



L'avenir de la productivité
L'heure du réveil pour les
entreprises canadiennes

Table des matières

Résumé	1
Quelques faits connus sur la productivité du Canada	6
<i>Nous ne savions pas qu'elles ne savaient pas</i>	10
Entreprises trop confiantes	11
Entreprises statiques.....	12
Entreprises dynamiques	13
L'élimination de l'écart de productivité passe par celle de l'écart de perception.....	15
En terminant, quelques sujets de réflexion	16
Annexe A – Introduction à la productivité.....	18
Annexe B – Réévaluation de recommandations antérieures	20
À propos des auteurs.....	22
Collaborateurs	23
Remerciements.....	23
Notes de fin de texte	24

Résumé



Deloitte a publié une récente étude qui se penche sur les causes du problème de la productivité au Canada. Nos études précédentes avaient démontré que malgré la vigueur du dollar, les bas taux d'intérêt et un environnement stable propice à l'investissement, bon nombre de nos entreprises investissaient substantiellement moins que d'autres dans la recherche et le développement (R&D), et le matériel et l'outillage (incluant les technologies de l'information et des communications [TIC]), qui sont des éléments essentiels à une amélioration de la productivité. Notre nouvelle étude semble indiquer qu'une proportion importante d'entreprises canadiennes estiment à tort que leur niveau d'investissement est concurrentiel, d'où un retard qui tend à s'accroître par rapport à leurs pairs. Et que les attitudes et les comportements des entreprises canadiennes en matière d'investissement contribuent fortement à l'écart de productivité persistant et croissant entre le Canada et d'autres pays.

Une entreprise sur trois ne sait pas qu'elle n'investit pas suffisamment.

Ce que nous savions à propos de la productivité du Canada

La productivité du Canada est un problème qui préoccupe depuis longtemps les gouvernements fédéral et provincial. Pendant les dernières décennies, ces gouvernements ont tour à tour déployé de nombreux efforts pour moderniser les politiques publiques et créer à l'intention des entreprises canadiennes un environnement propice à la croissance et à l'investissement. Ce faisant, les autorités ont stabilisé l'inflation, ouvert le pays aux échanges commerciaux et à l'investissement étranger, réformé le régime des impôts sur le capital et mis en place certaines des mesures d'incitation à la R&D les plus généreuses parmi les pays développés.

Pourtant, au cours de cette même période, notre niveau national de productivité s'est détérioré. Vers le milieu des années 1980, la productivité canadienne équivalait à 91 % de la productivité américaine. Depuis, cette proportion a baissé à 80 %. Le travailleur canadien moyen apporte 47,66 \$ US de PIB par heure travaillée comparativement à 60,77 \$ US par heure travaillée pour le travailleur américain, ce qui situe le Canada dans le dernier quartile des pays de l'OCDE.

Publié en 2011, le premier rapport de Deloitte sur la productivité indiquait que l'aversion pour le risque des dirigeants d'entreprise canadiens était plus forte que celle de leurs homologues américains. Selon notre deuxième étude, ni la taille des entreprises ni leur secteur d'activité

n'ont d'incidence véritable sur la productivité globale du pays. Cette même étude a confirmé que les entreprises en croissance rapide de toutes sortes sont celles qui contribuent le plus à la croissance de la productivité. Cependant, une analyse de la croissance des entreprises canadiennes a révélé une autre anomalie. Même si le Canada affiche un excellent bilan en ce qui concerne la création de nouvelles idées, le nombre d'entreprises canadiennes en mesure de maintenir une croissance soutenue est si faible que la situation en est alarmante. Par rapport à d'autres pays, l'essor des entreprises en démarrage du Canada s'essouffle plus vite, en partie faute d'investissement dans les activités nécessaires au maintien de la croissance, quand ces entreprises ne disparaissent pas tout simplement.

Selon notre étude, une entreprise sur trois ne sait pas qu'elle n'investit pas suffisamment

Au début de 2013, nous avons décidé de nous pencher sur les raisons susceptibles d'expliquer la persistance de ce sous-investissement chronique. Deloitte a donc procédé à une nouvelle enquête auprès des principaux décideurs dans les entreprises, soit les propriétaires, présidents, vice-présidents, administrateurs, directeurs généraux, présidents du conseil, associés ou chefs de la direction de 884 entreprises de partout au Canada. Les données collectées nous ont permis de constituer des échantillons statistiquement significatifs d'entreprises de toutes tailles, de tous âges, de tous les secteurs et de toutes les régions.

Nous avons interrogé ces chefs d'entreprise sur leurs investissements dans la R&D, le matériel et l'outillage et les TIC ainsi que sur les obstacles qui les empêchent d'accroître leurs dépenses en ce domaine. Pour nous aider à mieux comprendre les facteurs sous-jacents à leurs décisions, nous avons également cherché à établir leur attitude à l'égard du risque et la manière dont ils le perçoivent.

Par rapport à d'autres pays, l'essor des entreprises en démarrage du Canada s'essouffle plus vite, en partie faute d'investissement dans les activités nécessaires au maintien de la croissance, quand ces entreprises ne disparaissent pas tout simplement.

Trois types d'entreprises



Entreprises
trop confiantes



Entreprises
statiques



Entreprises
dynamiques

Ces données ont révélé des écarts considérables entre les dépenses engagées d'une entreprise à l'autre, mais les données les plus déterminantes n'avaient rien à voir avec des caractéristiques démographiques. Les entreprises qui investissent plus que la somme médiane des entreprises de même taille et du même secteur ont en effet engagé 84 % des dépenses nationales consacrées à la R&D, au matériel et à l'outillage et aux TIC, tandis que celles qui investissent moins que la médiane n'ont engagé qu'environ 16 % de toutes les dépenses.

Le facteur le plus intéressant qui ressort de l'analyse est que la plupart des entreprises qui n'investissent pas suffisamment ne le savent pas. Plus du tiers des entreprises canadiennes estiment en effet engager des dépenses égales ou supérieures à celles de leurs pairs tandis que dans les faits, leurs investissements sont inférieurs. Nous avons classé ces entreprises dans le groupe des entreprises « trop confiantes », tandis que selon leur comportement, les autres ont été classées dans le groupe des entreprises « statiques » ou « dynamiques ».

- **Les entreprises trop confiantes** sont celles qui investissent moins que leurs pairs, compte tenu de leur taille et de leur secteur d'activité, mais qui ne le savent pas. Elles représentent la majorité des entreprises qui n'investissent pas assez et plus du tiers de toutes les entreprises canadiennes.
- **Les entreprises statiques** sont celles qui n'investissent pas suffisamment dans leurs activités par rapport à leurs pairs, mais qui contrairement aux entreprises trop confiantes, le savent parfaitement. Les entreprises statiques ont une attitude bien arrêtée. Même si elles ne sont pas confrontées à des obstacles plus importants que les autres, elles sont tout simplement satisfaites de leur situation et ne veulent pas investir davantage.
- **Les entreprises dynamiques** sont celles qui, en toute connaissance de cause, investissent plus que la médiane des entreprises de leur taille et de leur secteur, et qui sont très au courant de leur position concurrentielle. Ces entreprises représentent une proportion importante des entreprises canadiennes et ne sont pas à la source du problème de productivité du Canada.



L'écart des investissements entre le Canada et les États-Unis pourrait être réduit de 29 %

Selon notre étude, les attitudes et les perceptions sont importantes pour comprendre les raisons qui incitent tant d'entreprises canadiennes à ne pas investir suffisamment pour accroître leur productivité. Pour maximiser l'effet des efforts déployés, nous devons surtout nous concentrer, entre autres choses, à modifier la perception qu'ont d'elles-mêmes les entreprises canadiennes trop confiantes. Il est encourageant de constater que l'attitude générale de ces entreprises ressemble énormément à celle des entreprises dynamiques. Elles souhaitent en effet innover et ont, à l'égard du risque, un comportement similaire. Si elles disposaient d'une information de meilleure qualité, il est permis de croire que les entreprises trop confiantes investiraient des sommes plus importantes, ce qui pourrait réduire de 29 % l'écart d'investissement avec les États-Unis.

Les entreprises statiques ont, cependant, une plus forte aversion pour le risque. Elles sont habituellement moins novatrices, ont moins tendance à exercer leurs activités sur des marchés concurrentiels et ne sont pas sensibles aux réductions des coûts marginaux, aux subventions publiques et aux allègements fiscaux. Modifier les attitudes des entreprises statiques, une tâche ardue, pourrait réduire d'environ 14 % l'écart d'investissement entre les entreprises canadiennes et américaines.

L'élimination de l'écart de productivité passe par l'élimination de l'écart de perception

Nous pensons que les investissements de productivité combinés des entreprises canadiennes permettent de stimuler la croissance de la productivité nationale. Alors, atténuer le problème de la productivité du Canada nous amènerait à corriger la perception qu'ont d'elles-mêmes les entreprises trop confiantes. Il faut donc convaincre 36 % des entreprises canadiennes de s'attaquer à un problème dont elles ignorent même l'existence.

Les services de veille concurrentielle sont la solution. Toutes les entreprises, mais surtout celles qui ne savent pas qu'elles n'investissent pas assez dans leur productivité, doivent se préoccuper un peu plus de ce que font leurs concurrentes. À cet égard, Statistique Canada peut être d'un grand secours grâce à l'information qu'elle diffuse sur les pratiques commerciales au Canada et notamment, sur l'investissement, l'innovation, la profitabilité, l'emploi et les échanges commerciaux. Pour mieux faire connaître les perspectives de notre enquête, Deloitte

développe actuellement un outil diagnostique que les entreprises pourront utiliser pour mieux comprendre où elles se situent par rapport à leurs pairs en matière d'investissement.

La prévalence du mode de pensée des entreprises trop confiantes confirme que les politiques publiques d'augmentation de la productivité et autres mesures incitatives mises en œuvre au cours des dernières décennies n'ont pas donné les résultats escomptés. À notre avis, la cause n'est pas la mauvaise conception de ces mesures, mais plutôt le fait que bien des entreprises ne les ont pas trouvées pertinentes ni nécessaires. Si notre hypothèse s'avère juste, le changement de comportement de plus d'une entreprise sur trois au Canada – soit la proportion d'entreprises qui correspondent à notre profil de l'entreprise trop confiante – entraînerait une augmentation substantielle de l'investissement et, par conséquent, une diminution appréciable de l'écart de productivité. Combiné à la mise en œuvre des recommandations formulées précédemment à l'intention de l'administration publique, des milieux d'affaires et des universités (voir annexe B), le resserrement de l'écart de perception pourrait avoir des retombées profondes et positives sur notre économie et sur notre prospérité future.

Il faut donc convaincre 36 % des entreprises canadiennes de s'attaquer à un problème dont elles ignorent même l'existence.



Quelques faits connus sur la productivité du Canada

En 2010, Deloitte a créé une équipe de recherche permanente consacrée à l'étude de la productivité du Canada. Depuis, ce groupe a mené des recherches approfondies afin de mieux comprendre les facteurs sous-jacents à la faible productivité du Canada. Nos études précédentes, soit *L'avenir de la productivité : un plan de match en huit étapes pour le Canada* et *L'avenir de la productivité : des choix clairs pour un Canada concurrentiel*, traitaient du problème de la productivité au Canada, en remettant en question les hypothèses établies et en mettant en place les bases nécessaires à l'étude de cette année. Voici certaines des principales conclusions de nos études à ce jour :

L'existence du problème est reconnue

Le problème de productivité du Canada est aujourd'hui largement reconnu, mais bien des Canadiens comprennent encore mal les mesures qui permettraient de réaliser des gains de productivité. En effet, accroître la productivité ne consiste pas à travailler un plus grand nombre d'heures en retour d'un salaire moindre, mais

plutôt à aider les Canadiens à créer plus de valeur par heure travaillée ce qui, normalement, leur permettra de gagner un salaire supérieur.

Depuis presque 30 ans, la productivité du Canada (mesurée en fonction du PIB généré par heure de travail du travailleur moyen) augmente beaucoup plus lentement que celle des États-Unis et des autres pays de l'OCDE. Au cours de cette période, les gouvernements ont mis en œuvre de nombreuses politiques publiques et mesures incitatives bien pensées qui ont eu pour effet de stabiliser l'inflation, de faciliter les échanges commerciaux et les flux d'investissement étranger, d'alléger l'imposition des capitaux et d'offrir aux entreprises une aide à la RGD parmi les plus généreuses de tous les pays développés.

Ces mesures n'ont pas donné les résultats escomptés. En fait, la productivité du Canada ne cesse de se détériorer par rapport à celle des autres pays. Vers le milieu des années 1980, la productivité du Canada équivalait à 91 % de la productivité américaine. Depuis, cette



proportion a baissé à 80 %. Le travailleur canadien moyen apporte 47,66 \$ US de PIB par heure travaillée comparativement à 60,77 \$ US par heure travaillée pour le travailleur américain, ce qui situe le Canada dans le dernier quartile des pays de l'OCDE¹.

Les changements démographiques prévus au cours des prochaines années menacent de rendre la situation du Canada encore plus difficile. La population canadienne vieillit et la population active commencera bientôt à se contracter. Si nous n'arrivons pas à régler notre problème de rendement et à mettre en place rapidement d'importantes améliorations au chapitre de la productivité, notre génération pourrait bien être la première dont les enfants seront dans une situation pire que celle de leurs parents. (Pour en savoir davantage sur les menaces que notre déficit de productivité fait planer sur notre niveau de vie, voir l'annexe A.)

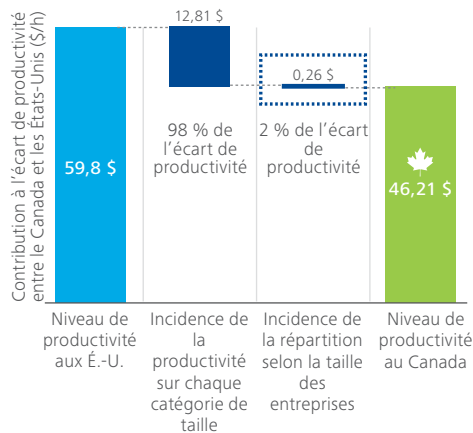
Les dirigeants d'entreprises canadiens réagissent différemment au risque

Les dirigeants d'entreprises canadiens estiment être capables de prendre des risques en matière d'innovation au même titre que leurs homologues américains, mais les gestes d'un bon nombre d'entre eux ne correspondent pas à la nature de leurs propos. Dans le premier rapport de Deloitte sur la productivité, nous avons aussi démontré que les entreprises canadiennes ayant un faible degré de tolérance au risque sont beaucoup plus susceptibles que leurs contreparties américaines d'éviter d'investir en R&D et s'en remettent plus volontiers à l'aide publique pour tout ce qui touche l'innovation.

La taille et le secteur important peu

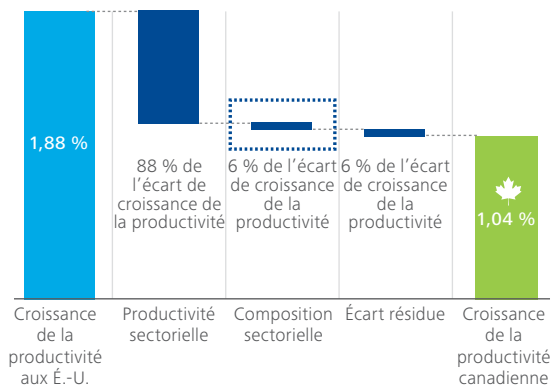
La taille des entreprises et leurs secteurs d'activité sont souvent invoqués pour expliquer la faible productivité du Canada. Pourtant, nos études démontrent que ni l'un ni l'autre de ces facteurs ne jouent un rôle déterminant. La croissance de la productivité est faible dans les entreprises de toutes les tailles et de la plupart des secteurs (le commerce de détail étant la seule exception notable à ce chapitre). Nous avons établi que la répartition des entreprises selon leur taille au Canada explique uniquement 2 % de l'écart de productivité avec les États-Unis (figure 1), tandis que leur répartition sectorielle en représente seulement 6 % (figure 2).

Figure 1 Contribution à l'écart de productivité* au Canada et aux États-Unis, 2009



Source : Statistique Canada, Industrie Canada, US Bureau of Labor Statistics, Analyse de Deloitte

Figure 2 Contribution à l'écart de croissance de la productivité au Canada et aux États-Unis, de 1987 à 2008



Source : Rapport sur la productivité de Deloitte : un plan de match en huit étapes pour le Canada

* L'écart de productivité vise le secteur des entreprises, à l'exclusion de l'administration publique, mais incluant l'éducation et les soins de santé publics. La productivité est définie comme le PIB annuel par employé.

Les entrepreneurs du Canada sont parmi les meilleurs pour lancer des entreprises à croissance rapide. Maintenir cette croissance est cependant une autre affaire.

La croissance interne des entreprises est essentielle aux gains de productivité

Les entreprises canadiennes en croissance rapide sur le plan de l'emploi et du chiffre d'affaires apportent une contribution beaucoup plus élevée à la productivité nationale. Ces entreprises en croissance sont réparties très largement dans toutes les catégories de taille (petites, moyennes ou grandes) et dans tous les secteurs. Bien que cette conclusion ne soit pas étonnante, elle est un facteur important pour comprendre comment nous pourrions combler notre déficit de productivité.

Les entreprises canadiennes à forte croissance peinent à maintenir le rythme

Peu importe leur taille ou leur secteur d'activité, peu d'entreprises canadiennes arrivent à maintenir à long

terme une forte croissance. Il y a une certaine ironie dans le fait que le Canada est un des pays de l'OCDE ayant un des taux les plus élevés de création de nouvelles entreprises, et où la proportion de jeunes entreprises (cinq ans et moins) à forte croissance est plus élevée qu'aux États-Unis, qu'en Suède et même qu'au paradis de l'entreprise en démarrage qu'est Israël. Cependant, lorsque ces entreprises à forte croissance prennent de l'âge, leur rendement ralentit et elles n'arrivent pas à maintenir leur essor. Si les entrepreneurs canadiens maîtrisent l'art de créer des entreprises à forte croissance ayant beaucoup de potentiel, ils arrivent mal néanmoins à les maintenir.



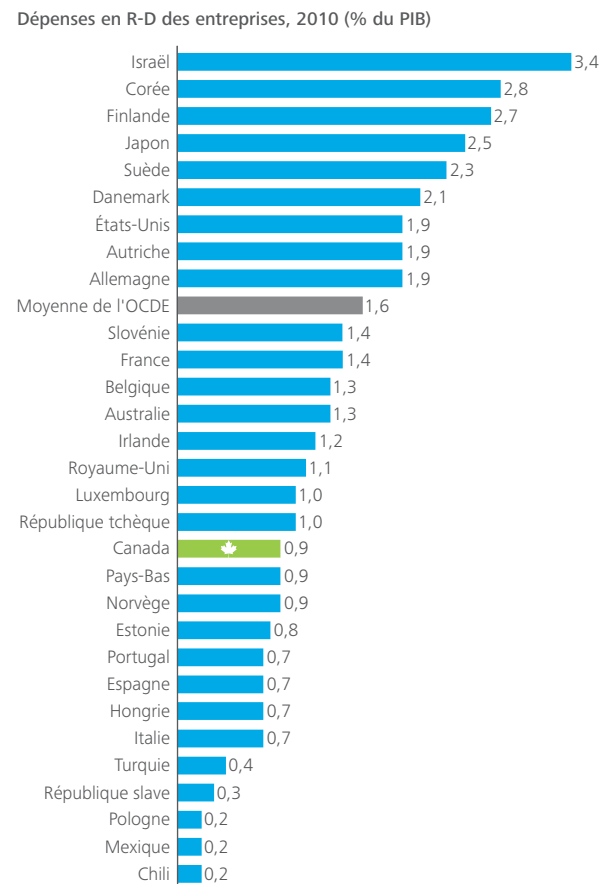
Les entreprises canadiennes n'investissent pas dans la croissance

Une des raisons pour lesquelles les entreprises canadiennes ne progressent pas est leur manque d'investissements essentiels à la poursuite de leur croissance et de leur expansion. Des investissements en R&D pourraient notamment permettre à ces entreprises de développer de nouveaux produits et de nouvelles méthodes susceptibles de leur procurer un avantage concurrentiel. Des investissements dans du nouveau matériel et de l'outillage ainsi que dans les TIC pourraient aussi donner à des travailleurs bien formés la possibilité de produire plus en moins de temps, un facteur qui contribue assurément à la productivité.

« La plupart du temps, le rendement exceptionnel d'une entreprise tient à la valeur supérieure créée plutôt qu'aux prix inférieurs pratiqués », voilà ce qu'ont écrit le directeur de la Consultation chez Deloitte, Michael Raynor, et le stratège en chef, Mumtaz Ahmed, dans leur livre qui vient de paraître, *The Three Rules: How Exceptional Companies Think*. Dans cet ouvrage, les auteurs constatent que lorsque leur chiffre d'affaires diminue, les entreprises sont souvent tentées de liquider des éléments d'actif et de cesser d'investir dans leur croissance afin de réduire les coûts et d'assainir leur bilan financier. « Pourtant, les entreprises exceptionnelles acceptent habituellement d'assumer des coûts plus élevés, car elles savent que l'excellence ne vient qu'à ce prix, constatent les auteurs, et elles consacrent donc des ressources importantes sur de longues périodes afin de créer de la valeur indépendante des prix, et ainsi générer des revenus plus élevés². »

Malheureusement, les entreprises canadiennes sont beaucoup moins susceptibles que leurs pairs à l'échelle internationale d'investir dans l'excellence. Les dépenses de R&D du secteur privé ne représentent en effet que 1 % du PIB canadien, ce qui situe le Canada dans la moitié inférieure des pays de l'OCDE et ce qui correspond à 49 % du pourcentage équivalent aux États-Unis en 2010 (figure 3). Les entreprises canadiennes n'investissent pas assez non plus dans le matériel et l'outillage ni dans les TIC. En 2010, les dépenses par travailleur dans ces domaines correspondaient respectivement à 65 %³ et 53 %⁴ des dépenses équivalentes des entreprises américaines comparables.

Figure 3 Les investissements en R&D des entreprises canadiennes sont inférieurs à la moyenne de l'OCDE

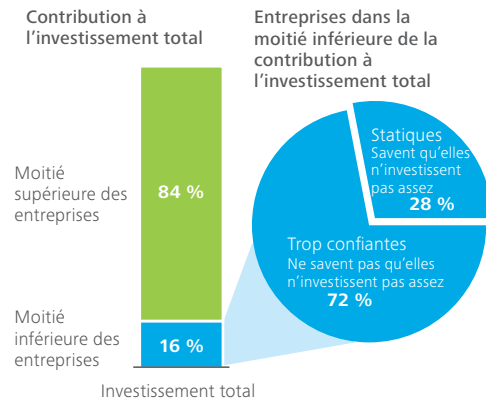


Source : Organisation de coopération et de développement économiques (2010). Principaux indicateurs de la science et de la technologie, Stat Extracts, Extrait de statistiques de l'OCDE, 2013.

Pour assurer leur prospérité à long terme, les entreprises canadiennes doivent investir davantage dans leur propre excellence.

Nous ne savions pas qu'elles ne savaient pas

Figure 4 Entreprises qui sous-investissent



Pourquoi tant d'entreprises canadiennes montrent-elles si peu d'empressement à investir dans leur propre croissance malgré la détérioration de la productivité qui dure depuis plusieurs décennies et malgré toutes les politiques publiques et mesures incitatives mises en œuvre pour s'attaquer à ce problème? Notre étude la plus récente avait pour ambition de répondre à cette question.

Au début de 2013, Deloitte a donc sondé les principaux décideurs (propriétaires d'entreprise, présidents, vice-présidents, administrateurs, directeurs généraux, présidents du conseil, associés ou chefs de la direction) de 884 entreprises réparties un peu partout au Canada. Notre sondage était conçu de manière à obtenir des échantillons statistiquement significatifs d'entreprises de toutes les tailles, de tous les âges, de tous les secteurs et de toutes les régions.

Nous avons concentré notre analyse sur les entreprises canadiennes ayant des problèmes de sous-investissement afin de mieux comprendre leurs attitudes et leurs perceptions. Nous avons classé au nombre des entreprises qui n'investissent pas assez celles dont les investissements

dans la R&D, le matériel et l'outillage et les TIC représentent un pourcentage de leur chiffre d'affaires inférieur à la médiane des entreprises de même taille et du même secteur. La moitié inférieure des entreprises classées selon la valeur des investissements représente 16 % de tous les investissements déclarés par les entreprises de notre échantillon (figure 4).

Nous avons également posé aux répondants des questions sur leur attitude à l'égard du risque et sur leur perception du risque, ce qui nous a conduits à des découvertes assez étonnantes. Nous avons défini deux groupes distincts parmi les entreprises qui n'investissent pas assez. Le premier est constitué des entreprises trop confiantes, c'est-à-dire celles qui ne savent vraiment pas qu'elles investissent moins que leurs pairs. Le deuxième, moins nombreux, regroupe les entreprises statiques, c'est-à-dire qui savent pertinemment qu'elles n'investissent pas assez, mais qui ne s'en soucient pas (figure 4).

Notre étude démontre que les attitudes et les perceptions des entreprises appartenant à ces deux groupes influents grandement sur leur décision d'investir ou non dans leur croissance, surtout lorsqu'on les compare à un troisième groupe d'entreprises dites dynamiques qui savent qu'elles investissent plus que la médiane des entreprises de même taille et du même secteur. Encore plus important, selon notre analyse, il existe peut-être un moyen d'accroître substantiellement la productivité nationale et la compétitivité des entreprises canadiennes sans pour autant les obliger à un changement de culture radical et sans avoir à engager des fonds publics importants. Comment? En incitant les entreprises trop confiantes à réévaluer de manière plus attentive où elles se situent par rapport à leurs pairs.

Les entreprises trop confiantes ont l'impression qu'elles investissent plus que leurs pairs. Elles ne comprennent pas qu'en réalité, elles sont en situation de sous-investissement.

Entreprises trop confiantes



Les entreprises trop confiantes ont l'impression qu'elles investissent plus que leurs pairs. Elles ne comprennent pas qu'en réalité, elles sont en situation de sous-investissement puisque leurs investissements sont inférieurs à la médiane des entreprises de la même taille et du même secteur. Elles représentent la majorité des entreprises en situation de sous-investissement et 36 % de toutes les entreprises canadiennes. Notre analyse nous pousse cependant à croire que si ces entreprises trop confiantes avaient accès à de l'information de meilleure qualité sur leur situation par rapport à leurs pairs, elles pourraient éventuellement prendre des décisions favorables déterminantes pour l'investissement au Canada et pour les efforts déployés afin de combler l'écart de productivité du Canada.

Premièrement, malgré leurs dépenses inférieures, les entreprises trop confiantes affichent une attitude plus ou moins semblable à celles des entreprises qui investissent sciemment des sommes supérieures à la moyenne, c'est à dire celles que nous qualifions de dynamiques. Près de la moitié (46 %) des entreprises trop confiantes se voient elles-mêmes comme capables de prendre des risques, comparativement à 42 % pour les entreprises dynamiques (figure 5). Près des deux tiers (61 %) des entreprises trop confiantes sont convaincues qu'elles recherchent de manière dynamique l'innovation, comparativement à 66 % des entreprises dynamiques (figure 6).

Les entreprises trop confiantes n'estiment pas non plus être davantage confrontées à des obstacles importants à l'amélioration de leur productivité que celles qui dépensent plus. Ces entreprises ont le désir et la volonté d'investir, mais elles ne disposent tout simplement pas de l'information nécessaire pour vraiment évaluer leurs dépenses et les comparer à celles de leurs pairs. Malgré cette discordance entre leurs investissements et leur volonté affirmée de prendre des risques et d'innover, leur désir de compétitivité est un puissant indicateur qu'une meilleure compréhension de leur situation concurrentielle pourrait les inciter à investir davantage.

En fait, nous pensons qu'il est tout à fait possible d'aider ces entreprises trop confiantes à modifier leur comportement d'une manière qui corresponde à la perception qu'elles ont d'elles-mêmes, c'est-à-dire celle d'entreprises novatrices très concurrentielles capables de

Les entreprises trop confiantes sont en général impatientes de croître et prêtes à prendre des risques, mais sont loin d'être aussi concurrentielles qu'elles le croient.

prendre des risques. Si nous arrivions à faire comprendre à ces entreprises qu'elles sont en situation de sous-investissement, elles accepteraient probablement de corriger la situation et seraient plus réceptives aux politiques publiques et aux mesures incitatives mises en place par les administrations publiques pour stimuler la croissance. Si l'on tient pour acquis que plus du tiers des entreprises canadiennes ont cette attitude de confiance exagérée, les retombées d'un tel changement pourraient être notables. Si les entreprises trop confiantes augmentaient leurs investissements dans la R&D, le matériel et l'outillage et les TIC au niveau de la médiane des entreprises de même taille et du même secteur, l'écart entre les investissements des entreprises canadiennes et ceux des entreprises américaines pourrait être réduit de 29 %, ce qui aurait un effet appréciable sur la productivité de notre pays.

Figure 5 Parmi les caractéristiques suivantes, laquelle décrit le mieux votre entreprise en matière du niveau de risque ou de tolérance au risque ?

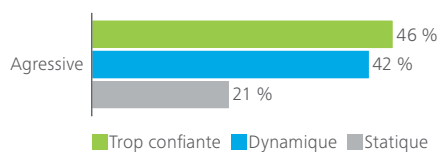
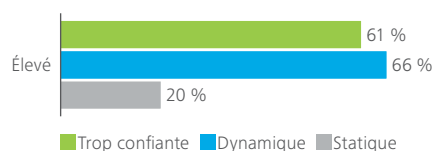


Figure 6 Dans quelle mesure votre entreprise est-elle proactive en matière d'innovation ?

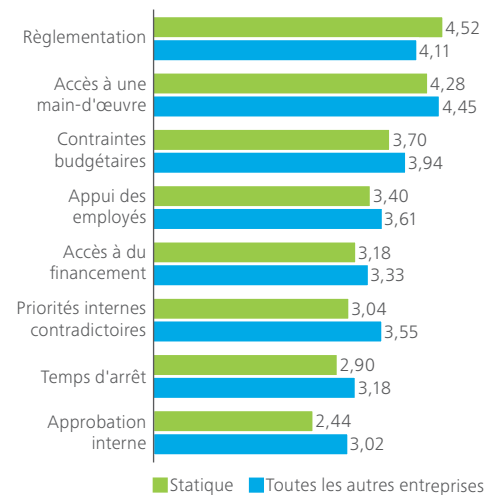


Entreprises statiques



Il existe un autre groupe moins nombreux d'entreprises en situation de sous-investissement. Nous l'avons appelé le groupe des entreprises statiques. Ces organisations comprennent très bien qu'elles investissent moins que leurs pairs et c'est un choix délibéré qu'elles ont fait. Nous avons trouvé intéressant le fait qu'il y ait relativement peu de ces entreprises statiques (seulement 14 % de l'ensemble de notre échantillon), car ce résultat va à l'encontre de l'idée reçue selon laquelle les entreprises canadiennes se « contenteraient de peu ».

Figure 7 Dans quelle mesure les éléments suivants sont-ils des obstacles à l'investissement permettant de rendre votre entreprise plus proactive?
Échelle : 1 = pas du tout et 7 = énormément



Pourquoi ces entreprises statiques ne désirent-elles pas investir dans leur propre productivité? Ce n'est assurément pas à cause d'obstacles insurmontables qui les empêcheraient de le faire. Comme le montre la figure 7, les entreprises statiques ont moins tendance que les autres entreprises à juger que la plupart des facteurs énoncés (à l'exception de la réglementation) constituent un obstacle important à l'amélioration de leur productivité. Leur degré d'aversion pour le risque est cependant supérieur à celui des autres entreprises, et l'innovation exerce sur elles moins d'attrait.

Il est clair que la décision de ces entreprises de ne pas investir est délibérée. Les attitudes ancrées si profondément sont très difficiles à changer.

Les entreprises statiques savent qu'elles sont en situation de sous-investissement et ne s'en inquiètent pas le moins du monde.

Des réductions de coûts, des subventions publiques et des allègements fiscaux ne convaincraient probablement pas ces entreprises statiques d'investir dans la R&D, le matériel et l'outillage, les TIC ou dans une nouvelle main-d'œuvre qualifiée (figure 8).

Nous n'affirmons pas ici que cette décision des entreprises statiques est mauvaise sur le plan des affaires. Il est en effet possible que dans le créneau qu'elles occupent, ces entreprises soient en mesure de poursuivre leur croissance malgré de faibles investissements et un degré limité d'innovation. Il se peut aussi que les propriétaires de ces entreprises fassent délibérément le choix de ne pas exploiter au maximum leur potentiel de croissance. Cet argumentaire du créneau peu propice aux investissements est appuyé par plusieurs facteurs. En plus d'afficher un degré de tolérance au risque plus faible et d'être



beaucoup moins axées sur l'innovation, les entreprises statiques exercent en effet leurs activités sur des marchés locaux moins concurrentiels. Seulement 16 % des entreprises statiques affirment que la concurrence exerce sur elles une pression suffisante pour les inciter à s'améliorer, comparativement à 46 % de toutes les autres entreprises (figure 9), et 50 % affirment que leur marché est avant tout local, comparativement à 36 % de toutes les autres entreprises (figure 10). Étant donné que l'intensité de la concurrence est le principal facteur sous-jacent à la productivité, il n'est pas vraiment étonnant que ces entreprises demeurent statiques.

Compte tenu de leur attitude affirmée en matière d'investissement, nous pensons que les entreprises statiques seront peu enclines à modifier leur comportement suffisamment pour que cela ait une incidence véritable sur la productivité du Canada. Cependant, si jamais elles le faisaient, cela pourrait réduire l'écart entre les investissements des entreprises canadiennes et ceux des entreprises américaines de 14 %, ce qui contribuerait à diminuer l'écart de productivité du Canada.



Entreprises dynamiques

Même si les entreprises trop confiantes et les entreprises statiques exigent une attention particulière et de nouvelles études, de nombreuses entreprises canadiennes décident en toute connaissance de cause d'investir plus que la médiane des entreprises de même taille ou du même secteur. Ces entreprises dynamiques affichent souvent une attitude

et des convictions similaires à celles des entreprises trop confiantes, mais leur sensibilisation à la concurrence et leur haut niveau d'investissement les distinguent complètement des autres.

Les entreprises dynamiques sont très novatrices et disposées à prendre des risques. En fait, 66 % d'entre elles estiment poursuivre de manière très active l'innovation et 42 % se décrivent comme ayant un fort degré de tolérance au risque. Elles sont également optimistes. En effet, 71 % d'entre elles estiment que la conjoncture économique au Canada est en ce moment favorable ou très favorable. Ces entreprises méritent de la reconnaissance pour leur engagement à créer de la croissance par leurs investissements porteurs de productivité.

Figure 8 Quelle incidence chacun des éléments aurait-il sur la décision de votre entreprise d'investir dans des domaines comme la R&D, les TIC, le matériel et l'outillage ou une nouvelle main-d'œuvre qualifiée ?

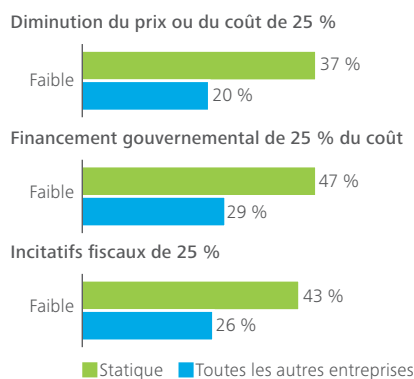


Figure 9 Dans quelle mesure vos concurrents font-ils pression sur votre entreprise pour qu'elle apporte des améliorations ?

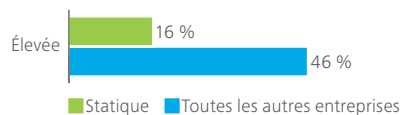
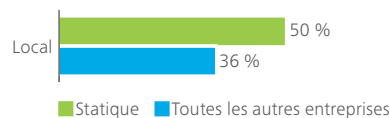


Figure 10 Diriez-vous que le principal marché de votre entreprise est local, régional, national ou international ?





Comment convaincre les entreprises canadiennes de s'attaquer à un problème dont elles ne connaissent même pas l'existence ? Il faut s'assurer qu'elles ont accès au moment opportun à une information courante et précise sur leur environnement concurrentiel et sur la place qu'elles y occupent.

L'élimination de l'écart de productivité passe par celle de l'écart de perception

Selon nos études, plus d'une entreprise canadienne sur trois appartient au groupe de celles que nous avons qualifiées de trop confiantes. Elles ont le désir de croître et de prendre des risques, mais elles ne savent pas du tout qu'elles sont loin d'être aussi concurrentielles qu'elles le croient. En conséquence, même des politiques publiques très bien ciblées seront sans effet sur ces entreprises qui sont pourtant au cœur du problème de productivité. La question qui se pose est donc la suivante : « Comment convaincre 36 % des entreprises canadiennes de s'attaquer à un problème dont elles ne connaissent même pas l'existence? »

La réponse est étonnamment simple. Il faut s'assurer que ces entreprises aient accès au moment opportun à une information courante et précise sur leur environnement concurrentiel et sur la place qu'elles y occupent. Actuellement, l'ampleur et l'effet de ce manque d'information sont alarmants. Les analyses comparatives constituent pourtant une solution facilement accessible à ce problème et représentent une activité essentielle que toutes les entreprises devraient entreprendre pour s'assurer que leur niveau d'investissement est concurrentiel.

Dans leur livre, MM. Raynor et Ahmed indiquent à quel point il est vital pour les dirigeants d'entreprise d'avoir une idée très précise de la position concurrentielle et de la rentabilité de leur entreprise. Pourtant, selon eux, « de nombreux hauts dirigeants n'ont pas une idée très claire de ces facteurs, surtout parce que les entreprises tendent à se comparer uniquement à elles-mêmes au moyen de données historiques et à considérer comme une victoire toute amélioration. Ce faisant, elles oublient que la concurrence vient de leurs rivaux. »

Toutes les entreprises, et plus particulièrement celles qui ne savent pas exactement où elles se situent par rapport aux autres, doivent revenir à ces notions fondamentales et accorder une plus grande attention aux données sur la concurrence. Pour prendre des décisions avisées, croître et prospérer, les entreprises doivent en effet comparer leurs investissements dans les nouvelles technologies et l'innovation à ceux d'entreprises comparables. Il faut un certain courage pour accepter de se regarder honnêtement dans le miroir et de se comparer, mais pour définir, appliquer et maintenir une stratégie gagnante,

il importe d'adopter le principe que la victoire passe nécessairement par l'effort et la douleur.

La plupart des entreprises collectent des données quantitatives sur leur rendement passé. Elles devraient s'efforcer de situer cette information dans un contexte plus large afin d'obtenir une meilleure vision de leurs besoins à venir. Nous ne voulons pas que les entreprises canadiennes se contentent d'opérations de rattrapage. Nous voulons qu'elles réfléchissent activement aux moyens de supplanter leurs rivales.

Les entreprises peuvent se renseigner sur les activités de leurs rivales par des activités de veille concurrentielle et par des études comparatives. Statistique Canada collecte une quantité considérable de données sur les pratiques commerciales des entreprises canadiennes et notamment sur l'investissement, l'innovation, la rentabilité, les emplois et les échanges commerciaux. L'an dernier, cet organisme public a pris des mesures importantes pour diffuser plus largement cette information en permettant des téléchargements gratuits par l'entremise du service CANSIM. De nombreuses entreprises canadiennes ignorent à quel point cette information pourrait les aider à comparer leurs investissements et leurs décisions stratégiques à celles d'entreprises de taille similaire ou du même secteur. Nous recommandons de rendre cette information plus conviviale en développant des outils qui aideront les entreprises canadiennes à l'utiliser pour évaluer leur position stratégique actuelle et future.

Pour mieux aider les entreprises canadiennes à esquisser un portrait aussi précis que possible de la compétitivité de leurs investissements, nous travaillons actuellement au développement d'un outil diagnostique qui s'appuiera sur les données de notre sondage afin d'aider les entreprises à comprendre comment se comparent leurs investissements par rapport à ceux de leurs pairs.



En terminant, quelques sujets de réflexion

Après trois années de recherches, nous sommes convaincus que les entreprises canadiennes n'investissent pas suffisamment dans les améliorations essentielles à l'élimination de l'écart de productivité du Canada. Selon notre plus récente étude, les attitudes et les perceptions sont des outils efficaces qui pourraient nous mener à une plus grande compréhension des motivations qui incitent tant d'entreprises canadiennes à ne pas investir suffisamment dans des activités pourtant cruciales.

La prévalence du sentiment de « confiance excessive » confirme que les politiques publiques d'amélioration de la productivité et les mesures incitatives mises en place au cours des dernières décennies n'ont pas atteint leurs objectifs. Nous avançons que ce problème ne tient pas à la conception des mesures en question, mais plutôt au fait que ces initiatives sont jugées non pertinentes et inutiles par les entreprises trop confiantes. Si notre hypothèse s'avère juste, en modifiant le comportement de plus d'une entreprise canadienne sur trois, soit celles qui correspondent à notre profil des entreprises trop confiantes, on pourrait augmenter considérablement les investissements des entreprises et réduire substantiellement l'écart de productivité du Canada. En combinaison avec les recommandations formulées précédemment à l'intention de nos dirigeants, des entreprises et des milieux universitaires (voir annexe B), l'élimination de cet écart de perception pourrait avoir un effet positif profond sur notre économie et sur notre prospérité à venir.



Annexe A – 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.

Une productivité plus élevée se traduit par des entreprises florissantes dont les employés produisent des marchandises non standardisées pouvant se vendre au prix fort 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.

L'écart s'élargit

Au début des années 1980, les niveaux de productivité au Canada étaient comparables à ceux des États-Unis. Au cours des 10 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 (figure 11). 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 % aux États-Unis, tandis que la nôtre a augmenté en moyenne de 1,1 % par année. En 2011, la production canadienne par travailleur ne représentait donc plus que 78,3 % de celle des États-Unis.

La productivité du Canada est également faible par rapport à celle d'autres pays. De 2001 à 2009, la productivité annualisée du Canada, qui s'est chiffrée à 0,7 %, s'est située dans le dernier quartile de l'OCDE, bien en deçà de celle des pays qui se comparent normalement au Canada, comme l'Australie, ainsi que d'autres économies plus petites, comme celles d'Israël et de l'Autriche (figure 12).

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 (figure 13) :

- le taux d'emploi du pays;
- le nombre d'heures travaillées par résident salarié moyen;
- 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 canadien 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 à l'évidence que la croissance de la productivité serait le meilleur moyen d'améliorer le niveau de vie au Canada.

De plus, les changements démographiques qui s'annoncent au Canada nous obligeront à devenir plus productifs pour simplement maintenir notre niveau de vie, et nous ne parlons même pas de l'améliorer. 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. À mesure que les baby-boomers prendront leur retraite au cours des 10 prochaines années, le taux d'emploi du Canada et le nombre d'heures travaillées subiront d'énormes pressions à la baisse. Il est vrai que certaines personnes plus âgées reporteront leur retraite, mais elles travailleront un nombre d'heures réduit, ce qui fera diminuer le nombre moyen d'heures travaillées par employé. Confrontés à une inéluctable chute du taux d'emploi et des heures travaillées, les Canadiens doivent trouver un moyen de stimuler la croissance de la productivité, à défaut de quoi leur niveau de vie baissera assurément.

Figure 11 PIB du Canada et des É.-U. par travailleur, indexé selon la référence de 1981

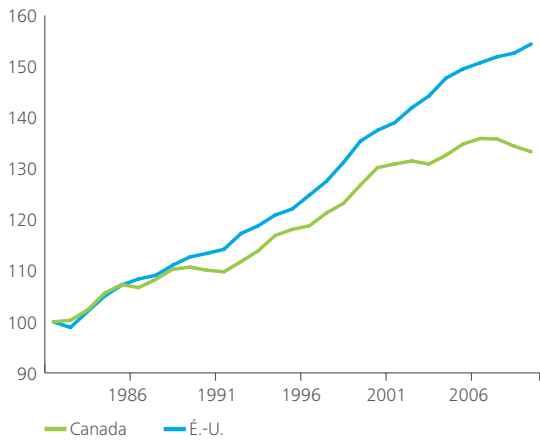


Figure 12 Croissance de la productivité, 2001-2009

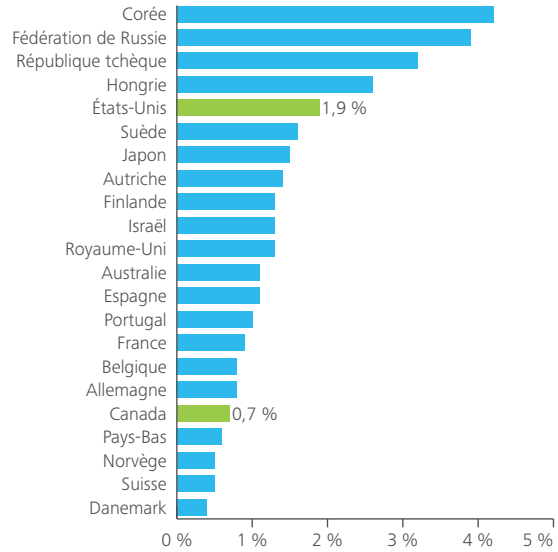


Figure 13 Facteurs ayant une incidence sur le niveau de vie



Annexe B –

Réévaluation des recommandations antérieures

Nous avons sélectionné les propositions de politiques publiques les plus prometteuses mises de l'avant au cours des dernières années par des personnes et des groupes des milieux universitaires, des milieux d'affaires et de l'administration publique, dont le Conference Board du Canada, Industrie Canada et le Centre d'étude des niveaux de vie, des personnalités publiques comme Kevin Lynch et Don Drummond, et des rapports antérieurs de Deloitte. Notre objectif consiste à résumer les options qui à notre avis pourraient résoudre le problème de productivité du Canada le plus efficacement selon les conclusions de nos recherches les plus récentes.

Accroître la collaboration

- **Création d'une stratégie de regroupement** : Deloitte estime qu'une stratégie nationale de regroupement est nécessaire pour profiter des gains substantiels de productivité que les grappes peuvent créer. Toutefois, les instances régionales sont les mieux placées pour appliquer cette stratégie par opposition aux initiatives descendantes émanant des administrations fédérales ou provinciales. Les entreprises locales, les administrations municipales et les universités régionales comprennent en effet mieux les atouts locaux susceptibles de devenir le noyau d'une nouvelle grappe. Les gouvernements fédéral et provinciaux devraient collaborer avec les associations régionales qui assureraient la gestion des groupes afin de renforcer les atouts des régions et de contribuer à la création de conditions susceptibles d'appuyer la mise en œuvre d'une stratégie nationale.
- **Intensification de la collaboration avec les collègues et les universités** : Les milieux universitaires du Canada spécialisés en sciences et en génie offrent un rendement admirable sur le plan des publications internationales, mais leur rendement, tel qu'établi par les statistiques mondiales sur la propriété intellectuelle, suggère que la transition de nos meilleures idées des laboratoires vers les marchés est difficile. Les universités et les entreprises devraient se percevoir elles mêmes comme des maillons d'un système plus global qui favorise la commercialisation de nouvelles idées.
- **Analyse comparative** : Selon nos plus récentes conclusions, une entreprise canadienne sur trois a une vision faussée de son niveau d'investissement actuel. La meilleure pratique consistant à se comparer périodiquement avec des concurrents clés permettrait à ces entreprises, voire à celles qui ont une perception fidèle à la réalité de leurs propres investissements, de s'appuyer sur des données concrètes afin d'établir si elles doivent augmenter leurs investissements pour accroître leur productivité.

Faciliter l'avènement d'une économie ouverte

- **Libéralisation des industries protégées** : Les mécanismes de protection sectoriels devraient être examinés dans

tous les secteurs, tant à l'échelle fédérale que provinciale, afin de s'assurer que ces mécanismes continuent d'être à l'avantage des Canadiens. Sauf s'il existe des justifications fondées sur l'intérêt public pour maintenir ces mécanismes de protection, l'objectif du gouvernement devrait être d'exposer tous les secteurs d'activité à la pression concurrentielle, une décision qui favorisera les gains de productivité.

- **Réforme de la Loi sur Investissement Canada** : Le processus actuel d'examen de l'investissement direct étranger manque de transparence et a probablement un effet dissuasif sur l'investissement étranger au Canada. Deloitte appuie la position du Conference Board du Canada qui estime que le critère d'évaluation de « l'avantage net pour le Canada » présent dans la Loi sur Investissement Canada devrait être rendu plus transparent et que le fardeau de la preuve dans l'application de ce critère devrait être inversé. Ainsi, pour rejeter un investissement, Industrie Canada devrait être tenu de prouver que cet investissement causera un « tort net » au Canada plutôt que le contraire, soit l'obligation qui est faite à l'investisseur potentiel de prouver que son investissement aura un avantage net pour le Canada. Ces mesures raviveraient l'intérêt pour le Canada parmi les investisseurs étrangers, intensifieraient la concurrence et au bout du compte, renforceraient notre économie⁸.
- **Conclusion des accords de libre-échange (ALE) prioritaires** : Le gouvernement devrait accorder la priorité à la conclusion des ALE présentant un potentiel élevé avec des marchés émergents ainsi que des ALE de plus grande envergure avec l'Union européenne, le Partenariat transpacifique, le Japon, la Corée et l'Inde. Ces ALE faciliteraient les échanges commerciaux avec de grandes économies émergentes susceptibles de devenir de nouveaux marchés attrayants pour les entreprises canadiennes.
- **Création d'entreprises nationales et internationales** : Les entreprises devraient intensifier leurs efforts pour pénétrer de nouveaux marchés. Nos études précédentes ont démontré que les entreprises qui s'exposent à l'intensité de la concurrence du marché

mondial sont plus susceptibles d'afficher une forte croissance, d'innover et de bénéficier de perspectives d'avenir attrayantes que les entreprises qui se limitent au marché canadien.

Stimuler la croissance

- **Réforme des allègements fiscaux en R&D** : À l'heure actuelle, le Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) limite les crédits d'impôt remboursables en R&D aux petites sociétés privées sous contrôle canadien. Ce critère décourage les grandes entreprises d'investir dans la R&D, qui, au cours d'une année d'imposition donnée, risquent d'essuyer des pertes en raison de pressions concurrentielles ou parce qu'elles exercent leurs activités dans un secteur cyclique. Dans le contexte créé par les règles en matière de crédit pour impôt étranger aux États-Unis, cette politique limite également la capacité des entreprises américaines d'obtenir tous les avantages fiscaux associés aux activités de R&D menées au Canada. En rendant les crédits d'impôt remboursables pour les grandes entreprises et les sociétés appartenant à des intérêts étrangers, on stimulerait l'investissement privé dans la R&D au Canada.
- **Soutien aux crédits d'impôt pour les investissements de capital de risque et investissements providentiels** : Les gouvernements provinciaux et le gouvernement fédéral devraient sérieusement envisager l'adoption d'un crédit d'impôt pour investisseurs providentiels similaire à celui mis en place en Colombie-Britannique en 2003 qui a connu tant de succès et a contribué au financement d'entreprises en démarrage, à la création d'emplois et de recettes fiscales. Ils devraient aussi songer à réserver des fonds pour appuyer le capital de risque, comme les crédits de 400 millions de dollars attribués dans le budget fédéral de 2012, et qui pourraient être utilisés pour stimuler l'investissement privé et le développement de capital humain qualifié.
- **Priorité à la croissance plutôt qu'à la taille des entreprises** : Dans une des principales recommandations du plus récent rapport de Deloitte, il est proposé d'offrir des incitatifs aux entreprises en croissance sans égard à leur taille, à leur secteur d'activité ou à leur âge. Traditionnellement, les politiques canadiennes ont toujours été conçues pour appuyer les petites entreprises. Notre analyse démontre que cette stratégie crée des déséquilibres, car les petites entreprises ne sont pas plus susceptibles que les grandes d'afficher une forte croissance et d'accumuler les gains de productivité. Il s'ensuit que nos politiques publiques se concentrent parfois sur une seule catégorie d'entreprises au détriment des autres, ce qui limite la productivité.

- **Accroissement de l'investissement dans la R&D, le matériel et l'outillage et les TIC** : Des études empiriques démontrent que l'investissement dans de nouveaux biens d'équipement est étroitement lié aux gains de productivité et à l'innovation. En fait, de nombreuses entreprises canadiennes investissent très peu dans le matériel et l'outillage, particulièrement dans le domaine des TIC. Cette lacune semble être une des principales causes du problème de productivité du Canada. Toute augmentation des investissements dans les biens d'équipement accroîtra la productivité de nombreuses entreprises canadiennes.

Optimiser le bassin de talents canadien

- **Accroissement de la formation multidisciplinaire pour favoriser l'entrepreneuriat** : Le gouvernement canadien devrait encourager les universités et les autres établissements d'enseignement postsecondaire à faire preuve de plus de souplesse en ce qui concerne la formation multidisciplinaire et créer des structures précises de nature à inciter les étudiants à ajouter à leurs études dans leur domaine de spécialisation un complément de formation en affaires et en gestion. Ces programmes multidisciplinaires appuieront le développement d'ingénieurs, de scientifiques, d'artistes, de musiciens et d'autres spécialistes qui auront une compréhension plus pointue du contexte des affaires dans leur domaine de spécialité, et les doteront d'une capacité accrue de créer et de gérer des activités entrepreneuriales s'appuyant sur leurs idées novatrices.
- **Optimisation de notre régime d'immigration** : Le gouvernement a un rôle important à jouer dans l'évolution de la main-d'œuvre d'une manière qui répondra aux besoins du monde canadien des affaires. Il peut y arriver en augmentant la capacité d'adaptation et la souplesse du régime d'immigration pour qu'il réponde mieux aux besoins de main-d'œuvre. Le gouvernement fédéral devrait également songer à simplifier et à rendre plus transparente la reconnaissance des diplômes étrangers en mettant en œuvre une procédure de traitement des demandes similaire à celle du modèle axé sur « l'employeur » utilisée en Australie et en vertu de laquelle le candidat immigrant doit présenter une demande d'emploi et faire reconnaître par l'organisme de réglementation compétent ses diplômes obligatoires pour occuper le poste convoité avant d'être reconnu comme un immigrant économique admissible⁶.



À propos des auteurs



Bill Currie

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

bicurrie@deloitte.ca

416-874-3173

Bill Currie est directeur général de la Consultation pour les Amériques, division qui compte plus de 80 000 employés et enregistre près de 14 milliards de dollars de chiffre d'affaires dans 29 pays. Il est aussi 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* et *L'avenir de la productivité : des choix clairs pour un Canada concurrentiel*, Bill Currie est un auteur souvent 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 assume la responsabilité de la stratégie, de l'innovation et du développement des affaires. Deloitte est l'un des plus importants fournisseurs de services professionnels au monde, avec près de 200 000 employés répartis dans plus de 150 pays.

Collaborateurs



Glenn Ives

Président du Conseil de Deloitte Canada et leader du secteur minier des Amériques

gives@deloitte.ca

416-874-3506

Glenn Ives est président du Conseil de Deloitte, le plus grand cabinet de services professionnels au Canada, et il est aussi membre du Conseil d'administration mondial de Deloitte. Après plus d'une décennie dans des rôles de direction au sein de sociétés minières cotées en bourse, Glenn Ives s'est joint à Deloitte en tant qu'associé au sein de la pratique de Certification et Services-conseils en 1999. Il est leader du secteur minier des Amériques du cabinet et est un collaborateur important du rapport annuel À l'affût des tendances.



Terry Stuart

Chef de l'innovation de Deloitte Canada

testuart@deloitte.ca

416-874-4341

Terry Stuart est chef de l'innovation de Deloitte Canada et un des principaux membres du réseau mondial de l'innovation du Cabinet. Il dirige également la pratique de Consultation dans le secteur des services financiers au Canada. Dans le cadre de son rôle de chef de l'innovation, il lui incombe entre autres d'aider Deloitte à proposer de nouvelles solutions et une nouvelle offre dans les secteurs de base comme la Certification et les Services-conseils, le Service des risques d'entreprise, la Consultation, la Fiscalité et les Conseils financiers.



Jonathan Goodman

Associé et coleader de Monitor Deloitte Canada

jvgoodman@deloitte.ca

416-813-2316

Jonathan Goodman est coleader de Monitor Deloitte Canada. Il était un des cofondateurs de Monitor à Toronto en 1987 et a auparavant été associé principal du Monitor Group et responsable de la stratégie mondiale de ce cabinet. Il a établi d'étroites relations avec des cadres dirigeants de plusieurs sociétés d'envergure mondiale pour élaborer des stratégies pour les unités d'affaires et les entreprises, évaluer des possibilités de fusions et acquisitions et les concrétiser, établir une vision homogène conformément à une stratégie organisationnelle établie, et élaborer et mettre sur pied des programmes de création de valeur.

Remerciements

L'équipe de L'avenir de la productivité de Deloitte tient à exprimer sa reconnaissance à Jesse McWaters et à Elliot Morris, les coauteurs du présent document, qui ont bénéficié dans leur travail de l'aide de Michael Chan, Christopher Ho, Victor Lu, Natasha Sadr et Alexander Wong. Nous tenons également à remercier les nombreuses personnes qui se sont prêtées de bonne grâce aux entretiens et ont accepté de nous faire part de leur vision du défi de la productivité au Canada.

Notes de fin de texte

1. *Aggregate Income and Productivity Trends: Canada vs United States, 1961-2011*, (18 juin 2012) [En ligne], www.csls.ca/data/ipt1.asp (Consulté le 28 mai 2013).
2. RAYNOR, M. E. et M. AHMED. *The Three Rules: How Exceptional Companies Think*, 2013.
3. Analyse de Deloitte fondée sur des données de Statistique Canada et du Bureau of Economic analysis.
4. Database of Information and Communication Technology (ICT) Investment and Capital Stock Trends: Canada vs United States, [En ligne], <http://www.csls.ca/data/ict.asp> (Consulté le 28 février 2013).
5. BLOOM, M. et G. HODGSON. CNOOC/Nexen: Yes, With Conditions and a Commitment, *The Financial Post* [Toronto], [En ligne], http://www.conferenceboard.ca/press/speech_oped/12-10-05/cnooc_nexen_yes_with_conditions_and_a_commitment.aspx (Consulté le 5 octobre 2012).
6. Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, direction de l'évaluation des programmes (2007), *Évaluation formative du Programme de reconnaissance des titres de compétence étrangers : rapport final*, Gatineau, Québec (Ressources humaines et Développement des compétences Canada).



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. Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

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.

© Deloitte s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3370