Industrie Canada Industry Canada

ENQUÊTE SUR L'INNOVATION ET LES STRATÉGIES D'ENTREPRISE DE 2009

Aperçu des pratiques de gestion — Principaux résultats de *l'Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise* (2009)

Canada

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à droitdauteur.copyright@tpsgc-pwgsc.gc.ca.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue Iu-173-4/3-2013F-PDF

ISBN 978-0-660-20797-1

Aperçu des pratiques de gestion
Principaux résultats tirées de l'Enquête sur l'nnovation et les stratégies d'entreprise, 2009

Le présent document donne un bref aperçu des pratiques de gestion des entreprises qui faisaient des affaires au Canada en 2009. Les résultats sont fondés sur les données de l'Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, 2009 (EISE; une courte description de l'enquête est présentée à l'annexe). L'EISE fournit certaines des premières données empiriques à l'échelle de l'entreprise sur les pratiques de gestion d'un vaste échantillon d'entreprises au Canada.

Bon nombre de rapports récents des observateurs de l'industrie portent à croire que la « complaisance commerciale » est une des principales causes du retard en matière de croissance de la productivité qu'accusent les entreprises canadiennes par rapport aux entreprises américaines. Plus précisément, Drummond et Bentley (2010)[1] avancent que les entreprises canadiennes n'adoptent pas les pratiques exemplaires éprouvées à l'étranger et qui pourraient améliorer leur productivité. Certains ont toutefois un point de vue légèrement différent mais complémentaire, et pensent que les entreprises au Canada disposent d'assises solides, mais qu'elles n'en tirent pas le meilleur parti possible[2].

La « complaisance commerciale » peut être interprétée de diverses manières, mais la littérature économique l'applique surtout aux pratiques de gestion des entreprises. Les pratiques de gestion regroupent les pratiques de dotation, l'organisation de l'entreprise et d'autres activités « intangibles » créatrices de valeur. Comme la saine gestion est essentielle à la capacité d'innover de l'économie canadienne, et donc à sa productivité et prospérité[3], il importe de mieux comprendre comment sont gérées les entreprises au Canada.

Une des principales conclusions rapportées ici est l'absence de différences marquées entre les pratiques de gestion des entreprises de la fabrication et celles des autres secteurs. Cependant, au sein même du secteur de la fabrication, les grandes entreprises recourent plus fréquemment et plus intensément à des pratiques de gestion des ressources humaines et de surveillance du rendement de la production que ne le font les petites et moyennes entreprises[4].

Recours aux pratiques de gestion des ressources humaines

Programmes de formation

La figure 1 illustre que les entreprises de fabrication et des autres secteurs offraient aussi souvent des programmes de formation visant à améliorer les possibilités d'avancement de leurs employés et à leur enseigner comment faire leur travail. Dans le secteur de la fabrication, les

---

[1] D. Drummond et A. Bentley, 2010, « The Productivity Puzzle: Why is the Canadian Record so Poor and What can be done about it? », *TD Economics Special Report*.

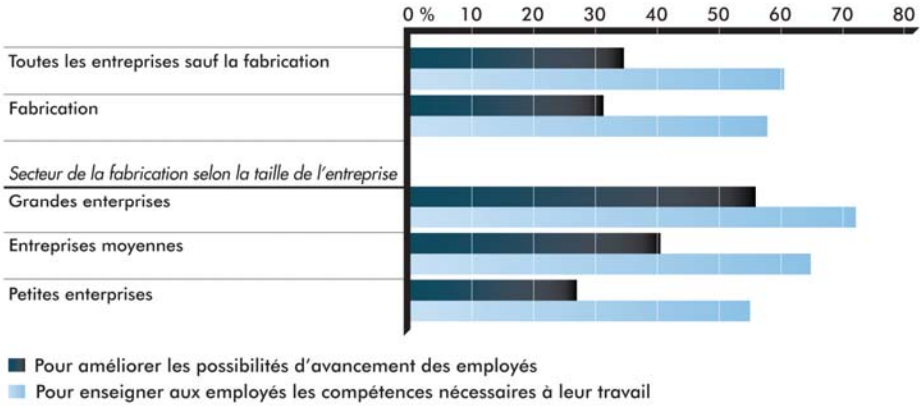
[2] Institute for Competitiveness and Prosperity, mars 2009, *Management Matters*, Toronto, p. 4.

[3] *Ibid.*, p. 4.

[4] En raison de différences d'échantillonnage, les estimations qui concernent les entreprises non manufacturières sont moins précises que celles relatives aux entreprises manufacturières. Bien que les données soient d'assez bonne qualité pour permettre des analyses du secteur de la fabrication, elles ne permettent pas de réaliser des comparaisons approfondies selon la taille des entreprises non manufacturières. Par conséquent, les comparaisons selon la taille des entreprises sont limitées au secteur de la fabrication.

grandes entreprises ont été proportionnellement plus nombreuses que les petites et les moyennes entreprises à offrir une formation structurée à leurs employés en 2009. La figure 1 donne également à penser que la formation visait plus souvent à enseigner aux employés comment faire leur travail qu'à améliorer leurs possibilités d'avancement.

Figure 1 : Utilisation de programmes de formation structurée dans l'entreprise en 2009
Pourcentage des entreprises



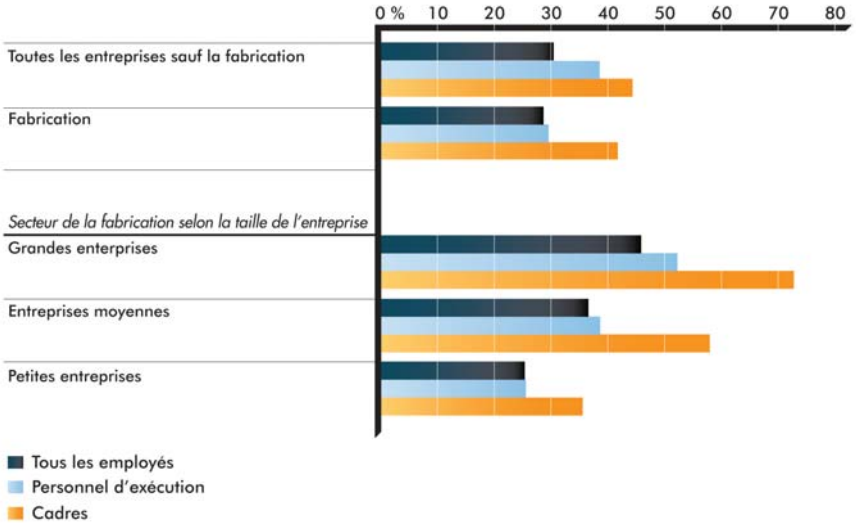
Source : Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, 2009

Mesures d'encouragement au travail

Les mesures d'incitation financière, comme des régimes d'actionnariat des employés, d'intéressement et de prime au mérite, sont largement utilisées par les entreprises du Canada. La figure 2 montre qu'un plus fort pourcentage d'entreprises non manufacturières que d'entreprises manufacturières ont mis à la disposition du personnel d'exécution au moins un de ces programmes. Toutefois, une proportion semblable d'entreprises manufacturières et non manufacturières ont offert un programme de ce type aux cadres. Dans le secteur de la fabrication, les grandes entreprises étaient plus nombreuses que les petites et moyennes entreprises à offrir une de ces mesures incitatives aux employés de ces deux catégories.

La participation des employés au processus décisionnel peut avoir une incidence positive sur la qualité de leur travail. Et c'est ce que font 55 % des entreprises manufacturières et 62 % des autres entreprises pour l'attribution des tâches. Contrairement à plusieurs autres résultats sur les pratiques de gestion tirés de l'EISE, les différences à cet égard selon la taille des entreprises étaient minimes (données non présentées dans les figures).

Figure 2 : Utilisation de programmes d'encouragement dans l'entreprise par catégorie d'employé en 2009
Pourcentage des entreprises

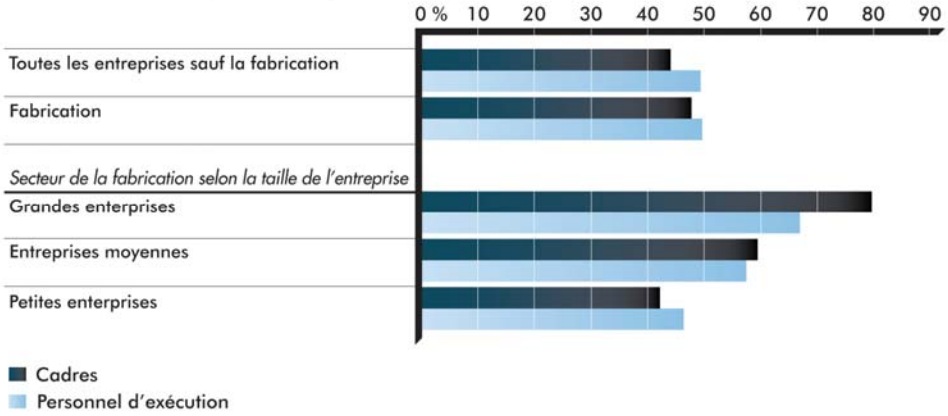


Source : Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, 2009

Processus d'évaluation et de promotion

La figure 3 montre que les proportions d'entreprises qui ont évalué de façon formelle leur personnel d'exécution ou leurs cadres étaient similaires dans le secteur de la fabrication et dans l'ensemble des autres secteurs en 2009. De plus, la figure indique que dans le secteur de la fabrication, les grandes entreprises ont été proportionnellement plus nombreuses que les petites et les moyennes entreprises à faire des évaluations annuelles formelles.

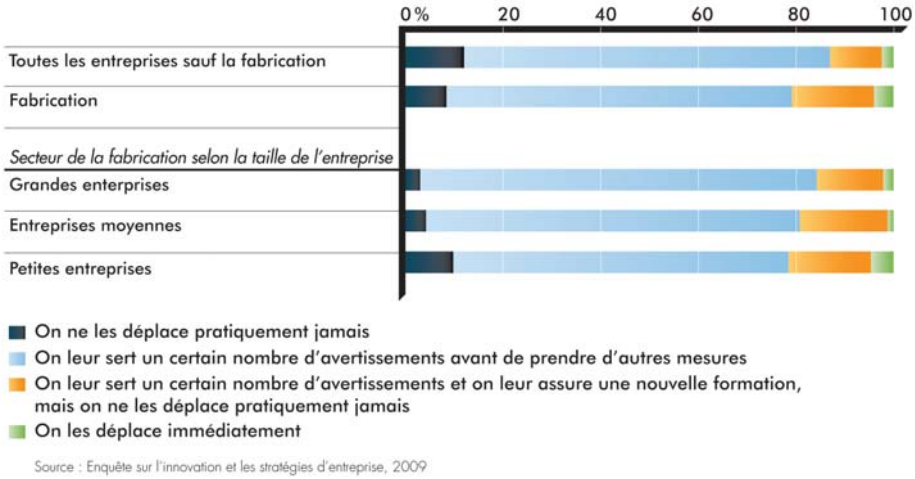
Figure 3 : Utilisation d'évaluations officielles dans l'entreprise par catégorie d'employé en 2009
Pourcentage des entreprises



Source : Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, 2009

Lorsque les employés ne satisfont pas aux exigences de leur poste, une majorité d'entreprises manufacturières (71 %) et non manufacturières (75 %) leur donnent un certain nombre d'avertissements avant de prendre d'autres mesures (figure 4). Les politiques plus draconiennes, comme ne jamais ou presque jamais déplacer l'employé de son poste ou le déplacer immédiatement, sont moins courantes. Cela dit, les petites entreprises manufacturières étaient proportionnellement plus nombreuses que les grandes entreprises à avoir mis en place des politiques draconiennes.

Figure 4 : Politique de l'entreprise en ce qui concerne les employés qui ne satisfont pas aux attentes de leur poste en 2009
Pourcentage des entreprises



Source : Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, 2009

Enfin, les entreprises manufacturières (58 %) ont accordé presque aussi souvent que les entreprises non manufacturières (62 %) des promotions fondées uniquement sur les efforts et les capacités en 2009 (données non présentées dans les figures). La majeure partie des autres entreprises fondaient leur politique d'avancement à la fois sur l'effort et sur d'autres facteurs, comme l'ancienneté.

Indicateurs de rendement de la production

En 2009, une plus forte proportion d'entreprises manufacturières (68 %) que d'entreprises non manufacturières (42 %) étaient dotées d'un processus systématique pour régler des problèmes liés à la production des biens ou à la fourniture de services.

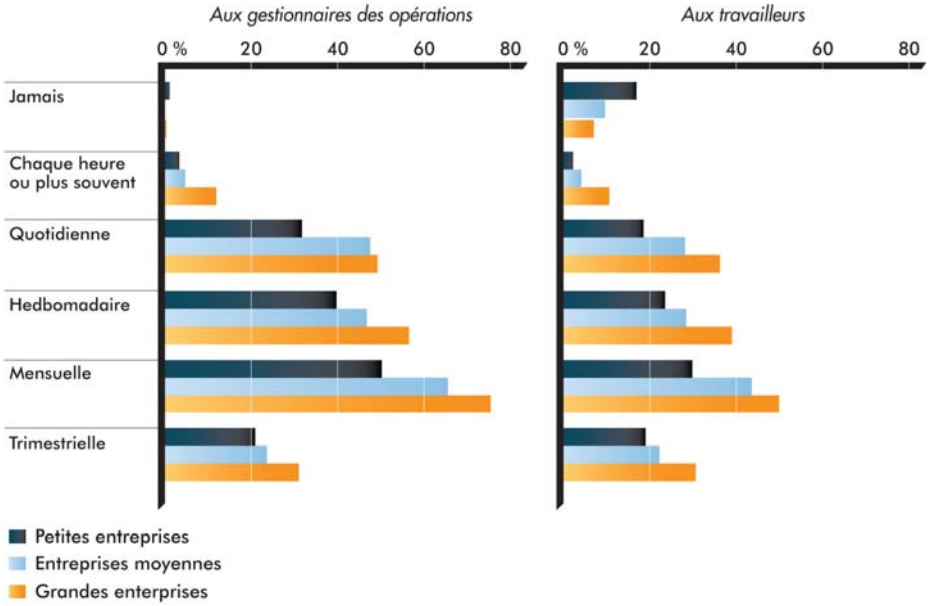
Dans le secteur de la fabrication, les grandes entreprises surveillaient plus souvent des indicateurs de rendement de la production (p. ex. des indicateurs de la qualité, de l'efficience, de la sécurité) que les petites entreprises. En 2009, une proportion plus forte de grandes entreprises (96 %) que de moyennes (92 %) et de petites entreprises (77 %) surveillaient au moins un indicateur de rendement. En moyenne, les grandes entreprises surveillaient plus d'indicateurs de rendement de la production (18,5 indicateurs) que les moyennes entreprises (9,4 indicateurs).

La figure 5 illustre la fréquence mensuelle, hebdomadaire ou quotidienne à laquelle les indicateurs de rendement étaient communiqués aux gestionnaires et aux travailleurs en 2009.

Les grandes entreprises communiquaient plus souvent les indicateurs aux travailleurs, et ce, quelle que soit la fréquence.

Les cadres intermédiaires et supérieurs des entreprises manufacturières examinaient plus souvent les indicateurs de rendement, quoiqu'à différentes fréquences. Chez les entreprises de fabrication qui surveillaient au moins un indicateur, 67 % d'entre elles ont déclaré qu'un cadre supérieur examinait les indicateurs continuellement et 30 %, qu'un cadre supérieur les examinait périodiquement (données non présentées dans les figures).

Figure 5 : Fréquence à laquelle les indicateurs de rendement sont communiqués dans l'entreprise par catégorie d'employé et taille d'entreprise en 2009
Pourcentage des entreprises de fabrication qui contrôlent au moins un indicateur de rendement

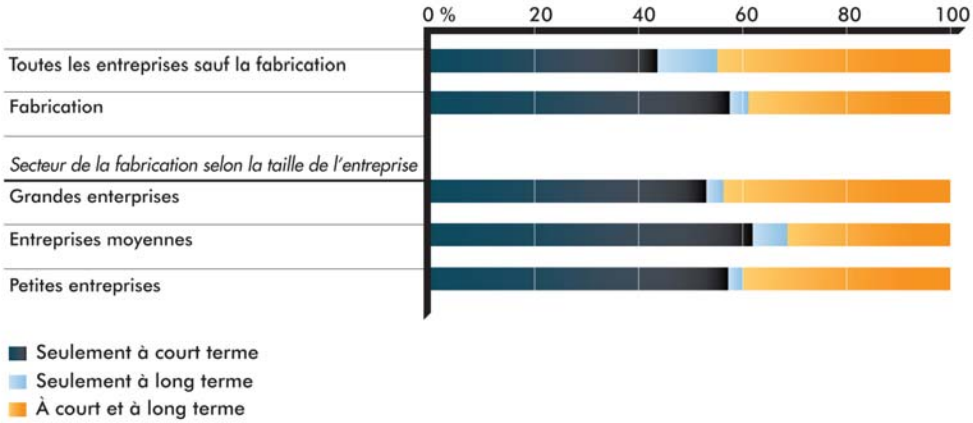


Source : Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, 2009

Enfin, la figure 6 montre que les échéanciers des objectifs de rendement de la production des entreprises manufacturières et non manufacturières étaient semblables. Environ 40 % des entreprises de tous les secteurs ont rapporté avoir établi une combinaison d'objectifs de rendement à court terme et à long terme. La littérature sur le rendement en gestion indique que le recours combiné d'objectifs à court terme et à long terme est préférable au recours à l'un ou à l'autre exclusivement. Dans le cadre d'une stratégie mixte, les objectifs à long terme peuvent être appliqués à des cibles à court terme qui, combinées, permettent d'atteindre les buts à long terme[5]. À cet égard, la figure 6 illustre que les petites et grandes entreprises manufacturières ont appliqué plus souvent que les entreprises moyennes une stratégie mixte d'objectifs à court terme et à long terme.

[5] Nick Bloom et John Van Reenen, 2006, *Measuring and explaining management practices across firms and countries*, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London, United-Kingdom, p. 46. Document de discussion n° 716.

Figure 6 : Objectifs de rendement de la production du produit principal, selon l'échelle de temps de l'entreprise en 2009.
Pourcentage des entreprises qui contrôlent au moins un indicateur de rendement



Les pourcentage ont été recalculés afin d'exclure la catégorie "aucun objectif de production/rendement".

Source : Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, 2009

Dernière observation

Les futurs travaux d'Industrie Canada chercheront à déterminer si le recours à des pratiques de gestion éclairées favorise la productivité, l'innovation et la croissance des entreprises. La réalisation d'études similaires aux É.-U. permettrait de comparer les résultats des entreprises canadiennes et américaines.

Annexe – Description de l'Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise

L'Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise (EISE) a été entreprise conjointement par Industrie Canada, Affaires étrangères et Commerce international et Statistique Canada. Elle vise à faire le point sur les facteurs commerciaux et stratégiques qui encouragent ou découragent l'adoption de stratégies d'entreprise axées sur l'entrepreneuriat et l'innovation. En plus de fournir de l'information détaillée sur les pratiques de gestion, l'EISE renseigne sur diverses stratégies commerciales et d'innovation des entreprises canadiennes ainsi que sur leur participation dans les marchés internationaux, leur situation concurrentielle et leurs marchés. Une analyse de chacun de ces sujets est présentée dans le rapport d'Industrie Canada intitulé *Innovation et stratégies d'entreprise : Perspective canadienne*.

Un échantillon de 6 233 entreprises sises au Canada de plus de 20 employés englobant 67 secteurs d'activité a été sondé. Par conséquent, les résultats de l'EISE sont représentatifs de toutes les entreprises au Canada de plus de 20 employés engrangeant des bénéfices d'au moins 250 000 $ dans les secteurs d'activité choisis. Le taux de réponse global est de 70 %. Les sites Web d'Industrie Canada et de Statistique Canada offrent une description plus détaillée de cette enquête.