



RÉSERVE DE TALENTS POUR L'AVENIR

La gestion de la relève au sein de l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada



Le visage de l'imprimerie

POUR NOUS JOINDRE

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

Web : www.cpisc-csic.ca
Sans frais : 1.888.688.0293
Courriel : 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 978-1-926766-05-8



RÉSERVE DE TALENTS POUR L'AVENIR

La gestion de la relève au sein de l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada

APERÇU

Dans le cadre général d'une pénurie de main-d'œuvre et de compétences, un nombre important de travailleurs extrêmement qualifiés et expérimentés de l'industrie se rapprochent rapidement de leur retraite. Veiller à assurer la continuité des fonctions essentielles est au cœur des préoccupations des employeurs de l'industrie.

Dans chaque entreprise, certains emplois sont particulièrement critiques au succès soutenu et à l'atteinte des objectifs. La gestion efficace des ressources humaines inclut la planification de la relève à ces fonctions clés au moyen de ce qui suit : l'examen des objectifs actuels et futurs, la prévision des demandes de main-d'œuvre au cours des prochaines années et le développement des aptitudes nécessaires au succès.

Ce document d'information décrit la situation actuelle et les enjeux liés à la relève, des pratiques intelligentes pour les employeurs individuels et les principales répercussions et recommandations pour l'industrie en général.

Il est bien établi que le Canada, comme la plupart des économies développées, fait face au défi d'une main-d'œuvre vieillissante. Les données démographiques révèlent que les travailleurs expérimentés approchent l'âge traditionnel de la retraite à un rythme sans précédent. La pénurie de main-d'œuvre et de compétences qui s'ensuivra se ressent déjà dans certaines industries et régions du pays. Un sondage récent de l'industrie canadienne de l'imprimerie conclut que les départs imminents à la retraite sont une préoccupation importante pour près de la moitié des répondants (49 %).¹ Par conséquent, le recrutement et le maintien en poste du personnel sont devenus prioritaires pour beaucoup d'employeurs.

Dans ce cadre général, il est donc approprié de se concentrer ardemment sur la préparation du remplacement du personnel clé. Dans chaque entreprise, des personnes (ou fonctions) sont particulièrement essentielles au succès soutenu et à l'atteinte des objectifs. Ces postes clés ont un impact majeur sur l'entreprise dans sa globalité (p. ex. les fonctions de cadres supérieurs) ou nécessitent une grande expertise, difficile à remplacer rapidement. La gestion efficace des ressources humaines comprend la planification de la relève à ces postes clés afin d'assurer une réserve continue de talents.

¹ *Qui nous sommes : Information sur le marché du travail*. CSIC, 2008.



LES ENJEUX DE LA RELÈVE DANS L'INDUSTRIE DE L'IMPRIMERIE

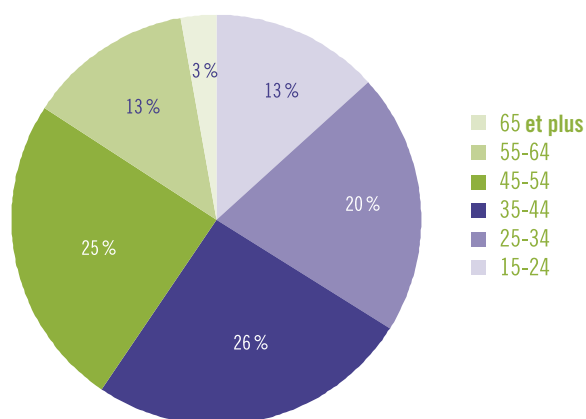
Le contexte de la gestion de la relève au sein de l'industrie canadienne de l'imprimerie et des communications graphiques se caractérise par quatre facteurs clés :

- la main-d'œuvre vieillissante de l'industrie ;
- la prédominance de très petites entreprises dirigées par des propriétaires exploitants ;
- le degré élevé de spécialisation technique de certains postes qui exige du temps pour se développer ;
- le succès futur de plusieurs entreprises dépend de gens qui ont une connaissance générale et approfondie des activités, des technologies et des possibilités de nouveaux services et produits.

LA MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

Une revue récente des profils des ressources humaines de l'industrie² révèle que 41 % de la main-d'œuvre est âgée de 45 ans ou plus ; ces personnes auront atteint ou dépasseront l'âge d'une retraite anticipée (55 ans) au cours des dix prochaines années. De plus, une personne sur six (16 %) a déjà 55 ans ou plus. L'âge moyen des employés du secteur est de 41 ans. Les centres de services d'affaires ont une moyenne d'âge beaucoup moins élevée (33,2 ans) que les autres sous-secteurs.³

FIGURE 1 :⁴
Âge des employés du secteur de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada



Source : Statistiques Canada, selon le Recensement de 2006

² Une industrie redéfinie : Un examen de l'industrie moderne de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada et ses défis en matière de ressources humaines. CSIC, 2009.

³ Ibid.

⁴ Ibid.



PRÉDOMINANCE D'EMPLOYEURS DE PME

L'industrie comporte toutes les tailles d'entreprises ; des grandes entreprises nationales aux exploitations à propriétaire unique sans employé rémunéré. Environ 72 % des entreprises avec au moins un employé rémunéré compte entre un et neuf employés rémunérés.⁵

Bien que les petites et moyennes entreprises soient particulièrement vulnérables au départ soudain de

EXEMPLE TYPIQUE

Situé dans l'Ouest canadien, Westkey Graphics est un prestataire d'une gamme complète de services d'impression et de services connexes, comptant cinq bureaux et plus de 100 employés. En l'espace de deux mois, cinq de ses cadres supérieurs au prépresse ont pris leur retraite. Entreprise renommée, Westkey Graphics avait commencé tôt à chercher à les remplacer, mais compte tenu du marché restreint des compétences, a été prise au dépourvu. Cette expérience étant encore fraîche à l'esprit de l'entreprise, et comme d'autres départs à la retraite s'annoncent dans d'autres services, Westkey Graphics planifie plus activement la relève à ces postes clés.

personnel clé, assurer la continuité de talents vitaux est important pour toutes les entreprises. Un sondage récent de l'industrie indique que les entreprises comptant 20 employés ou plus sont plus portées à croire que les départs à la retraite auront une incidence marquée sur leurs activités (22 %) que les entreprises de moins de 20 employés (11 %).⁶

Les petites entreprises sont habituellement gérées par des propriétaires exploitants, soit des entrepreneurs qui ont fondé ou acheté l'entreprise et continuent d'être activement engagés dans ses activités quotidiennes. Le cas particulier de l'entrepreneur et les enjeux de la relève pour son entreprise est abordé plus bas.

L'EXPERTISE HAUTEMENT SPÉCIALISÉE ET PROPRE À L'INDUSTRIE EXIGE DU TEMPS POUR SE DÉVELOPPER

Les fonctions au sein de l'industrie couvrent une large gamme de compétences. Le sous-ensemble des postes qui nécessitent un degré de spécialisation élevé constitue un des facteurs cibles du processus de planification de la relève et du développement de carrière.

Dans les deux segments de l'industrie où les employés sont les plus âgés (41 ans et plus en moyenne), près de la moitié des travailleurs détiennent un certificat ou diplôme d'apprenti ou d'une école de métiers. Dans ces sous-secteurs, il peut être particulièrement utile de se concentrer sur la formation de la relève à des postes de compétences élevées nécessitant une formation ou un perfectionnement. Il existe bien quelques programmes de formation capables de répondre aux besoins de l'industrie, mais 90 % de la formation est effectuée entre pairs.⁷

⁵ Ibid.

⁶ *Qui nous sommes : Information sur le marché du travail*. CSIC, 2008.

⁷ *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.



TABLEAU 1 – NIVEAUX DE FORMATION DES EMPLOYÉS LES PLUS ÂGÉS DANS DEUX SEGMENTS

Segment de l'industrie	Âge moyen	Certificat ou diplôme d'apprenti ou d'école de métiers
323 - Impression et activités connexes de soutien	41,6 ans	48 %
3222 - Fabrication de produits en papier transformé	42,5 ans	49 %

Les cadres, en particulier, approchent rapidement l'âge de la retraite. Une étude récente de la main-d'œuvre de l'industrie⁸ révèle que l'âge moyen des cadres supérieurs est de 49 ans, celle des cadres à la production de 46 ans et à la vente et au marketing de 44 ans. Possédant des années d'expérience dans l'industrie, ces individus offrent des conseils inestimables et une perspective des processus d'affaires et nouvelles possibilités. Une planification prospective de la relève sera critique pour assurer que l'industrie peut combler les lacunes créées par leur départ à la retraite.

LE SUCCÈS FUTUR DÉPEND DE LA CAPACITÉ À SAISIR LES OCCASIONS NOUVELLES

Les services sont des sources de revenus de plus en plus importantes pour les imprimeries. Pour les petites entreprises, en particulier, celles qui réussissent sont celles qui combinent la nouvelle technologie à des processus d'affaires améliorés pour proposer de nouveaux produits et services à valeur ajoutée que les entreprises plus grandes ne peuvent offrir.⁹ Les petites et moyennes entreprises de l'industrie associent de plus en plus des produits avec des services connexes. Selon des études de l'industrie, les services non imprimés sont passés de 8 % des revenus de l'industrie en 2005 à 14,5 %, en 2007.¹⁰

Plusieurs propriétaires exploitants qui gèrent des petites et moyennes imprimeries possèdent des années d'expérience basées sur un modèle de fabrication. Ceci peut également s'appliquer à leur personnel clé, y compris ceux qui pourraient être intéressés à acheter l'entreprise et assurer la continuité. De même, de nombreux employés expérimentés possèdent des compétences très spécialisées dans un secteur particulier de l'entreprise et connaissent les processus d'un bout à l'autre, mais comprennent peu comment les activités peuvent être améliorées ou optimisées pour offrir davantage aux clients. C'est exactement cette vision plus large et la capacité d'élargir l'offre de produits et services à valeur ajoutée qui sont essentielles au succès futur. Il n'y a pas, au sein de l'industrie, une sensibilisation étendue ou le déploiement de stratégies et de tactiques concernant le développement de ce leadership élargi et ces ensembles de compétences de gestion.

⁸ *Une industrie redéfinie : Un examen de l'industrie moderne de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada et ses défis en matière de ressources humaines.* CSIC, 2009.

⁹ *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.

¹⁰ *Ibid.*



SOLUTIONS POSSIBLES POUR LES EMPLOYEURS

Toutes les entreprises peuvent tirer profit de l'examen de leurs objectifs actuels et futurs, de la prévision des demandes de main-d'œuvre au cours des prochaines années et du développement des aptitudes qui seront nécessaires au succès.

En règle générale, les pratiques efficaces de planification de la relève se caractérisent par :

- une reconnaissance du délais d'exécution (habituellement entre 3 et 5 ans) requis pour définir et développer les compétences clés ;
- la définition du parcours de carrière ou les étapes de développement pour bâtir les compétences vitales ; et
- des mises à jour du plan annuel basées sur le rendement de l'employé, les écarts de formation, les intérêts et les compétences du personnel actuel et les pronostics d'affaires.

Pour être efficace, les approches qui assurent la continuité et la relève des fonctions clés doivent être étroitement intégrées dans la planification d'affaires d'une entreprise et les pratiques de gestion des ressources humaines. De nombreux articles utiles et outils pratiques guidant les dirigeants dans ces processus sont largement accessibles (voir Ressources supplémentaires). Les étapes fondamentales sont décrites à la page suivante.



MODÈLE DE PLANIFICATION DE LA RELÈVE

PASSEZ EN REVUE VOTRE PLAN D'AFFAIRES – Identifiez les emplois qui sont essentiels au succès de votre entreprise.

- Les emplois clés sont ceux qui ont un impact plus grand sur le succès de votre entreprise (souvent des postes de cadres supérieurs) ou qui nécessitent des connaissances et des compétences qui ne peuvent être développées ou remplacées rapidement.
- Examinez dans une perspective d'avenir les fonctions qui seront particulièrement importantes pour votre entreprise au cours des trois à cinq prochaines années.
 - :: Quels services seront les plus appréciés par vos clients ?
 - :: Quelles compétences et connaissances spécialisées seront les plus nécessaires pour répondre aux besoins des clients ?
 - :: Quelles compétences commerciales (marketing, gestion financière, compétences des gens, solution de problème, services à la clientèle et innovation, etc.) seront votre facteur de différenciation ?

DÉTERMINEZ VOS RISQUES – Évaluez où sont vos risques afin d'être proactif.

- Évaluez où vous serez susceptibles d'avoir des écarts difficiles à combler. Quelles sont les personnes qui pourraient envisager une retraite ? Quelles compétences sont en état de pénurie sur le marché de la main-d'œuvre ? Quelles forces de gestion nécessitent un développement à plus long terme ?

ÉTABLISSEZ LES PRIORITÉS – Présentez sommairement vos emplois clés, les ensembles de compétences importants et les risques.

PASSEZ EN REVUE VOTRE RÉSERVE – Repérez les personnes qui pourraient combler des postes clés.

- Utilisez votre liste de compétences et fonctions prioritaires, évaluez le personnel actuel en regard de vos besoins.
- Ayez des discussions franches avec les personnes qui pourraient vouloir partir à la retraite, mais pourraient demeurer engagées et celles qui ont le potentiel d'assumer des fonctions clés.
 - :: Discutez de vos projets pour l'entreprise et la manière dont leurs compétences pourraient intervenir.
 - :: Interrogez-les sur leurs intérêts et aspirations.
 - :: Discutez ensemble de quelques options.



COMBLEZ L'ÉCART – Développez les ensembles de compétences qui feront une différence.

- Concentrez-vous sur le développement général de quelques personnes qui présentent un potentiel plutôt que de préparer une seule personne à une fonction précise, comme c'est le cas aujourd'hui. Les emplois, la technologie, les pratiques commerciales et le marché peuvent changer. Le meilleur apprentissage passe par l'expérience du milieu de travail.
 - ∴ Permettez au personnel de travailler côte à côte avec vous ou d'autres cadres supérieurs. Donnez aux gens de nouveaux défis et accompagnez-les pour assurer qu'ils réussissent.
 - ∴ Faites en sorte qu'un emploi technique spécialisé en couvre un autre afin d'avoir une vue plus générale de votre exploitation.
 - ∴ Demandez aux experts qui prendront leur retraite sous peu de transférer leurs connaissances et expérience en accompagnant les jeunes. Considérez le travail à temps partiel ou des heures variables comme stratégie de départ progressif à la retraite.
- Recherchez une formation officielle qui est ciblée sur vos besoins. Des cours de courte durée offerts par l'industrie ou des collèges locaux peuvent être efficaces.
- Suivez l'investissement dans la formation et le progrès, ainsi que vos autres mesures stratégiques.



CONSIDÉRATIONS SPÉCIALES CONCERNANT LA RELÈVE POUR L'ENTREPRENEUR

Le terme entrepreneur renvoie ici aux individus qui possèdent, gèrent et exploitent une entreprise indépendante. Que l'entreprise soit une petite exploitation ou qu'elle emploie des centaines de travailleurs, elle a une identité et une valeur financière, et elle est détenue indépendamment.

Les employeurs sont en moyenne plus vieux que les travailleurs de l'industrie. Environ 39 % des travailleurs et 58 % des employeurs ont 45 ans ou plus.¹¹ En fait, 12 % des employeurs ont 60 ans ou plus, comparativement à 5 % des travailleurs.¹² Les employeurs du Canada travaillent, en règle générale, plus longtemps que le travailleur moyen. Au cours des trois dernières décennies, l'âge moyen de la retraite des travailleurs autonomes est demeuré stable à 66 ans.¹³ L'implication de ces statistiques est claire : une grande partie des employeurs approchent rapidement l'âge de la retraite.

Les temps sont difficiles pour les petites entreprises de l'industrie de l'imprimerie. Correspondant aux tendances des industries en pleine maturité, le secteur de l'imprimerie et des communications graphiques a subi des transformations structurelles considérables au cours des dernières années. La consolidation d'entreprises par le biais de fusions et d'acquisitions a réduit le nombre total d'entreprises. Selon Statistiques Canada, il y a aujourd'hui 15 % de moins d'entreprises canadiennes dans l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques qu'en 2004, et quelques 1 000 entreprises ont fermé leurs portes depuis 2000.¹⁴ Ce contexte accentue encore davantage l'importance pour les entrepreneurs florissants dans l'industrie d'investir temps et énergie dans la planification d'une relève.

EXEMPLE TYPIQUE

Veinot's Print Ltd. est une petite imprimerie dans les provinces atlantiques. La propriétaire, Susan MacLeod, songe se retirer d'ici deux ans environ. Elle commence dès maintenant à rencontrer ses deux employés, des acheteurs potentiels, des fonctionnaires et d'autres intervenants pour examiner les options qui s'offrent à elle et planifier une vente et une transition méthodiques. Susan examine les options de relève, comme trouver un acheteur à l'extérieur du pays qui pourrait immigrer en vertu des programmes d'entrepreneur, trouver un soutien financier pour permettre à un jeune d'acheter l'entreprise ou transférer progressivement la propriété à l'un de ses employés actuels.

¹¹ Chaire de développement et de relève de la PME, HEC, Montréal, 2007. Données tirées du sondage de la main-d'œuvre de 2006.

¹² Le vieillissement de la population et l'urgence de la relève. Chaire de développement et de la relève de la PME, HEC, Montréal, 2007.

¹³ Canada's Pension Predicament. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2007.

¹⁴ 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.



De nombreux entrepreneurs souhaitent que des membres plus jeunes de la famille prennent la relève de l'entreprise. En règle générale, cependant, 30 % seulement des entreprises familiales canadiennes passent avec succès à une deuxième génération. Environ 10 % des entreprises uniquement sont transmises à une troisième génération et le taux de relève tombe sous les 5 % après cela. Les courants sociaux changent. De nombreux enfants ne sont plus intéressés à travailler dans l'entreprise de leurs parents et préfèrent se tourner vers quelque chose de plus « intéressant » ou moderne.¹⁵

Reconnaissant cette réalité, certains organismes gouvernementaux et ONG s'associent pour réduire les obstacles auxquels font face les jeunes qui veulent faire carrière comme entrepreneur ou propriétaire d'une entreprise. Par exemple, le programme « Adopted Son or Daughter » de l'IPE offrira des prêts de cinq ans sans intérêt pour permettre aux jeunes adultes d'acheter un minimum de 10 à 25 % des actions d'une entreprise existante. Dans un modèle d'apprentissage en milieu de travail, les participants prennent une part active dans une entreprise, apprenant les activités quotidiennes et profitant de l'accompagnement du propriétaire actuel. S'appuyant sur le même modèle, la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs est un organisme de bienfaisance qui fournit un accompagnement et des prêts sans intérêt pour encourager les jeunes à augmenter progressivement jusqu'à 51 % en cinq ans leur participation dans une entreprise existante.

En plus des barrières dues au manque d'expérience et à l'accès limité au financement, l'intérêt limité dans l'industrie de l'imprimerie représente un défi encore plus grand parmi les jeunes. Plusieurs programmes de formation dans le domaine de l'imprimerie ont été abandonnés en raison du déclin des inscriptions, et les jeunes montrent en général peu d'intérêt à poursuivre une carrière dans ce domaine. Si l'on ajoute la restructuration précitée caractérisant une industrie en pleine maturité, il apparaît évident que le secteur de l'imprimerie fera vraisemblablement face à un défi important pour attirer une nouvelle génération d'entrepreneurs.

¹⁵ « Transmission d'entreprise – Questions principales », Banque de développement du Canada (BDC). Accessible en ligne à : http://www.bdc.ca/fr/business_tools/ask_professional/archives/top_questions_succession.htm



LA RELÈVE DU PROPRIÉTAIRE GESTIONNAIRE : CONSIDÉRATION SPÉCIALES

DÉMARREZ TÔT – Planifiez au moins de trois à cinq années d'avance.

- Le but est de préparer et d'installer la prochaine génération de chefs et de propriétaires qui réussira à continuer de développer votre entreprise.

RÉFLÉCHISSEZ SUR VOS OBJECTIFS ET INTÉRÊTS – Pourquoi voulez-vous transmettre votre entreprise et comment vous y prendrez-vous.

- Considérez les points les plus importants pour vous. Vous voulez peut-être assurer la continuité de votre entreprise ou retirer des avantages financiers de vos efforts, ou encore passer les rênes à une nouvelle équipe qui peut mener l'entreprise vers de nouveaux sommets.

DÉFINISSEZ LES OPTIONS DE RECHANGE – Découvrez quelles sont les occasions de relève qui existent ou peuvent être créées.

- Créez plusieurs occasions de transfert de gestion ou de propriété, dont :
 - ∴ la transition à un ou plusieurs membres de la famille ;
 - ∴ le rachat par des employés ou des cadres ;
 - ∴ la vente à un tiers, notamment à un jeune entrepreneur, un nouveau Canadien ou un immigrant potentiel, ou encore à une entreprise compatible.

DÉCIDEZ DES MEILLEURES OPTIONS – Gardez à l'esprit vos intérêts, la capacité de la relève potentielle et les besoins de l'entreprise.

- Passez en revue le modèle de planification de la relève (voir plus haut). Quelles aptitudes sont nécessaires dans l'entreprise, qui a le potentiel de les offrir, quelles sont les lacunes et comment les combler.

OBTENEZ DE BONS CONSEILS – Parlez à des gens qui ont l'expérience de la transmission d'entreprise.

- Consultez les ressources supplémentaires présentées ci-dessous. Parlez à un conseiller.



RÉPERCUSSIONS POUR L'INDUSTRIE

La volatilité du climat économique, dont l'accès limité au crédit, la difficile conjoncture nationale et internationale et la fluctuation des taux de change, se répercutera sur les perspectives des décideurs concernant la pénurie de compétences et la relève.

Bien que les grandes tendances démographiques et de la relève soient claires, des changements récents et profonds du climat commercial canadien menacent d'assombrir les questions des ressources humaines à long terme dans un contexte général. Voici deux des risques présentés. Premièrement, la situation économique demeurera un sujet dominant, réduisant l'attention accordée à la relève et à la pénurie de compétences. Deuxièmement, certaines répercussions de la situation actuelle pourraient temporairement atténuer la difficulté de la pénurie de compétences, diminuant le sentiment d'urgence du besoin de talents dans l'esprit de certains et dissimulant momentanément la réalité des données démographiques.

Une revue en profondeur des répercussions des récents événements économiques dépasse le cadre de ce document. Néanmoins, il est possible d'en extraire quelques-unes :

- De nombreux entrepreneurs et personnes approchant l'âge de la retraite ont vu la valeur de leurs économies et pécule de retraite fondre, les incitant à retarder leur projet de retraite jusqu'à ce que leurs économies regagnent de la valeur.
- Les entrepreneurs qui avaient prévu de vendre leur entreprise découvrent que les acheteurs potentiels ont de la difficulté à obtenir le crédit nécessaire.
- Les investissements en formation et développement sont une cible aisée pour les entreprises qui doivent réduire leurs coûts, exacerbant les enjeux des compétences et de la relève auxquels l'industrie fera face au cours de la prochaine décennie.



RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Pratiques d'excellence pour la planification et le développement de la relève :

- Durgin, T. "Successful Succession Planning: A Multi-level Approach."
Human Capital Institute, May 2006.
- Metz, E. "Designing Succession Systems for New Competitive Realities,"
Human Resource Planning, pp 31-37.

Développement d'un plan d'affaires :

- La Banque de développement du Canada souligne l'importance d'un plan d'affaires stratégique et, dans la section Outils, offre un modèle de plan d'affaires. <www.bdc.ca>.
- Entreprises Canada – Services aux entrepreneurs propose un guide de Plan d'affaires accessible à : <www.canadabusiness.com>.
- Industrie Canada fournit une liste complète de ressources pour les entreprises à <www.ic.gc.ca>.
- De nombreuses communautés disposent d'agents de développement commercial locaux, qui peuvent fournir soutien et assistance aux petites et moyennes entreprises.

À l'intention des entreprises familiales et dirigées par des entrepreneurs :

- « Créer un plan de relève pour votre entreprise » et des articles connexes sont accessibles à partir du site de la Banque de développement du Canada à <www.bdc.ca>.
- « Du rêve à la relève » site de la Chaire de développement et de relève de la PME, présenté par HEC Montréal. Ce site Web canadien propose une trousse d'outils et plusieurs étapes de processus. <<http://www.durevealareleve.com/>>
- "Overnight succession". Entrepreneur Magazine, 1996. <www.entrepreneur.com/magazine/entrepreneur/1996/february/29742.html>.
- "Succeeding with Succession". Par Charles Armstrong et Grant Walsh, KPMG Canada. <www.kpmg.ca/en/services/enterprise/issuesSaleSuccession.html>.
- Le programme "Adopted Son or Daughter" de l'IPE. Information accessible à : <www.upei.ca/business/node/269>.

POUR NOUS JOINDRE

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

Web : www.cpisc-csic.ca
Sans frais : 1.888.688.0293
Courriel : info@cpisc-csic.ca