



## Étude

**La productivité,  
ça compte!**  
**Comparez la vôtre  
pour améliorer  
votre performance**

Octobre 2016



# Table des matières

---

En bref .....	1
1. Qu'est-ce que la productivité ? .....	2
2. Quels sont les avantages d'une meilleure productivité ? .....	4
3. Quelle est la situation des entreprises canadiennes en matière de productivité ? .....	9
4. Comment relever le défi de la productivité ? .....	12
5. L'outil de comparaison de la productivité des entreprises canadiennes .....	16

---

Ce rapport a été produit par l'équipe d'Analyse économique du service du Marketing et des Affaires publiques de la Banque de développement du Canada (BDC). Elle s'appuie sur des données publiques et des compilations spéciales de Statistique Canada qui ont été analysées et interprétées par BDC. Toute erreur ou omission est la seule responsabilité de BDC. Le lecteur est l'unique responsable de l'usage qu'il fait des informations contenues dans ce rapport.

© Banque de développement du Canada, 2016

1 888 INFO BDC | [bdc.ca](http://bdc.ca)

# En bref

---

---

## 1/3

**des PME qui mesurent leur productivité de façon formelle et globale ont vu leurs profits augmenter.**

Les entreprises canadiennes accusent un retard sur le plan de la productivité par rapport à leurs homologues américaines. Cette situation est principalement attribuable à la combinaison de deux facteurs : les PME représentent une plus grande part de l'activité économique au Canada qu'aux États-Unis et elles affichent une productivité inférieure à celle des grandes entreprises. De plus, les entreprises américaines accentuent leur avance en investissant davantage dans les TIC.

Alors que faire pour réduire cet écart avec les États-Unis et renverser la tendance? Nous sommes d'avis que davantage de PME canadiennes auraient tout d'abord intérêt à mettre en place des processus formels d'amélioration de leur productivité. Une enquête<sup>1</sup> menée auprès de plus de 1 500 dirigeants de petites et moyennes entreprises canadiennes révèle que moins de la moitié (46 %) des PME au Canada mesurent leur productivité de façon formelle. De plus, seulement 6 % d'entre elles adoptent des mesures formelles globales et se comparent avec leurs pairs.

Pourtant, mesurer et améliorer sa productivité génère des bénéfices tangibles. En effet, le tiers des répondants qui ont mis en place des mesures formelles et globales pour évaluer leur productivité ont indiqué que cela leur a permis d'augmenter leurs profits. Les résultats de l'enquête démontrent en outre que ces entreprises ont de bien meilleures perspectives de croissance que celles qui n'utilisent aucune mesure de productivité.

Afin d'apporter une contribution concrète visant à aider les entreprises canadiennes à améliorer leur productivité, BDC a développé, en collaboration avec Statistique Canada, le **tout premier outil de comparaison de la productivité** pour les entreprises canadiennes. Cet outil en ligne est facile à utiliser et gratuit. Il permet de se situer par rapport aux autres entreprises canadiennes de son industrie. Nous espérons que les PME seront nombreuses à s'en servir et à s'inspirer des résultats obtenus pour mettre en place des processus structurés d'amélioration continue de leur productivité.

Ce faisant, des répercussions positives se feront sentir au-delà de l'entreprise. Par ailleurs, près des trois quarts des dirigeants de PME<sup>2</sup> s'accordent à dire qu'une plus grande productivité des entreprises aurait une incidence positive directe sur l'économie nationale dans son ensemble.

---

<sup>1</sup> BDC, « Sondage sur la productivité et l'efficacité des entreprises du secteur privé », juillet 2016.

<sup>2</sup> *Ibid.*

# 1

## Qu'est-ce que la productivité ?

**La productivité, c'est d'abord un indicateur de performance.**

On l'utilise pour mesurer l'efficacité avec laquelle une entreprise, une industrie ou l'économie d'un pays produit des biens ou des services (les « extrants ») à partir des éléments qui entrent dans le processus de production (les « intrants »).

### Comment mesure-t-on la productivité ?

Il existe différentes façons de mesurer la productivité, mais la plus simple et la plus courante consiste à calculer la productivité du travail. On l'obtient en calculant le ratio entre la **valeur ajoutée** obtenue et le **nombre d'heures travaillées**.

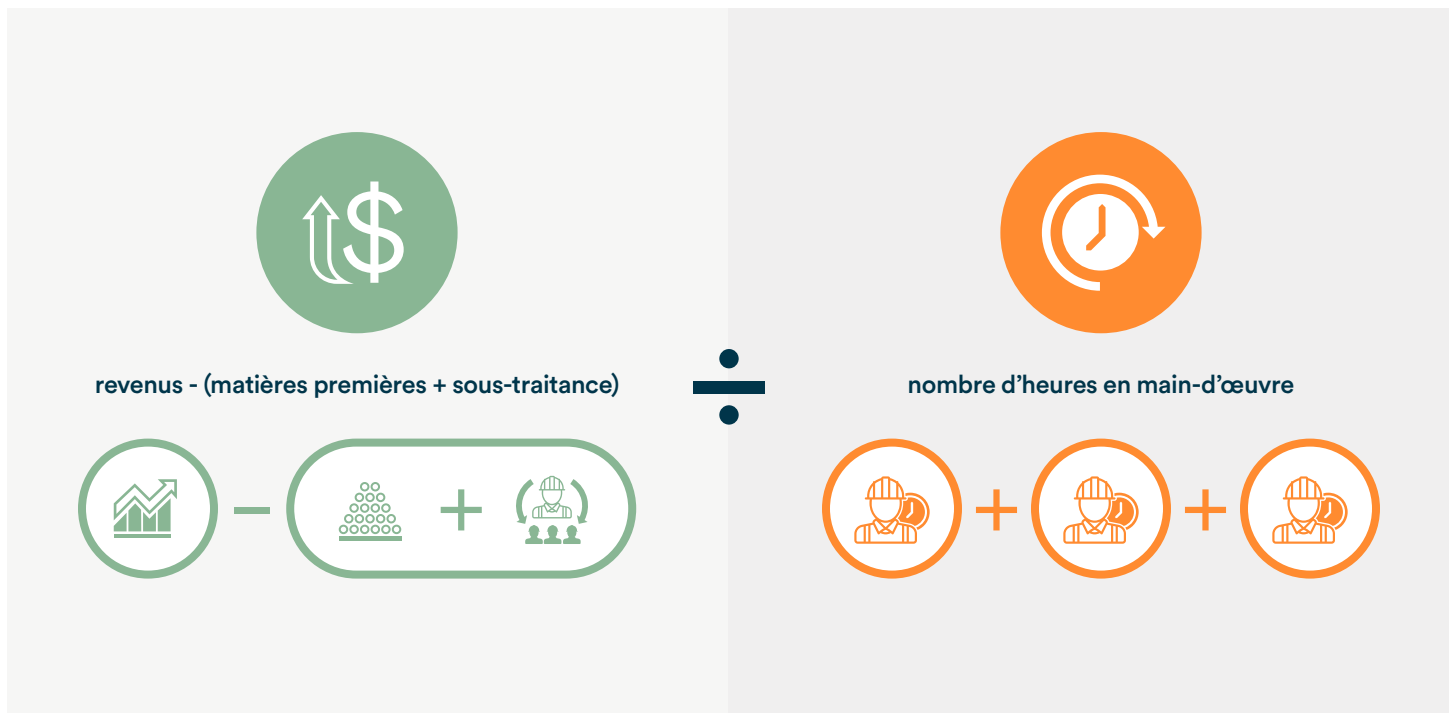
#### Mesurer la productivité du travail



### Calculer l'indice de productivité globale

On peut également utiliser une méthode de calcul plus complexe, mais plus complète. Elle consiste à tenir compte de tous les facteurs utilisés dans le processus de production qui ont une incidence sur la productivité afin d'obtenir un indice dit de productivité globale. Par exemple, un meilleur programme de formation, l'utilisation de technologies plus avancées ou de meilleurs processus de production peuvent tous avoir des retombées positives sur le plan de la productivité globale.

## Mesurer la valeur ajoutée<sup>3</sup>



## Exemple : Calcul de la productivité du travail pour un fabricant de pièces automobiles<sup>4</sup>



<sup>3</sup> On peut aussi obtenir la valeur ajoutée de l'entreprise en additionnant la rémunération du travail avec la rémunération du capital, soit en faisant l'équation « salaires + bénéfice + déduction pour amortissement ».

<sup>4</sup> Ce calcul est fourni à titre indicatif seulement; il ne constitue pas un exemple de productivité faible ou élevée.



# Quels sont les avantages d'une meilleure productivité?

## Des retombées concrètes pour les PME canadiennes

Pour une entreprise, une plus grande productivité – c'est-à-dire une plus grande efficacité sur le plan de la production de biens ou de services – constitue une **condition incontournable** pour maintenir, voire accroître, sa rentabilité et renforcer son positionnement concurrentiel.

C'est ce que confirment les dirigeants de PME canadiennes à qui nous avons parlé, selon qui améliorer la productivité produit des gains réels. Sur la base de notre sondage<sup>5</sup>, les cinq principales retombées positives engendrées par la mise en place de mesures d'efficacité sont illustrées ci-dessous.

**Figure 2.1 – Améliorer sa productivité : principales retombées selon les PME canadiennes**



Source : BDC, « Sondage sur la productivité et l'efficacité des entreprises du secteur privé », juillet 2016.

L'équation est simple : lorsque les revenus augmentent plus rapidement que les coûts de production, y compris la masse salariale, l'entreprise voit sa productivité croître. Il en va de même pour sa rentabilité et, par conséquent, ses chances de survie<sup>6</sup>.

5 Le rapport détaillé de ce sondage réalisé auprès de 1 504 entrepreneurs canadiens peut être consulté sur le site <https://www.bdc.ca/resultatsenquete>.

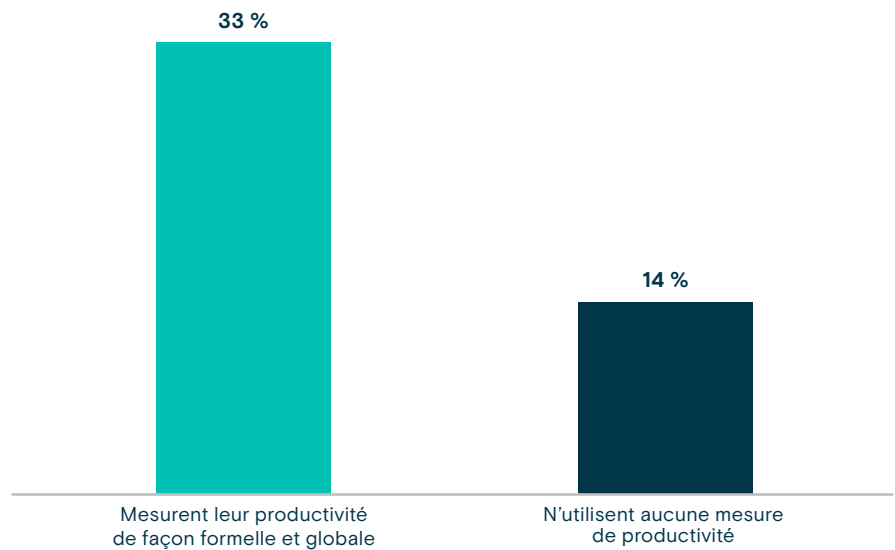
6 Syverson, C. (2011), "What Determines Productivity?", *Journal of Economic Literature* 2011, 49:2, 326-365.

## Les PME qui mesurent leur productivité anticipent une croissance plus élevée

Plus le processus d'évaluation de la productivité est structuré et complet, meilleures sont les perspectives de croissance des ventes au cours des trois prochaines années.

Parmi les PME qui mesurent leur productivité de façon globale, 33 % prévoient une croissance annuelle de **plus de 10 %** au cours des trois prochaines années, contre seulement 14 % pour les PME qui n'utilisent aucune mesure.

**Figure 2.2 – PME qui anticipent une croissance annuelle de plus de 10 % au cours des trois prochaines années**



Source : BDC, « Sondage sur la productivité et l'efficacité des entreprises du secteur privé », juillet 2016.

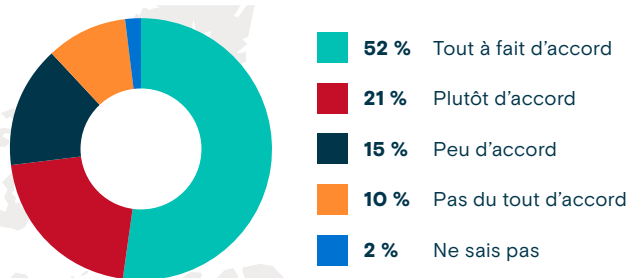
# 73 %

**des dirigeants de PME sont d'accord pour dire que «si la productivité des entreprises du secteur privé augmente, cela aura une incidence positive directe sur l'économie canadienne».**

## Des retombées concrètes sur le niveau de vie des Canadiens

Tout comme elle a des retombées favorables et concrètes pour les entreprises, l'amélioration de la productivité a des retombées positives sur le niveau de vie des Canadiens.

**Figure 2.3 – Une augmentation de la productivité des entreprises aura un impact positif direct sur l'économie canadienne selon près des trois quarts des répondants**



Source : BDC, « Sondage sur la productivité et l'efficacité des entreprises du secteur privé », juillet 2016.





## O'Leary's Ltd.

---

O'Leary's Ltd., entreprise située à Ottawa, se spécialise dans la construction de routes, d'autoroutes et de trottoirs. Elle compte 60 employés. Cette entreprise avait déjà bénéficié d'une évaluation du potentiel d'optimisation des opérations de BDC qui lui a fourni une vue d'ensemble de son rendement, y compris un audit des indicateurs de rendement clés et une analyse de la rentabilité des opérations et du gaspillage. Parmi les projets identifiés, celui qui présentait le plus de retombées pour l'entreprise était l'optimisation des processus. Ce projet contribuerait à simplifier les processus, à réduire les erreurs, à mieux définir les rôles et les responsabilités et à améliorer le déroulement des opérations.

O'Leary's s'attend à une réduction de près de 30 % du délai de traitement des commandes. L'entreprise a défini de nouveaux processus, de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités et est maintenant bien placée pour continuer sur sa lancée en matière d'amélioration continue. De plus, O'Leary's a décidé d'investir dans l'automatisation des processus.



## DFC Diesel Inc.

DFC Diesel, située à Edmonton, est une entreprise de réusinage de moteurs diesel qui sont vendus à des ateliers de réparation automobile, à des concessionnaires et à des revendeurs de partout en Amérique du Nord. L'organisation vise à construire les moteurs de la plus grande qualité possible et à offrir la garantie la plus complète dans le domaine, tout en offrant une option rentable pour acheter les moteurs ailleurs que chez des concessionnaires.

BDC avait déjà effectué une évaluation du potentiel d'optimisation des opérations de DFC Diesel, qui avait donné à l'entreprise une vue d'ensemble de son rendement, y compris une vérification des indicateurs de rendement clés et une analyse de la rentabilité des opérations et du gaspillage. Il a été déterminé que les projets clés qui auraient la plus grande incidence sur l'entreprise sont une formation sur la supervision efficace, l'organisation du lieu de travail et l'établissement de tableaux de bord du rendement, qui permettraient d'instaurer une culture d'amélioration continue.

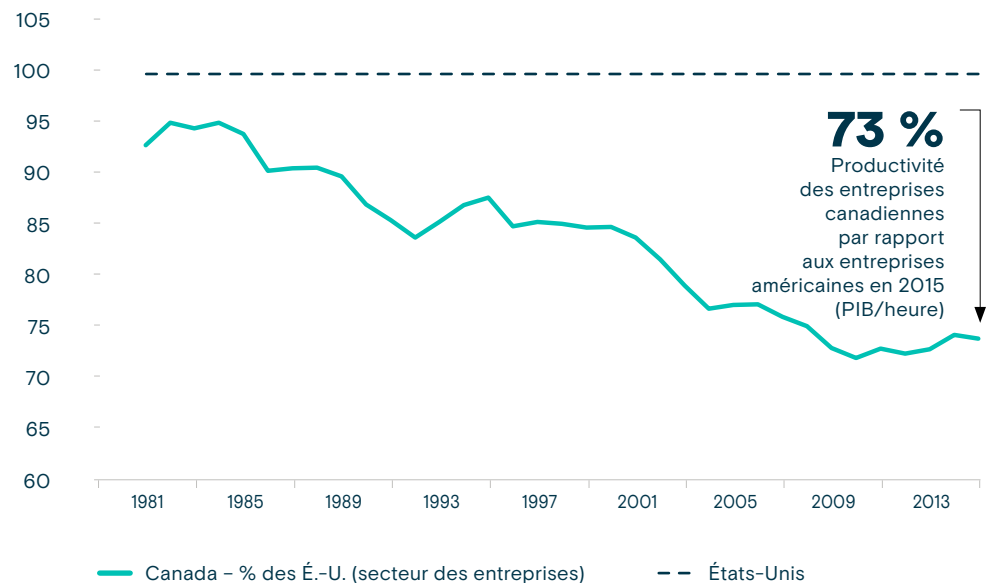
Grâce à ces démarches et au moyen de ses projets d'efficacité opérationnelle, DFC Diesel a réussi à augmenter sa capacité de production de 20 %. De plus, DFC Diesel a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 5 % dans un contexte économique où des entreprises semblables ont connu une baisse de 35 %. L'entreprise est maintenant en mesure de poursuivre son processus d'amélioration continue.

# 3

## Quelle est la situation des entreprises canadiennes en matière de productivité ?

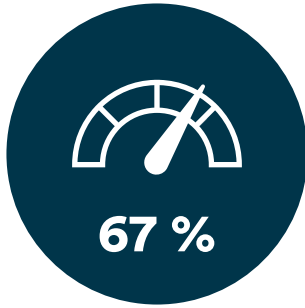
C'est un fait reconnu : le Canada jouit de l'un des niveaux de vie les plus élevés au monde. Cependant, le taux de productivité de l'ensemble des entreprises s'est détérioré au cours des dernières décennies. C'est le cas notamment par rapport à notre principal partenaire commercial, les États-Unis.

**Figure 3.1 – Niveau de productivité des entreprises canadiennes comparativement à leurs concurrents américains**



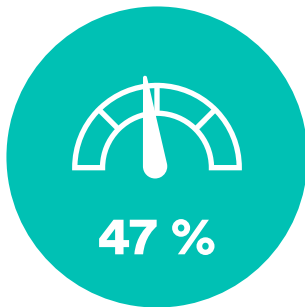
Source : Centre for the Study of Living Standards.

États-Unis



67 %

Canada



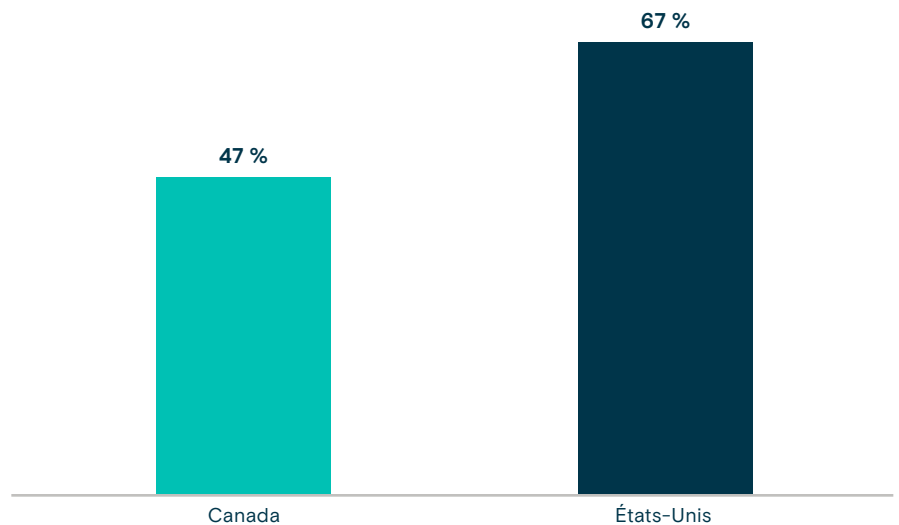
47 %

## Qu'est-ce qui explique l'écart de productivité entre le Canada et les États-Unis ?

Cet écart est principalement attribuable à la combinaison de deux facteurs : les PME représentent une plus grande part de l'activité économique au Canada qu'aux États-Unis et elles affichent une productivité inférieure à celle des grandes entreprises. Par ailleurs, les entreprises américaines accentuent leur avance en investissant davantage dans les TIC.

- **Productivité plus faible des PME canadiennes** – Aux États-Unis, la productivité des PME se situe à 67 % du niveau atteint par les grandes entreprises. Au Canada, cette proportion est réduite à 47 %.

Figure 3.2 – Productivité relative des PME par rapport à celle des grandes entreprises

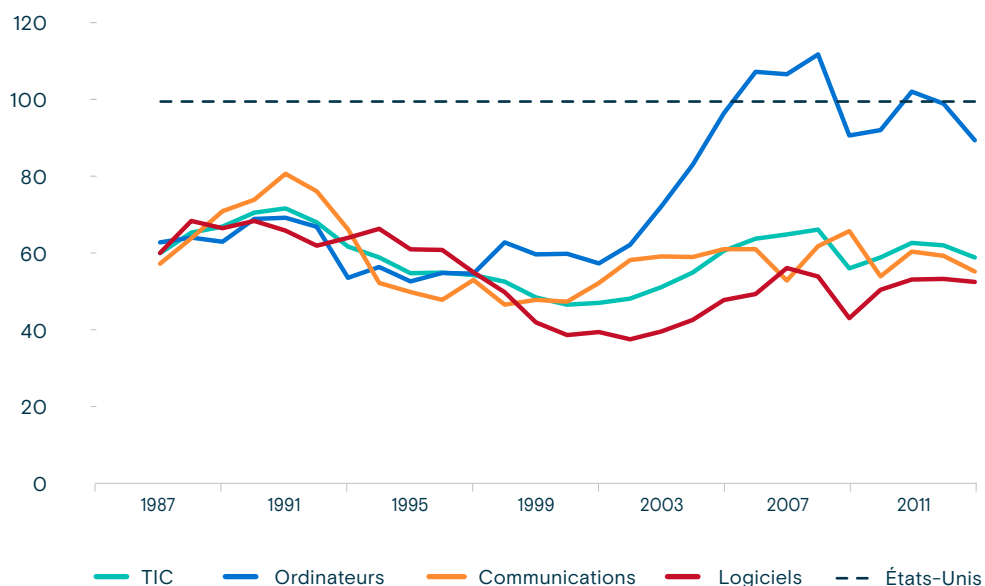


Source : Statistique Canada, *Écart entre la productivité du travail au Canada et aux États-Unis selon les catégories de taille d'entreprise, 2014.*

- **Poids relatif des PME plus grand au Canada qu'aux États-Unis** – Les PME comptent pour 53 % du PIB au Canada, contre 46 % aux États-Unis.

- **Sous-investissement des entreprises canadiennes dans les technologies de l'information et des communications (TIC)** – Leurs investissements dans les TIC se situent légèrement au-dessus de la moitié (56 % en 2013) du niveau atteint par les entreprises américaines<sup>7</sup>.

**Figure 3.3 – Investissements dans les TIC par les entreprises canadiennes par rapport aux entreprises américaines**



Source : Centre for the Study of Living Standards.

- **Sous-représentation au Canada des entreprises qui investissent massivement dans les TIC** – Le poids de ces secteurs par rapport à l'ensemble de l'économie est nettement plus élevé aux États-Unis qu'au Canada.
- **Le contexte concurrentiel canadien incite moins à investir et à innover** – Certains chercheurs<sup>8</sup> émettent l'hypothèse que les entreprises américaines font face à une plus forte concurrence que les entreprises canadiennes, ce qui les oblige à investir et à innover davantage.

<sup>7</sup> Selon les données du Centre for the Study of Living Standards, 2015.

<sup>8</sup> Souare, M. (2008), *Role of Competition in the Canada-U.S. Productivity Gap: Empirical Evidence from Industry Panel Data*, Industrie Canada, Document de travail 2008-06.

# 4

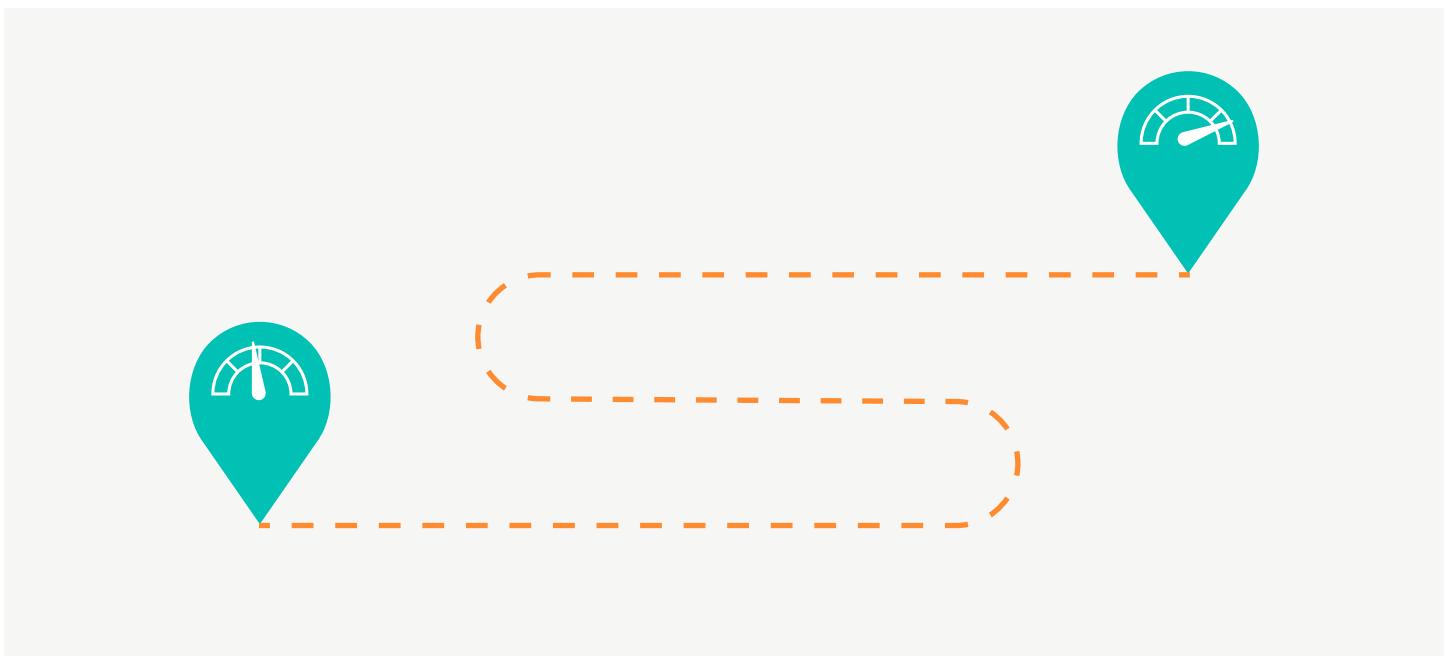
## Comment relever le défi de la productivité?

**Toute entreprise qui souhaite améliorer sa productivité doit d'abord la mesurer et la comparer.**

Après avoir constaté que la productivité des entreprises canadiennes est inférieure à celle de leurs homologues américaines et en avoir recensé les principales causes – dont le sous-investissement dans les TIC – il y a lieu de voir comment faire en sorte que plus d'entreprises empruntent la voie vers une plus grande efficacité.

### **Point de départ : mesurer et comparer sa productivité**

Pour s'améliorer, il faut d'abord savoir ce qui fonctionne moins bien et exige une attention particulière. Toute entreprise qui souhaite améliorer sa productivité doit donc d'abord la mesurer et la comparer.



---

# 6 %

**des PME canadiennes adoptent des mesures formelles globales et se comparent avec leurs pairs.**

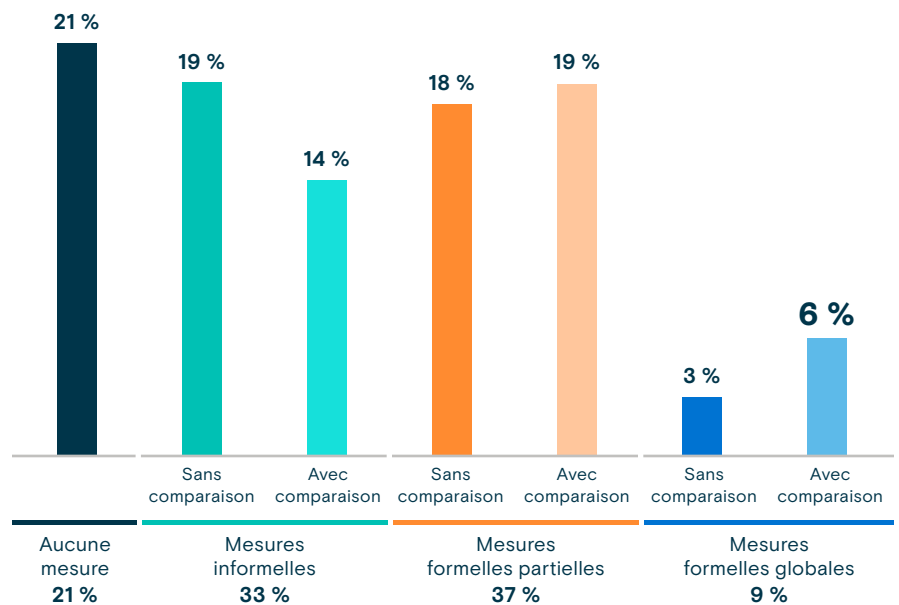
## Les PME canadiennes sont trop peu nombreuses à mesurer leur productivité

Même si huit dirigeants de PME sur dix affirment qu'il est important de mesurer et de comparer sa productivité, **seulement 6 % des PME canadiennes adoptent des mesures formelles globales et se comparent avec leurs pairs.**

---

**Figure 4.1 – Différents niveaux de mesure de la productivité au sein des PME canadiennes**

---



Source : BDC, « Sondage sur la productivité et l'efficacité des entreprises du secteur privé », juillet 2016.

L'observation des concurrents et des ratios financiers de leur industrie de même que les commentaires des clients et des employés ayant travaillé chez les concurrents comptent parmi les mesures informelles de la productivité utilisées par les PME canadiennes. Au nombre des mesures formelles mais partielles utilisées, on note par exemple les ventes par employé ou le volume de travail par heure. Les entreprises qui ont mis en place des mesures formelles et globales font des suivis réguliers de l'ensemble de leurs activités, au moyen de tableaux de bord par exemple, et tiennent compte de toutes leurs ressources, tant humaines que matérielles.

Plusieurs raisons motivent les dirigeants d'entreprises à mesurer leur productivité. Les deux principales sont le désir de s'améliorer de façon continue (selon 63 % des répondants) et celui de suivre l'évolution de l'entreprise au fil du temps (61 %).

Mesurer et comparer sa productivité constitue une première étape qui amène les dirigeants d'entreprises à poser des gestes concrets afin de s'améliorer. Les principales stratégies utilisées par les PME pour accroître leur efficacité sont indiquées dans la figure suivante.

---

**Figure 4.2 – Principales stratégies mises en œuvre pour améliorer la productivité**

---



Source : BDC, « Sondage sur la productivité et l'efficacité des entreprises du secteur privé », juillet 2016.



# Les huit sources de gaspillage

Le gaspillage de ressources est une des principales causes d'inefficacité au sein d'une entreprise. Selon les experts en efficacité opérationnelle de BDC, il existe huit sources principales de gaspillage. Celles qui sont illustrées ici se rapportent davantage au secteur manufacturier, mais on peut aussi imaginer que certaines peuvent s'appliquer à la prestation de services.



## SURPRODUCTION

- Production anticipée ou en quantité supérieure par rapport à la demande du produit



## ATTENTE

- Travailleur en attente
- Machine inactive alors qu'elle devrait fonctionner



## DÉPLACEMENTS

- Déplacements inutiles de pièces et de produits en raison de l'éloignement des postes de travail



## OPÉRATIONS INEFFICACES

- Opérations superflues ou non optimales



## STOCKS

- Niveaux plus élevés qu'il ne le faut dans un système d'approvisionnement sur demande



## MOUVEMENTS

- Efforts physiques et mouvements inutiles des travailleurs



## DÉFAUTS

- Produits défectueux (correction, inspection, réusinage, rebuts)



## CONCEPTION DÉFICIENTE

- Produit mal conçu dont la fabrication exige plus de temps que prévu
- Produit contenant des matériaux non adaptés aux besoins du client

# 5

## L'outil de comparaison de la productivité des entreprises canadiennes

**BDC a développé, en collaboration avec Statistique Canada, le tout premier outil de comparaison de la productivité fait sur mesure pour les entreprises canadiennes. Cet outil en ligne disponible sur [bdc.ca](http://bdc.ca) est facile à utiliser et gratuit.**

### Un outil fait sur mesure pour les entreprises canadiennes

Notre enquête a mis au jour un obstacle important à l'amélioration de la productivité chez les PME canadiennes, soit l'absence de processus de mesure formels et complets.

#### En quelques minutes seulement, vous pouvez :

→ situer votre entreprise par rapport aux autres entreprises canadiennes de votre industrie à l'égard des cinq indicateurs suivants :

---

①. niveau global d'efficacité

---

②. revenu par employé

---

③. profit par employé

---

④. productivité du travail

---

⑤. productivité du capital

---

→ découvrir votre potentiel d'amélioration de la productivité

→ obtenir un rapport imprimable de vos résultats à consulter en tout temps

**Nous espérons que vous serez nombreux à vous en servir et à vous inspirer des résultats pour mettre en place des processus structurés d'amélioration de la productivité.**

Découvrir ou acheter une entreprise

Stratégie d'affaires et planification

Argent et finance

Marketing, ventes et exportation

Employés

Opérations

Technologie

Changement de propriétaire

Compétences de l'entrepreneur

Boîte à outils de l'entrepreneur ▾

• Évaluations de l'entreprise

• Calculateur de ratios

• Calculateur de prêt commercial

## Outil de comparaison de la productivité des entreprises canadiennes

Utilisez l'outil gratuit de comparaison de la productivité de BDC et vous pourrez rapidement vous situer par rapport aux autres entreprises canadiennes de votre industrie.

C'est la première étape à franchir afin d'améliorer la productivité, la solidité et la rentabilité de votre entreprise.

L'outil de comparaison fera les calculs et affichera vos résultats en ligne\*. Vous pourrez ensuite télécharger un rapport imprimable contenant vos résultats, des lectures recommandées et des renseignements sur les meilleures pratiques.



### 3 excellentes raisons de comparer votre productivité

- **Situez rapidement votre entreprise**  
par rapport aux autres entreprises de votre industrie
- **Découvrez votre potentiel**  
d'amélioration de la productivité
- **Obtenez un rapport imprimable**  
de vos résultats à consulter en tout temps

Commencer



**bdc**   
**financement.**  
**conseil.**  
**savoir-faire.**

**Pour en savoir plus,  
visitez [bdc.ca](http://bdc.ca)**

**Communiquez avec nous**  
T 1 888 463-6232  
C [info@bdc.ca](mailto:info@bdc.ca)

This document is also available in English.