

DOCUMENT DE TRAVAIL

**STRATÉGIES COMMERCIALES
DES PME ET DES GRANDES
ENTREPRISES AU CANADA**

*Document de travail n° 16
Octobre 1997*



Industrie Canada

Industry Canada

DOCUMENT DE TRAVAIL

**STRATÉGIES COMMERCIALES
DES PME ET DES GRANDES
ENTREPRISES AU CANADA**

*par Gilles McDougall et David Swimmer,
Industrie Canada*

*Document de travail n° 16
Octobre 1997*

Also available in English

Données de catalogage avant publication (Canada)

McDougall, Gilles

Stratégies commerciales des PME et des grandes entreprises au Canada

(Documents de travail)

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit.: Business strategies of SMEs and large firms in Canada.

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 0-662-63190-0

No de cat. C21-24/18-1997

1. Gestion d'entreprise -- Canada.
2. Entreprises — Planification -- Canada.
3. Petites et moyennes entreprises -- Canada.
4. Grandes entreprises -- Canada.
- I. Swimmer, David, 1942-
- II. Canada. Industrie Canada.
- III. Coll.: Document de travail (Canada. Industrie Canada)

HF5351.M32 1997

658'.024'0971

C97-980392-6F

REMERCIEMENTS

Le présent rapport a été présenté à l'Association canadienne de l'économie, à l'occasion de réunions qui ont été tenues à St. John's, Terre-Neuve, du 6 au 8 juin 1997. Nous aimerions remercier M^{me} Tereasa Chudy qui a collaboré à une version préliminaire du rapport. Nous aimerions également remercier M. Someshwar Rao et à deux lecteurs anonymes pour leurs commentaires extrêmement utiles.

Les opinions exprimées dans ce document de travail ne reflètent pas nécessairement celles d'Industrie Canada ou du gouvernement fédéral.

Vous trouverez, à la fin du présent ouvrage, des renseignements sur les documents publiés dans le cadre du *Programme des publications de recherche* et sur la façon d'en obtenir des exemplaires. Des sommaires des documents de recherche, des documents de travail, des documents hors-série et des documents de discussion d'Industrie Canada, ainsi que le texte intégral de notre bulletin trimestriel, MICRO, peuvent être consultés sur STRATEGIS, le service d'information commerciale en direct du Ministère, à l'adresse <http://strategis.ic.gc.ca>

Prière d'adresser tout commentaire à :

Someshwar Rao

Directeur, Analyse des investissements stratégiques

Analyse de la politique micro-économique

Industrie Canada

235, rue Queen, 5^e étage, tour ouest

Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél : (613) 941-8187 Téléc : (613) 991-1261 Rao.Someshwar@ic.gc.ca

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
INTRODUCTION	1
1. STRATÉGIES ET ACTIVITÉ COMMERCIALES : BIBLIOGRAPHIE CHOISIE	3
2. MÉTHODE DE RECHERCHE	5
2.1 Objectif du sondage	5
2.2 Questionnaire d'enquête	5
2.3 Déroulement du sondage	5
3. OBSERVATIONS DE L'ÉTUDE	9
3.1 Caractéristiques générales	9
3.2 Propriété intellectuelle	11
3.3 Évaluation de la position concurrentielle	13
3.4 Croissance	15
3.5 Stratégie commerciale	18
Marchés et produits	19
Marchés et produits, selon la taille de l'entreprise	20
Technologie	20
Importance de la technologie dans la stratégie globale des entreprises	21
Utilisation des moyens de production	22
Utilisation des moyens de production selon la taille de l'entreprise	23
Habitudes de gestion	24
Habitudes de gestion selon la taille de l'entreprise	25
Ressources humaines	26
3.6 Capacité d'innovation	30
Sources d'innovation en matière de produits	31
Sources d'innovation en matière de produits, selon la taille de l'entreprise	31
Sources d'innovation en matière de processus	32
Sources d'innovation en matière de processus, selon la taille de l'entreprise ...	33
3.7 Programmes du gouvernement	34
Recours aux programmes du gouvernement	34
Importance des programmes du gouvernement	36
Importance des programmes du gouvernement, selon la taille de l'entreprise ..	37
4. CONCLUSION	39
BIBLIOGRAPHIE	43
ANNEXE A : TABLEAUX	45
ANNEXE B : SONDAGE	53
PUBLICATIONS DE RECHERCHE D'INDUSTRIE CANADA	67

SOMMAIRE

La présente étude porte sur les stratégies de croissance et de compétitivité adoptées par les grandes entreprises et par les petites et moyennes entreprises (PME). Elle a été menée dans le but de découvrir si ces stratégies diffèrent selon la taille de l'entreprise et, le cas échéant, si l'on peut, à l'aide de ces différences, cerner les problèmes propres aux PME.

Aux fins de l'étude, on entend par «stratégie commerciale» «tous les aspects du comportement d'une entreprise», ce qui comprend les méthodes de gestion, les ressources humaines, la technologie, l'investissement, la formation du personnel, le recours aux programmes du gouvernement et les sources d'innovation.

L'étude s'appuie sur un sondage récent réalisé auprès de PME et de grandes entreprises par Abt Associates du Canada pour le compte d'Industrie Canada. Elle jette un éclairage nouveau sur les grandes entreprises en tirant parti d'un échantillon plus vaste que ceux employés d'ordinaire pour mener des études de cas; l'étude permet ainsi de formuler des généralisations sur le comportement des grandes entreprises. Elle favorise également une meilleure compréhension des PME, puisqu'elle permet de les comparer aux grandes entreprises, de façon à déterminer si les stratégies commerciales des petites et moyennes entreprises se distinguent des stratégies mises en œuvre par les grandes entreprises et à évaluer dans quelle mesure il y a lieu de se préoccuper de la question.

cadres et l'unité de production, suivis des clients et des installations de recherche et développement.

L'étude relève des différences notables entre les grandes entreprises et les PME, à savoir :

- Les grandes entreprises sont beaucoup plus portées que les PME à essayer de s'associer avec d'autres entreprises, dans le cadre notamment de partenariats stratégiques, d'entreprises en participation ou d'associations stratégiques.
- Proportionnellement, les petites entreprises sont plus nombreuses que les grandes entreprises à faire appel aux programmes du gouvernement, même si ces programmes sont communément utilisés par des entreprises de toutes les tailles. Les PME attachent beaucoup plus d'importance que les grandes entreprises aux dégrèvements fiscaux pour la recherche et le développement, de même qu'aux programmes de formation du gouvernement. Bien que les PME jugent moins utiles les renseignements commerciaux auxquels le gouvernement leur donne accès ou les incitatifs à l'exportation, ces services n'en sont pas moins importants pour elles.
- Les grandes entreprises sont plus enclines que leurs homologues plus petites à considérer la culture de l'entreprise et la compétence de la main-d'œuvre comme des facteurs qui comptent pour la croissance. En outre, sur l'ensemble des méthodes de gestion, elles accordent également plus d'importance que les PME à une structure organisationnelle innovatrice.
- Pour ce qui est de la formation, il y a, au sein des grandes entreprises, plus d'employés qui suivent des cours dans le cadre de programmes de formation réguliers, sauf en ce qui concerne les professionnels, lesquels reçoivent une formation à peu près équivalente indépendamment de la taille de l'entreprise. Que ce soit dans une grande entreprise ou dans une PME, le temps consacré par les employés à la formation sur le tas est équivalent, soit approximativement 10 p. 100 du temps de travail.
- Chez les grandes entreprises, l'obtention sous licence de la propriété intellectuelle est plus souvent considérée comme une source d'innovation en matière de produits ou de processus que chez les PME.

L'on observe en définitive que les PME et les grandes entreprises adoptent, en règle générale, des stratégies commerciales qui se ressemblent. Les facteurs de croissance les plus importants sont vus par les PME, au même titre que par les grandes entreprises, comme étant la gestion, le marketing, l'accès au capital et aux marchés, et l'aptitude à adopter des technologies. L'aide du gouvernement est classée au dernier rang des facteurs de croissance.

Les résultats mis en évidence par l'étude révèlent que les politiques gouvernementales devraient s'attacher essentiellement à améliorer le climat des affaires. L'adoption de politiques macroéconomiques sensées et la mise en place de politiques d'encadrement des marchés justes et efficaces facilitent la tâche des PME comme celle des grandes entreprises, dans leurs efforts de compétitivité et de succès, de même qu'au chapitre de la création d'emplois.

Cependant, certaines disparités marquantes entre les stratégies commerciales des PME et des grandes entreprises révèlent que quelques interventions ciblées du gouvernement seraient peut-être justifiées. Tout d'abord, les stratégies commerciales des grandes entreprises sont dans l'ensemble plus axées sur l'importance des employés que celles des PME. Une main-d'œuvre qualifiée semble avoir plus de valeur pour les grandes entreprises que pour les PME, et les grandes entreprises sont plus nombreuses que les PME à offrir à leurs employés des programmes de formation réguliers. Tout indique, par conséquent, que des programmes de formation gouvernementaux pourraient s'avérer une aide précieuse pour les PME.

En second lieu, les grandes entreprises sont plus portées à s'engager dans des partenariats stratégiques, des entreprises en participation et des associations stratégiques que ne le sont les PME. Par le fait même, il pourrait être avantageux pour les PME d'envisager de telles possibilités. Dans ce domaine, le gouvernement peut accorder son appui en facilitant l'association des PME avec d'autres entreprises, tant au niveau national qu'international.

Enfin, l'obtention sous licence de propriété intellectuelle est une pratique qui joue un plus grand rôle chez les grandes entreprises comme source d'innovation. Les PME auraient donc tout avantage à explorer plus avant cette possibilité et le gouvernement pourrait les aider dans cette voie.

Selon les faits présentés dans l'étude, une politique gouvernementale axée sur les PME se justifie. S'il est vrai que les PME classent l'aide gouvernementale au dernier rang parmi les facteurs importants pour leur croissance, il n'en reste pas moins que ces dernières ont davantage recours à ces programmes que les grandes entreprises et que, par rapport à leur stratégie commerciale globale, elle situent cette aide gouvernementale à un niveau plus élevé que ne le font les grandes entreprises.

INTRODUCTION

Lorsqu'il s'agit d'arrêter une politique, il est important de connaître le comportement des petites et moyennes entreprises. Le secteur de la petite entreprise est celui qui crée la plupart des nouveaux emplois au Canada, même s'il subit aussi la plus grande partie des pertes d'emplois. Ajoutons à cela que la proportion d'employés affectés à la R et D est à peu près la même dans les petites entreprises en expansion que dans l'ensemble des entreprises, toutes catégories confondues, et qu'en outre, le ratio dépenses en R et D-chiffre d'affaires dépasse la moyenne nationale¹. Au regard de la population employée et des activités novatrices, on peut donc dire que les PME jouent un rôle de premier plan dans l'économie canadienne.

Cependant, si l'on soustrait les emplois créés par les entreprises qui démarrent, le taux de croissance de l'emploi chez les PME est pratiquement semblable à celui que connaissent les grandes entreprises. Les grandes entreprises semblent par ailleurs être mieux immunisées contre les problèmes de financement, les difficultés de mise en marché, la résistance à l'adoption de la technologie et les difficultés liées au recrutement de personnel qualifié.

Reconnaissant la contribution décisive de chacune de ces deux formes d'entreprises à l'économie canadienne, l'étude examine les stratégies de croissance et de compétitivité mises en œuvre par des grandes entreprises, d'une part, et par des PME, d'autre part, de manière à déterminer si ces stratégies diffèrent². La recherche récente dans ce domaine s'intéresse beaucoup aux stratégies commerciales des PME. Elle vise à analyser leur comportement et à cerner les carences qui leur sont propres et qui permettraient d'expliquer certains de leurs problèmes. D'autres études se sont penchées sur le cas d'entreprises prospères afin de mettre en évidence les stratégies responsables de leur succès. La présente étude présente une comparaison des stratégies des PME et de celles des grandes entreprises pour cerner les problèmes qui sont spécifiques aux PME.

Nous admettons que le comportement des entreprises ne peut être dépeint par une seule variable ou une seule dimension. Nous avons donc défini les stratégies commerciales de façon à comprendre tous les aspects du comportement d'une entreprise, y compris les méthodes de gestion, les ressources humaines, la technologie, l'investissement, la formation du personnel, l'utilisation des programmes gouvernementaux et les sources d'innovation.

¹ Baldwin, Chandler, Le et Papaliadas, p. 32-33, 1994.

² Les PME sont des entreprises comptant moins de 500 employés. Nous avons regroupé les PME de manière à ce qu'une comparaison utile puisse être établie avec les résultats d'autres études. Notre but est aussi de comparer le comportement des PME avec celui des grandes entreprises. Dans cette opération, les écarts entre les petites et moyennes entreprises sont perdus de vue. Or, dans l'hypothèse où les entreprises de taille moyenne ont un comportement qui diffère, de façon significative, de celui des petites entreprises, ces écarts pourraient présenter un intérêt.

La présente étude se fonde sur un sondage récent mené auprès de grandes entreprises et de PME pour le compte d'Industrie Canada par Abt Associates du Canada. Elle jette un éclairage nouveau sur les grandes entreprises en tirant parti d'un échantillon plus vaste que ceux employés d'ordinaire pour mener des études de cas et permet, par ce moyen, de formuler des généralisations sur le comportement des grandes entreprises. L'étude favorise également une meilleure compréhension des PME, puisqu'elle permet de les comparer aux grandes entreprises, de manière à déterminer si les stratégies commerciales des PME se distinguent des stratégies mises en œuvre par ces dernières et de façon à évaluer dans quelle mesure on doit se préoccuper de cette question.

La partie 1 présente un sommaire des études qui se sont penchées sur les PME et sur les grandes entreprises au Canada, sous un angle offrant des points de comparaison. La partie 2 décrit la méthode de recherche employée pour l'étude alors que la partie 3 en présente les observations et la partie 4 les conclusions.

1. STRATÉGIES ET ACTIVITÉ COMMERCIALES : BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

On ne dispose guère de renseignements sur les différences qui existent chez les grandes entreprises et chez les PME en ce qui concerne leur façon de percevoir les facteurs de réussite économique. L'on connaît tout aussi mal les incidences que ces différences peuvent avoir en matière de politique gouvernementale. La recherche sur le sujet présente des bribes d'information, parsemées çà et là. Des comparaisons entre le comportement des grandes entreprises et celui des petites entreprises ont d'abord été établies indirectement, dans le cadre d'études analysant les structures du marché propices à l'apparition d'activités d'innovation et favorisant la croissance économique. La première étude se proposant d'analyser la dynamique des structures de marché les plus favorables à la réussite commerciale mesurée en termes d'innovation nous est livrée par Schumpeter (1942). Le fil conducteur de *Capitalisme, socialisme et démocratie* est aujourd'hui bien connu des économistes : la source principale de croissance économique est l'activité d'innovation, laquelle dépend de l'esprit d'entreprise. Schumpeter a avancé la théorie selon laquelle l'innovation est plus susceptible de naître dans des conditions de monopole, là où l'on peut tirer un revenu de l'activité d'innovation et là où les entreprises sont mieux placées pour amortir les risques liés à l'activité créatrice.

Toutefois, depuis Schumpeter, la compréhension théorique que nous avons du rôle des structures de marché a évolué, et les éléments statistiques se rapportant à cette question se sont accumulés. Notre recherche remet en question la théorie de Schumpeter. Les travaux théoriques donnent à penser qu'il existe des relations complexes entre les structures de marché et la croissance économique. L'évolution technologique dépend d'une série de facteurs et peut se produire dans des structures de marché diverses, allant du libre marché à l'oligopole et jusqu'au monopole. La recherche inductive, s'appuyant principalement sur des données américaines à l'échelle de l'industrie ou des entreprises, converge dans le sens de quelques importantes conclusions : les grandes sociétés ne sont pas l'unique source des activités d'innovation et un degré élevé de concentration n'est pas nécessairement propice à l'innovation. En termes plus précis, la recherche inductive démontre que les grandes entreprises reçoivent davantage de brevets et sont plus susceptibles de s'engager dans des activités établies de recherche et développement que les très petites entreprises. En revanche, dans le secteur de la fabrication, on observe que des entreprises de taille modeste font preuve d'innovation. D'après Acs et Audretsch (1990), les petites entreprises semblent plus efficaces dans le domaine de la R et D : elles génèrent plus d'innovations pour chaque tranche de mille employés et pour chaque million de dollar de dépenses en R et D. Il n'en reste pas moins que la majorité des petites entreprises sont très peu novatrices. À partir de ces éléments d'observation, on peut conclure qu'il y a suffisamment de preuves à l'appui pour affirmer qu'il n'existe vraisemblablement pas de relation tangible entre une structure de marché particulière et l'ampleur selon laquelle l'activité innovatrice se produit au niveau de l'entreprise.

Au Canada, Baldwin et ses collaborateurs (1994) s'intéressent à la fois aux stratégies et aux activités de PME prospères, notamment les tactiques de réussite employées par les petites entreprises et les activités auxquelles celles-ci se livrent pour mettre en œuvre ces stratégies. Baldwin explore de vastes domaines d'étude tels que la gestion, le marketing, le financement, le

développement des ressources humaines et l'innovation. Il s'appuie dans son étude sur des données de sondage, complétées par des données de gestion sur le chiffre d'affaires et la rentabilité. Le sondage s'articule autour de trois domaines indépendants : les stratégies de l'entreprise, englobant l'ensemble du plan organisationnel adopté en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise; les activités de l'entreprise telles que le financement, le personnel, la technologie et l'investissement en biens d'équipement; les caractéristiques de l'entreprise telles que la structure de la régie interne, la diversification des ventes sur le plan géographique, et le type de formation et l'origine ethnique du chef de l'entreprise.

L'échantillon prélevé pour le sondage se voulait représentatif des PME canadiennes en voie d'expansion en 1992. Les entreprises susceptibles d'être retenues pour l'étude devaient compter moins de 500 employés et posséder des actifs de moins de 100 millions de dollars en 1984. Les entreprises admissibles avaient également connu une expansion de leur effectif, de leur chiffre d'affaires et de leurs actifs entre 1984 et 1988.

Baldwin observe que les trois facteurs les plus significatifs ayant contribué au succès de ces PME en croissance sont la gestion, les compétences des employés et le marketing. La stratégie de financement est également considérée comme un facteur important.

Une gestion habile est perçue comme étant le facteur qui contribue le plus à la compétitivité d'une entreprise donnée; la gestion de la qualité totale et des structures novatrices sur le plan de l'organisation sont les facteurs qui reçoivent le plus d'attention. La présence d'une main-d'œuvre qualifiée se situe juste au-dessous de la gestion parmi les facteurs qui expliquent la croissance économique. La stratégie en matière de ressources humaines est axée principalement sur la formation continue des employés. Les PME en croissance accordent une attention considérable à la qualité de leur effectif; il appert que 53 p. 100 d'entre elles consacrent en moyenne 10 p. 100 de leur budget d'investissement à la formation du personnel.

La stratégie commerciale se situe au troisième rang des facteurs qui contribuent au succès de l'entreprise. Ces facteurs incluent la qualité des produits, la souplesse lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins du client et le service à la clientèle. Sur le plan financier, les renseignements obtenus auprès des PME indiquent que l'accès au capital et la résolution du problème du coût du capital sont des facteurs de succès de la plus haute importance.

D'après Baldwin, les PME en croissance semblent faire preuve de beaucoup d'innovation et affectent 16 p. 100 de l'ensemble de leurs investissements à la recherche et au développement. En outre, la proportion des dépenses en R et D par rapport au chiffre d'affaires est supérieure à la moyenne observée pour l'ensemble des entreprises canadiennes. Les PME en croissance considèrent que des activités d'innovation peuvent se produire en l'absence de structures établies en recherche et développement.

2. MÉTHODE DE RECHERCHE

2.1 Objectif du sondage

Le but du sondage effectué aux fins de la présente étude était d'examiner les stratégies commerciales des entreprises au Canada, et de comparer les stratégies mises en œuvre par les PME à celles des grandes entreprises. Plus précisément, nous voulions déterminer si la combinaison des éléments décisifs de la stratégie commerciale est la même pour toutes les entreprises de l'échantillon et, qui plus est, si l'arsenal privilégié par les PME diffère de celui des grandes entreprises au Canada. Dans la présente étude, nous retenons une définition étendue des stratégies commerciales qui renvoie aux méthodes de gestion, mais touche également aux ressources humaines, à la technologie, à l'investissement, à la formation du personnel, à l'utilisation des programmes du gouvernement et aux sources d'innovation.

2.2 Questionnaire d'enquête

Le questionnaire comprend trois principales sections. La première section porte sur les caractéristiques générales des entreprises, y compris la forme de propriété, le pays de la société mère, la participation à des alliances stratégiques ou à des entreprises en participation et le chiffre d'affaires

La seconde section évalue la position concurrentielle des entreprises participantes par rapport aux entreprises qui exploitent le même créneau, relativement à des éléments comme le prix, la qualité, le service à la clientèle, en mettant l'accent sur les facteurs ayant contribué à leur croissance au cours des cinq dernières années et appelés à y contribuer dans les cinq prochaines années. Ces facteurs incluent la compétence en gestion, la capacité en matière de R et D et la compétence des employés.

La troisième section est constituée de questions portant sur la stratégie commerciale globale des entreprises, et on leur a demandé comment elles s'y prenaient relativement à plusieurs éléments, à savoir les marchés et la technologie, l'utilisation des moyens de production, les ressources humaines et les habitudes de gestion. Cette section comprend aussi des questions sur les sources d'innovation en matière de produits et de processus, notamment la gestion, les unités de R et D et de production, et l'importance des différents programmes du gouvernement pour leur croissance. La section passe également en revue la stratégie en matière de ressources humaines des entreprises pour lesquelles on a étudié l'emploi, les gains et la formation des groupes professionnels. Enfin, on a examiné la proportion de l'investissement total consacré au développement de marchés, à la R et D, au matériel de production, aux bâtiments, à la machinerie et à l'équipement de production, ainsi qu'à la formation du personnel.

2.3 Déroulement du sondage

Le questionnaire d'enquête a été conçu pour donner une idée de la façon dont les caractéristiques, les stratégies et les activités des PME et des grandes entreprises ont une incidence sur leur

compétitivité et leur croissance. Il inclut des questions tirées du sondage de Stratégie de réussite : profil des petites et des moyennes entreprises en croissance au Canada, puisque le but était notamment de comparer les résultats du nouveau sondage avec ceux de l'étude de Statistique Canada sur les PME en croissance. Le questionnaire a également été adapté à l'échantillon de l'enquête, qui comprenait des grandes entreprises ainsi que pour obtenir des réponses aux questions intéressant particulièrement la présente étude.

Nous avons mis à l'essai une version préliminaire du questionnaire en menant une interview auprès de 13 cadres supérieurs (p. ex., vice-président, Ressources humaines, vice-président, Finances, Contrôleur, directeur des Communications ou des Relations avec le gouvernement) de moyennes et de grandes entreprises canadiennes. Les points de vue exprimés par les répondants nous ont permis de mettre au point le questionnaire (voir l'annexe B).

Pour choisir notre échantillon d'entreprises, nous avons dressé une liste de plus de 1 200 des plus grandes entreprises figurant dans la base de données CanCorp sur les entreprises canadiennes exploitée par Micromedia Ltd. Cette base répertorie les principales sociétés ouvertes constituées en personne morale au Canada et inscrites à la bourse au Canada, les principales filiales ainsi que les sociétés relevant du régime fédéral appartenant à des intérêts privés. Toutes les entreprises inscrites à la Bourse de Toronto y figurent.

L'enquête s'est déroulée du 11 juillet au 30 septembre 1995 et l'on a d'abord envoyé le questionnaire par la poste à toutes les entreprises de l'échantillon, puis on a effectué un suivi par téléphone et expédié de nouveau le questionnaire à ceux qui n'avaient pas encore répondu. Deux cent cinquante questionnaires valides nous ont été renvoyés, soit un taux de réponse d'environ 21 p. 100.

Quelque 60 p. 100 de l'échantillon final est constitué de PME — c'est-à-dire des entreprises qui comptent moins de 500 employés. Les 40 p. 100 qui restent sont de grandes entreprises — c'est-à-dire des entreprises qui comptent 500 employés ou plus. Cette répartition selon la taille est tout à fait proche de la répartition de l'échantillon complet d'entreprises auxquelles on a envoyé au départ le questionnaire (voir le tableau 1).

Tableau 1
Répartition selon la taille de l'échantillon (taille de l'entreprise, nombre et pourcentage de l'échantillon)

	PME		Grandes entreprises		Total
Échantillon initial	703	(57 %)	532	(43 %)	1 235
Échantillon final	146	(58 %)	108	(42 %)	254

La répartition industrielle de notre échantillon final (voir le tableau 2) semble très différente de la répartition de l'échantillon initial. Les taux de réponse du secteur manufacturier et du secteur commercial (commerce de gros et de détail) ont été inférieurs à la moyenne et, par conséquent, ces secteurs sont sous-représentés. Toutefois, nous ne corrigerons pas cet écart étant donné que l'échantillon initial était caractérisé par une surreprésentation de ces secteurs dans le PIB total. La répartition par industrie de l'échantillon final est, en fait, plus près de la réalité.

Tableau 2
Répartition de l'échantillon selon l'industrie (en pourcentage)

	Échantillon initial		Échantillon final	
Ressources	7	(0,5 %)	20	(7,9 %)
Fabrication	590	(47,8 %)	95	(37,4 %)
Construction	30	(2,4 %)	4	(1,6 %)
Transports et communications	106	(8,6 %)	33	(13,0 %)
Commerce de gros	205	(16,6 %)	22	(8,7 %)
Commerce de détail	228	(18,5 %)	14	(5,5 %)
Finances, assurances et immobilier	61	(4,9 %)	40	(15,7 %)
Services	8	(0,6 %)	26	(10,2 %)
Total	1 235		254	

3. OBSERVATIONS DE L'ÉTUDE

3.1 Caractéristiques générales

Les PME sont plus souvent des entreprises individuelles que les grandes entreprises, et les petites entreprises semblent plus susceptibles que les grandes entreprises de faire l'objet d'une prise de contrôle. Dans l'échantillon, les PME sont plus nombreuses que les grandes entreprises à être contrôlées par une société mère (voir le tableau 3)³. Au total, 49 p. 100 des entreprises sont contrôlées par une société mère. Le contrôle par une société mère est moins fréquent parmi les grandes entreprises que dans l'ensemble de l'échantillon. C'est une observation qui n'a rien d'original — les grandes entreprises sont plus susceptibles de contrôler les autres que d'être contrôlées.

Tableau 3
Contrôle par une société mère (pourcentage, selon la taille de l'entreprise)

	PME	Grandes entreprises	Total
Contrôlées par une société mère	51,4	45,4	48,8

Le tableau 4 indique le pays où se trouve la société mère, selon la taille de l'entreprise, pour les entreprises relevant d'une société mère. Sur l'ensemble de l'échantillon, 36 p. 100 des sociétés mères se trouvent au Canada et 36 p. 100 aux États-Unis. Parmi les grandes entreprises, 41 p. 100 relèvent d'une société mère qui se trouve aux États-Unis. Par conséquent, plus la taille de l'entreprise augmente, plus cette dernière est susceptible d'être une filiale américaine. Cette observation confirme le fait que l'économie canadienne est constituée d'un grand nombre de filiales.

Tableau 4
Pays de la société mère des entreprises (selon leur taille)

	PME	Grandes entreprises	Total
Canada	34,7	38,8	36,3
États-Unis	32,0	40,8	35,5
Le reste du monde	22,7	20,4	21,6

³ Baldwin et ses collaborateurs ont découvert que la plupart des PME appartiennent à des propriétaires indépendants (c'est-à-dire qu'elles appartiennent à un propriétaire exploitant) et que peu appartiennent à des investisseurs passifs.

Les entreprises de l'échantillon peuvent prendre de l'expansion sous la pression de forces extérieures, comme des fusions et des acquisitions. Au cours de la période allant de 1992 à 1995, 10 p. 100 des entreprises de l'échantillon avaient été achetées par d'autres entreprises, et 30 p. 100 avaient fait l'acquisition d'autres entreprises. De façon générale, les PME changent plus souvent de main que les grandes entreprises, et les grandes entreprises sont plus susceptibles que les PME d'acquérir d'autres entreprises (voir le tableau 5).

Tableau 5
Acquisition d'entreprises (selon la taille de l'entreprise)

	PME	Grandes entreprises	Total
Pourcentage d'entreprises achetées	11,0	9,3	10,2
Pourcentage d'entreprises qui en ont acheté d'autres	26,7	35,2	30,3

Les intérêts d'une entreprise peuvent être liés à ceux d'autres entreprises par la création d'entreprises en participation, d'alliances stratégiques ou de partenariats stratégiques. Au cours de la période allant de 1992 à 1995, 34 p. 100 de toutes les entreprises de l'échantillon se sont engagées dans une entreprise en participation, 33 p. 100 dans une alliance stratégique et 29 p. 100 dans un partenariat stratégique. Quarante-cinq pour cent des entreprises de l'échantillon ont participé à au moins un de ces regroupements.

Les grandes entreprises ont beaucoup plus tendance que les PME à établir des partenariats stratégiques, des entreprises en participation et des alliances stratégiques (voir le tableau 6). Trente-neuf pour cent des grandes entreprises ont participé à un partenariat stratégique, 45 p. 100 à une entreprise en participation et 44 p. 100 à une alliance stratégique, alors que 25 p. 100 des PME, au plus, ont participé à un type de regroupement de ce genre avec une autre entreprise.

Tableau 6
Type d'alliance (selon la taille de l'entreprise)

	PME	Grandes entreprises	Total
Partenariat stratégique	21,9	38,9	29,1
Entreprise en participation	25,3	45,4	33,9
Alliance stratégique	24,0	44,4	32,7

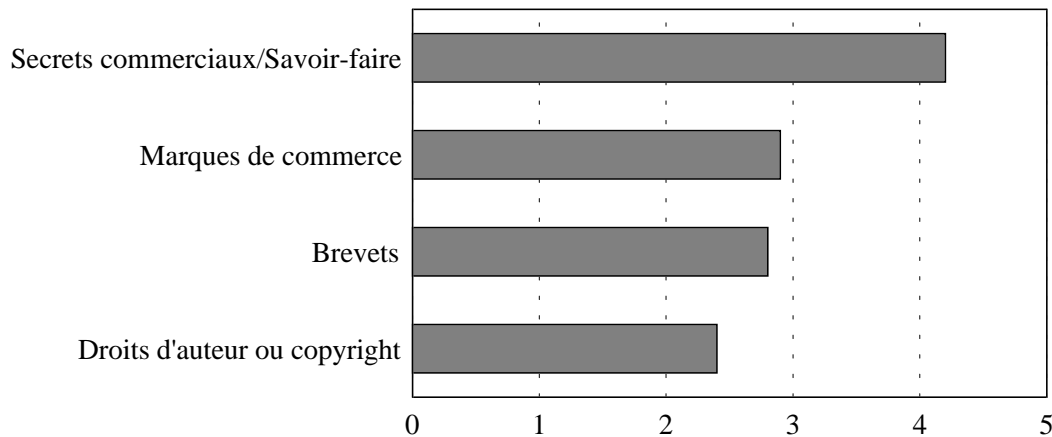
3.2 Propriété intellectuelle⁴

Les entreprises ont de nombreuses raisons d'établir une alliance stratégique, un partenariat ou une entreprise en participation. Dans le sondage, on demandait aux entreprises si l'acquisition, la vente ou l'obtention d'une licence de propriété intellectuelle était intervenue dans la décision de se rattacher d'une façon quelconque à une autre entreprise. Trente-cinq pour cent des entreprises de l'échantillon, 37 p. 100 des grandes entreprises — c'est-à-dire un plus grand nombre — et 33 p. 100 des PME ont répondu par l'affirmative.

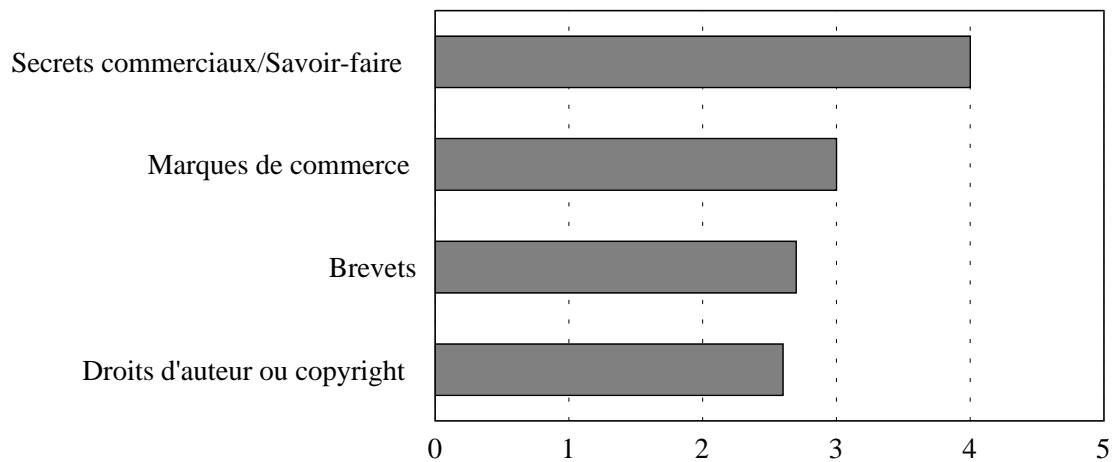
Les brevets, marques de commerce, droits d'auteur ou copyright ainsi que les secrets commerciaux ou le savoir-faire peuvent être acquis ou obtenus sous licence. Vingt-neuf pour cent des entreprises de l'échantillon considèrent que l'acquisition ou l'obtention sous licence de propriété intellectuelle a été très importante ou cruciale dans la décision de former une entreprise en participation ou une alliance stratégique; il en va de même pour les marques de commerce, qui sont classées comme très importantes ou d'une importance cruciale par 45 p. 100 des entreprises. Quant aux secrets commerciaux et au savoir-faire, ils sont considérés comme très importants ou d'importance cruciale par 87 p. 100 des entreprises. Le droit d'auteur n'est classé dans cette catégorie supérieure que par 24 p. 100 des entreprises. L'importance dans la décision de la vente ou de la cession sous licence de propriété intellectuelle à d'autres entreprises a fait l'objet d'un classement sensiblement identique.

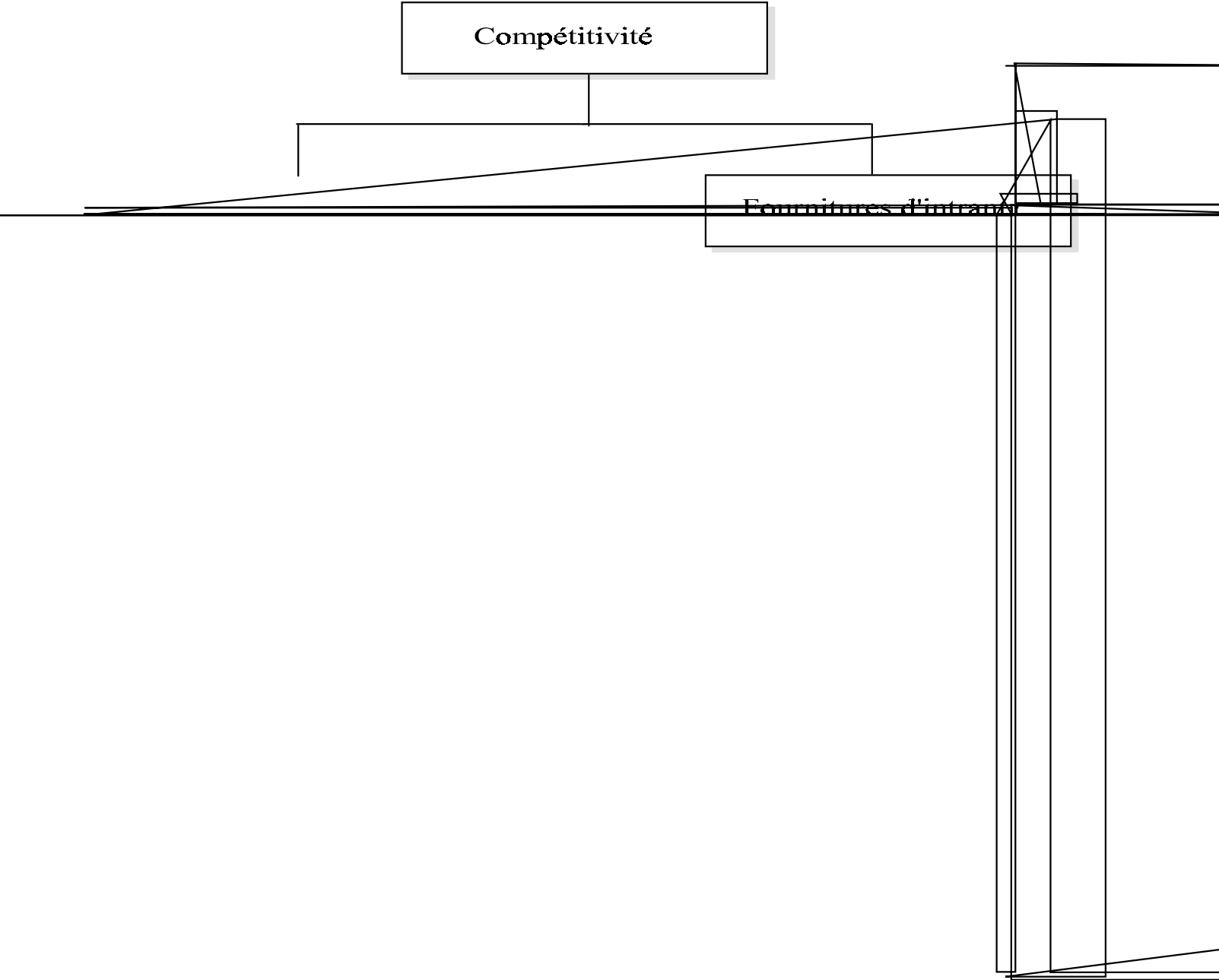
La figure 1 illustre l'importance moyenne de chaque type de propriété intellectuelle acquis ou obtenu sous licence d'autres entreprises tandis que la figure 2 illustre l'importance moyenne de chaque type de propriété intellectuelle vendu ou cédé sous licence à d'autres entreprises. L'acquisition ou la vente de secrets commerciaux ou de savoir-faire est considérée comme très importante, mais tous les types de propriété intellectuelle sont jugés importants.

⁴ En ce qui a trait aux questions d'ordre qualitatif, on demandait aux répondants d'indiquer leur opinion en fonction d'une échelle de 1 à 5 : 1 (pas important); 2 (un peu important); 3 (important); 4 (très important); 5 (crucial). Les résultats des questions d'ordre qualitatif sont présentés comme une moyenne de toutes les réponses.

Figure 1**Rôle de la propriété intellectuelle dans le regroupement d'entreprises**Propriété intellectuelle acquise ou obtenue sous licence d'autres entreprises
(résultat moyen)

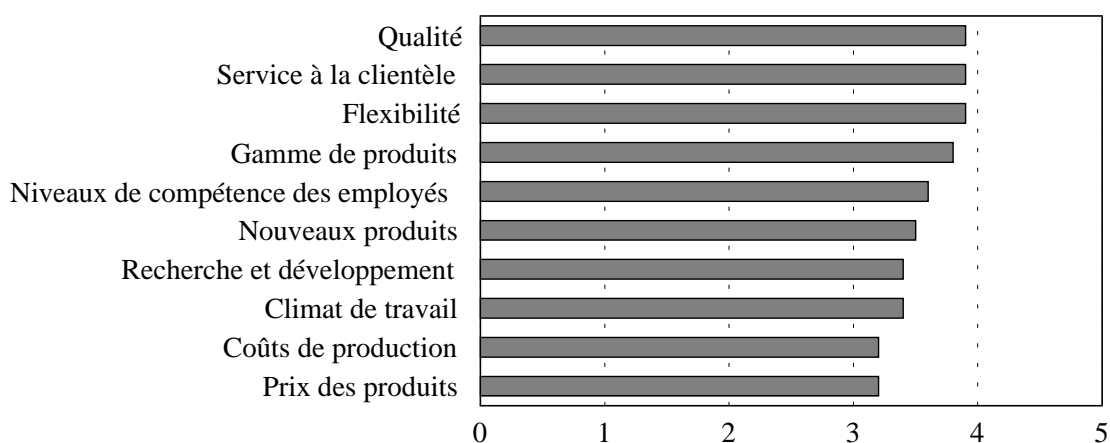
Les tableaux A1 et A2 indiquent le degré d'importance moyen accordé à chaque type de propriété intellectuelle et ayant pesé dans la décision de former une entreprise en participation ou une alliance stratégique, selon la taille de l'entreprise. Tant les PME que les grandes entreprises classent les secrets commerciaux et le savoir-faire en tête des formes de propriété intellectuelle, les autres arrivant ensuite.

Figure 2**Rôle de la propriété intellectuelle dans le regroupement d'entreprises**Propriété intellectuelle vendue ou cédée sous licence d'autres entreprises
(résultat moyen)



Les entreprises devaient évaluer leur position concurrentielle par rapport à celle de leurs principaux concurrents sur une échelle de cinq points, soit 1 (bien pire); 2 (plutôt pire); 3 (à peu près la même); 4 (plutôt meilleure); 5 (bien meilleure). Les résultats moyens pour chaque catégorie (à l'exception des réponses tombant dans la catégorie sans objet) sont indiqués aux figures 4 et 5.

Figure 4
Évaluation de la position concurrentielle
 (Résultat moyen pour toutes les entreprises)

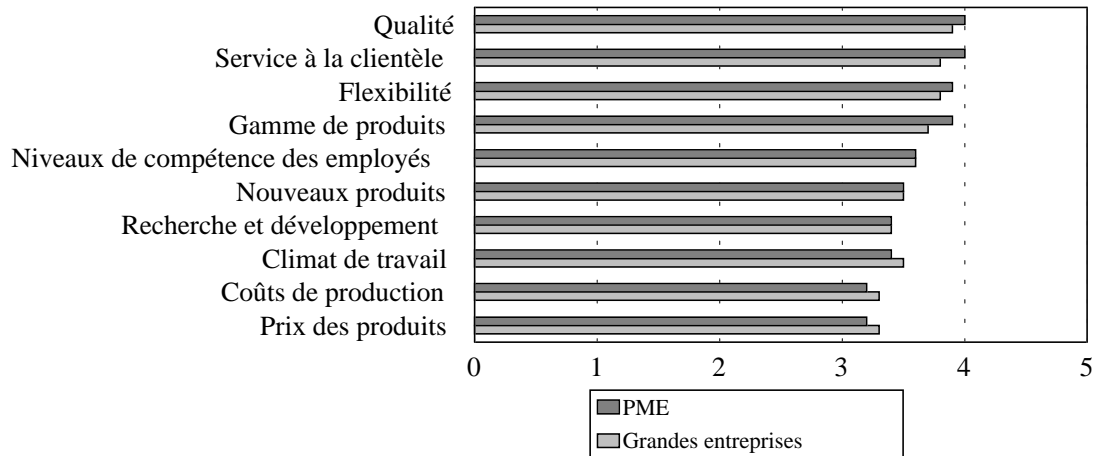


Bien que les entreprises de l'échantillon perçoivent clairement que tous les facteurs répertoriés influencent leur position concurrentielle relative, il est également évident qu'elles considèrent que les éléments les plus importants sont la qualité des produits, le service à la clientèle et la flexibilité pour répondre aux besoins des clients, puisque le résultat moyen de chacun de ces éléments est de 3,9.

Les autres éléments se classent comme suit, par ordre d'importance : gamme de produits (3,8); niveaux de compétence des employés (3,6); nouveaux produits (3,5); climat de travail (3,4); R et D (3,4); prix des produits (3,2); et coûts de production (3,2).

La figure 5 et le tableau A3 montrent les résultats moyens (erreur-type), à la fois pour les grandes entreprises et pour les PME. Les quatre facteurs en fonction desquels les entreprises se jugent supérieures à leurs concurrents sont la qualité des produits, le service à la clientèle, la flexibilité et la gamme de produits, où les résultats sont de 3,7 ou plus. Toutefois, les PME accordent plus d'importance à ces facteurs que les grandes entreprises. Les facteurs les moins importants, pour les entreprises de toute taille, sont le prix des produits et les coûts de production.

Figure 5
Évaluation de la position concurrentielle
 (Résultat moyen selon la taille de l'entreprise)



Le classement des résultats est analogue à celui observé par Baldwin et ses collaborateurs (1994) chez les PME en croissance. Tant dans la présente étude que dans celle de Baldwin, les trois facteurs qui arrivent en tête sont la qualité des produits, le service à la clientèle et la flexibilité.

3.4 Croissance

Parmi les facteurs qui contribuent à la croissance des entreprises, mentionnons les différents aspects de la production, dont les compétences en gestion, la capacité en matière de marketing, la qualification de la main-d'œuvre, l'aptitude à adopter la technologie et à intégrer les innovations, ainsi que le climat d'ensemble de l'entreprise. La croissance dépend également de la disponibilité des intrants, spécialement de l'accès au capital, du coût du capital, des marchés, de la technologie et de l'aide du gouvernement. La figure 6 illustre les facteurs qui influent sur la croissance.

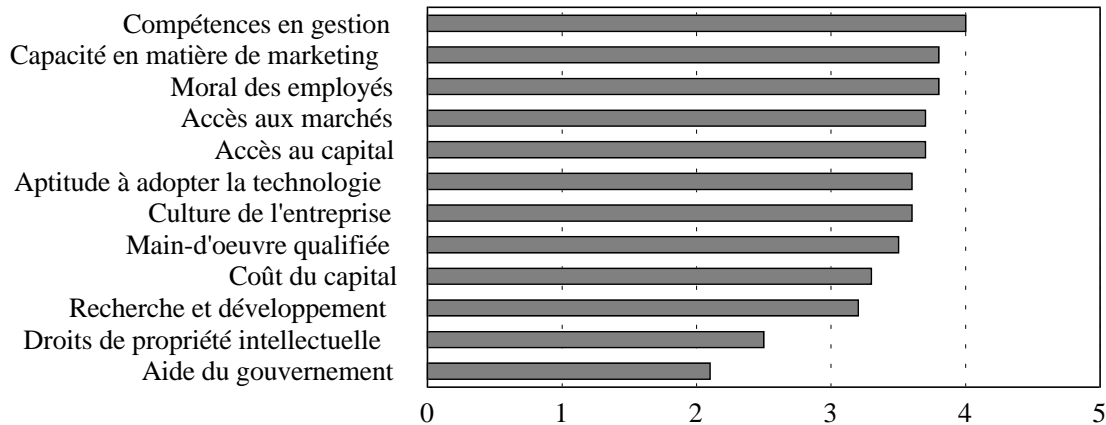
On demandait aux répondants d'évaluer sur une échelle de cinq points 12 facteurs qui avaient joué un rôle dans la croissance de leur entreprise au cours de la période allant de 1990 à 1995. Les facteurs étaient classés de la façon suivante : 1 (pas important); 2 (un peu important); 3 (important); 4 (très important); 5 (crucial). Les facteurs sont les suivants :

- compétences en gestion;
- capacité en matière de recherche et développement;
- aptitude à adopter la technologie;
- main-d'œuvre qualifiée;
- accès au capital;
- coût du capital;



Figure 7

Évaluation des facteurs importants pour la croissance de l'entreprise
(Résultat moyen pour toutes les entreprises)

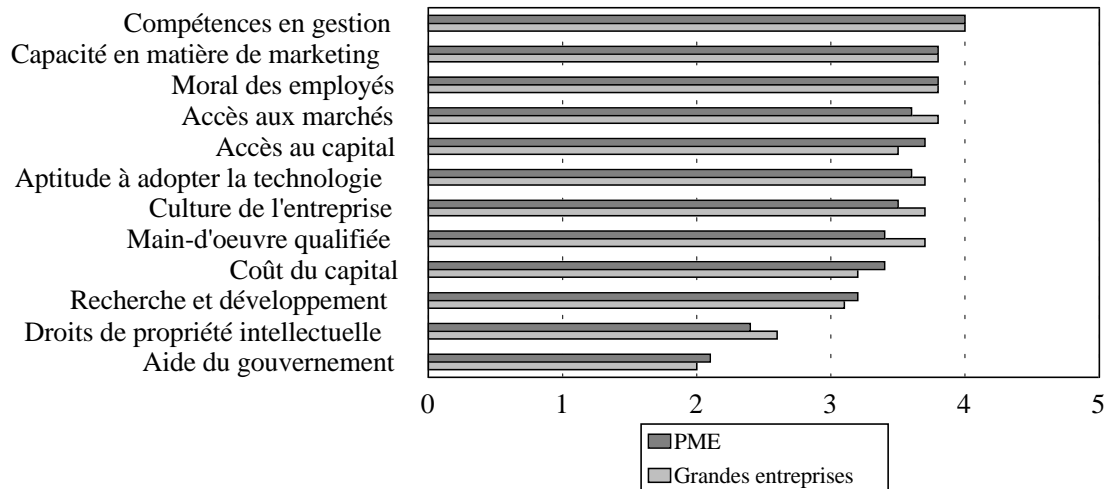


Comme ont pu l'observer Baldwin et ses collaborateurs, 1994, dans leur étude des PME en croissance, la présente étude met en évidence que les compétences en gestion, la capacité en matière de marketing, l'accès aux marchés et l'accès au capital sont parmi les cinq facteurs les plus importants. La différence est que, bien que le moral des employés figure au nombre des cinq principaux facteurs pour les entreprises de toute taille, ce n'est pas le cas de la qualification de la main-d'œuvre. Or, cet élément était un facteur important dans l'étude de Baldwin. Comme les PME en croissance de l'étude de Baldwin, les entreprises enquêtées aux fins de la présente étude situent l'aide du gouvernement au bas de l'échelle des facteurs déterminants.

La figure 8 et le tableau A4 présentent les réponses des PME et des grandes entreprises. Pour les deux groupes, les trois grands facteurs ayant joué un rôle dans la croissance au cours des cinq dernières années sont les compétences en gestion, la capacité en matière de marketing et le moral des employés. Quelle que soit la taille de l'entreprise, les compétences en gestion sont jugées cruciales, avec un résultat moyen de 4,0 et la capacité en matière de marketing, de même que le moral des employés, font également partie du peloton de tête, avec un résultat moyen de 3,8. Ces résultats sont suivis de près par l'accès aux marchés et l'accès au capital, l'aptitude à adopter la technologie et la culture de l'entreprise. Alors que les grandes entreprises placent en tête de liste l'accès aux marchés, la culture de l'entreprise et la qualification de la main-d'œuvre, l'accès au capital revêt moins d'importance pour elles que pour les PME. Aux yeux de toutes, la capacité en matière de R et D apparaît importante, mais moins que la plupart des autres facteurs de croissance. Les facteurs les moins importants pour les deux groupes d'entreprises sont les droits de propriété intellectuelle et l'aide du gouvernement, dont le résultat moyen se situe aux alentours de 2,0.

Figure 8

Évaluation des facteurs importants pour la croissance de l'entreprise
(Résultat moyen selon la taille de l'entreprise)



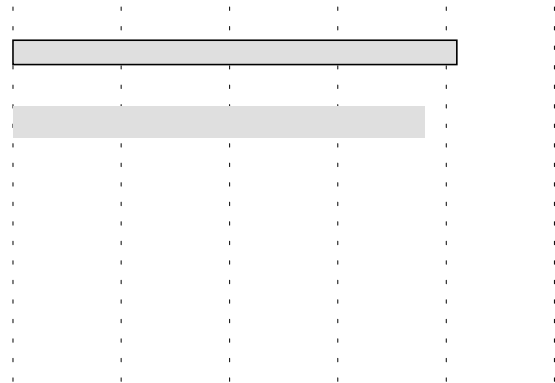
3.5 Stratégie commerciale

Les entreprises ont des stratégies qui leur permettent de travailler en vue d'atteindre leurs objectifs. Les entreprises ont besoin d'arrêter une stratégie pour faire face à l'évolution des marchés, et d'établir des plans concertés pour les catégories de produits et pour les marchés dont elles sont les fournisseurs. Du point de vue de la production, les entreprises doivent être en mesure d'innover et de disposer de la souplesse voulue pour adopter des techniques de production appropriées, assurer la formation des employés, utiliser de nouveaux matériaux, réduire les coûts et gérer leurs activités.

On a demandé aux entreprises de classer par ordre d'importance pour leur stratégie commerciale globale les cinq catégories de facteurs suivants :

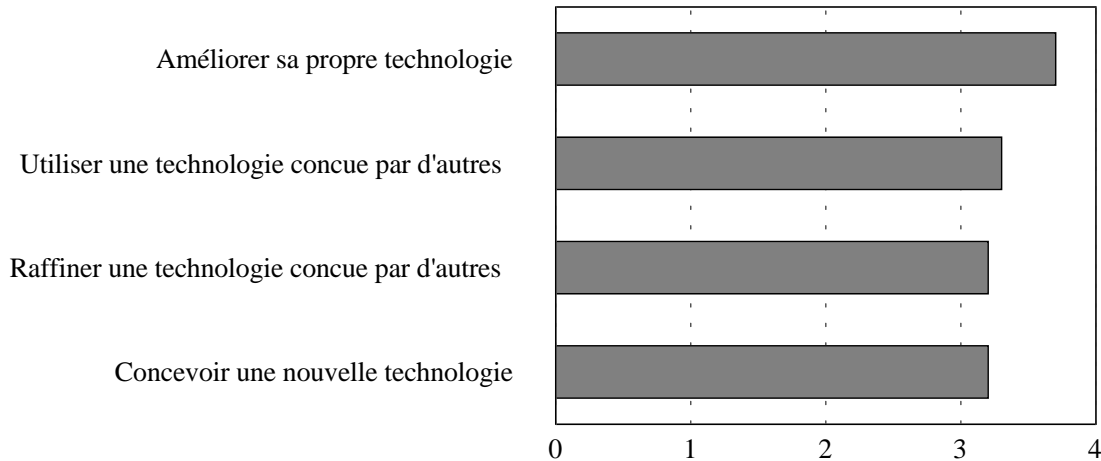
- marchés et produits;
- technologie;
- utilisation des moyens de production;
- habitudes de gestion;
- stratégie en matière de ressources humaines.

On a eu recours à une échelle de cinq points pour évaluer l'importance des différents facteurs de chaque catégorie, à savoir : 1 (pas important); 2 (un peu important); 3 (important); 4 (très important); 5 (crucial). Toutes les catégories de stratégies ont été considérées comme importantes ou cruciales. Les stratégies en matière de ressources humaines ainsi que les marchés et les produits arrivent au premier et au second rang du classement général, suivies des habitudes



d'autres, l'utilisation d'une technologie mise au point par d'autres, ou l'amélioration d'une technologie existante. L'importance de chaque type de changement technologique pour les entreprises de toutes tailles est indiquée à la figure 11.

Figure 11
Importance de la technologie
 (Résultat moyen pour toutes les entreprises)



En ce qui a trait au changement technologique, la plus importante des catégories est l'amélioration par une entreprise de sa propre technologie, qui obtient un score de 3,7, suivie par les autres formules, pratiquement à égalité, puisque les résultats sont de 3,3 pour l'utilisation d'une technologie conçue par d'autres, et de 3,2 pour les catégories raffiner une technologie conçue par d'autres et concevoir une nouvelle technologie. En adoptant une stratégie plus passive, et par conséquent moins risquée, les entreprises trouvent plus facile et moins coûteux d'innover. Là encore, toutes les stratégies obtiennent un résultat supérieur à 3 (important), ce qui indique que les stratégies dynamiques ont leur rôle à jouer, mais qu'il faut aussi faire fond sur les forces que l'on possède.

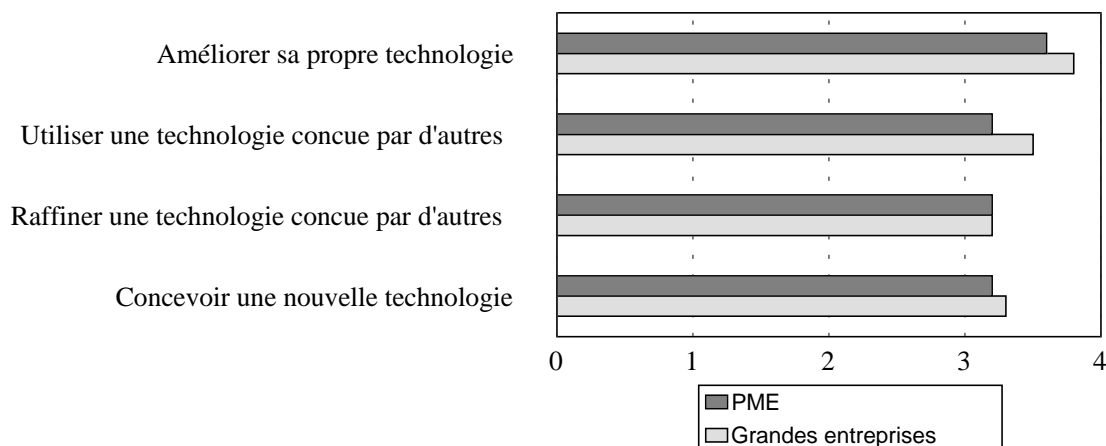
Importance de la technologie dans la stratégie globale des entreprises

La figure 12 et le tableau A6 montrent comment les PME et les grandes entreprises évaluent l'importance de chaque type de changement technologique par rapport à la stratégie commerciale globale. Les grandes entreprises et les PME sont unanimes dans leurs réponses et classent l'amélioration de la technologie déjà en place au premier rang des changements technologiques ayant le plus de poids pour leur stratégie commerciale, avec des scores de 3,8 et de 3,6 respectivement. Les grandes entreprises situent au deuxième rang avec 3,5 l'utilisation d'une technologie conçue par d'autres. Ces deux facteurs sont jugés plus importants par les grandes entreprises que par les PME. Concevoir une nouvelle technologie et raffiner la technologie des

autres occupent le même rang dans l'échelle des priorités de toutes les entreprises, mais arrivent après la nécessité d'améliorer la technologie déjà en place.

Il est possible de comparer ces résultats avec les résultats de l'étude de Baldwin et de ses collaborateurs (1994) qui posent une question similaire aux PME en croissance. Dans cette étude, les PME participantes privilégient également l'amélioration de la technologie en place par rapport aux autres stratégies. Viennent ensuite, par ordre de préférence : utiliser une technologie conçue par d'autres, concevoir une nouvelle technologie et raffiner une technologie conçue par d'autres.

Figure 12
Importance de la technologie
 (Résultat moyen selon la taille de l'entreprise)



Les études portant sur la question disent que les PME éprouvent de la difficulté à s'adapter au changement technologique. Or, notre étude indique que leurs stratégies en matière de technologie sont essentiellement similaires à celles des grandes entreprises — elles privilégient toutes la démarche la plus passive qui consiste à améliorer leur technologie actuelle, et les grandes entreprises semblent privilégier encore davantage cette stratégie que ne le font les PME.

Utilisation des moyens de production

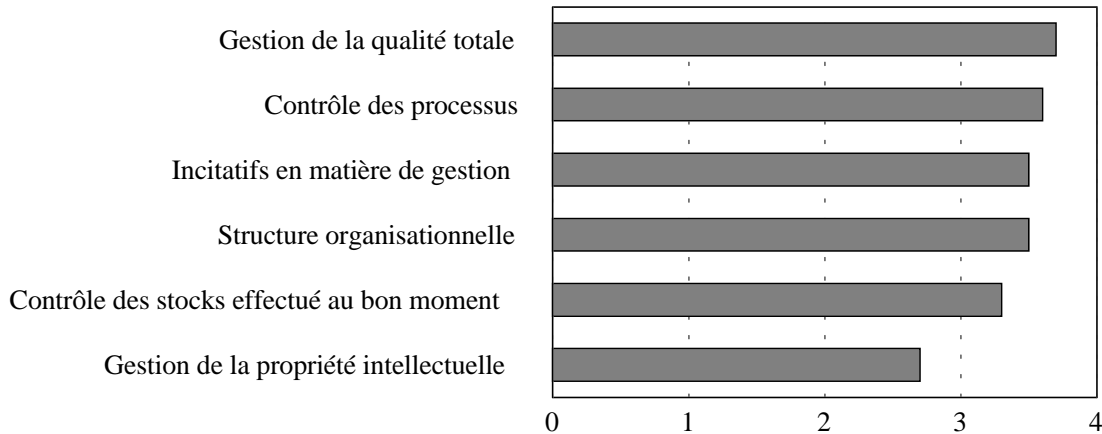
Au Canada, on n'a pas très bien compris au niveau de l'entreprise le ralentissement de la productivité, qui s'est amorcé au cours des années 1980. L'efficacité de la production, y compris la façon dont l'entreprise utilise les moyens de production, fait partie de l'explication, mais on ne peut parvenir à une compréhension satisfaisante de l'efficacité au niveau de l'entreprise sans un examen détaillé de l'utilisation de ces moyens.

La stratégie commerciale d'une entreprise met généralement l'accent sur différentes catégories de changements dans l'utilisation des moyens de production, à savoir :





Figure 15
Importance des habitudes de gestion
 (Résultat moyen pour toutes les entreprises)



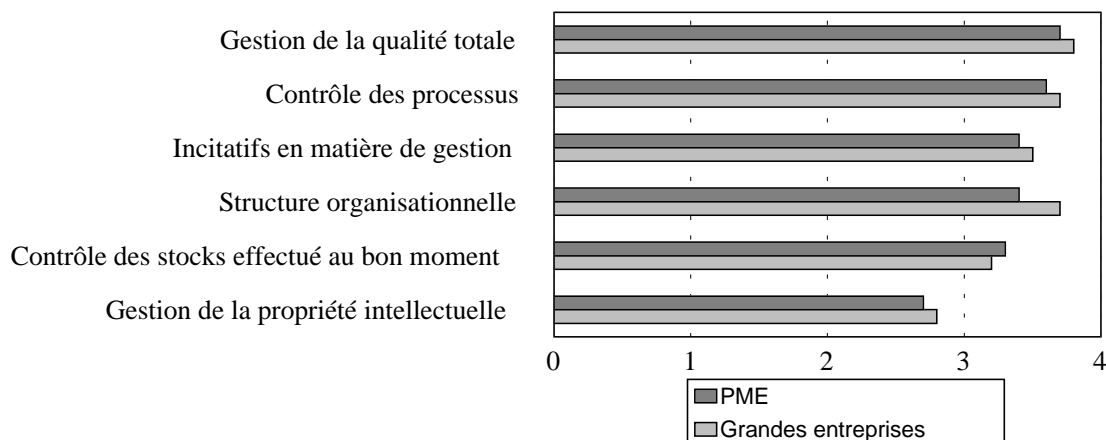
Là encore, on peut faire une comparaison avec les résultats obtenus par Baldwin et ses collaborateurs (1994) concernant les PME en croissance. Dans le sondage en question, les PME classaient la gestion de la qualité totale au-dessus de toutes les autres stratégies de gestion, alors que la structure organisationnelle et les incitatifs en matière de gestion arrivaient au second et au troisième rangs, et que le contrôle des stocks effectué au bon moment et le contrôle des processus se situaient au dernier rang.

Habitudes de gestion selon la taille de l'entreprise

La classement des habitudes de gestion par ordre d'importance est pratiquement le même pour tout l'échantillon d'entreprises, quelle que soit leur taille (voir la figure 16 et le tableau A8). Toutefois, les grandes entreprises accordent plus d'importance à une structure organisationnelle innovatrice qu'aux incitatifs en matière de gestion.

Tant les grandes entreprises que les PME situent la gestion de la qualité totale à un degré supérieur à toutes les autres méthodes de gestion, avec des scores de 3,8 et 3,7, respectivement. Les grandes entreprises classent au même niveau le contrôle des processus et une structure organisationnelle innovatrice (3,7) suivis des incitatifs en matière de gestion (3,5), du contrôle des stocks effectué au bon moment (3,2) et de la gestion de la propriété intellectuelle (2,8). En revanche, les PME accordent un score de 3,6 au contrôle des processus de 1,4 à une structure organisationnelle innovatrice. Les incitatifs en matière de gestion obtiennent un score de 3,4, le contrôle des stocks au bon moment se situe à 3,3 et la gestion de la propriété intellectuelle arrive au dernier rang avec 2,7. En fin de compte, disons que pour l'ensemble des entreprises, toutes tailles confondues, la gestion de la qualité totale est la méthode de gestion la plus importante, mais elles accordent presque autant d'importance aux autres méthodes de gestion. Les grandes

Figure 16
Importance des habitudes de gestion
 (Résultat moyen selon la taille de l'entreprise)



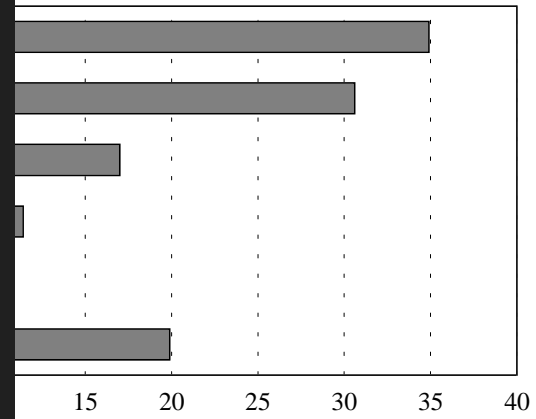
entreprises accordent une plus grande valeur que les PME à une structure organisationnelle innovatrice.

Ressources humaines

La connaissance, les compétences et la capacité d'adaptation des employés d'une entreprise sont la clé de sa croissance et de sa compétitivité. L'étude révèle uniquement des différences mineures entre les grandes entreprises et les PME en ce qui a trait à la composition professionnelle de l'effectif et au volume de formation sur le tas, mais il ressort que les PME offrent à leurs employés moins de programmes réguliers de formation que les grandes entreprises. Les grandes entreprises et les PME font toutefois appel à des stratégies similaires en matière de ressources humaines, mettant l'accent sur la formation continue du personnel, la motivation et les forfaits de compensation innovateurs.

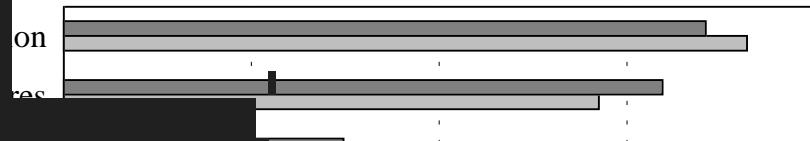
Composition de l'effectif selon les groupes professionnels : La figure 17 montre la ventilation de l'effectif selon les groupes professionnels, à savoir direction et gestion, personnel professionnel et technique, personnel de production, personnel de vente et autres employés. Pour toutes les entreprises de l'échantillon, près de 35 p. 100 de l'ensemble des employés sont affectés à la production, la catégorie la plus importante étant ensuite celle des «autres employés», qui comprend près de 31 p. 100 de l'ensemble. Les employés de la catégorie professionnelle et technique arrivent en troisième place, suivis du personnel de vente et des employés de la direction ou de la gestion (les cadres). Le sondage indique également que le rapport entre les employés à temps partiel et les employés à plein temps est de un à cinq.

Figure 17
Répartition de l'effectif
(en pourcentage de l'ensemble de l'effectif)



Répartition de l'effectif

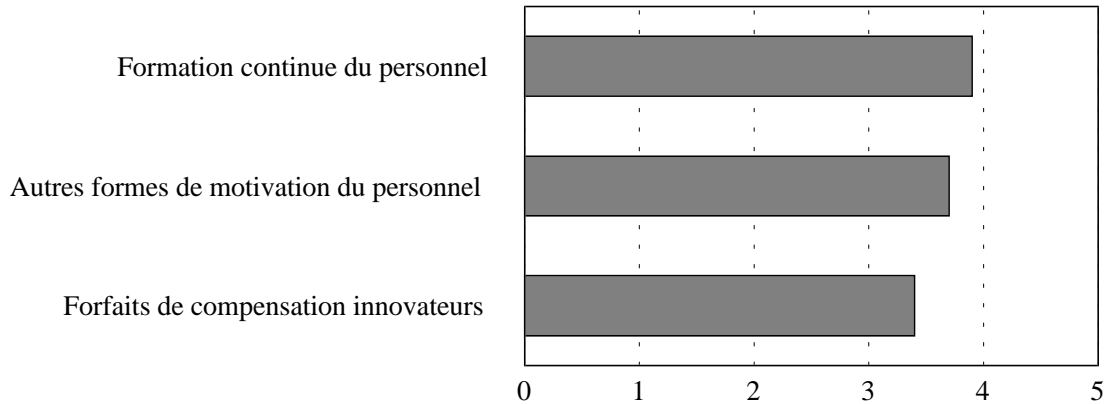
(Pourcentage)





toutes tailles, la formation continue est la plus importante stratégie en matière de ressources humaines, avec un score de 3,9. Les autres formes de motivation et les forfaits de compensation innovateurs suivent de près avec 3,7 et 3,4, respectivement.

Figure 20
Stratégie en matière de ressources humaines
(Résultat moyen pour toutes les entreprises)

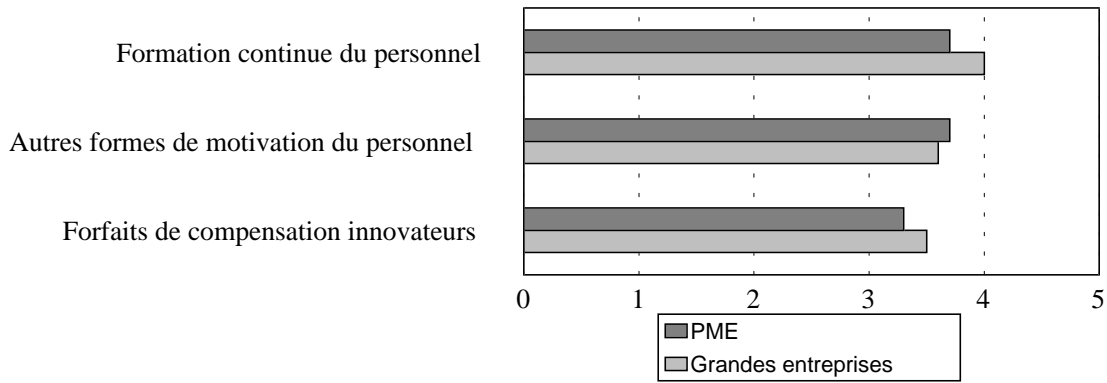


Dans l'étude menée en 1994 par Baldwin sur les PME en croissance, les autres formes de motivation du personnel arrivaient au premier rang, suivies de la formation du personnel et des forfaits de compensation innovateurs.

Stratégie en matière de ressources humaines, selon la taille de l'entreprise : Les grandes entreprises et les PME se situent à peu près au même niveau quant à la priorité accordée à la formation du personnel, aux forfaits de compensation innovateurs et aux autres formes de motivation du personnel. Les grandes entreprises accordent une importance cruciale à la formation continue du personnel, à laquelle elles attribuent un score de 4,0, tandis que le score des PME est de 3,7. Les grandes entreprises et les PME attribuent à la motivation du personnel pratiquement le même score, soit 3,6 et 3,7, respectivement. Les forfaits de compensation innovateurs obtiennent 3,5 selon l'évaluation des grandes entreprises et 3,3 selon celle des PME (voir la figure 21).

Somme toute, il apparaît que les grandes entreprises et les PME accordent la même importance à la formation continue du personnel, mais que les grandes entreprises considèrent cette stratégie comme supérieure à la motivation du personnel alors que les PME situent les deux éléments sur le même plan.

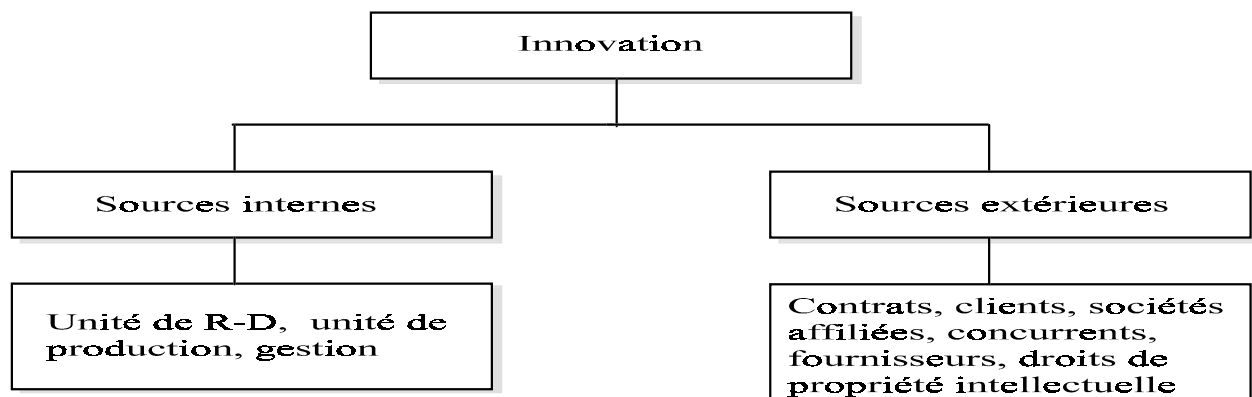
Figure 21
Stratégie en matière de ressources humaines
 (Résultat moyen selon la taille de l'entreprise)



3.6 Capacité d'innovation

L'innovation est un élément clé de la croissance et de la compétitivité d'une entreprise. Cependant, la capacité d'innover — c'est-à-dire de créer de nouveaux produits et de nouveaux procédés de production — provient à la fois de sources internes et de sources extérieures. Parmi les sources internes, mentionnons l'unité de recherche et développement, l'unité de production et la gestion. Les sources extérieures désignent les sociétés affiliées, les concurrents, les fournisseurs et les clients (voir la figure 22).

Figure 22
Sources d'innovation



Sources d'innovation en matière de produit

eurs (1994) portant sur les PME en croissance met

ce qui a trait aux sources d'innovation en matière de produits. Les clients



Utilisation des programmes du gouvernement (Pourcentage)

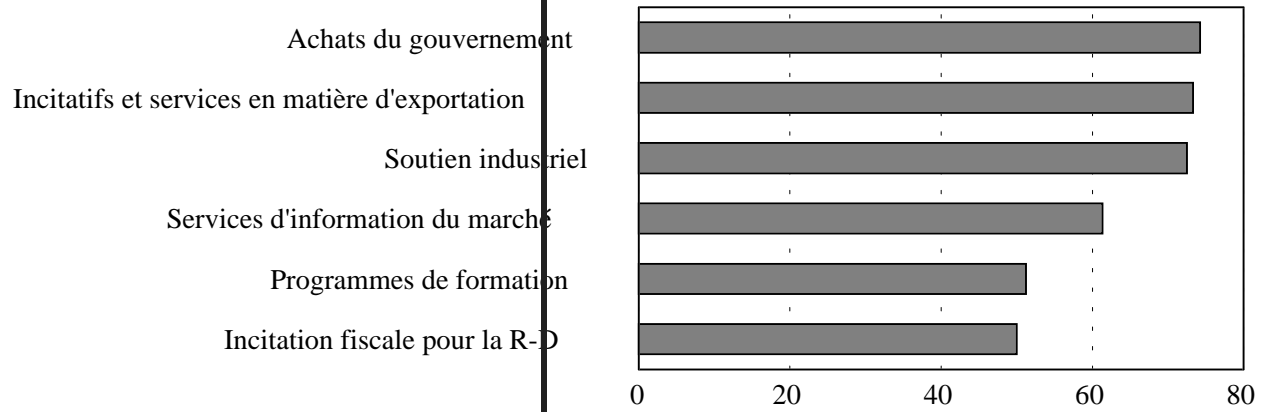


Figure 28
Utilisation des programmes du gouvernement
 (Pourcentage, selon la taille de l'entreprise)

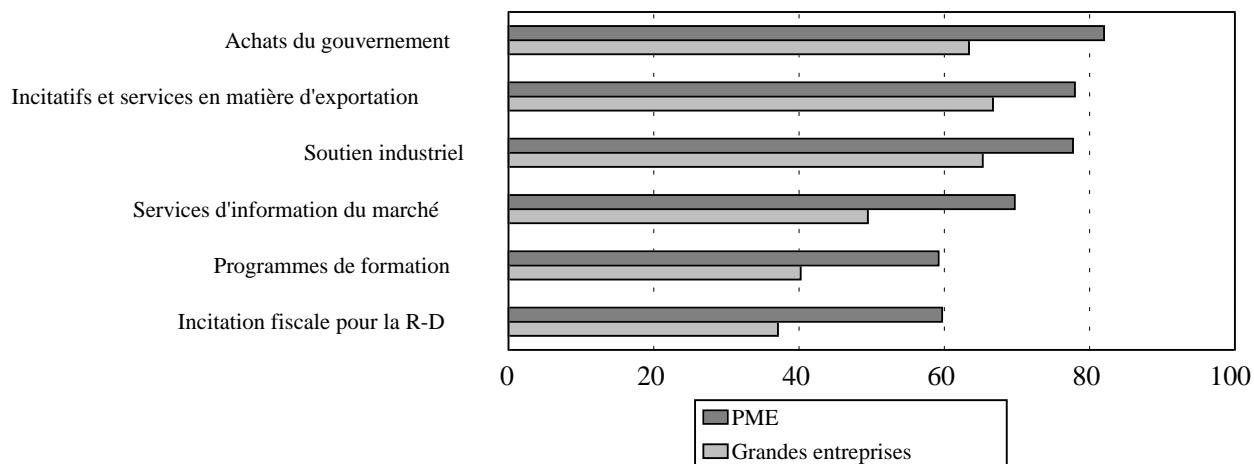
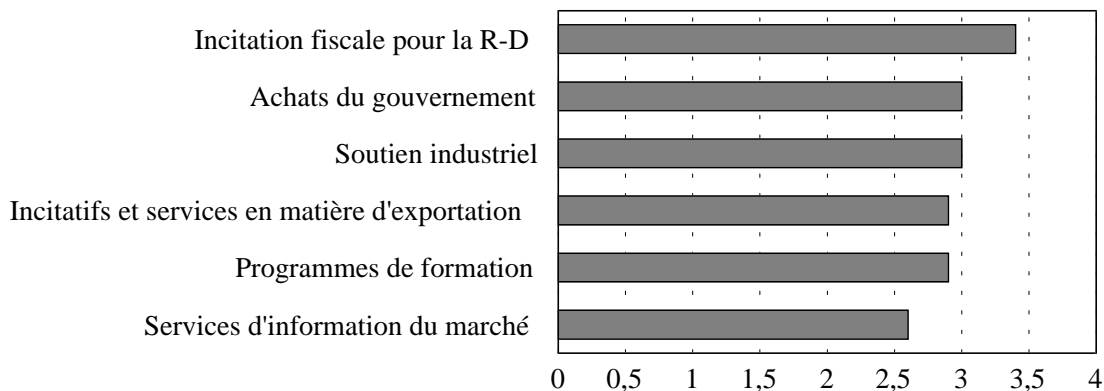


Figure 29
Importance des programmes du gouvernement
 (Résultat moyen pour toutes les entreprises)



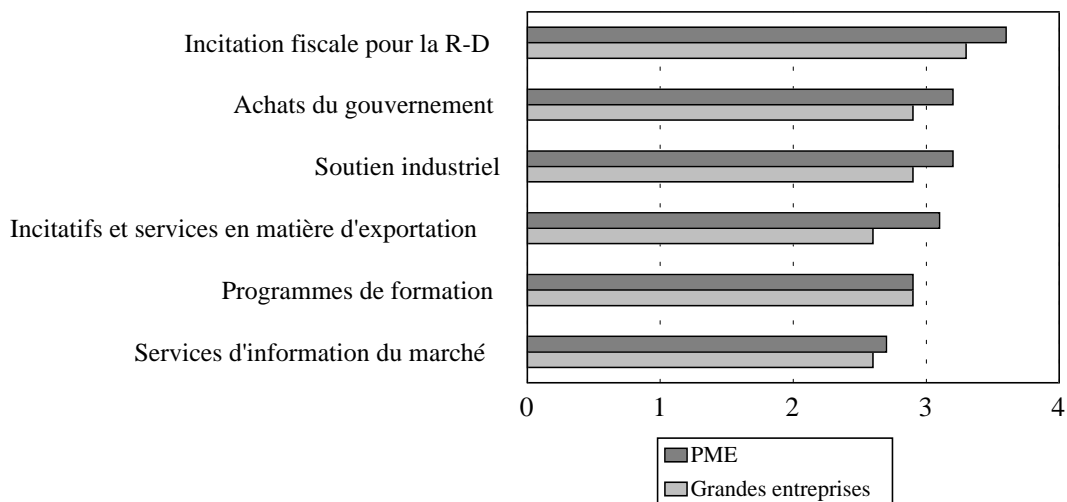
Importance des programmes du gouvernement, selon la taille de l'entreprise

La figure 30 et le tableau A12 montrent l'importance des programmes du gouvernement pour la croissance des grandes entreprises et des PME. Les classements dans chaque catégorie sont similaires pour les deux groupes d'entreprises, en dépit de certaines différences. Tant les PME que les grandes entreprises considèrent les incitations fiscales pour la recherche et le développement comme la source la plus importante de croissance parmi les programmes du

gouvernement, mais les PME leur attachent encore plus de valeur, à hauteur de 3,6 contre 3,3 pour les grandes entreprises. Ce sont ensuite les programmes d'achat et les programmes industriels qui revêtent de l'intérêt pour les PME, avec un score de 3,2. Ils sont suivis des programmes de formation du gouvernement, qui obtiennent 3,1.

Les grandes entreprises situent au même niveau les programmes d'achat, les programmes industriels et les incitatifs en matière d'exportation, avec un score de 2,9 pour chaque catégorie. Arrivent ensuite la formation et l'information du marché, qui obtiennent 2,6.

Figure 30
Importance des programmes du gouvernement
 (Résultat moyen selon la taille de l'entreprise)



En conclusion, disons que les PME considèrent que la plupart des programmes du gouvernement peuvent les aider dans leur essor et leur attribuent un score plus élevé que ne le font les grandes entreprises. En effet, les grandes entreprises accordent aux programmes du gouvernement un score qui varie de un peu important à important. Tant pour les PME que pour les grandes entreprises, le programme d'incitation fiscale pour la recherche et le développement est le programme du gouvernement le plus important pour la croissance de l'entreprise, bien que les incitations fiscales soient utilisées par un moins grand nombre d'entreprises que d'autres programmes.

Ces résultats s'opposent aux résultats de l'étude menée par Baldwin en 1994 sur les PME en croissance, dans laquelle la formation arrivait au premier rang, suivie des achats, de l'information du marché et des programmes de soutien industriel. Les incitations fiscales pour la recherche et le développement et les incitatifs en matière d'exploitation se classaient en dernier. Toutefois, la différence d'évaluation que l'on observe entre les PME qui éprouvent des difficultés

et celles qui sont en plein essor en ce qui a trait aux programmes du gouvernement n'est pas sans intérêt. Les PME qui connaissent le plus de succès accordent beaucoup plus d'importance à l'incitation fiscale pour la recherche et le développement et aux incitatifs en matière d'exportation, alors que l'importance accordée à la formation et aux programmes d'achat du gouvernement est inversement proportionnelle au succès.

4. CONCLUSION

La présente étude met en évidence d'importantes similitudes dans le comportement des PME et celui des grandes entreprises :

- Toutes les entreprises sont d'accord : les quatre facteurs qui influent le plus sur leur position concurrentielle sont la qualité des produits, le service à la clientèle, la flexibilité et la gamme de produits. Tant les grandes entreprises que les PME jugent que leur performance relative dans ces domaines est plutôt meilleure ou meilleure que celle de leurs concurrents.
- Toutes les entreprises sont d'accord : la croissance est influencée au premier chef par la gestion, le marketing et le moral des employés. Toutefois, les autres facteurs importants pour la croissance sont l'accès au capital et aux marchés, l'aptitude à adopter la technologie et la culture de l'entreprise. L'aide du gouvernement arrive en dernier lieu pour ce qui est d'influencer la croissance.
- Les PME et les grandes entreprises ont sensiblement la même opinion en ce qui concerne leur stratégie commerciale. La part de marché et les nouveaux produits sont importants pour la stratégie commerciale de toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, de même que le changement technologique, l'utilisation efficiente des moyens de production, les méthodes de gestion et la stratégie en matière de ressources humaines.
- Pour les grandes entreprises comme pour les PME, les clients et la gestion sont les principales sources d'innovation en matière de produits, suivis de l'unité de recherche et développement, de l'unité de production et des fournisseurs. En ce qui a trait à l'innovation en matière de processus, la gestion et l'unité de production sont les principales sources, devant les clients et l'unité de recherche et développement.

La présente étude a également cerné des différences notables entre les grandes entreprises et les PME, à savoir :

- Les grandes entreprises sont beaucoup plus enclines que les PME à chercher à se rattacher à d'autres entreprises par l'intermédiaire de partenariats stratégiques, d'entreprises en participation et d'alliances stratégiques. Par conséquent, les PME pourraient élargir leur rayon d'action et explorer les liens avec d'autres entreprises, selon les avantages que pourraient présenter ces arrangements.
- La proportion de petites entreprises faisant appel aux programmes du gouvernement est plus élevée que la proportion de grandes entreprises, bien que l'utilisation de programmes gouvernementaux soit une habitude répandue chez les entreprises de toutes tailles. Soixante pour cent des PME ou plus ont recours à certaines catégories de programmes gouvernementaux, et les PME attachent un peu plus d'importance à toutes les catégories de programmes. L'incitation fiscale à la recherche et au développement ainsi que les

programmes de formation du gouvernement revêtent une grande importance pour les PME, ce qui n'est pas le cas des grandes entreprises. Elles jugent également importants les programmes industriels et les programmes d'achat, mais attachent moins de valeur aux services d'information du marché et aux incitatifs en matière d'exportation offerts par le gouvernement, bien que ces services exercent une certaine influence.

- La culture de l'entreprise et la présence d'une main-d'œuvre qualifiée apparaissent comme des facteurs de croissance plus importants pour les grandes entreprises que pour les PME. Elles accordent aussi plus de valeur que les PME à une structure d'entreprise innovante par rapport à l'ensemble des pratiques de gestion.
- Globalement, les grandes entreprises accordent plus d'importance que les PME à l'utilisation des moyens de production dans leurs stratégies générales.
- Les employés des grandes entreprises sont plus nombreux que ceux des PME à bénéficier de programmes de formation réguliers, sauf les professionnels, qui reçoivent à peu près le même volume de formation. Quelle que soit la taille de l'entreprise, les employés consacrent le même temps à la formation sur le tas, soit environ 10 p. 100 de leur temps de travail.
- L'obtention sous licence de propriété intellectuelle est une source d'innovation exploitée davantage par les grandes entreprises que par les PME, tant en ce qui a trait aux produits qu'en ce qui a trait aux processus.

Pour conclure, disons que les PME et les grandes entreprises adoptent généralement des stratégies commerciales similaires. La gestion et le marketing, l'accès au capital, l'accès aux marchés et l'aptitude à adopter la technologie sont perçus comme les principaux facteurs de croissance. Quant à l'aide du gouvernement, c'est ce qui revêt le moins d'importance, tant pour les PME que pour les grandes entreprises.

Les résultats de la présente étude indiquent par conséquent que les politiques publiques devraient mettre l'accent sur la création d'un climat favorable aux affaires. L'adoption de saines politiques macroéconomiques et d'une politique d'encadrement du marché juste et efficiente est ce qui contribue le plus à la fois à rendre concurrentielles et prospères les grandes entreprises et les PME et à créer le maximum d'emplois.

Toutefois, certaines différences notables entre les stratégies commerciales des PME et celles des grandes entreprises indiquent que des interventions plus ciblées de l'État pourraient être justifiées. D'abord, les grandes entreprises adoptent une stratégie commerciale d'ensemble qui met davantage l'accent sur les employés. Elles sont plus nombreuses que les PME à considérer une main-d'œuvre qualifiée comme un facteur essentiel, et à offrir en conséquence des programmes de formation réguliers à leurs employés. Dans ce contexte, les programmes de formation du gouvernement pourraient jouer un rôle non négligeable à l'appui des PME.

Ensuite, les grandes entreprises sont également plus enclines à former des partenariats stratégiques, des entreprises en participation et des alliances stratégiques avec d'autres entreprises. Les PME pourraient par conséquent bénéficier d'une étude plus approfondie des liens envisageables avec d'autres entreprises. À cet égard, le gouvernement peut être utile en facilitant de tels liens, tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Enfin, l'obtention sous licence de la propriété intellectuelle joue un plus grand rôle, comme source d'innovation, pour les grandes entreprises. Les PME pourraient par conséquent tirer parti d'une étude plus approfondie de ces sources d'innovation. Là encore, le gouvernement pourrait également faciliter la tâche aux PME.

Les faits mis en évidence dans la présente étude indiquent qu'il y a lieu que le gouvernement adopte une politique mettant l'accent sur les PME. Même si ces entreprises considèrent l'aide du gouvernement comme le facteur de croissance le moins important, elles ont beaucoup plus recours aux programmes du gouvernement que les grandes entreprises, et leur accordent généralement une place plus importante dans le cadre de leur stratégie commerciale globale.

BIBLIOGRAPHIE

- Acs, Z. J. et D. B. Audretsch. *Innovation and Small Firms*. Cambridge, Mass: The MIT Press, 1990.
- D'Amboise, Gerald. *The Canadian Small- and Medium-sized Enterprise: Situations and Challenges*. Halifax: The Institute for Research on Public Policy, 1991.
- Baldwin, John R., William Chandler, Can Le et Tom Papailiadis. *Stratégies de réussite : Profil des petites et des moyennes entreprises en croissance (PMEC) au Canada*. Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, Statistique Canada, 1994.
- Baldwin, John R. et Joanne Johnson. *Stratégies des entreprises innovatrices et non innovatrices au Canada*, documents de recherche, n° 73, Direction des études analytiques, Statistique Canada, février 1995.
- Betcherman, G. "Are Canadian Firms Underinvesting in Training." *Canadian Business Economics* 1:25–33, 1992.
- Canadian Federation of Independent Business. *Small Business Views the Banks: The Bottom Line*. Toronto: Canadian Federation of Independent Businesses, 1988.
- Centre canadien du marché du travail et de la productivité. *National Training Survey*. Ottawa : Centre canadien du marché du travail et de la productivité, 1993.
- Davig, W. "Business Strategies in Smaller Manufacturing Firms." *Journal of Small Business Management* 24:38–47, 1986.
- Edmunds, S. E. et S. J. Khoury. "Exports: A Necessary Ingredient in the Growth of Small Business Firms." *Journal of Small Business Management* 24:54–65, 1986.
- Ibrahim, A. B., and J. R. Goodwin. "Perceived Causes of Success in Small Business." *American Journal of Small Business* Fall: 41–50, 1986.
- Lefebvre, L. A., J. Harvey and E. Lefebvre. "Technological Experience and the Technology Adoption Decisions in Small Manufacturing Firms." *R&D Management* 21:241–249, 1991.
- Lefebvre, L. A. et E. Lefebvre. "Competitive Positioning and Innovative Efforts in SMEs." *Small Business Economics* 4:13–21, 1993.
- Litvak I. A. et C. J. Maule. *Entrepreneurial Success or Failure — Ten Years Later: A Study of 47 Technologically Oriented Enterprises*. Ottawa : ministère de l'Expansion industrielle régionale, Industrial Innovation Office, 1980.

- Morbey, G. K. et R. M. Reithner. "How R&D Affects Sales Growth, Productivity and Profitability." *Research Technology Management*. May-June: 11–14, 1990.
- Oakey, R. et S. Cooper. *Management of Innovation in High Technology Small Firms*. Westport, Conn: Quorum Books, 1988.
- Peterson, R. A., G. Albaum et G. Kozmetsky. "The Public's Definition of Small Business." *Journal of Small Business Management* 24:63–68, 1986.
- Picot, G., J. Baldwin et R. Dupuy. "Have Small Firms Created a Disproportionate Share of New Jobs in Canada? A Reassessment of the Facts." Communication présentée aux réunions de l'Association canadienne d'économique, du 9 au 13 juin 1994, Calgary, Alberta.
- Scherer, F. M. "Schumpeter and Plausible Capitalism." *Journal of Economic Literature* 30:1416–33, 1992.
- Schmidt, K. H.. "The Innovative Attitude of Small- and Medium-sized Enterprises." *Journal of Small Business Management* 28:68–69, 1990.
- Schumpeter, J. A. *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris : Payot, 1979.
- Walker, E. et J. Pethy. "Financial Differences Between Large and Small Firms." *Financial Management* 7:61–68, 1978.
- Wynarczyk, P., R. Watson, D. Storey, H. Short, and K. Keasey. *Managerial Labour Markets in Small- and Medium-Sized Enterprises*. London: Routledge, 1993.

ANNEXE A : TABLEAUX

Tableau A1
Importance des alliances pour l'acquisition de propriété intellectuelle (selon la taille de l'entreprise)

Type de propriété intellectuelle	Total	< 500 employés	> 500 employées	Ampleur de l'écart
Brevets	2,8	3,2	2,5	—
Marques de commerce	2,9	3,2	2,8	—
Droits d'auteur ou copyright	2,4	2,7	2,2	—
Secrets commerciaux ou savoir-faire	4,2	4,2	4,1	—

Tableau A2
Importance des alliances pour la vente de propriété intellectuelle (selon la taille de l'entreprise)

Type de propriété intellectuelle	Total	< 500 employés	> 500 employés	Ampleur de l'écart
Brevets	3,0	3,1	2,8	—
Marques de commerce	2,6	2,3	2,9	—
Droits d'auteur ou copyright	2,7	1,8	3,2	***
Secrets commerciaux ou savoir-faire	4,0	4,3	3,8	—

*** indique l'écart avec un intervalle de confiance de 95 %;

** de 90 %;

* de 80 %;

— indique qu'il est non significatif.

Tableau A3
Évaluation de la position concurrentielle (selon la taille de l'entreprise)

	< 500 employés	> 500 employés	Ampleur de l'écart
Qualité des produits	4,0	3,9	*
Service à la clientèle	4,0	3,8	***
Flexibilité	3,9	3,8	—
Gamme de produits	3,9	3,7	*
Compétence des employés	3,6	3,6	—
Nouveaux produits	3,5	3,5	—
R et D	3,4	3,4	—
Climat de travail	3,4	3,5	—
Prix des produits	3,2	3,3	—
Coûts de production	3,2	3,3	—

*** indique l'écart avec un intervalle de confiance de 95 %;

** de 90 %;

* de 80 %;

— indique qu'il est non significatif.

Tableau A4
Évaluation des facteurs qui contribuent à la croissance (selon la taille de l'entreprise)

	< 500 employés	> 500 employés	Ampleur de l'écart
Compétence en gestion	4,0	4,0	—
Capacité en matière de marketing	3,8	3,8	—
Moral des employés	3,8	3,8	—
Accès aux marchés	3,6	3,8	**
Accès au capital	3,7	3,5	*
Aptitude à adopter la technologie	3,6	3,7	—
Culture de l'entreprise	3,5	3,7	**
Main-d'œuvre qualifiée	3,4	3,7	***
Coût du capital	3,4	3,2	—
R et D	3,2	3,1	—
Droits de propriété intellectuelle	2,4	2,6	—
Aide du gouvernement	2,1	2,0	—

*** indique l'écart avec un intervalle de confiance de 95 %;

** de 90 %;

* de 80 %;

— indique qu'il est non significatif.

Tableau A5
Importance des marchés et des produits (selon la taille de l'entreprise)

	< 500 employés	> 500 employés	Ampleur de l'écart
Part de marché	4,0	4,1	—
Nouveaux produits, marchés actuels	3,8	3,8	—
Produits actuels, nouveaux marchés	3,6	3,4	*
Nouveaux produits, nouveaux marchés	3,4	3,2	*

Tableau A6
Importance de la technologie (selon la taille de l'entreprise)

	< 500 employés	> 500 employés	Ampleur de l'écart
Amélioration de la technologie existante	3,6	3,8	**
Utilisation de la technologie conçue par d'autres	3,2	3,5	***
Conception d'une nouvelle technologie	3,2	3,2	—
Perfectionnement d'une technologie conçue par d'autres	3,2	3,3	—

*** indique l'écart avec un intervalle de confiance de 95 %;

** de 90 %;

* de 80 %;

— indique qu'il est non significatif.

Tableau A7
Importance de l'utilisation des moyens de production (selon la taille de l'entreprise)

	< 500 employés	> 500 employés	Ampleur de l'écart
Réduction des coûts de main-d'œuvre	3,6	3,8	**
Utilisation plus efficace des matériaux	3,4	3,6	**
Utilisation de nouveaux matériaux	3,0	2,9	—
Réduction des coûts de l'énergie	2,9	3,2	***

Tableau A8
Importance des habitudes de gestion (selon la taille de l'entreprise)

	< 500 employés	> 500 employés	Ampleur de l'écart
Gestion de la qualité totale	3,7	3,8	—
Contrôle des processus	3,6	3,7	—
Structure organisationnelle innovatrice	3,4	3,7	**
Incitatifs en matière de gestion	3,4	3,5	—
Contrôle des stocks effectué au bon moment	3,3	3,2	—
Gestion de la propriété intellectuelle	2,7	2,8	—

*** indique l'écart avec un intervalle de confiance de 95 %;

** de 90 %;

* de 80 %;

— indique qu'il est non significatif.

Tableau A9
Stratégie en matière de ressources humaines (selon la taille de l'entreprise)

	< 500 employés	> 500 employés	Ampleur de l'écart
Formation continue du personnel	3,7	4,0	***
Autres formes de motivation du personnel	3,7	3,6	—
Forfait de compensation innovateur	3,3	3,5	**

Tableau A10
Sources d'innovation en matière de produits (selon la taille de l'entreprise)

	< 500 employés	> 500 employés	Ampleur de l'écart
Clients	3,7	3,6	—
Gestion	3,7	3,5	**
Unité de R et D	3,5	3,2	—
Fournisseurs	3,3	3,3	—
Unité de production	3,2	3,3	—
Sociétés mères ou affiliées	3,0	2,9	—
Concurrents	2,9	2,8	—
Impartition (sous-traitance)	2,7	2,7	—
Propriété intellectuelle canadienne	2,2	2,6	***
Propriété intellectuelle étrangère	2,1	2,6	***
Contrats du gouvernement	2,1	2,0	—

*** indique l'écart avec un intervalle de confiance de 95 %;

** de 90 %;

* de 80 %;

— indique qu'il est non significatif.

Tableau A11
Sources pour l'innovation en matière de processus (selon la taille de l'entreprise)

	< 500 employés	> 500 employés	Ampleur de l'écart
Gestion	3,7	3,6	—
Unité de production	3,5	3,6	—
Clients	3,4	3,4	—
Unité de R et D	3,2	3,1	—
Fournisseurs	3,1	3,2	—
Sociétés mères ou affiliées	2,9	2,8	—
Concurrents	2,7	2,7	—
Impartition (sous-traitance)	2,5	2,8	***
Propriété intellectuelle canadienne	1,9	2,4	***
Propriété intellectuelle étrangère	1,9	2,3	***
Contrats du gouvernement	2,0	1,7	*

Tableau A12
Importance des programmes du gouvernement (selon la taille de l'entreprise)

	< 500 employés	> 500 employés	Ampleur de l'écart
Incitation fiscale pour la R et D	3,6	3,3	**
Achats du gouvernement	3,2	2,9	—
Soutien industriel	3,2	2,9	—
Incitatifs et services en matière d'exportation	2,9	2,9	—
Programmes de formation	3,1	2,6	***
Services d'information du marché	2,7	2,6	—

*** indique l'écart avec un intervalle de confiance de 95 %;

** de 90 %;

* de 80 %;

— indique qu'il est non significatif.

ANNEXE B : SONDAGE

 Industrie Canada

Sondage sur les stratégies d'investissements

Also available in English

Abt Associates du Canada

Consultants en recherche sociale

Renseignements sur le sondage

- Industrie Canada a demandé à Abt Associates d'effectuer un sondage auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises et d'organismes canadiens.
- L'objectif de cette étude est d'obtenir des renseignements sur les relations entre différents types d'investissements, plus particulièrement dans les domaines suivants ;
 - capital physique;
 - ressources humaines;
 - recherche et développement;
 - construction et infrastructure.

La compréhension de la nature des relations entre ces différentes catégories d'investissements aidera Industrie Canada à formuler les politiques nécessaires pour stimuler l'investissement.

- Votre participation assurera que les résultats de l'étude soient représentatifs de tous les types d'entreprises.
- Soyez assuré que ces renseignements commerciaux névralgiques sont protégés conformément aux dispositions de la section 20 de la Loi d'accès à l'information. Toute information recueillie au cours du sondage qui serait de nature à être protégée en vertu de la section 20 sera traitée de manière confidentielle.

La participation au présent sondage est volontaire. Cependant, votre coopération est vitale pour l'utilité et la validité de l'information statistique.

- Pour tout renseignement supplémentaire au sujet du sondage ou du questionnaire, n'hésitez pas à communiquer avec notre Centre d'Information sur les sondages au 1-800-663-6023. Nous nous ferons un plaisir de vous aider.

Comment remplir le questionnaire

- Le nom de l'entreprise pour qui vous devez répondre figure sur la page couverture du présent questionnaire.

Veillez répondre pour tous les services de votre entreprise au Canada. Par exemple, si votre entreprise exploite deux établissements ou plus au Canada, veuillez fournir les renseignements au sujet de tous ces établissements.

- Veuillez répondre à chaque question qui s'applique à votre entreprise. **SI VOUS NE DISPOSEZ PAS DU NOMBRE D'EMPLOYÉS FORMÉS OU DU MONTANT DE TYPES DE DÉPENSES**

SPÉCIFIQUES, VEUILLEZ FOURNIR L'INFORMATION. N'oubliez pas de consulter le texte imprimé au bas de chaque page du questionnaire où figurent des explications de quelques-uns des termes utilisés.

- Veuillez glisser le questionnaire dûment rempli dans l'enveloppe affranchie fournie à cette fin, cacheter et poster à Abt Associates. Merci de votre coopération.

1. Votre compagnie est-elle contrôlée par une société mère?

Oui..... ¹

Non..... ²

PASSEZ À LA Q.4

8

2. Quelle est la dénomination légale de la société mère? (INSCRIVEZ CI-DESSOUS)

6/7=14

_____ **NOM DE LA SOCIÉTÉ MÈRE**

3. Où est située la société mère?

CANADA..... ¹

ÉTATS-UNIS..... ²

AUTRE (PRÉCISEZ) _____

9

4-a) Votre compagnie a-t-elle été acquise au cours des trois (3) dernières années?

10

Oui..... ¹

Non..... ²

-b) Votre compagnie a-t-elle acquis une autre compagnie au cours des trois (3) dernières années?

11

Oui..... ¹

Non..... ²

5-a) Au cours des trois dernières années, votre compagnie a-t-elle participé à:

Un ou plusieurs partenariats stratégiques?

Oui.... ¹

Non... ²

12

Une ou plusieurs entreprises en participation?

Oui.... ¹

Non... ²

Une ou plusieurs alliances stratégiques?

Oui.... ¹

Non... ²

SI NON À TOUS À LA Q.5-a), PASSEZ À LA Q.6

5-b) Est-ce que l'acquisition, la vente ou l'obtention d'une licence de propriété intellectuelle sont intervenues comme facteurs dans la décision de former une alliance stratégique, un partenariat ou une entreprise en participation?

Oui..... 1 Non..... 2 **PASSEZ À LA Q.6**

15

5-c) Veuillez indiquer l'importance des types de propriété intellectuelle figurant ci-dessous dans la décision de former une alliance stratégique, un partenariat ou une entreprise en participation.

ACQUIS OU OBTENUS SOUS LICENCE D'AUTRES ENTREPRISES	Importance dans la décision					Sans objet
	Pas important	Un peu important	Très important	Très important	Crucial	
Brevets	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Marques de commerce	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Droits d'auteur ou copyright	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Secrets commerciaux/savoir-faire	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

16

**VENDUS OU CÉDÉS SOUS LICENCE
À D'AUTRES ENTREPRISES**

	Pas important	Un peu important	Très important	Très important	Crucial	Sans objet
Brevets	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Marques de commerce	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Droits d'auteur ou copyright	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Secrets commerciaux/savoir-faire	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

20

Veuillez évaluer la position concurrentielle de votre entreprise comparativement à vos principaux concurrents pour ce qui est de chacun des éléments énumérés ci-dessous.

6.

**Comparativement à nos principaux concurrents,
notre position concurrentielle est :**

	Bien pire	Plutôt pire	À peu près la même	Plutôt meilleure	Bien meilleure	Sans objet
Prix des produits (biens et services)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Qualité des produits (biens et services)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Service à la clientèle	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Gamme des produits (biens et services)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Fréquence de lancement de nouveaux produits (biens et services)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Flexibilité pour répondre aux besoins des clients..	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Coûts de production	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Dépenses en recherche et développement	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Climat de travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Niveaux de compétence des employés	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

24

33

7-a) Veuillez fournir votre évaluation de l'importance relative des facteurs énumérés ci-dessous pour la croissance de votre compagnie au cours des **CINQ DERNIÈRES ANNÉES**.

À l'usage
du bureau

6/7=01

	Importance pour la croissance de la compagnie						
	Pas important	Un peu important	Important	Très important	Crucial	Sans objet	
Compétence en gestion.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	34
Capacité en matière de recherche et développement.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Aptitude à adopter la technologie.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Main-d'oeuvre qualifiée.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Accès au capital.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Coût du capital.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Droits de propriété intellectuelle.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Aide du gouvernement.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Capacité en matière de marketing.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Accès aux marchés.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Culture de l'entreprise.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Moral des employés.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	45

7-b) Quelle est votre évaluation relative de ces facteurs pour la croissance de votre compagnie au cours des **CINQ PROCHAINES ANNÉES**?

	Importance pour la croissance de la compagnie						
	Pas important	Un peu important	Important	Très important	Crucial	Sans objet	
Compétences en gestion.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	46
Capacité en matière de recherche et développement.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Aptitude à adopter la technologie.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Main-d'oeuvre qualifiée.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Accès au capital.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Coût du capital.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Droits de propriété intellectuelle.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Aide du gouvernement.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Capacité en matière de marketing.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Accès aux marchés.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Culture de l'entreprise.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Moral des employés.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	57

8. Veuillez spécifier quelle est la stratégie commerciale globale de votre entreprise en indiquant l'importance des options sélectionnées ci-dessous.

À l'usage
du bureau

6/7=01

	Importance pour la stratégie commerciale globale						
	Pas important	Un peu important	Important	Très important	Crucial	Sans objet	
Marchés et produits							
Maintenir la part de marché	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	58
Lancer de nouveaux produits (biens et services) sur les marchés actuels	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Lancer les produits actuels (biens et services) sur de nouveaux marchés	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Lancer de nouveaux produits (biens et services) sur de nouveaux marchés	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Technologie							
Concevoir une nouvelle technologie.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	62
Raffiner davantage une technologie conçue par d'autres	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Utiliser une technologie conçue par d'autres	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Améliorer votre propre technologie déjà existante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Utilisation des moyens de production							
Utiliser de nouveaux matériaux	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Utiliser les matériaux existants de manière plus efficace	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Réduire les coûts de la main-d'oeuvre	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Réduire les coûts de l'énergie.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	69
Habitudes de gestion							
Améliorer les incitatifs en matière de gestion par des plans de compensation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	70
Structure organisationnelle innovatrice	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Contrôle des stocks effectué au bon moment.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Contrôle des processus.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Gestion de la qualité totale.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Gestion améliorée de la propriété intellectuelle....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Stratégie en matière de ressources humaines							
Formation constante du personnel	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Forfait de compensation innovateur.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Autres méthodes de motivation du personnel.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	
Autres (VEUILLEZ PRÉCISER)							
_____	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	80
_____	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	

Contrôle des processus : mécanisme par lequel est établi un processus de production assurant une production efficiente de manière économique et opportune, aboutissant à un produit sans non-conformance.

Gestion de la qualité totale : engagement à l'égard de l'amélioration constante de la qualité incluant les éléments suivants : tous les paliers de direction et des employés, une politique claire en matière de qualité, un plan stratégique bien élaboré en matière de qualité et l'application de principes et de méthodes pour atteindre et maintenir l'excellence de la qualité.

Formation constante du personnel : comprend les activités en milieu de travail et hors des lieux de travail.

9-a) Vous trouverez ci-dessous une liste de sources potentielles pour l'innovation de produits (biens et services). Veuillez évaluer l'importance de chacune pour votre entreprise.

À l'usage
du bureau
6/7=02

	Importance de la source pour l'innovation de produits					
	Pas important	Un peu important	Très important		Crucial	Sans objet
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Unité de recherche et développement	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Unité de production	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Impartition (sous-traitance)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Gestion	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Compagnies mère ou affiliées	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Obtention sous licence de propriété intellectuelle/savoir-faire canadiens	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Obtention sous licence de propriété intellectuelle/savoir-faire étrangers	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Contrats du gouvernement	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Concurrents	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Clients	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Fournisseurs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Autres (VEUILLEZ PRÉCISER)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

8

19

9-b) Compte tenu des innovations en matière de processus dans votre compagnie, veuillez évaluer l'importance de chacune de ces sources potentielles.

	Importance de la source pour l'innovation en matière de processus					
	Pas important	Un peu important	Très important		Crucial	Sans objet
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Unité de recherche et développement	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Unité de production	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Impartition (sous-traitance)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Gestion	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Compagnies mère ou affiliées	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Obtention sous licence de propriété intellectuelle/savoir-faire canadiens	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Obtention sous licence de propriété intellectuelle/savoir-faire étrangers	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Contrats du gouvernement	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Concurrents	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Clients	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Fournisseurs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Autres (VEUILLEZ PRÉCISER)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

40

is et services ou
et les améliorations

L'innovation de produits comprend l'élaboration de nouveaux biens et l'amélioration de ceux qui existent déjà.
L'innovation en matière de processus comprend les changements apportés au processus de production.

- 10-a) Vous trouverez ci-dessous divers types de programmes et de services gouvernementaux. Pour chacun, veuillez indiquer si votre compagnie l'a utilisé au cours des trois (3) dernières années.
- b) Et pour chaque type utilisé, veuillez évaluer l'importance du type de programme ou de service pour la croissance de votre compagnie.

	-a) Utilisé		-b) Importance					
	Non	Oui	Pas	Un peu	Très			
			important	important	Important	important	Crucial	
Programmes de formation du gouvernement.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
Services d'information du marché offerts par le gouvernement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Incitatifs et services en matière d'exportations offerts par le gouvernement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
Soutien industriel du gouvernement (c.-à-d. programmes régionaux, techniques et de développement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
Achats du gouvernement (achats de biens et de services)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
Incitation fiscale du gouvernement pour la recherche et le développement.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18

11. Combien votre compagnie comptait-elle de personnes dans chacun des groupes professionnels inscrits ci-dessous pour les trois années qui y sont indiquées?

Plein temps	1991	1992	1993
Direction/gestion	_____	_____	_____
Professionnel/technique	_____	_____	_____
Production.....	_____	_____	_____
Ventes	_____	_____	_____
Toutes les autres occupations	_____	_____	_____
TOTAL DES EMPLOYÉS À PLEIN TEMPS.....	_____	_____	_____
Temps partiel	1991	1992	1993
TOTAL DES EMPLOYÉS À TEMPS PARTIEL.....	_____	_____	_____

VEUILLEZ FOURNIR LES RENSEIGNEMENTS POUR L'EXERCICE FINANCIER SE TERMINANT DANS L'ANNÉE CIVILE INDIQUÉE CI-DESSUS

Direction/gestion : occupations qui comprennent le développement et l'exécution de la politique de la compagnie, l'organisation et la direction des principales fonctions de l'entreprise.

Professionnel/technique : occupations exigeant un diplôme universitaire ou collégial dans un champ ou une discipline spécifiques. Par exemple: sciences, génie, éducation, disciplines liées à la santé, commerce, économie, droit et travail social. Techniciens et technologues en sciences, en génie et en médecine.

Production : occupations concernant le traitement, la fabrication et le montage.

Personnel des ventes : occupations concernant la vente et le marketing des produits/services de l'entreprise.

Toutes les autres occupations : personnel de bureau, superviseurs, métiers spécialisés, toutes les autres occupations.

20/54

8/42
43/77

12. Quel a été le montant des salaires pour chacun des groupes professionnels énumérés ci-dessous pour les trois années qui y sont indiquées? (à 1 000 \$ près)

À l'usage
du bureau

6/7=05/09

Plein temps	1991	1992	1993
Direction/gestion	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Professionnel/technique	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Production.....	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Ventes	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Toutes les autres occupations	\$ _____	\$ _____	\$ _____
TOTAL DES SALAIRES DES EMPLOYÉS À PLEIN TEMPS	\$ _____	\$ _____	\$ _____

Temps partiel	1991	1992	1993
TOTAL DES SALAIRES EMPLOYÉS À TEMPS PARTIEL	\$ _____	\$ _____	\$ _____

13-a) Parmi vos employés (à plein temps et à temps partiel) de chaque groupe professionnel, combien y en a-t-il qui ont reçu une **formation régulière** au cours des trois années indiquées ci-dessous (voir la définition de la formation ci-dessous)?

	1991	1992	1993
Direction/gestion	_____	_____	_____
Professionnel/technique	_____	_____	_____
Production.....	_____	_____	_____
Ventes	_____	_____	_____
Toutes les autres occupations	_____	_____	_____
NOMBRE TOTAL DES EMPLOYÉS AYANT REÇU UNE FORMATION	_____	_____	_____

8/31

32/55

8/31

13-b) Veuillez fournir une estimation du pourcentage du temps de travail total consacré à la **formation sur le tas** au cours du plus récent exercice financier pour l'ensemble de vos employés (à plein temps et à temps partiel).

Pourcentage du temps de travail total consacré à la **formation sur le tas**..... %

32/34

La formation et le perfectionnement des employés peut se faire par le biais de programmes réguliers ou non.

Programmes réguliers exigent la présence d'un instructeur et sont dotés d'un plan

es d'un ouvrier soit sur les
pécialement équipé à cette
et d'instruction en classe.
res de travail, soit dans un
daire.

conditions de travail ou de
direction d'un superviseur.

structuré et identifiable conçu pour développer les compétence
lieux de travail, dans une classe ou dans un lieu de formation s
fin, ou par une combinaison d'expérience en milieu de travail
L'instruction en classe peut se faire soit durant ou après les heu
établissement de la compagnie ou dans une institution post-secon

Formation sur le tas : elle s'acquiert en travaillant dans des c
production normales soit avec un ouvrier expérimenté ou sous la

14. Veuillez indiquer les dépenses totales de votre entreprise pour chacune des catégories suivantes (à 1 000 \$ près) :

À l'usage
du bureau

6/7=10/13

	1991	1992	1993
Développement des marchés	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Recherche et développement	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Intrants de matériel pour la production	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Bâtiments	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Machinerie et équipement de production	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Formation régulière du personnel (personnel à plein temps et à temps partiel)	\$ _____	\$ _____	\$ _____
Autre (PRÉCISEZ)	\$ _____	\$ _____	\$ _____
DÉPENSES TOTALES	\$ _____	\$ _____	\$ _____

avons puisé dans les
et nous avons besoin
quer deux variables clés, nous sommes
renseignements provenant des états

15. Afin de faciliter la tâche aux entreprises qui répondent au sondage, nous
états financiers publiés un grand nombre de données financières clés don
Cependant, à cause de variations dans la façon d'indiq
forcés de vous demander de nous faire connaître deux
financiers des trois dernières années fiscales

1^{er} EF 2^e EF 3^e EF
le plus récent le plus récent le plus récent

1 ^{er} EF le plus récent	2 ^e EF le plus récent	3 ^e EF le plus récent
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

8/27	Date de la fin de l'exercice financier (J-M-A)	_____
28/47	Bénéfices non répartis (bénéfices conservés dans la compagnie)	_____
48/67	Capital-actions (ordinaire et privilégié)	_____

naire. Aimeriez-vous obtenir un

**Merci d'avoir accepté de remplir le questionnaire
exemplaire des résultats du présent sondage?**

68- Oui 1 Non 2

SI OUI

NOM : _____

TITRE : _____

ADRESSE : _____

(Si autre que l'adresse inscrite sur la page cou

verture)

Ce sondage est effectué par
Abt Associates of Canada
1075 rue Bay, 3^e étage
Toronto, Ontario
M5S 2X5
Téléphone : 1-800-663-6023

PUBLICATIONS DE RECHERCHE D'INDUSTRIE CANADA

COLLECTION DOCUMENTS DE TRAVAIL

- N° 1 **L'intégration économique de l'Amérique du Nord : les tendances de l'investissement étranger direct et les 1 000 entreprises les plus grandes**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment John Knublely, Marc Legault et P. Someshwar Rao, 1994.
- N° 2 **Les multinationales canadiennes : analyse de leurs activités et résultats**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment P. Someshwar Rao, Marc Legault et Ashfaq Ahmad, 1994.
- N° 3 **Débordements transfrontaliers de R-D entre les industries du Canada et des États-Unis**, Jeffrey I. Bernstein, Université Carleton et National Bureau of Economic Research, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1994.
- N° 4 **L'impact économique des activités de fusion et d'acquisition sur les entreprises**, Gilles Mcdougall, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1995.
- N° 5 **La transition de l'université au monde du travail : analyse du cheminement de diplômés récents**, Ross Finnie, École d'administration publique, Université Carleton et Statistique Canada, 1995.
- N° 6 **La mesure du coût d'observation lié aux dépenses fiscales : les stimulants à la recherche-développement**, Sally Gunz, Université de Waterloo, Alan Macnaughton, Université de Waterloo, et Karen Wensley, Ernst & Young, Toronto, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1996.
- N° 7 **Les structures de régie, la prise de décision et le rendement des entreprises en Amérique du Nord**, P. Someshwar Rao et Clifton R. Lee-Sing, Industrie Canada, 1996.
- N° 8 **L'investissement étranger direct et l'intégration économique de la zone APEC**, Ashfaq Ahmad, P. Someshwar Rao et Colleen Barnes, Direction de l'analyse de la politique micro-économique, Industrie Canada, 1996.
- N° 9 **Les stratégies de mandat mondial des filiales canadiennes**, Julian Birkinshaw, Institute of International Business, Stockholm School of Economics, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1996.
- N° 10 **R-D et croissance de la productivité dans le secteur manufacturier et l'industrie du matériel de communications au Canada**, Jeffrey I. Bernstein, Université Carleton, et The National Bureau of Economic Research, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1996.

- N° 11 **Évolution à long terme de la convergence régionale au Canada**, Serge Coulombe, Département de sciences économiques, Université d'Ottawa, et Frank C. Lee, Industrie Canada, 1996.
- N° 12 **Les répercussions de la technologie et des importations sur l'emploi et les salaires au Canada**, Frank C. Lee, Industrie Canada, 1996.
- N° 13 **La formation d'alliances stratégiques dans les industries canadiennes: une analyse micro-économique**, Sunder Magun, Applied International Economics, 1996.
- N° 14 **Performance de l'emploi dans l'économie du savoir**, Surendra Gera, Industrie Canada, et Philippe Massé, Développement des ressources humaines Canada, 1997.
- N° 15 **L'économie du savoir et l'évolution de la production industrielle**, Surendra Gera, Industrie Canada, et Kurt Mang, ministère des Finances, 1997.
- N° 16 **Stratégies commerciales des PME et des grandes entreprises au Canada**, Gilles McDougall et David Swimmer, Industrie Canada, 1997.

COLLECTION DOCUMENTS DE DISCUSSION

- N° 1 **Les multinationales comme agents du changement : définition d'une nouvelle politique canadienne d'investissement étranger direct**, Lorraine Eden, Université Carleton, 1994.
- N° 2 **Le changement technologique et les institutions économiques internationales**, Sylvia Ostry, Centre for International Studies, Université de Toronto, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 3 **La régie des sociétés au Canada et les choix sur le plan des politiques**, Ronald J. Daniels, Faculté de droit de l'Université de Toronto, et Randall Morck, Faculté d'administration des affaires de l'Université de l'Alberta, 1996.
- N° 4 **L'investissement étranger direct et les politiques d'encadrement du marché : réduire les frictions dans les politiques axées sur la concurrence et la propriété intellectuelle au sein de l'APEC**, Ronald Hirshhorn, 1996.
- N° 5 **La recherche d'Industrie Canada sur l'investissement étranger : enseignements et incidence sur les politiques**, Ronald Hirshhorn, 1997.

COLLECTION DOCUMENTS HORS-SÉRIE

- N° 1 **Obstacles officiels et officieux à l'investissement dans les pays du G-7 : analyse par pays**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment Ashfaq Ahmad, Colleen Barnes, John Knubley, Rosemary D. MacDonald et Christopher Wilkie, 1994.
- Obstacles officiels et officieux à l'investissement dans les pays du G-7 : résumé et conclusions**, Industrie Canada, personnel de la Direction de l'analyse de la politique micro-économique, notamment Ashfaq Ahmad, Colleen Barnes et John Knubley, 1994.
- N° 2 **Les Initiatives d'expansion commerciale dans les filiales de multinationales au Canada**, Julian Birkinshaw, Université Western Ontario, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 3 **Le rôle des consortiums de R-D dans le développement de la technologie**, Vinod Kumar, Research Centre for Technology Management, Université Carleton, et Sunder Magun, Centre de droit et de politique commerciale, Université d'Ottawa et Université Carleton, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 4 **Écarts hommes/femmes dans les programmes universitaires**, Sid Gilbert, Université de Guelph, et Alan Pomfret, King's College, Université Western Ontario, 1995.
- N° 5 **La compétitivité : notions et mesures**, Donald G. McFetridge, Département d'économique, Université Carleton, 1995.
- N° 6 **Aspects institutionnels des stimulants fiscaux à la R-D : le crédit d'impôt à la RS&DE**, G. Bruce Doern, École d'administration publique, Université Carleton, 1995.
- N° 7 **La politique de concurrence en tant que dimension de la politique économique : une analyse comparative**, Robert D. Anderson et S. Dev Khosla, Direction de l'économique et des affaires internationales, Bureau de la politique de concurrence, Industrie Canada, 1995.
- N° 8 **Mécanismes et pratiques d'évaluation des répercussions sociales et culturelles des sciences et de la technologie**, Liora Salter, Osgoode Hall Law School, Université de Toronto, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 9 **Sciences et technologie : perspectives sur les politiques publiques**, Donald G. McFetridge, Département d'économique, Université Carleton, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 10 **Innovation endogène et croissance : conséquences du point de vue canadien**, Pierre Fortin, Université du Québec à Montréal et Institut canadien de recherches avancées, et

- Elhanan Helpman, Université de Tel-Aviv et Institut canadien de recherches avancées, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 11 **Les rapports université-industrie en sciences et technologie**, Jérôme Doutriaux, Université d'Ottawa et Margaret Barker, Meg Barker Consulting, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 12 **Technologie et économie : examen de certaines relations critiques**, Michael Gibbons, Université de Sussex, dans le cadre d'un contrat avec Industrie Canada, 1995.
- N° 13 **Le perfectionnement des compétences des cadres au Canada**, Keith Newton, Industrie Canada, 1995.
- N° 14 **Le facteur humain dans le rendement des entreprises : stratégies de gestion axées sur la productivité et la compétitivité dans l'économie du savoir**, Keith Newton, Industrie Canada, 1996.
- N° 15 **L'impôt salarial et l'emploi : une étude documentaire**, Joni Baran, Industrie Canada, 1996.
- N° 16 **Le développement durable : concepts, mesures et déficiences des marchés et des politiques au niveau de l'économie ouverte, de l'industrie et de l'entreprise**, Philippe Crabbé, Institut de recherche sur l'environnement et l'économie, Université d'Ottawa, 1997.

PUBLICATIONS CONJOINTES

Capital Budgeting in the Public Sector , en collaboration avec l'Institut John Deutsch, sous la direction de Jack Mintz et Ross S. Preston, 1994.

Infrastructure and Competitiveness, en collaboration avec l'Institut John Deutsch, sous la direction de Jack Mintz et Ross S. Preston, 1994.

Getting the Green Light: Environmental Regulation and Investment in Canada, en collaboration avec l'Institut C.D. Howe, sous la direction de Jamie Benidickson, G. Bruce Doern et Nancy Olewiler, 1994.

Pour obtenir des exemplaires de l'un ou de l'autre des documents publiés dans le cadre du *Programme des publications de recherche*, veuillez communiquer avec le :

Responsable des publications
Analyse de la politique micro-économique
Industrie Canada
5^e étage, tour ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

N° de téléphone : (613) 952-5704
N° de télécopieur : (613) 991-1261