

**Deloitte.**

Samson Béclair/Deloitte & Touche



# L'avenir de la productivité

Des choix clairs pour un Canada concurrentiel

Fait partie de la série *L'avenir du Canada* de Deloitte



# Résumé



Au cours des dernières décennies, un écart majeur s'est creusé entre le Canada et les États-Unis à l'égard de l'un des plus importants facteurs de prospérité, à savoir la productivité, c'est-à-dire la valeur moyenne produite par heure travaillée. La seule manière de préserver notre niveau de vie pour les générations à venir sera de corriger la trajectoire de la productivité au Canada.

---

Ce rapport propose des perspectives nouvelles et plus approfondies sur ce qui doit être fait pour restaurer notre compétitivité, détruit les mythes qui peuvent entraver notre chemin et formule des recommandations précises pour donner aux Canadiens un avenir plus prospère.

### **Détruire les mythes sur la productivité**

Le rapport sur la productivité de 2011 a été bien accueilli et nous a donné l'occasion de susciter l'intérêt de milliers de cadres partout au pays. Ce rapport nous a permis d'obtenir un vaste soutien, d'entendre d'excellentes idées et a mis en lumière un thème récurrent, qui concerne les contraintes structurelles de notre nation : « Le Canada ne peut espérer faire aussi bien que les États-Unis ou que certains autres pays, parce que le pays compte trop de petites entreprises et qu'il est tributaire des ressources naturelles plutôt que des grappes technologiques comme celle de Silicon Valley. »

C'est dans cet esprit que nous avons entrepris l'élaboration du présent rapport, notre deuxième étude sur la productivité au Canada. L'objectif était d'apporter des perspectives nouvelles et plus approfondies sur ce qui doit être fait pour restaurer notre compétitivité, détruire les mythes qui peuvent entraver notre chemin et formuler des recommandations précises pour donner aux Canadiens un avenir plus prospère.

### **Décomposer la productivité au Canada**

Indépendamment de la taille, du secteur, du type ou de l'emplacement des entreprises, notre productivité accuse un retard par rapport à celle des États-Unis dans pratiquement tous les cas.

### **La taille importe peu**

Même si les États-Unis emploient plus de travailleurs dans les grandes entreprises (lesquelles sont plus productives que les petites entreprises), le déplacement d'un plus grand nombre de travailleurs canadiens dans de grandes entreprises ne résoudrait pas le problème. Si le Canada avait la même part d'emploi par taille d'entreprise que les États-Unis, l'écart de productivité de 13 \$ par heure (2010) entre le Canada et les États-Unis diminuerait d'à peine 2 %. C'est que le Canada accuse un retard important par rapport aux États-Unis, quelle que soit la taille de l'entreprise.

### La composition sectorielle importe peu aussi

Par ailleurs, changer la composition sectorielle du Canada afin de suivre celle des États-Unis en migrant des ressources naturelles vers d'autres secteurs ne réduirait l'écart de croissance de productivité que de 5,8 %. Comme dans le cas de la taille, l'étude montre que le Canada est en retard par rapport aux États-Unis *dans presque chaque secteur*.

Cependant, l'examen de la performance sectorielle relative depuis 2000 est révélateur. En voici les points saillants :

- La productivité manufacturière aux États-Unis a augmenté plus de six fois plus rapidement que celle du secteur comparable au Canada. Les coûts de main-d'œuvre aux États-Unis ont diminué de 12 % depuis 2000, tandis qu'ils ont augmenté de 23 % au Canada en raison de la faiblesse des investissements dans le matériel et l'outillage, de la rigidité des contrats de travail et de l'appréciation du dollar canadien.
- La productivité du secteur minier, pétrolier et gazier a diminué au cours de la dernière décennie. Fait intéressant, notre étude montre que ce qui semble être une productivité négative est en fait une réussite remarquable en matière d'investissements à long terme et d'innovation. Les investissements ont dépassé la hausse des prix pétroliers, en raison du virage du secteur vers les sables bitumineux, ce qui a exercé une pression à la baisse sur la productivité à court terme, mais devrait porter ses fruits dans les années à venir.
- La productivité du secteur des services financiers au Canada est à la traîne par rapport à celle du secteur comparable aux États-Unis, en partie en raison d'une plus grande pondération dans le secteur bancaire de détail que par rapport au secteur plus volatil (mais très productif) des activités d'investissement. Le sous-investissement dans les communications et les technologies contribue aussi à la performance relative défavorable du secteur canadien.
- C'est le secteur du détail qui donne une lueur d'espoir et qui a le plus considérablement contribué à la réduction de l'écart de productivité depuis 2000. Il a largement devancé le secteur américain de détail, surtout en raison des nouveaux venus étrangers audacieux qui ont forcé les détaillants à accroître les investissements en technologies de l'information et des communications et à adopter de meilleures pratiques mondiales.

### Croissance : la solution moins simple qu'il n'y paraît

Un petit pourcentage des entreprises à croissance élevée sont à l'origine de gains économiques disproportionnés, un phénomène commun à l'ensemble des secteurs, quelle que soit la taille de l'entreprise. Au Canada, une tranche de 5 % de l'ensemble des entreprises qui représentent celles qui enregistrent la croissance la plus rapide sont à l'origine de la création de 43 % des nouveaux emplois. Une étude américaine détaillée a établi que, de 1998 à 2008, les entreprises à taux de croissance élevé affichaient des niveaux de productivité considérablement plus élevés que les autres entreprises de toutes tailles, catégories sectorielles confondues.

Par rapport aux autres pays de l'OCDE, le Canada produit plus que sa juste part en ce qui concerne les entreprises à croissance rapide de moins de cinq ans. Cependant, à mesure qu'elles gagnent en maturité, peu d'entreprises canadiennes parviennent à maintenir leur croissance, tandis que celles des pays comme les États-Unis, la Suède et l'Israël enregistrent une accélération de leur croissance. Le niveau d'activité entrepreneuriale est très élevé au Canada, mais avec le temps, plusieurs facteurs, comme l'aversion au risque, la faible activité d'exportation et les faibles dépenses en R&D, freinent la croissance des entreprises. Il est primordial de s'assurer que ces entreprises en croissance renforcent et maintiennent leur croissance.

---

**Le niveau d'activité entrepreneuriale est très élevé au Canada, mais avec le temps, plusieurs facteurs, comme l'aversion au risque, la faible activité d'exportation et les faibles dépenses en R&D, freinent la croissance des entreprises.**

## Recommandations à l'intention des entreprises

Les entreprises doivent déployer toute l'énergie nécessaire pour saisir les occasions de croissance et réévaluer continuellement les priorités stratégiques, dans un environnement hautement concurrentiel. Voici quelques recommandations précises :

- **Créer des entreprises nationales et internationales** – Les entreprises qui ont réussi à lancer des activités au Canada et à l'étranger ont tendance à enregistrer une croissance plus élevée, font preuve de plus d'innovation et ont de meilleures perspectives que les entreprises qui ne sont présentes qu'à l'échelle locale. La forte concurrence représente un facteur clé de leur réussite.
- **Tirer parti des biens d'équipement** – Les gains de productivité, les améliorations aux produits et aux services et les capacités concurrentielles peuvent s'obtenir grâce à des technologies améliorées, à mesure que les nouvelles entreprises se développent et que les entreprises en pleine maturité se remodelent.
- **Investir pour satisfaire aux besoins en talent** – Les entreprises canadiennes gagnantes emploient des stratégies créatives pour trouver les employés expérimentés dont elles ont besoin en reconnaissant qu'une croissance rapide met à l'épreuve leurs capacités en matière de talent de nombreuses manières.
- **Créer plus de regroupements** – Les entreprises en croissance profitent de l'accès à des canaux de distribution, à des moyens de fabrication, aux financements de projets, à des biens d'équipement, aux connaissances, aux compétences et à la propriété intellectuelle, soit à un ensemble de moyens offerts par les regroupements.
- **Inventer puis réinventer** – L'innovation crée des possibilités, favorise la croissance des nouvelles entreprises et actualise les entreprises en pleine maturité avant qu'elles ne soient devancées par d'autres. Le risque mesuré, les investissements en R&D et les acquisitions sont essentiels.

## Recommandations à l'intention du gouvernement

Le gouvernement doit faire de la croissance un impératif d'affaires en élaborant une stratégie nationale visant à encourager la concurrence. Nous recommandons au gouvernement ce qui suit :

- **Encourager les investissements directs à l'étranger** – Envoyer un message clair au monde que le Canada est ouvert aux entreprises et comprend l'importance des acquisitions étrangères pour maintenir une économie concurrentielle hautement productive tout en assurant la réciprocité pour fournir aux entreprises canadiennes l'accès aux marchés internationaux.
- **Continuer d'améliorer le système d'immigration au Canada** – Améliorer la réactivité et la flexibilité du système d'immigration en fonction des besoins changeants en matière de main-d'œuvre, c'est-à-dire en élargissant les programmes pilotes qui ont du succès et en facilitant l'immigration de propriétaires d'entreprise et d'investisseurs.
- **Offrir des incitatifs qui favorisent la croissance plutôt que les petites entreprises** – La mise en œuvre de politiques mettant l'accent sur le potentiel de croissance et la compétitivité plutôt que sur la taille favorise la croissance future et élimine les facteurs qui la freinent. De telles politiques facilitent aussi les investissements et le développement du talent et de la propriété intellectuelle nécessaires.
- **Élargir les échanges commerciaux** – Continuer à progresser en signant de nouveaux accords commerciaux pour réduire notre dépendance par rapport aux États-Unis et éliminer les barrières interprovinciales pour mieux tirer parti des avantages que nous procure l'unification du marché intérieur.
- **Favoriser la prise de décisions en fonction des faits** – Favoriser la collecte de statistiques essentielles permettant de cerner les principales tendances, les forces et les faiblesses dans notre pays et par rapport au reste du monde.

## Recommandations à l'intention du milieu universitaire

Le monde universitaire a un rôle important à jouer, en tant qu'institutions d'enseignement et de centres de recherche, dans la formation de gens de talent de classe internationale au pays. Voici quelques-unes des manières fondamentales dont les universitaires peuvent avoir une incidence sur la création d'un Canada plus prospère :

- **Harmoniser le programme scolaire et la formation**
  - Développer le talent nécessaire chez les chefs d'entreprise, les scientifiques, les ingénieurs et ceux qui évoluent dans le secteur public, et permettre ainsi au Canada d'atteindre ses objectifs en matière de croissance et de prospérité.
- **Se concentrer sur les collaborations appropriées**
  - Collaborer avec les grandes entreprises pour développer, protéger et exploiter la propriété intellectuelle et les possibilités commerciales.

## L'avenir de la productivité

L'une des principales leçons tirées de cette étude et de nos conversations menées au cours de l'année passée, c'est que le gouvernement, en particulier, mais aussi les entreprises et le milieu universitaire, ont reconnu l'importance de la productivité et accomplissent un travail formidable.

Cependant, les mesures prises au niveau provincial ou fédéral pour régler des problèmes précis ne permettront pas de combler l'écart créé au cours de nombreuses décennies. Pour satisfaire aux demandes urgentes des prochaines générations de Canadiens, nous devons élaborer une stratégie détaillée à long terme à l'échelle du pays. Cette vision nationale doit dépasser l'approche fragmentée qui a caractérisé, dans le passé, le programme des politiques au Canada.

Le statu quo n'est pas une option. Nous pouvons créer un Canada concurrentiel et prospère à partir de nos ressources naturelles, de notre capital humain et de notre sens irrésistible de l'optimisme, mais nous devons agir ensemble.



---

Pour satisfaire aux demandes urgentes des prochaines générations de Canadiens, nous devons élaborer une stratégie détaillée à long terme à l'échelle du pays. Cette vision nationale doit dépasser l'approche fragmentée qui a caractérisé, dans le passé, le programme des politiques au Canada.



# Introduction

Le Canada doit, le plus rapidement possible, se doter d'une nouvelle stratégie pour rivaliser au sein de l'économie mondiale moderne. L'approche décousue du 20<sup>e</sup> siècle ne fonctionne plus. Le premier rapport de Deloitte sur la productivité, publié en 2011, contenait huit recommandations proposant des changements aux politiques en matière d'immigration, d'éducation et d'activités commerciales pour améliorer la productivité fragile du Canada. Nous approuvons ces recommandations et nous appuyons fortement leur intégration à une stratégie globale pour le pays. Cependant, comme la concurrence mondiale s'intensifie chaque jour, nos entreprises, le gouvernement et les établissements d'enseignement doivent faire davantage et tous doivent agir de manière urgente.



Depuis la parution de notre rapport de 2011, nous avons eu beaucoup d'échanges avec les cadres d'entreprise, les responsables au sein du gouvernement et du monde universitaire au sujet de la mentalité d'affaires canadienne. Les Canadiens s'inquiètent davantage de perdre ce qu'ils ont que de créer de nouvelles choses. Ce souci a-t-il forcé nos entreprises à appréhender la concurrence? Nos politiques nationales ne sont-elles pas parvenues à encourager les entreprises inefficaces à s'adapter au changement? Et, surtout, avons-nous la volonté de faire face à la concurrence à un niveau qui nous permet de maintenir et d'améliorer notre niveau de vie?

Les Canadiens ont démontré leur capacité d'affronter la concurrence et de remporter des victoires sur la scène internationale, mais trop peu de nos chefs d'entreprise suivent cette voie. Nous avons besoin de gens audacieux, non simplement pour des raisons de fierté nationale, mais parce que les facteurs démographiques mettent déjà à rude épreuve la capacité d'une main-d'œuvre réduite à soutenir une population vieillissante. Si nous voulons que nos générations futures continuent de jouir du haut niveau de vie que nous avons connu au cours des cinquante dernières années, nous devons faire preuve de dynamisme pour stimuler la croissance. Tenter de protéger le statu quo ne sera pas suffisant.

### Le statu quo n'est pas une option

Un statu quo est, par définition, réactif et défensif. Comme les économies étrangères continuent de monter la barre, si nous « protégeons ce que nous avons », notre retard ne fera que se creuser davantage. Le Canada ne peut devenir un concurrent sérieux qu'en innovant dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Une stratégie soutenant la croissance générera des gains de productivité qui pourront protéger notre niveau de vie et l'améliorer à long terme.

Est-ce que nous pouvons accélérer la croissance de la productivité? Nous le pensons! Nous savons comment innover. En fait, notre étude prouve que nous le faisons mieux que la vaste majorité des pays de l'OCDE, y compris les États-Unis. Nous ne sommes pas limités par les défis structurels, comme le fait d'être une nation de petites entreprises, et un examen des données montre que nous ne sommes pas si différents des États-Unis et des autres pays à cet égard et que notre combinaison d'industries, qui est à l'origine de l'écart de productivité, ne l'est pas non plus.

Notre principal défi est de pousser nos sociétés à continuer de croître, d'innover et de rivaliser efficacement, tout en leur permettant de servir le marché mondial.

### Comment les entreprises canadiennes peuvent-elles relever le défi?

Nous avons examiné les données sous différents angles, et tout indique que c'est la capacité d'une société à maintenir sa croissance – et ni sa taille ni son secteur – qui a la plus grande incidence sur la productivité. Les entreprises en croissance de tous les types sont les plus susceptibles de produire de solides résultats de productivité. Même si nous dégageons la plupart de ces résultats au tout début, nous n'en maintenons pas assez en croissance et nous ne les renforçons pas suffisamment comme l'exige la forte concurrence.

---

Les Canadiens ont démontré leur capacité d'affronter la concurrence et de remporter des victoires sur la scène internationale, mais trop peu de nos chefs d'entreprise suivent cette voie.

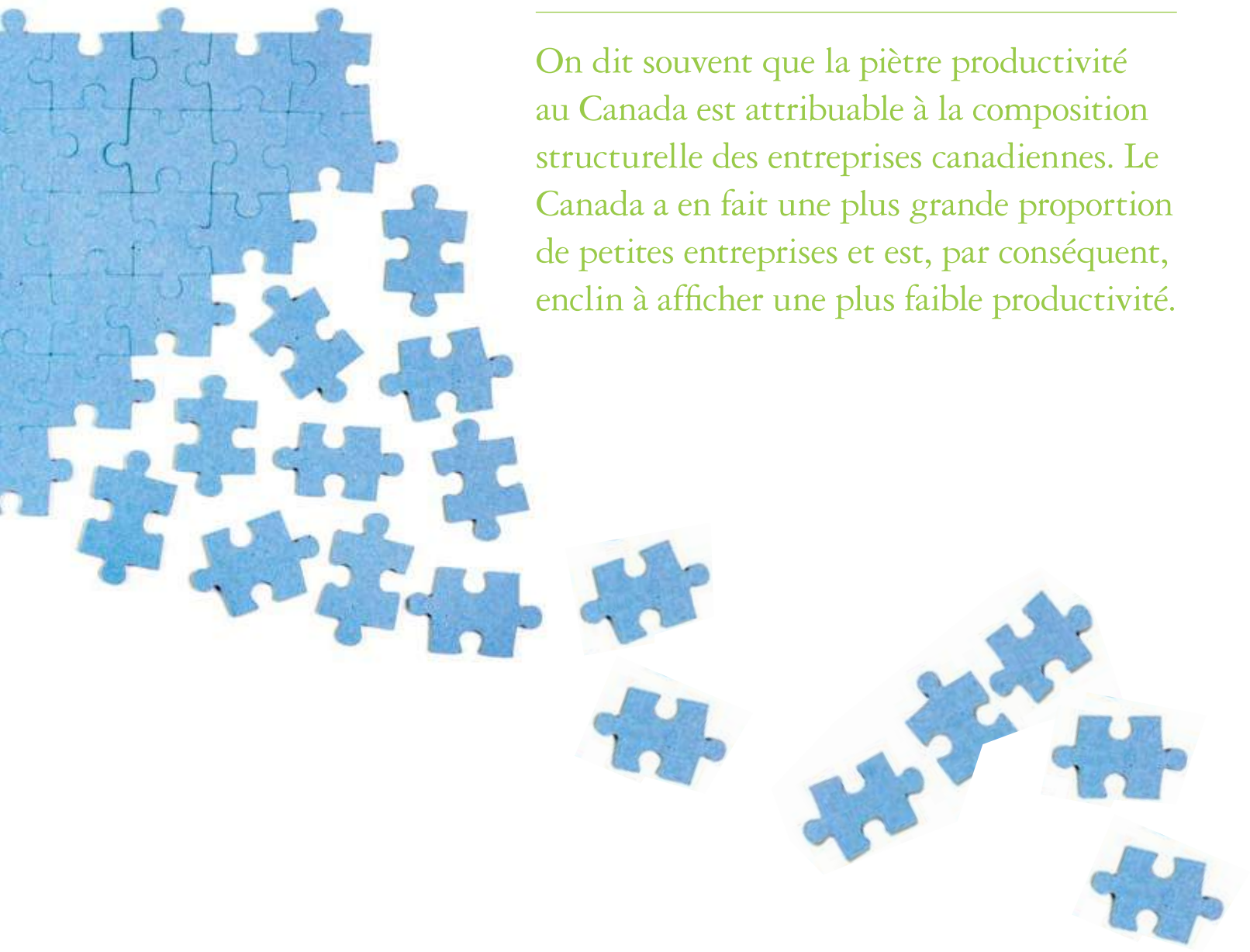
Pour devenir un concurrent sérieux, le Canada a besoin de plus d'entreprises en croissance. Nous devons fournir à ces entreprises l'environnement d'affaires et les outils pour les aider, notamment pour leur permettre de comprendre la manière dont le cycle de vie de l'entreprise s'est transformé de sorte qu'elles puissent rechercher les différentes options, couvertures et réinventions nécessaires pour maintenir la croissance. Le rôle du gouvernement à cet égard est de soutenir l'innovation de rupture et de permettre à la concurrence de forcer la réinvention afin que nos sociétés soient au premier rang sur le plan concurrentiel.

Dans le présent rapport, nous dégageons des recommandations à l'intention des entreprises, du gouvernement et du milieu universitaire en décomposant notre productivité et en détruisant certains mythes populaires quant à l'incidence de la taille et du secteur sur l'économie canadienne. Nous démontrons ensuite l'importance vitale de la croissance et nous illustrons comment la forte concurrence dans un large éventail de secteurs a été un facteur essentiel de l'amélioration de la productivité.

Grâce à de nouvelles perspectives, nous présentons des recommandations précises détaillées destinées aux chefs d'entreprises authentiquement canadiennes, au gouvernement et au milieu universitaire, et nous demandons à nos chefs d'entreprise et autres décideurs d'élaborer une stratégie plus audacieuse et plus intégrée pour un secteur canadien des entreprises plus productif et plus concurrentiel.

# Décomposer

## la productivité au Canada



---

On dit souvent que la piètre productivité au Canada est attribuable à la composition structurelle des entreprises canadiennes. Le Canada a en fait une plus grande proportion de petites entreprises et est, par conséquent, enclin à afficher une plus faible productivité.

## La taille importe peu

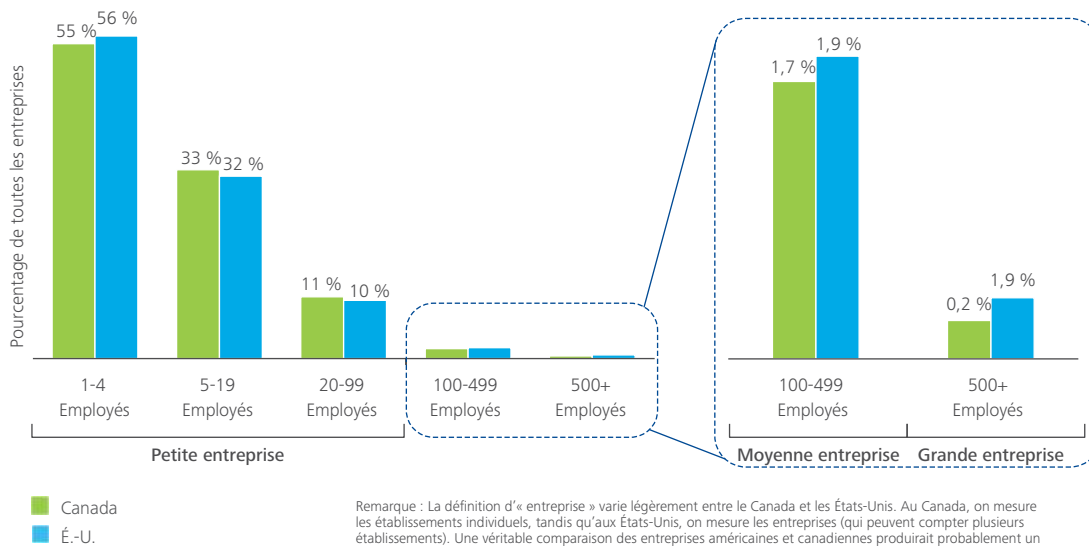
On dit souvent que la piètre productivité au Canada est attribuable à la composition structurelle des entreprises canadiennes. Le Canada a en fait une plus grande proportion de petites entreprises et est, par conséquent, enclin à afficher une plus faible productivité.

Il est intéressant de noter que les petites entreprises, en tant que groupe, ne représentent pas une proportion plus large de l'économie canadienne. Comparativement

aux États-Unis, la répartition des entreprises par taille est presque identique. Par exemple, les petites entreprises employant moins de 100 personnes représentent 98 % du total des entreprises dans les deux pays. Au Canada, 55 % d'entre elles ont moins de cinq employés comparativement à 56 % aux États-Unis; 33 % en ont moins de 20 comparativement à 32 %; et 11 % en ont moins de 100 comparativement à 10 %. Il en va de même pour les moyennes et grandes entreprises<sup>1,2</sup>. **(Figure 1)**

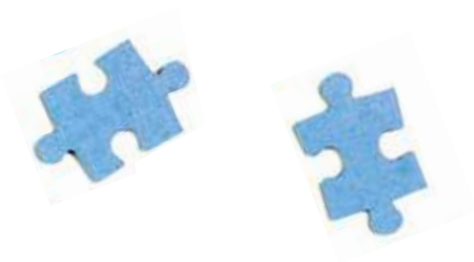


FIGURE 1 Répartition des entreprises canadiennes et américaines selon la taille, 2010



### Légende des icônes

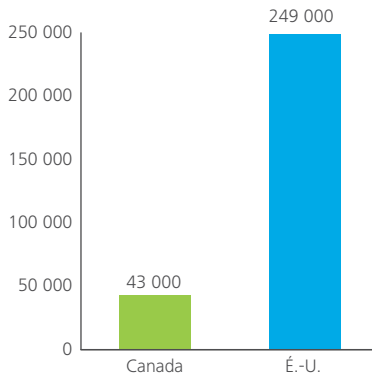
- Canada
- Canada par rapport aux É.-U.
- Canada par rapport au reste du globe
- Secteur des services financiers
- Secteur manufacturier
- Secteur des mines, du pétrole et du gaz
- Secteur du commerce de détail





### Cinquante plus grandes entreprises selon le nombre d'emplois, 2010

Nombre moyen d'employés dans les 50 plus grandes entreprises



Quand il s'agit de taille, la différence réside dans la nature des grandes entreprises qui comptent plus de 500 employés. En matière d'emplois et de revenus, les grandes entreprises du Canada ne sont pas aussi grandes que celles des États-Unis. Le nombre moyen d'employés des cinquante plus grandes entreprises aux États-Unis est de presque un quart de million comparativement à quarante-trois mille dans les cinquante plus grandes entreprises du Canada<sup>3</sup>. (Figure 2) Les États-Unis ont tout simplement les plus grandes entreprises dans le monde; leur nombre moyen d'employés par entreprise étant de 24,5 comparativement à 18,8 au Royaume-Uni, à 13,4 au Canada et à 4,7 en Australie<sup>4</sup>. (Pour ces entreprises américaines, cela s'explique par l'énorme population nationale, mais la plupart de ces entreprises exercent des activités mondiales, ce qui met en évidence les avantages d'une expansion à l'échelle internationale, un point qui sera traité en détail plus tard.)

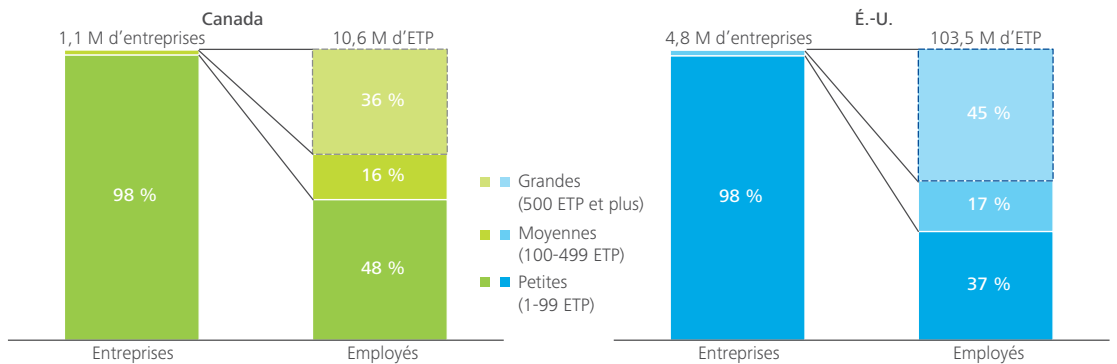
### Répartition différente de l'emploi

Alors que la répartition des entreprises au Canada ne se distingue pas de celle des États-Unis, l'effet de distorsion de ces entreprises géantes signifie que la répartition de l'emploi est très différente. Un Canadien est beaucoup plus susceptible de travailler pour une petite entreprise qu'un Américain : 48 % des Canadiens travaillent pour des entreprises comptant moins d'une centaine d'employés<sup>5,6</sup>, comparativement à seulement 37 % d'Américains<sup>7,8</sup>.

(Figure 3)



### Répartition des entreprises et de l'emploi selon la taille de l'établissement, 2010



Remarque : ETP = équivalent temps plein. L'analyse ne tient compte que des établissements avec employés du secteur privé. Les employés canadiens sont classés selon la taille de l'entreprise (qui peut compter plusieurs établissements), alors que les entreprises canadiennes sont classées selon l'établissement. Aux États-Unis, les entreprises et l'emploi sont classés selon la taille de l'établissement.

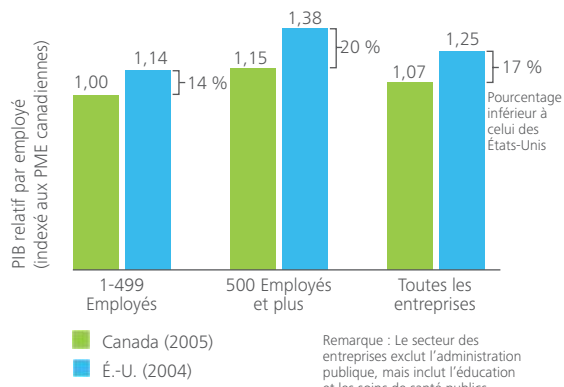
Comme la productivité mesure la valeur que l'ouvrier moyen produit en une heure, on peut supposer que les grandes entreprises devraient afficher une productivité supérieure à celle des petites entreprises et que les entreprises géantes devraient faire augmenter la productivité totale des États-Unis. Fait surprenant, l'analyse montre que si la répartition de l'emploi au Canada avait été modifiée pour égaler celle des États-Unis, l'écart total de productivité diminuerait d'à peine 2 %.

### Productivité inférieure quelle que soit la taille des entreprises

Bien que les grandes entreprises dans les deux pays soient effectivement plus productives, le vrai problème auquel le Canada fait face est le fait que les niveaux de productivité sont inférieurs à ceux des États-Unis, *quelle que soit la taille des entreprises*. La productivité moyenne d'une entreprise comptant moins de 500 employés (c.-à-d. petites ou moyennes entreprises) aux États-Unis est 14 % supérieure à celle du Canada, et les grandes entreprises aux États-Unis sont 20 % plus productives qu'au Canada<sup>9,10,11,12</sup>. (Figure 4)



Productivité relative du secteur des entreprises selon la taille de l'établissement, 2005



Si le Canada avait la même part d'emploi par taille d'entreprise que les États-Unis, l'écart de productivité entre le Canada et les États-Unis diminuerait d'à peine 2 %. C'est que le Canada accuse un retard important par rapport aux États-Unis, quelle que soit la taille de l'entreprise.



Changer la composition sectorielle du Canada afin de suivre celle des États-Unis en migrant des ressources naturelles vers d'autres secteurs ne réduirait l'écart de croissance de productivité que de 5,8 %. Comme dans le cas de la taille, l'étude montre que le Canada est en retard par rapport aux États-Unis dans presque chaque secteur.

## La composition sectorielle importe peu aussi

La sagesse populaire porte aussi à croire que la composition sectorielle du Canada joue un rôle important dans notre piètre productivité. Ainsi, le Canada serait trop concentré sur les ressources naturelles, tandis que les États-Unis sont branchés sur Silicon Valley et sur la grappe des sciences de la vie du Massachusetts.

Pour explorer cette hypothèse, nous avons décomposé les données de l'industrie canadienne et américaine de 1987 à 2008 pour analyser trois facteurs de l'écart de productivité : la composition sectorielle, la productivité intrasectorielle et l'incidence résiduelle de l'interaction entre ces deux effets. La composition sectorielle mesure les retombées de la pénétration sectorielle (c.-à-d. la taille relative des secteurs) sur la productivité, tandis que la productivité intrasectorielle compare les mêmes secteurs au Canada et aux États-Unis.

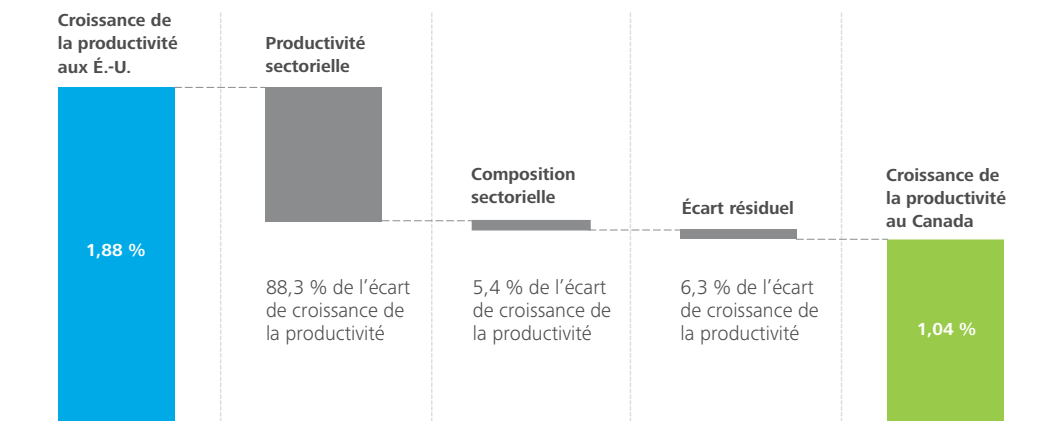
### Productivité inférieure dans les secteurs

Cette analyse a montré que la composition sectorielle représentait seulement 5,4 % de l'écart de la productivité du Canada par rapport à celle des États-Unis, et que 6,3 % seulement étaient attribuables à l'incidence résiduelle



FIGURE 5

Contribution à l'écart de croissance de productivité entre le Canada et les États-Unis, 1987 à 2008



entre la composition sectorielle et la performance intrasectorielle. Un pourcentage écrasant de 88,3 % était attribuable à une faible croissance au sein des secteurs canadiens comparativement à leurs homologues américains<sup>13,14,15</sup>. **(Figure 5)** Bien qu'alarmants, ces chiffres montrent que la piètre productivité relative du Canada s'explique plus par la performance des entreprises que par la structure de notre économie.

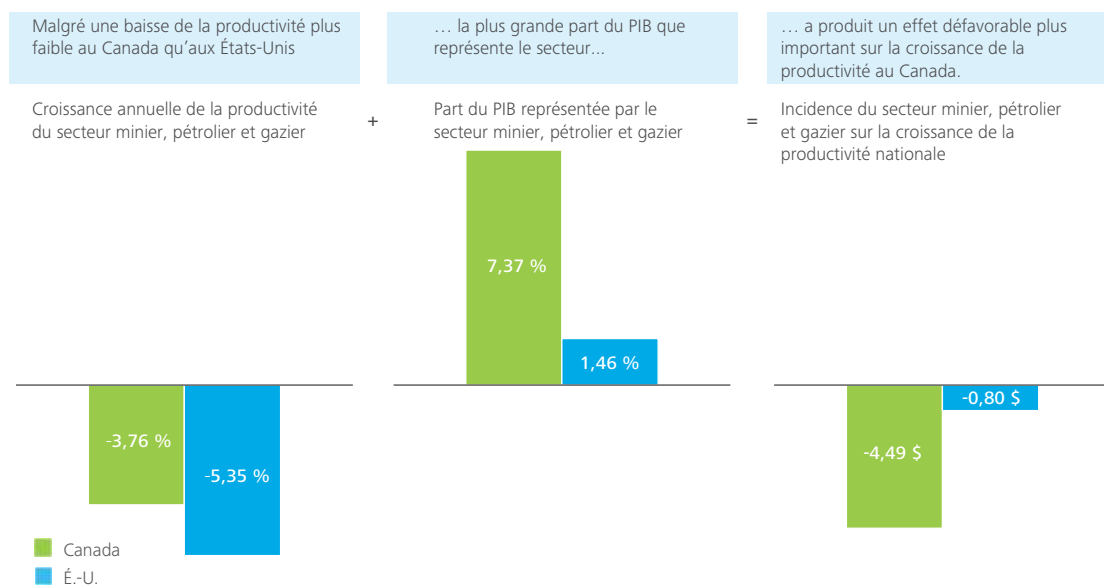
Pour mieux comprendre les facteurs à l'origine des défis et des possibilités en matière de productivité, nous avons examiné en détail quatre secteurs selon leur PIB et la croissance de leur productivité par rapport aux États-Unis.

### Secteur minier, pétrolier et gazier

De 2000 à 2008, la croissance de la productivité canadienne dans le secteur minier, pétrolier et gazier a surpassé celle du secteur comparable aux États-Unis de 1,59 point de pourcentage. Une histoire positive, pourrait-on penser, attestée par des profits considérables dans les champs pétroliers. Mais la productivité du secteur minier, pétrolier et gazier dans les deux pays était toujours négative, et comme ce secteur représente une plus grande part de notre économie, il a en réalité augmenté la taille de l'écart de productivité du Canada par rapport aux États-Unis<sup>16,17,18,19</sup>. **(Figure 6)**



**Incidence du secteur minier, pétrolier et gazier sur la productivité canadienne**





---

## Ce qui paraît être une faible productivité est en réalité une réussite remarquable en matière d'investissements à long terme et d'innovation.

Que se passe-t-il ici? Le problème réside dans les détails – dans ce cas, le calcul de la productivité. Bien que la productivité se définisse comme la valeur monétaire de la production produite par l'heure moyenne de travail, nous devons examiner les facteurs qui la sous-tendent : la valeur ajoutée de production (dans ce cas, les prix du pétrole et du gaz naturel), le coût de tous les intrants de la production de cette unité (main-d'œuvre, investissement en machinerie, etc.) et le nombre d'unités produites en une heure.

Tous les automobilistes le savent : le prix de l'essence ne cesse d'augmenter depuis des années. Le prix de l'Edmonton Par a affiché un taux de croissance annuel composé de 11,2 % de 2000 à 2011<sup>20</sup>. Ce que l'on sait moins en revanche, c'est qu'il y a eu une croissance encore plus rapide des dépenses en immobilisations sur cette période, qui a atteint un taux incroyable de 13,5 % entre 2000 et 2007<sup>21</sup>, aussi bien qu'une augmentation stable des charges d'exploitation à mesure que l'Alberta s'écarte des sources pétrolières conventionnelles. Ainsi, pendant que les prix du pétrole plus élevés ont amélioré le prix de la production (un point positif pour la productivité), l'augmentation des investissements et des charges d'exploitation et la diminution des prix du gaz naturel ont créé une pression à la baisse. L'effet net est une tendance de productivité négative dans le secteur pétrolier et gazier<sup>22, 23</sup>. (Figure 7)

### Une industrie en transition

Ce qui paraît être une faible productivité est en réalité l'histoire d'une industrie en transition. Les investissements massifs peuvent exercer une pression négative sur la productivité pour les années à venir; cependant, le montant de près de 100 milliards de dollars investi dans les sables bitumineux de l'Alberta depuis 2000<sup>24</sup> (Figure 8) a favorisé l'innovation et généré un grand nombre de nouveaux emplois. Même si les placements à court terme ont une incidence défavorable sur la formule qui détermine la productivité, les avantages à long terme potentiels sont plus importants. Le cas de Terre-Neuve-et-Labrador est un exemple clair. Les investissements importants des années 90 dans l'exploitation de champs pétroliers extracôtiers génèrent maintenant des dividendes considérables permettant à la province de connaître les taux de croissance de la productivité les plus élevés du pays.

Aujourd'hui, le secteur pétrolier et gazier de l'Alberta investit massivement en machinerie et outillage, explore de nouveaux processus et prend des risques mesurés. Ce faisant, il crée un terrain fertile pour de nouveaux regroupements innovateurs centrés sur l'extraction des ressources non traditionnelles. La tendance des gros investissements dans la réinvention d'un secteur d'avoir une incidence transitoire à la baisse sur la productivité est commune à toutes les industries. Cependant, le temps nécessaire pour que ces investissements commencent à produire des résultats qui se traduiront par une croissance plus élevée de la productivité peut varier considérablement, selon la nature des investissements.

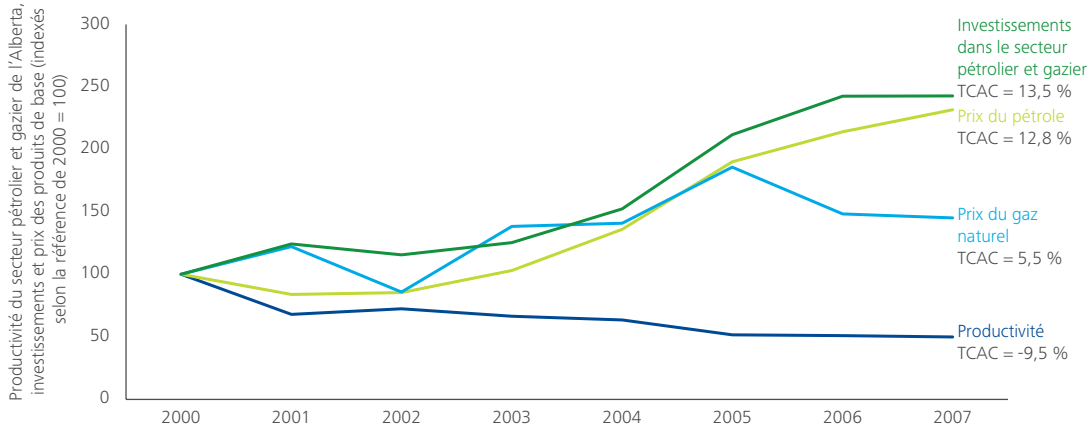
Tout investissement présente des risques. Si la croissance de la demande de pétrole sur les marchés comme ceux de l'Inde et de la Chine continue d'exercer une pression à la hausse sur les prix, elle devrait se traduire par des améliorations de productivité pour ce secteur – et pour le Canada dans son ensemble.

En revanche, si l'instabilité économique mondiale ou la progression rapide des technologies de remplacement comme le schiste, l'énergie solaire et l'énergie éolienne nuisent à la demande de pétrole, elles engendreront des défis considérables pour le secteur pétrolier et gazier et, par extension, pour la productivité au Canada.





**Productivité du secteur pétrolier et gazier de l'Alberta, investissements et prix des produits de base, 2000 à 2007**



**Investissements dans le secteur pétrolier et gazier de l'Alberta**

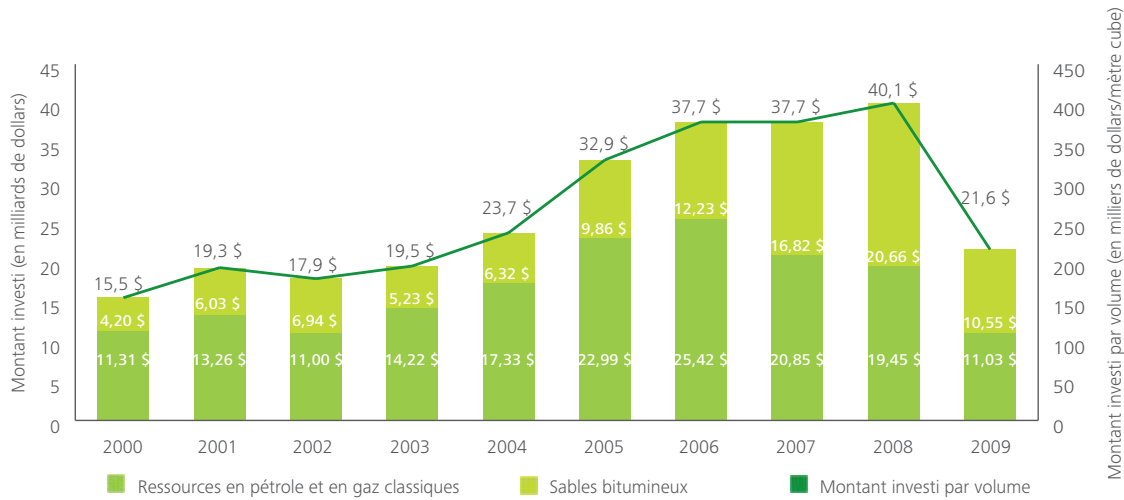
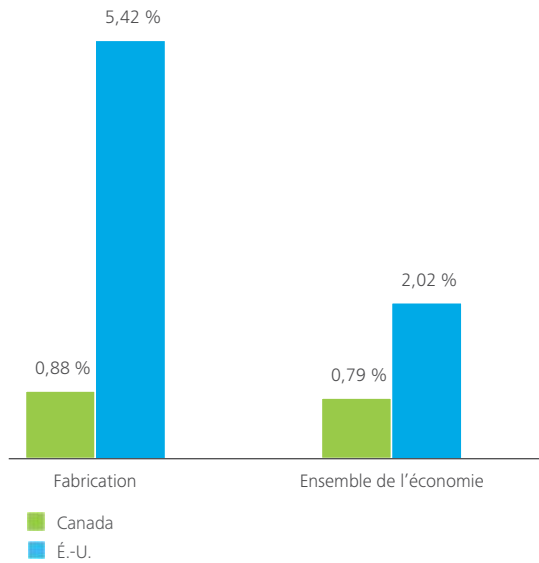




FIGURE 9

### Croissance moyenne de la productivité au Canada et aux É.-U., 2000 à 2008



Aujourd'hui, le dollar se maintient plus ou moins à parité avec le dollar américain et une expansion rapide des accords commerciaux bilatéraux américains signifie que l'ALENA ne procure plus au Canada l'avantage concurrentiel qu'il avait autrefois.

### Secteur manufacturier

Entre 1990 et 2009, le secteur manufacturier au Canada a affiché une croissance de productivité annuelle de 2,3 %, largement sous les 3,3 % du secteur comparable aux États-Unis<sup>25,26</sup>. La performance entre 2000 et 2008 était particulièrement faible, à un taux annuel de 0,88 %, soit moins que le sixième du taux de croissance américain<sup>27</sup>. Le résultat est un écart dans la croissance de la productivité dans ce secteur de plus de 3,5 fois l'écart de croissance de productivité dans l'ensemble de l'économie. (Figure 9)

Le problème du secteur manufacturier canadien n'est pas unique à une seule région et n'est pas concentré sur un sous-secteur en particulier. Seuls deux des seize sous-secteurs, soit ceux des produits minéraux non métalliques et des métaux primaires, ont affiché une croissance de productivité égale ou supérieure à celle des États-Unis; les autres ayant enregistré des résultats lamentables. L'écart dans le sous-secteur du transport était de -5,6 %; dans celui des produits de papier et de l'impression, de -3,7 %; et dans celui des produits chimiques, de -3,2 %. Pour ce qui est des produits informatiques et électroniques, qui représentent 4,2 % de la production totale des biens fabriqués, un pourcentage non négligeable, l'écart s'élevait à 24,5 %<sup>28,29</sup>.

### Apprendre à s'adapter

Au cours des années 90, le Canada a bénéficié d'un avantage de coûts considérable pour ses exportations aux États-Unis en raison de la faiblesse du dollar et du statut préférentiel en vertu de l'ALENA. Aujourd'hui, le dollar se maintient plus ou moins à parité avec le dollar américain et une expansion rapide des accords commerciaux bilatéraux américains signifie que l'ALENA ne procure plus au Canada l'avantage concurrentiel qu'il avait autrefois. Indépendamment du débat qui persiste autour d'une question, à savoir si le Canada souffre du « syndrome hollandais » où le secteur manufacturier est accablé par un volume important de pétrodollars, nos entreprises doivent apprendre à s'adapter à la pression sur la devise et aux autres pressions concurrentielles à moyen et à long terme.

Les exportations sont restées stables malgré la montée des taux de change de 2004 à 2008<sup>30</sup>, mais ont baissé considérablement en 2008 en raison de la diminution de la demande de consommation sur les marchés mondiaux, particulièrement aux États-Unis. Depuis, elles ont quelque peu repris grâce à une croissance des exportations de 11,2 % en 2010 et de 7,5 % en 2011<sup>31</sup>, mais il n'est pas clair s'il s'agit d'un retour à la normale étant donné que les États-Unis émergent de la grande récession, ou s'il s'agit d'un signe que le secteur manufacturier au Canada est capable de rivaliser dans un environnement plus difficile.

(Figure 10)

## Les coûts de main-d'œuvre surpassent la productivité

La hausse des coûts de main-d'œuvre aura été la conséquence la plus importante de l'appréciation du dollar canadien, pour les fabricants. Entre 1997 et 2010, le coût en dollars américains des salaires canadiens a augmenté plus rapidement que dans tous les pays de l'OCDE, avec un taux de croissance annuel composé de 5 %, dont 46 % peuvent être attribués à l'appréciation du dollar canadien<sup>32</sup>. Ainsi, le coût de la main-d'œuvre au Canada est devenu à peu près égal à celui de la main-d'œuvre américaine, éliminant ainsi un avantage que détenait le Canada sur le plan des coûts.

Il demeure que la hausse des salaires n'est pas nécessairement incompatible avec la croissance de la productivité. Les travailleurs hautement qualifiés produisant de grands volumes d'articles à valeur élevée peuvent – et devraient! – prétendre à des salaires élevés, dans un marché concurrentiel. Si la hausse des coûts de main-d'œuvre produit une valeur plus élevée par heure, le ratio entre les coûts de la main-d'œuvre et la production devrait commencer à diminuer. Malheureusement, ce n'est pas le cas avec les fabricants canadiens. Depuis 2000, les coûts de la main-d'œuvre par unité de production canadienne ont augmenté rapidement, une tendance qui n'a pas été observée aux États-Unis<sup>33</sup>. (Figure 11)



FIGURE 10 Incidence du taux de change Canada-É.-U. sur les exportations dans le secteur de la fabrication

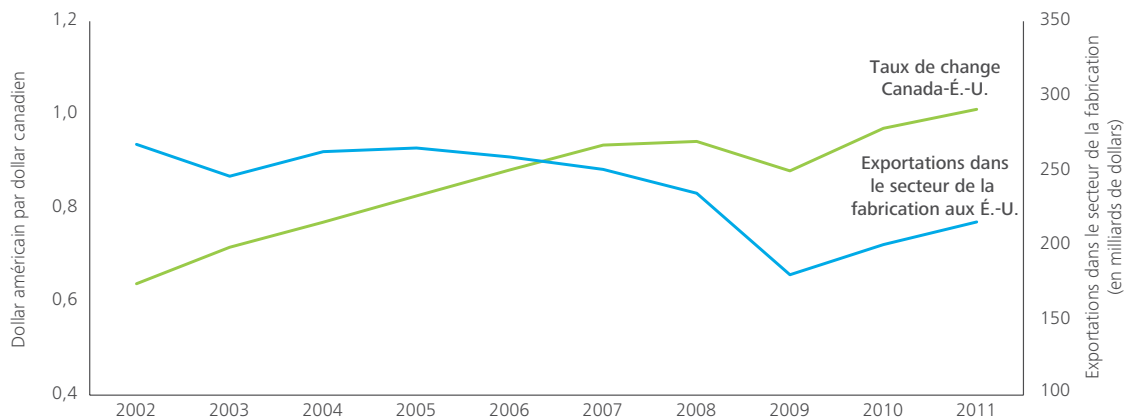


FIGURE 11 Coût de la main-d'œuvre par unité de production dans le secteur manufacturier, 1990 à 2010

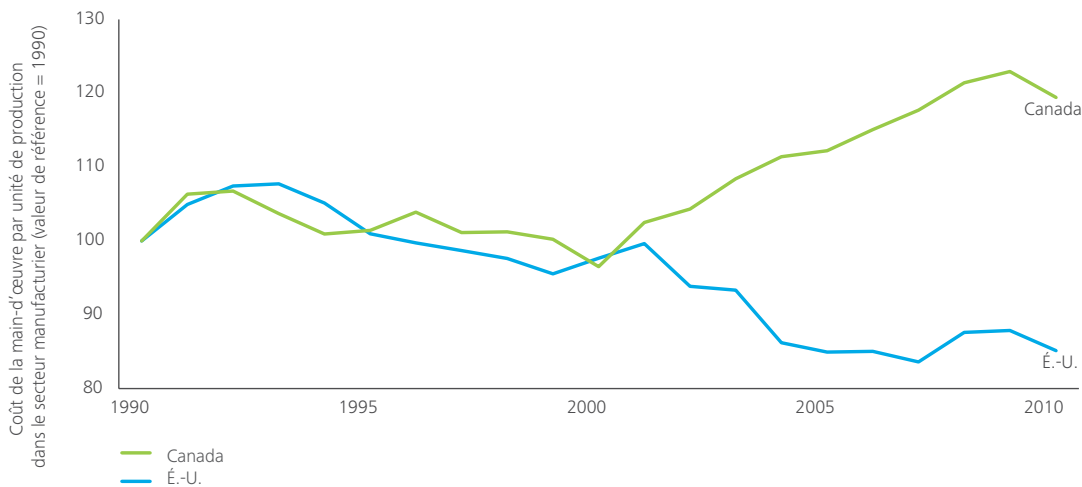




FIGURE 12

### Intensité des investissements en machinerie et en équipement dans le secteur canadien de la fabrication, en pourcentage de celle des É.-U.

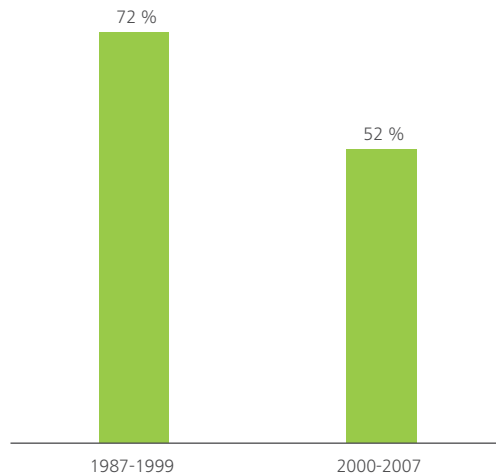
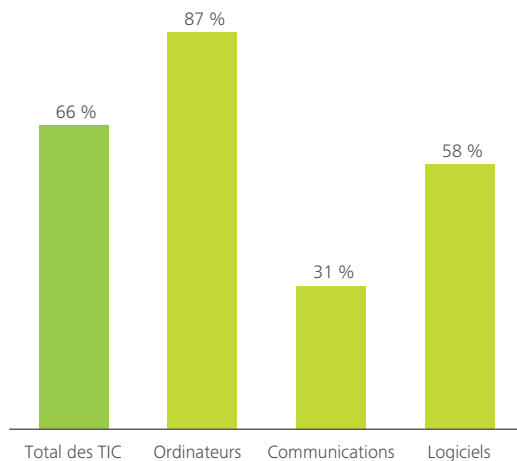


FIGURE 13

### Investissements du secteur canadien de la fabrication dans les TIC par travailleur, en pourcentage de ceux des É.-U., 2010



Le manque de compétitivité sur le plan des coûts de main-d'œuvre est particulièrement troublant étant donné que les marchandises fabriquées représentent 60 % des exportations canadiennes totales, dont la majorité est destinée aux États-Unis<sup>34</sup>. Il faut s'inquiéter tout autant de l'investissement limité des entreprises canadiennes dans le domaine des technologies susceptibles d'aider les employés à être plus productifs. En moyenne, de 2000 à 2007, les investissements des fabricants canadiens n'ont représenté que 52 % des investissements américains par travailleur en machinerie et outillage qui réduisent les besoins en main-d'œuvre. **(Figure 12)** Dans le secteur essentiel des TIC (technologies de l'information et des communications), les investissements des fabricants canadiens ont représenté 66 % des investissements américains, et 31 % seulement dans le domaine des communications<sup>35</sup>. **(Figure 13)**

Il n'existe pas de formule magique pour le secteur manufacturier au Canada. Le modèle d'affaires traditionnel n'étant plus valide, les entreprises individuelles doivent adopter des stratégies plus audacieuses pour rétablir la compétitivité.

### Services financiers

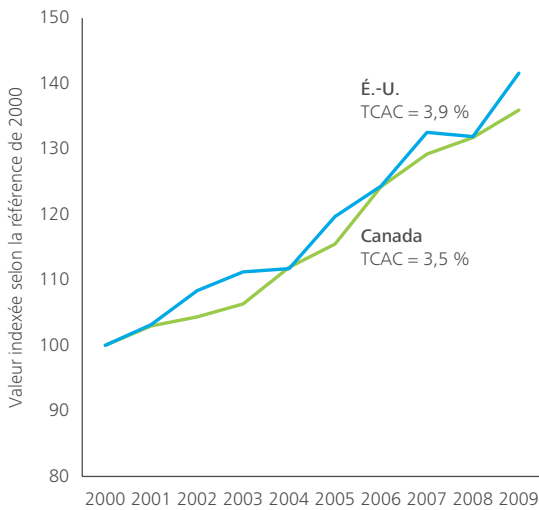
Bien que le système bancaire canadien ait été nommé le plus solide au monde par le Forum économique mondial quatre années d'affilée<sup>36,37</sup> et qu'il soit considéré comme étant beaucoup plus transparent que le système américain<sup>38</sup>, notre rendement laisse à désirer sur un point en particulier. Le taux de croissance de la productivité a été de 1,86 % entre 2000 et 2009 pour le secteur<sup>39</sup> et accuse un retard par rapport au taux de croissance de 3,53 % enregistré aux États-Unis<sup>40</sup>. La productivité était également relativement faible par rapport au Royaume-Uni et à l'Australie, qui ont affiché des taux de croissance de productivité annuels respectifs de 3,93 %<sup>41</sup> et 3,94 %<sup>42</sup>.

Les répartitions régionales ne sont guère pertinentes pour expliquer la cause de cette piètre performance, les niveaux de productivité étant assez stables dans le pays<sup>43</sup>. Il n'est pas utile non plus de comparer les PIB des services financiers sur la période 2000-2009 au Canada et aux États-Unis, qui montrent des taux de croissance semblables<sup>44,45</sup>. Cependant, les taux de croissance de l'emploi permettent d'apporter certains éclaircissements sur la question. De 2000 à 2009, l'emploi dans le secteur des services financiers canadiens a cru à un taux annuel composé de 1,7 %<sup>46</sup> comparativement à 0,2 % seulement aux États-Unis<sup>47</sup>. **(Figures 14 et 15)**



PIB et emplois du secteur des services financiers, au Canada par rapport aux É.-U.

PIB du secteur des services financiers, 2000 à 2009

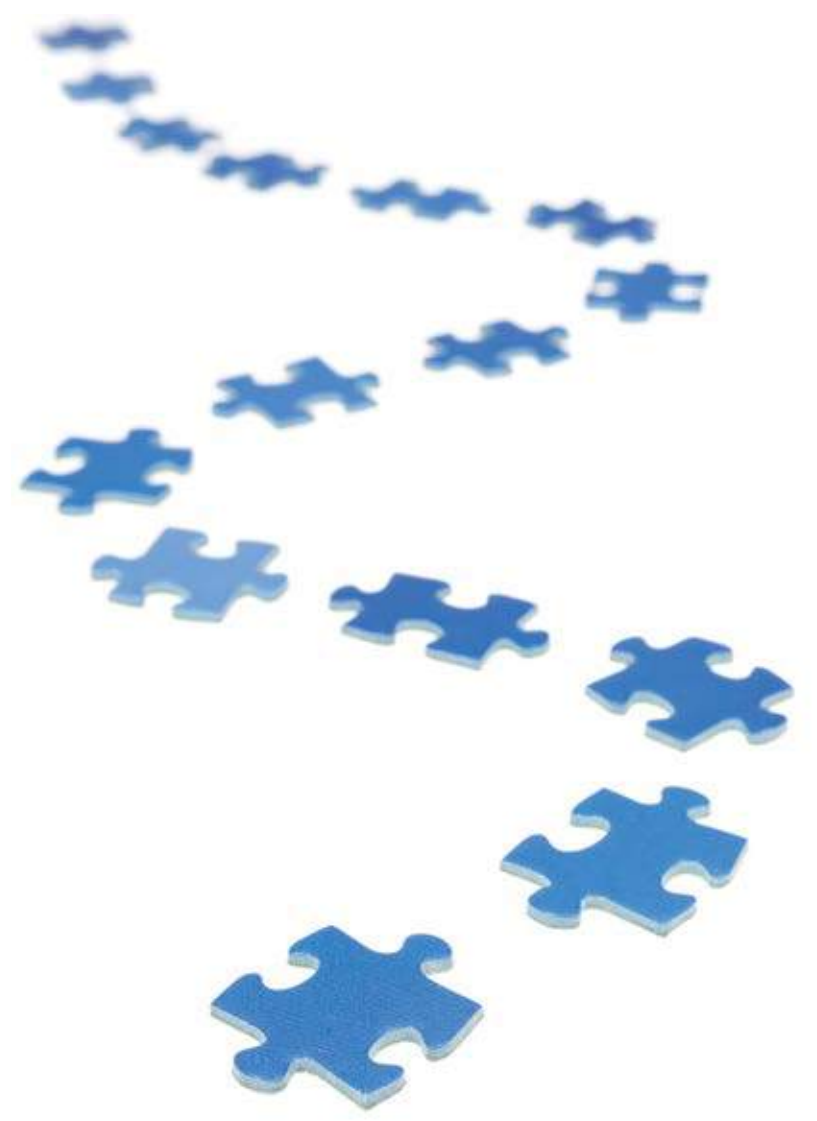
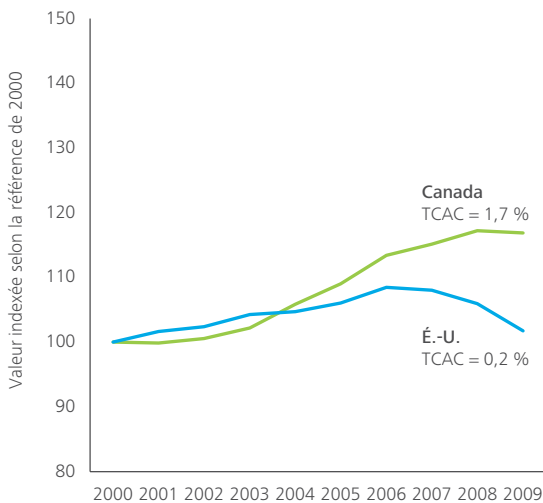


Bien que le système bancaire canadien ait été nommé le plus solide au monde par le Forum économique mondial quatre années d'affilée et qu'il soit considéré comme étant beaucoup plus transparent que le système américain, notre rendement laisse à désirer en ce qui a trait à la productivité.



PIB et emplois du secteur des services financiers, au Canada par rapport aux É.-U.

Emplois du secteur des services financiers, 2000 à 2009



### Comparer des pommes et des oranges

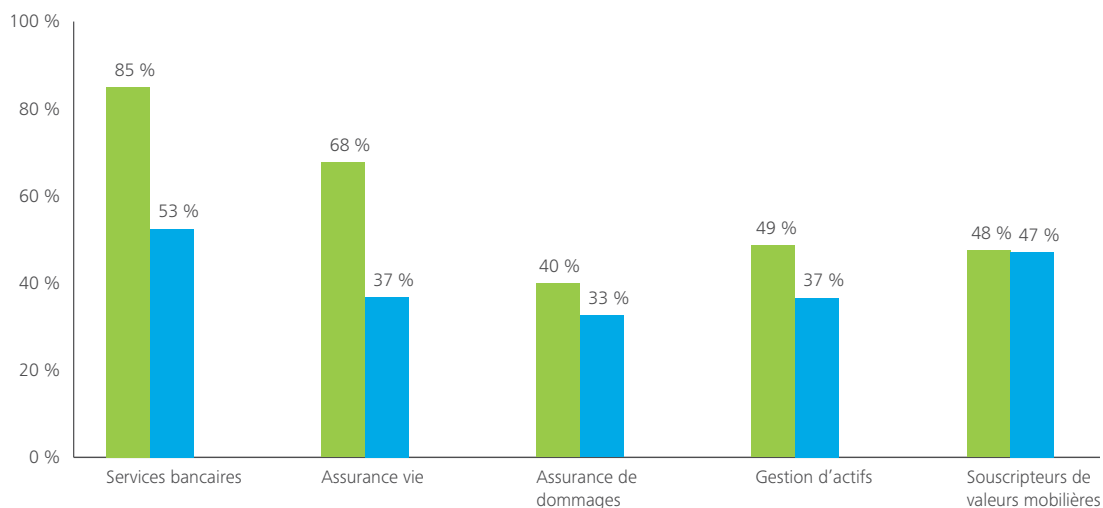
L'écart de productivité persistant entre les services financiers canadiens et américains peut résulter de différences structurelles considérables et, par conséquent, il peut s'agir d'une comparaison de choses entièrement différentes. L'hypothèse la plus évidente d'une croissance de l'emploi plus élevée et d'une productivité plus faible est le fait que les banques canadiennes sont soumises à une concurrence moins vive et évoluent par conséquent moins efficacement. La marge nette sur les intérêts, mesure clé de la rentabilité bancaire, conteste cette thèse. Aux États-Unis, la marge nette sur les intérêts du secteur bancaire dans son ensemble était en moyenne de 3,7 % entre 2000 et 2010<sup>48</sup>. Au Canada, sur la même période, celle des cinq banques les plus importantes, qui représentent 85 % du marché (Figure 16), n'était que de 1,87 %, ce qui semble indiquer une forte concurrence<sup>49</sup>. (Figure 17)

En moyenne, les plus grandes banques canadiennes tirent 61 % de leurs revenus des activités bancaires de détail, comparativement à 49 % aux États-Unis<sup>50</sup>. (Figure 18) Cela indique que les grandes banques américaines mettent davantage l'accent sur les activités autres que de détail, comme les services bancaires d'investissement. En examinant un échantillon de grandes banques américaines et canadiennes, nous avons déterminé que l'employé moyen qui occupe un poste dans des services bancaires de détail génère un revenu annuel de 360 000 \$, tandis qu'un employé moyen dans une fonction autre que de services de détail en génère 790 000 \$<sup>51</sup>. Comme les activités bancaires de détail requièrent des niveaux plus élevés d'emploi pour produire des revenus égaux, ces données indiquent que la plus grande attention portée au Canada aux services bancaires de détail place nos services financiers dans une situation désavantageuse sur le plan structurel par rapport aux États-Unis en matière de niveaux de productivité.



FIGURE 16

Part de marché de certains sous-secteurs en 2011, selon les cinq principaux concurrents



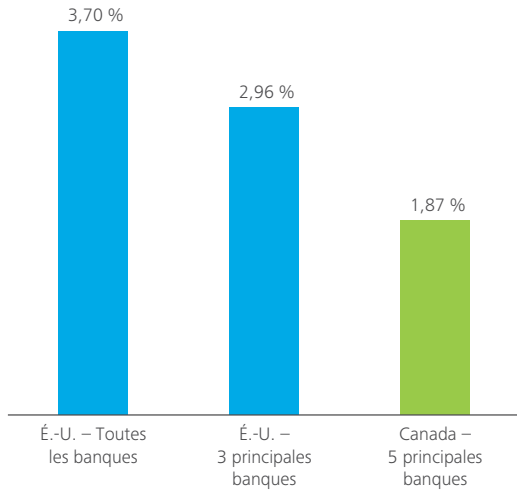
■ Canada  
■ É.-U.

Remarques :

1. Les parts du marché sont fondées sur diverses mesures pour chaque sous-secteur, d'après les données disponibles (actifs détenus pour les services bancaires, polices d'assurance pour les compagnies d'assurance, actifs gérés pour la gestion d'actifs, et plusieurs facteurs pour les souscripteurs de valeurs mobilières).
2. Les banques exercent leurs activités dans divers secteurs d'activité; il y a donc un certain chevauchement des parts de marché dans chaque sous-secteur détenu par les banques.



FIGURE 17 Marge d'intérêt nette moyenne, 2010



Remarque : Les cinq principales banques canadiennes représentent plus de 85 % du marché, tandis que les trois principales banques américaines comptent pour environ 45 % du marché.

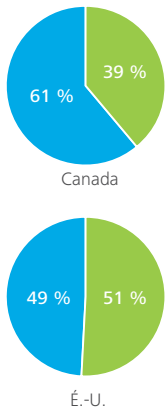
Comme les activités bancaires de détail requièrent des niveaux plus élevés d'emploi pour produire des revenus égaux, ces données indiquent que la plus grande attention portée au Canada aux services bancaires de détail place nos services financiers dans une situation désavantageuse sur le plan structurel par rapport aux États-Unis en matière de niveaux de productivité.



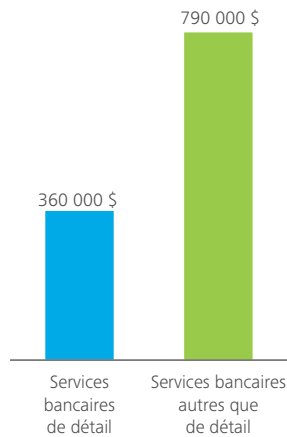
FIGURE 18

### Répartition des activités des services financiers

Répartition des activités des services financiers\*, 2011



Revenu annuel par travailleur par institution financière\*, 2011



■ Services bancaires de détail  
 ■ Services bancaires autres que de détail

\* Selon un échantillon composé des principales institutions financières canadiennes et américaines en fonction des actifs totaux



FIGURE 19

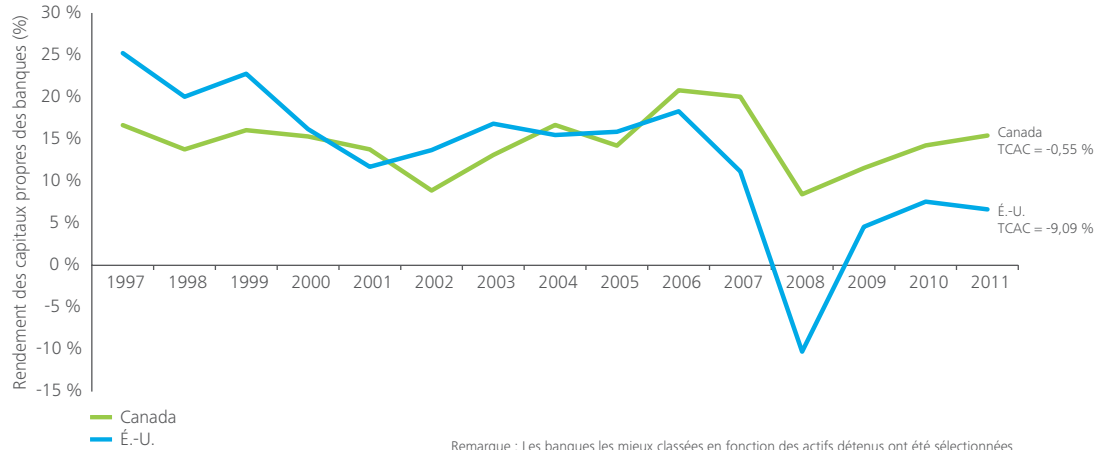
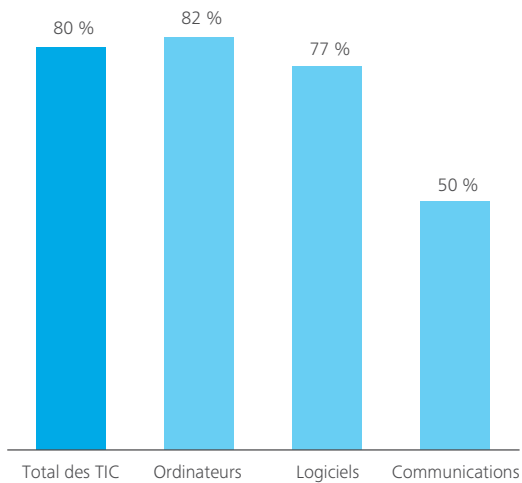
**Rendement moyen des capitaux propres des banques, 1997 à 2011**

FIGURE 20

**Investissements des services financiers canadiens dans les TIC par travailleur, en pourcentage des investissements américains par travailleur, 2010**

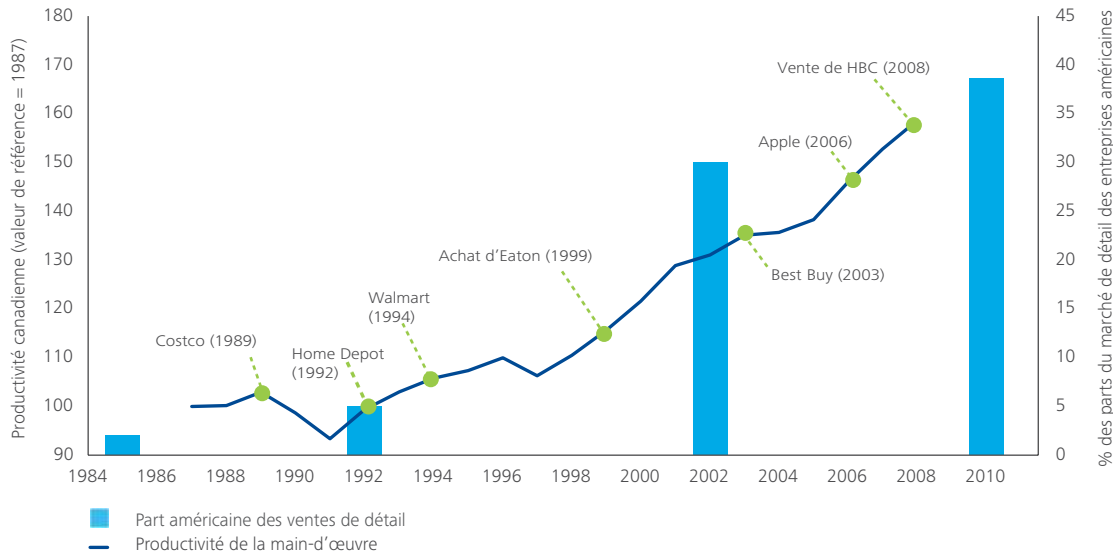
En conséquence, on serait tenté de penser que le secteur canadien des services financiers devrait recentrer son attention sur les services bancaires autres que de détail. Toutefois, un aperçu rapide du rendement moyen des capitaux propres des banques canadiennes au cours de la dernière décennie<sup>52</sup> (Figure 19) montre les dangers de cette approche. Même si une meilleure productivité pourrait être l'objectif, les risques associés sont maintenant bien connus. Une combinaison plus équilibrée entre les services bancaires de détail et les services bancaires de gros permettrait l'établissement d'un modèle d'affaires offrant une plus grande prévisibilité et une meilleure viabilité.

Cela étant dit, la difficulté de comparer la productivité entre les secteurs des services financiers au Canada et aux États-Unis ne devrait pas justifier un relâchement des efforts. Quelques établissements de services financiers canadiens devraient peut-être examiner leurs investissements en TIC, par exemple, l'investissement moyen par travailleur dans notre secteur ne représentant que 80 % du niveau enregistré aux États-Unis<sup>53</sup>. (Figure 20)





Productivité du secteur canadien du commerce de détail et part des entreprises américaines des ventes au détail au Canada, 1984 à 2010



### Commerce de détail

Entre 2000 et 2008, le secteur du commerce de détail au Canada a enregistré des gains de productivité moyens de 3,4 %, comparativement à 1,3 % aux États-Unis<sup>54</sup>. Clairement, cette performance démontre l'incidence de l'intensité de la concurrence sur la productivité. À la différence d'autres secteurs de l'économie canadienne protégés grâce à des règlements ou à l'intervention gouvernementale, le commerce de détail a été exposé à toute la vigueur de la concurrence mondiale. Notre secteur, qui représentait 5,4 % du PIB en 2010<sup>55</sup>, est demeuré relativement stable depuis 2004, tandis que le secteur américain a reculé<sup>56</sup>.

Dans cet environnement intense, il n'est pas rare que les entreprises soient contraintes à la faillite. Paradoxalement, un taux élevé de roulement semble être le facteur fondamental conduisant à des améliorations de productivité impressionnantes du

secteur du commerce de détail. À mesure que les entreprises peu concurrentielles à faible productivité quittent le marché, elles sont remplacées par des entreprises à productivité plus élevée<sup>57, 58</sup>.

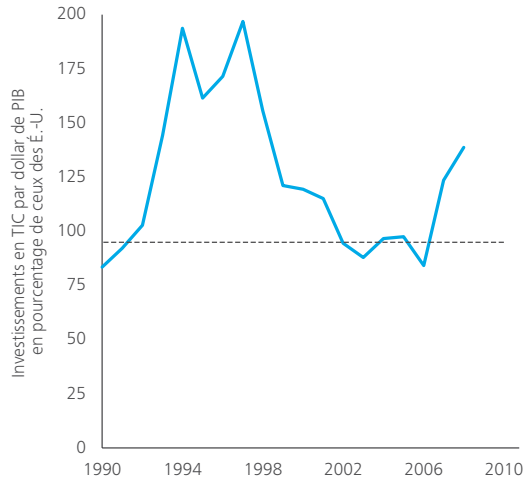
Au milieu des années 80 et au début des années 90, la concurrence s'est considérablement accrue dans le secteur du commerce de détail au Canada, avec l'arrivée des entreprises américaines Costco (1989), Home Depot (1992) et Walmart (1994). Plus de 60 % des entreprises de détail exerçant des activités en 1984 ont fermé leurs portes avant 1998, et 47 % des parts du marché sont passées d'entreprises en déclin ou qui abandonnent leurs activités à des entreprises en croissance ou nouvelles sur le marché. (Figure 21) Les entreprises qui sont entrées sur le marché au cours de cette période ont affiché des niveaux de productivité qui étaient de 20 % supérieurs à ceux des entreprises qui se sont retirées, ce qui a généré 70 % de la croissance de productivité totale de cette période<sup>59</sup>.

Un taux élevé de roulement semble être le facteur fondamental conduisant à des améliorations de productivité impressionnantes du secteur du commerce de détail.



FIGURE 22

### Investissements du secteur canadien du commerce de détail dans les TIC par dollar de PIB du secteur, en pourcentage de ceux des É.-U.



### En tête dans l'investissement en TIC

Les modèles d'affaires que ces nouveaux arrivants sur le marché ont adopté afin d'améliorer la productivité étaient fortement tributaires de technologies de l'information complexe utilisées pour les chaînes d'approvisionnement mondiales, d'une gestion améliorée des stocks et de la livraison juste à temps. Les investissements en TIC dans le secteur du commerce de détail en pourcentage du total des investissements dans le secteur ont augmenté constamment et sont passés de 9,8 % en 1985 à 27,7 % en 1996. En pourcentage du PIB, les investissements en TIC du secteur du commerce de détail canadien ont en réalité dépassé ceux du secteur comparable américain de 1992 à 2002, atteignant un niveau presque deux fois supérieur à celui des États-Unis en 1997<sup>60</sup>. (Figure 22)

Il n'est pas étonnant que cette transformation soit allée de pair avec une augmentation de la présence d'entreprises américaines sur le marché de détail au Canada, qui représentaient 2 % du secteur en 1985 et sont passées à 30 % en 2002<sup>61</sup>. Cependant, cela ne veut certainement pas dire que les entreprises canadiennes en tant que groupe n'aient pas été en mesure de résister à la concurrence. Il y a une multitude d'histoires de réussite où les entreprises canadiennes se sont réinventées face à la pression de la concurrence et ont réussi à maintenir leur croissance. Nous pouvons citer comme exemple Shopper's Drug Mart et Mark's Work Wearhouse (propriétés de Canadian Tire), qui ont enregistré des taux impressionnants de croissance annuelle des ventes de magasins comparables de 5,1 % et de 5,5 % respectivement depuis 2001<sup>62</sup>.

Dans ce secteur, il est incontestable que l'accent est mis en permanence sur la compétitivité et l'innovation. Après une période d'investissements relativement stables en TIC de 2002 à 2006, les entreprises se recentrent sur ce secteur. De 2006 à 2010 (période la plus récente pour laquelle des données sont accessibles), les investissements en TIC dans le commerce de détail au Canada sont passés de 54 % de ce qu'ils sont aux États-Unis (par travailleur), à 103 %<sup>63</sup>. Cette nouvelle vague d'investissements pourrait favoriser une croissance de productivité continue et permettre aux principaux détaillants canadiens d'être concurrentiels à l'échelle internationale.

### Productivité régionale

La composition sectorielle au Canada varie considérablement d'une région à l'autre, et la productivité de chaque région dépend d'un secteur particulier. Le secteur manufacturier a exercé une pression à la baisse sur la productivité totale au Québec où il représente 16,3 % du PIB, et en Ontario où il en représente 15,1 %. L'Ontario maintient aussi une forte exposition aux services financiers qui représentent 23,6 % de son PIB<sup>64, 65, 66</sup>.

Les valeurs moyennes peuvent cependant masquer des différences régionales en raison de la maturité de certains secteurs, comme nous en avons parlé précédemment pour le secteur pétrolier et gazier de l'Alberta, où les investissements récents doivent encore se traduire par des gains de productivité. En revanche, l'exemple de Terre-Neuve-et-Labrador montre bien que les investissements considérables effectués dans les plateformes en mer pendant les années 90 ont porté leurs fruits. Le secteur minier, pétrolier et gazier est désormais une composante majeure de l'économie, contribue pour 27,4 % au PIB et a affiché une croissance de productivité de 5,85 % de 2000 à 2010. La marée montante de la productivité du secteur pétrolier et gazier semble avoir soulevé tous les bateaux et a généré une croissance de productivité supérieure à la moyenne dans un éventail de secteurs à Terre-Neuve-et-Labrador<sup>67, 68</sup>.

Pour bien comprendre le contexte économique canadien, où actuellement les rôles semblent inversés, il faut se rappeler qu'il faut du temps avant que les dépenses en immobilisations ne se transforment en gains de productivité. Terre-Neuve-et-Labrador, longtemps tributaire de régions plus riches, a été la seule province dont la croissance de la productivité moyenne de 2000 à 2010 a dépassé celle des États-Unis. L'Ontario et l'Alberta, qui étaient les moteurs de la croissance canadienne, ont affiché des résultats lamentables<sup>69</sup>. (Figure 23)

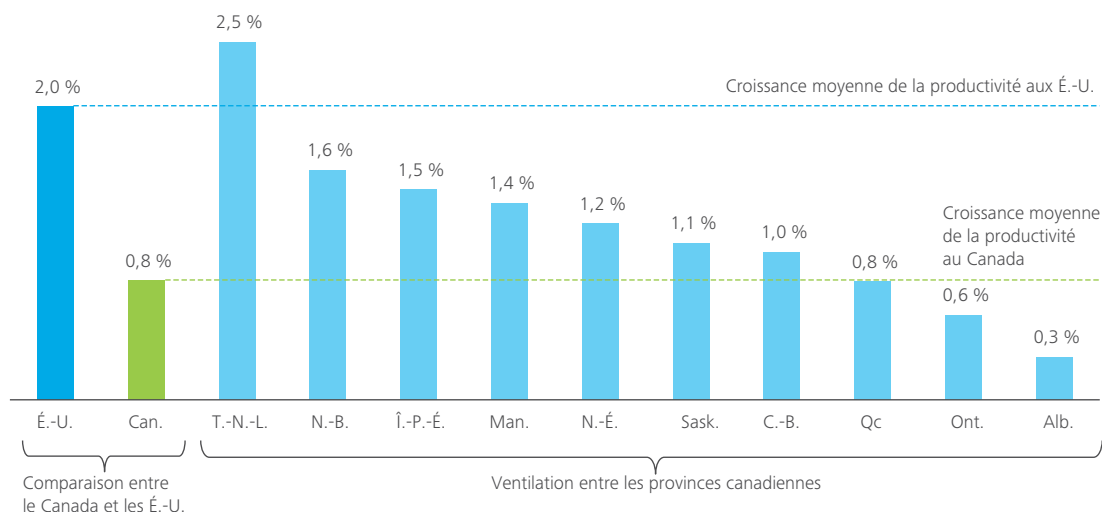
Malgré les enjeux régionaux, il y a eu des exemples dans tout le pays d'organisations de diverses tailles et de secteurs variés qui ont réussi à déchiffrer le secret de la productivité. Quel était-il?

Pour bien comprendre le contexte économique canadien, où actuellement les rôles semblent inversés, il faut se rappeler qu'il faut du temps avant que les dépenses en immobilisations ne se transforment en gains de productivité.



FIGURE 23

Croissance de la productivité aux É.-U. et au Canada, 2000 à 2010



Remarque : Les niveaux de productivité sont en dollars indexés (2002).

# Croissance :

## la solution moins simple qu'il n'y paraît



L'examen de notre économie par taille et par secteur n'a pas apporté de solutions absolues à nos problèmes de productivité, mais cela ne signifie pas pour autant que les entreprises très productives du Canada manquent de caractéristiques distinctives dignes d'être reproduites. Nous devons regarder à l'extérieur de ces regroupements conventionnels pour les reconnaître.

Heureusement, un modèle prometteur de croissance de la productivité est caché au vu et au su de tous. Un sondage détaillé réalisé auprès d'entreprises américaines de 1998 à 2008 portait sur les caractéristiques des entreprises affichant une croissance rapide de leurs revenus et de leur effectif<sup>70</sup>. L'étude a conclu que ces entreprises ont enregistré une croissance extrêmement forte *des revenus par employé* – un indicateur du niveau de productivité de l'entreprise – comparativement à toutes les autres entreprises. En d'autres termes, la reconnaissance intuitive que des entreprises prospères, en croissance rapide, sont des facteurs déterminants d'une productivité élevée est attestée par les données.

Si l'on examine les chiffres plus en détail, nous observons qu'un niveau disproportionné de croissance totale de l'emploi est créé par un petit nombre de sociétés en forte croissance.

Les données de Statistique Canada de 2001 à 2006 (les plus récentes dans leur genre) montrent que 43 % de tous les nouveaux emplois du secteur privé de cette période provenaient d'une tranche de 5 % des entreprises représentant celles qui affichaient les taux de croissance de l'emploi les plus élevés<sup>71</sup>. Les mêmes données indiquent des résultats semblables pour la croissance des revenus, 41 % de la croissance nette des revenus du secteur privé provenant de 7 % des entreprises, celles qui affichaient les taux de croissance du revenu les plus élevés.

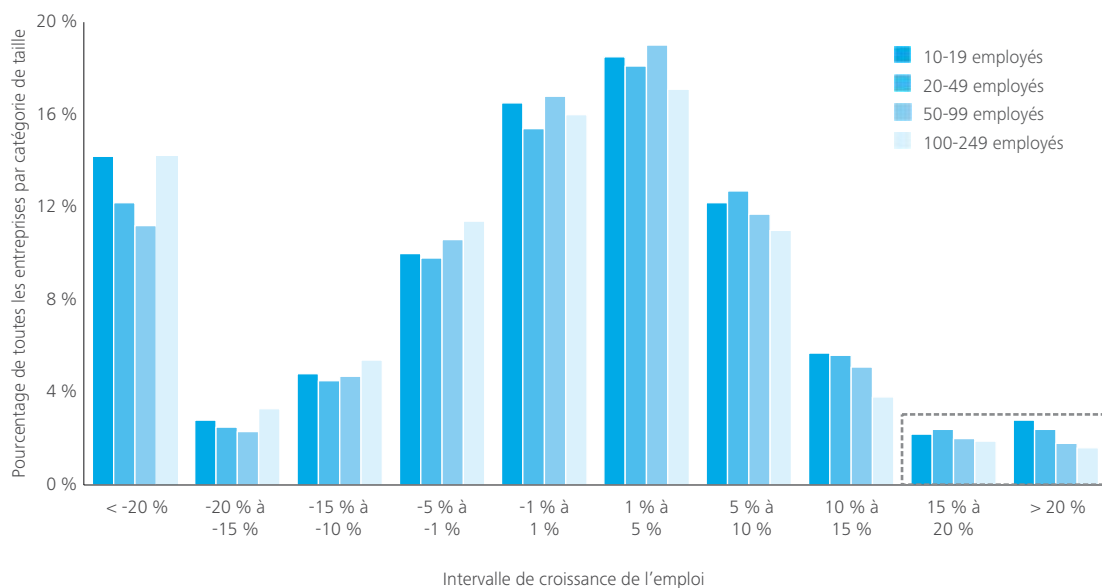
### Tous les secteurs peuvent enregistrer une croissance élevée

Puisque les sociétés à forte croissance contribuent de manière importante à la croissance de la productivité, il est important de comprendre leur répartition dans l'économie. Comme l'indiquent les résultats antérieurs, les entreprises à forte croissance existent dans chaque regroupement par taille (**Figure 24**) et sont largement réparties entre les secteurs<sup>72</sup>. Le secteur minier, pétrolier et gazier se démarque, puisque près d'une entreprise sur quatre est considérée à forte croissance, mais un certain nombre d'autres secteurs affichent également des caractéristiques de forte croissance<sup>73</sup>. Par exemple, même si la moyenne nationale est de 7 %, 11 % des entreprises des secteurs de la construction, de la finance et des services professionnels et scientifiques affichent une forte croissance.

De 2001 à 2006, 43 % de tous les nouveaux emplois du secteur privé provenaient d'une tranche de 5 % des entreprises représentant celles qui affichaient les taux de croissance de l'emploi les plus élevés, et 41 % de la croissance nette des revenus du secteur privé provenaient de 7 % des entreprises, celles qui affichaient les taux de croissance du revenu les plus élevés.



Répartition des entreprises canadiennes selon la taille et la croissance de l'emploi, 2001 à 2006



Remarque : L'intervalle de croissance mesure la croissance annualisée sur une période de cinq ans. Les données portent uniquement sur les entreprises du secteur privé qui comptent entre 10 et 250 employés et un chiffre d'affaires de 30 à 50 millions de dollars pendant la première année de la période.

L'importance des entreprises à forte croissance n'est en rien unique au Canada. Les études réalisées dans d'autres pays ont constamment montré que la part du lion dans la croissance de l'emploi et des revenus est attribuable à un petit pourcentage d'entreprises à forte croissance. Cependant, les sociétés à forte croissance au Canada présentent des caractéristiques uniques.

### Des gazelles et des buffles

Beaucoup d'entreprises canadiennes arrivent à enregistrer une forte croissance au cours de leurs cinq premières années<sup>74</sup>. Connues généralement sous le nom de « gazelles », ces entreprises sont définies par le rapport *Panorama de l'entrepreneuriat 2011* de l'OCDE comme les entreprises de moins de cinq ans présentant un taux de croissance moyen annualisé de l'emploi de plus de 20 % au cours des trois dernières années<sup>75</sup>. Ce rapport montre que les gazelles sont très présentes dans le secteur manufacturier et des services au Canada, plus qu'en Norvège, qu'en Suède et même qu'en Israël, foyer des entreprises en démarrage. Le plus intéressant peut-être est l'absence d'une présence considérable de gazelles aux États-Unis qui, en pourcentage du nombre total d'entreprises, représentaient à peine un quart de la part des gazelles du secteur manufacturier et moins du tiers du nombre de gazelles du secteur des services au Canada.

La forte pénétration de gazelles parmi les sociétés du secteur manufacturier et des services au Canada est moins surprenante si l'on tient compte du taux de démarrage et de fermeture d'entreprise dans ces secteurs. Le Canada présente l'un des taux les plus élevés de démarrage d'entreprise dans le secteur des services parmi les pays de l'OCDE<sup>76</sup> et le taux le plus élevé pour les pays de l'OCDE dans le secteur de la fabrication<sup>77</sup>. Ce taux, qui dépasse de plus de 25 % ceux des États-Unis et d'Israël, révèle un environnement d'affaires dynamique au sein duquel évolue un bassin actif d'entrepreneurs prêts à prendre des risques<sup>78</sup>.

L'approche rationalisée du Canada en ce qui concerne la création de nouvelles entreprises est probablement un facteur contribuant à la création de ces conditions. La Banque mondiale classe constamment le Canada au premier rang de la liste des environnements réglementaires les plus favorables au monde pour se lancer en affaires<sup>79</sup>. Ce sont les entrepreneurs canadiens qui ont le nombre le moins élevé de procédures à accomplir pour démarrer une entreprise (à égalité avec la Nouvelle-Zélande), et le Canada se classe au 3<sup>e</sup> rang en ce qui concerne la période la plus courte nécessaire pour effectuer une inscription. En matière de facilité générale pour se lancer en affaires, le Canada se classe au 3<sup>e</sup> rang, les États-Unis, Israël et la Suisse occupant respectivement la 13<sup>e</sup>, 43<sup>e</sup> et 85<sup>e</sup> place. (Figure 25)

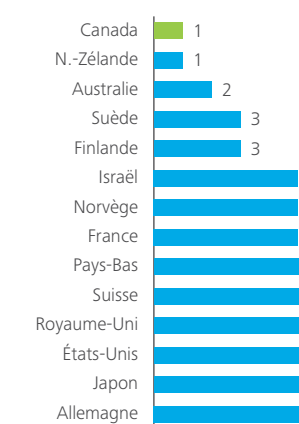


FIGURE 25 Facilité à se lancer en affaires au Canada

Classement selon la facilité à se lancer en affaires, 2012

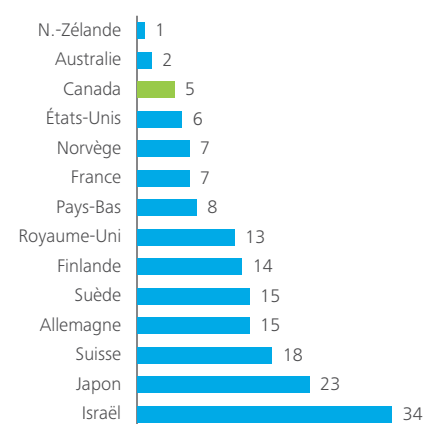
1	Nouvelle-Zélande
2	Australie
3	Canada
13	États-Unis
19	Royaume-Uni
24	Corée
25	France
41	Norvège
43	Israël
46	Suède
85	Suisse
98	Allemagne
107	Japon

Nombre de procédures nécessaires pour se lancer en affaires, 2012



Nombre de procédures (comprend les étapes avant et après l'inscription)

Temps nécessaire pour se lancer en affaires, 2012



Nombre de jours moyen pour effectuer l'inscription de l'entreprise

La facilité à se lancer en affaires est une mesure qui tient compte du nombre de procédures (interactions nécessaires avec des tiers), du temps (durée moyenne indiquée par les avocats en constitution en société) et du coût (frais en pourcentage du revenu par habitant) associés au lancement d'une entreprise. L'analyse de la Banque mondiale suppose que l'entreprise est lancée dans la plus grande ville du pays.

Malheureusement, des signes indiquent que lorsque les gazelles du Canada atteignent leur maturité, elles ont plus de mal à maintenir une forte croissance. Parmi les entreprises de plus de cinq ans, seulement 2,66 % des entreprises canadiennes de services et 3,16 % des entreprises du secteur manufacturier canadien constituent des entreprises à forte croissance, ces deux secteurs se classant respectivement au troisième rang et au cinquième rang à partir de la fin parmi les pays de l'OCDE. **(Figure 26)** Le pourcentage des sociétés à forte croissance des États-Unis en proportion du secteur des services à ce stade était supérieur de 69 % à celui du Canada et de 104 % à celui d'Israël. Dans le secteur manufacturier, Israël

compte une proportion d'entreprises à forte croissance plus importante de 42 % et les États-Unis, une proportion plus importante de 80 %<sup>80</sup>.

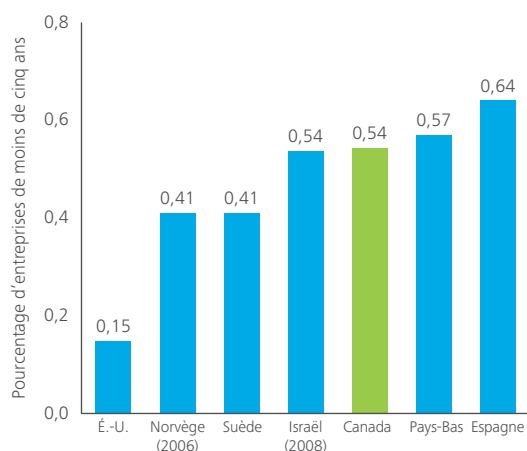
Pour résoudre le problème de la productivité au Canada, nous n'avons pas à nous concentrer sur un seul secteur ni à augmenter la taille moyenne de nos entreprises. Nous devons empêcher nos gazelles de devenir des buffles.

Avant de présenter nos recommandations, nous explorerons trois hypothèses qui tentent d'expliquer pourquoi ces entreprises perdent de leur vitesse.

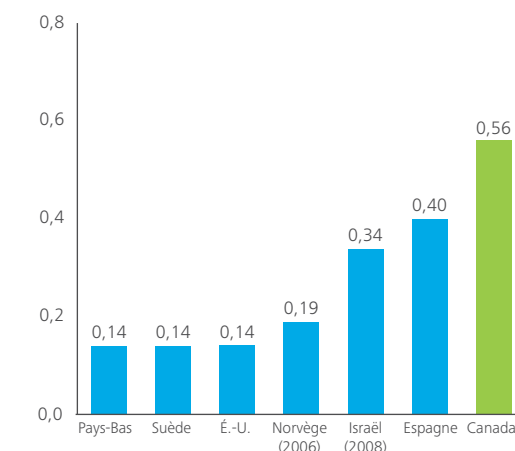


FIGURE 26 Croissance des jeunes entreprises par rapport à celle des entreprises établies, 2005 à 2007

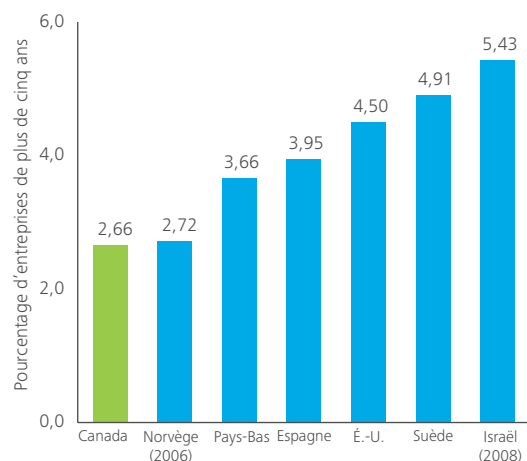
Jeunes entreprises de services



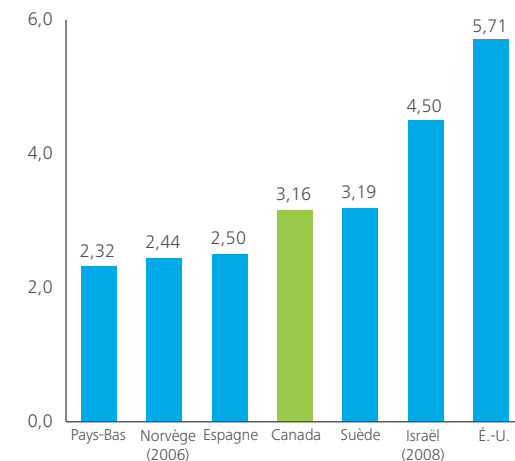
Jeunes entreprises du secteur manufacturier



Entreprises bien établies de services



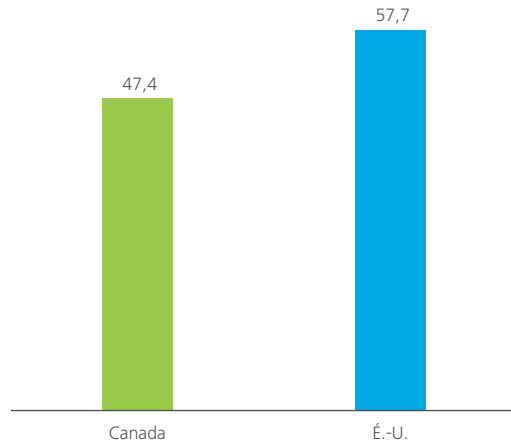
Entreprises bien établies du secteur manufacturier



Remarque : Les entreprises à forte croissance connaissent une croissance annualisée de > 20 % de l'emploi sur une période de trois ans. Les données portent uniquement sur des entreprises qui comptent entre 10 et 250 employés et un chiffre d'affaires de 30 à 50 millions de dollars pendant la première année de la période; les données sur le secteur manufacturier au Canada excluent les sociétés minières, gazières et de services publics. Le pourcentage d'entreprises à forte croissance est établi par rapport à l'ensemble des entreprises actives à la fin de la période de trois ans.



Indice Deloitte d'appétit du risque



### Les inconvénients de l'aversion pour le risque

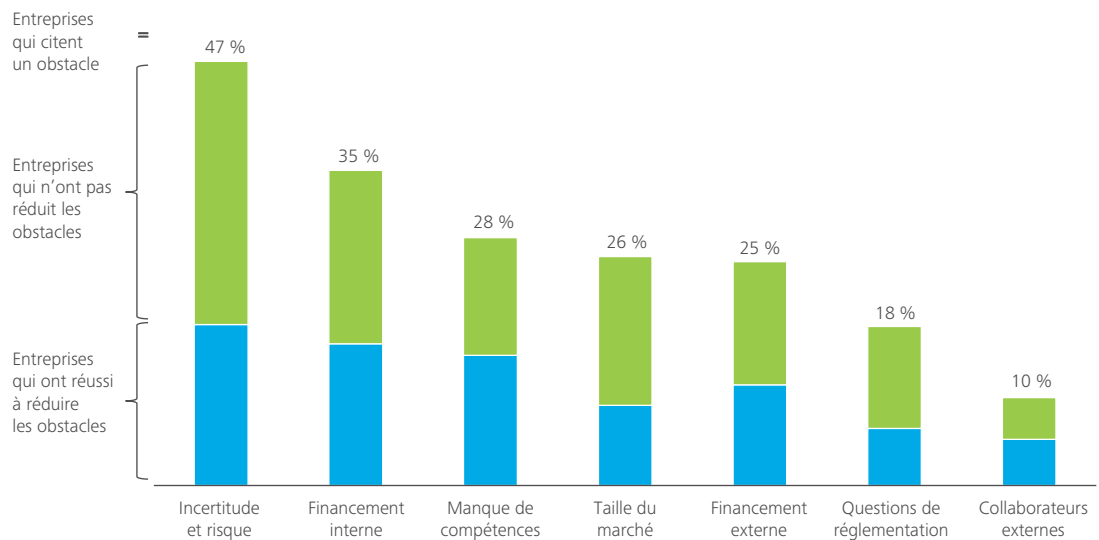
Le facteur qui contribue le plus à la faible croissance des entreprises canadiennes est peut-être l'incapacité à surmonter le risque et l'incertitude. Le rapport de Deloitte sur la productivité de 2011 incluait un sondage auquel ont répondu 450 dirigeants canadiens et 452 dirigeants américains de petites, moyennes et grandes entreprises couvrant un large éventail de secteurs. Les résultats ont montré que les chefs d'entreprise canadiens montraient nettement plus d'aversion pour le risque que leurs homologues américains et étaient davantage tributaires de l'aide du gouvernement pour entreprendre de nouveaux projets<sup>81</sup>. (Figure 27)

L'Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise 2011 d'Industrie Canada fait écho à cette découverte. Parmi 6 233 entreprises comptant plus de 20 employés, l'obstacle à la croissance par l'innovation le plus fréquemment cité était le risque et l'incertitude (47 %), devant le financement interne (35 %), la taille du marché (26 %) et le financement externe (25 %)<sup>82</sup>. (Figure 28)

Les résultats ont montré que les chefs d'entreprise canadiens montraient nettement plus d'aversion pour le risque que leurs homologues américains et étaient davantage tributaires de l'aide du gouvernement pour entreprendre de nouveaux projets.



Obstacles canadiens à l'innovation, 2007 à 2009





Même si le risque et l'incertitude sont des préoccupations sérieuses, les entreprises ont le pouvoir d'atténuer ces obstacles grâce à des stratégies de couverture. Mais les entreprises ne reconnaissent pas seulement la difficulté que représentent le risque et l'incertitude, elles paraissent incapables de composer efficacement avec ces facteurs. Il serait logique de supposer qu'à mesure que les entreprises se développent et deviennent plus stables sur le plan financier et plus diversifiées, elles deviennent plus enclines à prendre des risques. Toutefois, les données semblent indiquer le contraire. À mesure que les entreprises canadiennes atteignent leur maturité, elles sont moins susceptibles de s'engager dans le genre d'activités qui contribuent à une croissance rapide.

### Faibles dépenses en R&D

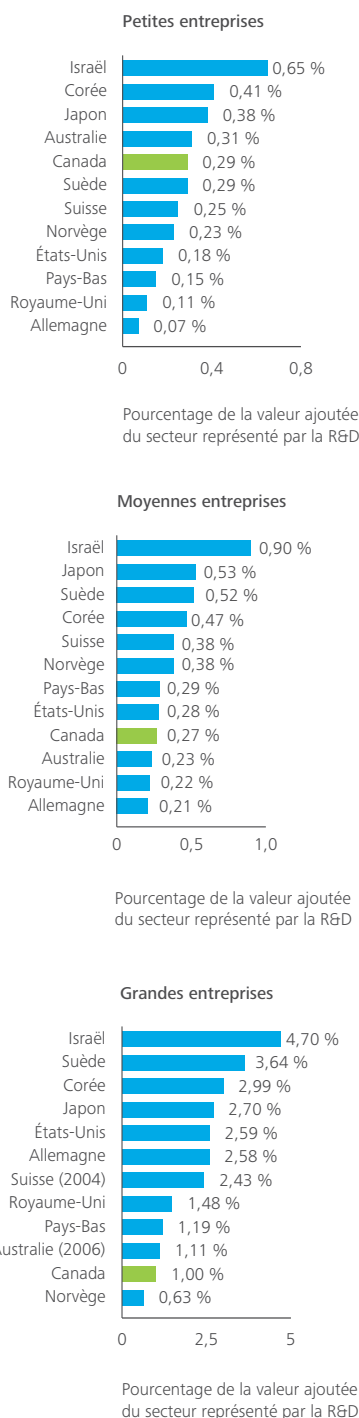
Par exemple, il est bien connu que les investissements du secteur privé au Canada en R&D en pourcentage du PIB sont nettement en retard par rapport à ceux d'autres pays de l'OCDE. Il est étonnant de noter que cet écart est particulièrement prononcé parmi les entreprises bien établies. Les données de l'OCDE de 2007 (**Figure 29**) montrent que les entreprises canadiennes de moins de 50 employés dépensent 0,29 % du PIB en R&D, ce qui classe le Canada au 8<sup>e</sup> rang dans ce domaine parmi 27 pays de l'OCDE. À mesure que les entreprises deviennent de plus en plus grandes (50 à 250 employés dans cette étude), les autres pays augmentent les investissements en R&D, mais les entreprises canadiennes investissent moins avec seulement 0,27 %, ce qui classe le Canada au 15<sup>e</sup> rang. Et alors que nous augmentons les investissements en R&D dans les entreprises de plus de 250 employés à 1 %, le Canada, classé au 16<sup>e</sup> rang, demeure au bas de l'échelle<sup>83</sup>.

Les entreprises canadiennes bien établies sont aussi moins susceptibles que leurs homologues de l'OCDE de prendre part à des études collaboratives avec des institutions publiques telles que les universités ou les organismes gouvernementaux. Parmi les entreprises canadiennes moins bien établies dans le secteur manufacturier, 12,4 % d'entre elles s'engagent dans cette voie et se classent par conséquent au milieu du peloton. Cependant, seulement 23,3 % des entreprises canadiennes bien établies optent pour la collaboration, un score qui nous classe à l'avant-dernier rang au sein de l'OCDE<sup>84</sup>.

Ces résultats, qui indiquent un manque d'investissements dans la croissance et l'innovation parmi les entreprises en pleine maturité, cadrent bien avec la faible pénétration des entreprises à forte croissance de plus de cinq ans au Canada.



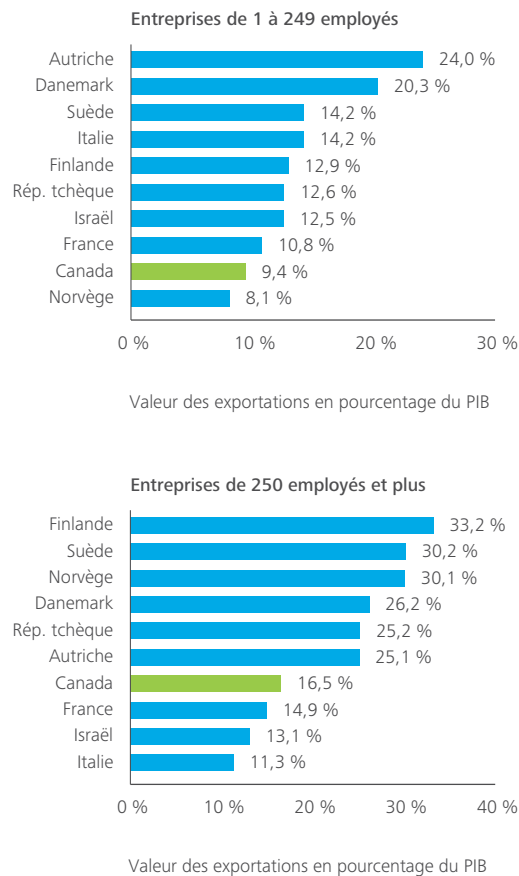
Intensité de la R&D des entreprises, 2007



Remarque : Les données sur l'intensité de la R&D en Israël et au Japon n'étaient pas disponibles selon la taille de l'entreprise; on a appliqué à Israël et au Japon le ratio moyen de l'OCDE de l'intensité de la R&D des PME par rapport aux grandes entreprises pour produire une ventilation par taille approximative. Les entreprises à forte intensité de R&D sont définies comme des entreprises qui consacrent plus de 20 % de leur budget d'investissement à la R&D. Les entreprises à forte croissance sont définies ici comme des entreprises qui ont atteint une croissance annuelle de l'emploi d'au moins 20 % pendant la période de 2001 à 2004.



Valeur des exportations selon la taille de l'établissement, 2007



### L'importance des exportations

L'expansion sur les marchés internationaux constitue un levier évident que les entreprises peuvent utiliser pour faire croître rapidement leurs revenus et leur effectif. Encore une fois, les données de l'OCDE montrent que les entreprises canadiennes enregistrent une piètre performance sur le plan de l'exportation par rapport à d'autres économies avancées comparables<sup>85, 86</sup>. (Figure 30)

Il est particulièrement important d'améliorer la performance du Canada sur le plan de l'exportation à la lumière d'une étude réalisée par Statistique Canada en 2012 qui montre que les entreprises exportatrices du secteur manufacturier ont connu une plus grande croissance de la productivité que celles qui ne font pas d'exportations<sup>87</sup>. (Figure 31) L'étude examine la productivité d'un grand groupe d'usines de fabrication entre 1990 et 1996 et d'un deuxième groupe entre 2000 et 2006. Les entreprises qui se sont lancées dans des activités d'exportation entre 1990 et 1996 ont affiché une croissance de productivité annuelle de 2,9 %, comparativement à -2,3 % parmi les entreprises qui n'ont pas exporté leurs produits.

Ce phénomène donne lieu à une forme de sélection naturelle, les entreprises très compétitives ayant plus de probabilité de s'étendre sur le plan international que leurs pairs moins prospères. Par exemple, la productivité des entreprises qui ont commencé à exporter entre 1990 et 1996 était supérieure de 30 % au début de la période à celle des entreprises ne s'engageant dans aucune sorte d'activité d'exportation<sup>88</sup>. Les entreprises exportatrices ont aussi eu tendance à se concentrer davantage sur l'expansion du marché, tant à l'échelle internationale qu'à l'échelle nationale, que les entreprises non exportatrices et ont des antécédents plus solides en matière d'innovation de processus. Elles ont intégré une conception de travail souple, des groupes de travail autonomes, l'échange d'information entre les employés et des comités conjoints regroupant la direction et les employés dans leurs activités d'affaires<sup>89</sup>.

Une étude réalisée par Statistique Canada en 2012 montre que les entreprises exportatrices du secteur manufacturier ont connu une plus grande croissance de la productivité que celles qui ne font pas d'exportations.

### La forte concurrence stimule la productivité

Cependant, cette sélection n'explique pas complètement la croissance de la productivité parmi les nouvelles entreprises exportatrices où la croissance de la productivité était supérieure à celle des entreprises qui ont commencé leurs activités d'exportation avant 1990. Ces signes indiquent que l'accès à de nouveaux marchés donne lieu à une période temporaire de forte croissance de la productivité, suivie d'un niveau de référence plus élevé. Cette poussée de la croissance de la productivité est probablement attribuable aux changements du comportement de l'entreprise face à la concurrence accrue sur les marchés internationaux. Les nouvelles entreprises exportatrices ont accru leurs investissements en R&D, ont conclu un plus grand nombre d'accords de collaboration en recherche avec des entreprises étrangères et ont étendu considérablement le recours aux technologies étrangères. L'accès à un bassin plus large et plus international de clients potentiels a eu également tendance à accroître la spécialisation des installations et des produits au sein de ces sociétés<sup>90</sup>.

Une participation accrue aux exportations procure un ensemble d'avantages, mais ces derniers ne se réalisent pas en vase clos. Il a été démontré que les facteurs macroéconomiques comme le rythme de libéralisation du commerce et les valeurs relatives des devises ont une incidence à la fois sur la décision d'une entreprise de pénétrer les marchés internationaux et sur les avantages de productivité qui en découlent<sup>91</sup>. De 1990 à 1996, les accords de libre-échange et la faiblesse de notre dollar ont créé un environnement extrêmement favorable pour les exportations canadiennes dont le taux de croissance annuel a atteint 7,5 %<sup>92</sup>. Entre 2000 et 2006 cependant, quelques nouveaux accords bilatéraux qui ont été signés<sup>93</sup> et l'incidence supplémentaire d'un dollar canadien vigoureux ont fait en sorte que la croissance moyenne des exportations n'a baissé annuellement que de 0,5 %<sup>94</sup>.

L'accès à de nouveaux marchés donne lieu à une période temporaire de forte croissance de la productivité, suivie d'un niveau de référence plus élevé. Cette poussée de la croissance est probablement attribuable aux changements du comportement de l'entreprise face à la concurrence accrue.



FIGURE 31 Niveau de productivité des exportateurs du secteur manufacturier, 2006

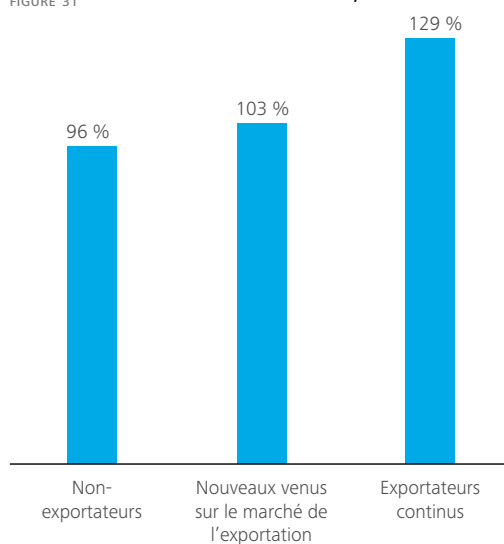
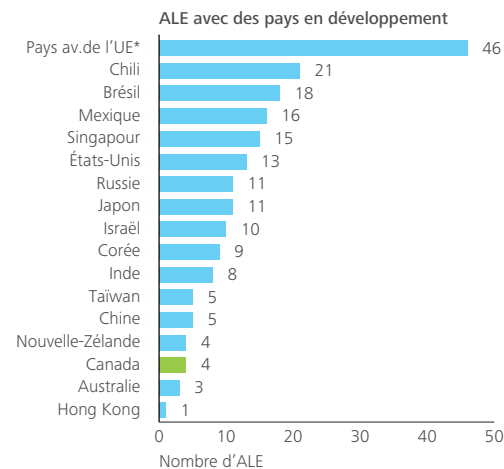
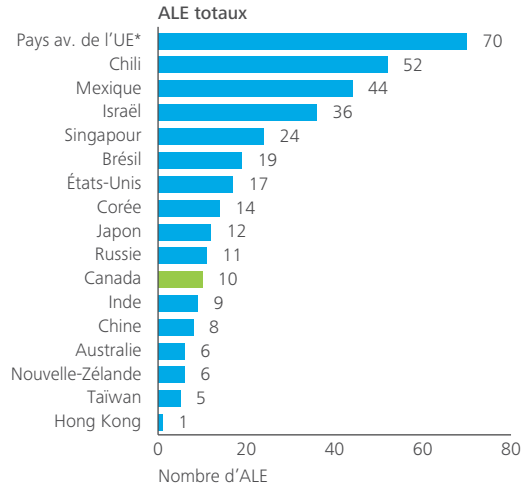




FIGURE 32

### Accords de libre-échange (ALE) du Canada

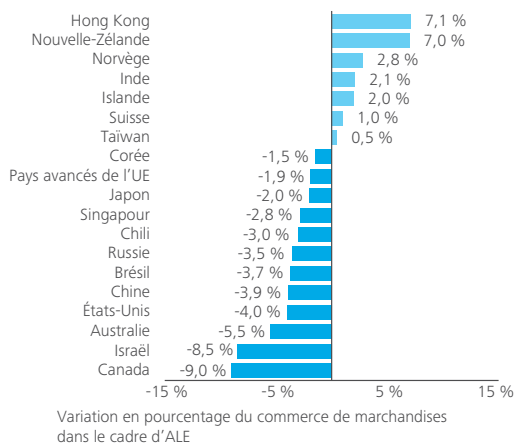


\* Les pays avancés de l'UE comprennent 26 (19 avancés) pays partenaires internes de l'UE.



FIGURE 33

### Variation du commerce de marchandises dans le cadre d'ALE, 2000 à 2008



Variation en pourcentage du commerce de marchandises dans le cadre d'ALE

### Par contre, les effets macroéconomiques réduisent l'incidence

L'un de ces facteurs macroéconomiques, soit le manque de diversification du marché, est particulièrement troublant compte tenu du fait que les exportations du Canada vers les destinations les plus prometteuses (c.-à-d. les pays du BRIC) n'ont pas crû d'une manière notable entre 1999 et 2009<sup>95</sup>. Les sociétés qui ont décidé d'entrer sur les marchés internationaux pendant cette période ont enregistré une croissance de productivité moins forte que celles qui n'ont pas pénétré les marchés internationaux ou que celles qui exportaient avant 2000<sup>96</sup>. Le taux de croissance de +0,3 % était beaucoup plus faible que celui de +5,2 % enregistré de 1990 à 1996<sup>97</sup>. L'analyse indique que cette plus faible croissance de productivité était presque entièrement attribuable à l'effet compensateur des incidences macroéconomiques<sup>98</sup>. (Voir les figures 32 et 33 pour les données sur l'accord de libre-échange.)

### Disponibilité des investissements : cause ou effet ?

Même si les entrepreneurs canadiens peuvent trouver des capitaux de démarrage pour lancer leurs entreprises, ils ont nettement moins accès aux besoins de financement plus importants aux fins de croissance et d'expansion. Les entreprises en phase de démarrage au Canada ne peuvent recueillir que 35 % du financement mis à la disposition des entreprises en démarrage américaines (en pourcentage du PIB) et 17 % du financement alloué aux entreprises en démarrage israéliennes<sup>99</sup>. (Figure 34) Cette pénurie de capital ne limite pas seulement la capacité des entreprises en démarrage canadiennes de croître au-delà de l'étape de démarrage; elle peut forcer aussi les entrepreneurs doués à vendre leurs entreprises ou à quitter le Canada pour des pays où le capital de risque est plus facilement accessible.

### Beaucoup de sociétés mal servies

Ce manque de financement pourrait s'expliquer notamment par les différences d'attitudes entre les Canadiens et les entrepreneurs d'autres pays. Dans une étude réalisée en 2006 par la CIBC, 57 % des propriétaires de petites sociétés canadiennes disaient que leur entreprise est pour eux le moyen de se procurer un revenu tout en prenant en compte d'autres engagements ou choix liés au mode de vie<sup>100</sup>. (Figure 35) À titre de comparaison, dans une étude sur les entrepreneurs américains effectuée par la Fondation Kauffman en 2009, 75 % des participants ont répondu que le désir de créer de la richesse était une motivation importante, très importante ou extrêmement importante<sup>101</sup>. Dès lors il y a lieu de se poser la question intéressante à savoir quelle est la cause et quel est l'effet : les différences d'attitudes diminuent-elles la demande de

financement de croissance ou les entrepreneurs canadiens choisissent-ils de se concentrer sur le style de vie en raison de possibilités limitées? Les entrevues menées pour le rapport sur la productivité de 2011 et notre plus récente étude sectorielle indiquent que même si l'effet du style de vie a exercé une pression à la baisse sur la demande d'investissement, le nombre de sociétés mal servies est également important<sup>102</sup>.

Les entreprises en phase de démarrage au Canada ne peuvent recueillir que 35 % du financement mis à la disposition des entreprises en démarrage américaines (en pourcentage du PIB) et 17 % du financement alloué aux entreprises en démarrage israéliennes.



FIGURE 34 Investissements de capital-risque, 2009

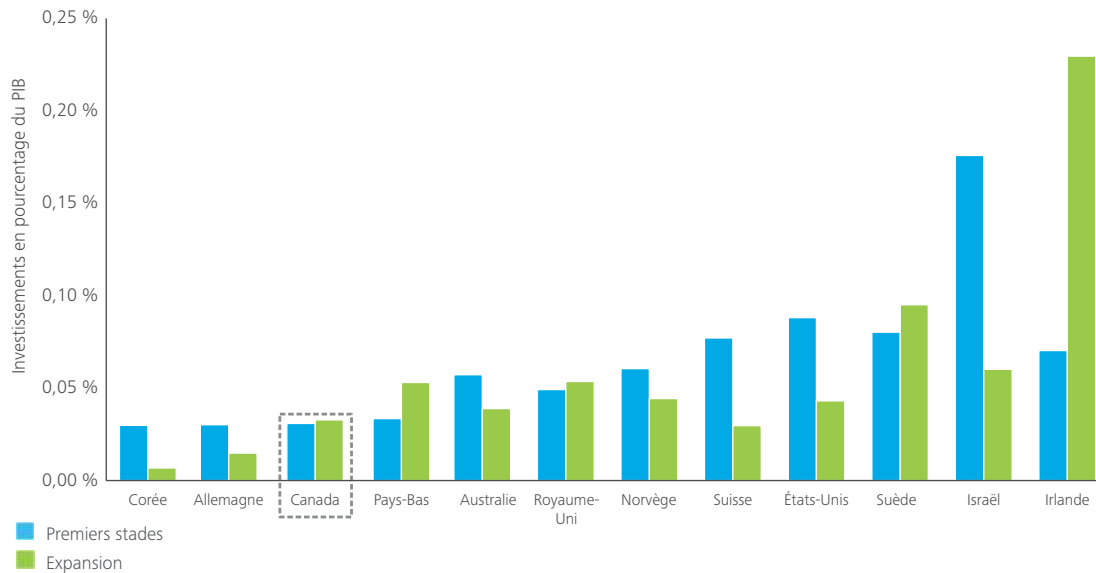
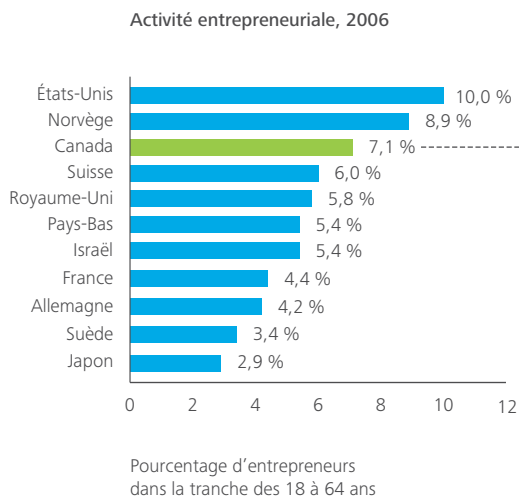
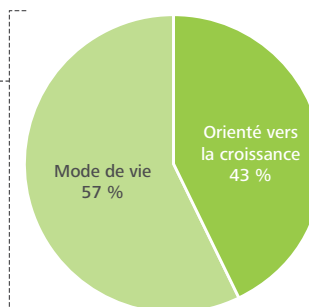


FIGURE 35 Attitude canadienne envers l'entrepreneuriat



Attitude des propriétaires de petites entreprises envers la croissance, 2005



Remarque : Le GEM définit « entrepreneur » comme i) un propriétaire ou un gestionnaire d'une nouvelle entreprise (< 3,5 ans) qui verse des salaires depuis au moins trois mois ou ii) quelqu'un qui a passé au moins les trois derniers mois à établir une nouvelle entreprise.

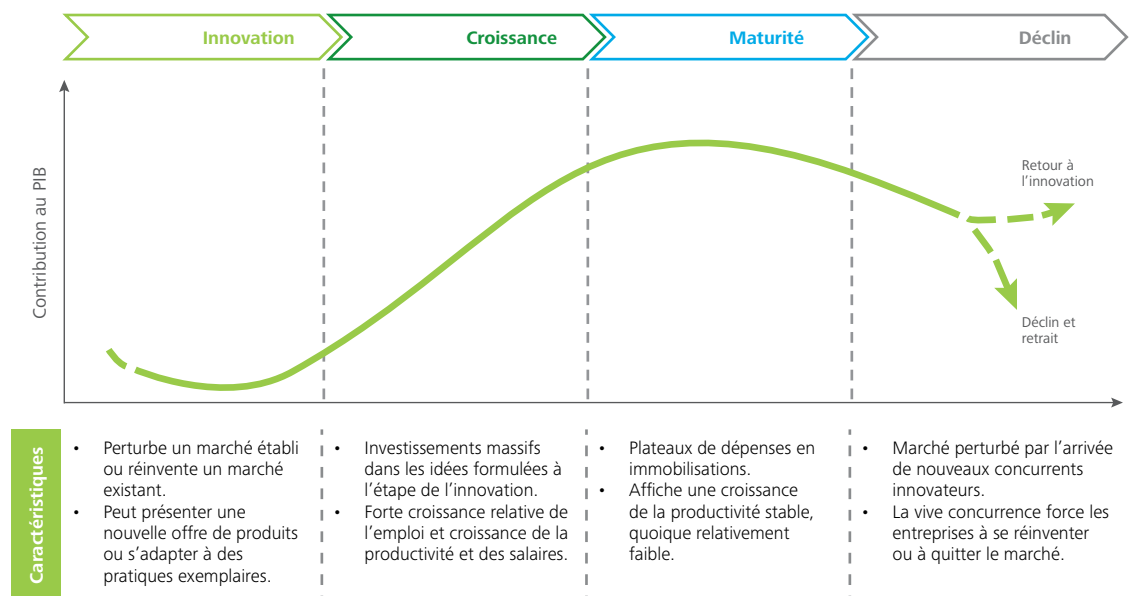
## La destruction créative remplace le cycle de vie des entreprises

Pour comprendre la dynamique de la croissance, il est utile d'examiner le cycle de vie des entreprises, un modèle traditionnellement suivi par les entreprises sur les marchés concurrentiels. **(Figure 36)** Les entreprises doivent comprendre comment le cycle de vie fonctionne dans le monde d'aujourd'hui et exploiter ces connaissances de manière à pouvoir modifier les priorités stratégiques et accéder au soutien qui convient pour surmonter les défis que pose chaque étape, susceptibles de survenir maintenant et de réapparaître à une vitesse fulgurante.

Même si le cycle de vie des entreprises fournit une structure théorique pour comprendre les défis liés au

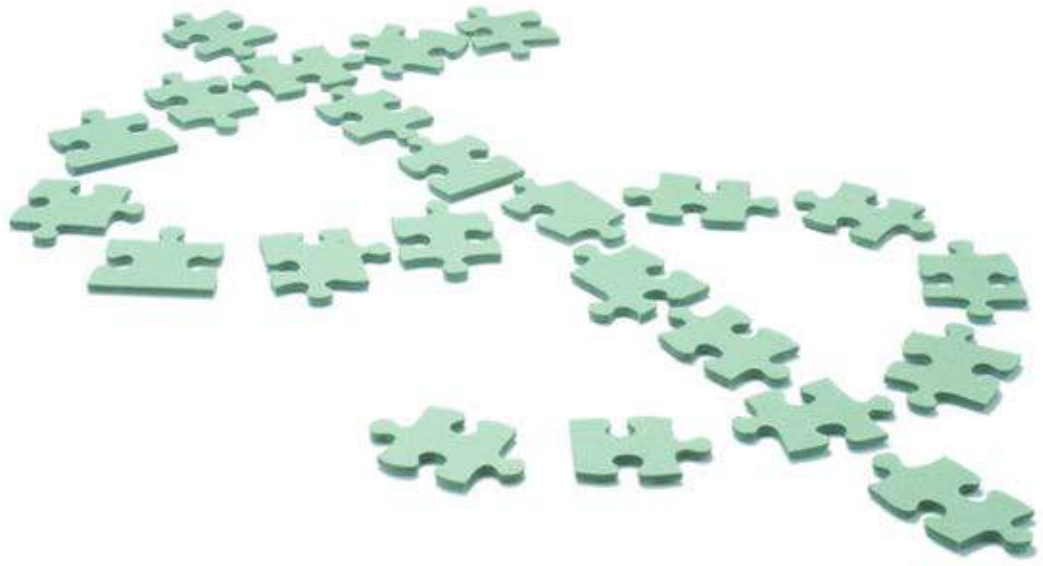
maintien de la croissance, il démontre aussi à quel point le monde a profondément changé. La destruction créatrice guidée par de nouvelles entreprises innovantes est la constante actuelle. Les modèles d'affaires rentables peuvent cesser de l'être d'ici un an et à plus forte raison dans dix ans. Il en découlera un environnement où les produits, les processus et les modèles d'affaires novateurs sont mis à profit en succession rapide et ne domineront sur le marché qu'à court terme. Dans une telle économie, la capacité des entreprises à générer de nouvelles sources de croissance génératrices de productivité est un facteur déterminant de réussite. À plus large échelle, la capacité d'une nation à aider une grande variété d'entreprises à s'inventer et à se réinventer plutôt qu'à essayer de préserver à tout prix celles qui sont déjà établies déterminera les pays qui sont en mesure de maintenir et d'améliorer leur niveau de vie.

Figure 36 Cycle d'affaires traditionnel



La capacité d'une nation à aider une grande variété d'entreprises à s'inventer et à se réinventer plutôt qu'à essayer de préserver à tout prix celles qui sont déjà établies déterminera les pays qui sont en mesure de maintenir et d'améliorer leur niveau de vie.

# Recommendations



## Recommandations à l'intention du milieu des affaires

Grâce à une bonne compréhension du besoin de croissance et de la manière de traverser le cycle de vie, les entreprises peuvent entreprendre des efforts pour redonner de la vigueur à leurs activités selon les besoins. Malheureusement, les entreprises canadiennes ne le font pas assez souvent. Elles sont nombreuses à juger la progression traditionnelle inévitable et à jeter la responsabilité de leur déclin sur des circonstances indépendantes de leur volonté. Comme nous l'avons dit plus tôt, un grand nombre d'entreprises canadiennes qui se contentent du statu quo, ou de pire encore, peuvent conduire à un désastre national sur le plan économique.



Deloitte est d'avis que les entreprises canadiennes ont autant de potentiel pour affronter la concurrence et gagner sur la scène mondiale que les entreprises de n'importe quel autre pays. Nous avons parlé à de nombreux entrepreneurs canadiens prospères qui ont trouvé des moyens de croître et de réussir dans un environnement concurrentiel. De telles entreprises, grandes ou petites, issues de tous les secteurs et régions du Canada, offrent les meilleures pratiques suivantes orientées vers l'action.

### 1. Créer des entreprises nationales et internationales

Les entreprises qui ont lancé des activités à l'extérieur du Canada avec succès ont tendance à enregistrer une plus forte croissance, à faire preuve de plus d'innovation et à avoir de meilleures perspectives que celles qui se limitent aux marchés canadiens. L'exposition accrue à l'intensité de la concurrence exige que ces organisations demeurent concentrées, fassent preuve de créativité et cherchent toujours à s'améliorer. En tirant parti des programmes gouvernementaux existants, les nouveaux exportateurs peuvent réduire les risques et tirer des leçons précieuses au sujet des marchés extérieurs. Ces entreprises contribuent d'une manière importante à l'amélioration de la productivité au Canada.

### 2. Tirer parti des nouveaux biens d'équipement

Nous continuons à être à la fois surpris et préoccupés par le manque de dépenses en immobilisations au Canada par rapport aux États-Unis. Ce phénomène a été largement exploré dans notre étude de 2011 quand nous avons fait remarquer que les dépenses dans le matériel et l'outillage par travailleur au Canada ne représentaient que 65,2 % du pourcentage américain en 2010, mais le défi persiste et cela vaut la peine de répéter les leçons apprises.

L'investissement dans de nouvelles immobilisations est étroitement associé à l'amélioration de la productivité et à l'innovation. Pour demeurer concurrentielles et éviter de glisser vers le déclin, les entreprises en pleine maturité doivent impérativement continuer de procéder à ces investissements. Actuellement, beaucoup d'entreprises canadiennes investissent très peu dans le matériel et l'outillage, en particulier dans le domaine des technologies de l'information et des communications.

Les entreprises en pleine maturité peuvent améliorer leur productivité immédiatement en profitant des améliorations conçues par d'autres. Le réinvestissement continu dans les immobilisations peut aussi les aider à adopter de nouvelles pratiques exemplaires (en particulier dans le cas des technologies de l'information et des communications) et à créer des possibilités logiques de mettre en œuvre des innovations de processus telles que des changements à l'aménagement des étages des installations ou la révision des scénarios de vente.

## Bioteq

### Approche concentrée sur les exportations

Après des tentatives initiales peu fructueuses pour pénétrer le marché chinois, la société Bioteq Environmental Technologies Inc. de Vancouver, une entreprise qui conçoit des installations de traitement des eaux usées, a revu sa stratégie pour cibler précisément des entreprises minières dans une région appliquant des réglementations plus strictes en matière de traitement des eaux. Cette stratégie a conduit à la conclusion d'une transaction en 2007 avec Jiangxi Copper pour un montant de 4,2 millions de dollars pour les frais de construction des installations et un montant de 2,5 millions de dollars en revenus annuels récurrents<sup>103</sup>.

## Mad Rock

### Tirer parti du soutien gouvernemental

Mad Rock, de St. Johns, fabricant de crochets délesteurs pour canots de sauvetage utilisés dans les gros navires de haute mer, s'est servi d'une assurance comptes-clients de EDC (Exportation et développement Canada) pour obtenir un financement commercial. L'entreprise a pu ainsi augmenter sa production pour satisfaire à la demande internationale accrue<sup>104</sup>.

## Oxford Frozen Foods

### Efficacité accrue grâce à de nouveaux investissements dans le matériel et l'outillage

Oxford Frozen Foods est le plus gros fournisseur de bleuets sauvages congelés au monde et la première entreprise de transformation des produits de carottes congelées au Canada. Pour réduire ses coûts et ses émissions, l'entreprise a remplacé cinq unités de réfrigération au fréon existantes et les bobines à air par un système à base d'ammoniac unique et très efficace, et envisage de remplacer le mazout C par le gaz naturel dans ses plus grandes installations. Bien qu'un investissement substantiel soit nécessaire, les économies à long terme sont importantes sur les plans écologique et financier<sup>105</sup>.

## Chrislan Ceramics

### Innovation des processus à de nouveaux investissements dans le matériel et l'outillage

Chrislan Ceramics and Glassware Decorating Inc. est un fabricant de manettes de robinet à bière en céramique de la Colombie-Britannique. Ses processus nécessitaient le recours à 18 employés pour verser la céramique dans des moules, le taux des pertes était près de 30 %. Pour automatiser la production, une première dans l'industrie, l'entreprise a reconfiguré une machine fabriquée en Allemagne pour permettre le coulage par trois employés. Le taux des pertes a chuté à 2 %, et le personnel spécialisé a été redéployé et affecté à des emplois à valeur plus élevée au sein de l'entreprise<sup>106</sup>.

## Suncor

**Partenariat avec des établissements d'enseignement**

En 2008, Petro-Canada (maintenant Suncor) a conclu un partenariat avec Women Building Futures (WBF), organisme sans but lucratif offrant de la formation et des programmes de placement aux femmes qui sont intéressées par des métiers. Petro-Canada a financé la construction des installations du centre de formation et de logements WBF Suncor. Comme les femmes représentent la moitié de la main-d'œuvre en Alberta, mais seulement 4 % des gens de métier, cette initiative permet de disposer d'une source de main-d'œuvre encore inexploitée<sup>107</sup>.

## Boston Pizza

**Optimisation des possibilités d'immigration**

Lorsque Boston Pizza a éprouvé de la difficulté à attirer et à retenir des travailleurs compétents dans son exploitation du nord de l'Alberta en raison de la concurrence dans le secteur pétrolier et gazier, l'entreprise a mandaté un organisme d'immigration pour repérer des candidats potentiels à des visas temporaires et a réussi à recruter des chefs expérimentés du Sri Lanka<sup>108</sup>.

## eSight

**Collaboration au sein d'un regroupement**

eSight, une entreprise en démarrage de conception de lunettes vidéo intelligentes pour les personnes atteintes d'affections oculaires dégénératives, a choisi de s'installer près de 100 sociétés du secteur des sciences de la vie à Ottawa. En s'établissant au cœur de ce regroupement, eSight a été en mesure d'établir un grand nombre de partenariats collaboratifs pour le développement et les tests de prototypes, notamment avec l'Université d'Ottawa et l'Institut de l'œil de l'Hôpital d'Ottawa<sup>109</sup>.

## Sweet Tooth Rewards

**Partenariat mondial entre organisations en ligne**

Sweet Tooth Rewards est un concepteur de logiciels installé à Waterloo, en Ontario, dont les produits permettent aux détaillants en ligne de mettre en œuvre des programmes de fidélisation et de récompenses totalement personnalisables. Sweet Tooth a négocié un partenariat avec la société californienne Magento, l'un des fournisseurs de plateformes de cybercommerce qui enregistrent les croissances les plus rapides au monde. Ce partenariat a permis à Sweet Tooth de tirer parti des activités de développement de la clientèle de Magento et d'obtenir une croissance moyenne de ses revenus mensuels de 12 %<sup>110</sup>.

## Communtech et MaRS

**Incubateurs chefs de file**

Communtech est un réseau sectoriel de haute technologie sans but lucratif qui appuie les entreprises technologiques en démarrage dans la région de Waterloo. Il a contribué d'une manière directe à la création de 573 emplois, à la collecte de 84 millions de dollars en capital client et à l'enregistrement d'un revenu de 154 millions de dollars tiré des clients. MaRS fournit des services spécialisés en commercialisation de la recherche et des services d'incubation pour entreprises en démarrage au centre de Toronto grâce à des laboratoires de recherche, à des bureaux et à des espaces partagés. Il offre des services à des sociétés dans le domaine de l'information, de la communication et du divertissement; des technologies propres; des sciences de la vie et des innovations dans le domaine social.

**3. Investir pour répondre aux besoins en talent**

La croissance rapide met à l'épreuve les capacités de l'entreprise, non seulement en ce qui concerne le matériel et l'outillage, mais également le recrutement efficace. Pour répondre à la demande et profiter de nouvelles possibilités, les entreprises doivent disposer de gens suffisamment qualifiés. De nombreuses organisations relèvent ce défi d'une manière proactive en collaborant avec les collèges et les universités afin d'élaborer des programmes précis qui leur permettent de compter sur un réseau de personnes compétentes. D'autres ont recours à des agences pour élargir le réseau de recrutement à l'aide de programmes d'immigration ciblés afin de repérer des personnes disposées, par exemple, à déménager vers des régions éloignées.

**4. Créer plus de regroupements**

Les entreprises canadiennes prospères ont recours à des relations stratégiques pour élargir leurs capacités. Installés au même endroit pour des raisons de commodité et de synergie, ces partenaires offrent un accès à des canaux de distribution, à des capacités de fabrication, aux financements de projets, à des biens d'équipement, aux connaissances, aux compétences et à la propriété intellectuelle. Les entreprises peuvent se concentrer sur leurs capacités de base tout en apprenant de leurs partenaires et appliquer ces connaissances dans d'autres aspects de leurs activités. Nous avons passé beaucoup de temps et dépensé beaucoup d'énergie pour comprendre ce qui fait le succès de chaque regroupement au Canada, et nous pensons que ce sont des organisations collaboratives puissantes qui stimulent la croissance.

Pour accéder aux avantages des regroupements, les jeunes entreprises disposent d'un excellent moyen : les incubateurs d'entreprise, connus aussi sous le nom d'accélérateurs, lesquels fournissent des services essentiels, notamment du mentorat, des espaces de travail collaboratifs et un accès au financement. Les incubateurs efficaces sont capables de catalyser l'innovation régionale en reliant des entreprises complémentaires, des chercheurs, des investisseurs et d'autres acteurs clés. En soutenant la croissance et la rétention d'entreprises canadiennes, les incubateurs en pleine maturité peuvent avoir une incidence économique considérable sur la productivité. Les entreprises comptant sur l'appui d'incubateurs peuvent engranger des centaines de millions de dollars pour l'économie locale au moyen de revenus, de nouveaux emplois et d'investissements.

Dans le cadre de nos déplacements au cours des 18 derniers mois, nous avons rencontré de nombreux dirigeants et membres de regroupements et nous avons appris certaines leçons clés nécessaires à la réussite. La leçon la plus importante est peut-être que les regroupements doivent représenter un partenariat d'entreprises, du milieu universitaire et du gouvernement, mais être dirigés par les entreprises. Lorsque le gouvernement ou le milieu universitaire essaie d'assumer un rôle de chef de file pour former un regroupement efficace, il ne réussit presque jamais à obtenir les avantages escomptés. L'entreprise doit redoubler d'efforts pour veiller à ce que ces initiatives fassent partie de la structure de la communauté d'affaires locale et reçoivent l'appui nécessaire pour progresser.

### 5. Inventer puis réinventer

Pour éviter le déclin, les entreprises en pleine maturité doivent garder leurs produits et services au goût du jour et faire en sorte qu'ils soient attrayants. En lançant des produits uniques, des innovations aux services et aux modèles d'affaires dans des espaces adjacents, elles peuvent attirer de nouveaux marchés et clients, lesquels contribueront à leur tour à la croissance et à la durabilité. Lorsqu'elles sont les « dernières » à entrer sur un marché, les entreprises en pleine maturité peuvent être extrêmement rentables. Elles devraient réinvestir leurs profits pour inventer et bouleverser leurs propres activités. La récolte des profits est toujours saine pour autant qu'elle soit affectée à la réinvention et à l'investissement dans l'avenir.

Les entreprises en pleine maturité devraient également envisager d'acquérir des technologies non essentielles susceptibles de bouleverser leurs activités. Cet investissement leur offrira le choix de devancer par précaution les mesures prises par la concurrence actuelle et potentielle.

Les entreprises canadiennes prospères ont recours à des relations stratégiques pour élargir leurs capacités. Installés au même endroit pour des raisons de commodité et de synergie, ces partenaires offrent un accès à des canaux de distribution, à des capacités de fabrication, aux financements de projets, à des biens d'équipement, aux connaissances, aux compétences et à la propriété intellectuelle.

#### MW Inc.

##### Déploiement de produits innovateurs

Le secteur du textile nord-américain a subi l'intense pression des importations d'Asie à coûts très compétitifs. Quelques entreprises, comme MW Inc. de Montréal, ont réussi à tirer leur épingle du jeu grâce à l'innovation. MW, qui fabriquait des produits en laine de base, a investi considérablement dans la recherche et le développement, dans du nouveau matériel et dans le perfectionnement professionnel pour être en mesure de produire du matériel façonné, notamment des tissus hautement personnalisés pour les stores, des épurateurs pour le traitement des eaux usées et des tissus antimicrobiens pour le secteur des soins de santé<sup>111</sup>.

#### Producteurs de pétrole

##### Investissement dans des technologies de rupture

Un certain nombre de producteurs de pétrole canadiens font des investissements importants dans les technologies de rupture. Suncor a prévu 750 millions de dollars pour les investissements dans les installations d'énergie renouvelable, notamment les parcs éoliens et une usine de production d'éthanol, tandis qu'Enbridge exploite une centrale solaire de 80 mégawatts<sup>112</sup>.



## Recommandations à l'intention du gouvernement

Même si les entreprises doivent assumer la responsabilité d'exploiter les possibilités de croissance, le gouvernement doit établir les conditions qui les appuient, notamment faire de la croissance un impératif d'affaires en augmentant la concurrence. Les huit recommandations que nous avons mises de l'avant dans *L'avenir de la productivité* sont même plus pertinentes dans le contexte de cet impératif stratégique. Certaines de ces recommandations ont permis de faire progresser les choses; nous pouvons maintenant les compléter et les approfondir à l'aide d'analyses provenant de notre étude récente.

Au cours des derniers mois, tous les ordres de gouvernement ont pris un certain nombre de mesures positives que nous appuyons fortement. Cependant, les initiatives stratégiques disparates qui soutiennent une région ou un programme national spécifique n'offrent pas la cohésion d'un plan global. Il se peut qu'elles n'établissent pas l'ordre de priorité des possibilités ou ne traitent pas des questions transfrontalières et qu'elles nuisent à la compétitivité du pays dans son ensemble.

L'objectif doit être de continuer à faire avancer plusieurs programmes d'actions dans un contexte national plus stratégique, l'accent étant mis sur la croissance de la compétitivité qui, de notre avis, contribue le mieux à assurer la prospérité du Canada.

### 1. Encourager les investissements directs à l'étranger

Bien que les acquisitions étrangères soient fréquemment blâmées pour expliquer l'affaiblissement du Canada, aucun élément ne permet de l'attester. En 1982, les entités étrangères possédaient 4,73 % des actifs canadiens totaux; en 2011, ce pourcentage a peu varié et s'est établi à 5,16 %<sup>113</sup>. Puisque les entités multinationales, en particulier celles des États-Unis, sont capables d'expédier des marchandises au Canada à des taux tarifaires nuls ou très bas, le choix de mettre sur pied ou d'acquérir des activités au Canada est un choix réfléchi qui stimule notre économie. Les entreprises sous contrôle étranger ont tendance à investir en recherche et développement plus que les entreprises nationales; elles innovent davantage et elles sont plus susceptibles de tenter d'obtenir une protection par brevet<sup>114</sup>. Les données montrent que les entreprises de fabrication sous contrôle étranger sont davantage capitalistiques que leurs homologues canadiennes, versent des salaires plus élevés et recrutent davantage de travailleurs qui ne sont pas affectés à la production (direction et siège social)<sup>115</sup>. Ce ne sont pas les succursales de l'histoire ou les coquilles vides que nous craignons.

Le temps est venu de reconnaître la vraie nature de la résistance du Canada aux acquisitions étrangères dans des secteurs en déclin : une réponse émotionnelle qui ne contribue guère à servir la croissance de la productivité ou les intérêts à long terme des travailleurs dans les secteurs concernés. Le Canada doit envoyer le message clair au monde qu'il est ouvert aux affaires et qu'il comprend l'importance des acquisitions étrangères pour le maintien d'une économie concurrentielle et hautement productive.

Nous devons avoir clairement défini les critères liés à la mesure de l'avantage net et les conditions sous lesquelles les entreprises canadiennes peuvent être acquises. Nous devons également établir clairement quels sont les secteurs protégés et nous assurer que ces protections servent les intérêts du public canadien en général.

### 2. Continuer d'améliorer le système d'immigration au Canada

Le gouvernement a un rôle important à jouer pour soutenir l'évolution de la main-d'œuvre afin de répondre aux besoins du secteur des entreprises du Canada. Il peut notamment améliorer la réactivité et la souplesse du système d'immigration face à l'évolution des besoins de main-d'œuvre. Récemment, quelques bonnes idées ont été mises à l'essai, notamment une nouvelle approche à l'égard des demandes d'immigration au Canada en attente et l'Initiative portant sur l'avis relatif au marché du travail accéléré, visant à améliorer l'intégrité du programme des travailleurs étrangers temporaires. Nous encourageons la mise en œuvre complète de ces programmes ainsi qu'une mesure accrue relative à la reconnaissance des titres de compétence.

Nous appuyons également la recommandation de la récente étude de Deloitte sur la main-d'œuvre de l'avenir, *Horizon travail 2025*, selon laquelle une augmentation considérable du nombre d'immigrants doit être considérée à la lumière des implications économiques d'une population vieillissante et de l'exigence d'alimenter les secteurs en nouveau talent.

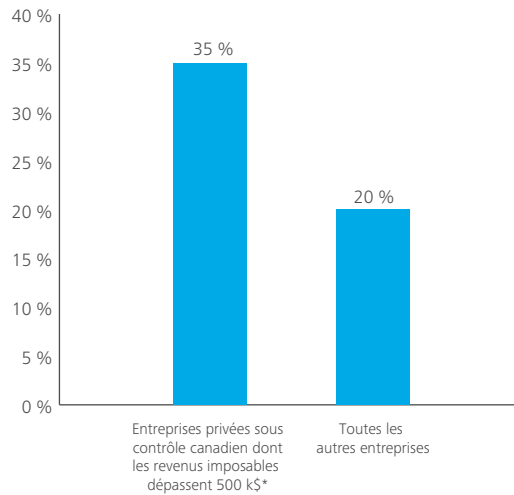
---

**Le temps est venu de reconnaître la vraie nature de la résistance du Canada aux acquisitions étrangères dans des secteurs en déclin : une réponse émotionnelle qui ne contribue guère à servir la croissance de la productivité ou les intérêts à long terme des travailleurs dans les secteurs concernés.**



FIGURE 37

### Crédit d'impôt pour la RS&DE par taille d'entreprise



\* S'applique à la première tranche de trois millions de dollars en dépenses de R&D

Les décideurs canadiens ont eu tendance à concevoir des politiques qui favorisent les petites entreprises. Notre analyse indique que cette stratégie est déséquilibrée, étant donné que les petites entreprises ne sont pas plus susceptibles de contribuer à la croissance que les grandes.

### 3. Offrir des incitatifs qui favorisent la croissance plutôt que les petites entreprises

Traditionnellement, les décideurs canadiens ont eu tendance à concevoir des politiques qui favorisent les petites entreprises. (Figure 37) Un exemple est constitué par l'appui à la recherche et au développement : les crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental sont considérablement plus élevés pour les petites entreprises que pour les grandes entreprises. Cet écart est beaucoup plus prononcé que dans des pays comparables : une étude de l'OCDE de 2008 sur les crédits d'impôt pour la recherche et le développement a montré que le Canada se classe au 3<sup>e</sup> rang pour son soutien à des petites entreprises et au 9<sup>e</sup> rang pour son soutien à des grandes entreprises. Notre analyse indique que cette stratégie est déséquilibrée, étant donné que les petites entreprises ne sont pas plus susceptibles de contribuer à la croissance que les grandes. Par conséquent, la politique publique risque de se concentrer sur un secteur aux dépens d'autres, entravant ainsi la croissance de la productivité. Si le soutien à la recherche et au développement était normalisé, quelle que soit la taille de l'entreprise, des fonds pourraient servir à soutenir des activités favorisant la croissance, comme des crédits d'impôt supplémentaires pour la recherche et le développement.

Un autre désavantage est que le fait de limiter la capacité de refinancement du crédit d'impôt pour la recherche et le développement aux sociétés privées sous contrôle canadien sous un seuil de revenu bouleverse non seulement les entreprises dans des secteurs cycliques, mais dissuade les investissements en recherche et développement au sein des entreprises qui risquent d'entrer dans une phase de déclin; ces entreprises étant à la fois celles qui sont les plus susceptibles d'enregistrer une perte d'exploitation et celles qui ont le plus besoin d'investissement leur permettant de redevenir concurrentielles.

Il est peut-être plus troublant de constater que ce sont les changements récents apportés au programme RS&DE qui limitent le crédit d'impôt à la R&D aux dépenses en main-d'œuvre éliminant le soutien aux investissements en immobilisations liés à la R&D. Non seulement ces changements nuisent d'une manière disproportionnée aux secteurs où la R&D a une forte intensité de capital, comme le secteur aérospatial et des sciences de la vie, mais ils découragent également les investissements dans les types de matériel et d'outillage les plus susceptibles de contribuer à la croissance de la productivité, et risquent de creuser l'écart déjà grand et persistant entre les investissements canadiens et américains dans le matériel et l'outillage.



Si le gouvernement s'engage à préserver ce changement à la politique en matière de RS&DE, il devrait explorer des voies pour atténuer ces incidences indésirables sur les investissements. Parallèlement, les gouvernements provinciaux devraient envisager la création d'un crédit d'impôt R&D supplémentaire remboursable semblable à celui qui est offert actuellement par le Québec, mais visant spécifiquement les dépenses en immobilisations en R&D.

#### 4. Élargir les échanges commerciaux

Comme l'importance des nations développées est éclipsée par la croissance rapide des économies émergentes, nous devons être conscients de notre grande dépendance à l'égard du marché américain et chercher continuellement à nouer de nouveaux partenariats commerciaux. Le gouvernement du Canada est un acteur essentiel à cet égard. La signature récente d'accords commerciaux avec la Colombie et le Pérou est une mesure encourageante.

Les accords de libre-échange procurent aux entreprises canadiennes l'accès à de nouveaux marchés internationaux où elles doivent affronter une forte concurrence en procédant à des améliorations permettant de rehausser la productivité. L'inverse est aussi vrai : des exportations plus économiques et des produits de qualité supérieure ou plus innovants de sociétés étrangères au Canada peuvent améliorer la productivité des entreprises canadiennes qui achètent ces articles et exercent une pression sur nos entreprises pour améliorer ou réinventer leurs produits.

Pour atteindre les avantages de l'accroissement des échanges commerciaux, le gouvernement du Canada devrait continuer à appuyer les organismes qui aident nos entreprises à entrer sur les marchés externes, comme Exportation et développement Canada. Nous encourageons également le gouvernement à chercher de nouveaux accords de libre-échange en réexaminant les mesures protectionnistes et en les évaluant par rapport à la croissance importante de productivité.

De leur côté, les gouvernements sont encouragés à éliminer les barrières commerciales interprovinciales qui atténuent la compétitivité au Canada et fragmentent notre pays en micromarchés sans importance pour des partenaires commerciaux mondiaux.

#### 5. Favoriser la prise de décisions fondées sur les faits

En faisant des recherches sur la productivité au Canada, nous avons déterminé que la taille et la composition sectorielle ne sont pas les facteurs restrictifs limitatifs largement perçus. Le fait de se fier à l'intuition plutôt qu'aux faits peut mener à des mesures inappropriées, ce qui met en évidence le besoin d'avoir des données exhaustives, transparentes et logiques.

Dans la mesure où nous accélérons nos efforts en vue d'améliorer la productivité du Canada, la collecte et la publication de statistiques sont essentielles pour cerner les principales tendances, forces et faiblesses dans notre pays et par rapport au reste du monde. Même si nous reconnaissons le besoin d'effectuer des compressions budgétaires, nous recommandons au gouvernement de continuer d'appuyer Statistique Canada et les autres services chargés de recueillir des données essentielles. Une collecte de données insuffisante pourrait compromettre notre capacité nationale d'aider les dirigeants à prendre des décisions qui favorisent la croissance, la création d'emplois et la génération de revenus.

Nous soutenons les mesures favorisant la publication en ligne de renseignements supplémentaires sans frais, en particulier de la base de données CANSIM (Système canadien d'information socioéconomique) dans son intégralité qui comprend plus de 25 millions de séries de données.

---

Les accords de libre-échange procurent aux entreprises canadiennes l'accès à de nouveaux marchés internationaux où elles doivent affronter une forte concurrence en procédant à des améliorations permettant de rehausser la productivité.



## Recommandations à l'intention du milieu universitaire

Le monde universitaire a un rôle important à jouer, en tant qu'institutions d'enseignement et en tant que centres de recherche, pour soutenir les améliorations de la productivité grâce à la croissance des entreprises canadiennes.

Des chercheurs universitaires canadiens dans le domaine des sciences et de l'ingénierie figurent en très bonne position dans le classement des publications internationales, mais les statistiques mondiales sur la propriété intellectuelle indiquent que bon nombre de nos excellentes idées ne parviennent pas à se concrétiser. Les universités devraient se considérer comme faisant partie d'un système plus large qui favorise la commercialisation de nouvelles idées.



Grâce à une série d'entrevues avec les bureaux de transfert de la technologie et les bureaux de liaison avec l'industrie dans plusieurs universités canadiennes américaines, nous avons défini un certain nombre de pratiques exemplaires visant à accroître la commercialisation :

- Les bureaux de liaison devraient établir des relations avec les universitaires, en particulier dans les sciences appliquées, dont les recherches et découvertes pourraient être commercialisées. Ils doivent établir des processus simples qui ne perturbent pas les objectifs universitaires, comme les publications, et doivent se voir accorder un budget pour encourager la collaboration des professeurs.
- Ces bureaux devraient « protéger en premier et questionner ensuite » quand il s'agit d'obtenir rapidement des brevets et de préserver des droits de propriété intellectuelle. Le fait de faire breveter une nouvelle découverte n'en perturbe pas la publication dans un journal universitaire; cependant, une fois la découverte publiée, elle ne peut plus faire l'objet d'un brevet.

Même si les professeurs sentent souvent que leurs découvertes devraient être versées dans le domaine public comme des « dons accordés au monde », cette pratique est souvent contreproductive. Les entreprises sont beaucoup moins susceptibles d'investir pour concrétiser une nouvelle idée si celle-ci est du domaine public que si elles sont en mesure de la protéger par des droits de propriété intellectuelle.

- Les bureaux de liaison devraient servir de guide et de premier point de collaboration pour les universités et les entreprises. Un exemple prometteur à citer est MaRS Innovation, un partenariat entre seize universités, hôpitaux et instituts de recherche dans la région de Toronto qui offre aux entreprises un seul point d'accès à leurs efforts de recherche conjoints.

#### **Créer le programme permettant de soutenir la productivité**

Étant donné les changements démographiques et dans la composition industrielle du Canada, les compétences exigées par les entreprises et le gouvernement pour améliorer la productivité varient également. Les collèges et universités peuvent répondre à ce défi en établissant de nouveaux programmes adaptés aux besoins particuliers du marché du travail.

Comme notre rapport précédent sur la productivité l'indique, Deloitte croit que l'approche cloisonnée traditionnelle de l'éducation n'est plus adaptée aux besoins des employeurs modernes et ne favorise pas le perfectionnement des innovateurs disposés à prendre de gros risques à l'égard des nouvelles idées. Les programmes interdisciplinaires, notamment en sciences des affaires, en ingénierie ou en entrepreneuriat et en informatique, forment des diplômés ayant une meilleure compréhension du contexte plus large de leurs spécialisations, ce qui permet d'améliorer leur employabilité et l'économie. L'Université McGill et l'Université de Toronto ont progressé à cet égard en permettant à des étudiants en génie de s'inscrire à des cours en administration des affaires. Simultanément, les universités doivent collaborer avec les entreprises et le gouvernement en ce qui concerne les stages et les programmes d'enseignement en alternance permettant aux étudiants d'acquérir une expérience du monde réel des affaires.

---

Des chercheurs universitaires canadiens dans le domaine des sciences et de l'ingénierie figurent en très bonne position dans le classement des publications internationales, mais les statistiques mondiales sur la propriété intellectuelle indiquent que bon nombre de nos excellentes idées ne parviennent pas à se concrétiser.

# Conclusion

## L'avenir de la productivité

Depuis la publication de notre premier rapport sur la productivité en juin 2011, nous avons parlé avec des milliers d'organismes gouvernementaux, de chefs d'entreprise et de responsables universitaires de tout le pays. Ces discussions nous ont permis de nous faire une meilleure idée de l'état de la situation de notre pays et de ce que nous devons entreprendre à l'avenir.

Pour le meilleur ou pour le pire, le Canada est une nation fondée sur le compromis. L'équilibre entre les compétences fédérales et provinciales est la réponse planifiée aux inquiétudes à l'égard d'une autorité centralisée. Même si cette réponse est logique dans la mesure où elle permet d'unifier des intérêts disparates, certains inconvénients en matière de concurrence demeurent difficiles à surmonter.

Tous les ordres de gouvernement ont répondu aux défis évidents du Canada grâce à une série de mesures bien intentionnées ou fondées sur l'opportunité politique qui servent souvent à protéger des intérêts établis aux dépens de la croissance et de la compétitivité. En conséquence, notre marché déjà réduit est fragmenté en de nombreux marchés régionaux microscopiques d'un point de vue mondial.

En plus des inconvénients fondamentaux générés par un système à deux niveaux pour les services financiers, le marché du travail et les soins de santé, nous devons également relever le défi de la création de stratégies nationales visant les actifs essentiels tels que l'énergie. Un grand nombre d'autres protections accordées par les provinces sont des vestiges historiques qui créent de la friction et ne soutiennent pas le Canada d'un point de vue concurrentiel. En résumé, nos politiques bien intentionnées ont créé une combinaison dysfonctionnelle et mal intégrée de règlements et de lois qui entravent la croissance et la compétitivité.



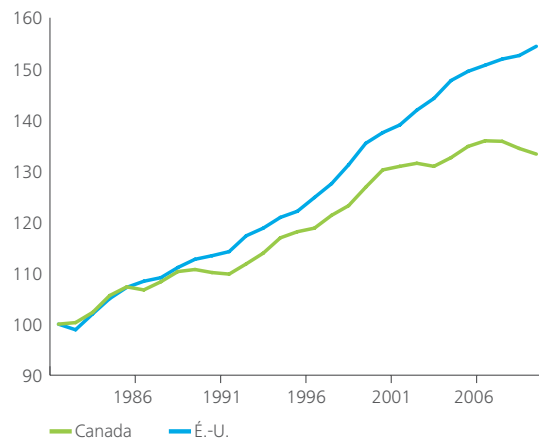


# Introduction à la productivité

D'un point de vue économique, la productivité est le montant de la valeur (mesurée en tant que contribution au PIB) générée par le travailleur moyen en une heure. Lorsqu'il est question d'augmenter la productivité, il ne s'agit pas de travailler plus d'heures pour un salaire moindre. Il s'agit plutôt de trouver des façons de générer une plus grande valeur dans le même laps de temps.



PIB du Canada et des É.-U. par travailleur, indexé selon la référence de 1981



Une productivité plus élevée se traduit par des entreprises florissantes. Cela signifie également que leurs employés produisent des marchandises non essentielles pouvant se vendre à bon prix sur les marchés mondiaux. Par conséquent, les économies modernes très productives sont souvent caractérisées par des employés qualifiés qui ont un salaire plus élevé et bénéficient de meilleures conditions d'emploi que la moyenne des travailleurs dans des économies moins productives.

Au début des années 1980, les niveaux de productivité au Canada s'approchaient de ceux qui prévalaient aux États-Unis. Au cours des dix années qui ont suivi, le taux de croissance de la productivité au Canada a toujours été moins élevé que celui aux États-Unis, créant un écart entre les deux pays. Cet écart est demeuré inchangé au cours des années 1990 et a rapidement augmenté pendant la décennie suivante. De 2009 à 2011, la productivité a continué à augmenter au taux de 2,1 % chez nos voisins du sud, tandis que la nôtre a augmenté en moyenne de 1,1 % par année. La production canadienne par travailleur ne représente donc plus que 78,3 % de celle des États-Unis.

Cette piètre productivité au Canada ne se limite pas aux comparaisons avec les États-Unis. De 2001 à 2009, la croissance de la productivité annualisée du Canada, qui s'est chiffrée à 0,7 %, se situait dans le dernier quartile de l'OCDE, bien en deçà des pays qui se comparent normalement au Canada, comme l'Australie (1,1 %), ainsi que d'autres économies plus petites, comme Israël (1,3 %) et l'Autriche (1,4 %).

La productivité supérieure des États-Unis par rapport au Canada signifie que le travailleur américain moyen doit travailler moins d'heures que son homologue canadien pour créer la même valeur, selon le PIB. En dollars, l'Australien moyen génère 2 \$ de plus par heure que le Canadien moyen, l'Américain moyen, 13 \$ de plus et le Norvégien moyen, 29 \$ de plus.

### Niveau de vie

Le PIB par habitant est, de l'avis de la plupart des économistes, le facteur le plus important pour déterminer le niveau de vie global d'un pays. Cette mesure comporte trois éléments : le taux d'emploi du pays, le nombre d'heures travaillées par résident salarié moyen et la productivité du travail effectué par les citoyens actifs. La productivité est de loin le plus important de ces trois facteurs, la croissance du PIB par travailleur ayant compté pour 78 % de la croissance totale du PIB par habitant entre 1976 et 2009.

Au Canada, le taux d'emploi et le nombre moyen d'heures travaillées ont été excellents au cours de la dernière décennie, par rapport aux pays de comparaison de l'OCDE, ce qui signifie que la croissance de la productivité serait le meilleur moyen d'améliorer le niveau de vie au Canada.



Croissance de la productivité, 2001-2009

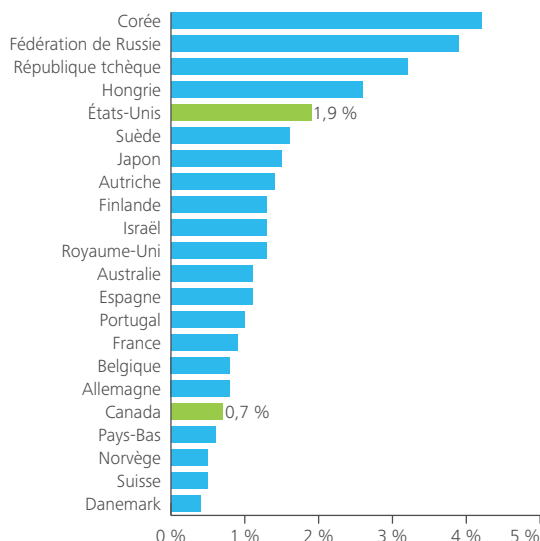


Figure 40 Facteurs ayant une incidence sur le niveau de vie



En raison des changements démographiques qui s'annoncent, la situation devient encore plus critique. Au cours des dix prochaines années, le taux d'emploi et le nombre d'heures travaillées subiront de plus en plus de pression à mesure que les bébés-boumeurs quitteront le marché du travail. Au Canada, comme dans la plupart des économies avancées, la proportion de la population âgée de 65 ans et plus par rapport à la population âgée de 20 à 64 ans devrait augmenter rapidement, passant de 23 % à l'heure actuelle à 31 % en 2021 pour atteindre 47 % d'ici 2050. De plus, les travailleurs plus âgés qui reportent le moment de prendre leur retraite devraient probablement travailler un nombre d'heures réduit, ce qui fera diminuer le nombre moyen d'heures travaillées par employé. Étant donné qu'une chute du taux d'emploi et une diminution des heures travaillées sont inévitables, le Canada doit trouver une manière de stimuler la croissance de la productivité ou il devra alors s'attendre à une baisse de son niveau de vie.

## À propos des auteurs



### Bill Currie

**Vice-président du Conseil et directeur général pour les Amériques, Consultation**

bicurrie@deloitte.ca

416-874-3173

Bill Currie est directeur général de la Consultation pour les Amériques, qui compte plus de 80 000 employés et enregistre près de 14 milliards de dollars de revenus dans 29 pays. Il est également vice-président de Deloitte Canada et siège au sein du Conseil d'administration du cabinet canadien. Auteur d'un certain nombre d'études chez Deloitte, dont *L'avenir de la productivité : un plan de match en huit étapes pour le Canada*, une étude parue l'année dernière, Bill Currie a été largement cité dans les médias canadiens et internationaux.



### Lawrence W. (Larry) Scott

**Vice-président du Conseil et chef de la stratégie mondiale de Deloitte Canada**

lscott@deloitte.ca

416-874-3331

Lawrence (Larry) Scott est vice-président du Conseil de Deloitte Canada, et chef de la stratégie du cabinet mondial de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL). Il est responsable de la stratégie, de l'innovation et du développement des affaires. DTTL est le plus important cabinet privé de services professionnels au monde, comptant plus de 180 000 employés répartis dans 140 pays.



### Andrew W. Dunn, FCA

**Associé directeur et chef des opérations, Atlas Partners**

Adunn@altaspartners.com

416-564-7967

Andrew Dunn, nommé l'un des meilleurs conseillers canadiens en fiscalité par *l'International Tax Review*, est l'associé directeur et le chef des opérations d'Atlas Partners. Il était auparavant un vice-président de Deloitte Canada, président du Conseil des clients et membre de la direction mondiale de la Fiscalité de Deloitte. Pendant qu'il était chez Deloitte, Andrew Dunn a orienté la vision sur l'avenir du Canada de Deloitte, notamment par la rédaction de *L'avenir de la productivité* et *L'avenir de la fiscalité*.

## Remerciements

L'équipe qui a réalisé *L'avenir de la productivité* tient à remercier Jesse McWaters et Elliot Morris, qui ont coécrit le présent document avec l'aide de Matt McLeod et de Natasha Sadr, ainsi que d'Aneerudha Borkotoky, Jackson Hounsell, Michael Kilgour, Vikram Somasundaram et Emily Yorke à la recherche. Nous désirons également remercier toutes les personnes qui ont participé aux entrevues d'avoir pris le temps de nous parler et de nous avoir fait part de leurs points de vue sur le défi de la productivité au Canada.

## Références

1. Industrie Canada (2011). Principales statistiques relatives aux petites entreprises, juillet 2011. Tableau 2 : nombre d'emplacements commerciaux selon le secteur et la taille de l'entreprise (nombre d'employés), décembre 2010.
2. Bureau of Labor Statistics (2012). *Business Employment Dynamics. Tableau G – Distribution of Private Sector Firms by Size Class : 1993/Q1 through 2011/Q1, not seasonally adjusted.*
3. *The Globe and Mail*, Report on Business 1000 (2011).
4. Conference Board du Canada (2008). *Sluggish Productivity in Canada: Could Urbanization be a Factor? Table 6 – Average Firm Size (Number of Employees).*
5. Industrie Canada (2011). Principales statistiques relatives aux petites entreprises, juillet 2011. Tableau 2 : nombre d'emplacements commerciaux selon le secteur et la taille de l'entreprise (nombre d'employés), décembre 2010.
6. Industrie Canada (2011). Principales statistiques relatives aux petites entreprises, juillet 2011. Tableau 5 : nombre d'employés dans le secteur privé, selon l'industrie et la taille de l'entreprise, 2010.
7. Bureau of Labor Statistics (2012). *Business Employment Dynamics. Table G - Distribution of Private Sector Firms by Size Class : 1993/Q1 through 2011/Q1, not seasonally adjusted.*
8. Bureau of Labor Statistics (2012). *Business Employment Dynamics. Table F – Distribution of Private Sector Employment by Size Class: 1993/Q1 through 2011/Q1, not seasonally adjusted.*
9. Leung, D. et Rispoli, L. (2011). *Apport des petites et moyennes entreprises au produit intérieur brut : comparaison entre le Canada et les États-Unis.* Série de documents de recherche sur l'analyse économique, Statistique Canada.
10. Industrie Canada (2006). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. Tableau 5 : nombre d'employés dans le secteur privé, selon l'industrie et la taille de l'entreprise, 2005.
11. Bureau of Labor Statistics (2012). *Business Employment Dynamics. Table F – Distribution of Private Sector Employment by Size Class: 1993/Q1 through 2011/Q1, not seasonally adjusted.*
12. Statistique Canada (2012). Parités de pouvoir d'achat du produit intérieur brut (PIB), pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Tableau CANSIM 380-0037.
13. Bureau of Economic Analysis (2012). Sector GDP.
14. Statistique Canada (2012). Produit intérieur brut (PIB) au prix de base en dollars courants, les valeurs repères du Système des comptes nationaux (SCN), selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Tableau CANSIM 379-0023.
15. Centre d'étude des niveaux de vie (2011). *International Productivity Monitor, Number 22, Autumn 2011. Industrial Structural Change and the Post-2000 Output and Productivity Growth Slowdown: A Canada-U.S. Comparison, Table 7.*
16. *Ibid.*
17. Statistique Canada (2012). Produit intérieur brut (PIB) au prix de base en dollars courants, les valeurs repères du Système des comptes nationaux (SCN), selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Tableau CANSIM 379-0023.
18. Statistique Canada (2012). Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et les provinces. Tableau CANSIM 379-0025.
19. Statistique Canada (2012). Productivité du travail et variables connexes par industrie du secteur des entreprises, conformes au Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et au Système de comptabilité nationale (SCN). Tableau CANSIM 383-0011.
20. Bloomberg (2012). Edmonton Par Price Index.
21. Statistique Canada (2012). Immobilisations et réparations, selon le secteur et la province, annuel (dollars x 1 000 000). Tableau CANSIM 029-0005.
22. Statistique Canada (2012). Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et les provinces. Tableau CANSIM 379-0025.
23. Centre d'étude des niveaux de vie (2009). *A Detailed Analysis of the Productivity Performance of Oil & Gas Extraction in Canada, Companion Database of Mining and Oil and Gas Extraction Productivity Measures.*
24. Gouvernement de l'Alberta, Office of Statistics and Information (2012). *Alberta Annual Oil and Gas Investment.*
25. Statistique Canada (2012). Productivité du travail et variables connexes par industrie du secteur des entreprises, conformes au Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et au Système de comptabilité nationale (SCN). Tableau CANSIM 383-0011.
26. Bureau of Labor Statistics (2012). *Table 1: Manufacturing Sector: Productivity and Related Measures of the 1987-2009 Period.*
27. Centre d'étude des niveaux de vie (2011). *International Productivity Monitor, Number 22, Fall 2011. Industrial Structural Change and the Post-2000 Output and Productivity Growth Slowdown: A Canada-U.S. Comparison, Table 7.*
28. *Ibid.*

29. Statistique Canada (2012). Produit intérieur brut (PIB) au prix de base en dollars courants, les valeurs repères du Système des comptes nationaux (SCN), selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Tableau CANSIM 379-0023.
30. Banque du Canada (2012). Moyenne mensuelle et annuelle des taux de change.
31. U.S. Energy Information Administration (2012). *Petroleum & Other Liquids – Cushing, OK WTI, Spot Price FOB Annual*.
32. Bureau of Labor Statistics (2010). *International Comparisons of Hourly Compensation Costs in Manufacturing*.
33. Organisation de coopération et de développement économiques (2012). StatExtracts OCDE, coûts unitaires trimestriels de la main-d'œuvre étalonnés, indices du coût unitaire de la main-d'œuvre – par activité économique.
34. Industrie Canada (2011). Commerce canadien par industrie utilisant des codes SCIAN.
35. Centre d'étude des niveaux de vie (2012). *Database of Information and Communication Technology (ICT) – Investment and Capital Stock Trends: Canada vs. United States*.
36. Forum économique mondial (2012). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*.
37. Association des banquiers canadiens (2010). *Excellente nouvelle pour tous les Canadiens : le Forum économique mondial classe à nouveau les banques canadiennes au premier rang des systèmes bancaires mondiaux*.
38. Economist Intelligence Unit (2012). *Canada – Country Finance Report – 2012*.
39. Statistique Canada (2012). Produit intérieur brut réel et productivité du travail, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), par province et territoire, en dollars indexés de 2002 (données non publiées).
40. Bureau of Labor Statistics (2012). *Labor Productivity Estimates of NAICS 52, 1987 to 2009, indexed to 2005* (données non publiées).
41. U.K. Office for National Statistics (2012). *Labour Productivity, Q1, 2012*.
42. Australian Bureau of Statistics (2012). *Experimental Estimates of Industry Multifactor Productivity, Australia, Detailed Productivity Estimates*.
43. Statistique Canada (2012). Produit intérieur brut réel et productivité du travail, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), par province et territoire, en dollars indexés de 2002 (données non publiées).
44. *Ibid.*
45. Bureau of Labor Statistics (2012). *Industry Labor Productivity and Costs: Indexes – May 31, 2012*.
46. Statistique Canada (2012). Produit intérieur brut réel et productivité du travail, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), par province et territoire, en dollars indexés de 2002 (données non publiées).
47. Bureau of Labor Statistics (2012). *Employment, Hours and Earnings from the Current Employment Statistics Survey (National)*.
48. Federal Reserve Bank of St. Louis (2011). *Federal Reserve Economic Data. Net Interest Margin for All U.S. Banks (USNIM) – 1984-2011*.
49. Étude réalisée par Deloitte, 2012.
50. *Ibid.*
51. *Ibid.*
52. *Ibid.*
53. Centre d'étude des niveaux de vie (2012). *Database of Information and Communication Technology (ICT) – Investment and Capital Stock Trends: Canada vs. United States*.
54. Centre d'étude des niveaux de vie (2011). *International Productivity Monitor, Number 22, Fall 2011. Industrial Structural Change and the Post-2000 Output and Productivity Growth Slowdown: A Canada-U.S. Comparison*.
55. Statistique Canada (2012). Produit intérieur brut (PIB) au prix de base en dollars courants, les valeurs repères du Système des comptes nationaux (SCN), selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Tableau CANSIM 379-0023.
56. Bureau of Economic Analysis (2012). *GDP by Industry Data*.
57. Baldwin, J.R. et LaFrance, A. (2012). *Roulement des entreprises et croissance de la productivité dans certaines industries de services au Canada, 2000 à 2007*, Statistique Canada.
58. Baldwin, J.R. et Gu, W. (2008). *Roulement des entreprises et croissance de la productivité dans le secteur canadien du commerce de détail*. Série de documents de recherche sur l'analyse économique, Statistique Canada.
59. *Ibid.*
60. Centre d'étude des niveaux de vie (2012). *Database of Information and Communication Technology (ICT) – Investment and Capital Stock Trends: Canada vs. United States*.
61. Étude réalisée par Deloitte, 2011. *What's in Store for Canadian Retail in 2012 and beyond?*
62. Étude réalisée par Deloitte, 2012.



63. Centre d'étude des niveaux de vie (2012). *Database of Information and Communication Technology (ICT) – Investment and Capital Stock Trends: Canada vs. United States*.
64. Statistique Canada (2012). Produit intérieur brut réel et productivité du travail, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), par province et territoire, en dollars indexés de 2002 (données non publiées).
65. Statistique Canada (2012). Productivité du travail et variables connexes par industrie du secteur des entreprises, conformes au Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et au Système de comptabilité nationale (SCN). Tableau CANSIM 383-0011.
66. Statistique Canada (2012). Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et les provinces. Tableau CANSIM 379-0025.
67. *Ibid.*
68. Statistique Canada (2012). Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et les provinces. Tableau CANSIM 379-0025.
69. Statistique Canada (2012). Productivité du travail et variables connexes par industrie du secteur des entreprises, conformes au Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et au Système de comptabilité nationale (SCN). Tableau CANSIM 383-0011.
70. U.S. Small Business Administration (2011). *Accelerating Job Creation in America: The Promise of High-Impact Companies*.
71. Industrie Canada (2010). Principales statistiques relatives aux petites entreprises, janvier 2010. Édition spéciale : profil de croissance des entreprises canadiennes.
72. *Ibid.*
73. *Ibid.*
74. Organisation de coopération et de développement économiques (2011). *Panorama de l'entrepreneuriat*.
75. *Ibid.*
76. Statistique Canada (2012). *Dynamique des entreprises : l'entrée et la sortie d'entreprises au Canada, 2000 à 2008*.
77. Organisation de coopération et de développement économiques (2009). *Measuring Entrepreneurship*.
78. *Ibid.*
79. Banque mondiale (2012). *Doing Business, Starting a Business*.
80. Organisation de coopération et de développement économiques (2011). *Panorama de l'entrepreneuriat*.
81. Étude réalisée par Deloitte, 2011.
82. Industrie Canada (2010). Innovation et stratégies d'entreprise : perspective canadienne, enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, 2010.
83. Organisation de coopération et de développement économiques (2009). *Measuring Entrepreneurship*.
84. Conseil des sciences, de la technologie et de l'innovation. *L'état des lieux en 2008*.
85. Organisation de coopération et de développement économiques (2012). *Stats Extract, Dataset, Commerce par caractéristique d'entreprise, Export Value*.
86. Organisation de coopération et de développement économiques (2012). *Stats Extract, Produit intérieur brut (annuel) \$ É-U, prix constants, PPA constantes*.
87. Statistique Canada (2012). Expansion sur les marchés et croissance de la productivité : les nouveaux marchés intérieurs sont-ils aussi importants que les nouveaux marchés internationaux?
88. Baldwin, J.R. et Gu, W. (2003). *Participation aux marchés d'exportation et productivité du secteur canadien de la fabrication. Série de documents de recherche sur l'analyse économique*, Statistique Canada.
89. Baldwin et Yan, 2012.
90. Baldwin, J.R. et Gu, W. (2003). *Participation aux marchés d'exportation et productivité du secteur canadien de la fabrication. Série de documents de recherche sur l'analyse économique*, Statistique Canada.
91. Baldwin, J.R. et Yan, B. (2010). *Dynamiques du marché d'exportation et productivité au niveau de l'établissement : impact des réductions tarifaires et des cycles des taux de change. Série de documents de recherche sur l'analyse économique*, Statistique Canada.
92. *Ibid.*
93. Affaires étrangères et Commerce international Canada (2010). Les accords de libre-échange du Canada dans une perspective internationale.
94. *Ibid.*

95. Industrie Canada (2011). Principales statistiques relatives aux petites entreprises, édition spéciale : *Petites entreprises exportatrices canadiennes*.
96. Statistique Canada (2011). Croissance des exportations, utilisation de la capacité et croissance de la productivité : données sur les établissements de fabrication canadiens.
97. *Ibid.*
98. Baldwin, J.R. et Yan, B. (2010). *Dynamiques du marché d'exportation et productivité au niveau de l'établissement : impact des réductions tarifaires et des cycles des taux de change. Série de documents de recherche sur l'analyse économique*, Statistique Canada.
99. Organisation de coopération et de développement économiques (2011). Panorama de l'entrepreneuriat.
100. CIBC World Markets (2005). *For Love or Money? A Study of Entrepreneurship in Canada*.
101. Kauffman Foundation (2009). *The Anatomy of an Entrepreneur – Family Background and Motivation*
102. Étude réalisée par Deloitte, 2011.
103. Exportation et développement Canada (2009). *Un riche filon dans l'empire du milieu*.
104. Exportation et développement Canada (2010). *Gagner sur deux tableaux*.
105. Oxford Frozen Foods (2012). *Oxford Frozen Foods Switching To Natural Gas*. Communiqué de presse.
106. Beaton, E. (2010). *Swimming against the currency tide*. *Canadian Business*.
107. Suncor (2008). *Petro-Canada Helps Women «Trade Up» to a Brighter Future*. Communiqué de presse, Suncor.
108. *Boston Pizza Laments Labour Shortage (2007)*. *Calgary Herald*.
109. Schmucl, J. (2011). *Critical mass: Ottawa's life-sciences cluster provides new vision for eSight*, *National Post*.
110. Reinhart, J. (2011). *Sweet Tooth feeds craving for customer rewards*, *Communittech*.
111. Simone, R. (2010). *Innovation is part of the fabric at Montreal Woollens*. *The Record*.
112. Macleod, S. (2011). *Measured investments in green power begin to post gains*, *Alberta Oil Magazine*.
113. Analyse des données de Statistique Canada dans le prolongement de l'ouvrage de Guillemette, Y. et Mintz, J. (2004), *A Capital Story – Exploding the Myths around Foreign Investment in Canada*, C.D. Howe Institute.
114. Baldwin et Gellatly, *Liaisons globales : les multinationales au Canada : aperçu des recherches à Statistique Canada, 2007*.
115. Baldwin et Gu, *Liaisons globales : multinationales, propriété étrangère et croissance de la productivité dans le secteur canadien de la fabrication, 2005*.





**[www.productivite.deloitte.ca](http://www.productivite.deloitte.ca)**  
**[productivite@deloitte.ca](mailto:productivite@deloitte.ca)**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 8 000 personnes réparties dans 56 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte & Touche s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.  
Créé et produit par Deloitte Design Studio, Canada. 12-2826