

POINT DE VUE ÉCONOMIQUE

Productivité : diversifier les marchés pour remettre le peloton de tête en mouvement

Par Jimmy Jean, vice-président, économiste en chef et stratège

FAITS SAILLANTS

- ▶ Le ralentissement de la productivité canadienne touche aussi les entreprises situées à la frontière : être parmi les plus productives ne garantit pas de continuer à progresser rapidement.
- ▶ Plusieurs indicateurs suggèrent un affaiblissement de la pression concurrentielle au Canada. Les travaux récents de Statistique Canada montrent que les entreprises les plus productives semblent particulièrement sensibles à cette évolution.
- ▶ La diversification commerciale peut contribuer à raviver cette dynamique en exposant les entreprises canadiennes à de nouveaux concurrents, à des marchés plus vastes ainsi qu'à de nouvelles sources de connaissances et de capital.
- ▶ L'ouverture à de plus grands marchés peut aussi favoriser le passage à l'échelle et l'internationalisation, deux canaux associés à des gains de productivité et d'innovation.

On présente souvent le défi canadien comme un problème de rattrapage : davantage d'investissement, d'adoption technologique et de passage à l'échelle pour rapprocher les entreprises moins productives des meilleures. Mais que se passe-t-il lorsque les meilleures ralentissent elles aussi?

Si les entreprises les plus productives demeurent par définition celles qui affichent les niveaux de productivité les plus élevés, cela ne veut toutefois pas dire que leur productivité croît nécessairement plus vite.

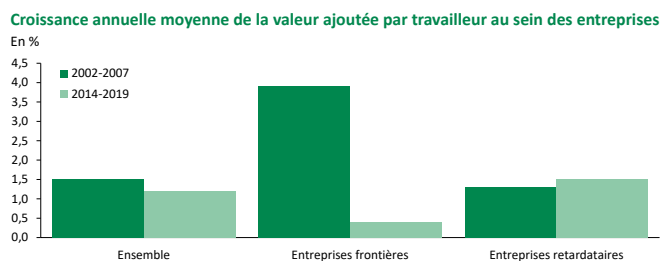
Le sommet de la distribution a lui aussi perdu de l'élan

Une [analyse \[en anglais seulement\]](#) publiée en 2026 par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) permet d'observer ce qui s'est passé au sein des entreprises canadiennes. La comparaison entre la première moitié des années 2000 et la seconde moitié des années 2010 est frappante : la croissance de la productivité du peloton de tête s'est fortement essoufflée.

Entre 2002-2007 et 2014-2019, la croissance de la valeur ajoutée par travailleur au sein des entreprises les plus productives, soit le décile supérieur de productivité dans chaque industrie (souvent qualifiées d'entreprises frontières dans la littérature), est passée d'environ 4,0 % par année à moins de 0,5 %. Chez les entreprises retardataires, elle est demeurée autour de 1,5 % (graphique 1).

Graphique 1

La perte d'élan est surtout visible chez les entreprises frontières



Organisation de coopération et de développement économiques et Desjardins, Études économiques

Les entreprises les plus productives ne deviennent pas moins productives que les autres, puisqu'elles partent d'un niveau beaucoup plus élevé. Leur essoufflement signifie toutefois que le moteur qui propulsait le haut de la distribution a perdu beaucoup de sa vigueur.

Des [travaux antérieurs](#) de Statistique Canada avaient déjà fait ressortir un ralentissement des entreprises les plus productives après 2000. L'enjeu canadien de productivité touche donc aussi la capacité des entreprises les plus performantes à continuer de progresser.

La concurrence peut-elle contribuer à entretenir cette progression?

Ce constat soulève une autre question : qu'est-ce qui peut expliquer qu'une partie de nos entreprises les plus performantes perde ainsi de l'élan? Parmi les mécanismes examinés dans les travaux récents, la concurrence retient particulièrement l'attention.

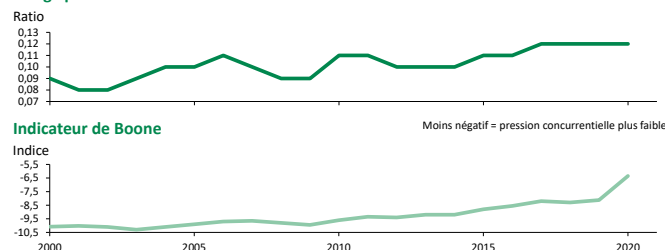
La pression concurrentielle influence les incitations auxquelles font face les entreprises. La nécessité de défendre leurs parts de marché, d'attirer de nouveaux clients ou de réagir à l'arrivée de nouveaux joueurs peut encourager l'investissement, l'innovation et l'amélioration des façons de faire.

Plusieurs indicateurs pointent vers un affaiblissement de cette pression au Canada depuis le début des années 2000 (graphique 2). Le [Bureau de la concurrence](#) arrive également à la conclusion que l'intensité concurrentielle a diminué au Canada entre 2000 et 2020.

Depuis 2000, la marge prix-coût et l'évolution de l'indicateur de Boone pointent toutes deux vers un affaiblissement de la pression concurrentielle au Canada (graphique 2).

Graphique 2 Plusieurs indicateurs pointent vers un affaiblissement de la pression concurrentielle

Marge prix-coût



Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

Les entreprises les plus performantes semblent particulièrement sensibles

Les [résultats](#) de Statistique Canada sont intéressants lorsqu'on distingue les entreprises selon leur niveau initial de productivité. Quand la concentration augmente, la croissance de productivité estimée se détériore pour l'ensemble des entreprises, mais avec une baisse plus prononcée pour celles qui se trouvent dans le décile supérieur de productivité (graphique 3 à la page 3).

Cela modifie quelque peu la façon de penser le problème canadien. La concurrence peut non seulement pousser les entreprises les moins productives à s'améliorer, mais elle peut aussi jouer un rôle dans la capacité des entreprises déjà les plus performantes à maintenir leur progression.

L'enjeu est donc de maintenir la progression des entreprises les plus performantes, voire l'accélérer. Leur place dans le peloton de tête ne les dispense pas d'investir, d'innover et d'améliorer continuellement leurs façons de faire. La concurrence peut contribuer à maintenir cette pression à l'amélioration.

ENCADRÉ

Trois façons de mesurer la concurrence

L'**indice Herfindahl-Hirschman (IHH)** mesure la concentration d'un marché à partir des parts de marché des entreprises qui le composent. Il correspond à la somme du carré de ces parts. Plus l'IHH est élevé, plus l'activité est concentrée dans un petit nombre d'entreprises. Un marché composé de quatre entreprises détenant chacune 25 % des ventes aurait par exemple un IHH de 0,25, tandis qu'un monopole aurait un IHH de 1,00.

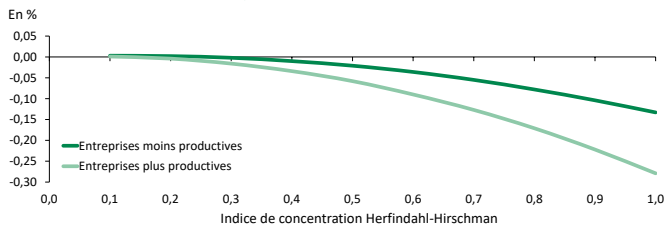
La **marge prix-coût** mesure l'écart entre le prix demandé et le coût marginal estimé de production. Elle donne une indication du pouvoir de marché dont disposent les entreprises.

L'**indicateur de Boone** mesure à quel point une plus grande efficacité se traduit par une meilleure performance sur le marché. Plus l'indicateur est négatif, plus les entreprises efficaces sont récompensées et plus la pression concurrentielle est forte. À l'inverse, lorsqu'il devient moins négatif, cela indique généralement un affaiblissement de la pression concurrentielle.

Graphique 3

Quand la concurrence s'affaiblit, les leaders semblent perdre davantage de vitesse

Effet estimé sur la croissance de la productivité du travail selon la concentration du marché



Faryaar, Rosell et Stegnaic, Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

La diversification change le contexte

Cette lecture prend une dimension particulière avec l'accélération actuelle des efforts de diversification commerciale. Pour les sept premiers mois de 2026, les exportations nominales canadiennes vers les marchés autres que les États-Unis s'affichaient en hausse de 52 % par rapport à la même période en 2024, portant leur part des exportations totales à 34 %, son niveau le plus élevé en plus de quatre décennies.

Une partie importante de cette progression provenait toutefois de l'or (dont le prix a doublé sur la période), à laquelle se sont ajoutées des exportations accrues de pétrole vers les marchés d'outre-mer, notamment grâce à au pipeline Trans Mountain.

Pour les produits fabriqués, le déplacement vers de nouveaux marchés a été beaucoup plus lent. Pour de nombreuses entreprises canadiennes, le marché américain offre des avantages de proximité, de taille et d'intégration des chaînes d'approvisionnement difficiles à reproduire ailleurs.

Exporter davantage vers l'Europe ou l'Asie signifie souvent composer avec des coûts de transport plus élevés, des délais plus longs, des normes différentes et des réseaux de distribution à bâtir. À cela s'ajoute la nécessité de se mesurer à des concurrents déjà bien implantés. Pour réussir cette diversification, les entreprises canadiennes devront souvent investir, adapter leurs produits et leurs processus et améliorer leur efficacité.

Croître en visant des marchés plus vastes

Nos travaux sur les PME exportatrices soulignaient déjà que celles qui participent au commerce international tendent à être plus innovantes, plus productives et plus rentables. Ils faisaient également ressortir le potentiel d'une plus grande diversification des PME canadiennes vers des marchés autres que les États-Unis.

Viser des marchés plus vastes peut ainsi favoriser la croissance des entreprises, accroître les volumes permettant de rentabiliser certains investissements et encourager le développement de capacités commerciales et opérationnelles plus importantes. Pour certaines entreprises, cette expansion peut aussi justifier des investissements directs à l'étranger afin de se rapprocher de ses clients, des fournisseurs ou de nouveaux bassins d'expertise et de capital.

L'internationalisation ouvre alors d'autres canaux de productivité. Une étude de Statistique Canada estime que les multinationales sont en moyenne 23 % plus productives que les entreprises non multinationales comparables. Une grande partie de cet avantage précède leur passage au statut de multinationale, mais les auteurs constatent également des gains associés à l'apprentissage qui suit l'internationalisation. Ils soulignent notamment le rôle de la recherche et développement (R-D), du développement de la propriété intellectuelle et de la capacité des entreprises à apprendre des marchés intérieurs et étrangers.

L'internationalisation peut ainsi exposer les entreprises à de nouvelles technologies, à de nouvelles pratiques de gestion et à de nouveaux bassins de connaissances. Leur capacité à absorber ces connaissances et à les intégrer à leurs propres activités peut à son tour soutenir leur progression, ce qui alimente ainsi un cercle vertueux.

Le précédent du premier accord de libre-échange avec les États-Unis

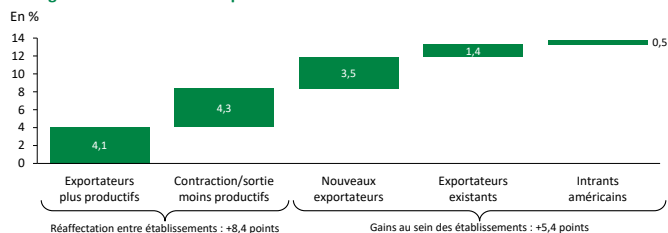
L'expérience du premier Accord de libre-échange Canada–États-Unis (ALECEU), conclu en 1987 et entré en vigueur en 1989, offre un précédent utile. Les travaux consacrés à cet épisode montrent que l'élargissement du marché accessible aux entreprises canadiennes avait alors généré des gains de productivité importants dans le secteur manufacturier.

Les travaux [en anglais seulement] de Trefler ainsi que de Lileeva et Trefler, repris par Affaires mondiales Canada, évaluent à 13,8 % l'amélioration de la productivité du secteur manufacturier canadien dans la foulée des concessions tarifaires de l'accord. Environ 8,4 points de pourcentage proviennent de la croissance des établissements exportateurs les plus productifs ainsi que de la contraction ou de la sortie d'établissements moins productifs. Les 5,4 points restants correspondent à des gains réalisés au sein même des établissements, notamment grâce aux investissements des nouveaux exportateurs et des exportateurs existants ainsi qu'à un meilleur accès aux intrants américains (graphique 4 à la page 4).

Graphique 4

L'ouverture commerciale avait relevé la productivité par plusieurs canaux

Effet global de l'ALECEU sur la productivité du secteur manufacturier canadien



ALECEU : Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis
Trefler, Trefler & Lileeva et Desjardins, Études économiques

Cet épisode historique montre surtout que l'ouverture commerciale peut agir sur la productivité par plusieurs canaux à la fois. Elle peut déplacer l'activité vers les entreprises les plus productives, tout en incitant ces mêmes entreprises, ou d'autres, à investir, à s'adapter et à améliorer leur efficacité.

Diversification, échelle et productivité

La diversification commerciale peut ainsi contribuer simultanément à élargir les débouchés des entreprises canadiennes, à exposer celles-ci à de nouvelles sources de concurrence et de connaissances ainsi qu'à réduire la concentration géographique de leurs marchés.

C'est particulièrement important pour les entreprises qui sont déjà les plus productives puisque leur position dans le peloton de tête ne garantit pas que leur productivité continuera de croître rapidement. Si la diversification, l'intensification de la concurrence et l'internationalisation amènent nos entreprises les plus performantes à s'améliorer davantage, ce serait peut-être la meilleure façon de ne pas « gaspiller une bonne crise ».