

# Stratégie d'entreprise, compétitivité et productivité : le cas du Canada

*Lori Rennison, Farid Novin et Matthieu Verstraete, Analyses de l'économie canadienne*

- Les stratégies que les entreprises mettent en place pour obtenir un avantage concurrentiel — par l'investissement, l'innovation et l'amélioration de la productivité — influent sur la croissance potentielle, c'est-à-dire le rythme auquel une économie peut croître sans provoquer de montée des pressions inflationnistes. Dans le sillage de la Grande Récession et compte tenu d'un certain nombre de tendances transformatrices à l'échelle mondiale, les stratégies de compétitivité à moyen terme adoptées par les firmes canadiennes présentent un intérêt particulier pour ce qui est de la conduite de la politique monétaire.
- Les résultats de l'enquête sur la stratégie d'entreprise menée par la Banque du Canada en 2013 montrent que, dans un climat de croissance lente et sur fond de vive concurrence et d'incertitude quant au moment où la demande s'intensifiera, les firmes canadiennes ont généralement mis davantage l'accent sur des stratégies de compétitivité défensives visant à réduire leur structure de coûts ou à différencier leurs produits existants afin de fidéliser leurs clients plutôt que sur des mesures axées sur une expansion ou sur la compétitivité à long terme.
- Les firmes qui sont les plus dynamiques ou les plus agiles dans la manière dont elles combinent capital et travail font généralement état de meilleurs résultats en ce qui concerne l'innovation et envisagent plus favorablement leur aptitude à améliorer leur position concurrentielle par rapport aux pratiques exemplaires en usage à l'échelle mondiale.

Au moment d'établir ses perspectives économiques, il est important pour la Banque du Canada d'avoir un aperçu des attentes et des plans des entreprises, ainsi que de la façon dont elles s'adaptent aux chocs et à une conjoncture changeante. Ces dernières années, l'influence conjuguée de plusieurs facteurs sur les firmes canadiennes a été déterminante. Pensons entre autres à la Grande Récession, à la connectivité et à la mobilité accrues à l'échelle du globe, à la multiplication des innovations de rupture, à la complexité accrue des chaînes d'approvisionnement mondiales et au poids grandissant des économies émergentes. Les bureaux régionaux de la Banque ont mené l'enquête sur la stratégie d'entreprise afin de mieux comprendre les

mesures que prennent les firmes pour s'acclimater à un tel environnement et de cerner les éléments ayant une incidence sur les stratégies qu'elles mettront en œuvre pour être concurrentielles au cours des trois à cinq prochaines années. Le but est d'éclairer les projections de l'institution relativement à la croissance des exportations, de l'investissement et de la productivité.

La crise financière et la récession de 2007-2009 ont constitué un choc majeur pour les entreprises canadiennes, en particulier les exportateurs. Certaines firmes ont fermé leurs portes, le rythme de création nette d'entreprises a ralenti et les entrepreneurs ont dû s'adapter pour survivre (Poloz, 2013). L'économie canadienne s'est redressée, soutenue par des mesures de relance monétaire et budgétaire. Or, cinq ans après le début de la reprise, on constate que les signes d'un raffermissement durable de la croissance de l'économie mondiale et intérieure ont tardé à se matérialiser. Les récentes enquêtes trimestrielles auprès des entreprises indiquent qu'en raison de l'incertitude prolongée, celles-ci ont privilégié des dépenses en capital à court terme, plus facilement réversibles, ou ont opté pour des mises à niveau ou des remplacements ciblés du capital existant, ce qui s'est traduit par une croissance globale modeste de l'investissement des entreprises<sup>1</sup>.

Parallèlement, la pénétration des importations au Canada s'est accrue ces dernières années, et les données montrent une perte de la part de marché des exportateurs canadiens à l'étranger (Macklem, 2011; de Munnik, Jacob et Sze, 2012). L'appréciation du dollar canadien durant une bonne partie de la dernière décennie, dans un contexte de faible croissance de la productivité, a contribué à un recul de la compétitivité du Canada. Le pays a pris du retard relativement à un certain nombre de facteurs connus pour accroître la productivité, notamment les investissements dans les technologies de l'information et de la communication et les investissements dans la recherche-développement (R-D)<sup>2</sup>. Les études soulignent de plus en plus l'importance du capital organisationnel comme champ de recherche prometteur pour mieux comprendre les déterminants de la productivité (voir Bloom et autres, 2014, par exemple).

Le capital organisationnel, c'est-à-dire l'accumulation de connaissances propres à l'entreprise (Atkeson et Kehoe, 2005), fait partie du capital immatériel d'une firme au même titre que les logiciels, le savoir-faire technologique et la R-D. Il a une incidence sur les choix que fait l'entreprise relativement aux niveaux désirés de capital et de travail, tout en tenant compte du contexte extérieur (soit concurrence, marché, industrie et facteurs culturels et institutionnels). Il englobe la planification stratégique, les pratiques de gestion et d'autres compétences de l'entreprise, ainsi que les investissements qu'elle effectue dans le but de transformer ou de modifier les produits existants ou de promouvoir le capital de marque afin de maintenir ses parts de marché ou d'en acquérir de nouvelles (Corrado, Hulten et Sichel, 2009)<sup>3</sup>. Pris ensemble, les investissements dans le capital immatériel représentent un important facteur de rentabilité au niveau de l'entreprise, et de productivité à l'échelle de l'économie.

---

1 Voir les bulletins *Enquête sur les perspectives des entreprises* publiés par la Banque du Canada de 2012 à 2014. Ces réactions sont conformes aux prédictions de modèles concernant les décisions d'investissement des entreprises en périodes d'incertitude élevée (Bloom, 2009).

2 Dans le *Rapport global sur la compétitivité 2014-2015* du Forum économique mondial, par exemple, le classement du Canada a reculé depuis 5 ans, passant de la 10<sup>e</sup> à la 15<sup>e</sup> place, en raison d'une détérioration aux chapitres de l'adoption des technologies, de l'innovation, de la complexité opérationnelle et de l'infrastructure (Schwab, 2014).

3 Baldwin, Gu et Macdonald (2012) analysent la contribution des actifs incorporels à la croissance de la productivité du travail au Canada. À l'heure actuelle, seule une partie de ces investissements est prise en compte dans les données sur les comptes nationaux du Canada.

Des études récentes se sont intéressées aux investissements dans le capital immatériel destinés à favoriser l'« agilité » de l'entreprise (soit son aptitude à surpasser ses rivaux en décelant les occasions rapidement et en s'adaptant sans délai aux changements conjoncturels et technologiques) comme moyen de rehausser sa compétitivité dans un contexte dynamique et incertain<sup>4</sup>. Bien que les études abordent la question de l'agilité selon différents points de vue, elles évoquent communément les éléments suivants : la mise en œuvre simultanée de stratégies visant à créer la demande en innovant; l'accroissement de l'efficacité opérationnelle par rapport aux concurrents grâce à l'adoption de nouvelles technologies; et la maximisation de l'apprentissage organisationnel par une utilisation intensive des connaissances, de l'information et des réseaux. Autrement dit, les comportements qui améliorent la productivité sont intégrés aux diverses composantes de l'organisation. Globalement, plus ces stratégies et comportements sont généralisés dans les entreprises, plus les perspectives de croissance de l'économie concernant l'investissement, la productivité, les exportations et la production potentielle sont favorables.

Le présent article résume les résultats d'une enquête conçue pour étudier les questions susmentionnées. Après une brève description de l'enquête, les résultats sont présentés selon trois optiques : la première évalue les changements survenus dans le climat concurrentiel au cours des cinq dernières années, changements qui aident à comprendre les stratégies des entreprises; la deuxième aborde les objectifs des firmes canadiennes en matière de compétitivité ainsi que les raisons d'être des plans d'investissement à moyen terme (de trois à cinq ans); la troisième synthétise les réponses à l'enquête pour donner un aperçu des caractéristiques des entreprises canadiennes sur le plan de l'agilité organisationnelle. La dernière partie traite des implications macroéconomiques des résultats.

## L'enquête

Le questionnaire est basé sur un cadre théorique en vertu duquel l'entreprise représentative formule une stratégie dans le but de maximiser sa valeur ou les bénéfices attendus sur son horizon de planification, en tenant compte de l'information dont elle dispose et des diverses contraintes avec lesquelles elle doit composer, notamment les coûts d'opportunité implicites. Cette optimisation est influencée par le climat concurrentiel et le contexte économique. Elle peut amener une firme à choisir rationnellement une stratégie plus défensive de minimisation des coûts pendant certaines périodes et, à d'autres moments, une stratégie plus énergique afin de créer une demande à l'égard de ses produits grâce à l'innovation ou à l'acheminement plus rapide sur le marché.

Le questionnaire est divisé en sections portant sur les principaux facteurs de rentabilité d'une entreprise, à savoir les facteurs externes (concurrence, structure du marché, contraintes); le capital organisationnel (objectifs concurrentiels, compétences organisationnelles, processus de formulation de la stratégie, degré d'adaptation aux nouvelles technologies, nature de la présence sur les marchés d'exportation); le comportement en matière d'innovation; et la stratégie relative aux investissements matériels et immatériels<sup>5</sup>. Pour chacun des facteurs, les questions peuvent être scindées

◀ *Globalement, plus les stratégies et comportements qui améliorent la productivité sont généralisés dans les entreprises, plus les perspectives macroéconomiques et les perspectives de croissance de la production potentielle sont favorables.*

<sup>4</sup> Voir, par exemple, Economist Intelligence Unit (EIU), 2009; Madhok et Marques, 2014; McGrath, 2013; Sherehiy, Karwowski et Layer, 2007; ainsi que Zhang, 2011.

<sup>5</sup> Pour de plus amples renseignements sur l'enquête, voir Rennison, Novin et Verstraete (à paraître).

**Tableau 1 : Statistiques sommaires concernant les 151 firmes ayant participé à l'enquête sur la stratégie d'entreprise**

Secteur	% <sup>a</sup>	Région	% <sup>a</sup>	Taille et autres renseignements	%
Industries primaires	13	Provinces de l'Atlantique	14	Petite entreprise	23
Industries manufacturières	26	Québec	20	Moyenne entreprise	38
Construction, information et transport	15	Ontario	26	Grande entreprise	39
Commerce de gros et de détail	13	Prairies	20	Exportateur <sup>b</sup>	64
Services financiers, assurances et immobilier	15	Colombie-Britannique	21	Entreprise fortement exportatrice <sup>c</sup>	32
Services commerciaux, services aux particuliers et aux entreprises	19			Société cotée en bourse	32

a. Les chiffres étant arrondis, le total des pourcentages n'est pas nécessairement égal à 100.

b. Entreprise présente sur les marchés internationaux ou susceptible d'exporter

c. Entreprise effectuant 50 % ou plus de ses ventes sur les marchés internationaux

en deux catégories : celles qui concernent des *actions* (mesures prises récemment par l'entreprise) et celles qui touchent la *vision* (on demandait aux répondants d'évaluer des énoncés et de choisir celui qui décrit le mieux leurs objectifs stratégiques organisationnels). Les questions ont été formulées de manière à correspondre autant que possible aux concepts étudiés dans la littérature et à établir un lien avec les variables macroéconomiques qui intéressent la Banque.

Les économistes principaux des bureaux régionaux de la Banque ont mené l'enquête entre septembre et décembre 2013, procédant à des entrevues en personne avec des représentants de 151 firmes — des cadres supérieurs en mesure de discuter de la stratégie globale de leur organisation<sup>6</sup>. Fondée sur une méthode d'échantillonnage par quotas reflétant dans l'ensemble la structure de l'économie canadienne, l'enquête a permis de recueillir les perspectives d'entreprises de différentes régions, de différents secteurs et de différentes tailles (voir les statistiques sommaires au Tableau 1)<sup>7</sup>.

## Les résultats

### Évaluation du paysage concurrentiel

L'enquête sur la stratégie d'entreprise a évalué le paysage concurrentiel canadien selon trois points de vue : a) la variation du nombre de concurrents directs; b) l'adaptation des entreprises à l'évolution des conditions du marché; et c) les barrières à l'entrée.

<sup>6</sup> Parmi les répondants, on compte des chefs de la direction, des présidents, des chefs des services financiers, des chefs de l'exploitation et des trésoriers.

<sup>7</sup> Les échantillons précis par secteur, région et taille des entreprises ont été sélectionnés conformément à la méthode d'échantillonnage par quotas utilisée dans le cadre de l'enquête sur les perspectives des entreprises (voir de Munnik, Illing et Dupuis, 2013), à l'exception des services publics réglementés, qui ont été exclus. Les exportateurs sont suréchantillonnés en proportion de l'ensemble des entreprises, afin que les firmes exposées à la conjoncture internationale soient suffisamment représentées. Le secteur manufacturier est également suréchantillonné comparativement à son poids dans le PIB du secteur des entreprises en raison de ses nombreux liens avec le reste de l'économie.

### La variation du nombre de concurrents directs

Dans l'ensemble, les firmes dont la clientèle est exclusivement canadienne ont déclaré que, sur le principal marché de leur principal produit (bien ou service), elles étaient confrontées à davantage de concurrents directs qu'il y a cinq ans<sup>8</sup>. De nombreux répondants ont cité la concurrence étrangère accrue comme l'un des facteurs à la base de cette augmentation, de même que les progrès en matière de mobilité et de connectivité, et les changements technologiques qui ont permis la mise sur pied d'un plus grand nombre d'entreprises en ligne et la création de nouveaux produits. L'évolution des goûts des consommateurs s'est traduite par la demande d'une plus grande variété, offrant à de nouveaux concurrents la possibilité d'accéder au principal marché des répondants.

Au contraire, les entreprises ayant à tout le moins une certaine présence sur les marchés d'exportation ont indiqué que le nombre de leurs concurrents directs était environ le même que cinq ans plus tôt, tandis que les firmes les plus actives sur les marchés étrangers (50 % ou plus des ventes sur les marchés internationaux) ont, à cet égard, fait état d'une baisse nette. Nombre d'exportateurs ont été témoins de la disparition ou de l'acquisition de concurrents plus faibles, la demande étrangère ayant considérablement chuté pendant la récession, et de la fusion ou du regroupement d'autres exportateurs.

◀ Les entreprises non exportatrices ont déclaré être confrontées à davantage de concurrents directs qu'il y a cinq ans, en raison de l'arrivée de concurrents étrangers, des progrès dans le domaine de la technologie et de l'évolution des goûts des consommateurs...

◀ ... tandis que de nombreux exportateurs ont été témoins de la disparition ou de l'acquisition de concurrents plus faibles, la demande étrangère ayant considérablement chuté pendant la récession.

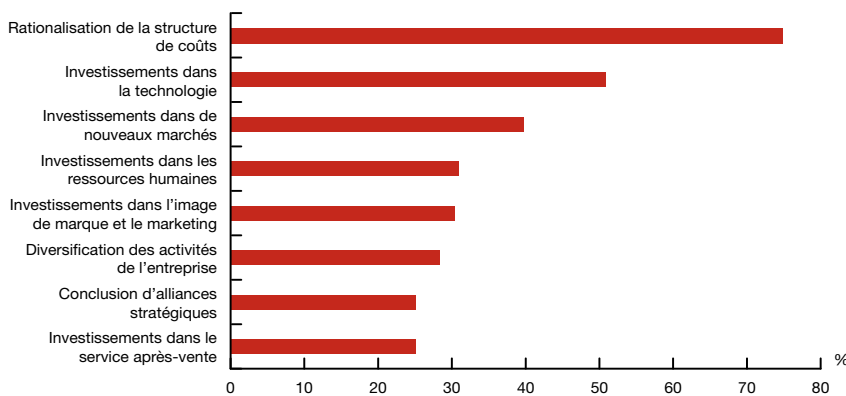
### L'adaptation des entreprises à l'évolution des conditions du marché

Les stratégies que les entreprises disent avoir suivies au lendemain de la Grande Récession donnent un aperçu de l'évolution des pressions concurrentielles dans ce contexte. La plupart des firmes qui ont survécu se sont concentrées sur la rationalisation de leur structure de coûts (Graphique 1). Cela a notamment été le cas des exportateurs<sup>9</sup>. Certains ont vu leur marché passer sous la domination de

◀ Au lendemain de la Grande Récession, la plupart des firmes qui ont survécu se sont concentrées sur la rationalisation de leur structure de coûts.

**Graphique 1 : Stratégies d'entreprise les plus courantes après la Grande Récession**

Pourcentage des entreprises



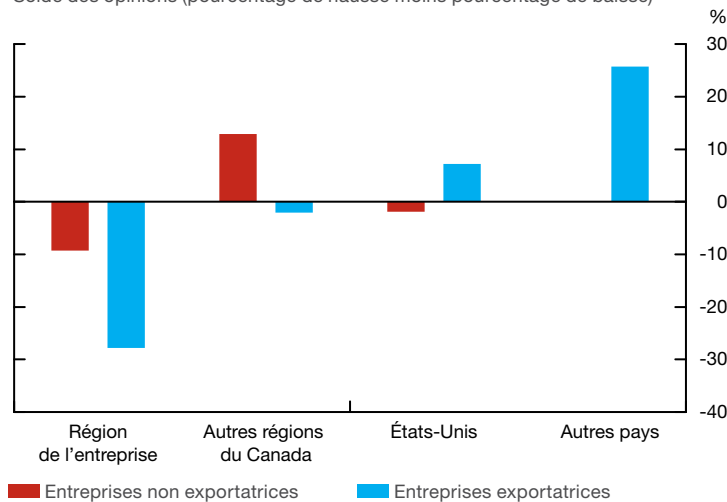
Nota : On a demandé aux entreprises de décrire les stratégies qu'elles ont suivies au lendemain de la Grande Récession, sur le plan des mesures prises dans une optique externe (c.-à-d., visant leur marché) ou dans une optique interne (c.-à-d., changements apportés à certains processus, systèmes ou structures ou à l'utilisation des ressources au sein de l'organisation). Les firmes participantes pouvaient donner plusieurs réponses. Les réponses présentées dans le graphique correspondent aux mesures mentionnées par 25 % au moins des entreprises.

<sup>8</sup> Le pourcentage d'entreprises ayant déclaré faire face à un plus grand nombre de concurrents directs que cinq ans auparavant était plus élevé que le pourcentage de firmes estimant que ce nombre avait diminué.

<sup>9</sup> Notons que 80 % des exportateurs ont indiqué avoir réduit leur structure de coûts depuis la récession, comparativement à 65 % des firmes non exportatrices.

**Graphique 2 : Comparaison des ventes par rapport à cinq ans auparavant**

Solde des opinions (pourcentage de hausse moins pourcentage de baisse)



Nota : Question de l'enquête : Veuillez indiquer si le pourcentage approximatif de votre chiffre d'affaires total dans chacun des marchés suivants a sensiblement augmenté, diminué ou n'a pratiquement pas changé au cours des cinq dernières années. Les entreprises exportatrices sont des entreprises présentes sur les marchés internationaux ou qui pourraient être en mesure d'exporter.

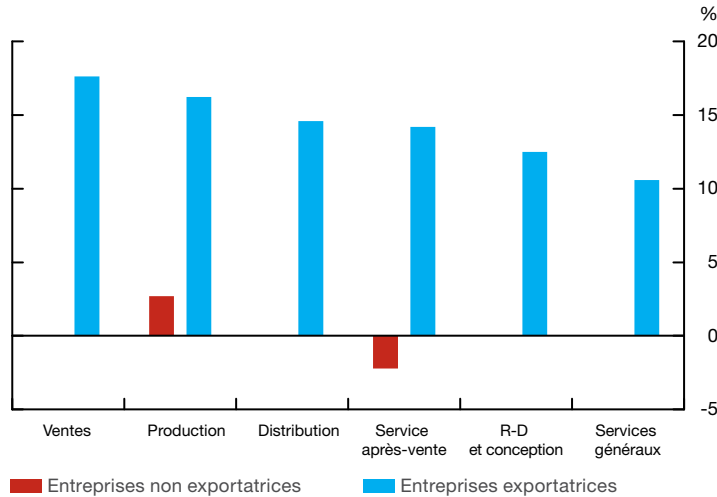
quelques producteurs à bas coûts. Parallèlement à la diminution du nombre de leurs concurrents traditionnels dans leur principal marché, des répondants ont mentionné une plus forte concurrence dans leurs marchés secondaires, liée à la diversification menée par d'autres entreprises dans le but de trouver des sources inexploitées de demande. À un moment où la demande étrangère tardait à se redresser, les mutations structurelles au sein du commerce international conjuguées à la complexité accrue des chaînes d'approvisionnement mondiales et à l'importance grandissante du commerce numérique (ou commerce électronique) ont avivé la concurrence à laquelle sont exposés les exportateurs, même si le nombre de concurrents directs n'avait pas augmenté.

En plus des efforts déployés pour rationaliser leur structure de coûts, les répondants ont déclaré avoir investi dans la technologie, dans de nouveaux marchés (en particulier les exportateurs) et dans le développement des compétences. Des investissements ont été effectués dans l'image de marque ou le marketing et dans le service après-vente afin de mieux fidéliser les clients.

Globalement, les entreprises orientées sur le marché canadien et les entreprises exportatrices ont indiqué que le pourcentage de leur chiffre d'affaires réalisé à l'extérieur de leur région avait augmenté au cours des cinq années précédentes (Graphique 2). Par ailleurs, chez les exportateurs, les activités de l'entreprise sont devenues un peu moins concentrées à l'intérieur du Canada, toutes fonctions confondues (Graphique 3), un certain nombre de firmes ayant déplacé ou ajouté des ressources à l'extérieur du pays, surtout pour se rapprocher de la demande.

**Graphique 3 : Variation de l'affectation de ressources aux installations de l'entreprise situées à l'étranger**

Solde des opinions (pourcentage de hausse moins pourcentage de baisse)



Nota : Firmes ayant indiqué que la proportion des activités qu'elles effectuent dans leurs installations situées à l'étranger avait augmenté au cours des cinq dernières années par rapport à celles ayant fait état d'une baisse à cet égard. Les entreprises exportatrices sont des entreprises présentes sur les marchés internationaux ou qui pourraient être en mesure d'exporter.

**Les barrières à l'entrée**

Pratiquement tous les répondants (92 %) estiment que les firmes qui souhaitent s'établir dans leur secteur sont confrontées à des obstacles, que ceux-ci soient d'ordre structurel (échelle de production, réglementation, accès aux ressources ou au financement) ou stratégique (connaissances ou image de marque). Plus de la moitié des firmes considèrent ces barrières comme étant importantes. Celles des secteurs primaire et manufacturier étaient plus nombreuses à considérer que les barrières à l'entrée permettent de maintenir un avantage concurrentiel dans le secteur pendant de longues périodes. Cependant, plusieurs fabricants très actifs dans l'élaboration de nouveaux biens ont précisé que ceux-ci étaient copiés en peu de temps et que les avantages découlant de ces efforts étaient généralement éphémères. De même, les entreprises du secteur des services ont signalé que les concurrents étaient rapidement en mesure de rattraper les gains d'efficacité qu'elles avaient réalisés en matière de coûts. Nombre d'entreprises ont souligné qu'elles ne pouvaient préserver un avantage concurrentiel qu'en offrant des produits très adaptés aux besoins de leurs clients, ce qui peut nuire aux mesures prises pour améliorer la productivité.

◀ Pratiquement toutes les entreprises estiment que les nouvelles firmes qui souhaitent s'établir dans leur secteur sont confrontées à des barrières à l'entrée.

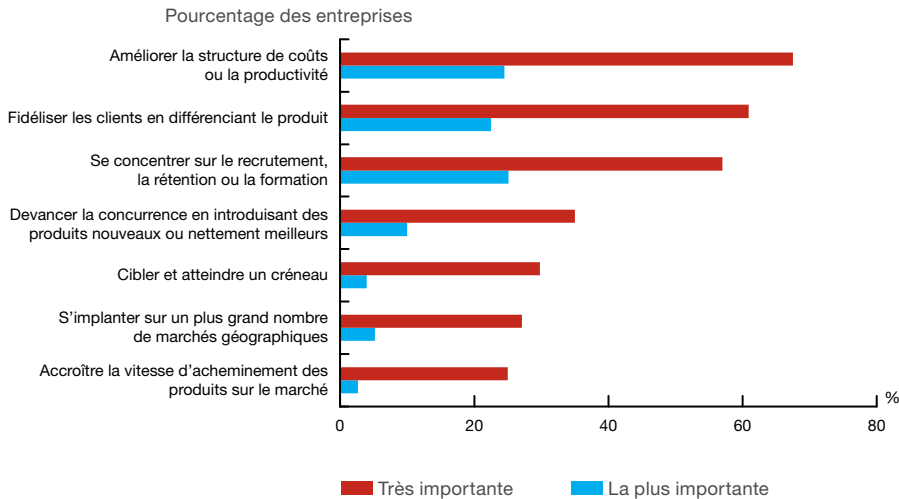
**Stratégies de compétitivité**

Dans ce contexte concurrentiel, les trois principales stratégies citées par les entreprises pour se doter d'un avantage concurrentiel<sup>10</sup> au cours des trois à cinq années à venir consistaient à : obtenir un avantage sur le plan des coûts (en améliorant la structure de coûts ou la productivité); obtenir un avantage sur le plan de la différenciation (en adaptant l'offre aux besoins

◀ Peu de firmes ont choisi la stratégie de devenir un chef de file du marché grâce à l'innovation comme la plus importante pour améliorer leur position concurrentielle au cours des trois à cinq années à venir.

<sup>10</sup> Les catégories de réponses proposées aux entreprises peuvent être divisées en deux groupes : les objectifs liés à l'offre (coûts ou travail) et les objectifs liés à la demande. Ces derniers impliquent des stratégies relatives à l'élasticité de la demande (cibler un segment particulier du marché, ou créneau, dont la demande n'est pas pour le moment satisfaite par les concurrents ou différencier son produit afin d'attirer les clients de concurrents au sein de marchés existants), ainsi que des stratégies visant à créer soi-même une demande grâce à des produits entièrement nouveaux ou nettement meilleurs, ou encore à acheminer les nouveaux produits dans de meilleurs délais que ses rivaux.

**Graphique 4 : Stratégie visant l'obtention d'un avantage concurrentiel au cours des trois à cinq années à venir**



Nota : Question de l'enquête : Pouvez-vous évaluer l'importance des stratégies suivantes à l'appui de votre position concurrentielle et de votre part de marché au cours des trois à cinq prochaines années (très importante, assez importante, pas importante)? Si vous estimez que plusieurs stratégies sont « très importantes », veuillez indiquer celle qui l'est le plus. Le graphique rend compte uniquement des choix « très importante » et « la plus importante ».

des clients ou en diversifiant les produits afin de mieux fidéliser la clientèle); mettre l'accent sur les compétences (en misant sur le recrutement, la rétention ou la formation du personnel, ou le développement de la créativité) (Graphique 4). Très peu de répondants ont mentionné des stratégies axées sur la croissance, comme celles visant un avantage lié à l'innovation (devenir un chef de file du marché en introduisant des produits complètement nouveaux ou nettement meilleurs) ou un avantage lié à la présence géographique (s'implanter sur un plus grand nombre de marchés géographiques), comme étant parmi les « plus importantes » à l'appui de leur part de marché dans les trois à cinq années à venir.

Les entreprises ont déclaré que leurs investissements avaient pour but principal la rationalisation de la production, l'entretien ou le remplacement d'installations ou d'équipement existants, ou la différenciation des produits actuels (Graphique 5). Peu d'entre elles ont indiqué investir afin d'accroître leur capacité de production à long terme pour répondre à la demande des marchés intérieur ou étrangers. En général, les firmes exportatrices ont fait état d'un délai de récupération souhaité des investissements en matériel et outillage plus court que les firmes qui exercent surtout leurs activités sur le marché canadien, ce qui donne à penser que, dans la conjoncture actuelle, les plans d'investissement privilégient des objectifs à court terme.

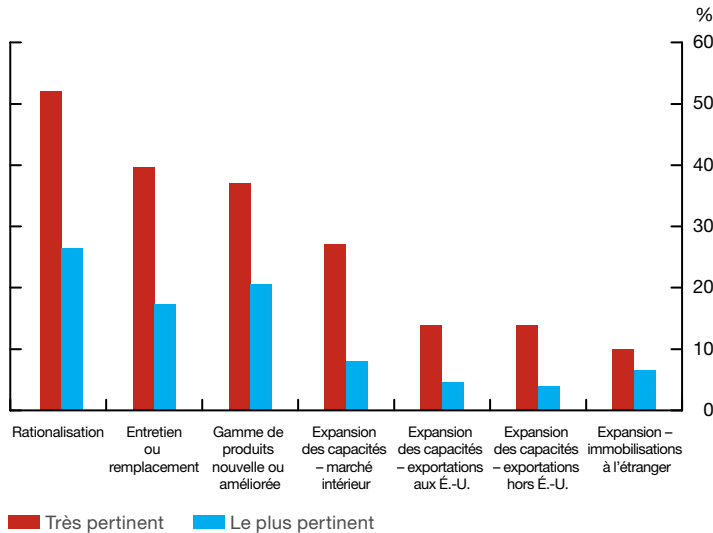
En général, les firmes qui, pour décrire le fonctionnement de leur organisation, ont choisi les énoncés le plus étroitement associés à l'innovation, à l'adoption de nouvelles technologies ou à l'apprentissage organisationnel n'étaient pas les plus nombreuses (Tableau 2). Ainsi, bien que pour de nombreuses entreprises l'innovation constitue un processus continu et un élément central du plan stratégique, la majorité des firmes considèrent que leurs capacités organisationnelles sont principalement axées sur le maintien et l'élargissement de leurs avantages concurrentiels existants plutôt que sur l'obtention de nouveaux avantages. Un nombre considérable de répondants ont indiqué que

◀ La majorité des firmes considèrent que leurs capacités organisationnelles sont principalement axées sur le maintien et l'élargissement de leurs avantages concurrentiels existants plutôt que sur l'obtention de nouveaux avantages.



**Graphique 5 : Objectif des dépenses d'investissement au cours des trois à cinq années à venir**

Pourcentage des entreprises



Nota : Question de l'enquête : Pouvez-vous évaluer la pertinence des objectifs suivants relativement à vos dépenses d'investissement au cours des trois à cinq prochaines années (très pertinent, assez pertinent, pas pertinent)? Si vous estimez que plusieurs objectifs sont « très pertinents », veuillez indiquer celui qui l'est le plus. Le graphique rend compte uniquement des choix « très pertinent » et « le plus pertinent ».

leur entreprise n'avait changé que « dans une certaine mesure » en raison de l'évolution des technologies de l'information<sup>11</sup>. En ce qui concerne leur utilisation de l'information et l'apprentissage organisationnel, les entreprises ont affirmé que leur structure et leurs processus favorisent généralement l'analyse plutôt que l'expérimentation. Peu de firmes ont indiqué élaborer leurs budgets des immobilisations pour des périodes de courte durée ou en continu. Un grand nombre de répondants ont adopté, au cours des trois années précédentes, de nouveaux indicateurs pour surveiller l'efficacité et la qualité, le rendement du personnel ou de la direction, ou l'expérience client. Toutefois, ils sont beaucoup moins nombreux à avoir employé de nouveaux moyens pour observer les pratiques de la concurrence ou à considérer que les actions des concurrents ont une forte incidence sur leur processus de formulation de la stratégie.

La section qui suit réunit les indicateurs relatifs au capital stratégique et organisationnel et d'autres indicateurs concernant les investissements dans le capital matériel et immatériel, afin de savoir si les firmes qui ont adopté les comportements associés à l'agilité, à la croissance et à la compétitivité à long terme obtiennent des résultats différents de leurs homologues.

<sup>11</sup> On a demandé aux entreprises de définir la mesure dans laquelle, au cours des trois dernières années, elles avaient modifié leurs processus d'affaires, la conception des produits, la commercialisation ou la structure de leur organisation par suite des progrès réalisés dans les technologies de l'information et de la communication et de la connectivité ou mobilité accrues (informatique en nuage, mégadonnées, etc.).

**Tableau 2 : Exemples de la façon dont les entreprises décrivent leur fonctionnement**

Nombre d'entreprises : 151

Volet du capital organisationnel	Choix offerts aux répondants	%
Dans notre organisation, l'innovation a tendance à être...	un processus continu et un élément central de notre plan stratégique généralement encouragée et à survenir lorsque les conditions sont favorables	58
	relativement rare	36
		5
Il est plus probable que nous introduisons des innovations organisationnelles, ou que nous envisagions de le faire...	lorsque la demande est faible ou en période de pressions concurrentielles ou financières	17
	lorsque la demande est forte ou en hausse	12
	chaque fois que cela est nécessaire pour soutenir notre stratégie concurrentielle globale, peu importe l'état de la demande	67
Ces trois dernières années, nos processus d'affaires ont changé en raison de l'évolution des TIC <sup>a</sup> , ainsi que de la connectivité accrue...	dans une grande mesure	41
	dans une certaine mesure	47
	pas du tout	7
	évolution attendue au cours des prochaines années	5
Nos capacités organisationnelles sont principalement axées sur...	la découverte d'occasions pour l'entreprise	12
	l'obtention constante de nouveaux avantages concurrentiels	19
	le maintien et l'élargissement de nos avantages concurrentiels actuels	70
Notre structure organisationnelle et nos processus visent généralement à...	inciter le personnel à faire preuve de créativité et à prendre des risques, même si cela accroît les probabilités d'échec	20
	inciter le personnel à prendre des risques calculés, fondés sur une évaluation des différentes possibilités, dans le but de minimiser les risques d'échec	80
Les budgets des immobilisations sont élaborés...	pour des périodes de deux ou trois ans, ou plus	27
	annuellement	56
	trimestriellement ou en continu	15
Si votre entreprise exporte, quel énoncé décrit le mieux sa présence sur les marchés d'exportation <sup>b</sup> ?	Selon les fluctuations de la conjoncture économique, notre présence sur les marchés d'exportation est intermittente	24
	Nous préférons maintenir une présence constante sur nos marchés d'exportation quelle que soit l'évolution de la conjoncture	62
	Ne sait pas	14
Quels facteurs influent le plus sur la formulation de votre stratégie?	Vision et objectifs du dirigeant ou de l'équipe de direction	87
	Occasions sur le marché	57
	Commentaires des consommateurs, de la chaîne d'approvisionnement ou des employés	42
	Analyse interne ayant recours à des outils de gestion stratégique	31
	Concurrents	21
	Conseils et initiatives de consultants externes	10
Ces trois dernières années, votre entreprise a-t-elle adopté de nouveaux moyens de mesurer et d'assurer le suivi des éléments ci-après?	Communication et échange d'information	35
	Rendement des employés ou de la direction	51
	Efficacité et qualité des produits et des processus	54
	Expérience client	44
	Pratiques de la concurrence	19
	Aucun nouveau moyen adopté	19

a. TIC = technologies de l'information et de la communication

b. Seules les entreprises exportatrices (n = 97) ont été prises en compte pour calculer ces pourcentages.

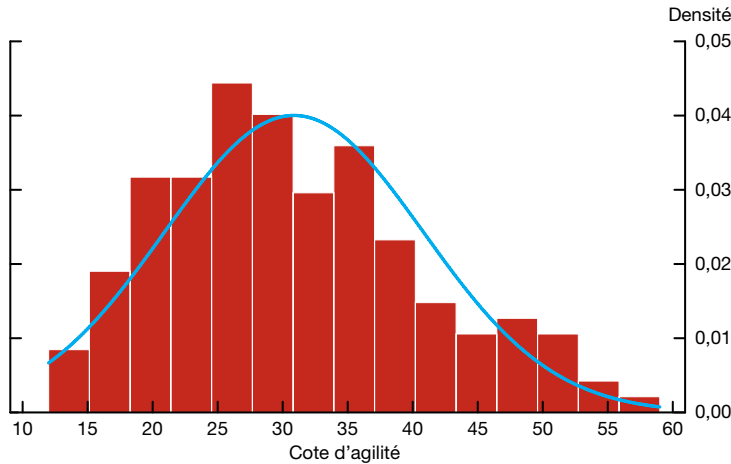
## Regroupement des signaux relatifs à l'agilité organisationnelle

L'agilité s'entend de la capacité d'une entreprise à réagir à des changements imprévisibles d'une manière rapide et rentable qui lui permette de maintenir une croissance supérieure à la moyenne. À l'échelle de l'entreprise, l'agilité peut résulter de stratégies hétérogènes, mais ces stratégies mettent l'accent sur des éléments communs, notamment la création de demande par l'innovation, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle à l'aide des nouvelles technologies et la maximisation de l'apprentissage organisationnel grâce à l'utilisation du savoir, de l'information et des réseaux.

Pour établir une mesure agrégée de l'agilité à partir des signaux qui se sont dégagés de l'enquête, on a noté les firmes participantes en fonction du nombre de réponses correspondant le mieux aux principales caractéristiques d'une entreprise agile type, selon la littérature théorique et

**Graphique 6 : Répartition des cotes d'agilité**

Toutes les observations, valeur maximale possible = 100



empirique<sup>12</sup>. Ainsi, des points ont été accordés pour les catégories de réponses qui, si elles étaient choisies par les entreprises, indiquaient un degré supérieur d'agilité organisationnelle, compte tenu de la prépondérance des probabilités. Le **Graphique 6** présente un histogramme de l'ensemble des cotes. La répartition des cotes en fonction du secteur, de la taille et d'autres caractéristiques de l'entreprise a également été examinée, et des tests statistiques ont été menés pour déterminer si les firmes se situant dans le quartile supérieur avaient répondu différemment de celles du quartile inférieur à d'autres questions de l'enquête concernant le rendement. Dans le cadre de l'enquête, les indicateurs de rendement d'une entreprise sont définis par les éléments suivants : a) la manière dont la firme qualifie la croissance de ses ventes au cours des trois dernières années; b) le fait qu'elle a ou non introduit des biens, des services ou des processus novateurs et son estimation de la hausse des ventes résultant de ces innovations; c) l'autoévaluation de la firme relativement à sa récente productivité et à ses attentes à ce chapitre comparativement à ses concurrents au pays et à l'étranger.

Trois éléments intéressants ressortent de l'analyse. Tout d'abord, comme prévu, la répartition des cotes d'agilité organisationnelle met en évidence une dispersion considérable entre les répondants, et comporte une queue de droite relativement mince correspondant aux entreprises présentant le plus grand nombre de traits propres aux organisations agiles. Les distributions sectorielles varient, mais elles se chevauchent généralement, confirmant le point de vue selon lequel les caractéristiques associées à l'agilité ne sont pas liées au secteur; une firme peut faire preuve d'une agilité faible ou élevée quel que soit son secteur d'activité.

◀ Une firme peut faire preuve d'une agilité faible ou élevée quel que soit son secteur d'activité.

<sup>12</sup> Des cotes ont été attribuées pour faciliter l'analyse d'une grande quantité d'observations provenant d'un échantillon relativement petit d'entreprises. Les choix de réponses à 22 questions ont été évalués en fonction de la force du signal relatif à l'agilité. Les questions choisies sont celles qui fournissent de l'information sur les investissements dans l'innovation (technologie, R-D) et d'autres actifs immatériels, de même que celles portant sur les cultures organisationnelles favorisant l'innovation, la souplesse et l'apprentissage. Un système de notation simple à deux valeurs (un ou deux points) a été utilisé dans les cas où un comportement particulier correspondrait à une agilité situationnelle et à une agilité non contrainte, respectivement. Aucun point n'a été accordé si la réponse ne fournissait pas suffisamment d'information pour apprécier l'agilité. Cinquante-cinq catégories de réponses ont été choisies, pour un score ne pouvant dépasser 100 points.

**Tableau 3 : Comparaison des réponses relatives aux indicateurs de rendement entre les entreprises du quartile supérieur et celles du quartile inférieur quant à la cote d'agilité**

Indicateur de rendement	Quartile – cote d'agilité		Échantillon total (n = 151) %
	Quartile inférieur (n = 39) %	Quartile supérieur (n = 41) %	
Pourcentage de firmes faisant état d'une forte croissance au cours des trois dernières années <sup>a</sup>	28	27	31
Introduction de <i>biens</i> nouveaux ou nettement meilleurs	23	59	40
Introduction de <i>services</i> nouveaux ou nettement meilleurs	23	68	48
Introduction de <i>processus</i> nouveaux ou nettement meilleurs	59	88	75
Pourcentage moyen de variation des ventes découlant de l'innovation en matière de <i>biens</i>	1	8	5
Pourcentage moyen de variation des ventes découlant de l'innovation en matière de <i>services</i>	3	7	5
Pourcentage moyen de variation des ventes découlant de l'innovation en matière de <i>processus</i>	2	10	7
Solde des opinions relatives aux attentes quant à la productivité future par rapport à la concurrence <i>intérieure</i> <sup>b</sup>	48 (15)	70 (10)	58 (13)
Solde des opinions relatives aux attentes quant à la productivité future par rapport à la concurrence <i>mondiale</i> <sup>b</sup>	41 (56)	58 (20)	53 (32)

- a. La différence entre les réponses des quartiles supérieur et inférieur n'est pas statistiquement significative.
- b. Solde des opinions : pourcentage des entreprises qui prévoient une amélioration diminué du pourcentage de celles qui prévoient le contraire. (Pour effectuer les tests statistiques, le solde des opinions est calculé en utilisant seulement les réponses des entreprises qui étaient en mesure d'évaluer leurs attentes relativement à l'évolution de leur productivité par rapport à celle de leurs concurrents. Les entreprises qui n'étaient pas en mesure de donner leur avis ont été exclues des calculs, et leur pourcentage est indiqué entre parenthèses. Si ces entreprises sont prises en compte, le solde des opinions est beaucoup plus bas pour les répondants du quartile inférieur que pour ceux du quartile supérieur, surtout dans le cas de la comparaison avec la concurrence mondiale.)

Deuxièmement, comme on peut s'y attendre, les entreprises qui se situent dans le quartile supérieur pour ce qui est de l'agilité étaient plus susceptibles que celles du quartile inférieur d'avoir innové durant les trois années précédentes (soit d'avoir lancé des biens, des services ou des processus nouveaux ou nettement meilleurs) et de déclarer un pourcentage d'augmentation des ventes plus élevé en raison de ces innovations (Tableau 3)<sup>13</sup>. De même, elles avaient, pour les trois années suivantes, des attentes plus optimistes relativement à leur productivité par rapport à leurs concurrents canadiens et étrangers, et elles étaient généralement plus au courant des pratiques exemplaires à l'échelle mondiale (seuls 20 % des répondants dont la cote d'agilité les classait dans le quartile supérieur n'ont pas été en mesure de donner leur avis sur l'évolution attendue de leur productivité en regard de celle des concurrents étrangers, contre 56 % des répondants du quartile inférieur).

◀ Comme on peut s'y attendre, les entreprises qui se situent dans le quartile supérieur pour ce qui est de l'agilité sont plus innovantes que celles du quartile inférieur.

<sup>13</sup> Ce résultat était robuste, même lorsque d'autres méthodes de notation ont été utilisées.

Des études tendent également à indiquer que les entreprises agiles sont capables de maintenir une croissance supérieure à la moyenne durant de longues périodes. Or, les firmes les plus agiles et les moins agiles de l'échantillon ont fait état de profils de croissance des ventes similaires au cours des trois années précédentes (pourcentage des répondants ayant fait état d'une croissance « forte », « modérée », « faible » ou « négative »). Ce résultat est peut-être révélateur de la conjoncture au cours de la période visée, ou du fait qu'un niveau plus élevé d'agilité que celui démontré par les entreprises canadiennes du quartile supérieur est nécessaire pour générer une croissance vigoureuse et soutenue. Worley et Lawler (2010), par exemple, affirment que la « nouvelle normalité » exige des organisations un niveau prodigieux d'agilité ne serait-ce que pour survivre — et plus encore pour prospérer.

Troisièmement, les différences de cote d'agilité selon diverses caractéristiques des firmes fournissent des indications intéressantes. D'après la littérature, les petites et moyennes entreprises disposent d'une plus large marge de manœuvre que les grandes pour adopter des comportements favorisant l'agilité, parce qu'elles sont plus souples et en raison de leur orientation entrepreneuriale; cependant, les grandes sociétés pourraient avoir davantage accès aux ressources nécessaires au lancement de nouveaux produits ou à une expansion géographique. Selon les résultats de l'enquête, en moyenne, plus une firme est grande, meilleure est sa cote d'agilité<sup>14</sup>. Il est possible que les cotes des petites entreprises soient plus basses qu'elles auraient dû l'être compte tenu de la lente reprise de la création de firmes depuis la récession, qui s'est traduite par le démarrage d'un nombre limité de jeunes organisations possédant une forte orientation entrepreneuriale.

La littérature indique aussi que les entreprises exportatrices requièrent davantage de capital, de connaissances et d'information, et sont plus productives que celles qui n'exportent pas. Cependant, hormis le fait qu'ils ont commencé à vendre sur les marchés étrangers dès leurs débuts, les exportateurs n'affichent pas de cotes d'agilité statistiquement différentes des firmes présentes uniquement sur le marché canadien<sup>15</sup>. Ce résultat est révélateur de deux influences. D'abord, les conditions sur le marché canadien ont évolué de manière telle que, sous l'effet de la concurrence accrue des importations et des progrès technologiques, les entreprises tournées vers le marché intérieur ont été incitées à investir pour accroître leur agilité afin d'être concurrentielles. Ensuite, dans le contexte d'une période prolongée d'incertitude quant à la nature et au moment du raffermissement de la demande mondiale au lendemain de la récession, de nombreux exportateurs ont préféré renforcer leur capacité à absorber le choc de la demande et à survivre, plutôt que d'investir en vue d'accroître leur agilité<sup>16</sup>.

◀ *Des signes laissent entrevoir qu'une période prolongée d'incertitude quant à la nature et au moment du raffermissement de la demande mondiale a amené les exportateurs à mettre l'accent sur la résilience plutôt que d'investir en vue d'accroître leur agilité.*

<sup>14</sup> La taille de l'entreprise correspond au nombre de ses employés.

<sup>15</sup> Ce résultat est basé sur un test de distribution des cotes d'agilité entre les exportateurs et les entreprises non exportatrices, une fois que sont retirés les points accordés en raison de la nature et de la rapidité de l'entrée initiale sur les marchés d'exportation et des préférences de la firme concernant sa présence continue sur ces marchés au fil des variations de la demande. Selon le résultat du test de Wilcoxon, l'hypothèse nulle voulant qu'il n'y ait aucune différence entre les répartitions n'est pas rejetée au seuil de 20 %.

<sup>16</sup> Sull (2009), par exemple, décrit la manière dont les entreprises peuvent mettre l'accent sur l'agilité afin de déceler et d'exploiter les changements survenant sur le marché dans certaines conditions ou à certaines étapes de leur cycle de vie. À d'autres moments, les entreprises peuvent tabler sur le renforcement de leur résilience pour faire face aux changements sur le marché, notamment lors de chocs et quand les barrières stratégiques ou structurelles à l'entrée sont perçues comme étant suffisamment difficiles à surmonter pour fournir une certaine protection contre la concurrence.

## Les implications macroéconomiques des résultats

Dans l'ensemble, les résultats de l'enquête sur la stratégie d'entreprise montrent que les attentes de croissance à court terme des entreprises canadiennes sont modestes. Compte tenu de l'intensification des pressions concurrentielles sur les marchés intérieur et d'exportation, les firmes envisagent une utilisation essentiellement défensive de leurs budgets d'immobilisations, qui leur permette de réduire encore davantage leur structure de coûts ou de différencier leur offre de produits. Celles qui mettent en œuvre des stratégies visant un allègement de leur structure de coûts s'attendent généralement à améliorer leur productivité par rapport à leurs concurrents au Canada et à l'étranger au cours des trois années à venir. D'autres ont mis l'accent sur la fidélisation accrue de la clientèle pour obtenir un avantage concurrentiel par la différenciation de leurs produits ou l'adaptation de ceux-ci aux besoins de leurs clients (tout en étant conscientes que de tels efforts peuvent leur imposer des hausses de coûts et les amener à renoncer à certains gains de productivité). Toutes choses égales par ailleurs, ces stratégies devraient aider à soutenir les exportations et la production intérieure à court terme.

Une question essentielle relativement aux perspectives macroéconomiques consiste à déterminer à quel moment la confiance des entreprises canadiennes aura suffisamment progressé pour provoquer une réorientation des priorités en faveur d'investissements qui repousseraient la frontière des possibilités de production. On peut envisager deux possibilités : a) la croissance mondiale commence à gagner en vigueur ou b) le rythme de croissance demeure lent.

Selon le premier scénario, on s'attendrait à ce qu'une diminution de l'incertitude et une amélioration de la demande amènent globalement les firmes à réorienter leur stratégie d'entreprise, pour passer d'une stratégie d'affinement des points forts qu'elles possèdent déjà à une stratégie plus audacieuse axée sur la recherche de nouvelles occasions de croissance et l'expansion de la capacité à répondre, à long terme, à la demande des marchés intérieur et d'exportation. L'enquête sur la stratégie d'entreprise révèle que les entreprises qui ont le plus investi dans l'agilité organisationnelle font généralement état de meilleurs résultats en matière d'innovation. Au niveau global, l'investissement dans des activités qui améliorent l'agilité peut déclencher un processus d'offre novatrice qui crée sa propre demande.

Dans le cadre du second scénario — soit la possibilité que le rythme de croissance reste lent et que l'incertitude entraîne d'autres reports d'investissements —, de nombreuses firmes pourraient continuer à compter sur des stratégies plus défensives, ce qui pourrait empêcher le déplacement de la demande globale au Canada vers les exportations et les investissements. Le fait que la plupart des répondants ont l'impression qu'il y a quelques barrières ou d'importantes barrières à l'entrée d'une firme dans leur secteur d'activité porte à croire que les impératifs d'innovation et d'amélioration de la productivité à long terme pourraient ne pas sembler tellement urgents. Si le report des investissements et les stratégies de réduction progressive des coûts des entreprises devaient se prolonger sans que celles-ci investissent dans les nouvelles technologies, les avantages concurrentiels à long terme du milieu des affaires canadien seraient compromis, surtout dans l'éventualité où la lenteur de la reprise de la création nette d'entreprises persistait. Une absence soutenue d'investissement ferait diminuer le taux de croissance de la production potentielle.

◀ Une question essentielle relativement aux perspectives macroéconomiques consiste à déterminer à quel moment la confiance des entreprises canadiennes aura suffisamment progressé pour provoquer une réorientation des priorités en faveur d'investissements qui repousseraient la frontière des possibilités de production.

Dans les deux cas, l'émergence de concurrents nouveaux et non traditionnels, une clientèle plus exigeante, le volume croissant de mégadonnées et le développement constant des technologies de l'information et de la communication continueront probablement à remettre en cause les modèles d'affaires classiques au cours des prochaines années (EIU, 2009 et 2014; McGrath, 2013; PwC, 2014). À mesure que les firmes des différents pays cherchent des façons de faire face aux forces qui évoluent à l'échelle mondiale tout en maintenant ou en accroissant leur part de marché, la nature de l'agilité et les décisions stratégiques des entreprises canadiennes resteront un important domaine d'étude.

---

## Ouvrages et articles cités

- Atkeson, A., et P. J. Kehoe (2005). « Modeling and Measuring Organization Capital », *Journal of Political Economy*, vol. 113, n° 5, p. 1026-1053.
- Baldwin, J. R., W. Gu et R. Macdonald (2012). *Immobilisations incorporelles et croissance de la productivité au Canada*, document de recherche n° 029 de la série « La Revue canadienne de productivité », Statistique Canada. Publication n° 15-206-X au catalogue.
- Bloom, N. (2009). « The Impact of Uncertainty Shocks », *Econometrica*, vol. 77, n° 3, p. 623-685.
- Bloom, N., R. Lemos, R. Sadun, D. Scur et J. Van Reenen (2014). « The New Empirical Economics of Management », *Journal of the European Economic Association*, vol. 12, n° 4, p. 835-876.
- Corrado, C., C. Hulten et D. Sichel (2009). « Intangible Capital and U.S. Economic Growth », *The Review of Income and Wealth*, vol. 55, n° 3, p. 661-685.
- de Munnik, D., M. Illing et D. Dupuis (2013). « Assessing the Accuracy of Non-Random Business Conditions Surveys: A Novel Approach », *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, vol. 176, n° 2, p. 371-388.
- de Munnik, D., J. Jacob et W. Sze (2012). *The Evolution of Canada's Global Export Market Share*, document de travail n° 2012-31, Banque du Canada.
- Economist Intelligence Unit (EIU) (2009). *Organisational Agility: How Business Can Survive and Thrive in Turbulent Times*, rapport préparé pour EMC.
- (2014). *Gut & Gigabytes: Capitalising on the Art & Science in Decision Making*, rapport préparé pour PricewaterhouseCoopers International.
- Macklem, T. (2011). *L'impératif de compétitivité du Canada : investir dans les gains de productivité*, discours prononcé devant Productivity Alberta, Edmonton (Alberta), 1<sup>er</sup> février.

- Madhok, A., et R. Marques (2014). « Towards an Action-Based Perspective on Firm Competitiveness », *Business Research Quarterly*, vol. 17, n° 2, p. 77-81.
- McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Boston (Massachusetts), Harvard Business Review Press.
- Poloz, S. S. (2013). *La reconstruction : restaurer la confiance des entreprises au Canada*, discours prononcé devant la Chambre de commerce d'Oakville, Burlington (Ontario), 19 juin.
- PricewaterhouseCoopers International (PwC) (2014). *Fit for the Future: Capitalising on Global Trends*, 17<sup>e</sup> enquête mondiale annuelle auprès des chefs de direction.
- Rennison, L., F. Novin et M. Verstraete (à paraître). *The Firm Strategy Survey*, document d'analyse, Banque du Canada.
- Schwab, K. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, Forum économique mondial.
- Sherehiy, B., W. Karwowski et J. K. Layer (2007). « A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes », *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 37, n° 5, p. 445-460.
- Sull, D. (2009). « How to Thrive in Turbulent Markets », *Harvard Business Review* (février).
- Worley, C. G., et E. E. Lawler III (2010). « Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework », *Organizational Dynamics*, vol. 39, n° 2, p. 194-204.
- Zhang, D. Z. (2011). « Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategies—Case Studies of an Agility Taxonomy », *International Journal of Production Economics*, vol. 131, n° 1, p. 303-312.