

# Deloitte.



Le Canada peut aspirer à une productivité durable  
s'il mise sur son plus grand atout : sa *main-d'œuvre*



## Productivité centrée sur l'humain

Le problème de productivité du Canada fait débat depuis les années 1980. Parmi les facteurs en cause, les experts citent le manque d'investissements dans les technologies, la dépendance à l'égard d'une main-d'œuvre canadienne bon marché et une culture d'entreprise prudente. À mesure que l'économie mondiale évolue, la productivité canadienne est remise sous la loupe. Au vu des maigres progrès accomplis après tout ce temps, **pourquoi les chefs d'entreprise devraient-ils faire de la productivité un impératif stratégique prioritaire aujourd'hui?** Et s'il faut se pencher une fois de plus sur ce problème, **ne pourrait-on pas l'aborder d'un nouvel angle?**

Quand les organisations cherchent à accroître leur productivité, elles sont souvent portées à se focaliser sur les résultats financiers et

à supposer qu'il faut absolument réduire la participation humaine. Si des finances en santé et des opérations rationalisées sont importantes, bien des organisations négligent le potentiel de gains de productivité durables que recèlent des facteurs centrés sur l'humain, tels que la structure organisationnelle, le travail assisté par les technologies, la culture du rendement et l'optimisation de l'exécution. Puisque plus de 70 % des initiatives de transformation ne produisent pas de valeur<sup>1</sup> durable, ce n'est pas en appliquant des solutions rapides pour économiser qu'on améliore la productivité. C'est plutôt en opérant de profonds changements dans le leadership, le travail et l'organisation.

**70 %**  
*des efforts de transformation ne parviennent pas à maintenir la valeur*

1. Les organisations ne peuvent pas changer si les dirigeants ne peuvent pas changer avec elles.

## Obstacles à la productivité et à l'investissement au Canada

Selon l'OCDE, le Canada affiche une croissance de la productivité quasi stagnante et un retard au chapitre de la production économique tirée des ressources naturelles, des ressources humaines et du capital. Le Conference Board du Canada souligne quant à lui que « **la productivité est le plus important déterminant du revenu par habitant d'un pays à long terme** ».

Notre stabilité économique est également menacée par des freins à la libéralisation du commerce, comme les droits de douane que les États-Unis pourraient imposer sur les importations canadiennes, et par la persistance d'obstacles au commerce interprovincial. Plusieurs facteurs sont invoqués pour expliquer le manque de compétitivité et de productivité du Canada :

### Incitatifs fiscaux

Ils font souvent passer la consommation avant le développement de nouvelles capacités.

### Subventions

Les aides sont réparties inégalement et profitent à une poignée d'élus.

### Peu d'acteurs dominants

Dans divers secteurs, les regroupements d'entreprises réduisent le besoin d'innover.

### Secteur public

On demande davantage d'effectifs, mais les résultats ne s'améliorent pas.

### Entrepreneuriat

De nombreuses jeunes entreprises se tournent vers la propriété et le capital de risque étrangers pour croître.

Le hic, c'est que les analyses économiques des problèmes de productivité du Canada sont souvent abstraites et déconnectées des décisions que prennent les chefs d'entreprise au quotidien. Des investissements de l'envergure requise pour fortifier le pays – dans l'éducation, les infrastructures, les technologies, la recherche-développement,

## *La productivité est le principal déterminant du revenu par habitant d'un pays à long terme*

l'innovation et la propriété intellectuelle – nécessitent des efforts concertés. Le Centre pour l'avenir du Canada de Deloitte a exploré ces questions et proposé des mesures comme la simplification de la réglementation, une répartition différente des dépenses et une réforme de l'éducation. Ces mesures sont nécessaires. Mais que peuvent faire les propriétaires et les gestionnaires d'entreprise en plus d'appuyer l'effort collectif?

## **Libérer le potentiel du capital humain pour bâtir une croissance durable**

Le capital humain est indispensable à l'obtention d'une productivité exceptionnelle dans les secteurs privé et public canadiens, en particulier compte tenu de nos liens économiques avec les États-Unis. Comme les médias braquent souvent les projecteurs sur le secteur des ressources naturelles (pétrole, gaz, potasse, nickel, uranium), nous négligeons le potentiel du capital humain canadien de stimuler la compétitivité et la productivité du pays. Or, nous sommes bien plus que « des coupeurs de bois et des piseurs d'eau ».

Placer le capital humain au cœur de notre stratégie nous permettra de mieux tirer parti de notre main-d'œuvre précieuse, mais sous-utilisée. Le Canada se classe au premier rang du G7 au chapitre de la proportion de personnes en âge de travailler titulaires d'un diplôme d'un collège ou d'une université<sup>2</sup>. Même si le consensus national sur l'immigration s'est effrité récemment, notre

pays continue d'attirer des talents diversifiés qui font l'envie de bien des économies avancées. Il ne faut pas sous-estimer le dynamisme des talents canadiens. Il faut toutefois réduire les frictions au sein des organisations et s'attaquer aux « arriérés organisationnels » qui se sont accumulés au fil de décennies de croissance mal encadrée. Manifestations de ces arriérés : un nombre sous-optimal de subordonnés directs des cadres, des niveaux de gestion trop nombreux, un chevauchement des responsabilités et des tâches mûres pour la numérisation et la prise en charge technologique, en particulier par l'intelligence artificielle (IA).

Optimiser le capital humain, ce n'est pas faire travailler les gens plus fort, plus longtemps ou pour un moindre salaire. C'est donner aux employés les moyens de travailler mieux, individuellement et collectivement, dans l'équipe de la bonne taille et avec les compétences requises pour réussir.

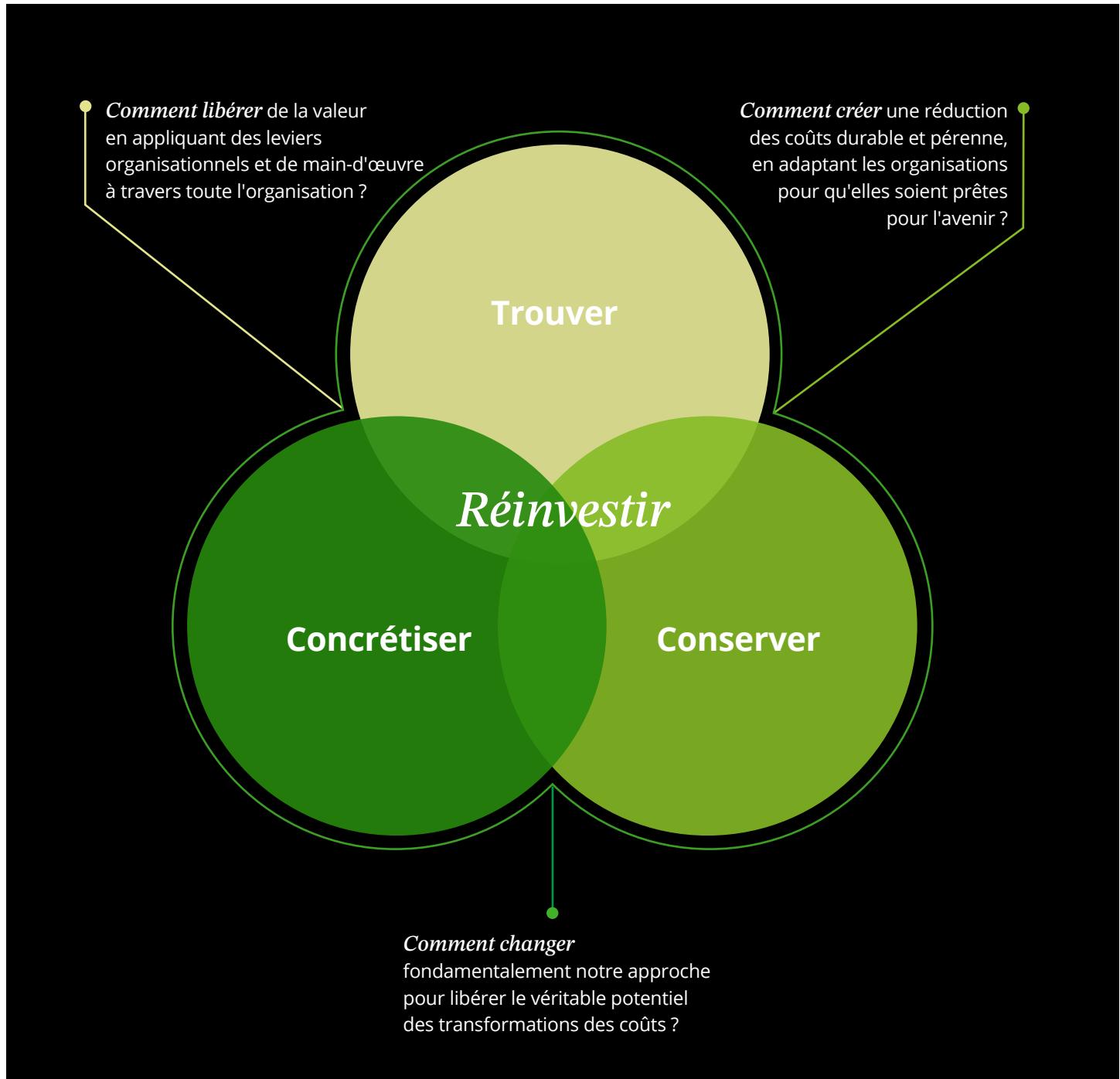
Pour accroître leur compétitivité, les entreprises canadiennes pourraient être portées à multiplier les mesures de réduction des coûts. **Nos recherches montrent cependant que 82 % de ces mesures n'ont pas atteint leurs objectifs en 2023**, principalement parce qu'elles se focalisent sur des suppressions de postes immédiates plutôt que sur des approches durables qui optimisent les structures organisationnelles, allègent les processus et redéfinissent le travail.

L'obtention de résultats fructueux et durables passe par une philosophie de « croissance alimentée par les économies », qui consiste, une fois les coûts réduits, à réinvestir les économies réalisées dans des domaines essentiels comme la transformation numérique, l'IA et la littératie des données. Cette stratégie permet d'acquérir une main-d'œuvre résiliente et prête pour l'avenir, ce qui favorise la croissance et l'innovation continues.

2. Statistique Canada - Un hommage aux travailleurs canadiens

## Comment extraire une grande valeur de la transformation des coûts axée sur le capital humain

Approche inspirée de la science des ressources humaines et visant à « trouver, concrétiser, réinvestir et conserver les gains de productivité »



## Pour créer de la valeur, il faut actionner la bonne combinaison de leviers liés à la structure et à la main-d'œuvre

Les organisations canadiennes devraient adopter une approche globale et actionner des leviers liés à la structure et à la main-d'œuvre pour améliorer efficacement et durablement leur productivité.

### *Amélioration de la productivité et des coûts de bout en bout*



*Votre modèle organisationnel peut-il être simplifié?*



*Le travail lui-même peut-il être simplifié?*

#### **Simplification de la structure**

La simplification de la structure consiste à alléger et à optimiser le modèle organisationnel pour accroître l'efficacité et réduire les coûts. Il s'agit d'effectuer une analyse approfondie de la main-d'œuvre pour repérer les redondances, les lacunes en matière de compétences et les possibilités de réalignement. Redéfinir les rôles et les responsabilités, éliminer les couches superflues et aligner la structure sur les priorités stratégiques permet de gagner en souplesse et en agilité. En plus de réduire les coûts indirects, la simplification améliore les processus décisionnels et la flexibilité opérationnelle, positionnant l'entreprise pour une croissance durable.

#### **Réorganisation et simplification du travail**

La réorganisation et la simplification du travail visent à alléger les activités et les processus pour éliminer les inefficacités et améliorer la productivité. Il s'agit de réorganiser des processus de travail pour éliminer des redondances, d'utiliser des technologies d'automatisation pour des tâches répétitives et de mener des audits des tâches pour repérer les activités sans valeur ajoutée. La planification stratégique de la main-d'œuvre et la simulation des coûts peuvent permettre de confirmer que les capacités s'alignent sur la demande, de prévenir des problèmes de dotation et d'optimiser l'affectation des ressources. À la clé : un flux de travail plus efficace et efficient, des coûts d'exploitation moindres et de meilleurs résultats globaux.



*La main-d'œuvre et l'environnement de travail peuvent-ils être simplifiés?*

#### **Optimisation de l'exécution**

L'optimisation de l'exécution consiste à restructurer la main-d'œuvre et l'environnement de travail d'une manière qui réduira les coûts tout en maintenant la qualité des services et la satisfaction de la clientèle. Il peut s'agir d'adopter des modèles de prestation comme l'externalisation, qui permet de maximiser l'utilisation des ressources et de faire des économies. Choisir stratégiquement les lieux d'implantation peut aussi permettre d'aligner les activités sur les objectifs organisationnels, en trouvant un équilibre entre les coûts et l'accès aux talents et aux marchés. Les alliances et les partenariats stratégiques sont d'autres moyens d'optimiser les ressources et de renforcer les capacités. Enfin, les régimes de travail flexibles, qui peuvent comprendre le télétravail et le recours à des travailleurs à la tâche, favorisent une gestion efficace des capacités. Ces mesures, appuyées par l'IA et l'analytique prédictive, permettent d'exécuter le travail de manière rentable tout en maintenant des normes élevées de qualité et de service.



*Peut-on libérer le potentiel d'équipes et de personnes à haut rendement?*

#### **Amélioration du rendement**

L'amélioration du rendement consiste à exploiter des technologies avancées, y compris l'IA, pour améliorer l'efficacité des personnes et des équipes. Il s'agit de fixer des mesures et des indicateurs de rendement clairs, d'instaurer des programmes de perfectionnement et de requalification pour combler des lacunes en matière de compétences, et de développer le leadership pour encourager l'innovation et la prise de mesures déterminantes. L'IA joue un rôle crucial en analysant le rendement en temps réel, en soutenant la prise de décisions fondées sur des données et en indiquant des aspects à améliorer. Des outils alimentés par l'IA peuvent aussi personnaliser les expériences d'apprentissage, optimiser les structures de rémunération et accroître la mobilisation des employés. L'objectif ultime : créer une main-d'œuvre hautement performante qui s'aligne sur les objectifs de rentabilité et favorise une croissance durable.



## É T U D E   D E   C A S

### L'exemple de notre Cabinet : suivre ses propres conseils et s'engager sur la voie d'une meilleure productivité

Notre Cabinet conseille les plus grandes entreprises du Canada (et du monde), tous secteurs confondus, au sujet de leurs problèmes de productivité. Or, d'aucuns feront valoir qu'il est bien plus facile de donner des conseils que de les appliquer. Nous souhaitons donc donner en exemple le parcours que le plus grand cabinet de services professionnels au Canada a lui-même entrepris pour porter sa productivité à un niveau semblable à celui que nous avons décrit ci-dessus.

Comme bon nombre de nos clients, nous avons mené plusieurs chantiers de structuration de l'organisation au cours des dernières années. Ces exercices ont touché nos fonctions administratives et de soutien et ont aussi comporté un réalignement mondial de nos pratiques tournées vers le marché. Un constat s'imposait de plus en plus : après des années de croissance indomptée, les structures manquaient d'efficacité. Le nombre de subordonnés directs des cadres était limité, les couches de gestion s'étaient multipliées et des tâches étaient faites en double dans l'organisation. La révision de notre modèle d'exploitation a résolu ces problèmes et a réduit les frictions dans le travail au jour le jour, tout en dégageant des économies.

Au-delà de la transformation de la conception organisationnelle, nous avons déployé beaucoup d'efforts pour automatiser des processus de base et trouver des usages à l'IA générative dans l'ensemble de l'organisation. Alors même que nous conseillons nos clients sur l'utilisation accrue de l'IA, nous ne manquons pas de constater que le secteur des services professionnels, créateur de produits de connaissances, est davantage à l'épicentre des bouleversements que nombre de ses

clients qui extraient des ressources ou qui fabriquent ou vendent des produits que nous consommons tous.

Notre adoption de l'IA est notre engagement à nous réinventer à nos conditions. Par exemple, nous avons mené une étude en 2024, à l'aide de notre outil Periscope, pour analyser en profondeur l'incidence que pourrait avoir l'IA générative sur nos activités. Periscope, conçu pour nous éclairer sur l'efficacité et les capacités de notre organisation, nous a révélé qu'environ 30 % des tâches au sein du Cabinet étaient automatisables ou risquaient d'être automatisées, et que cela touchait principalement les personnes en début de carrière et les secteurs centrés sur les technologies ou l'administration. Ces résultats ont mis en relief l'ampleur du potentiel qui pourrait être libéré grâce au recours stratégique à l'IA générative. L'étude a fourni une vue d'ensemble des domaines où l'automatisation pourrait être appliquée avec une efficacité maximale et nous a fait découvrir des cas d'usage de l'IA qui ont généré des économies et, surtout, qui ont permis à nos équipes de mieux se consacrer à des activités nécessitant jugement, expérience et nuances. Notre parcours ne fait que commencer, mais il ne fait aucun doute que nos méthodes de travail changeront radicalement au cours des mois et des années à venir.

Enfin, nous avons examiné de près nos modes et nos lieux de prestation. En définitive, nous devons arrimer nos services aux besoins et aux attentes de nos clients. Nous devons donc mieux utiliser nos services d'affaires mondiaux et nos centres délocalisés dans le monde

**30 %**  
*des tâches au sein du cabinet étaient automatisables ou risquaient de l'être, ce qui a eu un impact sur les collaborateurs en début de carrière*

entier, qui ont un accès inégalé aux talents techniques de pointe et aux écosystèmes d'entreprises en démarrage, ainsi que les avantages évidents de l'arbitrage de main-d'œuvre qui y est associé. Loin de « vider » nos établissements au Canada, nous restons fièrement le plus grand cabinet de services professionnels au pays détenu et exploité à 100 % par des Canadiens, avec ses milliers d'employés d'un océan à l'autre. En d'autres termes, nous démontrons qu'il est possible de mettre à profit les meilleurs éléments de ses effectifs canadiens diversifiés et talentueux et, parallèlement, les forces particulières des bassins de talents mondiaux.



## Conclusion

La réalisation d'améliorations durables de la productivité est une démarche continue qui nécessite clairvoyance stratégique et actions concrètes. Les dirigeants et les gestionnaires ont un rôle essentiel à jouer dans cette transformation. Les organisations canadiennes peuvent accroître nettement leur productivité à condition de faire du changement une priorité stratégique, de doter leurs équipes des outils et des compétences nécessaires, de suivre leurs initiatives de productivité à l'aide d'indicateurs clairs et de favoriser une culture de l'innovation où les nouvelles idées sont encouragées et mises à l'épreuve. En utilisant ces leviers stratégiques, elles réaliseront pleinement leur potentiel, ce qui accroîtra leur bénéfice tout en contribuant à la prospérité et à la compétitivité de notre économie. Comme en témoigne notre propre expérience, la

trajectoire peut être sinuuse et incertaine. Néanmoins, nous. Nous pouvons tous contribuer à accroître la compétitivité du Canada, et c'est dans nos organisations respectives que tout commence.

*En favorisant une culture d'innovation où les nouvelles idées sont encouragées et testées, les organisations peuvent améliorer considérablement leur productivité*

## Personnes-ressources

### Sandra Houillier

Associée, Technologie et Transformation, Capital Humain  
Deloitte Canada

514-814-1201

[shouillier@deloitte.ca](mailto:shouillier@deloitte.ca)

### Amir Rahnema

Associé, Leader en Design Organisationnel, Deloitte Canada

416-735-7590

[arahnema@deloitte.ca](mailto:arahnema@deloitte.ca)

### Marco Jaeger

Associé, Leader de la Transformation durable des coûts & Reprise

416-909-0858

[majaeger@deloitte.ca](mailto:majaeger@deloitte.ca)

### Jodi Baker Calamai

Associée directrice nationale, Capital Humain, Consultation, Deloitte Canada

416-278-3407

[jobaker@deloitte.ca](mailto:jobaker@deloitte.ca)

## Contributors

### Stephen Harrington

Associé, Stratégie et Perspectives de la Main-d'œuvre, Deloitte Canada

**Tom Alstein** Associée, Consultation  
Deloitte Netherlands

## **À propos de Deloitte**

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir <http://www.deloitte.com/ca/apropos>. Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable. Pour en apprendre davantage sur les quelque 412 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 14 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, X, Instagram, ou Facebook.