
MICRO

Bulletin de recherche microéconomique

Vol. 3, N°1
Printemps 1996

La région de l'Asie-Pacifique : Débouchés et défis pour le Canada

De 60 à 70 p. 100 des échanges internationaux du Canada se font avec les États-Unis. Les économistes s'entendent généralement pour affirmer qu'il pourrait être avantageux pour le Canada de développer des rapports plus étroits en matière de commerce et d'investissement avec des pays autres que les États-Unis.

Dans ce numéro

La région de l'Asie-Pacifique : Débouchés et défis pour le Canada.....1

L'investissement étranger direct et l'intégration économique de la zone APEC4

Les structures de régie, la prise de décision et le rendement des entreprises en Amérique du Nord : Une comparaison entre le Canada et les États-Unis5

Lourdeurs administratives, réglementation et stimulants à la R-D : Une mesure des coûts8

Nos gestionnaires ont-ils les compétences nécessaires pour réussir ?9

Croissance et déclin des entreprises multinationales : Des modèles d'équilibre aux processus de roulement, selon Richard Caves11

Le Sommet de Miami de 1994 : Quelle différence une année peut faire12

De notre carnet sur la compétitivité14

Ils conviennent aussi que la région de l'Asie-Pacifique offre les possibilités de diversification les plus prometteuses pour le Canada. En l'an 2000, cette région contribuera à près de 25 p. 100 du PIB mondial, comparativement à environ 12 p. 100 en 1965. Cette tendance s'est reflétée en quelque sorte dans l'expérience que le Canada a vécue. Les relations commerciales du Canada avec les économies asiatiques se sont accrues considérablement – même si la base était restreinte au départ – et la région de l'Asie-Pacifique a maintenant surpassé la Communauté européenne en tant que deuxième partenaire commercial le plus important du Canada. Mais ces tendances globales masquent certaines lacunes troublantes – dans certains pays, le Canada ne fait qu'exploiter une infime partie du potentiel commercial. Dans d'autres cas, il en voie de se faire déclasser par d'autres pays et de perdre ainsi une partie de sa part de marché.

Afin d'examiner les débouchés et les défis que la région de l'Asie-Pacifique offre dans une optique canadienne, Industrie Canada a organisé une conférence d'une durée de deux jours qui s'est tenue à Vancouver en décembre dernier.

Ce bulletin est publié à chaque trimestre. On peut obtenir des renseignements sur toutes les publications par téléphone au (613) 952-5704 ou par télécopieur au (613) 991-1261. Pour de plus amples renseignements sur la façon de se procurer les publications mentionnées dans ce bulletin, se reporter à la dernière page.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada
ISSN n° 1198-3558



Industry Canada Industrie Canada

Canada

Pendant les diverses sessions de la conférence, des spécialistes ont présenté 14 documents de recherche portant sur un vaste éventail de questions liées à la croissance économique, dont les échanges commerciaux et les investissements, l'environnement, le tourisme et l'immigration. Les auteurs d'autres documents ont aussi examiné les répercussions des politiques mises au point dans cette région sur les politiques canadiennes en matière de commerce et d'innovation.

Alan Nymark, sous-ministre adjoint de la politique industrielle et scientifique à Industrie Canada, a inauguré la conférence en soulignant l'importance des échanges commerciaux pour le Canada, notamment le commerce avec la région de l'Asie-Pacifique. Les exportations et les importations de biens et de services, a-t-il mentionné, représentent à l'heure actuelle les deux tiers du PIB canadien. Des recherches récentes donnent fortement à penser que le commerce, l'investissement direct étranger et la technologie sont des éléments qui sont complémentaires. Selon M. Nymark, les efforts déployés par les gouvernements pour libéraliser le commerce et l'investissement auraient probablement pour effet de déclencher un mouvement d'intégration économique plus poussée entre les pays. Il en résulterait une affectation plus efficiente des ressources productives, tout en contribuant à une croissance de la productivité et des revenus réels au Canada et à l'étranger.

Profil de croissance

Parmi les principales constatations de la conférence figurent les suivantes :

- La performance des économies asiatiques au cours des années 80 appuie la théorie selon laquelle plus une économie est ouverte sur l'extérieur, plus sa croissance est rapide. Il est toutefois trop tôt pour évaluer dans quelle mesure le capital social et les attitudes culturelles influent sur la croissance économique.
- Il est possible que les politiques industrielles des pays de la région de l'Asie-Pacifique aient modifié la structure industrielle des échanges du Canada avec ces pays. Même après avoir tenu compte de la dotation canadienne en richesses naturelles, le niveau de nos exportations de ressources et de produits à base de ressources avec ces pays demeure élevé.

- Bien que les chances d'attirer de nouveaux capitaux asiatiques dans les provinces canadiennes soient en général très peu élevées, les probabilités pourraient devenir plus favorables, notamment dans le cas de l'Ontario, si l'on accordait des stimulants à l'investissement.
- Si le niveau de revenu de la Chine, de l'Inde et de l'Indonésie parvient à atteindre la moyenne des pays à revenu modéré de la région de l'Asie-Pacifique, de fortes augmentations des achats globaux de ressources en résulteront, et le Canada pourra profiter de cette croissance.
- Le Canada est bien placé pour profiter des possibilités d'exportation de services vers les pays de l'Asie-Pacifique, notamment dans le cas de certains types de services commerciaux et de services d'éducation.
- L'augmentation du nombre de touristes en provenance de la région de l'Asie-Pacifique deviendra certes l'une des sources d'exportations les plus importantes du Canada vers ces pays, si ces économies continuent de croître au rythme qu'elles ont enregistré ces dernières années.
- Les raisons qui incitent les citoyens de la région de l'Asie-Pacifique à immigrer au Canada varient considérablement d'un pays à l'autre. Les recherches indiquent qu'il y a une forte corrélation positive entre l'immigration en provenance de la région de l'Asie-Pacifique et les échanges commerciaux (qu'il s'agisse d'exportations ou d'importations) entre le Canada et les pays asiatiques.
- Des preuves convaincantes indiquent que la qualité de l'environnement dans de nombreux pays de l'Asie orientale est en voie de se détériorer, mais il serait erroné de tirer des conclusions hâtives sur la dynamique du phénomène. La croissance économique dans les pays en développement tend à accentuer la présence de plusieurs (mais non de toutes) formes de pollution. Dans plusieurs de ces pays, la hausse du revenu réel aura pour effet d'améliorer de nombreux indicateurs.

Performance et problèmes des PME

- Le taux de participation internationale des petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes dans la région de l'Asie-Pacifique est beaucoup moins élevé que celui des grandes et très grandes

entreprises – les PME canadiennes sont très concurrentielles par rapport aux sociétés américaines et aux grandes entreprises canadiennes.

- Les PME canadiennes orientées vers les marchés d'exportation ont une performance supérieure à celle des PME tournées vers le marché intérieur.
- Les PME qui veulent faire des affaires dans cette région font face à de nombreux obstacles, y compris :
 - des obstacles officiels et non officiels au commerce et à l'investissement;
 - une disponibilité limitée de capitaux à des coûts raisonnables;
 - un manque d'accès à des renseignements commerciaux complets et à jour; et
 - un manque de profondeur et de dynamisme sur le plan de la gestion à l'échelle internationale;
- Dans le cadre de l'examen de ces questions, les responsables de l'élaboration des politiques au Canada pourraient trouver l'expérience de l'Australie intéressante. Une réduction des obstacles au commerce et à l'investissement, des mesures de déréglementation économique et la proximité des marchés asiatiques ont contribué de façon significative à améliorer la performance commerciale de l'Australie dans la région de l'Asie-Pacifique. En revanche, des initiatives commerciales précises ont eu peu ou pas d'effets.

Conclusion

En somme, les auteurs conviennent que le Canada pourrait retirer des avantages importants de rapports plus étroits avec la région de l'Asie-Pacifique. Des gains pourraient être réalisés au niveau des échanges commerciaux et des flux d'investissement, du tourisme, du perfectionnement des ressources humaines, de l'innovation, de la diffusion des technologies, de la spécialisation, de la productivité et de l'utilisation des ressources.

Pour tirer avantage de ces possibilités, les entreprises canadiennes doivent manifester une présence plus agressive dans la région. Les gouvernements peuvent apporter une aide de deux façons :

- en libéralisant les courants commerciaux et les flux d'investissement entre le Canada et les économies de la région de l'Asie-Pacifique; et
- en assurant la diffusion de renseignements

commerciaux complets et à jour sur les économies asiatiques.

Parmi les autres moyens que les gouvernements peuvent utiliser pour promouvoir la présence des PME canadiennes dans les marchés de la région de l'Asie-Pacifique figurent les suivants :

- des mesures visant à améliorer l'accès au financement des exportations et d'autres initiatives;
- une aide pour favoriser le jumelage d'entreprises asiatiques avec des sociétés canadiennes en vue de former des coentreprises ou de conclure des alliances stratégiques; et
- une aide visant à stimuler l'adoption et la diffusion de technologies et de produits nouveaux.

En ce qui concerne les sciences et la technologie, les auteurs croient qu'il pourrait aussi être avantageux pour le Canada de s'employer à augmenter le nombre de projets de recherche qui font appel à une collaboration entre des universités et des institutions canadiennes et asiatiques.

Mais les auteurs soulignent qu'avant de pouvoir y parvenir, les gouvernements devront éliminer divers obstacles à une collaboration scientifique plus poussée. Parmi ces obstacles figurent une protection insuffisante des droits de propriété intellectuelle, les restrictions actuelles s'appliquant à l'investissement étranger et l'accès aux marchés asiatiques.

Quant au rôle de l'APEC, les auteurs sont d'avis que l'avenir de l'organisation sera fonction de l'aptitude des pays membres à s'entendre pour s'engager vraiment dans un processus de libéralisation accrue et de coopération plus poussée. Les pays membres devront abandonner la notion désuète que le commerce est la seule et unique voie menant aux échanges internationaux et à la mondialisation. En réalité, le commerce, l'investissement et la technologie sont des éléments qui s'unissent pour servir de fondement à l'interdépendance internationale entre les pays.

Industrie Canada publiera les textes révisés des documents présentés lors de la conférence dans un ouvrage de recherche majeur qui devrait paraître dans le courant de l'été de 1996. Le professeur Rick Harris, de l'Université Simon Fraser, agira à titre de directeur

général de la publication.

L'investissement étranger direct et l'intégration économique de la zone de l'APEC

Industrie Canada rendra publique sous peu une étude traitant des liens qui existent en matière d'investissement étranger direct entre le groupe de pays membres de l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC). Préparé par Ash Ahmad, Someshwar Rao et Colleen Barnes, le document indique que les échanges commerciaux avec les pays membres de l'APEC contribueront dans une large mesure à stimuler l'emploi et la croissance au Canada. Les auteurs concluent que les liens en matière d'investissement étranger direct (IED) avec les pays asiatiques constituent un élément d'une importance cruciale pour nouer des rapports commerciaux avec ces pays.

Principales constatations

- Toutes les économies de la région APEC-Asie, sauf la République des Philippines, ont enregistré des taux de croissance très élevés de la production et des revenus réels depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale. Elles ont ainsi pu marquer des gains importants sur les économies industrialisées au cours de cette période.
- En dépit de ces gains, les niveaux de productivité et de revenu réel dans la plupart des pays asiatiques (sauf au Japon, à Hong Kong et à Singapour) sont toujours bien en-deçà de ceux observés dans les économies de l'APEC hors Asie.
- Comment s'explique cette croissance spectaculaire des pays de la région asiatique ? Selon l'étude, ce résultat est attribuable à plusieurs éléments moteurs. Ils comprennent des taux d'épargne et d'investissement élevés, une croissance rapide des exportations, la présence d'une main-d'oeuvre bien formée et spécialisée, de faibles coûts de main-d'oeuvre, l'évolution favorable des taux de change, une ouverture sur l'extérieur et des politiques économiques axées sur le marché.
- Les effets de cette situation avantageuse vont continuer de se faire sentir. Le marché de l'APEC,

avec ses deux milliards de personnes, recèle un potentiel de croissance considérable. En raison des écarts très importants observés sur le plan de la productivité et de la technologie, la région APEC-Asie devrait continuer de maintenir sa position dominante à l'échelle mondiale en matière de croissance économique. Mais, pour réaliser cette performance, il faudra que ces pays continuent de pratiquer des politiques économiques appropriées et de renforcer leurs liens en matière de commerce et d'investissement avec les pays de l'APEC et les autres pays du monde.

Autres traits saillants

- Selon les conclusions de l'étude, les économies de l'APEC-Asie (à l'exception du Japon) affichent un degré d'ouverture aux échanges commerciaux beaucoup plus élevé que les économies de l'APEC hors Asie.
- Pendant la seconde moitié des années 80, la part des flux d'IED dans la formation intérieure de capital a plus que doublé dans la plupart des pays membres de l'APEC.
- Les parts des stocks d'investissement direct (entrant et sortant) dans le PIB ont aussi augmenté de façon prononcée dans la plupart des économies de l'APEC au cours des années 80.
- Les secteurs secondaire et tertiaire intervenaient pour la plus grande partie des stocks d'IED entrant et sortant dans les économies de l'APEC. Les pays de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) faisaient toutefois exception à cette tendance. La part du secteur tertiaire dans le stock d'IED entrant dans la zone APEC a augmenté considérablement au cours des années 80.
- En 1992, les flux d'IED entrant dans la République populaire de Chine (RPC) ont bondi à 11,2 milliards de dollars US, alors qu'ils n'étaient que de 4,4 milliards de dollars US un an plus tôt. Ce pays devenait alors le deuxième plus important récipiendaire d'IED au monde (derrière les États-Unis) et le plus important pays d'accueil de l'IED parmi les pays en développement.

Intégration économique de l'APEC : liens commerciaux

- Entre 1980 et 1992, la part des échanges à l'intérieur de la zone de l'APEC dans les échanges

totaux de l'APEC est passée d'environ 58 p. 100 à près de 70 p. 100.

- Les liens commerciaux entre l'APEC et l'Union européenne (UE) sont demeurés pratiquement au même niveau pendant les années 80, tandis que le commerce avec le reste du monde diminuait de façon spectaculaire.

Intégration économique de l'APEC : liens en matière d'investissement

- En 1992, le stock d'IED entrant qui provenait des économies de l'APEC représentait environ 50 p. 100 du stock total d'IED de l'APEC, les parts respectives des économies de l'APEC-Asie et de l'APEC hors Asie étant à peu près égales.
- Tant dans les pays de l'ANASE que dans les économies nouvellement industrialisées (ENI), la source la plus importante d'IED était la région APEC-Asie. Le Japon et les ENI étaient notamment les principaux pays d'origine de ces flux. Les économies de l'APEC hors Asie sont des investisseurs plus importants dans les ENI que dans les pays de l'ANASE.
- Les parts du Japon et de l'UE dans le stock total d'IED entrant dans la région de l'APEC hors Asie ont augmenté de façon considérable au cours des années 80. Par ailleurs, l'importance des États-Unis comme pays d'origine a diminué de façon appréciable.
- En 1992, près de la moitié du stock d'investissement direct sortant de l'APEC est allée vers d'autres économies de l'APEC, une tranche de 30 p. 100 est allée vers l'UE et les autres pays du monde ont reçu une proportion de 20 p. 100.

Rapports entre les liens commerciaux et l'investissement

Les auteurs concluent que les facteurs suivants semblent avoir joué un rôle important dans la détermination des profils de commerce et d'investissement des économies de l'APEC au cours des années 80 :

- taux de croissance économique plus élevé des pays de l'APEC, notamment dans la région APEC-Asie;
- des coûts de main-d'oeuvre très faibles dans les pays asiatiques (sauf au Japon);
- proximité géographique et évolution rapide de l'avantage comparatif des économies de l'APEC;
- affinité culturelle des économies des trois sous-

groupes de pays de l'APEC : APEC-Asie, Amérique du Nord et le duo constitué de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande (ANZ);

- ententes régionales de libre-échange (ALE, ALENA, ANASE et ANZ).

En se fondant sur deux années de référence, 1980 et 1992, les auteurs ont décelé l'existence d'une forte corrélation positive entre les profils de commerce et d'investissement des économies de l'APEC. Cette constatation laisse croire que le commerce et l'IED sont complémentaires plutôt que substituts.

- Pour la région de l'APEC, l'élasticité totale des flux commerciaux par rapport aux stocks d'IED entrant et sortant se situe en moyenne autour de 0,6. Néanmoins, l'élasticité varie sensiblement parmi les économies de l'APEC (entre 0,3 et 0,8). Elle est la moins élevée dans les pays de l'APEC-Asie.

L'investissement joue un rôle de premier plan dans l'intégration des économies de l'APEC et des liens commerciaux se développent sous l'influence des profils d'investissement. Du point de vue des responsables de l'élaboration des politiques, la présente analyse donne à penser que les efforts visant à faciliter l'investissement et le commerce devraient se poursuivre. À mesure que ces efforts porteront fruit, des pressions se manifesteront inévitablement en vue d'harmoniser les politiques entre les pays de l'APEC dans des domaines tels que le droit des sociétés, la propriété intellectuelle et la politique de concurrence.

Les structures de régie, la prise de décision et le rendement des entreprises en Amérique du Nord : une comparaison entre le Canada et les États-Unis

Au Canada et dans d'autres économies industrialisées, on reconnaît de plus en plus que les questions de régie d'entreprise ont une incidence sur la performance des pays et des entreprises. Cette observation a contribué à alimenter un débat animé sur la régie d'entreprise dans des forums tant publics que privés. Au Canada, par exemple, les auteurs d'un rapport préparé pour le compte de la Bourse de Toronto ont examiné le rôle du

conseil d'administration dans la régie d'entreprise et la prise de décision, et ils ont recommandé l'adoption de mesures visant à améliorer les structures et les pratiques de régie interne dans ce domaine.

En dépit du regain d'intérêt pour ces questions, le contexte entourant les recherches et le débat portant sur divers aspects des politiques en matière de régie d'entreprise sont demeurés trop restreints, puisqu'on a surtout mis l'accent sur le rôle que le conseil d'administration remplit en vue de sauvegarder les intérêts des actionnaires et de réduire au minimum les coûts s'encadrement. Un autre problème découle du fait que les études réalisées jusqu'à maintenant au Canada dans le domaine de la régie des sociétés sont en bonne partie de nature qualitative; elles ne reposent donc pas sur une analyse empirique rigoureuse.

Les auteurs du plus récent document de travail publié par Industrie Canada, Someshwar Rao et Clifton Lee-Sing, se sont employés à élargir le contexte de l'analyse. Ils présentent dans leur étude une analyse empirique approfondie et axée sur l'entreprise des rapports entre les structures de régie des sociétés, la prise de décision et le rendement des sociétés au Canada et aux États-Unis. L'analyse repose sur une base de données micro-économiques assemblée par les auteurs, qui comprend 3 000 entreprises américaines et 766 sociétés canadiennes.

Ils débutent avec un examen de la structure de propriété des entreprises et de la taille et de la composition des conseils d'administration dans les deux pays. Puis, les auteurs font appel à des techniques statistiques pour analyser les rapports entre les variables de régie d'entreprise, de prise de décision et de rendement dans les sociétés canadiennes et américaines. Les variables de prise de décision comprennent le ratio de l'endettement aux actifs, le ratio capital-travail, le ratio de la R-D aux ventes et le ratio des ventes à l'étranger aux ventes totales. Les variables de performance incluent la croissance des ventes et des actifs, les niveaux et la croissance de la productivité du capital et de la main-d'oeuvre et la rentabilité.

Caractéristiques de l'échantillon

- L'ensemble des ventes et des actifs des entreprises américaines comprises dans l'échantillon atteignait

3,6 et 7,0 billions de dollars US, respectivement, comparativement à 397 milliards et 1,2 billion de dollars US, respectivement, pour les sociétés canadiennes.

- Les ventes et les actifs moyens des sociétés canadiennes étaient de 0,54 billion de dollars US et 1,6 billion de dollars US, respectivement. Par ailleurs, les entreprises américaines avaient des ventes et des actifs moyens de 1,2 billion de dollars US et de 2,3 billions de dollars US, respectivement. Les auteurs soulignent que ces différences découlent d'un nombre démesurément élevé de petites entreprises dans l'échantillon canadien, comparativement à l'échantillon américain.
- Par rapport à leurs homologues américaines, les entreprises de l'échantillon canadien comprenaient une proportion plus élevée de sociétés dans le secteur des finances, de l'assurance et de l'immobilier, des mines et des industries de la fabrication à forte intensité de ressources. Par ailleurs, l'échantillon américain incluait une proportion plus élevée d'entreprises dans les industries de la fabrication à haute technicité et dans le secteur des services. Les auteurs ont souligné que la répartition industrielle des entreprises dans les deux échantillons reflète fidèlement la position des deux pays sur le plan de l'avantage comparatif.

Selon une conclusion majeure de l'étude de Rao et Lee-Sing, les structures de régie interne des compagnies canadiennes sont considérablement différentes de celles de leurs homologues américaines. Cette observation s'applique notamment à la nature et à la concentration de la propriété des entreprises, à la propriété institutionnelle, à la propriété par des initiés et à la structure du conseil d'administration.

Au Canada, la majorité (55 p. 100 en moyenne) des entreprises dans toutes les catégories de taille et dans la plupart des groupes industriels font l'objet d'un contrôle légal. En revanche, moins de 25 p. 100 des sociétés américaines sont l'objet d'un contrôle légal. Les divergences au niveau de la structure de propriété des entreprises canadiennes et américaines sont plus prononcées pour les sociétés dont le chiffre d'affaires dépasse 1 milliard de dollars US.

La présence d'initiés

En moyenne, les initiés (administrateurs ou cadres d'entreprise) détiennent plus de 20 p. 100 des actions des entreprises au Canada, comparativement à moins de 10 p. 100 aux États-Unis. Par ailleurs, la propriété institutionnelle est considérablement plus élevée aux États-Unis qu'elle ne l'est au Canada. En moyenne, les investisseurs institutionnels tels que les banques et les autres institutions financières, les caisses de retraite, les fonds communs et d'autres compagnies possèdent environ 53 p. 100 des actions avec droit de vote des entreprises américaines, comparativement à seulement 38 p. 100 au Canada.

L'étude démontre que, dans les deux pays, plus la dimension de l'entreprise mesurée en terme de chiffre d'affaires est importante, plus le nombre d'administrateurs et de cadres supérieurs est élevé. En moyenne, les administrateurs internes – des administrateurs qui sont aussi des cadres de l'entreprise – représentent 20 p. 100 de l'ensemble des administrateurs dans les sociétés canadiennes, comparativement à 22 p. 100 aux États-Unis. Le nombre d'administrateurs étrangers (non résidents) intervient pour 15 p. 100 du nombre total d'administrateurs au Canada. Des données sur le nombre d'administrateurs non résidents aux États-Unis n'étaient pas disponibles.

Au Canada comme aux États-Unis, le chef de la direction siège au conseil d'administration de la plupart (près de 90 p. 100) des sociétés. Mais, au Canada, le chef de la direction ne cumule les fonctions de président du conseil d'administration que dans 34,5 p. 100 des entreprises. Aux États-Unis, plus de 60 p. 100 des chefs de la direction occupent aussi le fauteuil de président du conseil.

Selon Rao et Lee-Sing, il y a une corrélation passablement élevée dans les deux échantillons entre les variables de structure de régie interne, de prise de décision et de performance des entreprises; toutefois, les auteurs soulignent que les résultats sont moins robustes dans le cas des entreprises canadiennes. Parmi d'autres facteurs qui exercent une incidence importante sur les variables de performance et de prise de décision dans les deux pays figurent la dimension de l'entreprise et ses caractéristiques industrielles.

Incidences sur la compétitivité

Quelle incidence ces caractéristiques exercent-elles sur la performance des entreprises canadiennes et américaines ? Les auteurs de l'étude tirent les conclusions suivantes :

- Parmi les sociétés américaines, la propriété institutionnelle, le ratio de propriété par des initiés et le ratio des administrateurs internes exercent une incidence considérable sur la performance en matière de rentabilité, de productivité et de croissance.
- La performance économique des sociétés américaines qui font l'objet d'un contrôle largement réparti et d'un contrôle effectif est considérablement supérieure à celle des entreprises assujetties à un contrôle légal.
- Au Canada, par contre, le ratio des administrateurs internes exerce une incidence positive sur le rendement des sociétés.
- La performance des entreprises canadiennes sur le plan de la croissance, notamment l'augmentation des actifs, affiche une corrélation positive avec le ratio des administrateurs étrangers.
- La taille du conseil et le fait que le chef de la direction cumule ou non les fonctions de président du conseil ne semblent pas avoir un effet notable sur la performance des sociétés dans les deux pays.
- Dans les deux pays, la performance des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions de dollars US est considérablement plus faible que celle des entreprises dont les ventes dépassent les 2 milliards de dollars US.

En somme, les résultats de l'étude de Rao et Lee-Sing indiquent que, aux États-Unis, la structure de propriété des entreprises a une incidence sur le rendement économique et la prise de décision dans les sociétés. Au Canada, toutefois, ces variables ne semblent pas avoir une influence déterminante. Des divergences importantes au niveau de la structure de propriété entre les deux pays pourraient expliquer les différences observées sur le plan des résultats statistiques.

Tenir compte des divergences

Les conclusions de l'étude mettent en relief la nécessité d'adopter des stratégies différentes en matière de politiques de régie d'entreprise dans les deux pays.

Aux États-Unis, des mesures gouvernementales visant à stimuler les interventions et la propriété institutionnelles, à augmenter la propriété par des initiés et à réduire la concentration de la propriété auraient pour effet d'améliorer le rendement des entreprises.

Au Canada, par ailleurs, les efforts des gouvernements et des sociétés devraient porter sur l'amélioration des pratiques de régie interne comme la réduction du retranchement des cadres supérieurs et de l'utilisation du droit de vote différentiel, la protection et le renforcement des droits des actionnaires minoritaires, la mise en application de mesures axées sur la responsabilité des administrateurs et l'amélioration des techniques de divulgation. De plus, d'affirmer Rao et Lee-Sing, l'étude n'offre aucun appui à une intervention de l'État pour réglementer la dimension et la structure des conseils d'administration tant au Canada qu'aux États-Unis.

Lourdeurs administratives, réglementation et stimulants à la R-D : Une mesure des coûts

Lorsque les responsables des politiques ont conçu le programme de crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS-DE), ils ont mis au point des normes d'observation rigoureuses sous forme de modalités de présentation de rapport et d'autres mesures.

L'objectif visé était tout à fait valable puisqu'on voulait s'assurer que les crédits accordés aux termes du programme ne stimuleraient que les activités que le gouvernement entendait encourager. Mais certains critiques ont laissé entendre que des normes rigides peuvent être inefficaces. Plus précisément, elles peuvent avoir pour effet de faire grimper les coûts d'observation de façon telle que les entreprises susceptibles de lancer des projets de R-D se verront dissuadées d'utiliser le programme.

Les coûts d'observation considérés sous cet angle sont-ils vraiment nuisibles ?

Oui et non, d'affirmer Alan Macnaughton, Sally Gunz

et Karen Wensley dans un document hors-série qu'Industrie Canada a publié sous le titre « La mesure du coût d'observation lié aux dépenses fiscales ». Les auteurs ont conclu qu'en dépit des plaintes selon lesquelles le programme de RS-DE comporte l'obligation de tenir de volumineux registres, les coûts d'observation annuels pour les entreprises comprises dans l'échantillon sont très faibles, soit 0,7 p. 100 des crédits demandés. Ces coûts seraient encore plus faibles, ajoutent-ils, si l'on tenait compte de la valeur des stimulants accordés par les provinces, qui ne comportent que des coûts d'observation supplémentaires minimales. Par conséquent, les auteurs concluent que le programme de crédits pour la RS-DE est une formule économiquement efficace pour soutenir les programmes de R-D au Canada.

Mais les auteurs soulignent que, lorsque les moyennes sont décomposées en fonction de l'importance du montant des crédits demandés, le tableau d'ensemble se modifie. Pour des demandes de crédits inférieures à 200 000 \$, le coût d'observation est beaucoup plus élevé puisqu'il atteint 15 p. 100 ou plus. Dans leur analyse du phénomène, Macnaughton, Gunz et Wensley examinent divers éléments qui peuvent avoir une incidence sur les coûts d'observation, y compris la taille de l'entreprise et s'il s'agissait de crédits remboursables ou non. Leur conclusion : le facteur le plus significatif est le montant du crédit demandé et non la taille de l'entreprise – en effet, même de grandes entreprises qui réclament des crédits d'impôts peu élevés peuvent faire face à des coûts d'observation relativement élevés.

De leur examen des coûts de démarrage et des coûts des activités de vérification, les auteurs concluent que les allégations au sujet des lourdeurs administratives ne tiennent pas, car ces coûts tendent à être encore plus faibles que les coûts d'observation annuels.

Ces résultats tiennent même après une vérification par recoupements. En effet, en plus de rassembler des données de nature objective, les auteurs ont demandé aux requérants compris dans l'échantillon de donner leurs impressions sur les coûts d'observation annuels. Une proportion de 73 p. 100 ont déclaré que le niveau des coûts d'observation était acceptable.

Nos gestionnaires ont-ils les compétences nécessaires pour réussir ?

« Les cadres canadiens ont-ils les compétences nécessaires pour relever avec succès le défi de la concurrence posé par une économie mondialisée et fondée sur la connaissance ? »

Telle est la question examinée dans l'étude intitulée *Le perfectionnement des compétences des cadres au Canada*, un nouveau document hors-série rédigé par Keith Newton et préparé pour l'un des nouveaux services d'information stratégique du ministère, appelé CONTACT! - le Réseau d'information sur la gestion (RIG).

Dans son étude (le numéro 13 dans la collection des Documents hors-série), Newton examine des données empiriques axées sur les questions suivantes : la qualité de la gestion au Canada, la demande et l'offre de produits et de services de perfectionnements des compétences des cadres, la qualité et la disponibilité de renseignements relatifs au marché des compétences des cadres et les conséquences de toutes ces questions sur le plan des politiques.

Newton souligne que, même si le progrès technologique et les idées novatrices sont d'une importance cruciale au succès, le gestionnaire vraiment innovateur à l'heure actuelle doit être plus qu'un pionnier dans l'introduction de matériel et de logiciels. Il doit aussi être à l'avant-garde sur le plan de la création d'un climat organisationnel réceptif à l'innovation, à l'intérieur duquel les nouveaux instruments peuvent être mis à contribution.

De plus, d'affirmer Newton, le succès exige inévitablement une attention minutieuse à un marché instable et à des modalités exemplaires de financement et de marketing, mais il nécessite aussi une nouvelle largeur de vue. Plus précisément, il exige ce qu'il appelle une « tournure d'esprit mondiale » qui dépasse les frontières locales ou même nationales pour rechercher de nouveaux marchés, de nouvelles connaissances et de nouvelles idées. En outre, les gestionnaires doivent dorénavant mettre un accent spécial sur le développement d'« actifs immatériels », notamment la mise en valeur du capital intellectuel – la

source ultime de percée concurrentielle dans la nouvelle économie.

L'auteur cite de nombreuses enquêtes qui indiquent que, par rapport à ces nouveaux défis, les compétences des gestionnaires canadiens peuvent laisser à désirer. Des carences existent à l'échelle d'un large éventail de niveaux et de types de compétences, y compris les compétences de base, et elles sont nulle part plus prononcées que dans les petites et moyennes entreprises. Par exemple, selon une étude récente de Statistique Canada et d'Industrie Canada portant sur l'expansion des petites entreprises, les compétences des cadres sont le facteur de croissance le plus important. Toutefois, les résultats de l'enquête indiquent que la majorité des répondants ont jugé que les compétences des cadres des petites entreprises étaient « faibles » ou « très faibles ».

L'auteur laisse entendre que ces carences peuvent avoir une incidence sur notre performance à l'échelle internationale : le Canada se classait globalement au douzième rang en 1992 d'après le *World Competitiveness Report*, mais au seizième rang dans le domaine de la gestion, ce qui est bien en-deçà de la moyenne.

Les programmes ne manquent pas

Dans son examen des éléments du côté de l'offre du marché, Newton démontre clairement qu'il n'y a pas de pénurie de programmes de perfectionnement des cadres et que les entreprises canadiennes peuvent obtenir des services à partir de toute une variété de sources. Pourquoi n'en profitent-elles pas ?

L'histoire et la culture sont peut-être les raisons qui expliquent ce phénomène. Newton cite plusieurs enquêtes qui appuient l'argument selon lequel le perfectionnement des cadres au Canada n'est tout simplement pas considéré comme une partie intégrante de la conduite des affaires. Ces constatations sont compatibles avec la théorie populaire selon laquelle le Canada n'a pas développé une forte « culture de la formation » à cause de l'arrivée d'immigrants hautement qualifiés. Selon une enquête faite en 1991 auprès de 1 000 entreprises canadiennes, un peu plus du tiers seulement des sociétés avaient adopté des politiques sur la formation et le perfectionnement des cadres et

seulement 12 p. 100 des cadres à tous les niveaux avaient participé à de tels programmes. (En revanche, une enquête effectuée en 1989 auprès d'entreprises américaines a révélé que 84 p. 100 d'entre elles offraient des programmes de perfectionnement des compétences des cadres.)

La situation ne semble pas très prometteuse non plus en ce qui concerne le développement d'une « tournure d'esprit mondiale » à laquelle nous avons fait allusion plus tôt. Selon les conclusions d'un rapport du Forum entreprises-universités, l'un des principaux obstacles au progrès ultérieur de l'« internationalisation » des cadres canadiens ne provient pas des écoles de commerce ou des gouvernements, mais des entreprises elles-mêmes : « Les cadres de direction canadiens, pour quelque raison que ce soit, ne s'intéressent pas à des programmes structurés de formation en gestion internationale ».

Pyramides et sommets

Dans le cadre de son examen plus poussé du marché des compétences des cadres, Newton débute avec le côté de la demande. Il propose le modèle d'une pyramide qui repose sur une large plate-forme de compétences de base telles que la capacité de lire, d'écrire et de compter, et d'habiletés essentielles comme les communications. Cette base soutient des compétences plus précises, telles les compétences techniques propres à un emploi. Au haut de la pyramide, on trouve ce que l'auteur a appelé les « compétences au sommet ». Il s'agit d'aptitudes d'une importance cruciale pour réussir mais elles sont habituellement innées et extrêmement difficiles à acquérir : vision, créativité, perspicacité et magnétisme.

Une constatation étonnante du côté de la demande est que beaucoup de personnes et d'entreprises qui ont des problèmes de compétences insuffisantes en gestion ne réalisent nullement qu'elles font face à de tels problèmes. Dans certains cas, les gestionnaires ne connaissent pas la nature de leurs besoins. Les entreprises ne considèrent ordinairement pas que des lacunes au niveau de la gestion sont un domaine qui doit être amélioré par la formation.

Des observations fondées sur des programmes de l'ancien ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie montrent que des clients concluent souvent

à tort que leurs problèmes sont liés à la technologie, alors qu'en réalité, ils découlent de lacunes dans des domaines comme l'organisation du travail et la formation. Ces conclusions mettent évidemment en relief le fait qu'il existe un besoin urgent de disposer d'instruments de diagnostic efficaces, à la portée de tous et accessibles – l'une des principales conclusions de l'étude en matière de politiques.

Du côté de l'offre, l'auteur décrit le vaste éventail de produits et de services disponibles dans le domaine du perfectionnement des cadres. Mais il souligne une conclusion majeure de la campagne sectorielle d'Industrie Canada sur les services de formation et d'éducation commerciales, selon laquelle l'industrie manque de coordination et d'« identité ».

Les aspects positifs

L'un des aspects plus positifs de l'examen de l'offre a trait à l'observation selon laquelle les écoles de commerce réagissent avec un nouveau pragmatisme aux réalités nouvelles. Un plus grand nombre d'établissements offrent des cours qui répondent aux besoins en gestion du monde véritable des petites entreprises – par exemple, dans les domaines de l'entrepreneuriat, de la formation des femmes en gestion et de la conduite des affaires dans les pays étrangers.

L'auteur du document met aussi en relief des signes tangibles selon lesquels le secteur universitaire au Canada est en voie de commencer à nouer des liens avec l'industrie et à répondre à ses besoins.

Par chance, d'affirmer Newton, il se peut que nous ayons changé de cap pour nous écarter de la trajectoire décrite par Harold Levitt de l'Université Stanford lorsqu'il a lancé l'avertissement que les programmes de MBA en Amérique du Nord avaient pour effet de transformer systématiquement « de jeunes hommes et de jeunes femmes bien équilibrés [...] en des personnes insensibles, à l'esprit bancal et sans envergure ».

Ceci dit, le message principal de l'étude invite néanmoins à la prudence : il s'agit d'un marché aux prises avec des problèmes d'information imparfaite concernant ce qui est disponible dans le domaine des programmes de perfectionnement des cadres. Les

produits et les services du secteur ne sont pas bien connus des entreprises canadiennes. D'après les conclusions d'une étude du Centre canadien du marché du travail et de la productivité, l'absence d'une source d'information facilement accessible et à coût abordable sur les programmes de formation disponibles au Canada est l'un des éléments majeurs qui entrave l'accès du monde des affaires au perfectionnement des compétences.

Ces carences au niveau de l'information occupent une place importante dans la dernière partie de l'étude consacrée à l'analyse des politiques. À cet égard, l'auteur soutient que l'État pourrait jouer un rôle utile sur le plan de la prestation et de la diffusion de renseignements stratégiques sur les produits, les services, les politiques et les pratiques dans le domaine du perfectionnement des cadres. Un modèle générique d'un répertoire d'information sur la gestion y est analysé, comme le sont aussi les plans précis pour une initiative d'Industrie Canada qui a maintenant vu le jour sous la forme du Réseau d'information sur la gestion (RIG).

L'auteur conclut son étude en suggérant d'entreprendre d'autres travaux d'analyse. Il perçoit qu'il faut poursuivre les recherches afin d'alimenter et d'enrichir le volet du RIG qui met l'accent sur l'analyse comparative et l'examen des meilleures pratiques de gestion. De plus, il faut redoubler d'effort pour susciter un dialogue et une collaboration entre le monde des affaires et les milieux universitaires. L'un des domaines dans lequel cette collaboration est particulièrement vitale est celui de donner aux entreprises canadiennes un meilleur accès au volet « recherche » du champ des sciences de la gestion. Les dirigeants des milieux d'affaires pourraient ainsi mieux comprendre et mieux utiliser les techniques, les stratégies et les renseignements en matière de gestion à la fine pointe du progrès.

Croissance et déclin des entreprises multinationales : Des modèles d'équilibre aux processus de roulement, selon Richard Caves

Des travaux récents dans le domaine de l'analyse du

changement et du roulement des entreprises pourraient être des ajouts utiles aux techniques qu'utilisent les responsables des politiques et leurs conseillers pour analyser les entreprises multinationales. Tel est le message essentiel que contenait une allocution récente prononcée par l'économiste américain réputé, Richard Caves.

Dans son exposé de novembre 1995 devant le personnel d'Industrie Canada à l'occasion de son passage à la tribune des conférenciers éminents, Caves a invité son auditoire à aller au-delà des sentiers traditionnels de l'analyse statique pour considérer les entreprises multinationales comme étant engagées dans un processus de changement systématique.

Après avoir présenté à ses auditeurs un survol des écrits portant sur les processus de roulement, Caves a soutenu que les entreprises faisant partie d'une industrie sont l'objet de réorganisations continues sous l'influence des changements et des revers de fortune. Elles subissent l'emprise des processus systématiques de naissance, d'expansion, de déclin et de fermeture. Les changements qui en résultent sur le plan de l'efficacité ont une incidence immédiate sur l'état de leurs recettes et de leurs coûts. Même les grandes entreprises n'échappent pas à ces influences, bien que, à cause de leur dimension, l'incidence puisse ne pas être perceptible immédiatement.

Pendant son exposé, Caves a présenté plusieurs observations de nature générale tirées des études déjà publiées dans ce domaine, y compris les suivantes :

- les marchés ayant des taux d'entrée bruts élevés affichent aussi des taux de départ élevés;
- les taux de départ accélérés des dernières années ont contribué à faire grimper le taux d'entrée observé à l'heure actuelle;
- plus la taille du nouvel arrivant est importante, plus ses chances de succès sont élevées; et
- des industries à forte concentration ou celles qui utilisent des ensembles complexes d'actifs spécialisés font l'objet de plus nombreux changements de contrôle, tandis que des industries non concentrées ou formées d'entreprises moins spécialisées enregistrent des nombres plus élevés d'ouverture et de fermeture d'usines.

Après avoir passé en revue les recherches sur les processus de roulement et leur applicabilité aux entreprises multinationales, Caves a tiré les trois conclusions majeures suivantes :

- les multinationales sont aussi soumises à une courbe d'apprentissage en ce qui concerne leurs investissements à l'étranger – elles réussissent mieux au fil des années; les risques sont moins élevés et les taux d'échec diminuent à mesure que le nombre de projets d'expansion se multiplie;
- les multinationales ont tendance à « optimiser » leurs connaissances en utilisant comme tremplin de leur stratégie d'expansion une série de pays d'accueil. La progression habituelle consiste à débiter avec le marché le plus près et/ou le plus connu et à utiliser l'expérience acquise à cet endroit pour poursuivre l'expansion ailleurs. Le même processus est ensuite suivi pour les vagues d'expansion subséquentes.
- les dangers liés à l'investissement étranger direct sont plus indépendants des risques que comportent des investissements par ailleurs comparables sur le marché intérieur. Il en est ainsi parce que les multinationales implantées sur des marchés étrangers vendent habituellement ce qui reste de leurs anciennes installations à une entreprise locale déjà établie sur ce marché.

Passant ensuite à l'examen des conséquences sur le plan des politiques publiques de ses conclusions, Caves a souligné l'incertitude fondamentale liée à l'investissement étranger. À la lumière du processus de roulement et du caractère aléatoire des réalisations, le désinvestissement et le retrait par des multinationales peuvent tout simplement être des réactions à des résultats négatifs obtenus sur le marché. Si l'on tente d'attirer des investissements étrangers, a-t-il dit en guise de conclusion, il faut être prêt à offrir des subventions ou des allègements fiscaux qui, au bout du compte, pourraient se révéler dans certains cas être des gouffres sans fond.

Le Sommet de Miami de 1994 : Quelle différence une année peut faire

Industrie Canada recevait récemment Jeffrey Schott, attaché principal de recherche à la *Institute for International Economics* de Washington (D.C.), à titre d'invité à sa tribune des conférenciers éminents. Dans son allocution intitulée *Perspectives de libre-échange dans l'hémisphère occidental*, Schott a passé en revue les progrès réalisés depuis la tenue du Sommet des Amériques à Miami en 1994. Il s'agit de la rencontre au cours de laquelle les premiers ministres se sont engagés au nom de leur pays à négocier un accord de libre-échange général (ALEG) d'ici l'an 2005.

Schott avait choisi pour thème de son exposé « quelle différence une année peut faire ». Dans les douze mois qui ont suivi la tenue du Sommet de Miami, des pressions contraires se sont manifestées tant pour conclure que pour faire échouer un ALEG.

Le projet a fait face à de nombreux obstacles. Premièrement, le sénat américain a refusé de permettre aux négociateurs américains d'utiliser la procédure accélérée. Cette démarche a empêché le Chili d'adhérer à l'ALENA, en plus de stopper le projet américain d'étendre les préférences prévues dans l'ALENA aux 24 pays faisant partie de l'Initiative du bassin des Caraïbes.

Puis, la crise du peso mexicain et le débat subséquent sur les mesures de sauvetage ont eu pour effet de remettre en question la durabilité des réformes économiques en Amérique latine, la capacité des pays en développement à s'adapter à la libre concurrence et le bien-fondé de conclure des accords de libre-échange avec des concurrents à faibles salaires. Enfin, des événements politiques tels que des litiges de frontières en Amérique du Sud et le conflit entre la Colombie et les États-Unis au sujet de la contrebande des stupéfiants a soulevé des doutes sur l'existence de l'harmonie nécessaire pour mobiliser les efforts en vue de conclure un ALEG.

Mais il n'y a pas que des mauvaises nouvelles, d'ajouter Schott. Des réformes économiques se poursuivent dans la région. Des réformes fiscales majeures ont pour effet de diminuer l'utilisation de taxes sur les échanges

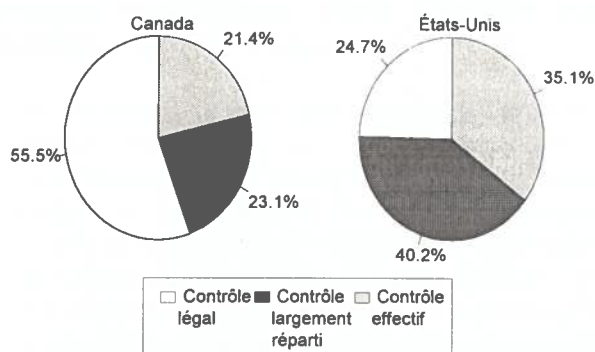
commerciaux et de les remplacer par des systèmes de taxes à la consommation. Plusieurs pays sont en voie de privatiser des sociétés d'État, notamment dans les secteurs de l'énergie et des télécommunications. On assiste aussi à une convergence des politiques et des pratiques commerciales par suite de la participation de ces pays aux négociations de l'Uruguay Round. Enfin, sept groupes de travail au niveau des fonctionnaires furent établis lors de la rencontre ministérielle de juin 1995 à Denver et quatre autres groupes seront créés au moment de la rencontre ministérielle de mars 1996. Ces groupes s'emploieront à éliminer les obstacles actuels sur la voie de l'intégration, à empêcher l'apparition de nouveaux obstacles et à se pencher sur des problèmes qui ne sont pas abordés dans le cadre des accords multilatéraux ou sous-régionaux existants.

Dans l'ensemble, Schott juge qu'un ALEG verra probablement le jour par l'intermédiaire d'une évolution des efforts d'intégration sous-régionaux actuels, conjuguée à une étape de négociations de choc dans le cadre de laquelle les participants se réuniront et négocieront les divers éléments d'une entente. Ceci dit, le conférencier a émis l'avis que des normes et des modèles calqués sur l'ALENA domineront toute proposition d'intégration à l'échelle hémisphérique.

En dépit de l'impasse politique actuelle aux États-Unis, Schott croit qu'il est dans l'intérêt des États-Unis de poursuivre une stratégie orientée sur les exportations afin de réduire les pressions protectionnistes américaines. Il soutient aussi que la participation des États-Unis est une condition nécessaire mais non suffisante pour une intégration à l'échelle de l'hémisphère occidental. Pour que l'intégration hémisphérique réussisse, les principaux pays de l'Amérique latine et de la région des Caraïbes devront continuer à développer et à élargir leurs propres programmes de réforme économique.

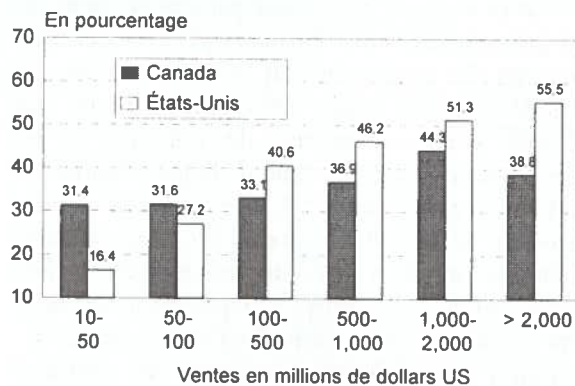
DE NOTRE CARNET SUR LA COMPÉTITIVITÉ

Concentration de la propriété des sociétés au Canada et aux États-Unis



Source : Compilations d'Industrie Canada à partir de données tirées de Compact Disclosure Canada, Compact Disclosure Worldscope et Compact Disclosure SEC.

Proportion des actions avec droit de vote détenues par des institutions selon la taille des sociétés



Source : Compilations d'Industrie Canada à partir de données tirées de Compact Disclosure Canada, Compact Disclosure Worldscope et Compact Disclosure SEC.

PROPRIÉTÉ DES ENTREPRISES EN AMÉRIQUE DU NORD

- Le niveau de concentration de la propriété des entreprises ou de contrôle des sociétés se mesure à partir du nombre d'actions avec droit de vote détenues par un seul actionnaire ou par un petit groupe d'actionnaires. En somme, il s'agit du contrôle effectif des actions avec droit de vote.
- Il existe trois catégories de concentration de la propriété : un *contrôle largement réparti*, en vertu duquel les entreprises n'ont aucun actionnaire ou groupe d'actionnaires connexes qui possèdent, directement ou indirectement, plus de 20 p. 100 des actions avec droit de vote; un *contrôle effectif*, selon lequel les entreprises ont un actionnaire ou un groupe d'actionnaires qui détiennent entre 20 et 49,9 p. 100 des actions avec droit de vote; et un *contrôle légal*, en vertu duquel un actionnaire ou un petit groupe d'actionnaires détiennent directement ou indirectement plus de 50 p. 100 des actions avec droit de vote d'une société.
- Dans l'échantillon canadien, près de 80 p. 100 des entreprises font l'objet d'un contrôle légal ou d'un contrôle effectif, comparativement à seulement 60 p. 100 aux États-Unis.
- Des études récentes donnent à penser que les propriétaires institutionnels comme les institutions financières, les caisses de retraite, les fonds communs et d'autres sociétés jouent un rôle important sur le plan de l'amélioration du processus de prise de décision et du rendement des entreprises.
- La propriété institutionnelle dans l'échantillon canadien augmente de façon systématique en fonction de la dimension des entreprises dans les six catégories, sauf pour les sociétés de la catégorie la plus élevée. Toutefois, ce rapport n'est pas aussi accentué que celui qu'on peut observer dans l'échantillon américain.
- La propriété institutionnelle varie considérablement entre les industries canadiennes, passant d'un seuil d'environ 10 p. 100 dans l'agriculture, les forêts et la pêche, à un sommet de près de 70 p. 100 dans les industries de la fabrication à haute technicité, avec une moyenne d'environ 38 p. 100. Par ailleurs, le niveau de propriété institutionnelle aux États-Unis varie à l'intérieur d'un écart restreint allant de 45 à 56 p. 100, avec une moyenne de 53 p. 100.

PUBLICATIONS

PARUTIONS RÉCENTES

Documents de travail d'Industrie Canada

N° 6 – *La mesure du coût d'observation lié aux dépenses fiscales : les stimulants à la recherche-développement*, Sally Gunz, Alan Macnaughton et Karen Wensley.

N° 7 – *Les structures de régie d'entreprise, la prise de décision et le rendement des entreprises en Amérique du Nord*, P. Someshwar Rao et Clifton R. Lee-Sing.

N° 8 – *L'investissement étranger direct et l'intégration économique de la zone APEC*, Ash Ahmad, Someshwar Rao et Colleen Barnes.

Documents de discussion d'Industrie Canada

N° 2 – *Le changement technologique et les institutions économiques internationales*, Sylvia Ostry.

N° 3 – *La régie des sociétés au Canada et les choix sur le plan des politiques*, Ronald Daniels et Randall Morck

Documents hors-série d'Industrie Canada

N° 12 – *Technologie et économie : Examen de certaines relations critiques*, Michael Gibbons

N° 13 – *Le perfectionnement des compétences des cadres au Canada*, Keith Newton

À PARAÎTRE

Documents de recherche d'Industrie Canada

Politiques microéconomiques : Effets de la croissance basée sur les connaissances.

Documents de travail d'Industrie Canada

N° 9 – *Les stratégies de mandat mondial des filiales canadiennes*, Julian Birkinshaw.

N° 10 – *La productivité dans le secteur des télécommunications et de la fabrication du matériel connexe*, Jeffrey Bernstein.

N° 11 – *Évolution de la structure industrielle canadienne : Productivité et croissance*, Surendra Gera et K. Mang.

Documents de discussion d'Industrie Canada

N° 4 – *L'IED et les politiques d'encadrement du marché dans les économies membres de l'APEC*, Ronald Hirshhorn.

On peut obtenir une liste complète des publications de recherche d'Industrie Canada et des renseignements sur tous les titres énumérés ci-dessus en s'adressant à la :

Direction générale de l'analyse micro-économique
Industrie Canada

5^e étage, Tour ouest

235, rue Queen

Ottawa (Ontario)

K1A 0H5

Téléphone : (613) 952-5704

Télécopieur : (613) 991-1261

On peut acheter les documents de recherche en s'adressant aux Presses de l'Université de la Colombie-Britannique :

Téléphone : (604) 822-5959

Télécopieur : 1-800-668-0821.