



COLLECTION
ORGANISATIONS
EN CHANGEMENT

La gestion

de la formation

en entreprise

*Pour préserver et accroître
le capital compétence
de votre organisation*

Patrick Rivard



Presses
de l'Université
du Québec

La gestion

de la formation

en entreprise

*Pour préserver et accroître
le capital compétence
de votre organisation*

ORGANISATIONS EN CHANGEMENT

Collection sous la direction de Yvan Tellier et Roger Tessier

Spontané et imprévisible, ou intentionnel et planifié, le changement est paradoxalement devenu, à notre époque, l'une des caractéristiques majeures de la vie des organisations.

Ainsi cette collection accordera la priorité à la diffusion d'ouvrages consacrés aux approches participatives du changement planifié, tels le développement organisationnel, les stratégies « qualité », le design sociotechnique et la formation aux habiletés démocratiques de base.

DÉJÀ PARUS

Processus non linéaires d'intervention

Sous la direction de Paul Carle
1998, ISBN 2-7605-0980-X, 184 p.

Négociation en relations du travail

Nouvelles approches
Sous la direction de Pierre Deschênes, Jean-Guy Bergeron, Reynald Bourque et André Briand
1998, ISBN 2-7605-0920-6, 198 p.

Le développement international et la gestion de projet

Guy Noël
1996, ISBN 2-7605-0854-4, 320 p.

Le savoir pratique

Savoir et pratique du changement planifié
Roger Tessier
1996, ISBN 2-7605-0818-8, 148 p.

La communication et la gestion

Solange Cormier
1995, ISBN 2-7605-0810-2, 258 p.

La transition en Roumanie

Communications et qualité de la vie
Sous la direction de Roger Tessier
1995, ISBN 2-7605-0804-8, 354 p.

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2
Téléphone: (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096
Courriel: puq@puq.quebec.ca • Internet: www.puq.quebec.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone: (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur: (418) 831-4021

FRANCE

DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE
30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France
Téléphone: 33 1 43 54 49 02
Télécopieur: 33 1 43 54 39 15

SUISSE

SERVIDIS SA
5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse
Téléphone: 022 960 95 25
Télécopieur: 022 776 35 27



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

La gestion

de la formation

en entreprise

*Pour préserver et accroître
le capital compétence
de votre organisation*

Patrick Rivard

2002



Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

Données de catalogage avant publication (Canada)

Rivard, Patrick

La gestion de la formation en entreprise : pour préserver et accroître
le capital compétence de votre organisation

(Collection Organisations en changement)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1072-7

1. Personnel – Formation. 2. Éducation des adultes. 3. Qualifications professionnelles.
4. Changement organisationnel. I. Titre. II. Collection.

HF5549.5.T7R58 2000

331.25'92

C00-940491-0

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Révision linguistique : GISLAINE BARRETTE

Mise en pages : INFO 1000 MOTS INC.

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2002 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés
© 2000 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 3^e trimestre 2000

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

À Catherine,
une collègue, une amie et une complice
dont la flamme et la confiance
sont une source d'inspiration.

À Ariane,
mon soleil qui n'est seulement qu'au prologue
du grand apprentissage de la vie.

T A B L E D E S M A T I È R E S

Introduction	1
L'orientation de cet ouvrage	3
Chapitre 1	
La formation en entreprise	5
1. Le capital compétence	6
1.1. La dynamique régissant le capital compétence ...	7
1.2. Les canaux de développement du capital compétence	11
2. La formation dans une perspective stratégique	17
3. Le cycle de gestion de la formation	24
3.1. Étape 1 : Identification et analyse des besoins de formation	26
3.2. Étape 2 : Planification et conception de la formation	27
3.3. Étape 3 : Diffusion de la formation	28
3.4. Étape 4 : Évaluation et suivi postformation	29
4. La gestion des compétences	32
4.1. La compétence : une définition	33
4.2. L'approche de gestion des compétences	33
4.3. Les bénéfices potentiels	36

Chapitre 2

Les principes d'andragogie	39
1. La notion d'apprentissage	40
1.1. Le processus d'acquisition des savoirs	40
1.2. Les styles d'apprentissage	45
1.3. Les caractéristiques de l'apprenant adulte	48
1.4. Les fondements de la théorie moderne de l'apprentissage	52
2. Les conditions d'apprentissage chez l'adulte	54
2.1. Un adulte apprend s'il comprend	55
2.2. Un adulte apprend si la formation est en relation directe avec son quotidien	55
2.3. Un adulte apprend s'il perçoit et accepte les objectifs de formation	55
2.4. Un adulte apprend s'il agit et s'engage dans l'activité de formation	56
2.5. Un adulte apprend si le formateur sait utiliser les effets de la réussite et de l'échec	57
2.6. Un adulte apprend s'il se sent intégré dans un groupe	57
2.7. Un adulte apprend s'il évolue dans un climat favorisant la participation	57
3. Les quatre stades de l'apprentissage	58
3.1. L'incompétence inconsciente	58
3.2. L'incompétence consciente	59
3.3. La compétence consciente	60
3.4. La compétence inconsciente	61

Chapitre 3

L'identification et l'analyse des besoins de formation	69
1. Les besoins de formation	73
1.1. L'identification des besoins de formation	75
1.2. L'analyse des besoins de formation	77
1.3. L'établissement des priorités	81
1.4. L'analyse des besoins abrégée	83

2.	Les techniques de collecte de données	84
2.1.	Les méthodes individuelles	84
2.2.	Les méthodes de groupe	95
2.3.	Les méthodes d'observation	100
2.4.	Les méthodes d'analyse des données existantes ...	102
3.	Les objectifs de formation	107
3.1.	Les différents types de savoirs	107
3.2.	La formulation des objectifs de formation	109

Chapitre 4

La planification et la conception de la formation 117

1.	La planification de la formation	118
1.1.	Le synopsis	118
1.2.	Les acteurs	119
1.3.	La scène	125
1.4.	Le souffleur et metteur en scène	128
2.	La conception de la formation	133
2.1.	Le développement de la carte de formation	134
2.2.	La préparation du plan de formation	138
2.3.	L'élaboration du contenu de la formation	141
2.4.	La rédaction du manuel de formation	147

Chapitre 5

La diffusion de la formation 155

1.	La préparation du formateur	156
1.1.	La logistique	157
2.	L'enchaînement de l'activité de formation	159
2.1.	L'ouverture de la formation	160
2.2.	Le déroulement de la formation	162
2.3.	La clôture de la formation	166
3.	L'animation d'un groupe de formation	167
3.1.	Quelques principes de communication	168
3.2.	Les différents rôles du formateur	176
3.3.	Les fonctions éducatives du formateur	178
3.4.	Le climat d'apprentissage	181
3.5.	La dynamique de groupe	184

Chapitre 6

L'évaluation et le suivi postformation .. 193

1. L'évaluation de la formation 194
 - 1.1. Les niveaux de l'évaluation – Kirkpatrick 195
 - 1.2. Les déterminants du succès de la formation 208
 - 1.3. Le processus d'évaluation 211
2. Le suivi postformation 212
 - 2.1. Le transfert des apprentissages 213
 - 2.2. Les moyens pour favoriser le transfert
des apprentissages 217
 - 2.3. Les activités de suivi à la formation 221

Chapitre 7

Les techniques d'enseignement 227

1. Les méthodes d'enseignement 227
 - 1.1. Les méthodes affirmatives 227
 - 1.2. Les méthodes interrogatives 228
 - 1.3. Les méthodes actives 229
2. Quelques techniques d'enseignement 231
 - 2.1. L'exposé 232
 - 2.2. La démonstration 238
 - 2.3. La discussion 239
 - 2.4. L'entraînement à la tâche 243
 - 2.5. L'étude de cas 247
 - 2.6. L'activité structurée 250
 - 2.7. Le jeu de rôle 252
 - 2.8. La gestion d'un projet 254
3. Les critères de sélection des techniques
d'enseignement 256
 - 3.1. La cohérence 257
 - 3.2. La spécificité 258
 - 3.3. Le contexte de la formation 258
 - 3.4. Les contraintes existantes 258

- Bibliographie 261

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Tendances augmentant la non-compétence au sein des organisations	9
Figure 1.2	Canaux de développement du capital compétence	17
Figure 1.3	Cycle de gestion de la formation	24
Figure 1.4	Cycle continu de gestion de la formation	25
Figure 2.1	Processus d'acquisition des savoirs	41
Figure 2.2	Styles d'apprentissage	47
Figure 2.3	Stades de l'apprentissage	59
Figure 2.4	Votre style d'apprentissage	67
Figure 3.1	Besoin de formation – un problème de rendement est identifié	74
Figure 3.2	Besoin de formation – l'organisation aspire à une amélioration de sa performance	75
Figure 3.3	Identification de l'écart de performance	78
Figure 3.4	Analyse des causes de l'écart de performance ..	80
Figure 3.5	Établissement des priorités de formation	82
Figure 3.6	Composantes d'un objectif de formation	111
Figure 4.1	Élaboration de la carte de formation	136

Figure 4.2	Exemple d'une carte pour une formation technique	137
Figure 4.3	Exemples de structures logiques de formation	140
Figure 5.1	Disposition en « U » de la salle de formation	158
Figure 5.2	Schéma traditionnel et linéaire de la communication	168
Figure 5.3	Schéma illustrant la complexité de la communication	172
Figure 6.1	Les quatre niveaux d'évaluation et leur intervention dans le cycle de la formation	196
Figure 6.2	Les axes des déterminants du succès de la formation	211
Figure 7.1	Méthodes d'enseignement	230
Figure 7.2	Degré d'implication de l'apprenant au regard de la technique d'enseignement utilisée	231

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Caractéristiques d'une perspective stratégique de la formation en entreprise	21
Tableau 1.2	Modèle de dictionnaire de compétences	35
Tableau 1.3	Fonctions de gestion des ressources humaines où une approche de gestion des compétences peut jouer un rôle	38
Tableau 2.1	Caractéristiques de l'apprenant adulte	49
Tableau 2.2	Notions d'apprentissage chez l'enfant et chez l'adulte	51
Tableau 3.1	Techniques de collecte de données	84
Tableau 3.2	Exemples de questions ouvertes pouvant être utilisées lors d'une entrevue	85
Tableau 3.3	Liste de dispositions à prendre avant les entrevues	87
Tableau 3.4	Questionnaire d'auto-évaluation sur des compétences en gestion	89
Tableau 3.5	Quelques échelles utiles	90
Tableau 3.6	Liste des dispositions à prendre pour préparer un questionnaire	92
Tableau 3.7	Liste des dispositions à prendre pour réaliser des groupes de discussion	98

Tableau 3.8	Tableau comparatif des principales techniques de collecte de données	104
Tableau 3.9	Liste de verbes d'action facilitant la formulation d'objectifs de formation	113
Tableau 3.10	Grille de contrôle pour la formulation d'objectifs spécifiques	113
Tableau 4.1	Énoncés pour mesurer l'implication d'un gestionnaire au regard d'une formation offerte à ses subordonnés	122
Tableau 4.2	Énoncés pour évaluer la préparation d'un employé à une formation donnée	126
Tableau 4.3	Avantages potentiels de recourir à un formateur interne ou à un formateur externe	129
Tableau 4.4	Profil de compétences d'un formateur	130
Tableau 4.5	Guide pour préparer un plan spécifique de formation	142
Tableau 4.6	Exemple d'un plan spécifique de formation technique	143
Tableau 4.7	Exemple d'une progression andragogique dans un module d'une formation sur la communication interpersonnelle	145
Tableau 4.8	Matrice des modules de la formation	147
Tableau 5.1	Liste de vérification pour la préparation du formateur	159
Tableau 5.2	Questions ouvertes pouvant être posées au début de la formation	161
Tableau 5.3	Liste de vérification du formateur pour l'ouverture de la formation	161
Tableau 5.4	Quelques conseils pour la gestion du temps de formation	165
Tableau 5.5	Questions ouvertes pouvant être posées au terme de la formation	167
Tableau 5.6	Adaptation du langage en utilisant la programmation neurolinguistique	176

Tableau 5.7	Différents rôles du formateur	177
Tableau 5.8	Questions ouvertes pour favoriser le transfert des apprentissages	180
Tableau 6.1	Formule d'évaluation de la satisfaction des participants	197
Tableau 6.2	Formule d'évaluation par le formateur	200
Tableau 6.3	Formule d'auto-évaluation du transfert des apprentissages	204
Tableau 6.4	Formule d'évaluation du transfert des apprentissages par le supérieur immédiat	205
Tableau 6.5	Indicateurs de performance de l'organisation . .	207
Tableau 6.6	Obstacles au transfert des apprentissages	215
Tableau 6.7	Moyens pour favoriser le transfert des apprentissages	218
Tableau 6.8	Questions de préparation à une session de suivi	224
Tableau 7.1	Principaux supports audiovisuels à la formation	234
Tableau 7.2	Types de question	241
Tableau 7.3	Guide de l'entraîneur	246
Tableau 7.4	Tableau des principales techniques d'enseignement	257

INTRODUCTION

Vivre, c'est changer du temps en expérience.
Caleb GATTEGNO

*Nous ne devons arrêter notre exploration,
Notre quête n'aura de cesse
que de retourner à notre point de départ
et de comprendre enfin pour la première fois¹.*
Thomas S. ELIOT

La formation est un sujet d'actualité : les gouvernements soulignent son rôle essentiel dans la valorisation et le développement de la main-d'œuvre de leur nation, les chefs d'entreprise insistent sur son importance pour assurer l'efficacité de leurs opérations et le maintien de leur compétitivité et les syndicats la soutiennent pour accroître les compétences et assurer l'employabilité de leurs membres.

Au-delà des discours, on observe que les entreprises ont commencé à investir dans le développement de leur main-d'œuvre. Une étude récente² de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante révèle qu'à peine 4,2 % des organisations interrogées n'ont proposé aucune formation à leurs employés au cours de la dernière année. Durant la même période, 61,2 % des entreprises ont déclaré avoir investi plus de 1 % de leur masse salariale en formation.

1. Traduction libre de :

*We shall not cease from exploration
And the end of all our exploring
Will be to arrive where we started
And know the place for the first time.*

2. Journal *Les Affaires*, samedi, le 7 août 1999, p. 23.

Quoique encourageantes, ces données ne donnent aucune information sur les retombées de ces investissements. Est-ce que les formations qui ont été organisées ont permis de corriger les écarts qui posaient problème ? Est-ce que le niveau de compétence des employés s'est accru ? Est-ce que la performance de l'organisation a augmenté ? Est-ce que le retour sur investissement était suffisant pour justifier les efforts engagés ? Ces questions font apparaître deux problèmes reliés à « l'engouement » actuel pour la formation. La formation est souvent vue comme une solution magique pour résoudre la plupart des problèmes. Un gestionnaire a de la difficulté à mobiliser son équipe : on l'envoie suivre un cours de leadership ; des employés manquent de motivation : on fait appel à un formateur chevronné et enthousiaste ; des résistances se manifestent à l'égard d'une nouvelle procédure : on offre de la formation aux personnes concernées. Peu importe l'écart de rendement identifié, la formation devient le moyen par excellence pour le combler.

Un deuxième problème découlant de cet enthousiasme réside dans le fait que la formation est souvent le seul élément mis de l'avant pour introduire un changement organisationnel. Personne ne contestera qu'elle joue un rôle essentiel dans l'implantation d'un changement requérant de nouvelles façons de faire. Par contre, la formation influence un aspect en particulier des dimensions d'une entreprise, soit la perception des employés de ce qui est attendu d'eux et des compétences requises pour répondre à ces attentes. Les comportements des employés sont affectés par un grand nombre de facteurs supplémentaires, incluant les modes de rémunération et d'intéressement, la répartition des responsabilités et du pouvoir, les méthodes de travail et de coordination ainsi que les politiques en matière de ressources humaines. Trop souvent, le manque de cohérence entre ces divers facteurs rend inutiles ou inefficaces les tentatives de changement planifié, peu importe la formation donnée.

Cette mise au point peut sembler étrange dans un ouvrage qui a pour thème principal la formation. Loin de nous l'intention de dénier la valeur que peut avoir un programme de formation pour une organisation. En fait, la formation occupe une place prépondérante dans le perfectionnement et la valorisation du capital humain d'une entreprise. Que ce soit pour maintenir la compétence des employés, pour faciliter l'implantation d'un

changement important, pour inculquer de nouvelles façons de procéder ou pour accroître la polyvalence des employés, la formation peut et doit jouer un rôle stratégique. Toutefois, comme pour toute autre chose, la formation a des limites et ne peut être considérée comme le remède à tous les maux d'une organisation. C'est donc avec pragmatisme et sens critique que nous allons aborder la gestion de la formation en entreprise.

L'orientation de cet ouvrage

Au cours de la dernière décennie, les pratiques de formation en entreprise ont progressivement changé. Dans de nombreux cas, la responsabilité d'élargir les compétences a quitté le traditionnel service de formation, subordonné à la direction des ressources humaines, pour se démocratiser. Dans l'optique de rendre la formation plus pratique et mieux adaptée, la gestion de cette importante fonction a progressivement été confiée aux gestionnaires et même aux employés. Dans un tel contexte, le rôle de la direction des ressources humaines consiste davantage à soutenir et à conseiller les gestionnaires dans la gestion de la formation. Avec la réduction importante des effectifs dans les fonctions conseils (*staff*), cette tendance s'observe également dans la plupart des autres dimensions de gestion des ressources humaines.

Le présent ouvrage vise à refléter, un tant soit peu, cette nouvelle réalité. Basé sur une approche globale, pratique et simple pour gérer la formation, il propose de nombreux outils et procédures pour analyser des besoins, planifier et diffuser des activités de formation ainsi que pour évaluer et offrir un suivi à la formation au sein d'une organisation. L'approche privilégiée s'inspire des principes d'andragogie (la formation des adultes) et s'inscrit dans une optique de développement organisationnel, afin d'offrir une meilleure intégration de la formation aux pratiques de gestion qui existent dans l'organisation.

Cet ouvrage s'adresse donc à des gestionnaires de tous les échelons, à des formateurs internes, aux personnes œuvrant en ressources humaines et en formation au sein d'une organisation ainsi qu'à des consultants et des formateurs externes qui offrent des services liés à la formation. Tous y trouveront des renseignements précieux pour assurer l'efficacité et l'efficience de leurs programmes de formation.

- MUCCHIELLI, Roger (1988). *Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, Paris, Éditions ESF – Entreprise moderne d'édition.
- NOYÉ, Didier et Jacques PIVETEAU (1993). *Guide pratique du formateur : concevoir, animer et évaluer une formation*, Paris, INSEP Éditions.
- PARENT, Richard (1998). *Formation de formateurs : guide d'étude*, Sainte-Foy, Télé-université.
- PARRY, Scott B. (1999). « Managing Time in Class », *The 1999 Annual : Volume 1, Training*, San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer, p. 233-238.
- PFEIFFER, J. William, dir. (1991a). *The Encyclopedia of Team-Development Activities*, San Diego, University Associates.
- PFEIFFER, J. William, dir. (1991b). *Theories and Models in Applied Behavioral Science*, 4 volumes, San Diego, Pfeiffer and Company.
- PFEIFFER, J. William et John E. Jones, dir. (1982). *Répertoire de l'animateur de groupe*, 6 volumes, Montréal, Actualisation.
- PFEIFFER, J. William et Arlette C. BALLEW (1988). *University Associates Training Technologies*, 8 volumes, San Diego, University Associates.
- PIKE, Bob et Dave ARCH (1997). *Dealing with Difficult Participants*, San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- POULIOT, Sylvain (1997). *Éducation pour la santé : recueil de textes*, inédit, Université Laval, Université du Québec à Rimouski et Université du Québec à Trois-Rivières.
- POWERS, Bob (1992). *Instructor Excellence : Mastering the Delivery of Training*, San Francisco, Jossey-Bass.
- PREGENT, Richard (1990). *La préparation d'un cours*, Montréal, Éditions de l'École Polytechnique.
- PRIVÉ, Catherine et Patrick RIVARD (1997). *La formation de formateur : manuel du participant*, inédit, FRP groupe-conseil inc.
- REBOUL, Olivier (1980). *Qu'est-ce qu'apprendre ?*, Paris, Presses universitaires de France.
- REINHART, Carlene (1997). « No More Sheep Dipping ». *Training and Development*, vol. 51, n° 3, March 1997, p. 47-51.
- RÉHAYEM, Gérard-Philippe (1992). *La supervision des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- RICARD, Danièle (1992). « Le modelage du comportement », dans R. TESSIER et Y. TELLIER (sous la direction de), *Changement planifié et développement des organisations*, tome VII, Sillery, Presses de l'Université du Québec, p. 459-492.

- RIVARD, Patrick (1998). *Formation de formateurs : manuel d'apprentissage*, LaSalle, FRP groupe-conseil inc. et Télé-université.
- ROBINSON, Dana Gaines & James C. ROBINSON (1995). *Performance Consulting : Moving beyond Training*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- ROLLAND-BARKER, Marie et Claude MAJOR (1987). *Devenir un formateur, une formatrice efficace dans l'entreprise*, Québec, Les Publications du Québec, 1987.
- ROMISZOWSKI, A.J. (1981). *Designing Instructional Systems : Decision Making in Course Planning and Curriculum Design*, Londres, Kogan Page.
- ROSSETT, Allison (1997). « That Was a Great Class But ». *Training and Development*, vol. 51, n° 7, July 1997, p. 18-24.
- ROTHWELL, William J. et H.C. KAZANAS (1994). *Improving On-the-Job Training*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SENGE, Peter M. (1990). The Leader's New Work : Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, vol. 32, n° 1, p. 7-23.
- SCIENCES HUMAINES (1997). *La communication : État des savoirs*, hors série, n° 16.
- SILBERMAN, Mel (1994). *101 Ways to Make Training Active*, San Diego, Pfeiffer and Company.
- STONEALL, Linda (1991). *How to Write Training Materials*, San Diego, Pfeiffer & Company.
- TOUPIN, Louis (1997). « Un transfert nommé désir », *Gestion*, vol. 22, n° 3, p. 114-119.
- WARR, Peter, Allan CATRIONA et Kamal BIRDI (1999). « Predicting Three Levels of Training Outcome », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, p. 351-375.
- WERNER, Jon M. et Steven J. SIMON (1997). « Les méthodes de formation : même attrait pour les participants mais des résultats fort différents pour les entreprises », *Gestion*, vol. 22, n° 3, p. 145-152.
- WERTHER, William B. Jr., Keith DAVIS et Hélène LEE-GOSSELIN (1990). *La gestion des ressources humaines*, Montréal, McGraw-Hill.