 Pour réussir dans la gestion du quotidien  
 Prendre des notes  
 Évaluation et plan d'action

### FICHE SIGNALÉTIQUE

#### CONTEXTE

La confiance est la pierre d'assise de la délégation. La confiance en l'autre est le reflet de la confiance en soi. Déléguer suppose une reconnaissance et une acceptation des résultats du travail d'un autre.

Déléguer avec succès exige de chaque personne en situation de gestion un passage, une transition dans les perceptions, la nécessité de surmonter certains écueils et un discernement qui permettra de savoir quand, quoi et à qui déléguer au profit de tous.

Le succès dans la délégation ne se mesure pas uniquement par la réalisation du travail en conformité avec les exigences établies, mais aussi par la sérénité du supérieur, l'optimisation du potentiel humain de l'entreprise, la satisfaction de chacun des collaborateurs impliqués dans la réalisation d'un projet collectif.

« VOUS VOYEZ DES CHOSES ET VOUS DITES :  
« POURQUOI ? » JE RÊVE À DES CHOSES  
QUI N'ONT JAMAIS EXISTÉ ET JE ME DIS :  
« POURQUOI PAS ? »

GEORGE BERNARD SHAW

« L'HOMME NE PEUT DÉCOUVRIR DE  
NOUVEAUX OCÉANS TANT QU'IL N'A PAS LE  
COURAGE DE PERDRE DE VUE LA CÔTE. »

ANDRÉ GIDE

« QUAND JE LAISSE ALLER CE QUE JE SUIS,  
JE DEVIENS CE QUE JE POURRAIS ÊTRE. »

LAO-TSÉ

#### RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Analyse de certaines habitudes relatives à la délégation.**
2. **Précision des étapes et du processus permettant d'obtenir de meilleurs résultats dans la délégation.**
3. **Découverte de stratégies pour éviter les pièges reliés à la délégation.**
4. **Développement de techniques et d'habiletés pour déléguer avec succès et accroître la responsabilisation des collaborateurs.**

#### ÉLÉMENTS DE CONTENU

Fondements

Raisons de la délégation

Opportunités résultant de la délégation

« Les misères de Pierre »

Transition pour une délégation réussie

Analyse de votre façon de « faire faire »

Commentaires

Raisons d'échec à la délégation

Remèdes à la délégation inefficace

« Vive l'autonomie ! »

Tâches à déléguer

Qu'auriez-vous à lui dire ?

Craintes relatives à la délégation

Comment chacun s'y prend-il pour déléguer ?

Personnes à qui déléguer

Comportements de mes collaborateurs

Quoi déléguer à qui ?

Processus de la délégation

Grille de préparation pour déléguer d'une façon appropriée

Quelques facteurs à prendre en considération en tant que superviseur qui délègue

Mon attitude face à la délégation

Écueils à la délégation

Fausse responsabilisation

Quelques réflexions

Questions à se poser

Évaluation et plan d'action

### FICHE SIGNALÉTIQUE

#### CONTEXTE

La communication est un processus complexe qui fait référence aux valeurs, aux expériences, à la culture, aux états d'âme et aux intentions. Il serait très limitatif de ne s'attarder qu'au message exprimé par les mots, particulièrement lorsque ce message est transmis uniquement par des symboles graphiques.

L'interprétation du message n'a que peu de valeur et est très incomplète si l'on ne tient pas compte du contexte et de l'expression de la personne qui le transmet. En soi, les mots n'influencent que très peu la compréhension d'un message.

La qualité de la réception d'un message découle de la capacité d'écoute. L'écoute permet de vérifier à quel point le message transmis a été entendu, reçu et accepté.

Le feedback est un outil essentiel pour permettre au superviseur de donner une « rétroinformation » suite au message initial qu'il avait formulé aux membres de son équipe.

Ainsi, donner un feedback approprié exige une attention particulière, tant à sa manière de formuler des commentaires qu'à sa capacité de répondre aux besoins fort variés des membres de son équipe.

« ON NE TROUVERA JAMAIS  
MEILLEUR MESSAGER QUE SOI-MÊME. »

PROVERBE FRANÇAIS

« BIEN ÉCOUTER,  
C'EST PRESQUE RÉPONDRE. »

PIERRE CARLET DE CHAMBLAIN DE MARIVAUX

#### RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. Vérification des attitudes et des comportements en matière de communication.
2. Découverte des exigences personnelles de l'écoute active.
3. Développement des habiletés qui permettent de donner un feedback approprié en toutes circonstances.

#### ÉLÉMENTS DE CONTENU

Que peut-on décoder de ces images ?

Modes de communication

Facteurs qui influencent nos communications

Comment sont les relations de travail de chaque dynamique ?

Les relations interpersonnelles de chaque dynamique

Les relations sociales de chaque dynamique

Profil d'une personne habile dans les relations interpersonnelles

Obstacles à une communication efficace

Les éléments essentiels

« Une organisation bien huilée ! »

Une pensée structurée

Qualité de l'information sur demande

Caractéristiques d'une communication efficace

Mesure de la qualité de la communication

Écouter avant de parler

S'assurer de la réceptivité

Reconnaître l'autre et se reconnaître en même temps

Exprimez votre opinion

Exigences de l'écoute

Bienfaits du feedback

Mesure de la qualité du feedback

Donner un feedback approprié

Comment réagissent-ils à la critique ?

Se donner des règles de conduite

L'efficacité au travail... une question de communication opérationnelle

Pour une transmission réussie

Évaluation et plan d'action

### FICHE SIGNALÉTIQUE

#### CONTEXTE

L'appréciation du rendement est une action délicate qui a des incidences sur la motivation au travail, les possibilités d'avancement et la rémunération, en plus de susciter diverses émotions.

Cette appréciation résulte d'un jugement, d'une évaluation. Elle porte en général sur le travail, le comportement ou le potentiel d'un employé et peut facilement devenir une source de conflits entre les gestionnaires et leurs collaborateurs.

Le défi à relever relativement à l'évaluation des employés est que, d'une part, l'organisation veut s'assurer que le travail et la manière de l'accomplir soient conformes aux objectifs établis et que les employés à qui on confie des tâches soient en mesure de les réaliser correctement.

D'autre part, les employés veulent savoir si leur travail est convenable, tout en cherchant à obtenir des récompenses et des promotions. En même temps, ils souhaitent préserver leur fierté et une image positive d'eux-mêmes et ce, en dépit du fait que les erreurs commises, les difficultés éprouvées et les attitudes préjudiciables doivent leur être soulignées.

Les personnes — le gestionnaire autant que les collaborateurs — sont au cœur du processus d'évaluation. Sans leur implication et leur satisfaction personnelle dans cette démarche, tous les efforts, même les mieux structurés, seront vains. Établir une dynamique « gagnant-gagnant » devient la condition essentielle à toute démarche d'évaluation.

« IL EST ASSEZ AISÉ DE CRITIQUER...,  
MAIS IL EST DIFFICILE D'APPRÉCIER. »

VAUVENARGUES

« IL RESTE TOUJOURS ASSEZ  
DE FORCE À CHACUN POUR ACCOMPLIR  
CE DONT IL EST CONVAINCU. »

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

#### RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. Identification des enjeux liés à l'appréciation du rendement.
2. Précision du rôle de la personne qui évalue le rendement d'une autre, tant dans une relation hiérarchique que fonctionnelle.
3. Découverte de moyens pour que l'appréciation du rendement soit une occasion de reconnaissance des réalisations et d'identification des pistes d'amélioration.

#### ÉLÉMENTS DE CONTENU

Notion d'évaluation

Vérification des ressources requises

Qu'est-ce que l'évaluation ?

Pourquoi est-ce si important ?

Contrôle

Évaluer...

Quoi évaluer ?

Pourquoi évaluer ?

« Comment réagir ? »

Analyse du système actuel

Diagnostic de performance

Qualité et pertinence de l'information

Facteurs comportementaux liés à la performance

Cohérence des conséquences

Mesure de la pertinence des conséquences

Qu'en pensent-ils ?

Réactions devant les erreurs

Traiter les erreurs

« Ton choix sera le mien ! »

Opinions sur les erreurs

Fiche d'appréciation du rendement

Quelques réflexions

Évaluation et plan d'action

adapter

# LA GESTION DES COMPORTEMENTS DIFFICILES

## MODULE SA.8

**m3i**  
SUPERVISION  
ESSENTIEL

### FICHE SIGNALÉTIQUE

#### CONTEXTE

Chacun, dans son milieu de travail, est confronté à diverses situations avec lesquelles il doit composer avec plus ou moins de facilité.

Nous vivons en effet à une époque marquée par des changements rapides qui nécessitent une grande interdépendance entre les membres des équipes de travail. Le rôle du superviseur consiste à aider les employés dont il est responsable à s'adapter à des exigences souvent fort variées.

À l'occasion, un collaborateur est susceptible d'éprouver des difficultés à s'adapter à une situation ou à un contexte particulier. Certains comportements et attitudes inappropriés, déplacés et même carrément répréhensibles doivent être éliminés.

En intervenant rapidement et de manière décisive, le superviseur évitera que les autres membres de l'équipe, la production et les équipements, de même que la productivité ne soient touchés par les conséquences négatives des comportements difficiles. De plus, il protégera son propre équilibre émotif et physique.

Gérer en tenant compte de l'intégralité d'une personne, c'est gérer avec C.O.E.U.R. grâce à des attitudes, des paroles et des gestes qui manifestent que les personnes constituent l'ingrédient essentiel à la réalisation de tout projet.

« TOUT CE QUI NAÎT, GRANDIT; À LA NAISSANCE  
UNE CRÉATURE EST TOUTE PETITE ET TOI,  
BEAUCOUP PLUS GRAND. AINSI TU POURRAS  
FACILEMENT INTERVENIR ET LA MODIFIER,  
MAIS, LORSQU'ELLE AURA GRANDI, ELLE SERA  
SOUVENT PLUS FORTE ET PLUS GROSSE QUE  
TOI, ALORS TU NE POURRAS PLUS RIEN FAIRE  
POUR LA MODIFIER. »

ANECDOTE DE SAGESSE ORIENTALE

#### RÉSULTATS RECHERCHÉS

1. **Reconnaissance des comportements répréhensibles.**
2. **Estimation de son degré d'habileté pour intervenir lors de manifestations de comportements inappropriés.**
3. **Élaboration de stratégies d'intervention pour répondre aux besoins des collaborateurs en toutes circonstances.**

#### ÉLÉMENTS DE CONTENU

Pourquoi intervenir ?

Reconnaître les comportements difficiles

Typologie des comportements difficiles

Causes des dysfonctionnements

Inventaire du style de comportement

Expressions susceptibles d'engendrer

des conduites répréhensibles attribuables

à chaque dynamique

Dérapages – Dysfonctionnements

« C'est le temps de rembourser... »

Conduites répréhensibles attribuables

à chaque dynamique

Le champion et son influence

Le dépendant et son influence

« A-U-C-U-N-E erreur »

L'excessif et son influence

« À chacun sa petite affaire »

Le solitaire et son influence

Le déprimé et son influence

Processus d'intervention

Différentes façons de reconnaître

Peser les conséquences

Feuille de travail – Peser les conséquences

Fiche – Plan d'action

Stratégies utilisées en fonction des types de  
comportements difficiles

Prévention

Gérer avec C.O.E.U.R.

Attitudes, paroles et gestes envers les autres

Évaluation et plan d'action