

Q  
127  
.G2U5  
no.53

# Technological Innovation Studies Program

## Research Report

Les strategies des PME  
et leur adaptation au changement

par

Joseph Chicha ]

Pierre-Andre Julien

Universite du Quebec  
a Trois-Rivieres

April 1978

## Rapport de recherche

## Programme des études sur les innovations techniques

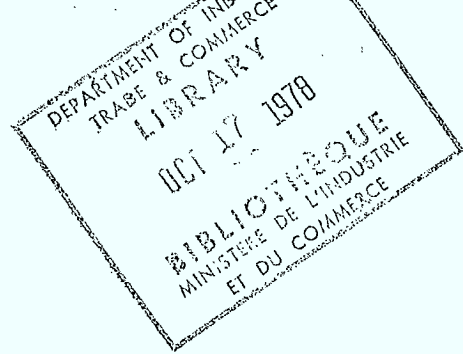


Industry, Trade  
and Commerce

Industrie  
et Commerce

Technology  
Branch  
Ottawa, Canada

Direction  
de la technologie  
Ottawa, Canada



Les strategies des PME  
et leur adaptation au changement

par

Joseph Chicha ]  
Pierre-Andre Julien

Universite du Quebec  
a Trois-Rivieres

April 1978

Les points de vues et les opinions exprimés dans le rapport sont ceux de l'auteur et n'engagent pas nécessairement le Ministère de l'Industrie et du Commerce.

LES STRATEGIES DES PME  
ET LEUR ADAPTATION AU CHANGEMENT

---

Compilation préliminaire de certaines données recueillies  
à la suite de l'enquête, en avril 1978

par: JOSEPH CHICHA ET PIERRE-ANDRE JULIEN, professeurs  
Département d'Administration et d'Economique  
Université du Québec à Trois-Rivières

*Ce rapport d'étape sera distribué  
pour servir de document de travail  
lors du colloque "Sauvons nos PME",  
du 14 juin 1978, à l'UQTR, organisé  
par l'Association des Manufacturiers  
du Canada (chapitre de la région 04),  
avec la collaboration du département  
d'Administration et d'Economique de  
l'UQTR.*

# **Les stratégies des PME et leur adaptation au changement**

**Compilation préliminaire de certaines données recueillies  
à la suite de l'enquête, en avril 1978**

**par: JOSEPH CHICHA et PIERRE-ANDRÉ JULIEN, professeurs  
Département d'administration et d'économique**

**Université du Québec à Trois-Rivières**

Ce rapport d'étape sera distribué pour servir de document de travail lors du colloque "Sauvons nos PME", du 14 juin 1978, à l'Université du Québec à Trois-Rivières, organisé par l'Association des manufacturiers du Canada (chapitre de la région 04), avec la collaboration du Département d'administration et d'économique de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

TABLE DES MATIERES

ET LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION	1
Tableau I - Répartition des entreprises par branche d'activité selon le nombre d'employés	6
Tableau II - Liste des branches d'activité des secteurs secondaire et tertiaire	7
Tableau III - Liste des localités de la région 04 où a été effectuée l'enquête	8
<u>1ère PARTIE : QUELQUES CARACTERISTIQUES DES PME</u>	9
1.1 - Age des entreprises depuis leur fondation	11
1.2 - Nombre d'années avec le propriétaire actuel ou ses héritiers	11
1.2b- Nombre d'associés	13
1.3 - Age du chef d'entreprise	15
1.4 - Durée depuis l'accession du chef d'entreprise à la direction	15
1.5 - Nombre d'années depuis l'entrée du chef d'entreprise dans l'entreprise	16
1.6 - Formation du chef d'entreprise	18
1.7 - Formation des cadres	18
1.8 - Nombre de niveaux par fonction (ensemble des entreprises)	21
1.9 - Fonction Marketing : nombre de niveaux	21
1.10- Fonction Finances et comptabilité : nombre de niveaux	22
1.11- Fonction Production : nombre de niveaux	22
1.12- Fonction Achats : nombre de niveaux	23
1.13- Fonction Personnel : nombre de niveaux	23
1.14- Tâches assumées par le chef d'entreprise	25
1.15- Spécialisation du chef d'entreprise	25
1.16- Localisation des marchés	27
1.17- Provenance de la concurrence	27



1.18	- Types de production (secteur secondaire)	28
1.18b	- Types de clientèle	30
1.19	- Chiffre d'affaires	32
1.20	- Nombre d'employés	32
1.21	- Types de syndicalisation	33
1.22a @ d-	Sources d'information sur les changements	35

2ième PARTIE : DONNEES CONCERNANT LES STRATEGIES DES PME: 39

2.1	- Nombre de changements dans les produits et innovations	42
2.2	- Nombre de changements dans la clientèle	42
2.3	- Nombre de changements dans le territoire	43
2.4	- Nombre de changements dans la distribution	43
2.5	- Nombre de changements dans les matières et innovations	45
2.6	- Nombre de changements dans la localisation des sources	45
2.7	- Nombre de changements technologiques et innovations	45
2.8	- Evolution de l'âge des cadres	48
2.9	- Evolution de l'âge des exécutants	48
2.10	- Evolution de la durée de l'emploi de la majorité des cadres	49
2.11	- Evolution de la durée de l'emploi de la majorité des exécutants	49
2.12a @ d-	Evolution du nombre d'employés dans chaque fonction	51
2.13a @ d-	Evolution des nombres de niveaux dans chaque fonction	53
2.14a @ d-	Evolution de la participation aux décisions importantes	56
2.15	- Evolution des objectifs à moyen terme	59
2.16	- Evolution des objectifs à long terme	59
2.17	- Recours à l'assistance gouvernementale	61
2.18	- Evaluation de l'assistance gouvernementale	61

3ième PARTIE : LES CHANGEMENTS IMPORTANTS DANS LA BRANCHE  
D'ACTIVITE

- commentaires 62
- 3.1 - Evaluation des principaux changements importants  
dans la branche d'activité et des résultats de  
la réaction de l'entreprise 65

4ième PARTIE : LES CHANGEMENTS IMPORTANTS DANS L'ENVIRONNEMENT  
GENERAL 67

- commentaires 68
- 4.1 - Evaluation des principaux changements importants  
dans l'environnement général et des résultats de la  
réaction de l'entreprise 72

I N T R O D U C T I O N

1 - PROPOS LIMINAIRES

Avant de présenter le contenu de ce premier rapport d'étape et d'en préciser les limites, il convient de situer un de ses objectifs opérationnels. Etabli à partir de l'enquête effectuée en avril 1978 auprès de quatre-vingt-dix PME de la région 04, ce document préliminaire présente, sous forme de données brutes accompagnées de quelques commentaires sommaires, certaines informations sur le profil des PME et de leur comportement ainsi que de leur sensibilité et de leur réaction au changement.

Considéré dans la perspective du colloque du 14 juin 1978, organisé par l'Association des Manufacturiers du Canada (chapitre de la région 04) avec la collaboration du département d'Administration et d'Economique de l'UQTR, ce rapport, utilisé comme document de travail, et tout en tenant compte de ses limites dans sa forme actuelle, pourra contribuer à amorcer et à alimenter la réflexion et la discussion dans les différents ateliers.

En présentant ce texte préliminaire, nous sommes conscients qu'il peut prêter facilement à la critique, mais notre attitude s'inspire de la démarche que nous avons suivie jusqu'ici de réaliser une recherche qui, tout en répondant aux critères d'exigence universitaire, se veut très proche des préoccupations du milieu et de ses priorités; c'est dans ce but que nous avons volontiers prêté notre concours à ce colloque et que nous maintiendrons des contacts réguliers avec le comité consultatif formé de dirigeants de PME, d'associations professionnelles et d'institutions gouvernementales que nous avons déjà consultés pour discuter du questionnaire d'enquête et de l'échantillon.



## 2 - LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Nous rappelons les objectifs de cette recherche. Ceux-ci consistent:

- 1<sup>o</sup> - A vérifier l'hypothèse que la survie, la croissance et le développement des PME relèvent, dans une mesure importante de l'existence de stratégies de réaction et d'adaptation, fondées sur une perception et une évaluation adéquates des changements dans l'environnement et leurs impact et incidence.
- 2<sup>o</sup> - Si cette hypothèse est confirmée:
  - a) à identifier les raisons qui expliquent l'existence ou l'inexistence de stratégies ou leur inefficacité; ces raisons peuvent être d'ordre interne à l'entreprise ou d'ordre externe (par exemple face à la qualité de l'information sur les changements, à sa disponibilité ou à la capacité des dirigeants à l'utiliser);
  - b) et à définir, à partir de la réalité, quelques modèles stratégiques chez les PME, en les situant dans le cadre des divers contextes internes et externes qui les ont accompagnés.
- 3<sup>o</sup> - A identifier et analyser les changements majeurs de l'environnement ayant eu une influence sur la stratégie des PME, à connaître les aspects de leur perception de ces changements, de leur impact et des réponses qu'elles y ont apportées.
- 4<sup>o</sup> - Et ainsi à contribuer à une meilleure connaissance de la problématique des PME et de certains aspects de leur rôle dans le développement régional sur les plans économiques et sociaux.

L'enquête que nous venons de terminer doit nous permettre de répondre à une bonne partie de ces objectifs. Elle sera suivie d'une enquête plus en profondeur, auprès d'un échantillon restreint choisi parmi les premiers répondants, pour creuser certaines réponses. D'autres travaux et analyses seront faits pour comprendre encore plus le comportement et les problèmes de la PME.

3 - LES LIMITES DE CE RAPPORT

Comme nous l'avons dit, ce rapport d'étape est très préliminaire. Avant d'en montrer les limites, il est important de le situer par rapport à l'enquête d'où il a été tiré. Cette enquête porte sur un échantillon le plus représentatif possible de 70 PME du secteur manufacturier et de 30 PME des branches d'activités de la construction, des entreprises dites d'utilités publiques et du commerce de gros et de détail. Dans le secteur tertiaire, nous n'avons donc tenu compte que des branches d'activités qui répondaient le mieux à nos critères d'entreprises privées et autonomes ayant entre 5 et 200 employés. Dans le cas du secteur secondaire, nous n'avons retenu aucune entreprise des branches d'activités du tabac et des produits du pétrole et du charbon, puisqu'il n'existe aucune PME (selon nos critères) de ces catégories dans la région; de même, nous avons privilégié ce secteur par rapport au secteur tertiaire, même s'il existe presque neuf fois plus d'entreprises de services dans la région (332 entreprises manufacturières contre 2,879 entreprises de services et entreprises dans la construction) considérant qu'une grande partie du tertiaire est banale ou non motrice et par conséquent moins significative dans la perspective des buts de notre recherche.

Les résultats bruts présentés dans ce rapport proviennent de réponses de 90 entreprises sur les 100; puisque nous n'avons pas encore terminé l'interview des 10 entreprises "disparues", qui doivent nous servir, pour une vérification supplémentaire de nos hypothèses, d'entreprises-témoins par rapport aux entreprises en opération. Enfin sans entrer, à ce stade-ci, dans plus de détail, précisons pour ceux qui connaissent les critères de la statistique, que notre échantillon réel s'éloigne quelque peu de l'échantillon recherché (celui-ci devant refléter la population des entreprises de la région 04) sans que cette différence entraîne des biais très significatifs. <sup>1</sup>

Ainsi pour résumer, cette recherche ne tient pas compte des petites entreprises ayant moins de 5 employés, et ne retient que 21 branches d'activités sur 25 possibles dans les secteurs secondaires et tertiaires.

---

1

Nous reviendrons sur ce problème dans le second rapport d'étape.

D'ailleurs à ce stade-ci de l'étude, nous distinguons, autant pour des raisons statistiques que pour des raisons de confidentialité, uniquement les branches d'activités comprenant cinq (5) entreprises et plus, (aliments et boissons, vêtement, bois, meuble, construction et commerce de gros et de détail); les autres entreprises sont regroupées sous la nomenclature "autres".

Nous rappelons enfin que les résultats sont des données brutes et ne relèvent pas encore d'analyses de corrélations multiples susceptibles d'éclairer, sinon d'expliquer certaines situations et certains comportements. Ces analyses feront l'objet des étapes ultérieures.

Bref, il est très important de tenir compte de ces limites en utilisant ce rapport. Le lecteur pourra lui-même commencer à faire certaines relations entre les tableaux, soulever différentes questions, répondre à d'autres à la lumière de ses connaissances et de son expérience. La brève présentation et les quelques questions que nous soulevons à chaque tableau doivent être vues dans cette optique et ne sont destinées, nous tenons à le rappeler, qu'à amorcer une première discussion.

#### 4 - REGROUPEMENT DES TABLEAUX

Nous avons regroupé en quatre parties les tableaux retenus pour ce rapport d'étape:

- a) La première partie (tableaux 1.1 à 1.22) basée sur les données au 31.12.1977, présente un certain nombre de caractéristiques des PME.
- b) La deuxième partie (tableaux 2.1 à 2.18) concerne les principaux aspects de l'évolution des entreprises durant les années 1972 à 1978 ainsi que leurs prévisions pour 1979 à 1983, et les moyens qu'elles ont adoptés pour assurer cette évolution.
- c) La troisième partie (tableau 3.1) porte sur l'évaluation, par les entreprises, de l'influence sur leur activité, des changements perçus de 1972 à 1976 et de 1977 à 1978, ou prévus pour 1979 à 1983, dans leur branche d'activité ainsi que des résultats de leur réaction.
- d) La quatrième partie (tableau 4.1) présente les mêmes informations en ce qui concerne les changements de l'environnement général.

5 - QUELQUES REMERCIEMENTS

Avant de passer à ces tableaux, nous voulons adresser des remerciements à tous ceux qui ont rendu ce travail possible. En premier lieu, nous pensons aux étudiants qui ont mené l'enquête, ainsi qu'à ceux qui ont procédé à la première analyse par ordinateur ou à la construction des tableaux, dont notamment Serge Bellerive, Ginette Milord-Boilard, Yvon Drolet, Claude Héon, Paul Hubert, Jacques Lacerte, Alain Savard, Jean-Guy Tanguay et Michel Toupin. Ces étudiants ont été dirigés par madame Claire Poirier-Morin, notre assistante assidue. Rappelons que sans elle, sans son esprit d'initiative et sa patience, notre travail jusqu'ici aurait été rendu beaucoup plus difficile et n'aurait probablement pas encore atteint ce stade-ci.

Nous remercions également les entreprises qui ont participé à l'enquête et les membres de notre Comité consultatif; nos remerciements s'adressent aussi au comité de la Recherche et du développement du département d'Administration et d'économique, au décanat des Etudes avancées et de la recherche de l'UQTR et au ministère fédéral de l'Industrie et du commerce qui ont subventionné cette partie de la recherche, ainsi qu'au Fichier central des entreprises à Québec, qui nous a fourni les listes des entreprises de la région.

Plusieurs collègues, dont nous ne donnerons pas les noms ici, de peur d'en oublier, ont commenté les premières versions du questionnaire ou nous ont fourni maints conseils. Nous les en remercions.

Enfin nous ne pouvons passer sous silence le travail efficace et patient mais combien ingrat du service de secrétariat du département d'Administration et d'Économique, en particulier de mesdames Pauline Tremblay, Yvette Riberdy et Margo Roy et Mlle Joanne Bélanger. A toutes, merci.

Joseph Chicha et Pierre-André Julien  
Professeurs  
Département d'Administration  
et d'économique  
Université du Québec à Trois-Rivières

TABLEAU I : REPARTITION DES ENTREPRISES PAR BRANCHE D'ACTIVITE  
SELON DE NOMBRE D'EMPLOYES (%)

branche \ nombre d'employé	5 @ 9	10 @ 49	50 @ 99	100 @ 199	Total des entreprises	
					N	%
Aliments et boissons	46.7	46.7	6.7	0.0	15	16.7
Vêtements	0.0	40.0	60.0	0.0	5	5.5
Bois	33.3	55.6	11.1	0.0	9	10.0
Meuble	14.3	42.9	28.6	14.3	7	7.8
Construction	50.0	33.3	16.7	0.0	12	13.3
Commerce gros & détail	21.4	71.4	7.1	0.0	14	15.6
Textile	0.0	100.0	0.0	0.0	2	2.2
Imprimerie	0.0	50.0	25.0	25.0	4	4.4
Produits métalliques	0.0	50.0	50.0	0.0	4	4.4
Machinerie	0.0	50.0	50.0	0.0	2	2.2
Matériaux transport	0.0	100.0	0.0	0.0	2	2.2
Minerai non-métallique	0.0	100.0	0.0	0.0	3	3.3
Industries diverses	0.0	100.0	0.0	0.0	2	2.2
Transport-Communication et utilités publiques	0.0	100.0	0.0	0.0	2	2.2
Autres	28.6	28.6	42.8	0.0	7	7.8
Ensemble des entreprises	24.4	54.4	18.9	2.2	90	100%

TABLEAU IILISTE DES BRANCHES D'ACTIVITES DES SECTEURSSECONDAIRE & TERTIAIRESECTEUR SECONDAIRE

- 1) Aliments et Boissons
- 2) Caoutchouc et matière plastique
- 3) Cuir
- 4) Textile
- 5) Bonneterie
- 6) Vêtement
- 7) Bois
- 8) Meuble
- 9) Papier
- 10) Imprimerie
- 11) Métaux Primaires
- 12) Produits métalliques
- 13) Machinerie
- 14) Matériaux transport
- 15) Matériaux électriques
- 16) Minerai non-métallique
- 17) Produits chimiques
- 18) Industries diverses

SECTEUR TERTIAIRE

- 1) Construction
- 2) Transport-communications et utilités publiques
- 3) Commerce gros et détail



TABLEAU IIILISTE DES LOCALITES DE LA REGION ECONOMIQUE 04 OU A ETEEFFECTUEE L'ENQUETE

Arthabaska	St-Tite
Bécancour	Shawinigan
Cap-de-la-Madeleine	Shawinigan-Sud
Daveluyville	Trois-Rivières
Drummondville	Trois-Rivières-Ouest
Grand-Mère	Victoriaville
La Tuque	Wickham
Louiseville	Yamachiche
Nicolet	
Notre-Dame-des-Anges	
Pierreville	
Pointe-du-Lac	
Princeville	
Ste-Anne-de-la-Pérade	
St-Barnabé-Nord	
St-Bonaventure	
St-Boniface-de-Shawinigan	
St-Germain-de-Grantham	
St-Justin	
St-Léonard-d'Aston	
St-Maurice	
St-Narcisse	
St-Nicéphore	
St-Samuel-de-Horton	
Ste-Thècle	

1 er PARTIE

QUELQUES CARACTERISTIQUES DES PME

Tableaux 1.1 @ 1.22

TABLEAUX: no 1.1 et 1.2

1- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:

- 1- Aucune PME n'a été fondée durant les trois dernières années (1973 à 1975) sauf dans le secteur de la construction.
- 2- Aucune entreprise n'a plus de 49 ans d'âge dans les secteurs du Vêtement, du Meuble et de la construction, et pour les autres secteurs, seule une minorité dépasse cet âge, à l'exception de l'industrie du Bois.
- 3- Aucune PME ne demeure entre les mains de son propriétaire ou de ses héritiers au delà de 49 ans (sauf dans l'Industrie du Bois); pour les secteurs des Aliments et Boissons et du Meuble, cette limite s'arrête à 29 ans, et on y retrouve une proportion relativement importante de cessions.

11- Quelques questions à discuter:

- 1- Y a-t'il intérêt à encourager la fondation de nouvelles PME dans les divers secteurs ou il n'en a été créé aucune?  
Dans l'affirmative, quels moyens prendre?
- 2- Y a-t'il intérêt à voir les PME atteindre et dépasser les 50 années d'existence?
  - a) avec les mêmes propriétaires ou leurs héritiers?
  - b) avec de nouveaux propriétaires?et dans l'affirmative, quels moyens prendre dans chaque cas?

TABLEAU no 1.1 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES SELON L'AGE,  
DEPUIS LA FONDATION. (%)

Branche \ Nombre d'années	Nombre d'années					%
	1 @ 3	4 @ 14	15 @ 29	30 @ 49	50 et plus	
Aliments et Boissons	0.0	20.0	33.3	33.3	13.3	100.0
Vêtements	0.0	60.0	20.0	20.0	0.0	100.0
Bois	0.0	22.2	33.3	11.1	33.3	100.0
Meubles	0.0	14.3	71.4	14.3	0.0	100.0
Construction	8.3	41.7	33.3	16.7	0.0	100.0
Commerce gros et détail	0.0	30.8	38.5	15.4	15.4	100.0
autres	0.0	48.1	29.6	11.1	11.1	100.0
Ensemble des entreprises	1.1	35.2	35.2	17.0	11.4	100.0

TABLEAU No. 1.2 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DES  
ANNEES AVEC LE PROPRIETAIRE ACTUEL OU AVEC SES HERITIERS. (%)

Branche \ années	années					%
	1 @ 3	4 @ 14	15 @ 29	30 @ 49	50 et plus	
Aliments et Boissons	26.7	33.3	33.3	6.7	0.0	100.0
Vêtements	0.0	60.0	20.0	20.0	0.0	100.0
Bois	11.1	22.2	33.3	22.2	11.1	100.0
Meubles	0.0	42.9	57.1	0.0	0.0	100.0
Construction	8.3	25.0	41.7	8.3	0.0	83.3
Commerce gros et détail	7.7	38.5	38.5	15.4	0.0	100.0
Autres	3.7	51.9	29.6	0.0	3.7	88.9
Ensemble des entreprises	9.1	39.8	35.2	8.0	2.3	94.3

TABLEAU No. 1.2 b1- Parmi les faits que le tableau fait apparaître:

C'est dans les industries du Vêtement et du Meuble que l'on trouve la plus grande concentration en ce qui concerne la propriété des entreprises: sur les 13 entreprises de l'échantillon, une seule (dans le Meuble) compte des associés détenant entre 6 et 49% des parts.

Abstraction faite du groupe "Autres", c'est dans l'industrie des Aliments et boissons que l'on retrouve le plus d'entreprises où le nombre d'associés détenant des parts significatives est élevé, suivie des industries du Bois, de la Construction et du Commerce de gros et de détail.

11- Quelques questions à discuter:

- 1- Y aurait-il intérêt, pour renforcer la direction des PME et pour assurer une complémentarité de compétence dans des fonctions faibles mais importantes, de s'adjoindre un associé détenant une part significative dans la propriété de l'entreprise?

Dans l'affirmative quels seraient les obstacles et comment les surmonter?

- 2- Un tel partage de la propriété ne favoriserait-il pas la continuité de l'entreprise?

TABLEAU no. 1.2b : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES PAR BRANCHE D'ACTIVITE SELON LE NOMBRE D'ASSOCIES (%)

Branche d'activité	Associés ayant plus de 50% des parts			Associés ayant entre 26 & 49% des parts				Associés ayant entre 6 & 25% des parts					Associés ayant entre 1 & 5% des parts					
	1	2	nb. d'ent.	1	2	3	nb. d'ent.	1	2	3	4	5	nb. d'ent.	1	2	3	4	nb. d'ent.
Aliments et boissons	100.0	0.0	9	75.0	0.0	25.0	4	22.2	33.3	11.1	11.1	22.2	9	50.0	25.0	0.0	25.0	4
Vêtements	60.0	40.0	5	0.0	0.0	0.0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0.0	100.0	0.0	0.0	2
Bois	100.0	0.0	7	100.0	0.0	0.0	3	33.3	0.0	0.0	33.3	33.3	3	50.0	0.0	0.0	50.0	2
Meuble	60.0	40.0	5	0.0	0.0	100.0	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0.0	50.0	50.0	0.0	2
Construction	80.0	20.0	10	50.0	25.0	25.0	4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0	33.3	50.0	16.7	0.0	6
Commerce gros et détail	83.3	16.7	12	50.0	50.0	0.0	2	25.0	25.0	25.0	25.0	0.0	4	12.5	75.0	0.0	12.5	8
Autres	30.0	10.0	20	66.7	11.1	22.2	9	38.5	7.7	15.3	15.3	23.1	13	55.6	44.4	0.0	0.0	9
Ensemble des entreprises	85.3	14.7	68	65.2	13.0	17.4	23	31.0	17.2	13.8	17.2	20.7	29	33.3	51.5	6.1	9.1	33



TABLEAUX No 1.3 @ 1.51- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:

- 1- Plus de 25% des chefs d'entreprise sont relativement jeunes (moins de 40 ans); les secteurs du Vêtement et du Commerce de gros et de détail comptent le plus de moins de 30 ans; la majorité des plus de 60 ans se retrouve dans ces deux mêmes secteurs.
- 2- Près de 40% des chefs d'entreprise comptent moins de 10 années à la direction de leur entreprise, exprimant ainsi un renouvellement de la direction.
- 3- Exception faite des secteurs des Meubles et, dans une mesure légèrement moindre, du Bois, l'accession à la direction des entreprises, surtout pour ceux qui s'y trouvent depuis moins de 10 ans, s'est faite après une certaine période passée dans l'entreprise.

11- Quelques questions à discuter:

- 1- Existe-t'il des secteurs où l'accès des jeunes à la direction est plus facile et souhaitable?  
Dans l'affirmative quels sont ces secteurs et quels moyens pour favoriser cet accès?
- 2- Y a-t'il intérêt à planifier la relève du chef d'entreprise?  
Dans l'affirmative quels sont les obstacles et quels seraient les moyens?
- 3- Dans quelles conditions ou situations il deviendrait nécessaire de renouveler la direction? Comment ce renouvellement peut-il le mieux se faire?

TABLEAU No.1:3: DISTRIBUTION DES ENTREPRISES SUIVANT  
L'AGE DU CHEF D'ENTREPRISE (%).

Branche \ âge	29	30 @ 39	40 @ 49	50 @ 59	60
Aliments & Boissons	6.7	20.0	33.3	33.3	6.7
Vêtements	20.0	20.0	0.0	20.0	40.0
Bois	0.0	33.3	22.2	44.4	0.0
Meubles	0.0	14.3	71.4	14.3	0.0
Construction	8.3	16.7	58.3	16.7	0.0
Commerce gros & détail	23.1	7.7	46.2	0.0	23.1
Autres	0.0	26.0	29.6	40.7	3.7
Ensemble des entreprises	6.8	20.5	37.5	27.3	8.0

TABLEAU 1.4: DISTRIBUTION DES ENTREPRISES SUIVANT LA DUREE DEPUIS  
L'ACCESSION DU CHEF D'ENTREPRISE A LA DIRECTION. (%)

Branche \ Nombre d'années	1 @ 4	5 @ 9	10 @ 19	20 @ 29	30	autres
Aliments et Boissons	20.0	20.0	26.7	26.7	6.7	0.0
Vêtements	20.0	0.0	40.0	0.0	0.0	40.0
Bois	11.1	11.1	44.4	11.1	22.2	0.0
Meubles	14.3	14.3	42.9	28.6	0.0	0.0
construction	25.0	16.7	41.7	16.7	0.0	0.0
Commerce gros & détail	15.4	23.1	30.8	15.4	7.7	7.7
autres	11.1	40.7	33.3	14.8	0.0	0.0
Ensemble des entreprises	15.9	23.9	35.2	17.0	4.5	3.4

TABLEAU No. 1.5: DISTRITUBION DES ENTREPRISES SELON LE NOMBRE D'ANNEES  
DEPUIS L'ENTREE DU CHEF D'ENTREPRISE DANS L'ENTREPRISE. (%)

Branche	Nombre d'années						Total entreprises
	1 @ 4	5 @ 9	10 @ 19	20 @ 29	30 &+	autres	
Aliments et Boissons	6.7	13.3	33.3	20.0	20.0	6.7	15
Vêtements	16.7	0.0	66.6	0.0	0.0	16.7	6
Bois	0.0	11.1	44.4	11.1	33.3	0.0	9
Meubles	14.3	14.3	42.9	28.6	0.0	0.0	7
Construction	23.1	15.4	23.1	38.4	0.0	0.0	13
Commerce gros & détail	7.7	15.4	23.1	38.5	7.7	7.7	13
Autres	0.0	37.0	33.3	29.6	0.0	0.0	27
Ensemble des entreprises	7.7	20.0	34.4	26.6	7.7	3.3	90

TABLEAUX no 1.6 & 1.7

Remarque: On a considéré comme cadres les membres du personnel qui sont placés au dessus du niveau de simples exécutants, même s'ils accomplissent certaines tâches d'exécution.

1- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:

- 1- Dans plus de la moitié des entreprises répondantes, le chef d'entreprise a une formation universitaire ou collégiale; si on fait abstraction des entreprises de 100 à 199 employés, la plus forte proportion se retrouve dans la catégorie de 50 à 99 employés, suivie de celles de 1 à 9 et de 10 à 69 employés successivement.
- 2- La plus forte densité de cadres à formation universitaire ou collégiale se retrouve dans les entreprises de 50 à 99 employés, qui distance largement celles des catégories de 10 à 49 et de 1 à 9 employés.
- 3- On retrouve le plus de cadres à formation universitaire ou collégiale dans la fonction Finances et Comptabilité; la fonction Production dépasse, en général, à ce titre la fonction Marketing.

11- Quelques questions à discuter:

- 1- La formation universitaire ou collégiale du chef d'entreprise est-elle susceptible de favoriser dans une mesure importante ou appréciable le développement de son entreprise?  
Dans l'affirmative, quels pourraient être les moyens d'y parvenir dans les entreprises où cette formation manque?  
(Diplômes, cours ou sessions ad hoc sur mesure?)
- 2- La même question peut être discutée en ce qui concerne les cadres, particulièrement pour les fonctions Marketing et Production.

TABLEAU No 1.6 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES SELON LA FORMATION DU CHEF D'ENTREPRISE. (%)

formation entreprises selon le nombre d'employés	formation				Entreprises ayant répondu.
	Universitaire	Collégiale	Secondaire	Primaire	
1 @ 9	22.6	18.1	18.1	9.1	67.9
10 @ 49	10.4	20.4	30.5	16.3	77.6
50 @ 99	43.9	12.6	6.3	18.8	81.6
100 @ 199	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ensemble des entreprises	20.2	18	22.5	14.6	75.3

TABLEAU no. 1.7: DISTRIBUTION DES ENTREPRISES SELON LA FORMATION DES CADRES. (%)

Entreprises selon de nombre d'employés	formation											
	Universitaire			Collégiale			Secondaire			Primaire		
	Mark	F. & C.	Prod	Mark	F&C	Prod	Mark	F&C	Prod	Mark	F&C	Prod.
1 @ 9	0.0	4.5	4.5	4.5	13.6	18.2	4.5	4.5	27.2	0.0	4.5	4.5
10 @ 49	4.3	10.2	8.2	10.2	20.3	6.0	10.0	10.0	29.0	4.1	0.0	16.3
50 @ 99	12.5	31.4	6.3	18.8	25.0	25.0	25.1	18.8	43.8	0.0	0.0	0.0
100 @ 199	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ensemble des entreprises	4.6	11.2	7.9	10.1	19.1	12.3	11.2	11.2	30.3	2.2	1.1	10.0

Mark = marketing

F. et C. = finances et comptabilité

Prod. = Production

TABLEAUX: 1.8 @ 1.13

Remarques:

- a) Le nombre de niveaux a été calculé, pour chaque fonction, en comptant celui des exécutants (qui ne supervisent ni commandent personne) et en y ajoutant les échelons hiérarchiquement supérieurs jusque et y compris l'échelon placé immédiatement en dessous et sous l'autorité du chef de l'entreprise.
- b) Le nombre d'entreprises ayant répondu est inférieur, dans des proportions variables selon les fonctions concernées, à celui des entreprises de l'échantillon; la différence correspondrait au nombre d'entreprises dont le chef assume les tâches d'exécution dans la fonction concernée.

1- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:

- 1- La fonction Production est, de loin, la mieux structurée, suivie en cela de la fonction Finances et Comptabilité.
- 2- Les fonctions Personnel et Marketing semblent les moins bien partagées du point de vue de la structure organisationnelle; on remarquera que dans 51.1% et 40% respectivement des entreprises, le chef d'entreprise assure lui-même l'exécution.
- 3- Seule une très petite minorité d'entreprises dispose de plus de deux niveaux.
- 4- Pour la fonction Marketing, les entreprises qui ont le moins de niveaux sont celles de l'Industrie du Vêtement, suivies de celles du Bois, des Aliments et Boissons et du groupe "Autres".
- 5- A l'exception de l'Industrie du Vêtement, une proportion relativement importante des entreprises des autres secteurs comptent au moins deux niveaux dans la fonction Finances et Comptabilité.
- 6- Près de 50% de l'ensemble des entreprises (à l'exception de celles du Commerce de gros et de détail) comptent trois ou quatre niveaux pour la fonction Production.



- 7- Le secteur du Vêtement en premier lieu, suivi de celui du Commerce de gros et de détail et du groupe "Autres" sont ceux où la fonction Personnel est réduite à sa plus simple expression.

11- Quelques questions à discuter:

- 1- Est-ce que le souci apporté à la fonction Production, qui apparaît par sa structuration, suffit à assurer un meilleur contrôle des coûts et de la productivité, et une contribution efficace de cette fonction au dynamisme et au développement de l'entreprise?
  - dans la négative, que pourrait-on faire?
- 2- Est-ce que le souci apporté à la fonction Finances et Comptabilité se traduit par un bon contrôle sur la marche de l'entreprise, par la prévention des crises et problèmes financiers et par une contribution efficace de cette fonction au développement de l'entreprise?
  - dans la négative, que pourrait-on faire?
- 3- Si la fonction Marketing doit être une fonction "locomotive" pour l'entreprise, ne devrait-on pas lui donner la même importance au point de vue structuration, qu'aux deux fonctions précédentes?
  - dans l'affirmative, que devrait-on faire? y a-t'il des obstacles? quels sont-ils et comment les surmonter?
- 4- L'inexistence d'une fonction pour la gestion du Personnel est-elle ressentie comme une insuffisance?
  - dans l'affirmative quelle serait l'importance de cette lacune sur la situation et le développement des PME? quels seraient les moyens pour y pallier? y a-t'il des obstacles? quels sont-ils et comment les surmonter?

TABLEAU no. 1.8 : NOMBRE DE NIVEAUX PAR FONCTION POUR  
L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES. (%)

Fonction Nombre de niveaux	Marketing	Finances + Comptabilité	Production	Achats	Personnel
1	64.8	47.3	10.0	81.6	79.5
2	27.7	43.2	50.6	16.6	20.5
3	5.5	6.7	32.4	1.7	0.0
4	1.8	2.7	7.0	0.0	0.0
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%
Entreprises répondantes	54	74	71	60	44
% sur l'ensemble	60%	82.2%	93.4%	66.6%	48.9%

TABLEAU no. 1.9 : FONCTION MARKETING - DISTRIBUTION DES  
ENTREPRISES EN FONCTION DES NIVEAUX. (%)

Branche	Nombre de niveaux				Nombre d'entreprises	
	un (1)	deux (2)	trois (3)	4	répondantes	total
Aliments et boisson	60.0	20.0	10.0	10.0	10	15
Vêtements	100.0	0.0	0.0	0.0	1	5
Bois	75.0	25.0	0.0	0.0	4	9
Meubles	85.7	14.3	0.0	0.0	7	7
Construction	80.0	0.0	20.0	0.0	5	12
Commerce gros & détail	54.5	45.5	0.0	0.0	11	14
Autres	56.2	37.5	6.2	0.0	16	28
Ensemble des entreprises	64.8	27.7	5.5	1.8	54	90

TABLEAU no.1.10: FONCTION FINANCES ET COMPTABILITE:  
DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION  
DES NIVEAUX. (%)

Branche \ Nombre de niveaux	Nombre de niveaux				Nombre d'entreprises	
	1	2	3	4	répondantes	total
Aliments et Boisson	69.2	23.1	7.7	0.0	13	15
Vêtements	100.0	0.0	0.0	0.0	3	5
Bois	0.0	100.0	0.0	0.0	4	9
Meubles	57.1	28.6	14.3	0.0	7	7
Construction	50.0	30.0	10.0	10.0	10	12
Commerce gros & détail	46.2	53.8	0.0	0.0	13	14
Autres	33.3	54.2	8.3	4.1	24	28
Ensemble des entreprises	47.3	43.2	6.7	2.7	74	90

TABLEAU no 1.11 : FONCTION PRODUCTION: DISTRIBUTION DES  
ENTREPRISES EN FONCTION DES NIVEAUX  
 (NE COMPREND PAS LE SECTEUR COMMERCE DE GROS ET DETAIL)

Branche \ Nombre de niveaux	Nombre de niveaux				Nombre d'entreprises	
	1	2	3	4	répondantes	total
Aliments et Boissons	26.7	46.7	26.7	0.0	15	15
Vêtements	0.0	60.0	40.0	0.0	5	5
Bois	0.0	55.6	22.2	22.2	9	9
Meubles	0.0	57.1	42.9	0.0	7	7
Construction	22.2	55.6	22.2	0.0	9	12
Autres	3.8	46.2	38.5	11.5	26	28
Ensemble des entreprises	10.0	50.6	32.4	7.0	71	76

TABLEAU no. 1.9: FONCTION ACHATS: DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DES NIVEAUX. (%)

Branche \ Nombre de niveaux	Nombre de niveaux				Nombre d'entreprises	
	1	2	3	4	Répondantes	total
Aliments et Boissons	88.9	11.1	0.0	0.0	9	15
Vêtements	100.0	0.0	0.0	0.0	2	5
Bois	75.0	25.0	0.0	0.0	4	9
Meubles	100.0	0.0	0.0	0.0	5	7
Construction	70.0	30.0	0.0	0.0	10	12
Commerce gros & détail	75.0	16.7	8.3	0.0	12	14
Autres	83.3	16.7	0.0	0.0	18	28
Ensemble des entreprises	81.6	16.6	1.7	0.0	60	90

TABLEAU no 1.13: FONCTION PERSONNEL: DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DU NOMBRE DE NIVEAUX EN PERSONNEL. (%)

Branche \ nombre de niveaux	nombre de niveaux				Nombre d'entreprises	
	1	2	3	4	répondantes	total
Aliments et Boisson	72.7	27.3	0.0	0.0	11	15
Vêtements	100.0	0.0	0.0	0.0	1	5
Bois	50.0	50.0	0.0	0.0	4	9
Meubles	66.7	33.3	0.0	0.0	3	7
Construction	66.7	33.3	0.0	0.0	6	12
Commerce gros & détail	100.0	0.0	0.0	0.0	7	19
Autres	91.7	8.3	0.0	0.0	12	28
Ensemble des entreprises	79.5	20.5	0.0	0.0	44	90

TABLEAUX: 1.14 & 1.15I- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:

- 1- Il est fréquent que le chef d'entreprise assume, à titre principal ou secondaire, selon l'importance qu'il lui accorde, la direction d'au moins une des fonctions; il est rare, par contre, qu'il s'occupe de tâches d'exécution.
- 2- La majorité des chefs d'entreprises sont spécialisés (par leur expérience ou leur formation) dans les activités de production, où le secteur du Bois vient en premier lieu, suivi de ceux du Vêtement, de la Construction, du Meuble, etc .. La spécialisation dans des activités de Marketing vient en deuxième lieu; on y retrouve à égalité les secteurs du Vêtement, du Meuble et du Commerce de gros et de détail (il faut cependant tenir compte du nombre d'entreprises non répondantes).

II- Quelques questions à discuter:

- 1- Y a-t'il intérêt à voir le chef d'entreprise céder la direction immédiate de l'une ou l'autre des fonctions dans un but d'efficacité?

Dans l'affirmative:

- à quel moment?
- quels sont les obstacles?
- quels moyens pour les surmonter?

- 2- La proportion des entreprises dont le chef est spécialisé dans des activités de Marketing est-elle trop faible?

Dans l'affirmative, et si cette situation est préjudiciable à l'entreprise comment y pallier?

TABLEAU No 1.14: DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DES  
TACHES ASSUMÉES PAR LE CHEF D'ENTREPRISE. (%)

Fonction Tâche	Marketing		Finance Comptabilité		Production		Achats		Personnel	
	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S
Tâches de direction	35.2	26.1	38.6	31.8	31.8	34.1	25.0	36.4	20.5	25.0
Tâches d'exécution	6.8	9.1	6.8	2.3	6.8	15.9	2.3	9.1	2.3	2.3

P = Principale (fonction)  
S = Secondaire (fonction)

TABLEAU No 1.15: DISTRIBUTION DES ENTREPRISES SELON  
LA SPECIALISATION DU CHEF.

Spécialisation Branches	Marketing	Production	Finance	Autres	Entreprises répondantes	Total des entreprises
Aliments et Boissons	23.1	46.2	23.1	7.7	13	15
Vêtements	33.3	66.7	0.0	0.0	3	5
Bois	0.0	100.0	0.0	0.0	8	9
Meubles	33.3	50.0	16.7	0.0	6	7
Construction	11.1	55.6	33.3	0.0	9	12
Commerce gros & détail	33.3	33.3	33.3	0.0	12	14
Autres	45.	40.0	15.0	0.0	20	28
Ensembles des entreprises	28.2	50.7	19.7	1.4	71	90

TABLEAUX No. 1.16 @ 1.18

1- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:

- 1- Les secteurs des Aliments et Boissons, du Bois et de la Construction dépendent surtout des marchés local et régional.
- 2- Seuls les secteurs du Vêtement et du Meuble, ainsi que certains secteurs du groupe "Autres" sont implantés dans le marché national.
- 3- La pénétration dans les marchés étrangers est limitée, à titre secondaire, à quelques secteurs.
- 4- La concurrence nationale et étrangère semble peu ressentie par les entreprises, à part celles des secteurs du Vêtement, du Meuble, de certains secteurs du groupe "Autres" et, dans une mesure très limitée, du secteur Aliments et boissons.
- 5- Seule une minorité d'entreprises produisent en franchise, en sous-traitance ou sous brevet.

11- Quelques questions à discuter:

- 1- Est-il possible et y a-t'il intérêt pour les PME d'étendre leur champs d'action en termes de territoires, en allant davantage vers les marchés provincial, national et étrangers? Dans l'affirmative quels sont les obstacles et les moyens à prendre?
- 2- La concurrence nationale et étrangère est-elle suffisamment perçue, notamment sous la forme de produits ou services de substitution?
- 3- Les PME connaissent-elles suffisamment le potentiel de leurs marchés? Dans la négative, pourquoi et quels moyens prendre pour améliorer cette situation?
- 4- Y a-t'il intérêt à recourir davantage à la production en franchise, en sous-traitance ou sous-brevet? Dans l'affirmative, quels sont les obstacles et les moyens à prendre?



TABLEAU No 1.16: BRANCHES D'ACTIVITE SELON LA LOCALISATION DE  
LEURS MARCHES. (%)

Branche	Local		Régional		Provincial (Québec)		National (autres prov)		E.U.		Autres pays	
	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S
Aliments & Boissons	40.0	6.7	60.0	26.7	20.0	13.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Vêtements	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Bois	44.4	22.2	44.4	33.3	22.2	33.3	0.0	0.0	0.0	11.1	0.0	0.0
Meuble	0.0	0.0	14.3	14.3	42.9	42.9	42.9	42.9	0.0	14.3	0.0	0.0
Construction	58.3	0.0	41.7	0.0	16.7	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Commerce gros & détail	46.2	0.0	35.7	28.6	7.7	15.4	0.0	7.7	0.0	7.7	0.0	0.0
Autres	14.8	25.9	18.5	29.6	44.4	25.9	29.6	18.5	0.0	14.8	0.0	22.2
Ensemble des entreprises	30.0	11.1	32.2	22.2	31.1	22.2	13.3	10.0	0.0	7.8	0.0	6.6

TABLEAU No 1.17: BRANCHES D'ACTIVITES SELON LA PROVENANCE DE LA  
CONCURRENCE SUR LEURS MARCHES. (%)

Branche	Locale		Régionale		Provinciale (Québec)		Nationale (autres prov)		E.U.		Autres pays	
	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S
Aliments et boissons	13.3	6.7	46.7	20.0	20.0	13.3	13.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Vêtements	0.0	0.0	0.0	0.0	40.0	40.0	40.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0
Bois	22.2	11.0	66.7	11.1	22.2	22.2	0.0	11.1	0.0	22.2	0.0	0.0
Meuble	0.0	0.0	14.3	0.0	57.1	28.6	28.6	42.9	0.0	28.6	0.0	0.0
Construction	75.0	0.0	16.7	33.3	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Commerce gros et détail	42.9	7.1	35.7	28.6	15.4	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Autres	18.5	11.1	14.8	18.5	44.4	14.8	22.2	14.8	0.0	11.1	7.4	11.1
Ensemble des entreprises	26.7	6.7	27.8	18.9	31.1	17.8	13.3	8.9	0.0	7.8	3.3	3.3

TABLEAU 1.18 : SECTEUR SECONDAIRE PAR BRANCHE D'ACTIVITE SELON LE TYPE DE PRODUCTION (%)

type de production Branches d'activités	En série		Sur commande		En franchise		En sous-traitance		Sous-brevets	
	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S
Aliments et boissons	40.0	0.0	20.0	13.3	6.7	0.0	6.7	0.0	0.0	0.0
Vêtements	0.0	0.0	40.0	20.0	0.0	0.0	80.0	0.0	0.0	0.0
Bois	11.1	11.1	33.3	11.1	0.0	0.0	0.0	11.1	0.0	0.0
Meubles	42.9	14.3	14.3	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Autres	23.1	3.8	38.5	11.5	0.0	3.8	7.7	11.5	3.8	0.0
Ensemble du secteur secondaire	25.8	4.8	30.6	14.5	1.6	1.6	11.3	6.5	1.6	0.0

P = Principal  
S = Secondaire

TABLEAU No. 1.18 b1- Parmi les faits que le tableau fait apparaître:

- 1- Seule une minorité d'entreprises, à part l'industrie de la construction, oriente une partie de sa production pour l'usage des secteurs public ou para-public, à titre de consommateurs finals.
- 2- Dans les industries du Meuble et du Vêtement, 20 à 28% seulement des entreprises produisent principalement pour l'usage des particuliers.
- 3- Les deux tiers des entreprises des secteurs du Bois et de la Construction vendent directement aux utilisateurs.

11- Quelques questions à discuter

- 1- Y aurait-il intérêt à donner plus d'importance à la clientèle des secteurs public et para-public?

Dans l'affirmative, quels seraient les obstacles et les moyens à prendre?

- 2- Le marché des particuliers devrait-il et pourrait-il être exploité par plus d'entreprises?

Dans l'affirmative, quels moyens prendre?

TABLEAU No. 1.18 b : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DES TYPES DE CLIENTELE (%)

clientèle Branches d'activité	Utilisateurs								Acheteurs si différents								nombre d'entreprises
	Particuliers		Entreprises		Para-Public		Public		Particuliers		Entreprises		Para-public		Public		
	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S	
Aliments et Boissons	40.0	33.3	26.7	6.7	0.0	13.3	0.0	0.0	13.3	26.7	66.7	6.7	0.0	6.7	0.0	0.0	15
Vêtements	20.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	80.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5
Bois	77.8	0.0	44.4	44.4	0.0	11.0	0.0	0.0	22.2	0.0	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9
Meubles	28.6	0.0	42.9	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	28.6	0.0	42.9	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	7
Construction	50.0	25.0	50.0	16.6	16.7	16.7	25.0	8.3	16.7	8.3	16.7	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0	12
Commerce gros et détail	71.4	14.3	23.1	30.6	0.0	38.5	0.0	7.7	15.4	7.7	15.4	15.4	0.0	0.0	0.0	0.0	13
Autres	14.3	21.4	53.6	7.1	7.1	28.6	7.1	14.3	14.3	10.7	35.7	10.7	3.6	7.1	3.6	10.7	28
Ensemble des entreprises	40.0	17.8	40.0	17.8	4.4	20.0	5.5	6.7	15.5	10.0	35.6	10.0	1.1	3.3	1.1	3.3	90

TABLEAUX: No. 1.19 @ 1.21

I- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:

- 1- La grande majorité des PME se répartit, à peu près également, entre les trois premières tranches, et près de 25% ont réalisé un chiffre d'affaires inférieur à un demi-million en 1977.
- 2- Le chiffre d'affaires ne dépend pas nécessairement du nombre d'employés.
- 3- A part les secteurs du Vêtement et du Meuble, la grande majorité des entreprises emploie moins de 50 personnes.
- 4- Dans plus de 60% des entreprises, les travailleurs ne sont pas syndiqués ou ont un syndicat indépendant.

II- Quelques questions à discuter:

- 1- La situation des entreprises dont le chiffre d'affaires se situe dans les deux premières tranches n'est-elle pas précaire, au point de mettre en cause leur survie?  
Dans l'affirmative, comment expliquer cette situation et comment la surmonter?
- 2- Existe-t'il un seuil optimum en termes d'effectifs? Quel serait-il et pourquoi?
- 3- Connaît-on les facteurs qui déterminent la syndicalisation et l'affiliation syndicale?  
Dans l'affirmative quels sont ceux qui jouent le principal rôle?

TABLEAU NO. 1.19 : DISTRITUBION DES ENTREPRISES SELON LE CHIFFRE  
D'AFFAIRES (%)

Branche	Chiffre d'affaires						nombre d'entreprises répondantes	total
	1/2 million	entre ½ & 1 million	entre 1 & 2 millions	entre 2 & 5 millions	entre 5 & 10 millions			
Aliments et boissons	25.0	16.7	33.3	16.7	8.3	12	15	
Vêtements	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	4	5	
Bois	28.6	14.3	42.9	14.3	0	7	9	
Meuble	28.6	28.6	14.3	14.3	14.3	7	7	
Construction	18.2	45.5	18.2	9.1	9.1	11	12	
Commerce gros et détail	16.7	41.7	16.7	25.0	0.0	12	14	
Autres	22.7	13.6	36.4	18.2	9.1	22	28	
Ensemble des entreprises	24.0	25.3	28.0	16.0	6.7	75	90	

TABLEAU No. 1.20 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES SELON LE NOMBRE  
D'EMPLOYES (%)

Branche	Nombre d'employés				Total des entreprises
	5 @ 9	10 @ 49	50 @ 99	100 @ 199	
Aliments et boissons	46.7	46.7	6.7	0.0	15
Vêtements	0.0	40.0	60.0	0.0	5
Bois	33.3	55.6	11.1	0.0	9
Meuble	14.3	42.9	28.6	14.3	7
Construction	50.0	33.3	16.7	0.0	12
Commerce gros et détail	21.4	71.4	7.1	0.0	14
Autres	7.1	64.3	25.0	3.6	28
Ensemble des entreprises	24.4	54.4	18.9	2.2	90

TABLEAU NO. 1.21 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES SELON LE  
TYPE DE SYNDICALISATION.

Syndicalisation	Nombre d'employés	5 @ 9	10 @ 49	50 @ 99	100 @ 199	Total des entreprises	
						N	%
Non-Syndiqués		30.8	55.8	11.8	2.0	52	57.8
Indépendant		33.3	33.3	33.3	0.0	3	3.3
FTQ		30.8	53.8	15.4	0.0	13	14.4
CSN		0.0	57.1	28.6	14.3	7	7.8
CSD		0.0	40.0	60.0	0.0	5	5.6
International		0.0	50.0	50.0	0.0	6	6.7
Pas répondu						4	4.4
						90	100%

TABLEAUX no. 1.22a @ 1.22 d

1- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:

- 1- Les principales sources d'information citées sont le personnel de l'entreprise et les groupes avec lesquels celle-ci est en relation d'affaires; cela s'applique, quoique dans une mesure moindre, aux informations sur les environnements économique, social et politique.
- 2- Les banques, la presse spécialisée étrangère, les bureaux locaux du gouvernement du Québec et, dans une moindre mesure, ceux du gouvernement du Canada figurent parmi les sources les moins consultées; il s'y ajoute, pour les entreprises de 5 à 9 employés, les publications des deux paliers de gouvernement.
- 3- Les champs où il semble que l'information soit plus recherchée sont ceux des produits, de la technologie, de l'environnement politique, des prix et de la main-d'oeuvre. La clientèle, la concurrence et les approvisionnements ne semblent pas faire l'objet d'une recherche systématique de l'information.
- 4- Le nombre moyen de réponses par entreprise, est de 10,16.4, 18.1 et 37 pour chacun des quatre groupes d'entreprises respectivement.

11- Quelques questions à discuter:

- 1- Y a-t'il intérêt, sans qu'elle devienne envahissante, à rendre l'information plus systématique et sélective pour assurer une meilleure gestion, particulièrement en Marketing et en Approvisionnements?  
 Dans l'affirmative quels pourraient être les moyens? quel serait le rôle des Associations et des gouvernements? La participation d'autres instances pourrait-elle être utile (l'Université par exemple)?
- 2- Si les entreprises de 5 à 9 employés représentent un potentiel intéressant au moins en ce qui concerne une partie d'entre elles, y aurait-il des mesures particulières à prendre à leur égard?
- 3- Compte tenu de la quantité et de la diversité des informations dont disposent les Banques, et des services d'études économiques qu'elles entretiennent, serait-il souhaitable et utile de voir leur contribution à l'information des PME augmenter?



TABLEAU 1.22 a : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES (5 à 9 employés) SELON  
LES SOURCES D'INFORMATION SUR LES CHANGEMENTS.  
 ( 14 entreprises répondantes sur 22)

Sources d'information	Produits		Technologie	Approvisionnement	Main-d'oeuvre	Concurrence		environnement			TOTAL
	Prix					Clientèle	Economique	Social	Politique		
Personnel de l'entreprise	2	2	4	4	3	2	0	0	1	4	22
Clients	1	1	0	1	3	7	0	0	0	7	20
Fournisseurs de matières premières ou produits	9	2	7	0	3	0	0	0	0	1	22
Fournisseurs d'équipements	1	5	2	0	1	0	0	0	0	0	9
Banque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Associations	0	2	0	1	1	1	0	1	1	1	8
<u>Foires et expositions:</u>											
- Au Québec	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4
- Autres provinces	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
- Aux Etats-Unis	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
- Autres pays	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
<u>Presse spécialisée:</u>											
- du Québec	3	0	2	0	0	0	0	2	2	2	11
- d'autres provinces	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
- des Etats-Unis	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
- d'autres pays	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	4
<u>Presse générale:</u>											
- du Québec	2	0	0	0	0	0	2	5	5	4	18
- Autres Provinces	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3
- Etats-Unis	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
- Autres pays	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publications gouvernement Québec	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Publications gouvernement Canada	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Bureaux locaux gouvernement Québec	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bureaux locaux gouvernement Canada	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	4
Autres	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	6
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>141</b>

TABLEAU 1.22 b : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES (10 à 49 employés) SELON  
LES SOURCES D'INFORMATION SUR LES CHANGEMENTS.

(38 entreprises répondantes sur 49)

Sources d'information	environnement										
	Produits	Prix	Technologie	Approvisionnement	Main-d'oeuvre	Concurrence	Clientèle	Economique	Social	Politique	TOTAL
Personnel de l'entreprise	5	2	2	6	4	10	2	3	0	11	45
Clients	7	2	0	3	13	8	0	1	1	17	52
Fournisseurs de matières premières ou produits	16	11	17	1	4	5	3	0	1	3	61
Fournisseurs d'équipements	5	16	11	1	2	2	0	0	0	0	37
Banques	2	1	1	0	1	0	3	0	0	0	8
Associations	4	2	4	1	4	4	4	7	5	7	42
<u>Foires et expositions:</u>											
- Au Québec	6	2	7	4	0	2	3	0	0	0	24
- Autres provinces	4	2	6	3	0	2	2	0	0	0	19
- Aux Etats Unis	2	2	5	1	0	0	0	0	0	0	10
- Autres pays	3	2	5	1	0	0	0	0	0	0	11
<u>Presse spécialisée:</u>											
- Du Québec	9	7	13	2	2	5	5	9	7	6	65
- Autres provinces	6	2	9	1	1	2	0	6	4	4	35
- États-Unis	2	3	6	1	0	1	0	2	2	1	18
- Autres pays	4	2	3	1	0	2	0	1	1	1	15
<u>Presse générale:</u>											
- Du Québec	1	0	1	2	0	3	3	12	14	14	50
- Autres provinces	0	0	0	1	0	0	0	3	3	4	11
- États-Unis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
- Autres pays	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Publications gouvernement Québec	4	1	6	2	3	2	1	8	5	7	39
Publications gouvernement Canada	5	1	4	1	2	2	1	6	6	7	35
Bureaux locaux gouvernement Qué.	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	4
Bureaux locaux gouvernement Can.	2	0	1	1	8	0	0	1	1	1	15
Autres	2	3	2	1	14	1	1	1	1	1	27
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>61</b>	<b>103</b>	<b>35</b>	<b>58</b>	<b>51</b>	<b>28</b>	<b>61</b>	<b>52</b>	<b>87</b>	<b>625</b>

TABLEAU No. 1.22 c : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES (50 à 99 employés)  
SELON LES SOURCES D'INFORMATION SUR LES CHANGEMENTS.

(12 entreprises répondantes sur 17)

Sources d'information	Produits		Technologie	Approvisionnement	Main-d'oeuvre	Concurrence	Clientèle	environnement			TOTAL
	Prix							Economique	Social	Politique	
Personnel de l'entreprise	4	2	1	3	3	4	2	2	1	1	23
Clients	2	0	1	0	3	1	0	0	0	4	11
Fournisseurs de matières premières ou produits	7	2	4	0	1	1	1	1	1	3	21
Fournisseurs d'équipements	2	7	2	0	1	1	0	0	0	0	13
Banques	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	4
Associations	2	1	1	1	3	1	1	3	2	2	17
<u>Foires et expositions:</u>											
- Au Québec	0	0	1	1	0	1	1	1	2	0	7
- Autres provinces	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
- Aux Etats-Unis	0	0	3	1	0	0	1	0	1	0	6
- Autres pays	0	0	3	1	0	0	1	0	0	0	5
<u>Presse spécialisée:</u>											
- Du Québec	1	2	1	0	0	1	1	3	3	2	14
- Autres provinces	1	2	0	0	0	0	0	2	1	1	7
- Etats-Unis	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	5
- Autres pays	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3
<u>Presse générale:</u>											
- Du Québec	2	2	1	0	0	1	1	2	3	4	16
- Autres provinces	1	1	0	0	1	1	2	2	2	1	11
- Etats-Unis	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
- Autres pays	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Publications gouv. Québec	1	0	0	1	1	2	2	2	1	1	11
Publications gouv. Canada	3	1	1	2	0	2	1	1	1	2	14
Bureaux locaux gouv. Québec	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bureaux locaux gouv. Canada	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	4
Autres	3	1	3	1	4	2	2	2	1	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>218</b>

TABLEAU No. 1.22 d : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES (100 et plus employés)  
SELON LES SOURCES D'INFORMATION SUR LES CHANGEMENTS

( 1 entreprise répondante sur 2 )

Sources d'information	Produits		Technologie	Approvisionnement	Main-d'oeuvre	Concurrence	Clientèle	environnement			TOTAL
	Prix							Economique	Social	Politique	
Personnel de l'entreprise	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	4
Clients	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	4
Fournisseurs de matières premières ou produits	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	5
Fournisseurs d'équipements	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3
Banques	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Associations	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	3
<u>Foires et expositions:</u>											
- Au Québec	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
- Autres provinces	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
- Aux Etats-Unis	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
- Autres pays	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>Presse spécialisée:</u>											
- Du Québec	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
- Autres provinces	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
- Etats-Unis	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
- Autres pays	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>Presse générale:</u>											
- Du Québec	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Autres provinces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Etats-Unis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Autres pays	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publications gouv. Québec	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
Publications gouv. Canada	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
Bureaux locaux gouv. Qué.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bureaux locaux gouv. Can.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Autres	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>37</b>

2 ième PARTIE

DONNEES CONCERNANT LES STRATEGIES DES PME

Tableaux 2.1 @ 2.18

STRATEGIE DES PRODUITS ET DES MARCHESTABLEAUX No. 2.1 @ 2.4Remarques:

- a) Pour les produits, il pouvait s'agir soit de l'introduction de changements dans les mêmes produits, soit de l'addition d'autres produits dans les mêmes branches d'activité ou dans d'autres branches, soit de l'abandon de produits, étant entendu qu'une même entreprise pouvait effectuer plus d'un changement.
- b) Pour la clientèle il pouvait s'agir d'un simple accroissement du nombre, de l'addition d'une clientèle différente ou d'un abandon de clientèle.
- c) Pour les territoires, le changement consistait à pénétrer dans de nouveaux territoires dans la région, dans le Québec, au Canada ou à l'étranger, ou à en abandonner.
- d) Pour la distribution, il s'agissait de l'adoption ou de l'abandon de l'un des systèmes Grossistes, Agents, Détaillants, Utilisateurs.

1- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:

- 1- La majorité des entreprises de 5 à 99 employés n'a introduit aucun changement, sauf en ce qui concerne la clientèle.
- 2- Les changements dans le système de distribution sont les plus rares, suivis des changements dans le territoire et dans les produits.
- 3- Malgré qu'elle ne couvre que deux années, la période 1977-78 a dépassé, en valeur relative ou absolue, la période 1972-76 pour ce qu'est du nombre d'entreprises qui ont procédé à des changements ou introduit des innovations.
- 4- La majorité des entreprises ne prévoit pas procéder à des changements dans les cinq années à venir; leur nombre est parfois supérieur à celles qui n'en ont pas effectué durant les deux périodes précédentes.

11- Quelques questions à discuter:

- 1- La conservatisme qui semble apparaître à travers le pourcentage d'entreprises qui n'ont procédé à aucun changement n'est-il pas une faiblesse majeure?

Dans l'affirmative, comment y remédier? L'insuffisance du marketing n'y jouerait-elle pas un grand rôle?

- 2- Les changements dans les produits et dans les territoires ne sont-ils pas les plus susceptibles d'avoir des effets favorables sur la croissance des PME?

Dans l'affirmative quels sont les obstacles et quels seraient les moyens de les surmonter?

- 3- Le fait que le nombre d'entreprises qui ne prévoient pas procéder à des changements dans les cinq années à venir est largement supérieur à celles qui prévoient et parfois supérieur à celles qui n'en ont pas effectué dans le passé, n'est-il pas une autre faiblesse encore plus importante que le conservatisme, compte tenu des changements dans l'environnement, qui deviennent plus rapides et plus accentués?

Dans l'affirmative, comment y remédier?

TABLEAU No. 2.1 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DU NOMBRE ET DE L'ORIGINE DES CHANGEMENTS DANS LES PRODUITS (%).

changements grosseur de l'entreprise (employés)	période 1972-76				période 1977-78				période 1979-83				nombre d'entreprises
	nombre de changements			dont par Innovation interne	nombre de changements			dont par Innovation interne	nombre de changements			dont par Innovation interne	
	0	1	>1		0	1	>1		0	1	>1		
5 @ 9	54.5	40.9	4.5	13.6	59.1	36.4	4.5	22.7	72.7	27.3	0.0	9.1	22
10 @ 49	51.0	32.7	16.3	28.6	65.3	22.4	2.2	26.5	59.2	32.7	8.2	26.5	49
50 @ 99	58.8	35.3	5.9	17.6	35.3	58.8	5.9	29.4	52.9	41.2	5.9	23.5	17
100 @ 199	0.0	0.0	100.	50.0	50.0	50.0	0.0	50.0	0.0	100.	0.0	50.0	2
Ensemble des entreprises	52.2	34.4	13.3	23.3	57.7	33.3	8.9	26.7	60.0	35.5	5.6	22.2	90

TABLEAU No. 2.2 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DU NOMBRE DE CHANGEMENTS DANS LA CLIENTELE (%)

Grosseur de l'entreprise (employés)	période 1972 - 76			période 1977-78			période 1979-83			nombre d'entreprises
	nombre de changements			nombre de changements			nombre de changements			
	0	1	>1	0	1	>1	0	1	>1	
5 @ 9	45.5	50.0	4.5	40.9	50.0	9.1	54.5	40.9	4.5	22
10 @ 49	32.7	61.2	6.1	44.9	53.1	2.0	55.1	40.8	4.1	49
50 @ 99	35.3	58.8	5.9	23.5	70.6	5.9	29.4	64.7	5.9	17
100 @ 199	0.0	50.0	50.0	50.0	50.0	0.0	50.0	50.0	0.0	2
Ensemble des entreprises	35.6	57.8	6.6	40.0	55.6	4.4	50.0	45.6	4.4	90



TABLEAU No. 2.3 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DU NOMBRE DE CHANGEMENTS DANS LE TERRITOIRE (%)

Grosseur de l'entreprise (employés)	période 1972-76			période 1977-78			période 1979-83			nombre d'entreprises
	nombre de changements			nombre de changements			nombre de changements			
	0	1	>1	0	1	>1	0	1	>1	
5 @ 9	72.7	27.3	0.0	63.6	31.8	4.5	86.4	13.6	0.0	22
10 @ 49	69.4	22.4	8.2	61.2	26.5	12.2	61.2	32.7	6.1	49
50 @ 99	52.9	35.3	11.8	52.9	41.2	5.9	47.1	35.3	17.6	17
100 @ 199	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	50.0	50.0	2
Ensemble des entreprises	66.6	26.6	6.8	58.9	31.1	10.0	63.3	28.9	7.8	90

TABLEAU No. 2.4 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DES CHANGEMENTS DANS LA DISTRIBUTION.

Grosseur de l'entreprise (employés)	période 1972-76			période 1977-78			période 1979-83			nombre d'entreprises
	nombre de changements			nombre de changements			nombre de changements			
	0	1	>1	0	1	>1	0	1	>1	
5 @ 9	81.8	18.2	0.0	77.3	22.7	0.0	86.4	13.6	0.0	22
10 @ 49	73.5	18.4	8.2	71.4	22.4	6.1	69.4	26.5	4.8	49
50 @ 99	82.4	11.8	5.9	82.4	11.8	5.9	88.2	5.9	5.9	17
100 @ 199	0.0	100.0	0.0	50.0	50.0	0.0	50.0	50.0	0.0	2
Ensemble des Entreprises	75.5	18.9	5.6	74.4	21.1	4.4	76.7	20.0	3.3	90

## STRATEGIE DE LA PRODUCTION

### TABLEAUX 2.5 @ 2.7

#### Remarques:

- a) Pour les changements dans les matières, il pouvait s'agir de l'utilisation des mêmes matières améliorées et/ou de nouvelles matières.
- b) Pour les changements dans la localisation des sources, le changement pouvait consister à s'approvisionner auprès de fournisseurs situés dans d'autres territoires dans la région, dans le Québec, au Canada ou à l'étranger.
- c) Pour les changements technologiques (équipements et processus de production) il pouvait s'agir soit d'un simple remplacement (avec éventuellement des différences peu importantes), soit d'une technologie similaire ou améliorée, soit d'une technologie différente. La question était adaptée au Merchandising pour les entreprises commerciales.

#### 1- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:

- 1- Le nombre d'entreprises n'ayant procédé à aucun changement dans les matières représente environ 75% du total; ce nombre est sensiblement supérieur dans les groupes de 10 à 49 employés et de 50 à 99. Cette proportion augmente en ce qui concerne les changements dans la localisation.
- 2- Le nombre d'entreprises n'ayant effectué aucun changement dans la technologie représente environ 70% du total.
- 3- 30% des entreprises ne prévoient pas procéder à des changements dans les matières ou dans la technologie; ce pourcentage s'élève à près de 89% pour les changements dans la localisation des sources.

#### 11- Quelques questions à discuter:

- 1- Le conservatisme semble ici, encore plus accentué que dans la stratégie des produits et des marchés. Considérant l'importance, la rapidité et l'impact des changements technologiques, cette attitude ne représente-t'elle pas une faiblesse très grave?  
 Dans l'affirmative: - quels sont les obstacles?  
 - quels seraient les moyens d'y remédier?
- 2- La même question se pose pour ce qui est des cinq années à venir.

STRATEGIE D'APPROVISIONNEMENT

TABLEAU No. 2.5: DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DU NOMBRE ET DE L'ORIGINE DES CHANGEMENTS  
DANS LES MATIERES (%).

changements grosseur de l'entreprise	période 1972-76				période 1977-78				période 1979-83				nombre d'entreprises
	nombre de changements			dont par Innovation interne	nombre de changements			dont par Innovation interne	nombre de changements			dont par Innovation interne	
	0	1	>1		0	1	>1		0	1	>1		
5 @ 9	68.2	27.3	4.5	0.0	63.6	31.8	4.5	0.0	77.3	22.7	0.0	0.0	22
10 @ 49	81.6	16.3	2.0	4.3	77.6	20.4	2.0	4.3	81.6	16.4	2.0	4.3	49
50 @ 99	82.4	17.6	0.0	5.9	76.5	23.5	0.0	11.8	82.4	17.6	0.0	11.8	17
100 @ 199	50.0	50.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	2
Ensemble des entreprises	77.8	20.0	2.2	3.4	74.4	23.3	2.2	4.5	80.0	18.9	1.1	1.1	90

APPROVISIONNEMENT

TABLEAU No. 2.6: DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DU NOMBRE DE CHANGEMENTS DE  
LOCALISATION DES SOURCES (%)

changements grosseur de l'entreprise	période 1972-76			période 1977-78			période 1979-83			nombre d'entreprises
	nombre de changements			nombre de changements			nombre de changements			
	0	1	>1	0	1	>1	0	1	>1	
5 @ 9	72.7	27.3	0.0	81.8	18.2	0.0	95.5	4.5	0.0	22
10 @ 49	83.7	12.2	4.1	77.5	12.2	10.3	89.8	4.1	6.1	49
50 @ 99	82.4	11.8	5.9	70.6	17.6	11.8	82.4	5.9	11.8	17
100 @ 199	50.0	0.0	50.0	50.0	0.0	50.0	50.0	0.0	50.0	2
Ensemble des entreprises	80.0	15.5	4.4	76.7	14.4	8.9	88.9	4.4	6.7	90

STRATEGIE DE PRODUCTION

TABLEAU no. 2.7 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DU NOMBRE DE CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

grosseur de l'entreprise	période 1972-76				période 1977-78				période 1979-83				nombre d'entreprises
	nombre de changements			dont par Innovation interne	nombre de changements			dont par Innovation interne	nombre de changements			dont par Innovation Interne	
	0	1	>1		0	1	>1		0	1	>1		
5 @ 9	70.5	27.2	2.3	18.2	77.3	22.7	0.0	18.2	75.0	20.5	4.5	13.6	22
10 @ 49	68.4	25.5	6.1	14.3	75.5	22.5	2.0	14.3	81.6	15.3	3.1	8.2	49
50 @ 99	67.6	32.4	0.0	0.0	55.9	61.2	2.9	17.6	88.2	8.9	2.9	5.9	17
100 @ 199	50.0	25.0	25.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	2
Ensemble des entreprises	68.3	27.2	6.5	12.2	71.7	26.6	1.7	15.6	80.6	16.1	3.4	8.9	90

Stratégie des ressources humaines

TABLEAUX No. 2.8 @ 2.11

- 1- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:
- 1- Il semble apparaître, chez les entreprises qui ont répondu, une certaine tendance au vieillissement des ressources humaines et à la stabilité de l'emploi.
  - 2- La distribution du taux de réponse de 1971 à 1983 confirme l'intérêt prioritaire apporté à la fonction Production, suivie de la fonction Finances et comptabilité, puis de la fonction Marketing.
  - 3- Seule une minorité d'entreprises a répondu en ce qui concerne l'année 1983.

11- Quelques questions à discuter:

La stabilité relative des cadres correspond-elle à un intérêt qu'ils perçoivent pour leur développement personnel et pour celui de leur carrière?

Dans la négative, y aurait-il des actions à entreprendre dans ce sens? lesquelles?

TABLEAU No. 2.8 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DE L'AGE DES CADRES (%).

Fonctions	âge (ans) non répon- dants	1971				non répon- dants	1976				non répon- dants	1978				non répon- dants	1983			
		20-30	30-40	40-50	50 & +		20-30	30-40	40-50	50 & +		20-30	30-40	40-50	50 & +		20-30	30-40	40-50	50 & +
Marketing	63.3	6.7	14.4	11.1	4.4	47.8	3.8	23.3	16.7	8.9	45.5	3.3	22.2	20.0	8.9	68.9	1.1	7.8	10.0	12.2
Finance et comptabilité	58.9	10.0	18.9	6.7	5.5	42.2	8.9	21.1	22.2	5.5	38.9	7.8	20.0	26.7	6.7	62.2	1.1	11.1	15.5	10.0
Production et achats	41.1	11.1	31.1	12.8	4.4	22.2	17.8	33.3	32.2	4.4	22.2	5.5	28.9	36.7	6.7	60.0	3.3	8.9	18.9	8.9

TABLEAU No. 2.9 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DE L'AGE DES EXECUTANTS (%).

Fonctions	âge (ans) non répon- dants	1971				non répon- dants	1976				non répon- dants	1978				non répon- dants	1983			
		20-30	30-40	40-50	50 & +		20-30	30-40	40-50	50 & +		20-30	30-40	40-50	50 & +		20-30	30-40	40-50	50 & +
Marketing	77.8	5.5	13.3	3.3	0.0	71.1	4.4	20.0	4.4	0.0	67.8	4.4	22.2	5.5	0.0	87.8	0.0	6.7	-4.4	1.1
Finance et comptabilité	64.4	13.3	18.9	2.2	1.1	54.4	15.5	22.2	4.4	3.3	54.4	16.7	20.0	5.5	3.3	77.8	4.4	8.9	7.8	1.1
Production et achats	37.7	23.3	33.3	5.5	0.0	15.5	26.7	43.3	13.3	1.1	16.7	22.2	43.3	15.5	2.2	60.0	3.3	16.7	13.3	6.7

TABLEAU 2.10 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DE LA DUREE DE L'EMPLOI DE LA MAJORITE DES CADRES (%)

fonctions \ durée de l'emploi	1972					1976					1978					1983				
	non répondeants	1-5	5-10	10-15	15 +	non répondeants	1-5	5-10	10-15	15 +	non répondeants	1-5	5-10	10-15	15 +	non répondeants	1-5	5-10	10-15	15 +
Marketing	64.4	12.2	6.7	8.9	7.8	52.2	11.1	13.3	8.9	14.4	50.0	7.8	17.8	7.8	16.7	71.1	3.3	3.3	7.8	14.4
Finance & Comptabilité	66.6	10.0	6.7	10.0	6.7	48.9	10.0	14.4	11.1	15.5	44.4	11.1	16.7	8.9	18.9	64.4	3.3	10.0	8.9	13.3
Production & achats	51.1	12.2	12.2	11.1	12.2	28.9	17.8	12.2	15.5	24.4	27.8	14.4	22.2	8.9	26.7	60.0	7.8	5.5	8.9	17.8

TABLEAU 2.11 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DE LA DUREE D'EMPLOI DE LA MAJORITE DES EXECUTANTS (%)

fonctions \ durée de l'emploi	1972					1976					1978					1983				
	dants	1-5	5-10	10-15	15 +	dants	1-5	5-10	10-15	15 +	dants	1-5	5-10	10-15	15 +	dants	1-5	5-10	10-15	15 +
Marketing	77.8	2.2	13.3	3.3	3.3	71.1	11.1	7.8	6.7	3.3	67.8	11.1	7.8	6.7	6.7	86.7	3.3	3.3	2.2	4.4
Finance & comptabilité	66.6	15.5	7.8	8.9	2.2	54.4	17.8	13.3	8.9	5.5	55.5	14.4	16.7	6.7	6.7	80.0	3.3	6.7	5.5	4.4
Production & achats	35.5	27.8	24.4	8.9	3.3	11.1	31.1	30.0	20.0	7.8	11.1	23.3	33.3	21.1	11.1	58.9	7.8	7.8	16.7	8.9

TABLEAUX no. 2.12 a @ 2.12d et  
2.13 a @ 2.13d

---

1- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:

- 1- Le nombre d'employés a généralement augmenté de 1971 à 1978; la fonction Production est celle où les effectifs se sont le plus accrus, sauf pour les entreprises de 100 employés et plus.
- 2- L'augmentation des effectifs dans la fonction Marketing a été en général modérée, les entreprises de 10 à 49 employés ayant connu une augmentation sensiblement supérieure.
- 3- En ce qui concerne le nombre de niveaux, celui-ci demeure relativement stable dans la fonction Production; il augmente par contre dans la fonction Marketing, sauf dans le groupe des entreprises de 50 à 99 employés où le nombre de niveaux en Marketing a diminué entre 1976 et 1978.

11- Quelques questions à discuter:

Quoiqu'elle semble avoir fait l'objet d'un peu plus d'attention, ne doit-on pas reconnaître que la fonction Marketing demeure faible?

La question a déjà été soulevée à l'occasion d'autres tableaux.



TABLEAU No. 2.12 a : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES (5 à 9 employés) SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS DANS CHAQUE FONCTION 1971-1976-1978-1983 (%). 100% = 22 entreprises

Fonction nombre d'employés	Marketing				Finances et compta- bilité				Production & achats			
	1971	1976	1978	1983	1971	1976	1978	1983	1971	1976	1978	1983
non répondants ou 0	72.7	63.6	59.1	77.3	54.5	41.0	31.8	45.5	36.4	13.6	9.1	50.0
1	27.3	34.4	40.9	18.2	41.0	54.5	59.1	45.5	4.5	4.5	9.1	9.1
2				4.5	4.5	4.5	9.1	4.5	13.6	18.2	13.6	9.1
3								4.5	4.5	0.0	0.0	4.5
4									13.6	18.2	22.7	4.5
5									13.6	22.7	22.7	9.1
6									9.1	4.5	4.5	4.5
7									0.0	9.1	9.1	
8									4.5	4.5	4.5	0.0
9									0.0	4.5	4.5	9.1

TABLEAU No. 2.12 b : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES (10 à 49 employés) SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS DANS CHAQUE FONCTION 1971-1976-1978-1983 (%) 100% = 49 entreprises

Fonction nombre d'employés	Marketing				Finances et compta- bilité				Production & achats			
	1971	1976	1978	1983	1971	1976	1978	1983	1971	1976	1978	1983
non répondants ou 0	51.0	36.7	32.7	63.3	40.8	18.4	18.4	53.1	26.5	6.1	6.1	52.9
1	28.6	34.7	36.7	18.4	38.8	49.0	42.9	14.3	2.0	2.0	2.0	2.0
2	8.2	8.2	6.1	4.1	16.3	24.5	26.5	24.5	2.0	0.0	0.0	0.0
3	0.0	4.1	6.1	2.0	4.1	6.1	10.2	4.1	2.0	2.0	2.0	0.0
4	4.1	8.2	6.1	4.1		2.0	2.0	2.0	4.1	4.1	0.0	0.0
5	2.0	2.0	4.1	0.0				2.0	4.1	2.0	4.1	0.0
6 à 10	4.1	4.1	4.1	6.1					16.3	20.4	30.6	6.1
11 à 15	2.0	0.0	0.0	0.0					18.4	28.6	22.4	12.2
16 à 20		2.0	4.1	2.0					12.2	18.4	18.4	10.2
21 à 30									6.1	4.1	8.2	6.1
31 à 49									6.1	12.2	6.1	4.1



TABLEAU 2.13 a : DISTRIBUTION DES PETITES ENTREPRISES (5-9 employes)  
SELON LE NOMBRE DE NIVEAUX POUR CHAQUE FONCTION POUR  
LES PERIODES 1971-1976-1978-1983 100% = 22 entreprises

Fonction nombre de niveaux	Marketing				Finances et comptabilité				Production et achats			
	1971	1976	1978	1983	1971	1976	1978	1983	1971	1976	1978	1983
non répondant ou 0	77.3	68.2	63.6	68.2	59.2	40.9	31.9	50.0	36.4	13.6	4.5	40.9
1	22.7	31.8	36.4	27.3	31.8	45.5	54.5	36.4	22.7	18.2	18.2	13.6
2				4.5	4.5	9.1	9.1	9.1	31.8	45.5	54.5	31.8
3					4.5	4.5	4.5	4.5	9.1	22.7	22.7	13.6

TABLEAU no. 2.13b: DISTRIBUTION DES ENTREPRISES (10 à 49 employés) SELON  
LE NOMBRE DE NIVEAUX POUR CHAQUE FONCTION POUR LES  
PERIODES 1971-76-78-83 100% = 49 entreprises

Fonction nombre de niveaux	Marketing				Finances et Comptabilité				Production et achats			
	1971	1976	1978	1983	1971	1976	1978	1983	1971	1976	1978	1983
non répondant ou 0	51.0	36.7	38.8	71.4	53.1	26.5	32.7	63.3	30.6	8.2	12.2	57.1
1	32.7	44.9	34.7	14.3	26.5	40.8	30.6	10.2	20.4	14.3	14.3	6.1
2	14.3	16.3	20.4	12.2	18.4	30.6	32.7	22.4	34.7	42.9	40.8	12.2
3	2.0	2.0	4.1	2.0	2.0	2.0	4.1	4.1	14.3	30.6	28.6	18.4
4			2.0							2.0	0.0	4.1
5			0.0							2.0	4.1	2.0

TABLEAU No. 2.13 c : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES (50 à 99 employés)  
SELON LE NOMBRE DE NIVEAUX POUR CHAQUE FONCTION  
POUR LES PERIODES 1971-76-78-83.

100% = 49 entreprises

Fonction nombre de niveaux	Marketing				Finances et comptabilité				Production et achats			
	1971	1976	1978	1983	1971	1976	1978	1983	1971	1976	1978	1983
non répondant ou 0	47.1	29.4	23.5	47.1	23.5	17.6	11.8	47.1	23.5	17.6	11.8	35.3
1	29.4	41.2	47.1	23.5	47.1	41.2	29.4	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0
2	17.6	11.8	17.6	11.8	17.6	17.6	41.2	29.4	41.2	29.4	29.4	11.8
3	5.9	17.6	11.8	17.6	11.8	23.5	11.8	17.6	29.4	41.2	47.1	41.2
4							5.9	0.0		11.8	11.8	0.0
5								0.0				5.9
6								5.9				5.9

TABLEAU No. 2.13 d : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES (100 à 199 employés)  
SELON LE NOMBRE DE NIVEAUX POUR CHAQUE FONCTION  
POUR LES PERIODES 1971-76-78-83.

100% = 2 entreprises

Fonction nombre de niveaux	Marketing				Finances et comptabilité				Production et achats			
	1971	1976	1978	1983	1971	1976	1978	1983	1971	1976	1978	1983
0	50.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0	50.0			50.0
1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			
2	50.0	100.	100.	50.0	50.0	100.	100.	50.0	0.0			
3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	100.	100.	50.0

TABLEAUX No. 2.14a @ 2.14d1- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:

- 1- Un nombre relativement élevé d'entreprises fait appel aux cadres à l'occasion des décisions importantes, aussi bien celles relevant de leur fonction que celles qui concernent d'autres fonctions, quoique dans une mesure sensiblement moindre pour ces dernières.
- 2- Dans certains cas, il est fait appel à la participation d'exécutants, même pour des décisions relevant de fonctions autres que celles où ils travaillent.
- 3- Entre 1972 et 1978, la tendance est, en général, à l'augmentation de la participation.

11- Quelques questions à discuter:

- 1- La participation du personnel aux décisions donne-t'elle des résultats satisfaisants
  - a) quant à la qualité des décisions?
  - b) quant au développement du personnel?
  - c) quant à sa motivation et à son rendement?  
et, dans la négative, pour quelles raisons et comment améliorer la situation?
- 2- La participation des cadres se fait-elle en groupe?  
et, dans la négative, n'y aurait-il pas intérêt à y recourir sous cette forme?
- 3- Y a-t'il intérêt à inviter les PME à généraliser le recours à la participation des cadres aux décisions importantes?  
et, dans l'affirmative, quels sont les principaux obstacles?

TABLEAU No. 2.14a : DISTRIBUTION DES PETITES ENTREPRISES (5-9 EMPLOYES) SELON LA PARTICIPATION AUX DECISIONS IMPORTANTES POUR CHAQUE FONCTION POUR LES PERIODES (1972-76, 1977-78, 1979-83).

100% = 22 entreprises

fonction participants	Marketing						Finances & Comptabilité						Production & achats					
	1972-76		1977-78		1979-83		1972-76		1977-78		1979-83		1972-76		1977-78		1979-83	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
cadres	4.5	0.0	9.1	4.5	4.5	0.0	22.7	9.1	22.7	13.6	13.6	4.5	50.0	9.1	54.5	22.7	31.8	13.6
exécutants	0.0	4.5	0.0	4.5	0.0	4.5	9.1	4.5	13.6	4.5	13.6	4.5	4.5	9.1	9.1	9.1	9.1	9.1
cadres & exécutants non répondants	4.5	4.5	4.5	4.5	0.0	0.0	4.5	4.5	4.5	4.5	0.0	0.0	9.1	4.5	13.6	4.5	9.1	0.0
répondants	91.0	91.0	86.4	86.3	95.5	95.5	63.5	81.9	59.1	77.3	72.8	91.0	36.4	77.3	22.7	63.6	50.0	77.3

A = Participation à l'intérieur de la fonction qu'ils occupent

B = Participation sur des sujets concernant d'autres fonctions.

TABLEAU No. 2.14 b : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES (10 à 49 employés) SELON LA PARTICIPATION AUX DECISIONS IMPORTANTES POUR CHAQUE FONCTION POUR LES PERIODES 1972-76, 1977-78 1979-83.

100% = 49 entreprises

fonction Participants	Marketing						Finances & comptabilité						Production & achats					
	1972-76		1977-78		1979-83		1972-76		1977-78		1979-83		1972-76		1977-78		1979-83	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Cadres	28.6	14.3	28.6	16.3	16.3	8.2	26.5	16.3	32.7	22.4	16.3	12.2	32.7	20.4	32.7	26.5	20.4	14.3
exécutants	2.0	4.1	6.1	6.1	2.0	6.1	2.0	6.1	4.1	8.2	2.0	8.2	8.2	8.2	12.2	12.2	6.1	10.2
Cadres & exécutants non répondants	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	6.1	0.0	12.2	0.0	4.1	0.0
répondants	69.4	81.6	63.2	77.6	81.6	85.7	71.4	77.6	61.2	69.4	81.6	79.6	53.1	71.4	42.9	61.3	69.4	75.5

A - Participation à l'intérieur de la fonction qu'ils occupent

B - Participation sur des sujets concernant d'autres fonctions.

TABLEAU No. 2.14c : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES (50-99 employés) SELON LA PARTICIPATION AUX DECISIONS IMPORTANTES POUR CHAQUE FONCTION POUR LES PERIODES 1972-76, 1977-78, 1979-83

100% = 17 entreprises

fonction	Marketing						Finances & Comptabilité						Production et achats					
	1972-76		1977-78		1979-83		1972-76		1977-78		1979-83		1972-76		1977-78		1979-83	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Participation																		
Cadres	41.2	17.6	47.1	23.5	29.4	11.8	47.1	23.5	47.1	23.5	35.3	11.8	41.2	29.4	41.2	29.4	29.4	17.6
Exécutants	5.9	0.0	11.8	0.0	11.8	0.0	11.8	5.9	17.6	5.9	11.8	11.8	5.9	0.0	17.6	5.9	17.6	5.9
cadres & exécutants non répondants	0.0	0.0	0.0	5.9	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9	0.0	0.0	11.8	0.0	5.9	5.9	5.9	0.0
répondants	52.9	82.4	41.2	70.6	52.9	88.2	41.2	70.6	35.3	64.7	52.9	76.5	41.2	70.6	35.3	58.8	47.1	76.5

A = Participation à l'intérieur de la fonction qu'ils occupent

B = Participation sur des sujets concernant d'autres fonctions

TABLEAU No. 2.14 D : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES (100 à 199 employés) SELON LA PARTICIPATION AUX DECISIONS IMPORTANTES POUR CHAQUE FONCTION POUR LES PERIODES 1972-76, 1977-78, 1979-83.

100% = 2 entreprises

fonctions	Marketing						Finances & comptabilité						Production et achats					
	1972-76		1977-78		1979-83		1972-76		1977-78		1979-83		1972-76		1977-78		1979-83	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Participation																		
Cadres	100.	0.0	100.	0.0	50.	0.0	100.	0.0	100.	0.0	50.	0.0	50.	0.0	50.	0.0	0.0	0.0
Exécutants	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.	0.0	50.	0.0	50.	0.0	50.	0.0
cadres & exécutants non répondants	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
répondants	0.0	100.	0.0	100.	50.	100.	0.0	100.	0.0	100.	50.	100.	0.0	100.	0.0	100.	50.	100.

A = Participation à l'intérieur de la fonction qu'ils occupent

B = Participation sur des sujets concernant d'autres fonctions.



TABLEAUX no. 2.15 et 2.16

1- Parmi les faits que ces tableaux font apparaître:

- 1- L'intérêt pour le moyen terme croît en fonction de la taille de l'entreprise.
- 2- Les Ventes représentent l'objectif privilégié, suivi, sur un pied d'égalité, par la Quote-part du marché et par les Profits; l'Actif total et l'Avoir net semblent très secondaires.
- 3- La préoccupation pour le long terme est presque inexistante.

11- Quelques questions à discuter:

- 1- N'y a-t'il pas intérêt, pour les entreprises de 5 à 9 et de 10 à 49 employés, à se préoccuper davantage de se fixer des objectifs à moyen terme?

Dans l'affirmative, quels sont les obstacles? est-il possible de les surmonter? comment?

- 2- N'est-il pas anormal que le nombre d'entreprises ayant des objectifs en terme de quote-part du marché soit inférieur, parfois dans des proportions importantes, à celui des entreprises qui se sont fixé des objectifs pour leurs ventes? N'est-ce pas une conséquence de la situation constatée dans le Marketing?

Dans l'affirmative comment y remédier?

- 3- Y a-t'il intérêt, pour les entreprises, à se fixer des objectifs pour l'Actif total et pour l'Avoir net, qui représentent un support essentiel pour leur croissance?

Dans l'affirmative, quels sont les obstacles? comment les surmonter?



TABLEAU No.2.16 : DISTRITUTION DES ENTREPRISES SELON LEURS OBJECTIFS A LONG TERME ( PLUS DE 5 ANS ) POUR

LES PERIODES 1972-76 et 1979-83 (%)

objectif grosseur de l'entreprise (employés)	Ventes		Quote-part du marché		Actif total		Avoir net		Rendement de l'avoir net		Profits		nombre entreprises
	1972-76	1979-83	1972-76	1979-83	1972-76	1979-83	1972-76	1979-83	1972-76	1979-83	1972-76	1979-83	
5 @ 9	0.0	4.5	0.0	4.5	0.0	4.5	0.0	4.5	4.5	9.1	0.0	4.5	22
10 @ 49	4.1	8.2	2.0	12.2	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	6.1	6.1	49
50 @ 99	11.8	11.8	5.9	11.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9	11.8	11.8	17
100 @ 199	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	2
Ensemble des entreprises	4.4	7.8	2.2	10.0	2.2	3.3	2.2	3.3	3.3	5.6	5.6	7.8	90

TABLEAU No. 2.15 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES SELON LEURS OBJECTIS A MOYEN TERME ( 2 à 5 ans ) POUR LES

PERIODES 1972-76, 1977-78 et 1979-83 (%)

objectif grosseur de l'entreprise (employés)	Ventes			Quote-part du marché			Actif total			Avoir net			Rendement de l'avoir net			Profits			nomb. entr.
	72-76	77-78	79-83	72-76	77-78	79-83	72-76	77-78	79-83	72-76	77-78	79-83	72-76	77-78	79-83	72-76	77-78	79-83	
5 @ 9	27.3	27.3	22.7	9.1	9.1	9.1	4.5	4.5	13.6	4.5	4.5	4.5	13.6	13.6	13.6	9.1	9.1	9.1	22
10 @ 49	38.8	38.8	32.7	12.1	18.4	16.3	14.3	16.3	16.3	18.4	18.4	18.4	12.2	12.2	14.3	16.4	24.5	22.4	49
50 @ 89	58.8	70.6	64.7	29.4	47.1	47.1	29.4	29.4	29.4	23.5	29.4	23.5	23.5	23.5	29.4	35.3	41.2	41.2	17
100 @ 199	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	2
Ensemble des entreprises	38.9	42.2	36.7	14.4	21.1	20.0	14.4	15.6	17.8	15.6	16.7	15.6	14.4	14.4	16.7	17.8	24.4	23.3	90

TABLEAUX no. 2.17 & 2.181- Parmi les faits que les tableaux font apparaître:

- 1- Le nombre de demandes d'assistance a considérablement augmenté en 1977-78 (24.4% en deux ans) par rapport à 1972-76 (35.6% en cinq ans).
- 2- Sur les 22 entreprises de 5 @ 9 employés, uniquement deux ont fait appel à l'assistance gouvernementale entre 1972 et 1978, la proportion d'entreprises qui y recourent augmente avec la grosseur de l'entreprise.
- 3- L'écart entre le nombre de demandes d'assistance à chacun des deux paliers de gouvernement a considérablement diminué en 1977-78.
- 4- Sauf pour la période 1972-76 en ce qui concerne le gouvernement provincial, les entreprises, dans leur très grande majorité, ont été satisfaites de l'assistance reçue.

11- Quelques questions à discuter:

- 1- Les entreprises de 5 @ 9 employés ont-elles intérêt à recourir davantage à l'assistance gouvernementale?

Dans l'affirmative,

- y a-t'il intérêt à les y encourager?
- comment?

- 2- Compte tenu d'une certaine faiblesse en Marketing, et, dans une mesure beaucoup moindre, en Production, y a-t'il des formes particulières d'assistance dont les entreprises auraient davantage besoin?

TABLEAU No. 2.17 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES QUI ONT EU RECOURS OU QUI ENVISAGENT DE RECOURIR A L'ASSISTANCE GOUVERNEMENTALE POUR LES PERIODES 1972-76, 1977-78 & 1979-83 (%).

Gouvernement Effectifs de l'entreprise (nombre d'employés)	1972-76		1977-78		1979-83		nombre d'entreprises
	gouv. provincial	gouv. fédéral	gouv. provincial	gouv. fédéral	gouv. provincial	gouv. fédéral	
5 @ 9	0.0	9.1	0.0	0.0	4.5	4.5	22
10 @ 49	10.2	30.6	12.2	16.3	10.2	8.2	49
50 @ 99	11.8	35.3	11.8	23.5	11.8	11.8	17
100 @ 199	0.0	100.0	50.0	50.0	50.0	50.0	2
Ensemble des entreprises	7.8	27.8	10.0	14.4	10.0	8.9	90

TABLEAU NO. 2.18 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES EN FONCTION DE LEUR EVALUATION DE L'ASSISTANCE GOUVERNEMENTALE RECUE POUR LES PERIODES 1972-76, 1977-78.

Evaluation de l'assistance Effectifs des l'entreprises	période 1972-76								période 1977-78							
	gouvernement provincial				gouvernement fédéral				gouvernement provincial				gouvernement fédéral			
	très satis	satis fait	insa- tisfait	très insat.	très satis	satis fait	insa- tisfait	très insat.	très satis	satis fait	insa- tisfait	très insat.	très satis	satis fait	insa- tisfait	très insat.
5 @ 9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
10 @ 49	0.0	2.0	4.1	4.1	6.1	18.4	4.1	2.0	4.1	6.1	2.0	0.0	2.0	14.3	0.0	0.0
50 @ 99	5.9	0.0	5.9	0.0	11.8	23.5	0.0	0.0	0.0	11.8	0.0	0.0	5.9	17.6	0.0	0.0
100 @ 199	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
L'ensemble des entreprises	1.1	1.1	3.3	2.2	7.8	16.7	2.2	1.1	3.3	5.6	1.1	0.0	3.3	11.1	0.0	0.0

### 3<sup>e</sup> PARTIE

#### CHANGEMENTS IMPORTANTS DANS LA BRANCHE D'ACTIVITE

Tableau 3.1

Note: Ce tableau est un résumé de plusieurs tableaux. Pour sa lecture on doit tenir compte que le nombre d'entreprises par branche d'activité n'est pas le même, ce qui influe sur le nombre de changements perçus.

I - Parmi les faits que ce tableau fait apparaître:

- 1 - Compte tenu du nombre de questions posées ou des champs qui ont reçu une réponse (y compris d'autres changements proposés par les répondants), le champ qui a reçu le plus grand nombre de réponses est (1) la technologie (23.8 réponses par changement), suivi de peu par (2) la main-d'oeuvre (23.4 réponses par changement) et (3) les approvisionnements (21.5 réponses par changement). Suivent (4) la clientèle (19.5 réponses) et la concurrence (17.9 réponses).
- 2 - Dans la technologie, par ordre d'importance donné par les répondants, précisons (le tableau ici ne donne pas ces renseignements) que ce sont les changements dans les équipements et installations suivis des changements dans les processus de production qui ont été les plus souvent cités. Dans la main-d'oeuvre, c'est la hausse rapide des salaires, le manque de disponibilité et de l'amélioration de la qualité. Dans les approvisionnements, c'est la hausse rapide des coûts et l'augmentation du nombre de fournisseurs. Dans la clientèle, c'est l'augmentation du nombre de clients, l'évolution de leurs goûts et la croissance de leurs revenus. Enfin dans la concurrence, c'est l'apparition de nouveaux concurrents en particulier au niveau de la province et ensuite au niveau local et c'est la concentration de ces concurrents.
- 3 - La branche d'activité qui perçoit le plus de changements, compte tenu du nombre d'entreprises interviewées, est l'industrie du bois (14.2 changements par firme) suivie des entreprises "autres" (9.3 changements) et des industries de la construction et des aliments et boissons (8.9 changements).

- 4 - Comme il était à prévoir, les changements les plus souvent notés ont lieu dans le présent (321 changements en 2 ans) et ensuite dans le passé (376 changements entre 1972-1976). Seulement 180 changements sont prévus pour les cinq prochaines années.
- 5 - La branche d'activité qui prévoit le moins de changements dans le futur (15%) et a noté le plus de changements dans le passé (47,5%) est le commerce de gros et de détail. L'industrie du meuble suit avec 18,3% et 43,2% respectivement. Les industries du bois et de la construction ont au contraire une attitude plus prospective avec 24,2% et 23,2% des changements prévus entre 1979-83.
- 6 - En moyenne les changements sont plutôt favorables (370 changements) ou très favorables (162 changements). Ils sont défavorables 278 fois et très défavorables 67 fois seulement.
- 7 - De même les résultats des actions prises dans l'entreprise, suite à ces changements, sont le plus souvent positifs (à 468 reprises pour les deux périodes passées et présentes). Ils sont négatifs seulement 137 fois.
- 8 - Les résultats de ces actions sont considérés presque toujours positifs pour les changements touchant la technologie. Ceux du niveau de la clientèle sont aussi le plus souvent positifs. Ils ont été une (1) fois sur trois (3) négatifs au niveau de la main-d'oeuvre et un peu moins au niveau de la concurrence.
- 9 - La branche d'activité qui juge les résultats les plus négatifs (40% des actions) est l'industrie des vêtements. Au contraire celles qui les jugent les plus positifs est le commerce de gros et de détail (85,6%) et ensuite la construction (82,3%). Les autres sont plutôt satisfaits (à 74% et plus) quant aux résultats.
- 10 - En résumé, les entreprises sont en même temps optimistes et en même temps satisfaites de leurs actions prises pour répondre aux changements sectoriels. Dans plusieurs cas, s'ils évaluent certains changements comme défavorables, ils considèrent par contre leurs actions comme positives. Par exemple, l'apparition de nouveaux concurrents est jugée plutôt négativement, alors que les résultats sont plutôt positifs; l'augmentation du prix de vente est mal vu, mais

les entreprises ont pu favorablement en tirer leur é-pingle du jeu. Certaines réponses dans le questionnaire sont même surprenantes à cet égard: les employés de sept (7) entreprises se sont syndicalisés et de trois (3) entreprises ont changé d'affiliation et dans tous les cas les résultats pour ces entreprises ont été positifs.

II - Quelques questions à discuter:

- 1 - Encore ici, l'importance des changements est liée avant tout aux problèmes de production: technologie, main-d'oeuvre et approvisionnements; les changements au niveau de la clientèle et de la concurrence sont moins perçus. Est-ce normal?
- 2 - Est-il normal que ce soient les industries dites dans les "secteurs mous" (meuble et vêtement) qui perçoivent moins de changements?
- 3 - Une stratégie efficace doit-elle être basée avant tout sur des changements dans le passé et le présent? Quelle importance doit-on donner aux changements à venir?
- 4 - L'optimisme qui semble ressortir de cette enquête est-il surfait? Est-il lié à une bonne ou une mauvaise information?

TABLEAU 3.1 : EVALUATION DE L'INFLUENCE DU CHANGEMENT & RESULTATS DE LA REACTION  
SUITE A CES CHANGEMENTS SUR L'ENTREPRISE.

Evaluation Champ des changements par groupe d'entreprises	Influence du changement sur l'entreprise												Résultats de la réaction			
	1972-1976				1977-1978				1979-1983				1972- 1976		1977- 1978	
					+2	+1	-1	-2	+2	+1	-1	-2	+	-	+	-
<b>TECHNOLOGIE</b>																
Aliments et boissons	3	6	0	0	0	7	0	0	0	3	0	0	7	0	7	0
Vêtements	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0
Bois	7	0	0	0	9	0	1	0	7	1	0	0	6	0	9	0
Meubles	6	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	7	0	1	0
Construction	2	1	0	0	0	5	0	0	1	0	1	0	3	0	6	0
Commerce gros & détail	2	3	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	4	0	1	0
Autres	15	4	0	0	12	1	0		7	2	0	0	16	1	16	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>0</b>
<b>APPROVISIONNEMENTS PRINCIPAUX</b>																
Aliments et boissons	2	2	3	1	1	3	1	1	2	3	0	0	5	1	5	1
Vêtements	0	1	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	1	0	1	0
Bois	1	4	2	1	1	2	2	0	1	2	1	0	4	0	5	1
Meubles	0	1	5	2	0	3	2	3	0	1	2	1	5	3	6	2
Construction	0	3	4	0	0	3	3	0	0	2	0	0	4	2	5	1
Commerce gros & détail	1	1	4	0	2	0	4	3	0	0	1	2	5	0	6	2
Autres	2	4	6	6	2	1	7	1	0	1	4	2	5	7	6	4
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>34</b>	<b>11</b>
<b>MAIN D'OEUVRE</b>																
Aliments et boissons	0	0	4	2	0	7	4	0	0	3	1	0	7	3	7	3
Vêtements	0	0	6	0	0	0	3	0	0	0	1	0	1	2	2	1
Bois	0	5	7	1	0	3	2	0	0	5	0	0	4	1	5	2
Meubles	0	0	6	2	0	3	3	1	0	0	1	1	2	5	4	3
Construction	0	7	6	0	0	4	4	0	0	5	2	0	9	2	8	1
Commerce gros & détail	1	2	10	3	1	3	6	2	0	0	2	0	11	2	8	1
Autres	2	8	7	5	4	8	6	4	1	6	2	1	8	8	13	9
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>26</b>	<b>46</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>42</b>	<b>23</b>	<b>43</b>	<b>20</b>



TABLEAU 3.1 (suite)

Evaluation Champ de changements par groupe d'entreprises	Influence du changement sur l'entreprise												Résultats de la réaction			
	1972-1976				1977-1978				1979-1983				1972- 1976		1977- 1978	
					+2	+1	1	2	+2	+1	1	2	+	-	+	-
<b>CONCURRENCE SUR VOS MARCHES ET PRODUITS.</b>																
Aliments & boissons	0	5	7	0	1	9	9	0	1	4	2	0	5	4	13	5
Vêtements	2	0	2	0	0	0	5	0	0	0	2	0	1	1	0	2
Bois	0	7	3	1	1	8	9	1	0	6	3	0	3	2	9	8
Meubles	1	6	5	2	0	5	2	0	0	3	3	1	8	3	7	2
Construction	2	8	6	0	2	3	9	0	0	5	5	0	10	4	9	4
Commerce gros & détail	1	1	13	3	1	3	10	0	1	2	5	0	12	4	14	2
Autres	1	25	14	3	0	17	10	2	1	12	5	1	26	7	20	11
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>53</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	<b>66</b>	<b>24</b>	<b>72</b>	<b>34</b>
<b>CLIENTELE</b>																
Aliments & boissons	0	8	1	0	0	7	1	0	0	7	1	0	8	1	7	1
Vêtements	2	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0
Bois	2	4	0	1	2	4	2	1	1	3	0	0	4	0	6	2
Meubles	0	5	1	0	4	6	0	0	1	2	0	0	5	1	9	0
Construction	0	7	0	0	1	6	0	0	2	3	0	0	6	0	5	0
Commerce gros & détail	3	3	4	2	3	2	1	1	1	2	1	0	8	2	8	1
Autres	9	8	0	0	8	6	2	1	3	6	0	0	11	0	19	3
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>54</b>	<b>7</b>
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>144</b>	<b>126</b>	<b>35</b>	<b>60</b>	<b>131</b>	<b>107</b>	<b>23</b>	<b>31</b>	<b>95</b>	<b>45</b>	<b>9</b>	<b>225</b>	<b>65</b>	<b>243</b>	<b>73</b>

NOMBRE D'ENTREPRISE : Aliments et Boisson: 15, Vêtements: 5, Bois:9, Meubles: 7,  
Construction: 12, Commerce: 14, Autres: 28, Total: 90.

LEGENDE: très favorable: +2, favorable +1, défavorable: -1, tres défavorable: -2  
positif:+, négatif: -



4<sup>ème</sup> PARTIE

LES CHANGEMENTS IMPORTANTS DANS L'ENVIRONNEMENT GENERAL

Tableau 4.1

TABLEAU No 4.1

Note: Ce tableau est une agrégation de 8 grands tableaux. Pour sa lecture, on doit tenir compte d'une part que le nombre d'entreprises n'est pas le même par branche d'activité, et que d'autre part certaines questions sont la contrepartie de d'autres.

I - Parmi les faits que ce tableau fait apparaître:

- 1 - Compte tenu des questions qui ont reçu une réponse, le champs de changements qui a retenu le plus l'attention des répondants est l'énergie et les matières premières (en moyenne 31.3 réponses par question), suivi des changements dans l'infrastructure (22.1 réponses) et l'évolution économique générale (20.7 réponses). Les changements sociaux et de politiques économiques viennent en dernier lieu (15.8 et 13.9 réponses par question respectivement). Ajoutons que les changements dans l'environnement général (partie 4) reçoivent relativement presque autant de réponses que ceux dans l'environnement sectoriel (partie 3).
- 2 - Dans les matières premières, c'est la hausse rapide du prix de l'énergie, qui semble 4 fois plus importante que toute autre question. Cette hausse est évidemment vue comme défavorable.

Dans l'évolution économique générale, c'est surtout l'augmentation rapide du coût de la vie (51 réponses) qui retient l'attention, suivie de la dévaluation du dollar canadien (48 réponses) et du taux de chômage élevé (41 réponses). Mentionnons que les répondants s'entendent peu sur l'évolution de l'économie canadienne ou québécoise tout en considérant qu'en moyenne elle s'est détériorée dans les deux dernières années.

Dans les changements sociaux, les points les plus souvent soulevés, sont le vieillissement de la population (regardé comme défavorable), l'amélioration de la qualité de vie et du climat général des relations de travail, l'accentuation importante de la société de consommation (vue surtout favorablement), et enfin la détérioration du climat politique.

Dans la politique économique, on retient avant tout la hausse du salaire minimum (vue défavorablement), le contrôle des prix et des salaires (vu plutôt favorablement), une plus grande intervention au niveau des relations de travail (plutôt défavorable) et de la protection de l'environnement (les avis sur ce point sont très partagés).

Enfin pour les infrastructures on note l'amélioration importante des infrastructures de transports, des parcs industriels et des moyens de transports.

- 3- La branche d'activité qui s'intéresse le plus aux changements dans l'environnement général est l'industrie de la construction (en moyenne 21.5 réponses par firme). Celle qui s'intéresse le moins est l'industrie du vêtement (6.4 réponses). Les autres industries ont un taux de réponse très proche, soit entre 14 et 15 réponses par question.
- 4- En moyenne, les changements sont vus plutôt défavorablement (590 fois) ou très défavorablement (139 fois). Les changements favorables sont au nombre de 543 et ceux très favorables, au nombre de 104.
- 5- Les répondants sont plus critiques de la situation actuelle que de celle du passé ou encore plus que de celle du futur. Dans le passé (1972-76), 50.6% des réponses étaient défavorables ou très défavorables. Aujourd'hui (1977-78), ce ratio passe à 58.7%. Mais les répondants sont optimistes pour l'avenir puisqu'ils jugent que seulement 45.5% des changements seront défavorables ou très défavorables.
- 6- Les changements les plus favorables, d'après les répondants, ont eu lieu au niveau des infrastructures (92.5% favorables ou très favorables), ceux les moins favorables sont survenus dans les matières premières (82.7% défavorables ou très défavorables). L'évolution économique générale est regardée deux (2) fois plus défavorablement que favorablement. Les changements sociaux et de politique économique retiennent les avis des deux côtés (favorables ou défavorables). Ce sont donc les champs de changements où les avis sont les plus tranchés (soit très favorables, soit très défavorables) qui ont reçus relativement le plus grand nombre de réponses (matières premières et infrastructures)

- 7- Comme dans la partie 3, ce sont les changements les plus récents qui retiennent le plus l'attention (600 réponses pour 1977-78), suivis des changements dans le passé (462 réponses entre 1972-1976). Les changements futurs sont moins importants; par contre les prévisions dans cette partie 4 (22.8% des réponses) sont un peu supérieures à celles dans la partie 3 (20.5% dans réponses).
- 8- Même si les changements sont plutôt défavorables, les résultats de l'action des entreprises en réponse à ces changements sont jugés très positifs dans 64.6% des cas.
- 9- Même face à la crise de l'énergie, les entreprises affirment avoir réagi "positivement" une (1) fois sur trois (3). Devant l'évolution économique générale, les résultats sont aussi positifs 57.6% des fois. L'action positive vis-à-vis les changements sociaux est deux (2) fois plus nombreuses que dans le sens contraire. Il en est de même vis-à-vis les changements au niveau de la politique économique. Enfin, les résultats vis-à-vis les changements dans l'infrastructure sont d'autant plus intéressants que les changements sont vus comme favorables.
- 10- Les entreprises considèrent cependant qu'ils sont mal placées pour répondre aux problèmes du chômage, de l'inflation, de la hausse des taxes municipales ou de la détérioration du climat politique. Au contraire, elles répondent qu'elles s'en tirent bien vis-à-vis la montée du mouvement des consommateurs et des politiques douanières, et relativement bien vis-à-vis le vieillissement de la population, les nouvelles législations du travail, les politiques de l'environnement, la hausse de la taxe de vente et de l'impôt sur les revenus et même la hausse du salaire minimum.

## II - QUELQUES QUESTIONS A DISCUTER:

- 1- Les entreprises donnent-elles suffisamment d'importance aux changements dans l'environnement général?

- 2- La moins grande importance donnée aux changements sociaux et aux politiques des gouvernements veut-il dire que les PME s'intéressent d'abord à ce qui les touche de plus près? En d'autres mots les PME considèrent-elles leur rôle social moins important que leur rôle économique?
- 3- Les PME reçoivent-elles ou utilisent-elles l'information pertinente sur les changements socio-économique?  
Sont-elles à même de se servir à bon escient de ces informations?
- 4- Le président du Board of Trade de Montréal critiquait dernièrement (le Devoir, 3 juin 1978) l'excès de pessimisme des hommes d'affaire canadiens, en particulier face à l'évolution du Québec. Avait-il raison? Ou en d'autres mots les PME sont-elles trop pessimistes vis-à-vis l'environnement socio-économique actuel, ou au contraire trop optimistes vis-à-vis le futur?
- 5- Les PME attendent-elles trop de l'aide ou de l'action gouvernementale (à tous les niveaux)? S'en remettent-elles trop facilement à elle, lorsqu'elles ont des problèmes?

Tableau 4.1

Evaluation par les entreprises de l'influence des principaux changements importants dans l'environnement général et des résultats de leur réaction

Evaluation Champ des changements	Influence du changement sur l'entreprise												Résultats de la réaction			
	1972-1976				1977-1978				1979-1983				1972-1976		1977-1978	
	+2	+1	-1	-2	+2	+1	-1	-2	+2	+1	-1	-2	+	-	+	-
Energie et matières premières																
Aliments et boissons	1	2	5	1	1	2	5	1	1	1	4	0	2	2	3	3
Bois	0	1	2	3	0	2	1	2	0	1	1	0	1	2	2	2
Meubles	0	1	3	2	0	0	4	1	0	0	2	1	2	3	1	3
Vêtements	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Commerce gros et détail	0	0	8	0	0	0	6	0	0	0	1	0	3	1	3	0
Construction	0	0	6	0	0	1	4	1	0	0	0	0	1	2	3	2
Autres	0	1	9	8	0	1	8	6	0	0	5	2	2	9	2	8
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>34</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>18</b>
Evolution économique générale																
Aliments et boissons	0	3	11	3	0	6	12	5	0	5	10	2	5	9	7	9
Bois	0	4	5	0	0	3	14	3	0	2	7	1	4	4	3	9
Meubles	0	3	2	2	0	4	8	2	0	0	3	1	3	2	12	2
Vêtements	0	4	2	1	0	1	7	1	0	0	0	0	4	1	1	4
Commerce gros et détail	2	6	19	5	1	3	24	5	0	2	5	3	17	5	26	8
Construction	3	17	12	0	1	5	27	1	0	4	6	0	18	10	15	18
Autres	1	17	12	2	4	16	30	8	0	3	12	0	18	6	25	22
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>54</b>	<b>63</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>38</b>	<b>122</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>43</b>	<b>7</b>	<b>69</b>	<b>37</b>	<b>89</b>	<b>72</b>
Changements sociaux																
Aliments et boissons	0	11	10	0	0	19	10	1	1	11	8	1	13	4	16	9
Bois	1	5	4	0	1	6	4	0	1	5	4	0	6	4	7	4
Meubles	2	1	1	2	0	3	11	1	0	1	3	0	2	0	5	9
Vêtements	0	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	0	0	2
Commerce gros et détail	1	8	9	1	0	12	10	1	0	3	4	1	11	5	18	5
Construction	0	15	6	1	2	13	14	2	3	7	8	0	9	4	14	11
Autres	2	12	8	4	7	16	15	5	3	13	7	1	12	9	24	11
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>55</b>	<b>39</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>69</b>	<b>64</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>57</b>	<b>26</b>	<b>84</b>	<b>57</b>

Tableau 4.1 (suite)

Evaluation Champ des changements	Influence du changement sur l'entreprise												Résultats de la réaction			
	1972-1976				1977-1978				1979-1983				1972-1976		1977-1978	
	+2	+1	-1	-2	+2	+1	-1	-2	+2	+1	-1	-2	+	-	+	-
Politiques économiques																
Aliments et boissons	0	7	4	0	1	9	9	1	2	5	5	0	8	3	14	5
Bois	1	3	7	1	0	3	7	0	0	6	7	0	4	8	5	7
Meubles	0	2	2	1	1	7	9	0	0	4	2	0	2	1	15	4
Vêtements	1	1	3	1	0	0	1	1	0	0	1	0	2	2	0	3
Commerce gros et détail	1	5	5	7	6	5	10	4	1	8	0	1	13	4	17	3
Construction	0	14	6	1	0	11	9	3	0	11	6	1	14	4	13	6
Autres	2	16	10	10	4	18	22	8	5	20	14	2	19	13	25	17
Total	5	48	37	21	12	53	67	17	8	54	35	4	62	35	89	45
Infrastructures																
Aliments et boissons	1	10	0	0	1	10	0	0	2	9	0	0	11	0	10	0
Bois	0	3	1	0	0	4	1	0	0	4	0	0	3	1	4	2
Meubles	1	0	1	0	1	3	0	0	1	0	0	0	0	1	5	0
Vêtements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Commerce gros et détail	4	0	1	0	5	0	2	0	3	1	0	0	3	0	6	0
Construction	3	8	1	0	4	7	2	1	4	6	1	0	9	1	10	2
Autres	4	14	0	0	4	14	1	0	2	10	0	0	18	1	15	0
Total	13	35	4	0	15	38	6	1	12	30	1	0	44	4	50	4
Grand total	31	197	177	57	44	204	287	65	29	142	126	17	244	122	326	190

Nombre d'entreprises: aliments et boissons: 15, bois: 9, meubles: 7, vêtements: 5, commerce gros et détail: 14, construction: 12, autres: 28.

Légende : très favorable: +2, favorable: +1, défavorable: -1, très défavorable -2, positif: +, négatif: -





TECHNOLOGICAL INNOVATION STUDIES PROGRAM

PROGRAMME DES ETUDES SUR LES INNOVATIONS TECHNIQUES

REPORTS/RAPPORTS

<u>AUTHOR(S)/AUTEUR(S)</u>	<u>UNIVERSITY/UNIVERSITE</u>	<u>REPORT TITLE/TITRE DE L'OUVRAGE</u>
1. I.A. Litvak C.J. Maule	Department of Economics, Carleton University.	Canadian Entrepreneurship: A Study of Small Newly Established Firms, October, 1971.
2. Harold Crookell	School of Business Administration, University of Western Ontario.	The Transmission of Technology Across National Boundaries, February 1973.
3. R.M. Knight	School of Business Administration, University of Western Ontario.	A Study of Venture Capital Financing in Canada, June, 1973.
4. Blair Little R.G. Cooper R.A. More	School of Business Administration, University of Western Ontario.	The Assessment of Markets for the Development of New Industrial Products in Canada, December 1971.
5. K.R. MacCrimmon W.T. Stanbury J. Bassler	Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.	Risk Attitudes of U.S. and Canadian Top Managers, September, 1973
6. James C.T. Mao	Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.	Computer Assisted Cash Management in a Technology-Oriented Firm, March, 1973.

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 7. J.W.C. Tomlinson                                      | Faculty of Commerce and<br>Business Administration,<br>University of British<br>Columbia. | Foreign Trade and Investment<br>Decisions of Canadian Companies,<br>March, 1973.  |
| 8. Gérard Garnier  | Faculty of Management<br>University of Sherbrooke.  | Characteristics and Problems of<br>Small and Medium Exporting Firms<br>in the Quebec Manufacturing Sector<br>with Special Emphasis on Those<br>Using Advanced Production<br>Techniques, August, 1974. |
| 9. I.A. Litvak<br>C.J. Maule                             | Department of Economics,<br>Carleton University.  | A Study of Successful Technical<br>Entrepreneurs in Canada, September,<br>1972.   |
| 10. M.R. Hecht<br>J.P. Siegel                            | Faculty of Management<br>Studies, University of<br>Toronto.                               | A Study of Manufacturing Firms in<br>Canada: With Special Emphasis on<br>Small and Medium Sized Firms,<br>December, 1973.   |
| 11. Blair Little   | School of Business<br>Administration,<br>University of Western<br>Ontario.                | The Development of New Industrial<br>Products in Canada. (A Summary<br>Report of Preliminary Results,<br>Phase 1) April 1972.   |
| 12. A.R. Wood<br>J.R.M. Gordon<br>R.P. Gillin            | School of Business<br>Administration,<br>University of Western<br>Ontario.                | Comparative Managerial Problems in<br>Early Versus Later Adoption of<br>Innovative Manufacturing<br>Technologies, (Six Case Studies),<br>February, 1973.  |
| 13. S. Globerman   | Faculty of Adminis-<br>trative Studies,<br>York University.                               | Technological Diffusion in Canadian<br>Manufacturing Industries, April<br>1974.   |
| 14. M. James Dunn<br>Boyd M. Harnden<br>P. Michael Maher | Faculty of Business<br>Administration and<br>Commerce, University of<br>Alberta.          | An Investigation Into the Climate<br>for Technological Innovation in<br>Canada, May 1974.   |

- |                                   |   |  |
|-----------------------------------|---|--|
| 15. I.A. Litvak<br>C.J. Maule     | Department of Economics,<br>Carleton University.  | Climate for Entrepreneurs: A<br>Comparative Study, January, 1974.  |
| 16. J. Robidoux<br>Gérard Garnier | Faculté d'administration,<br>Université de Sherbrooke.                                    | Factors of Success and Weakness<br>Affecting Small and Medium-Sized<br>Manufacturing Businesses in Quebec,<br>Particularly those Businesses Using<br>Advanced Production Techniques,<br>December, 1973.<br><br>Facteurs de Succès et Faiblesses<br>des Petites et Moyennes Entreprises<br>Manufacturières au Québec,<br>Spécialement des Entreprises<br>Utilisant des Techniques de<br>Production Avancées, décembre,<br>1973. |
| 17. I. Vertinsky<br>K. Hartley    | Faculty of Commerce and<br>Business Administration,<br>University of British<br>Columbia. | Project Selection in Monolithic<br>Organizations, August, 1974.  |
| 18. Jean Robidoux                 | Faculté d'administration,<br>Université de Sherbrooke.                                    | Analytical Study of Significant<br>Traits Observed Among a Particular<br>Group of Inventors in Quebec,<br>August, 1974.<br><br>Etude Analytique de Traits<br>Significatifs Observés Chez un<br>Groupe Particulier d'Inventeurs au<br>Québec, août 1974.  |
| 19. Blair Little                  | School of Business<br>Administration,<br>University of Western<br>Ontario.                | Risks in New Product Development,<br>June, 1972.   |
| 20. Blair Little<br>R.G. Cooper   | School of Business<br>Administration,<br>University of Western<br>Ontario.                | Marketing Research Expenditures: A<br>Descriptive Model, November 1973.  |

- |                                   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|
| 21. Blair Little                  | School of Business Administration,<br>University of Western Ontario.                | Wrecking Ground for Innovation,<br>February 1973.   |
| 22. J.W.C. Tomlinson              | Faculty of Commerce and Business Administration,<br>University of British Columbia. | Foreign Trade and Investment Decisions of European Companies,<br>June 1974.   |
| 23. Blair Little                  | School of Business Administration,<br>University of Western Ontario.                | The Role of Government in Assisting New Product Development,<br>March, 1974.  |
| 24. R.G. Cooper                   | Faculty of Management,<br>McGill University.  | Why New Industrial Products Fail,<br>January 1975.  |
| 25. M.E. Charles<br>D. MacKay     | The C.E.R.C.L. Foundation<br>200 College Street,<br>Toronto, Ontario M5S 1A4        | Case Studies of Industrial Innovation in Canada, February,<br>1975.   |
| 26. M.R. Hecht                    | Faculty of Management Studies, University of Toronto.                               | A Study of Manufacturing Firms in Canada: With Emphasis on Education of Senior Officers, Types of Organization and Success, March,<br>1975. |
| 27. I.A. Litvak<br>C.J. Maule     | Department of Economics,<br>Carleton University.                                    | Policies and Programmes for the Promotion of Technological Entrepreneurship in the U.S. and U.K.: Perspectives for Canada,<br>May, 1975.    |
| 28. R.R. Britney<br>E.F.P. Newson | School of Business Administration,<br>University of Western Ontario.                | The Canadian Production/Operations Management Environment: An Audit,<br>April, 1975.  |
| 29. R.F. Morrison<br>P.J. Halpern | Faculty of Management Studies, University of Toronto.                               | Innovation in Forest Harvesting by Forest Products Industries, May,<br>1975.  |

30. J.C.T. Mao Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia. Venture Capital Financing for Technologically-Oriented Firms, December, 1974.
31. J.W.C. Tomlinson C.S. Willie Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia. Guide to the Pacific Rim Trade and Economic Data Base, September, 1975.
32. D.A. Ondrack Faculty of Management Studies, University of Toronto. Foreign Ownership and Technological Innovation in Canada: A Study of the Industrial Machinery Sector of Industry, July, 1975.
33. James C.T. Mao Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia. Lease Financing for Technology-Oriented Firms, July, 1975.
34. John A. Watson Faculty of Business Administration and Commerce, University of Alberta. A Study of Some Variables Relating to Technological Innovation in Canada, June, 1975.
35. Gary A. Sheehan Donald H. Thain Ian Spencer School of Business Administration, University of Western Ontario. The Relationships of Long Range Strategic Planning to Firm Size and to Firm Growth, August, 1975 (Ph.D. Thesis).
36. John P. Killing School of Business Administration, University of Western Ontario. Manufacturing Under License in Canada, February, 1975 (Ph.D. Thesis).
37. Peter R. Richardson School of Business Administration, University of Western Ontario. The Acquisition of New Process Technology by Firms in the Canadian Mineral Industries, April, 1975 (Ph.D. Thesis).

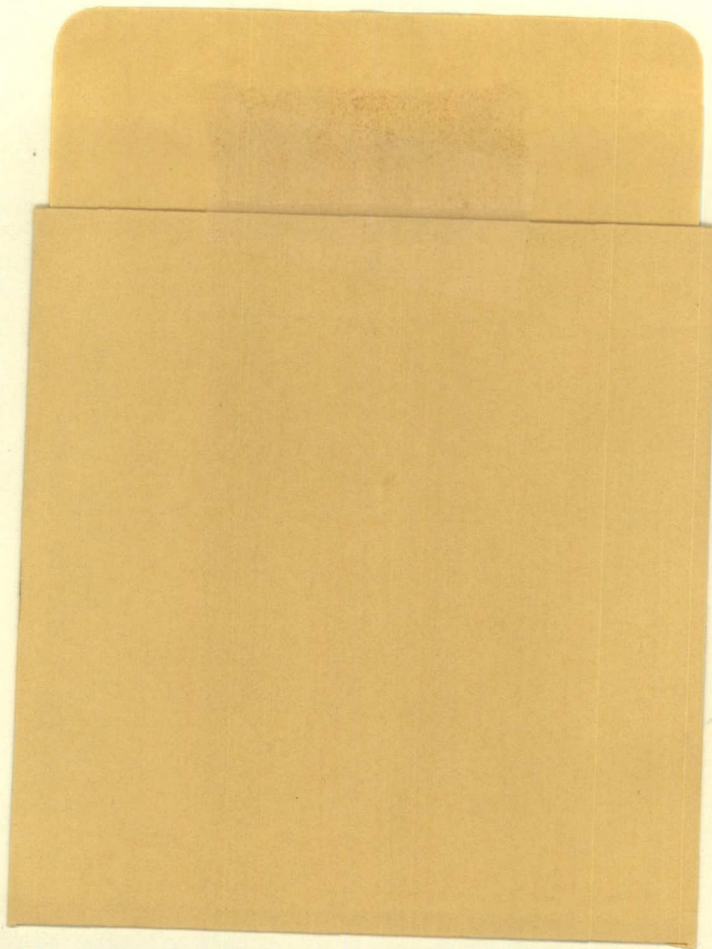
- |  |  |  |
|--|--|--|
| 38. Steven Globberman                  | Faculty of Administrative Studies,<br>York University.   | Sources of R&D Funding and<br>Industrial Growth in Canada,<br>August, 1975.  |
| 39. R.G. Cooper                        | Faculty of Management,<br>McGill University.   | Winning the New Product Game,<br>June, 1976.   |
| 40. Peter Hanel                        | Department of Economics,<br>University of Sherbrooke.  | The Relationship Existing Between<br>the R&D Activity of Canadian<br>Manufacturing Industries and Their<br>Performance in the International<br>Market, August, 1976. |
| 41. Albert R. Wood<br>Richard J. Elgie | School of Business<br>Administration,<br>University of Western<br>Ontario.                     | Early Adoption of Manufacturing<br>Innovation, 1976.   |
| 42. Robert G. Cooper                   | Faculty of Management,<br>McGill University.   | The Causes of Commercial Failure of<br>New Industrial Products, October,<br>1977.  |
| 43. James T. Goode                     | Department of Commerce<br>and Business<br>Administration.<br>University of British<br>Columbia | Japan's Postwar Experience With<br>Technology Transfer, December,<br>1975.   |
| 44. Robert Knoop<br>Alexander Sanders  | Department of Management,<br>Concordia University.   | Furniture Industry: Attitudes<br>Towards Exporting, May, 1978.   |
| 45. Stephen G. Peitchinis              | Department of Economics,<br>University of Calgary.   | The Effect of Technological Changes<br>on Educational and Skill<br>Requirements of Industry, April,<br>1978.   |
| 46. Christian Marfels                  | Department of Economics,<br>Dalhousie University.  | Structural Aspects of Small<br>Business in the Canadian Economy,<br>May, 1978.   |

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 47. J.W. Tomlinson<br>M. Thompson<br>S.M. Hills<br>R.W. Wright | Faculty of Commerce and<br>Business Administration,<br>University of British<br>Columbia. | Study of Canadian Joint Ventures<br>(Interim Reports)<br>Japan - 1977<br>Mexico - 1977<br>Venezuela and Columbia - 1978 |
| 48. Joseph Chicha<br>Pierre-André Julien                       | Département d'administra-<br>tion et d'économique.<br>Université du Québec.               | Les Stratégies de PME et Leur<br>Adaptation au Changement (Interim<br>Report). Avril, 1978                              |
| 49. Ilan Vertinsky<br>S.L. Schwartz                            | Faculty of Commerce and<br>Business Administration,<br>University of British<br>Columbia. | Assessment of R&D Project<br>Evaluation and Selection<br>Procedures - 1977  |

Veillez faire parvenir votre demande à PEIT:  
Please forward your request for TISP reports to:

Program Manager,  
Technological Innovation Studies Program,  
Technology Branch,  
Department of Industry, Trade and Commerce,  
235 Queen Street,  
Ottawa, Ontario CANADA  
K1A 0H5





INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA



56683



