



# DES MILIEUX DE TRAVAIL À HAUT RENDEMENT

Une approche axée sur le personnel favorise l'innovation et les profits





**POUR NOUS JOINDRE**

Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada  
1110-151, rue Slater  
Ottawa (Ontario) K1P 5H3

Web : [www.cpisc-csic.ca](http://www.cpisc-csic.ca)  
Sans frais : 1.888.688.0293  
Courriel : [info@cpisc-csic.ca](mailto:info@cpisc-csic.ca)

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Droit d'auteur © Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada, 2009. Tous droits réservés. Toute utilisation du présent document, en tout ou en partie, sans l'autorisation préalable écrite du Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada constitue une violation du droit d'auteur et est interdite par la loi.

ISBN 978-1-926766-03-4



## DES MILIEUX DE TRAVAIL À HAUT RENDEMENT

### Une approche axée sur le personnel favorise l'innovation et les profits

#### APERÇU

Dans une situation économique normale, les marges bénéficiaires de l'imprimerie oscillent habituellement autour de 2 ou 3 % uniquement. Cependant, de nombreuses entreprises atteignent régulièrement des rendements s'établissant entre 10 et 12 %. Ce qui les distingue ne sont pas de machines d'imprimerie différentes ou plus récentes, mais plutôt des stratégies et tactiques de gestion qui créent des conditions favorables au succès. Comprendre l'importance de ces approches et les appliquer est encore plus important en ces temps économiques difficiles.

Dans toutes les industries, il existe des pratiques de renforcement mutuel en milieu de travail qui favorisent l'augmentation de la productivité et l'innovation, l'engagement plus fort des employés et le succès continu de l'entreprise. Ce document d'information explore l'applicabilité de ces pratiques à l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques.

Il ne fait aucun doute que les temps sont durs pour les entreprises dans le secteur. La consolidation des entreprises, le déclin des revenus et les marges bénéficiaires sous pression croissante en témoignent. En outre, la mondialisation apporte son lot de menaces de concurrents extraterritoriaux et les nouvelles technologies posent de nouveaux défis au modèle de fabrication traditionnel de l'industrie, tout en offrant de nouvelles possibilités de service à la clientèle.

Mais dans cette industrie où les marges bénéficiaires ne sont que de 2 ou 3 % dans une conjoncture normale, il y a encore de nombreuses entreprises qui produisent des rendements entre 10 et 12 %. Celles-ci se distinguent par une capacité d'exploiter les nouvelles occasions et d'être plus innovatrices que leurs concurrents. Ces entreprises exceptionnelles améliorent continuellement l'efficacité de leurs processus, la qualité de leurs produits et la qualité du service à la clientèle. En fait, ce qui distingue ces battants ne sont pas de machines d'imprimerie différentes ou plus récentes, mais plutôt des stratégies et tactiques de gestion qui créent des conditions favorables au succès.

Par ailleurs, le propriétaire ou le gestionnaire d'une entreprise aussi habile qu'il soit ne peut réussir tout seul. Une recherche récente<sup>1</sup>, réalisée par le Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada (CSIC), indique que les entreprises à 10 % comptent sur leur effectif pour améliorer les processus internes, réduire les coûts et développer les marchés et les revenus. Les employeurs qui réussissent sont capables d'engager leurs employés dans le succès de leur entreprise, gagnant leur soutien et tirant parti de leurs efforts.

Comment engager le personnel sur la voie du succès ? Le choix d'actions quotidiennes qui sont à la portée de toutes les entreprises de l'industrie donne le ton et peut produire un impact important. L'expression « pratiques hautes performances en milieu de travail » est de plus en plus utilisée pour désigner ces actions. Ce document fournit un aperçu de ces pratiques, de leur importance, de leurs avantages pour les entreprises et de leur mise en application.

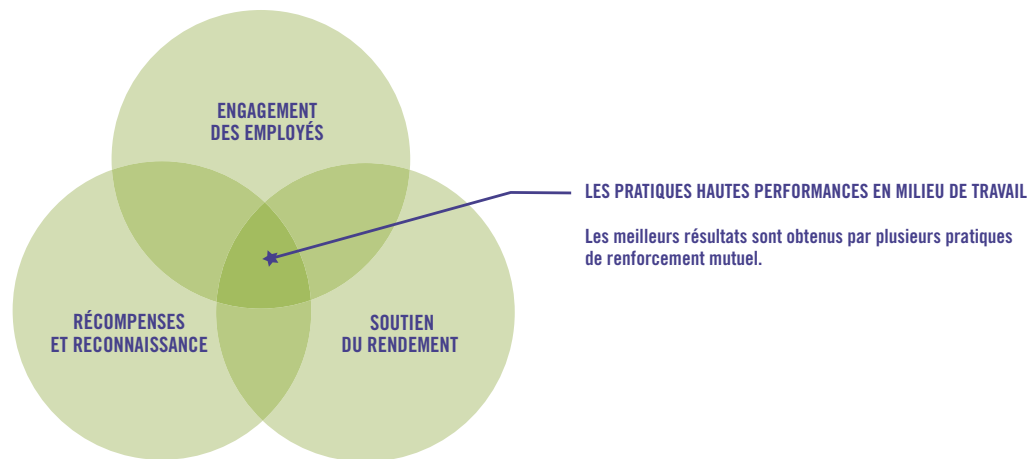
<sup>1</sup> *Tracer la voie : La carte routière des technologies et des compétences pour l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada.* CSIC, 2008.



## POURQUOI DES PRATIQUES HAUTES PERFORMANCES EN MILIEU DE TRAVAIL ?

Bien qu'il n'existe pas de définition officielle des pratiques hautes performances en milieu de travail (PHPMT), les spécialistes des ressources humaines s'entendent sur ce qui suit :

- des pratiques incluant l'employé (p. ex. : demander l'opinion des employés et y donner suite, organiser le travail autour d'équipes autonomes, l'autonomisation responsable) ;
- des pratiques de soutien au rendement (p. ex. le perfectionnement des compétences et mentorat) ; et
- des pratiques de reconnaissance et de récompense, telles que la participation aux bénéfices et les horaires variables.



L'objectif des PHPMT est d'organiser le travail pour qu'il soit axé sur l'innovation des produits et processus de même que d'engager et de former des personnes en fonction de processus d'affaires élargis et d'objectifs organisationnels. Isolées, les PHPMT peuvent avoir un impact limité. Cependant, un groupe de 10 à 30 pratiques peut améliorer substantiellement la rentabilité et la viabilité d'une entreprise.

Le pouvoir des PHPMT découle du fait que les différentes pratiques se renforcent mutuellement. En effet, lorsque ces pratiques sont combinées, l'organisation devient beaucoup plus novatrice, les employés s'engagent davantage dans le sens de l'entreprise.



## LES AVANTAGES DES PRATIQUES HAUTES PERFORMANCES EN MILIEU DE TRAVAIL

Les PHPMT améliorent de nombreux aspects des activités d'une entreprise. En fournissant un milieu de travail où les individus se sentent engagés et concernés, les PHPMT réduisent le roulement et améliorent l'image de l'entreprise, qui peut alors attirer et recruter plus facilement de nouveaux employés. En sollicitant et en reconnaissant les idées des employés, les PHPMT les encouragent à trouver des possibilités d'amélioration et faire des suggestions. De plus, en favorisant une meilleure compréhension des objectifs d'une entreprise, ainsi que la contribution des employés au succès et le partage de celui-ci avec eux, les PHPMT fournissent un contexte et un axe de formation par les pairs.

Mieux encore, les recherches montrent de plus en plus que les PHPMT au sein des entreprises peuvent produire des avantages financiers directs. Par exemple, les PHPMT entraînent un engagement accru de la part des employés, favorisant la baisse du taux de roulement, plus d'efforts discrétionnaires et une solution de problème novatrice, générant un meilleur rendement financier. Towers Perrin a récemment publié une étude menée sur trois ans auprès de 50 entreprises dans toutes les strates industrielles. Celle-ci indique que les milieux de travail où les employés sont peu engagés cumulent une marge d'exploitation moyenne de -2 %, tandis que ceux où les employés sont plus engagés cumulent une moyenne +4 %.<sup>2</sup>

Cette étude de Towers Perrin confirme à nouveau les résultats d'une revue exhaustive des pratiques de gestion des ressources humaines menée il y a plus de dix ans. On y observait que les éléments importants des PHPMT peuvent augmenter les ventes de près de 30 000 \$ par employé et les bénéfices, d'environ 4 000 \$ par employé.<sup>3</sup> De la même façon, les pratiques de gestion axées sur l'amélioration des produits et des processus, telles que les normes TQM et ISO, peuvent également se répercuter positivement sur le chiffre d'affaires.

Des résultats similaires ont été enregistrés dans l'industrie de l'imprimerie. Une étude effectuée aux États-Unis en 2006<sup>4</sup> a comparé les « meneurs » et les « suiveurs » dans l'industrie durant une période de difficultés financières. La conclusion : adopter un grand nombre de nouvelles technologies ou commencer à offrir une gamme élargie de services complémentaires n'améliorent pas les profits, surtout chez les petites entreprises. Ce sont plutôt de bonnes pratiques de base de gestion, d'orientation et de perfectionnement des employés qui différencient les meneurs des suiveurs.

<sup>2</sup> Ullman, M. *Succession Planning and Management*. Présentation de Towers Perrin Canada lors de la 2008 HR Conference, Toronto, 22 septembre 2008.

<sup>3</sup> Huselid, M.A. *The impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

<sup>4</sup> Freeman, S. F. and Rothenberg, S. *Success Under Adversity: Differentiating Leaders from Laggards During Hard Times in the Printing Industry*. *Printing Industry Center at Rochester Institute of Technology*, 2006.



## LES PRATIQUES HAUTES PERFORMANCES EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE L'IMPRIMERIE

Il existe de nombreux exemples de mise en œuvre réussie de PHPMT dans l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques. Certains proviennent d'entreprises qui ont été officiellement reconnues et récompensées pour leurs pratiques de gestion, mais la plupart proviennent d'entreprises moins connues qui, habituellement, ne disposent pas de ressources importantes ou d'un responsable désigné des ressources humaines. Ces deux types d'entreprises se distinguent par un traitement équitable et juste, un soutien positif des actes positifs, des employés qui sont engagés dans la prise de décision et d'actions et des dirigeants qui reconnaissent la valeur des PHPMT.

### DES EMPLOYÉS PLUS DIRECTEMENT ENGAGÉS

Un élément fondamental des PHPMT porte sur l'accroissement de l'engagement des employés dans les décisions quotidiennes, permettant au personnel de découvrir des occasions de perfectionnement et d'apporter des solutions. L'engagement se manifeste sous diverses formes, par exemple : demander aux employés de partager leur point de vue, déléguer des responsabilités ou créer des équipes de travail autonomes. Pour être efficace, les responsables doivent partager avec les employés l'information relative aux objectifs, résultats, défis et succès de l'entreprise. Si les employés savent, par exemple, que l'entreprise doit réduire les déchets de 20 %, ils concentreront leurs efforts et prendront les bonnes décisions. Un conseiller en vente et marketing dans l'industrie indique qu'une des premières questions qu'il pose à la direction concerne le partage des informations financières avec ses employés. Il dit : « Si la réponse est non, je sais que j'aurai de la difficulté à faire progresser l'entreprise. »<sup>5</sup>

#### EXEMPLE TYPIQUE

Chez l'entreprise primée Friesens Corporation, « tous les employés sont encouragés à faire des suggestions. Ils sont obligés de trouver des améliorations. Nous les réunissons régulièrement en petits groupes à l'usine. »

<sup>5</sup> *Ibid*



## L'ACCENT SUR LES COMPÉTENCES ET UN SOUTIEN CONTINU AU RENDEMENT

En période difficile, de nombreuses entreprises sont tentées de réduire leurs investissements en formation et amélioration des compétences. Cependant, c'est exactement le contraire qui favorise le succès, soit profiter des périodes creuses pour augmenter les compétences. Un ancien président de la Graphic Arts Technical Foundation (GATF) a déclaré : « Lorsque je regarde les entreprises qui ont survécu et résistent, même en temps de crise, je constate que ce sont celles qui ont tenu leur personnel au fait des dernières technologies, du changement et des occasions... [Plusieurs entreprises] se sont croisé les bras et ont fondu. Plusieurs d'entre elles ont même disparu. »<sup>6</sup>

Une étude récente effectuée aux États-Unis et publiée par le *Globe and Mail*<sup>7</sup> a observé que, bien que les temps économiques difficiles aient entraîné le déclin généralisé de l'engagement des employés en 2008, de nombreuses entreprises ont vu leurs résultats augmenter. Ces entreprises issues de diverses industries ont

### EXEMPLE TYPIQUE

Transcontinental RBW Graphics est une grande usine, située à Owen Sound, Ontario. L'entreprise est réputée pour l'importance accordée à la formation mutuelle de son personnel. Plusieurs de ses employés possèdent des compétences multiples et l'usine est renommée pour son innovation technique et sa haute qualité.

aidé leurs employés à découvrir des occasions de

croissance professionnelle et de perfectionnement. Elles se sont vu récompensées par des employés qui ont continué de se sentir engagés envers leur employeur et ont déployé des efforts volontaires, qui ont contribué au succès de l'entreprise. De même, les membres de l'industrie américaine qui ont émergé comme des chefs de file durant la précédente crise ont été ceux qui ont offert une formation, non seulement aux techniciens spécialisés, mais également aux gestionnaires, représentants commerciaux et personnel administratif.<sup>8</sup>

### EXEMPLE TYPIQUE

L'institut de formation Glenn Biech Graphic Arts Training Institute (GATI) de Vancouver (CB) offre une formation technique spécialisée aux apprentis, compagnons et autres employés dans l'industrie. Christine Braithwaite, directrice du GATI, fait observer que de nombreuses entreprises commencent à se rendre compte que leurs collaborateurs doivent être plus polyvalents. Il est logique pour un employé de comprendre le circuit complet de production, d'avoir une idée de son rôle dans la chaîne et la manière dont sa contribution se répercute sur ses collègues dans la suite du flux. » Cependant, « certains employeurs ne permettent pas facilement aux employés de se présenter en classe régulièrement, même s'ils sont des apprentis. Pour d'autres, il est évident que la formation est une réelle priorité. »

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> « Economic Crisis Impacts Employee Engagement », online article dated January 14 2009 in *Globe and Mail: Report on Business*, accessible à : <http://www.globeinvestor.com/servlet/story/PRNEWS.20090114.NY57892/GIStory>

<sup>8</sup> Freeman, S. F. and Rothenberg, S. *Success Under Adversity: Differentiating Leaders from Laggards During Hard Times in the Printing Industry*. Printing Industry Center at Rochester Institute of Technology, 2006.



L'investissement continu dans la mise à niveau des compétences comporte de nombreux avantages. Le milieu de travail dans son ensemble devient plus capable et talentueux. Les travailleurs ayant profité d'une formation mutuelle développent une plus grande compréhension du flux de production et des processus d'affaires, en plus d'être mieux équipés pour prendre de meilleures décisions. Les travailleurs aux compétences multiples peuvent passer rapidement d'une tâche à l'autre, facilitant la gestion d'absences temporaires ou des pics de demande dans un service. L'investissement dans la formation signale également aux employés qu'ils sont des ressources appréciées par l'entreprise – message particulièrement bienvenu durant une conjoncture difficile.

Dans des milieux de travail efficaces, les attentes de rendement sont claires. Les standards sont habituellement élevés. Par exemple, une grande imprimerie située au centre du Canada a mis sur pied des équipes de travail autogérées et défini les compétences et aptitudes que les nouveaux employés doivent posséder pour réussir au sein de leur équipe. Les critères de sélection sont exigeants – un seul candidat sur 20 se voit offrir un poste.

## DES RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCES EN FONCTION DES RÉSULTATS SOUHAITÉS

Qu'elles soient officielles ou non, tangibles ou non, de courte ou de longue durée, les récompenses stimulent le comportement. De plus, elles servent d'importants outils de communication, qui indiquent aux employés beaucoup mieux que les mots ce qui importe réellement à la direction. Dans le cadre des PHPMT, il est important que tous les éléments d'un système de récompense d'une entreprise soient orientés pour favoriser le comportement des employés et les résultats qui contribuent au succès de l'entreprise.

Une des différences majeures entre les meneurs et les suiveurs, aux États-Unis, est la présence d'une forme de régime d'intéressement ou de prime à l'intention des employés.<sup>9</sup> Les employés des entreprises les plus rentables sont de loin les plus susceptibles de posséder une participation aux résultats de l'entreprise. Certaines entreprises ont un régime officiel, qui relie les bénéfices de l'entreprise à la rémunération de l'employé. D'autres encouragent les employés à détenir une participation au moyen d'actions ou d'autres arrangements.

En fait, dans toutes les industries, les employeurs qui profitent d'un engagement accru des employés malgré le ralentissement économique de 2008 sont également ceux qui trouveront vraisemblablement des moyens de continuer de reconnaître et de récompenser les rendements élevés.<sup>10</sup> Ces programmes de reconnaissance et de récompense n'ont pas besoin d'être élaborés. Une célébration en groupe chaque trimestre lorsque des objectifs sont atteints peut être très efficace pour les petits employeurs.

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> *Globe and Mail*, « Report on Business. »



Des récompenses et reconnaissances informelles peuvent également constituer de puissants outils orientant les efforts des employés vers les objectifs de la société. Les entreprises qui réussissent dans l'imprimerie canadienne récompensent un éventail de comportements axés sur le succès et reconnaissent les réalisations des employés qui atteignent les buts de la formation, répondent aux exigences particulièrement complexes d'un client, améliorent l'efficacité opérationnelle d'un équipement, règlent un épineux problème de qualité, génèrent des économies ou aident des collègues. Les récompenses peuvent être des stimulants financiers (programmes de prime ou participation aux résultats), cadeaux (billets d'événement sportif ou certificats-cadeaux), possibilités d'utiliser un nouveau matériel ou même un simple « merci ». La présentation fait toute la différence :

- La touche personnelle est importante. S'assurer que la reconnaissance, l'objet et la présentation, respecte les préférences des employés. Certaines personnes préfèrent une reconnaissance discrète, tandis que d'autres aiment attirer l'attention ; les sensibilités culturelles, en particulier, doivent être respectées.
- La réactivité est importante. Agissez dès que l'action méritante a eu lieu.
- La correspondance est cruciale. Reliez explicitement les récompenses aux facteurs de succès de l'entreprise.

## LE LEADERSHIP EST LE FACTEUR DE RATTACHEMENT

Les PHPMT sont plus bénéfiques lorsque les chefs d'entreprise donnent l'exemple et travaillent diligemment à comprendre les besoins des clients et à définir les politiques, les pratiques et la culture de l'entreprise pour répondre à ces besoins. Un initié de l'industrie aux États-Unis révèle que plusieurs directeurs se disent engagés envers leurs clients, mais se plaignent lorsqu'un client est trop exigeant à leur égard.<sup>11</sup> Les comportements contradictoires comme celui-ci sont caractéristiques des entreprises qui luttent pour leur survie en temps difficiles ; ils ne se retrouvent habituellement pas dans le peloton des gagnants.

Le succès vient de chefs de file qui établissent une vision et une stratégie claires et qui les communiquent à leurs employés et clients. Les entreprises qui résistent en temps difficiles sont celles qui construisent un sens de la détermination chez leurs employés et d'autres intervenants, grâce à des communications et des gestes qui signalent l'engagement.

<sup>11</sup> Freeman, S. F. and Rothenberg, S. *Success Under Adversity: Differentiating Leaders from Laggards During Hard Times in the Printing Industry*. Printing Industry Center at Rochester Institute of Technology, 2006.



# L'APPLICATION DES PRATIQUES HAUTES PERFORMANCES EN MILIEU DE TRAVAIL\*

## PARTAGEZ L'INFORMATION

- Renseignez les employés sur l'entreprise et les décisions concernant son avenir. Expliquez les facteurs de succès pour l'entreprise.
- Utilisez la communication pour définir la culture et les normes dans l'entreprise.

## ENGAGEZ LES EMPLOYÉS DANS LES DÉCISIONS

- Donnez la latitude nécessaire aux employés dans leur aire de responsabilité pour séduire le client.
- Demandez aux employés où et comment améliorer l'entreprise.

## FORMEZ, ACCOMPAGNEZ ET MENTOREZ

- Offrez les compétences de mise à niveau à tous dans l'entreprise.
- Favorisez la formation mutuelle pour que tous développent différentes compétences et aient une meilleure vue d'ensemble de l'entreprise.
- Montrez que l'apprentissage compte. Suivez l'investissement en formation et surveillez le progrès et les résultats.

« Nous faisons beaucoup de bonnes choses dans notre entreprise. Un élément vital est la volonté des cadres supérieurs à communiquer, donner de l'information et écouter les suggestions. »

« Nous organisons une conférence annuelle de tout le personnel durant une foire de l'imprimerie. Nous fermons pendant une journée et nous réunissons en petits et grands groupes pour discuter des problèmes et nous instruire. »

« Les individus disposent de l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions responsables. »

« Un nombre étonnant de nos fournisseurs vont dans l'usine et échangent des idées avec nos employés sur la manière d'améliorer l'équipement et de mieux l'exploiter. »

« Les entreprises les plus ingénieuses créent leur propre formation. »

« Les jeunes, en particulier, sont plus conscients des changements, ils savent qu'il est important d'être polyvalents et apprécient réellement la chance d'obtenir une formation. »

« Nous embauchons des gens qui sont motivés et ont un intérêt pour la mécanique. Puis, nous les formons en interne. Notre formation n'est pas aussi structurée ou documentée que je le souhaiterais... mais ça marche. »

\* Les exemples sont tirés d'entrevues effectuées auprès de participants clés de l'industrie.



## PARLEZ SOUVENT DU RENDEMENT INDIVIDUEL

- Clarifiez les attentes de rendement. Accompagnez les employés individuellement pour qu'ils continuent à améliorer leur rendement.

## RECOMPENSEZ LE SUCCÈS

- Accordez aux travailleurs une participation dans le succès de l'entreprise en partageant les bénéfices, soulignant l'atteinte d'objectifs importants et remerciant les employés pour leur dur labeur.
- Ne soyez pas avare de compliments, marques de reconnaissance et gestes d'appréciation lorsque des employés accomplissent des actions positives.

« Nos superviseurs notent par écrit les bons et mauvais exemples pour chaque personne. Puis, ils rencontrent les employés individuellement deux fois par année pour discuter du rendement, des aspirations professionnelles, des machines qu'ils souhaitent utiliser, de la formation dont ils ont besoin, des projets que nous avons (ou pas) concernant leur carrière. »

« Nos employés sont fortement encouragés à investir dans l'entreprise – ils peuvent acheter des actions. »

« Nous remettons toutes sortes de récompenses, comme des billets d'événement sportif, certificats-cadeaux, laissez-passer de cinéma et autres. De plus, les employés peuvent se récompenser entre eux – des cartes de remerciement sont proposées à l'usine et agrémentent la salle à manger. »

\* Les exemples sont tirés d'entrevues effectuées auprès de participants clés de l'industrie.



## RÉPERCUSSIONS POUR L'INDUSTRIE

*Les Pratiques hautes performances en milieu de travail présentent un moyen viable et précieux pour renouveler et promouvoir le succès au sein de l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada.*

Compte tenu du climat économique et commercial actuel, les imprimeurs canadiens continueront à affronter d'importants défis qui ébranlent leur capacité de survie et de succès. Le financement de dépenses d'investissement sera plus difficile à obtenir ; les revenus et marges bénéficiaires seront vraisemblablement réduits ; et, les employés seront distraits par l'angoisse relative à la sécurité d'emploi et financière. Une recherche sur le succès dans l'adversité dans l'industrie de l'imprimerie<sup>12</sup> laisse entendre que le ralentissement économique ne doit pas assombrir le paysage. En fait, les entreprises qui réussiront profiteront d'opportunités encore plus grandes. Une solide compréhension des PHPMT, ainsi qu'un guide pragmatique et un soutien à l'implémentation peuvent offrir une ligne de vie à de nombreuses entreprises du secteur de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada.

---

<sup>12</sup> *Ibid.*



## RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

### Profils d'entreprises primées dans l'industrie :

- **Great Little Box Company**, entreprise choisie comme l'un des 100 meilleurs employeurs en 2009 et un des meilleurs employeurs de Colombie-Britannique. Évaluation et profil accessibles à : <http://www.eluta.ca/top-employer-great-little-box-company>.
- **Patient News Publishing, Inc.**, choisie comme l'un des 100 meilleurs employeurs en 2009. Comptant environ 70 employés, cette entreprise développe des bulletins personnalisés pour les cabinets de dentistes. Évaluation et profil accessibles à : <http://www.eluta.ca/top-employer-patient-news>.
- **Yellow Pages Group**, choisie comme l'un des 100 meilleurs employeurs en 2009, ainsi que l'une des dix meilleures entreprises où il fait bon travailler du Financial Post. Évaluation et profil accessibles à : <http://www.eluta.ca/top-employer-yellow-pages>.

### Description des pratiques hautes performances en milieu de travail :

- **IRI Consultants to Management, Inc.** "Organizing for High Performance: Employee Involvement." Accessible en ligne à : <http://www.irisolutions.com/pressroom/Publications/Employee.Involvement.pdf>.
- **Konrad, A.M.** "Engaging employees through high-involvement work practices". Ivey Business Journal, April/May 2006. Accessible en ligne à : [http://www.iveybusinessjournal.com/view\\_article.asp?intArticle\\_ID=617](http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=617).
- **Wahl, A.** "Best Workplaces 2006: Universal Appeal – Best workplaces in 29 countries share key similarities," et articles connexes. Canadian Business Online. Accessible en ligne à : [www.canadianbusiness.com](http://www.canadianbusiness.com).



**POUR NOUS JOINDRE**

Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada  
1110-151, rue Slater  
Ottawa (Ontario) K1P 5H3

Web : [www.cpisc-csic.ca](http://www.cpisc-csic.ca)  
Sans frais : 1.888.688.0293  
Courriel : [info@cpisc-csic.ca](mailto:info@cpisc-csic.ca)