

Enquête sur la restructuration des entreprises au Canada

Carolyn C. Kwan, département des Recherches

- Une enquête réalisée auprès de 140 firmes canadiennes représentant tous les secteurs d'activité a confirmé la perception selon laquelle les restructurations d'entreprises (nous entendons par là un changement fondamental dans la façon dont les entreprises mènent leurs opérations) ont été plus répandues dans les années 1990 que dans les années 1980.
- L'adoption de nouvelles technologies a représenté le type de restructuration le plus courant. Règle générale, l'investissement dans la technologie était davantage fonction de la disponibilité de celle-ci que de son coût abordable. Un autre type de restructuration observé est l'expansion de l'entreprise, qui est réalisée par un renforcement des points de vente ou encore par des fusions ou des regroupements.
- La restructuration a fait perdre davantage d'emplois dans les entreprises sondées durant les années 1990 qu'au cours de la décennie précédente. La cause la plus commune de la diminution de l'emploi est la concurrence, qui a rétréci les marges bénéficiaires et entraîné une compression des coûts de main-d'œuvre. La restructuration a eu d'autres effets sur la main-d'œuvre, notamment un ajustement de l'éventail des compétences au profit des travailleurs hautement qualifiés et le recours croissant à des employés contractuels.
- Compte tenu des changements structurels qui se sont opérés dans l'économie, la progression relativement faible de la productivité du travail au cours des années 1990 s'explique difficilement. Néanmoins, les entreprises demeurent optimistes en ce qui concerne leur rendement futur.

Vers la fin des années 1980 et au début des années 1990, des changements structurels majeurs se sont opérés dans l'économie canadienne. À ce titre, mentionnons notamment l'Accord de libre-échange (ALE), la déréglementation des secteurs des transports, des communications et des services financiers, l'arrivée au pays de grandes sociétés américaines de commerce de détail et l'introduction de la taxe sur les produits et services (TPS). Si certaines observations empiriques peuvent laisser croire que ces chocs ont eu pour effet d'intensifier la restructuration, aucune preuve tangible ne vient confirmer cette conclusion. La restructuration associée aux changements survenus peut néanmoins expliquer, du moins en partie, la tenue anémique de la production et de l'emploi durant la première moitié des années 1990.

La relation entre le niveau d'emploi de l'entreprise et sa restructuration (définie ici comme un changement fondamental dans la façon dont l'entreprise mène ses opérations) n'a pas fait l'objet d'études poussées ni été mesurée de façon exhaustive. L'ampleur de la restructuration et de ses effets sur l'emploi, par exemple, est difficile à déterminer au moyen des données et des techniques d'analyse traditionnelles. Il peut donc être indiqué de se renseigner directement auprès des entreprises¹. Industrie Canada a réalisé une enquête auprès de 63 entreprises canadiennes ayant indiqué, dans des documents rendus publics, qu'elles avaient

1. Adoptant une méthode différente, Parker (1995) examine l'évolution des coûts relatifs de la main-d'œuvre et du capital ainsi que son incidence sur la production et l'emploi.

Les entrevues menées dans le cadre de l'enquête l'ont été par Brigid Brady, Paul Fenton, Mark Illing, Carolyn Kwan, Louis-Robert Lafleur, Hung-Hay Lau, Sophie Monnier, Farid Novin et Mike Stockfish, avec le soutien technique des cinq bureaux régionaux. Irene Ip et Allan Crawford ont coordonné le projet et fourni des commentaires très utiles. La Banque du Canada remercie également de leur collaboration les entreprises qui ont participé à l'enquête.

subi une restructuration au cours de la période 1994-1995 (Magun, 1998). L'échantillon a d'abord été conçu pour déterminer les effets de la restructuration sur les entreprises qui s'étaient engagées dans ce genre d'opération. S'il fournit des renseignements utiles pour les besoins de l'étude du ministère, l'échantillon d'Industrie Canada ne révèle rien à propos des effets globaux de la restructuration sur l'économie canadienne durant les années 1990, puisqu'il n'inclut que des sociétés cotées en bourse dont on savait qu'elles s'étaient restructurées sur une période de deux ans.

Le personnel des bureaux régionaux de la Banque du Canada a donc réalisé sa propre enquête, qui s'attachait principalement à comparer les années 1980 et 1990 afin d'établir si la restructuration pouvait avoir été plus intensive au cours de la dernière décennie que durant les dix années précédentes. Contrairement à Industrie Canada, la Banque n'a pas restreint l'échantillon de son enquête aux entreprises ayant fait l'objet d'une restructuration. À la lumière de l'expérience vécue par les entreprises durant les deux décennies visées, l'étude a cherché à approfondir l'ampleur et la nature des restructurations qui ont alors eu cours, afin de déterminer si les différences que l'on a pu observer entre ces deux périodes se sont répercutées sur le marché de l'emploi. L'enquête a été conçue pour remplir un triple but : établir s'il existe des liens entre la restructuration et l'emploi à l'échelon de l'entreprise; examiner le rôle que la restructuration a pu jouer dans la faiblesse relative du marché de l'emploi durant la première moitié des années 1990, comparativement aux cycles antérieurs de l'économie canadienne, et déterminer si l'on peut raisonnablement s'attendre à ce que la restructuration contribue à améliorer la productivité dans l'avenir.

Résultats de l'enquête

Dans le cadre de l'enquête, réalisée au second semestre de 1998, 140 entreprises canadiennes ont été interrogées au sujet des activités de restructuration qu'elles ont menées au cours des années 1980 et 1990. L'échantillon est dans les grandes lignes représentatif de l'économie canadienne, le nombre de firmes issues de chaque région et de chaque secteur d'activité étant proportionnel à l'importance de ces derniers dans l'ensemble de l'économie². Les échantillons étant

2. L'enquête et l'échantillon ont été conçus de manière à présenter un profil représentatif des entreprises canadiennes. Les données propres à une région ou à des entreprises d'une certaine taille se comparent sensiblement aux résultats globaux.

relativement petits dans certains secteurs, il faut toutefois interpréter les données avec prudence. Des renseignements sur la méthodologie de l'enquête sont présentés en annexe³.

L'ampleur de la restructuration

Les résultats généraux de l'enquête sont clairs : de nombreuses entreprises canadiennes ont restructuré leurs opérations au cours des années 1980 et 1990. Or, le phénomène a été plus intense dans les années 1990 qu'au cours de la décennie précédente. Des 140 entreprises visées par l'enquête, 87 % ont indiqué avoir subi une restructuration majeure au cours des années 1990, contre 36 % durant les années 1980 (Tableau 1). Plus de la moitié des répondants ont dit s'être restructurés dans les années 1990, mais non dans les années 1980 (Tableau 2). Par ailleurs, 68 % des entreprises productrices de biens et 90 % des entreprises de services qui ont répondu avoir opéré des changements durant les deux décennies ont signalé que la restructuration effectuée dans les années 1990 avait été plus profonde que celle ayant eu lieu durant les années 1980.

Tableau 1

Entreprises ayant subi une restructuration majeure, en pourcentage de l'échantillon

Secteur d'activité	Années 1980	Années 1990
Industries primaires	50	100
Industries manufacturières	52	87
Construction	36	100
Transports, communications et services publics	27	82
Commerce de gros et de détail	27	82
Services financiers, assurances et immobilier	31	69
Services aux entreprises et aux particuliers	26	89
Industries productrices de biens	48	93
Services	27	82
Total	36	87

La totalité des entreprises du secteur de la construction et de l'industrie primaire ont affirmé avoir effectué une restructuration au cours des années 1990. Dans quatre autres secteurs (industrie manufacturière; transports, communications et services publics; commerce; services aux entreprises et aux particuliers), plus de 80 % des entreprises sondées se sont restructurées au cours des années 1990, une

3. Un document de travail futur de la Banque du Canada examinera ce sujet plus en détail.

Considérations liées à l'échantillon

L'échantillon des entreprises sondées ainsi que les résultats de l'enquête sont susceptibles de comporter un biais, pour différentes raisons dont les principales sont exposées ci-après.

La population des entreprises dont est issu le sous-ensemble choisi est constituée de firmes qui n'ont pas cessé leurs activités ni quitté le Canada au cours de la période considérée. Comme les entreprises ayant fermé leurs portes ne font pas partie de l'échantillon, l'enquête ne tient évidemment pas compte des restructurations qu'elles peuvent avoir mises en œuvre afin de rester en activité. Cependant, l'énoncé des questions de l'enquête a permis d'éviter un autre biais, qui aurait pu se produire dans le cas des entreprises ayant participé à une fusion. Les pertes d'emplois subséquentes ont pu être mesurées avec précision, le nombre des emplois perdus, dans la société fusionnée, ayant été estimé par rapport au niveau des effectifs avant la fusion.

Il a pu arriver, également, que les entreprises sondées n'aient pas été en activité durant toute la période considérée. Cela pourrait avoir faussé les comparaisons entre les années 1980 et 1990.

Toutefois, ce biais possible ayant été pris en considération dans le choix des entreprises participantes, il ne devrait avoir qu'un effet minime sur les résultats.

La perte de mémoire institutionnelle a constitué une autre difficulté. La qualité des renseignements obtenus dépendait souvent de la personne interviewée dans chaque entreprise, habituellement le vice-président aux finances. Parfois, en raison du roulement du personnel, il se pouvait que le vice-président aux finances n'ait pas été au service de l'entreprise durant toute la période. Comme les dossiers des années précédentes n'étaient pas toujours disponibles, certaines informations lui ont été transmises verbalement.

Il est difficile, dans une enquête de ce genre, d'évaluer les effets nets d'un biais sur les résultats finals. Toutefois, certaines erreurs peuvent s'annuler mutuellement et ainsi atténuer l'incidence du biais. Les résultats, faut-il le préciser, ne peuvent rendre compte que des types d'ajustements auxquels les entreprises ont dû procéder.

Tableau 2

Pourcentage d'entreprises ayant subi ou non une restructuration dans chacune des décennies

	1980 - non 1990 - non	1980 - non 1990 - oui	1980 - oui 1990 - non	1980 - oui 1990 - oui	Total
Biens	1,4	19,3	1,4	17,9	40
Services	9,3	34,3	1,4	15,0	60
Total	10,7	53,6	2,8	32,9	100

proportion beaucoup plus élevée que durant la décennie précédente. Par ailleurs, le secteur des services financiers, des assurances et de l'immobilier a affiché le plus faible taux de restructuration, un résultat inattendu compte tenu des sommes investies dans la technologie de l'information. Il est possible que ce résultat soit attribuable à la petite taille de l'échantillon d'entreprises appartenant à ce secteur.

Dans les services, la proportion des entreprises ayant subi une restructuration a sensiblement augmenté

pendant les années 1990; de seulement 27 % durant les années 1980, la proportion des répondants qui ont dit s'être restructurés a atteint 82 % au cours de la dernière décennie, un résultat proche des 93 % observés dans les industries productrices de biens.

La nature de la restructuration

Les restructurations ont impliqué divers changements d'ordre opérationnel et mesures de réaménagement des effectifs, notamment la modification de la taille et de l'emplacement des opérations, la concentration de la gamme des activités ainsi que des investissements massifs destinés à transformer les méthodes de production.

Ainsi que le montrent les résultats de l'enquête, le progrès technique a eu une incidence très importante sur les entreprises tout au long des deux décennies. D'ailleurs, les « investissements dans les nouvelles technologies » constituent la forme de restructuration

Tableau 3

Types de restructuration dans les entreprises ayant subi une restructuration^a

En %

	Secteur des biens		Secteur des services		Total	
	Années		Années		Années	
	1980	1990	1980	1990	1980	1990
Investissements dans les nouvelles technologies	28	26	22	40	50	65
Réduction des activités au Canada	6	21	12	21	18	43
Expansion des activités au Canada	24	20	22	22	46	42
Impartition de certaines activités	8	18	6	22	14	40
Fusion avec une autre société	8	8	12	20	20	28
Expansion de la production hors du Canada	10	13	6	13	16	26
Établissements moins nombreux mais plus importants	4	8	8	16	12	24
Concentration dans une gamme de produits plus restreinte	2	12	8	11	10	23
Introduction de nouveaux genres de points de vente	2	3	4	17	6	21
Déplacement de certaines opérations du Canada vers l'étranger	16	5	2	7	18	12
Entrée sur le marché canadien	0	2	4	1	4	2
Nombre d'entreprises ayant subi une restructuration	27	52	23	69	50	121

a. Comme les entreprises pouvaient choisir plus d'une réponse, la somme des pourcentages peut dépasser 100.

la plus courante durant ces vingt années; ils ont été mentionnés par 50 % des entreprises ayant subi une restructuration dans les années 1980, et par 65 % de celles s'étant restructurées dans les années 1990 (Tableau 3)⁴. Les principaux changements cités au chapitre des procédés administratifs sont la messagerie électronique, la collecte de données sur les habitudes d'achat des consommateurs, la centralisation d'importantes quantités d'informations, la gestion du processus d'approvisionnement et l'automatisation des usines de fabrication.

4. Les résultats présentés dans les Tableaux 3, 4 et 7 correspondent à un pourcentage des répondants qui ont dit avoir procédé à une restructuration, et non à un pourcentage des 140 firmes formant l'échantillon total. Comme davantage de firmes ont procédé à leur restructuration durant les années 1990 que durant les années 1980, les écarts entre les deux décennies seraient plus marqués si les données correspondaient à un pourcentage du « nombre total d'entreprises », plutôt qu'à un pourcentage des « entreprises ayant subi une restructuration ».

Les débouchés commerciaux que les entreprises perçoivent sur le marché intérieur, par opposition aux marchés extérieurs, constituent un point intéressant. En effet, de toutes les entreprises qui se sont restructurées durant la dernière décennie, à peu près autant ont signalé une « expansion des activités au Canada » (42 %) qu'une « réduction des activités au Canada » (43 %). Cela diffère fortement de la situation observée durant les années 1980, alors que les entreprises ayant subi une restructuration étaient deux fois et demie plus nombreuses à avoir étendu leurs activités au pays qu'à les avoir restreintes.

Parmi les entreprises qui se sont restructurées au cours des années 1990, environ une sur six a jugé que la conjoncture était propice au transfert d'une partie de ses opérations à l'extérieur du Canada. Les résultats indiquent que 17 % d'entre elles ont développé leurs activités à l'étranger, tout en réduisant leurs activités au pays ou en les déplaçant d'ici vers l'étranger. Cependant, seule une faible proportion d'entreprises estimaient que les conditions d'exploitation, au Canada, étaient défavorables au point de justifier une délocalisation de leurs opérations. Environ 5 % ont indiqué que le déménagement de leurs opérations hors du Canada avait été le seul type de restructuration réalisé.

L'« impartition de certaines activités » (habituellement la comptabilité, les services juridiques, le service de la paye, le soutien informatique, la gestion de site et les ressources humaines) est également une pratique plus fréquente dans les années 1990 que durant la décennie précédente. En impartissant des fonctions auparavant assumées à l'interne, les entreprises s'attendent à réaliser des économies. Elles estiment également que le recours à des firmes de services professionnels leur permettra de réduire leurs frais généraux ainsi que les coûts liés au recrutement et à la rémunération des employés. Durant les années 1980, seulement 14 % des entreprises ayant subi une restructuration ont eu recours à l'impartition, contre 40 % la dernière décennie.

L'un des traits marquants des années 1990 aura été la course à l'expansion (*bigger is better*). Les fusions de sociétés ont été particulièrement notables dans les domaines de la fabrication d'automobiles, des produits forestiers, des services financiers, du commerce de détail et de la technologie de pointe. En théorie, les fusions permettent aux entreprises non seulement de profiter d'une nouvelle synergie et d'un pouvoir d'achat accru, mais aussi de réduire les

chevauchements dans les activités de marketing et les fonctions du siège social. La « fusion avec une autre société » a été citée par 10 entreprises durant les années 1980, soit 20 % de celles qui se sont restructurées. Au cours des années 1990, cette proportion atteignait 28 % (soit 34 entreprises). Par ailleurs, environ le quart des firmes restructurées durant la dernière décennie ont dit s'être dotées d'« établissements moins nombreux mais plus importants ».

L'« introduction de nouveaux genres de points de vente » est parmi les types de restructuration les moins fréquents dans les années 1980, où seulement 6 % des entreprises ayant subi une restructuration ont cité cette forme, contre 21 % pour les années 1990. Les résultats sont plus élevés dans le secteur du commerce de gros et de détail, où la fréquence de ce type de restructuration est passée de 17 % dans les années 1980 à 56 % au cours de la décennie suivante. Ces chiffres témoignent des stratégies d'expansion plus dynamiques des magasins-entrepôts au cours des années 1990, dont beaucoup appartenaient à des intérêts américains⁵. Dans l'enquête, ce choix de réponse était destiné au secteur du commerce de détail; toutefois, des entreprises d'autres secteurs l'ont interprété comme désignant le volet « détail » de leurs activités. Ce fut le cas notamment de sociétés financières, de compagnies de services publics et d'entreprises de services aux particuliers, comme les restaurants et les cinémas.

Les types de restructuration dont la mention a le plus augmenté entre les années 1980 et 1990 sont l'introduction de nouveaux genres de points de vente, l'impartition de certaines activités, la réduction des activités au Canada et la concentration dans une gamme de produits plus restreinte.

Motifs de la restructuration

Pour comprendre les motifs de la restructuration, il est utile de se replacer dans le contexte de la période à l'étude, laquelle a été marquée par divers facteurs : les accords de libre-échange, d'abord avec les États-Unis (ALE), puis avec le Mexique (ALENA); les progrès considérables sur le plan technique et la chute des prix qui en a résulté; l'accès généralisé à Internet; l'arrivée au Canada de plusieurs géants américains du commerce de détail; la bulle spéculative des marchés

5. Le terme « magasin-entrepôt » recouvre des concepts tels que les hypermarchés et les grandes surfaces spécialisées. Voir Genest-Laplante (1998).

de l'immobilier à la fin des années 1980 et les corrections qui ont suivi au début de la décennie suivante; le remplacement de la taxe sur les ventes des fabricants par la taxe sur les produits et services; l'établissement de l'objectif de stabilité des prix par la Banque du Canada.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons demandé aux entreprises de préciser les raisons de leur restructuration en donnant autant de réponses qu'elles le jugeaient nécessaire. En général, les firmes estimaient devoir faire preuve d'une plus grande souplesse, ce qui en a obligé un grand nombre à modifier leurs opérations.

Disponibilité et coût abordable des nouvelles technologies

Les « investissements dans les nouvelles technologies » représentent le type de restructuration le plus souvent cité par les répondants. Lorsqu'on leur demande quels facteurs les ont incités à réorganiser leurs opérations au Canada, la raison la plus souvent invoquée est la *disponibilité* des nouvelles technologies, aussi bien dans les années 1980 (40 %) que dans la décennie suivante (46 %) (Tableau 4). Fait intéressant, le *coût abordable* a été mentionné moins souvent que la *disponibilité* aussi bien dans une décennie que dans l'autre. Le principal motif ayant incité les entreprises à accroître leur efficacité n'est donc pas la diminution du prix des technologies nouvelles, mais plutôt les gains d'efficacité rendus possibles par les progrès dans ce domaine. Néanmoins, le fait que 30 % des entreprises aient invoqué le coût abordable comme motif constitue une donnée significative.

Les entreprises des secteurs des transports, des communications et des services publics, des services financiers, des assurances et de l'immobilier, du secteur manufacturier et de l'industrie primaire ont été les plus nombreuses à citer le facteur de la « disponibilité des nouvelles technologies ». On comprend aisément que le progrès technique ait eu des répercussions importantes dans les domaines des communications, des services bancaires, de la gestion du processus d'approvisionnement et dans le secteur manufacturier. Toutefois, il est intéressant de noter qu'il est aussi à l'origine de près de la moitié des restructurations effectuées dans l'industrie primaire. Des représentants d'entreprises de ce secteur ont révélé, lors de conversations, que l'avance de la technologie avait facilité de nombreuses innovations au chapitre de l'acquisition et du traitement des produits.

Tableau 4

Motifs de la restructuration dans les entreprises ayant subi une restructuration^a

	Secteur des biens		Secteur des services		Total	
	Années		Années		Années	
	1980	1990	1980	1990	1980	1990
Disponibilité des nouvelles technologies	18	17	22	29	40	46
Concurrence accrue de la part d'entreprises canadiennes	12	16	20	30	32	45
Concurrence accrue de la part d'entreprises américaines	16	14	6	17	22	31
Coût abordable des nouvelles technologies	4	9	12	21	16	30
Désir de soutenir la concurrence internationale	10	15	6	13	16	28
Modification de la réglementation gouvernementale	6	7	18	17	24	24
Concurrence accrue de l'extérieur de l'Amérique du Nord	14	14	4	4	18	18
Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis		12		4		16
Variation importante du taux de change	0	3	0	2	0	5
Manque de souplesse des travailleurs canadiens, par rapport aux travailleurs américains	2	2	2	2	4	3
Accord de libre-échange nord-américain		2		0		2
Nombre d'entreprises ayant subi une restructuration	27	52	23	69	50	121

a. Comme les entreprises pouvaient choisir plus d'une réponse, la somme des pourcentages peut dépasser 100.

Les progrès de la communication comptent parmi les effets les plus notables de la révolution technologique. Dans bien des cas, une société n'a plus besoin aujourd'hui que d'une seule usine pour l'ensemble de l'Amérique du Nord, alors qu'il lui en fallait auparavant plusieurs afin de desservir toutes les régions. Les communications instantanées ont sensiblement amélioré l'efficacité de la gestion des stocks, du commerce de gros et de la distribution. Les technologies de pointe ont également permis de centraliser l'information. Ainsi, dans le secteur financier, les succursales de certaines institutions ont pu abandonner au siège social la responsabilité des renseignements sur les comptes, d'où une réduction des besoins en personnel dans les succursales. La centralisation de fonctions administratives telles que le service de la paye n'est pas un changement associé à un secteur en particulier.

Concurrence

La concurrence est un autre facteur ayant incité les entreprises à se restructurer. Après la « disponibilité des nouvelles technologies », la « concurrence accrue de la part d'entreprises canadiennes » est le motif le plus souvent cité par les entreprises ayant subi une restructuration dans l'une ou l'autre décennie (32 % l'ont indiqué pour les années 1980, et 45 % pour les années 1990). Pour les années 1990, 31 % des firmes ont également invoqué comme raison la « concurrence accrue de la part d'entreprises américaines ». Le « désir de soutenir la concurrence internationale » était aussi un motif important au cours de la dernière décennie, 28 % des entreprises l'ayant mentionné.

Après la « disponibilité des nouvelles technologies », la « concurrence accrue de la part d'entreprises canadiennes » est le motif le plus souvent cité par les entreprises.

La concurrence a suscité de nombreuses restructurations dans le commerce de gros et de détail. Plus de la moitié des répondants de ce secteur ont mentionné la « concurrence accrue de la part d'entreprises américaines », et les deux tiers, la « concurrence accrue de la part d'entreprises canadiennes » au nombre des facteurs ayant motivé leur décision. Dans ce secteur, à peine 3 entreprises sur les 18 sondées ont indiqué que la « concurrence de l'extérieur de l'Amérique du Nord » avait été suffisamment importante pour justifier une restructuration.

Seulement 18 % des firmes ont mentionné l'ALE et l'ALENA comme facteur de décision. Des 22 entreprises formant ce groupe, près de la moitié étaient issues du secteur manufacturier, ce qui n'est pas étonnant compte tenu de la vocation exportatrice de cette industrie au Canada. Fait intéressant, 20 % des entreprises ayant cité le libre-échange provenaient des secteurs du commerce de gros et de détail ou des services aux entreprises, tandis que les 30 % restants appartenaient à l'industrie primaire et n'étaient pas, pour la plupart, touchés directement par l'ALE. Une bonne part des entreprises des secteurs des services et du commerce de détail n'étaient pas immédiatement

concernées par la suppression des tarifs douaniers, mais voyaient dans le libre-échange un signe précurseur de la concurrence internationale. La mondialisation des marchés des produits de base est une tendance qui paraît évidente dans les industries du secteur primaire puisque les répondants de ce secteur ont été les plus nombreux à citer « la concurrence accrue de l'extérieur de l'Amérique du Nord » comme motif de restructuration.

Le libre-échange n'a pas eu le poids qu'on aurait pu penser dans les décisions concernant la restructuration, particulièrement dans le secteur manufacturier, où seulement 37 % des entreprises l'ont désigné comme ayant été un facteur majeur. Les données rétrospectives démontrent que le libre-échange a bel et bien eu une incidence sur l'économie dans son ensemble. En effet, après l'entrée en vigueur des accords de libre-échange, le volume des exportations et des importations, en pourcentage du produit intérieur brut, est passé de 25 % à plus de 40 %. L'enquête visait toutefois à mesurer l'ampleur de la restructuration à l'échelle des entreprises, et non de l'économie dans son ensemble.

Révision de la réglementation

Au cours des deux dernières décennies, les gouvernements ont révisé leur réglementation dans de nombreux domaines. Ils ont notamment déréglementé les secteurs du transport aérien, ferroviaire et routier de même que ceux des finances et des télécommunications. Des services de distribution de gaz et d'électricité ont été privatisés. Dans le cadre de notre enquête, plusieurs entreprises, surtout dans le domaine des transports, des communications et des services publics, ont indiqué que les mesures de déréglementation du gouvernement fédéral avaient motivé leurs décisions en matière de réorganisation et de compression des effectifs. Réagissant à la perte de leur pouvoir de monopole, et soucieuses de soutenir la concurrence internationale, certaines entreprises ont adopté des mesures très strictes de contrôle des coûts. Le motif de la « modification de la réglementation gouvernementale » a été mentionné par 12 entreprises durant les années 1980 et par 29 au cours de la décennie suivante, ce qui, dans les deux cas, représente 24 % des firmes ayant subi une restructuration.

Autres commentaires

Certains répondants du secteur de la construction ont déclaré que l'augmentation des taux d'intérêt en période de récession leur avait causé de grandes

difficultés, et que leur décision de se restructurer visait à mieux les prémunir contre des chocs semblables dans l'avenir. Ils ont en outre cité des motifs qui n'étaient pas explicitement proposés dans le questionnaire de l'enquête, notamment le manque de souplesse des syndicats et la chute du marché de l'immobilier à la fin des années 1980.

D'autres répondants ont signalé que leur restructuration résultait non pas d'un seul facteur, mais de l'effet simultané de différents chocs. Par exemple, une entreprise du secteur manufacturier a indiqué que la soudaine ouverture des perspectives, d'un marché essentiellement canadien à un marché nord-américain, l'avait incitée à devenir plus efficiente. Toutefois, elle a vu ses efforts freinés par la hausse des coûts de financement, provoquée par la montée des taux d'intérêt. En général, la plupart des entreprises sondées se sont dites mieux préparées à traverser des périodes difficiles sur le plan financier, et certaines ont précisé que le climat de faible inflation les avait aidées à cerner leurs procédés non efficaces et à devenir plus productives.

Beaucoup d'entreprises sont toujours en voie de restructuration. Par exemple, plusieurs firmes autrefois actives dans tout le Canada étaient en train de fermer leur siège social canadien et de transférer leurs opérations au siège de la société mère, aux États-Unis, ne laissant en place qu'un personnel réduit pour assurer la liaison entre les entités des deux pays. Le représentant d'une entreprise a déclaré que cette opération équivaut à transformer le bureau canadien en une succursale de la société américaine, ce qui prive les professionnels et les travailleurs qualifiés du Canada de nombreux emplois.

Les répercussions sur l'emploi

Non seulement la reprise de l'emploi et de la production a été plus prolongée dans les années 1990 que durant les années 1980, mais l'expansion des emplois salariés ne s'est réellement engagée qu'en 1997. L'accélération des efforts de réorganisation peut avoir joué un rôle dans ce déblocage. L'un des objectifs de l'enquête était d'évaluer les effets des grandes restructurations sur la main-d'œuvre.

Les effets des restructurations peuvent se traduire de diverses façons : les entreprises peuvent rechercher une main-d'œuvre plus qualifiée; la compression générale des effectifs peut entraîner une hausse du taux de chômage frictionnel; les personnes sans emploi depuis longtemps peuvent aussi avoir de la

difficulté à réintégrer le marché du travail. Notre enquête a tenté de quantifier certains de ces effets.

Les résultats de l'enquête révèlent que de nombreuses entreprises ont effectivement modifié leur niveau d'emploi dans le cadre de leur restructuration⁶. Les entreprises ayant subi une restructuration durant les années 1990 sont deux fois plus nombreuses à avoir comprimé leurs effectifs qu'à les avoir augmentés (45 % ont indiqué une réduction, et seulement 21 %, une augmentation). L'écart est moins prononcé dans le cas des entreprises qui se sont restructurées la décennie précédente : 38 % des firmes ont signalé une réduction, et 24 %, une augmentation (Tableau 5).

Tableau 5

Incidence de la restructuration sur l'emploi

	Dans les firmes ayant subi une restructuration (en %)		Dans l'ensemble des entreprises sondées ^a (en %)	
	Années		Années	
	1980	1990	1980	1990
Réduction des effectifs	38	45	14	39
Augmentation des effectifs	24	21	9	19
Diminution initiale de l'emploi suivie d'une augmentation, par suite d'une compétitivité accrue à long terme	6	17	2	14
Aucun effet	24	17	74	28
Hausse initiale de l'emploi, jugée excessive ultérieurement et suivie de compressions	6	2	2	2
Nombre d'entreprises	50	121	140	140

a. Les résultats de la catégorie « aucun effet » comprennent les réponses des entreprises n'ayant pas subi de restructuration majeure.

Ces chiffres ne tiennent pas compte des entreprises ayant indiqué une « diminution initiale de l'emploi suivie d'une augmentation » (17 %) ou une « hausse initiale de l'emploi, jugée excessive ultérieurement et suivie de compressions » (2 %) en ce qui concerne les années 1990. Si l'on tient compte de ces deux catégories, l'effet initial est plus négatif encore que l'effet observé à plus longue échéance, lorsque l'emploi finit par se redresser en raison de l'amélioration de la compétitivité à long terme. Seulement 24 % des entreprises qui se sont restructurées au cours des années 1980 n'ont signalé « aucun effet » sur leurs

6. Dans le questionnaire, on demandait aux entreprises de prendre en compte les effets cycliques de l'emploi, de manière à se concentrer uniquement sur les gains et les pertes liés à la restructuration.

effectifs, et à peine 17 % des firmes restructurées au cours de la décennie suivante.

Durant les années 1980, les entreprises les plus touchées sur le plan de l'emploi ont été celles du secteur manufacturier, avec une diminution de 50 % de leurs effectifs. Au cours de la décennie suivante, les reculs les plus notables de l'emploi ont été observés dans le secteur des transports, des communications et des services publics, où les deux tiers des entreprises ont réduit leur personnel. Cette proportion se situait toujours à 50 % pour les firmes du secteur manufacturier.

Afin d'évaluer les répercussions sur l'économie en général des pertes d'emploi reliées aux restructurations, une variable à considérer est le pourcentage de firmes ayant réduit leurs effectifs par rapport à l'ensemble des entreprises sondées. Cette mesure fait ressortir un écart plus prononcé entre les décennies 1980 et 1990. Au cours des années 1980, 74 % des entreprises visées par l'enquête n'ont pas modifié leur niveau d'emploi par suite de facteurs structurels, alors que cette proportion n'était plus que de 28 % dans les années 1990 (Tableau 5). Si l'on considère uniquement les effets initiaux sur l'emploi, on peut obtenir l'effet net en additionnant les pourcentages d'entreprises ayant signalé une diminution ou une diminution initiale de l'emploi (39 et 14 %), puis en soustrayant de ce total les chiffres relatifs aux entreprises qui ont indiqué une augmentation ou une augmentation initiale de l'emploi (19 et 2 %). L'effet initial net est donc une diminution de l'emploi dans 32 % de l'ensemble des entreprises au début des années 1990. Toutefois, certaines de ces entreprises ont aussi soustrait des services, ce qui atténue l'ampleur de la baisse (voir les sections suivantes).

Pourquoi les entreprises ont-elles réduit leurs effectifs?

On a demandé aux entreprises qui ont réduit leurs effectifs (19 dans les années 1980 et 55 dans les années 1990) de préciser les motifs de cette décision. Les pressions concurrentielles viennent en tête des raisons invoquées, et elles se sont intensifiées au cours des années 1990. Ainsi, des firmes où l'emploi a diminué durant les années 1980, 63 % ont cité comme raison la « concurrence ayant rétréci les marges bénéficiaires et entraîné une compression des coûts de main-d'œuvre », alors que 42 % ont invoqué les « investissements dans les nouvelles technologies ». Dans la décennie suivante, la « concurrence ayant réduit les marges bénéficiaires » était le premier motif cité par 80 % des

Tableau 6

Motifs de la réduction des effectifs dans les entreprises ayant indiqué une réduction^a

En %

	Secteur des biens		Secteur des services		Total	
	Années		Années		Années	
	1980	1990	1980	1990	1980	1990
Concurrence ayant rétréci les marges bénéficiaires et entraîné une compression des coûts de main-d'œuvre	42	44	21	36	63	80
Investissements dans les nouvelles technologies	32	29	11	16	42	45
Salaires non proportionnels à la productivité	26	20	5	18	32	38
Impossibilité de répercuter la hausse des charges sociales	11	16	5	4	16	20
Pénurie de main-d'œuvre qualifiée	0	7	0	2	0	9
Nombre d'entreprises ayant réduit leurs effectifs	14	26	5	29	19	55

a. Comme les entreprises pouvaient choisir plus d'une réponse, la somme des pourcentages peut dépasser 100.

entreprises qui avaient comprimé leurs effectifs. Cette proportion est sensiblement supérieure à celle du motif suivant, « investissements dans les nouvelles technologies », qui a été mentionné par 45 % des répondants (Tableau 6). Les commentaires exprimés par certaines entreprises appuient l'opinion voulant que les technologies nouvelles permettent de substituer des biens d'équipement à la main-d'œuvre. Ainsi, une entreprise de services aux entreprises a indiqué que les gains d'efficacité résultant de la technologie informatique lui avaient permis de réduire son personnel de 10 %. Plusieurs entreprises du secteur primaire disent privilégier de plus en plus l'intensité en capital, alors que leur production a été jusqu'à ces dernières années à haut coefficient de main-d'œuvre.

Les résultats de l'enquête montrent que les charges sociales ne figurent pas parmi les principales raisons incitant les entreprises à se restructurer et à réduire leurs effectifs.

Les autres motifs de réduction du personnel mentionnés au Tableau 6 ont été cités par relativement peu de répondants; c'est le cas notamment de l'« impossibilité de répercuter la hausse des charges sociales » et de la « pénurie de main-d'œuvre qualifiée ». Bien que les charges sociales soient souvent invoquées en tant que facteur nuisant à la croissance de l'emploi, les résultats de l'enquête montrent qu'elles ne figurent pas parmi les principales raisons incitant les entreprises à se restructurer et à réduire leurs effectifs. Cela peut tenir au fait que l'enquête s'intéresse à une évolution à long terme, alors que les effets des charges sociales se font probablement sentir à court terme. De plus, certains répondants peuvent avoir confondu les salaires avec les coûts de main-d'œuvre, qui comprennent les charges sociales. On a observé un chevauchement entre les entreprises ayant cité les raisons « salaires non proportionnels à la productivité » et « impossibilité de répercuter la hausse des charges sociales », bien que ce point ne soit pas ressorti dans les entretiens avec les représentants des entreprises.

Modification de la composition des effectifs

Un autre objectif de l'enquête était de mesurer l'ampleur des changements qui se sont opérés dans la composition des effectifs. Selon les résultats, ceux-ci semblent avoir été à peu près inexistantes durant les années 1980. Le type de changement le plus souvent mentionné est l'« ajustement de l'éventail des compétences en faveur des travailleurs hautement qualifiés », et encore, cette réponse n'a été donnée que par 26 % des répondants (Tableau 7). Ce type de changement était aussi le plus souvent cité durant les années 1990, quoique dans une proportion beaucoup plus élevée (58 %).

L'augmentation des besoins en main-d'œuvre qualifiée est étroitement liée à l'introduction à vaste échelle de l'informatique. Elle va aussi de pair avec le mode de restructuration le plus souvent cité, à savoir les investissements dans les nouvelles technologies. Un sujet est revenu à maintes reprises dans les commentaires exprimés : les fonctions des postes évoluent, et les entreprises ont besoin d'employés capables de s'adapter et de réorienter leur carrière plus souvent que jamais auparavant. Certaines entreprises ont précisé que beaucoup d'employés étaient affectés à des fonctions administratives (p. ex., service de la paye ou de gestion de site) aujourd'hui assurées par des sous-traitants. Dans ces entreprises, tous les employés sont maintenant des travailleurs de première ligne; axés sur la clientèle, ils s'emploient à

Tableau 7

Incidence de la restructuration sur la composition des effectifs dans les entreprises ayant subi une restructuration^a

En %

	Secteur des biens		Secteur des services		Total	
	Années		Années		Années	
	1980	1990	1980	1990	1980	1990
Ajustement de l'éventail des compétences en faveur des travailleurs hautement qualifiés	16	25	10	33	26	58
Remplacement de certains employés par des contractuels	0	14	0	18	0	32
Recours accru à des employés temporaires	0	8	2	13	2	21
Augmentation de la proportion d'employés à temps partiel	2	2	2	12	4	14
Diminution de la proportion d'employés à temps partiel	4	4	0	3	4	7
Nombre d'entreprises ayant subi une restructuration	27	52	23	69	50	121

a. Comme les entreprises pouvaient choisir plus d'une réponse, la somme des pourcentages peut dépasser 100.

fournir des services de soutien à l'entreprise et à bâtir les relations avec les clients. Certaines entreprises du secteur financier ont déclaré qu'elles avaient supprimé des postes dans les succursales, mais que l'embauche de travailleurs additionnels pour s'occuper de l'automatisation accrue des opérations au siège social avait plus que compensé cette baisse.

Un sujet est revenu à maintes reprises dans les commentaires exprimés : les fonctions des postes évoluent, et les entreprises ont besoin d'employés capables de s'adapter et de réorienter leur carrière plus souvent que jamais auparavant.

Le remplacement d'employés à plein temps par des employés contractuels est parmi les autres changements observés au chapitre de l'emploi. Cette mesure, qu'aucune entreprise n'a mentionnée pour les années

1980, vient au second rang des changements les plus fréquemment cités pour la décennie suivante (32 % des entreprises). La proportion d'entreprises ayant augmenté leur part d'employés temporaires et à temps partiel est également plus élevée dans les années 1990 que dans les années 1980. Les entreprises ont motivé ce changement par la recherche d'une plus grande flexibilité.

Les perspectives

L'enquête a permis d'interroger les entreprises à propos de leurs perspectives d'avenir. Beaucoup ont répondu qu'elles envisagent l'avenir avec optimisme. Certaines prévoient une expansion de leurs activités. D'autres s'attendent à ce que le progrès technique continue d'occuper une place importante dans leurs plans. Un grand nombre espèrent avoir une meilleure part des marchés internationaux. Enfin, les répondants ont dit qu'ils resteraient à l'affût de gains d'efficacité possibles, en réalisant des regroupements et des alliances stratégiques. Somme toute, malgré les commentaires négatifs exprimés par quelques participants au sujet de leurs perspectives d'avenir, les firmes qui ont surmonté les chocs des années 1980 et du début des années 1990 sont apparues optimistes.

Au moment où l'enquête a été réalisée, cet optimisme n'était nourri par aucun signe tangible de croissance économique soutenue. Or, les résultats économiques récents montrent qu'une expansion stable a commencé à se dessiner, ce qui laisse supposer que certains des effets négatifs de la restructuration sont aujourd'hui disparus. Mais la question demeure : en admettant que l'enquête soit représentative de l'économie canadienne, pourquoi les gains de productivité ont-ils été si peu marqués? Au Canada, la première moitié de la dernière décennie a été caractérisée par une croissance anémique du niveau global de l'emploi et de la productivité du travail⁷. Paradoxalement, l'enquête montre que les mesures de restructuration mises en œuvre, telles que les investissements dans les nouvelles technologies et la tendance vers des établissements moins nombreux mais plus importants, visaient justement à accroître la productivité. Le bas taux d'accroissement de la productivité s'explique d'autant plus difficilement dans le contexte des changements structurels qui se sont produits depuis la

7. La croissance de la productivité du travail a été plus faible durant les années 1988 à 1995 qu'au cours des périodes 1979 à 1988 et 1995 à 1999, tant sous l'aspect de la production par employé que de la production par heure-personne.

fin des années 1980 (libre-échange, déréglementation, instauration d'un climat de faible inflation, etc.).

D'autres raisons peuvent expliquer ces piètres résultats au début des années 1990, notamment les délais qui existent entre la restructuration proprement dite et la réalisation éventuelle de gains de productivité (David, 1991; Lipsey, 1996). Après l'introduction d'une nouvelle technologie, par exemple, il faut du temps pour mettre au point les applications qui déboucheront sur des gains d'efficacité, pour les intégrer et pour former adéquatement les employés. La relative lenteur de la reprise économique au Canada est une autre raison possible. En effet, comme les améliorations cycliques de la productivité sont difficiles à distinguer des améliorations structurelles, un regain de croissance de la productivité lié à la restructuration peut ne pas être immédiatement apparent. En fait, la productivité s'est redressée à la fin des années 1990, et il est possible que d'autres gains attribuables aux efforts de restructuration se manifestent dans l'avenir.

Conclusion

Bien qu'elle ne soit pas fondée sur un échantillon établi scientifiquement, cette enquête, réalisée à l'échelon des entreprises, a été structurée de manière à fournir des résultats généralement représentatifs du secteur des entreprises au sein de l'économie canadienne. On peut donc considérer que ces résultats rendent compte des tendances économiques observées durant la première moitié des années 1990.

L'enquête indique clairement que les entreprises sondées ont procédé à d'importantes restructurations durant les années 1980 et 1990, le changement ayant toutefois été plus soutenu et plus profond au cours de cette dernière décennie. Parmi l'échantillon, plus de quatre entreprises sur cinq ont dit avoir procédé à une réorganisation majeure au cours des années 1990, et plus des deux tiers de celles qui se sont restructurées au cours des deux décennies ont signalé que les changements opérés au cours des années 1990 avaient été plus intenses. Pour la majorité des firmes ayant subi une restructuration, l'opération a impliqué des

investissements massifs dans les nouvelles technologies. D'ailleurs, la manifestation la plus évidente de la restructuration a été l'adoption de nouvelles technologies, dont la disponibilité a été un facteur plus déterminant que le coût abordable. Les forces de la concurrence ont aussi pesé dans la décision de procéder à une réorganisation.

La plupart des firmes qui se sont restructurées durant les années 1990 ont également réduit leurs effectifs. Ce phénomène peut avoir été temporaire, cependant, car un certain nombre d'entreprises ont aussi indiqué avoir augmenté subséquemment leur niveau d'emploi. En effet, le net accroissement des emplois salariés qui se dessine depuis le début de 1997 permet de croire que les changements structurels finissent par porter leurs fruits en stimulant la croissance de l'emploi, même si les restructurations majeures des entreprises ont eu initialement des effets négatifs sur le niveau des effectifs. Par ailleurs, les employeurs ont exigé une main-d'œuvre plus qualifiée et ont eu davantage recours à des contractuels. Ainsi, les travailleurs actuels et ceux qui s'appêtent à intégrer le marché du travail devront continuellement se recycler et parfaire leurs compétences afin de demeurer compétitifs et employables. Les commentaires exprimés par des représentants des entreprises, depuis la réalisation de l'enquête, confirment ces constatations.

Les résultats résumés ci-dessus donnent à penser que les entreprises, dans le sillage d'une transformation importante de leur contexte d'exploitation pouvant résulter, par exemple, de la déréglementation ou de la libéralisation du commerce, sont davantage préparées à amorcer une réorganisation en profondeur de leurs opérations. Les types de restructuration les plus souvent cités par les entreprises sondées — investissements dans les nouvelles technologies et ajustement de la taille ou de la qualité de l'effectif — n'ont pas nécessairement été profitables à court terme. On s'attend toutefois à ce que la reprise de la production et de l'emploi observée depuis 1996 se traduise bientôt par une meilleure croissance de la productivité.

Ouvrages et articles cités

David, P. (1991). « Computer and Dynamo: The Modern Productivity Paradox in a Not-Too-Distant Mirror ». In : *Technology and Productivity. The Challenge for Economic Policy*, Washington (D.C.), OCDE, p. 315-347.

Genest-Laplante, E. (1998). « Les magasins à grande surface », *Magasins de détail à succursales et les grands magasins, 1996*, Statistique Canada, p. xiii-xxxi.

Lipsey, R. (1996). « Economic Growth, Technological Change, and Canadian Economic Policy » C.D. Howe Institute Benefactors Lecture.

Magun, S. (1998). « La restructuration de l'économie canadienne : analyse micro-économique », document de travail n° 23, Industrie Canada.

Parker, R. (1995). « Quelques aspects de la restructuration économique au Canada de 1989 à 1994 », *Revue de la Banque du Canada*, été, p. 23-34.

Annexe : Méthodologie

Ce projet a été précédé de deux tâches préliminaires importantes, à savoir la conception de l'enquête et le choix de l'échantillon. Toutes les entreprises ont accepté de parler à la Banque sous le sceau de la confidentialité. Les informations ainsi recueillies complètent et éclairent les réponses données aux questions formelles de l'enquête.

Questionnaire de l'enquête

Le questionnaire a été conçu de manière à obtenir des réponses aux questions suivantes : une restructuration a-t-elle eu lieu? Quelles étaient la nature et la raison d'être de la restructuration? Quelles ont été les répercussions sur l'emploi? Les questions concernant l'emploi visaient à nous permettre d'évaluer aussi bien l'incidence de la restructuration sur le niveau de l'emploi que les changements touchant aux types d'emplois en demande. Pour veiller à la clarté des résultats propres à chacune des décennies, on a demandé aux entreprises de répondre à toutes les questions pour chacune des deux périodes.

Choix de l'échantillon

Trois principaux facteurs ont présidé au choix des firmes à inclure dans l'échantillon : la représentation adéquate des petites, des moyennes et des grandes entreprises; la répartition des firmes parmi tous les secteurs d'activité, dans une proportion identique à leur contribution au produit intérieur brut (PIB)¹ de chaque région; la distinction entre les entreprises nationales et les entreprises provinciales, et la représentation adéquate des deux catégories. La taille des entreprises est déterminée par les critères suivants : les petites entreprises comptent de 1 à 100 employés; les moyennes entreprises, de 101 à 500 employés; et les grandes entreprises, plus de 500 employés.

L'enquête a porté sur 140 entreprises. De ce nombre, 36 étaient des entreprises nationales (ayant des employés dans plus d'une région), et 104, des entreprises régionales (employés concentrés dans une seule région) (Tableau A1). Toutes les entreprises nationales, sauf deux, comptaient plus de 500 employés. Les deux firmes restantes étaient des moyennes entreprises. Les 104 entreprises régionales de l'échantillon comprenaient 58 grandes entreprises (G), 27 moyennes entreprises (M) et 19 petites entre-

1. Dans cet article, on entend par PIB le PIB du secteur des entreprises, c'est-à-dire le PIB total à l'exclusion des secteurs de l'administration publique, des soins de santé et des services sociaux.

Tableau A1

Nombre d'entreprises, selon le secteur et la taille

Secteur	Entreprises régionales			Entreprises nationales			Total		
	G	M	P	G	M	P	G	M	P
Industrie primaire	6	1	2	5	0	0	11	1	2
Industrie manufacturière	11	9	2	9	0	0	20	9	2
Construction	5	2	3	1	0	0	6	2	3
Transports, communications et services publics	13	2	4	3	0	0	16	2	4
Commerce de gros et de détail	7	4	3	8	0	0	15	4	3
Services financiers, assurances et immobilier	5	2	2	3	1	0	8	3	2
Services aux entreprises et aux particuliers	11	7	3	5	1	0	16	8	3
Biens	22	12	7	15	0	0	37	12	7
Services	36	15	12	19	2	0	55	17	12
Total selon la taille	58	27	19	34	2	0	92	29	19
Total		104		36			140		

Tableau A2

Pondération selon le secteur

Secteur	Entreprises sondées (en %)	PIB (en %)
Industrie primaire	10,0	8,1
Industrie manufacturière	22,0	21,5
Construction	7,8	6,9
Transports, communications et services publics	15,7	14,2
Commerce de gros et de détail	16,4	14,4
Services financiers, assurances et immobilier	9,2	19,6
Services aux entreprises et aux particuliers	19,3	15,3

prises (P). Les petites entreprises sont sous-représentées, en grande partie parce qu'elles comptent moins de personnel opérationnel, ce qui rend difficile leur participation à l'enquête.

À quelques exceptions près, la représentation des entreprises par région et par secteur correspond à la part qui leur revient au sein du PIB total (Tableaux A2 et A3). Les firmes du secteur des services financiers, des assurances et de l'immobilier sont sous-représentées. Le pourcentage de firmes établies dans les provinces de l'Atlantique dans l'échantillon est démesurément élevé par rapport à la contribution de cette région au PIB national.

Tableau A3

Ventilation des entreprises visitées par région et PIB des régions

	Provinces de l'Atlantique	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.	Entreprises nationales	Total
Biens	5	7	14	7	8	15	56
Services	6	14	26	11	6	21	84
Total	11	21	40	18	14	36	140
Entreprises régionales sondées (en %)	10,6	20,2	38,5	17,3	13,5		
PIB (en %)	6,0	21,7	40,6	18,5	12,8		99,6

Dans presque tous les cas, les entrevues ont consisté en une conversation en tête à tête d'une heure avec des cadres financiers. Dans certains cas, toutefois, les entreprises nous ont envoyé leur réponse par télécopieur, accompagnée de commentaires écrits. On communiquait alors avec ces dernières par téléphone afin d'obtenir des éclaircissements.

Durant la première série d'entrevues, qui a eu lieu en septembre 1998, on a pu interroger environ 40 % des participants. Les entreprises qui ne pouvaient ou ne voulaient pas participer à l'enquête ont été remplacées par des firmes ayant des caractéristiques semblables. Les entrevues ont pris fin en décembre 1998.