Deloitte.

Ensemble vers le progrès

CENTRE POUR L'AVENIR DU CANADA



Série souveraineté de Deloitte n° 1

Une PI plus forte :

la voie vers une souveraineté et une prospérité accrues

Table des matières

3 **SOMMAIRE EXÉCUTIF**

5 **INTRODUCTION**

6 Comment en sommes-nous arrivés là?
7 Le pouvoir est au bout du brevet
7 En tête au départ, à la traîne à l'arrivée
8 Valeur(s) en péril
8 Notre PI prend l'eau

9 **LES TROIS POINTS DE FUITE : LÀ OÙ LES CAPACITÉS CANADIENNES SE PERDENT, STAGNENT OU SONT TRANSFÉRÉES**

10 **Valeur non reconnue : ce que nous ne captons pas, nous ne pouvons pas le contrôler**
10 La création devance la gestion
11 L'affaire de tous, la responsabilité de personne
11 Une valeur cachée à la vue de tous
12 Une gestion déficiente réduit les options futures

12 **Valeur non réalisée : détenir n'est pas peser**
12 Peu d'entreprises ont une voie claire vers la valeur
13 Créer et vendre : deux compétences distinctes
13 Quand les bonnes idées se heurtent à des choix difficiles
14 Une commercialisation déficiente s'aggrave d'elle-même

14 **Valeur cédée : croître ne devrait pas signifier capituler**
15 Avec le succès, les enjeux grandissent
15 Le carburant de la croissance n'est pas ici
16 L'attrait de l'étranger, et comment y répondre
16 L'activité reste, la valeur migre

17 **UN PLAN À DEUX VOLETS POUR LA PI CANADIENNE**

18 **Volet I : Le guide d'action des entreprises pour la PI canadienne**
18 Faire de la PI un choix stratégique de la direction
19 Structurer l'entreprise pour concrétiser sa stratégie de PI
20 Rendre les actifs intellectuels visibles dans les décisions de financement
21 Miser sur la PI partagée pour renforcer les entreprises en croissance

22 **Volet II : Le pacte de souveraineté pour une PI plus forte**
22 Hisser le régime de PI du Canada aux normes mondiales
23 Tirer davantage de valeur commerciale de l'ingéniosité canadienne
25 Garder la PI canadienne entre des mains canadiennes

28 **CONCLUSION**

29 **ANNEXE : MÉTHODOLOGIE**

30 **REMERCIEMENTS**

31 **NOTES DE FIN**

Sommaire exécutif

Dans un monde où le leadership technologique détermine de plus en plus la puissance économique et géopolitique, le Canada ne tire pas pleinement parti de la valeur de sa propriété intellectuelle (PI).

15e Classement mondial du Canada pour les **intrants** de l'innovation[1]

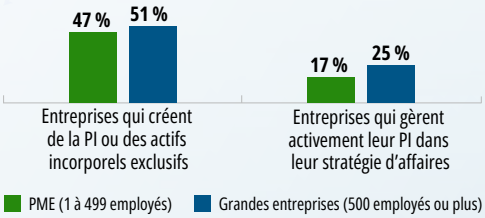
18e Classement mondial du Canada pour les **résultats** de l'innovation[1]

56 % des brevets inventés au Canada sont transférés à des entités étrangères[2]

8,97 G$ US **de plus** versés pour la PI étrangère que de revenus tirés de la PI canadienne en 2024[3]

Pour comprendre où la valeur se perd, nous commençons au sein des entreprises canadiennes, qui réalisent près de **60 %** des activités de R-D au pays et représentent **52 %** des investissements en R-D[4]. Un sondage national exclusif mené auprès de **650 entreprises canadiennes**, complété par **14 entrevues de suivi**, nous a permis de cerner **trois points de fuite de la valeur**.

1. Valeur non reconnue



Parmi les entreprises qui jugent la PI pertinente ou importante pour leurs activités, deux facteurs expliquent l'essentiel de l'écart.

Le premier est **l'attention**.

< 30 % des PME et des grandes entreprises accordent une **grande priorité** à la valorisation de leur PI[5]

Le second est **la capacité**.

4 PME sur 10 évoquent un financement insuffisant ainsi que le coût et la complexité de la protection de la PI comme des **obstacles importants**[5]

2. Valeur non réalisée

L'innovation produit un **actif**. Elle ne produit pas d'**acheteur**.

16 % des PME ont déclaré disposer de voies claires pour transformer l'innovation en valeur pour l'entreprise[5]

28 % des grandes entreprises ont déclaré disposer de voies claires pour transformer l'innovation en valeur pour l'entreprise[5]

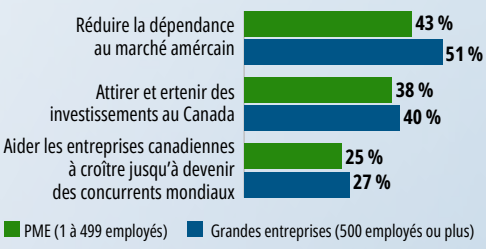
Franchir le seuil de la commercialisation

- L'actif règle-t-il un problème qui compte?
- Se distingue-t-il vraiment?
- Les données économiques justifient-elles le prochain dollar d'investissement?

3. Valeur cédée

Prendre de l'expansion à partir du Canada demeure un défi

Là où les dirigeants voient les plus grands écarts entre l'ambition et l'exécution



L'activité reste, la valeur migre

Les entreprises canadiennes subissent des pressions déterminantes qui les poussent à poursuivre leur expansion à l'étranger.

Le Canada conserve les emplois, les laboratoires et les activités quotidiennes.

D'autres captent la valeur.

À ce stade, la perte passe facilement inaperçue, justement parce que tant de choses semblent rester en place.

Le Canada a beaucoup de terrain à regagner et doit agir dès maintenant. Nous proposons un plan d'action à deux volets, combinant un guide d'action des entreprises pour la PI canadienne et un pacte de souveraineté pour une PI plus forte, afin d'arrimer les mesures prises par les entreprises aux conditions nécessaires dans l'écosystème pour commercialiser les innovations, prendre de l'expansion et conserver au Canada la valeur qui en découle.

Le guide d'action des entreprises pour la PI canadienne

Faire de la PI un choix stratégique de la direction
Les entreprises devraient considérer la littératie en PI comme une compétence essentielle pour les décideurs, au même titre que la littératie financière.

Structurer l'entreprise pour concrétiser sa stratégie de PI
La gestion de la PI doit devenir une fonction courante de l'entreprise, assortie de responsabilités claires, d'une supervision par le conseil d'administration et d'un lien étroit avec la stratégie.

Rendre les actifs intellectuels visibles dans les décisions de financement
Les entreprises devraient estimer le coût économique des conditions non monétaires rattachées au capital de croissance.

Miser sur la PI partagée pour renforcer les entreprises en croissance
Participer à des ententes collectives lorsque les actifs nécessaires pour livrer concurrence efficacement dépassent ce qu'une seule entreprise peut raisonnablement développer ou acquérir.

56 % des PME

42 % des grandes entreprises

déclarent peu ou pas de revenus de licences, de redevances ou de ventes

« Nous devons donner aux entreprises innovantes canadiennes les outils nécessaires pour repérer les éléments de PI qui ont de la valeur et les gérer de façon stratégique. Il faudra un changement de culture, un virage qui passe non seulement par une meilleure littératie en PI, mais aussi par une littératie en PI arrimée à la stratégie d'affaires. »

Elizabeth Dipchand, Avocate et stratège en PI, Dipchand LLP

Le pacte de souveraineté pour une PI plus forte

Hisser le régime de PI du Canada aux normes mondiales

Plusieurs outils et protections de PI offerts dans les économies innovantes de premier plan sont inexistants ou moins développés au Canada.

- Moderniser le droit des brevets en introduisant des mécanismes de « continuation » qui donnent aux innovateurs plus de souplesse pour gérer leur PI et commercialiser leurs innovations.
- Protéger les secrets commerciaux par la loi, en établissant des définitions, des protections et des recours plus clairs pour les actifs confidentiels de valeur.

Tirer davantage de valeur commerciale de l'ingéniosité canadienne

Le Canada peut reprendre et améliorer des modèles éprouvés pour bâtir les réseaux qui permettent aux capitaux et aux talents de circuler là où ils sont nécessaires.

- Bâtir une infrastructure qui mène du savoir au marché pour renforcer les capacités de commercialisation et mieux relier la recherche, les talents et les capitaux.
- Ouvrir la voie vers les premiers clients grâce à l'approvisionnement en innovation et à des mesures axées sur la demande qui aident les innovateurs canadiens à prendre de l'expansion.

Garder la PI canadienne entre des mains canadiennes

Pour assurer des résultats à long terme, il faut aussi conserver le contrôle des actifs d'importance stratégique.

- Intégrer des exigences de conservation de la PI et de création de retombées au pays au financement public et aux marchés publics.
- Établir une désignation de propriété intellectuelle sous contrôle canadien (PISCC) et une capacité nationale de gestion des actifs intellectuels stratégiques.

« Le Canada s'est doté d'un cadre stratégique plus solide pour instaurer une culture plus rigoureuse en matière de PI et de normes. Il reste toutefois beaucoup à faire pour la rendre concurrentielle à l'échelle internationale. »

John Knubley, Dirigeant, InnovAction

Références

1. OMPI, « Canada ranking in the Global Innovation Index 2026 », consulté le 2 octobre 2026.
2. Sénat du Canada, « Déclarations de sénateurs – La propriété intellectuelle au Canada », 6 octobre 2022.
3. Roger Alfredo Zamora Matute et al., « International Trade in Ideas, Know-how and Intellectual Property Tops USD 1.3 Trillion; the US and Japan lead Exports, Ireland and China lead Imports », OMPI, 22 septembre 2026.
4. Statistique Canada, « Recherche et développement industriels, 2022 (données réelles), 2023 (données provisoires) et 2024 (perspectives) », *Le Quotidien*, 5 septembre 2024; Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE Canada), « Indicateurs de performance et cibles : Accroître l'investissement dans la recherche et le développement », dernière modification le 14 février 2019.
5. Toutes les données du sondage proviennent du Sondage 2026 du CAC sur la PI et l'innovation.

Introduction

Prendre le contrôle des idées d'un pays, c'est-à-dire les détenir, les commercialiser et en tirer des revenus, constitue un élément essentiel de la souveraineté moderne. Pourtant, depuis des décennies, le Canada peine à tirer parti de sa chaîne de valeur de la propriété intellectuelle (PI). Aujourd'hui, les actifs incorporels comme les logiciels, les brevets et les données représentent plus de 90 % de la valeur des sociétés de l'indice S&P 500[1]. Dans un monde où le leadership technologique détermine de plus en plus la puissance économique et géopolitique, le Canada continue d'afficher un déficit commercial persistant au chapitre de la PI[2]. Nous ne faisons pas que laisser filer les retombées économiques de la PI : nous renonçons aussi à une part de notre souveraineté.

Le Canada a beaucoup de terrain à regagner et doit désormais le faire dans un contexte mondial qui se détériore. Les dix prochaines années offrent l'occasion de changer la trajectoire du pays en bâtissant des capacités dont les retombées continueront de croître bien au-delà de cet horizon. Le présent rapport pose donc deux questions : qu'est-ce qui empêche les entreprises canadiennes de créer, de capter et de conserver davantage de valeur issue de l'innovation? Et que faut-il changer au sein des entreprises et dans l'ensemble de l'écosystème pour améliorer les résultats du Canada?



Comment en sommes-nous arrivés là?

La rupture de l'ordre mondial a amené le Canada à réévaluer les facteurs qui sous-tendent sa position dans le monde. Les actifs incorporels occupent désormais une place dominante dans toute économie moderne. Historiquement, le Canada a organisé son économie autour des ressources naturelles que lui procurent une géologie et une géographie favorables. Le réalignement des relations commerciales lui offre une occasion stratégique de tirer encore davantage parti de ces atouts.

Ces forces ne représentent toutefois pas tout le potentiel du Canada. Les Canadiens sont aussi des explorateurs accomplis et des créateurs d'idées novatrices. Des chercheurs canadiens ont jeté les bases scientifiques de l'intelligence artificielle et décrit la première cellule souche. Ils ont donné au monde l'insuline, le canola et le téléphone. Un Canadien a même inventé les premières cellules artificielles dans sa chambre de résidence étudiante.

À mesure que la technologie définit la richesse, la sécurité et l'influence des nations, la capacité de créer et de contrôler la PI et d'en capter la valeur devient essentielle à la souveraineté. Le Canada dispose des atouts nécessaires pour réussir dans ce contexte : une population hautement scolarisée, des bassins de talents diversifiés, des établissements de recherche de calibre mondial et des forces reconnues à l'échelle internationale dans des domaines comme la physique théorique, la nanotechnologie, l'intelligence artificielle et l'informatique quantique. Dans le monde d'après la rupture, le défi consiste à transformer ce bagage de connaissances en un véritable moteur de propriété intellectuelle qui génère des brevets, des revenus de licences, des entreprises concurrentielles à l'échelle mondiale et des actifs essentiels détenus au pays. Conjugués à nos ressources naturelles, ces atouts constitueraient un puissant levier stratégique et économique.

Le pouvoir est au bout du brevet

Mao Zedong a déclaré : « Le pouvoir est au bout du fusil[3]. » Aujourd'hui, le pouvoir découle tout autant de l'ingéniosité, de l'invention et de l'innovation, qui se cristallisent toutes dans la propriété intellectuelle. Les pays qui se sont placés au centre des réseaux de connaissances, qui se sont rendus indispensables aux chaînes d'approvisionnement ou qui ont développé leur capacité à transformer leur savoir-faire en produits et services très recherchés négocient dans le nouvel ordre mondial en position de force. Leur présence à l'avant-garde de la science et de la technologie et leur capacité à convertir des idées en actifs renforcent leur souveraineté sur la scène internationale.

Les exemples ne manquent pas. La place centrale qu'occupe Taïwan dans la chaîne d'approvisionnement des semi-conducteurs le rend incontournable aux yeux de la communauté internationale et fait en sorte que d'autres pays ont intérêt à préserver sa souveraineté[4]. L'Ukraine s'est dotée, par nécessité, d'une redoutable capacité industrielle dans le domaine des drones; cette capacité constitue aujourd'hui un actif précieux qu'elle peut échanger contre des ressources et de l'armement de pointe pour défendre sa souveraineté[5]. La Corée du Sud a investi pendant des décennies pour devenir un grand exportateur de technologies essentielles à la fabrication de pointe et à l'électronique grand public[6]. Les pays menacés par des voisins belliqueux dotés d'économies et d'armées plus imposantes ont ainsi un modèle à suivre.

En tête au départ, à la traîne à l'arrivée

Malheureusement, le Canada ne tire pas pleinement parti de son potentiel de propriété intellectuelle. Les décideurs canadiens connaissent depuis longtemps cette fâcheuse habitude nationale qui consiste à développer une PI de valeur pour ensuite la vendre bien avant que sa valeur n'atteigne son plein potentiel. En 2022, le sénateur Colin Deacon a souligné que la proportion de brevets inventés au Canada et transférés à des entreprises étrangères avait plus que triplé en vingt ans, passant de 18 % à 56 %[7].

L'Indice mondial de l'innovation 2026 de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) illustre le terrain que nous perdons entre les *intrants* de l'innovation et ses *résultats* (figure 1). Le Canada se classe au 15e rang pour les intrants, mais seulement au 18e rang pour les résultats, soit ce que nous appelons un écart de classement des résultats de PI de trois rangs[8].

Il s'agit de l'écart le plus important parmi les pays du G7. Pour la plupart d'entre eux, l'écart est négatif : leur classement pour les résultats est meilleur que celui pour les intrants. Le cas le plus frappant est celui de l'Italie, qui se classe 21 rangs derrière le Canada pour les intrants, mais le devance tout de même de deux rangs pour les résultats.

Le Canada et l'Italie sont également les seuls pays du G7 qui affichent un déficit commercial au chapitre des licences de PI. En 2024, le Canada verse 17,07 milliards de dollars américains à l'étranger pour obtenir des licences de PI, alors qu'il ne génère que 8,1 milliards de dollars américains en revenus de licences[9].

Figure 1. Classement des pays du G7 dans l'Indice mondial de l'innovation 2026

Classement – intrants de l'innovation		Classement – résultats de l'innovation	
5	États-Unis	2	États-Unis
10	Royaume-Uni	4	Royaume-Uni
11	Japon	8	Allemagne
14	Allemagne	12	France
15	Canada	13	Japon
18	France	16	Italie
36	Italie	18	Canada

Source : Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, Indice mondial de l'innovation 2026.

Valeur(s) en péril

Le sous-investissement dans les actifs incorporels pèse réellement sur l'économie, et ses effets s'accumulent avec le temps. Statistique Canada estime qu'entre 2000 et 2019, la contribution du capital incorporel à la croissance de la productivité du travail au Canada représentait moins du tiers de ce qu'elle était aux États-Unis, alors que la contribution du capital corporel était à peu près la même des deux côtés de la frontière[10]. Cet écart donne à penser que le Canada ne profite pas pleinement des gains de productivité associés aux investissements dans les actifs fondés sur le savoir.

Cette situation serait à elle seule préoccupante en temps normal. Or, nous ne vivons pas en temps normal. Alors que la technologie devient un terrain où la souveraineté s'affirme et se dispute, les conséquences d'une perte de contrôle technologique passent de préoccupantes à alarmantes. Par exemple, le CLOUD Act américain permet aux États-Unis de contraindre les entreprises sous contrôle américain à divulguer des données, peu importe où ces données sont physiquement stockées[11]. Les pays qui dépendent de capacités externes, comme le stockage ou le traitement des données, n'exercent pas de véritable contrôle sur leurs infrastructures technologiques critiques. Cette dépendance limite leur capacité à exercer la souveraineté dont ils disposent sur papier.

Dans ce contexte, pour réaffirmer sa souveraineté, un pays doit se doter de ses propres actifs incorporels. Si le Canada maintient sa trajectoire actuelle, il continuera de perdre sa capacité à générer de la valeur économique et à protéger les intérêts canadiens. Pour assurer un avenir meilleur, le Canada doit endiguer ces pertes.

Notre PI prend l'eau

Cet avenir meilleur commence au sein des entreprises canadiennes. Ce qu'il faut développer, détenir, protéger, commercialiser, faire croître et conserver relève de décisions d'affaires, prises pour des raisons propres à chaque entreprise. Collectivement, ces décisions constituent une force majeure de l'économie de l'immatériel au Canada. Les entreprises réalisent près de 60 % des activités de R-D au pays et représentent 52 % des investissements en R-D[12].

Les entreprises ne font toutefois pas leurs choix en vase clos. Le présent rapport examine donc aussi le système plus large qui façonne les options à leur disposition et formule des recommandations pour mieux arrimer le cadre stratégique dans lequel elles évoluent à ce qu'elles peuvent apporter au Canada.

Notre analyse s'appuie sur un sondage mené auprès de 650 entreprises canadiennes, des PME aux grandes entreprises bien connues, ainsi que sur des entrevues de suivi approfondies avec 14 d'entre elles. Nous avons aussi échangé avec 18 spécialistes des politiques publiques au sujet de la création et de l'organisation de la PI, ainsi que des moyens d'en tirer un avantage. Ensemble, ces constats ont fait ressortir trois façons dont les entreprises canadiennes, et le Canada, ratent l'occasion de transformer l'innovation en avantage durable :

1. **Valeur non reconnue.** Des connaissances, des données, des processus, des conceptions et des technologies sont générés dans le cours normal des activités, sans jamais être gérés comme des actifs stratégiques. Les entreprises canadiennes perdent régulièrement de vue le potentiel de leur PI.
2. **Valeur non réalisée.** La PI est repérée et détenue, mais n'est jamais transformée en offre commercialisable ni engagée dans un processus crédible de mise en marché. La propriété, à elle seule, ne crée pas de capacités souveraines.
3. **Valeur cédée.** La PI est commercialisée, puis vendue à des acquéreurs étrangers ou délocalisée, ce qui plafonne la valeur réalisée au Canada. Le pays perd ainsi l'occasion d'approfondir les capacités qui sous-tendent sa prospérité à long terme et sa liberté de choix stratégique.



Les trois points de fuite : là où les capacités canadiennes se perdent, stagnent ou sont transférées

Les trois points de fuite : là où les capacités canadiennes se perdent, stagnent ou sont transférées

1. Valeur non reconnue : ce que nous ne captons pas, nous ne pouvons pas le contrôler

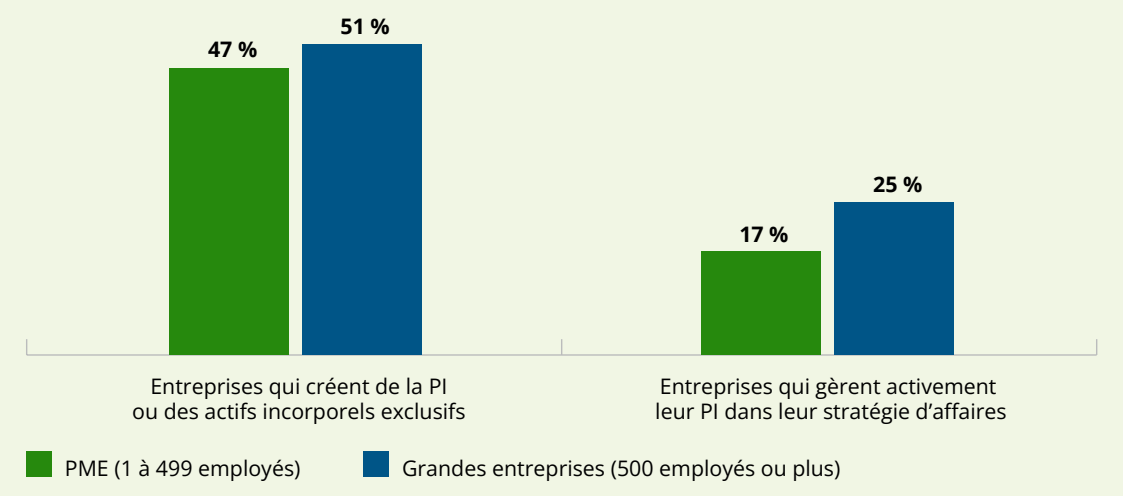
La première fuite est un problème de visibilité. Des actifs précieux (technologies exclusives, données, processus, marques et savoir-faire) qui pourraient accroître la productivité, la capacité industrielle et la compétitivité sont créés au sein des entreprises, puis restent dans l'ombre. Avant de pouvoir protéger, commercialiser ou faire croître un actif, une entreprise doit reconnaître ce qu'elle a créé et en saisir le potentiel de création de valeur. Nos recherches indiquent que bon nombre d'entre elles n'y parviennent jamais. Ce qui n'est pas reconnu ne peut être ni encadré, ni évalué, ni défendu.

La création devance la gestion

Les données du sondage font clairement ressortir cet écart (figure 2). Parmi les PME sondées, 25 % développent des processus ou un savoir-faire exclusifs; 21 %, des marques, des conceptions ou du contenu; 20 %, de nouveaux produits ou de nouvelles technologies; et 18 %, des logiciels, des données ou des outils numériques. Au total, 47 % créent au moins un type d'actif fondé sur la PI. Pourtant, seulement 17 % développent, protègent et gèrent activement leur PI dans le cadre de leur stratégie d'affaires. Parmi les entreprises de 500 employés ou plus, cette proportion n'atteint que 25 %.

> La création de PI est courante. Sa gestion est rare. C'est précisément dans cet écart que réside le problème.

Figure 2. Entreprises qui créent de la PI et des actifs incorporels comparativement à celles qui gèrent activement leur PI dans le cadre de leur stratégie d'affaires



Source : Sondage 2026 du Centre pour l'avenir du Canada (CAC) sur la PI et l'innovation. Échantillon de 439 PME et de 145 grandes entreprises.

L'affaire de tous, la responsabilité de personne

Deux facteurs expliquent l'essentiel de l'écart :

i. **Attention :** parmi les entreprises sondées qui jugent la PI pertinente ou importante pour leurs activités, seulement 30 % des PME et 28 % des grandes entreprises accordent une grande priorité à la valorisation de leur PI. Les exigences opérationnelles et les besoins immédiats des clients relèguent au second plan la réflexion sur le potentiel à long terme de ce que l'entreprise développe.

ii. **Capacités :** parmi les PME qui jugent la PI pertinente ou importante pour leurs activités, 75 % disent en saisir la valeur stratégique et économique, mais seulement 50 % ont accès à l'expertise nécessaire pour prendre des décisions éclairées à ce sujet. Les coûts creusent l'écart : 41 % évoquent un financement insuffisant pour les services juridiques, les conseils, l'enregistrement, la défense des droits ou la commercialisation, tandis que 40 % citent le coût et la complexité de la protection de la PI comme une contrainte.

Ce manque d'attention et de capacités se traduit souvent par une **responsabilité fragmentée.** Un employé repère un problème, une équipe technique conçoit la solution, le service juridique se prononce sur la propriété et les équipes commerciales gèrent les clients et les partenaires. Chacun agit judicieusement dans son champ d'action, mais personne n'assume la responsabilité du plein potentiel de l'actif ni de la façon dont les décisions d'aujourd'hui façonneront son avenir.

Par conséquent, des décisions déterminantes liées à la PI sont souvent prises avant même que l'actif ne soit reconnu comme de la PI. La première étape consiste simplement à reconnaître et à documenter ce que l'entreprise a créé. Sans cette visibilité, un actif peut voir son potentiel limité ou être perdu bien avant qu'il soit question d'un brevet ou d'une autre forme de protection officielle.

Une valeur cachée à la vue de tous

Les actifs incorporels naissent souvent du travail quotidien de résolution de problèmes d'affaires.

Une entreprise que nous avons interrogée – un grossiste, distributeur et fabricant de taille moyenne d'équipement pour spas (pompes de circulation, systèmes de filtration, etc.) – cherchait un lecteur de codes-barres prêt à l'emploi, mais aucune option ne faisait l'affaire. Un employé des TI a proposé d'en concevoir un, puis y a ajouté des fonctionnalités d'IA pour améliorer la lecture des codes et l'analyse des données. Ce qui n'était au départ qu'une solution de contournement opérationnelle est devenue une capacité distinctive qui permet de gagner du temps et surpasse les outils commerciaux offerts sur le marché. Selon le propriétaire, cette réussite découle d'une culture d'entreprise qui reconnaît clairement l'importance de la PI et récompense les employés qui proposent des idées.

Les actifs incorporels peuvent aussi être créés pour préserver des connaissances que l'entreprise possède déjà.

Par exemple, un fabricant de taille moyenne de produits de traitement de l'eau que nous avons interrogé évolue dans un créneau spécialisé d'un marché dominé par le commerce électronique et les magasins-entrepôts. Il se démarque grâce à l'expertise de son personnel, un avantage qui part avec chaque employé chevronné qui prend sa retraite. Pour préserver et transmettre ce savoir-faire, l'entreprise a conçu un outil propulsé par l'IA capable de capter ces connaissances et de les diffuser dans toute l'organisation.

Ces deux cas montrent comment de nouveaux actifs incorporels peuvent naître du travail quotidien de résolution de problèmes d'affaires et de la protection d'avantages existants.

Une gestion déficiente réduit les options futures

Les praticiens décrivent un phénomène récurrent de perte de contrôle sur les actifs, dans lequel des décisions en apparence routinières restreignent les droits futurs ou entraînent leur abandon : une invention est divulguée lors d'une conférence ou dans un livre blanc, ce qui compromet la possibilité de la breveter; un logiciel de tiers ou à code source ouvert est intégré à un produit sans que sa licence soit bien comprise; ou un contrat avec un client ou un gouvernement attribue la propriété à l'acheteur. Sur le moment, chaque décision peut sembler purement administrative. Il peut pourtant être difficile, voire impossible, de revenir en arrière.

Par exemple, l'entreprise d'équipement pour spas a été confrontée à ce problème lorsqu'elle a envisagé de vendre son lecteur amélioré par l'IA. L'outil fonctionnait suffisamment bien pour que l'entreprise y voie un potentiel commercial. Ce n'est qu'à ce moment qu'elle a découvert que le lecteur reposait sur un logiciel à code source ouvert assujetti à une licence copyleft. Pour le distribuer, l'entreprise aurait dû divulguer son code source, ce qui aurait compromis sa capacité à conserver le contrôle de l'avantage qu'elle avait créé. Le lecteur est resté utile à l'interne, mais faute d'avoir tenu compte plus tôt de la commercialisation et des restrictions de licence, l'entreprise s'est fermé la voie la plus directe vers le marché.

L'entreprise de traitement de l'eau faisait face au risque inverse. Son actif de valeur était le savoir-faire de ses employés chevronnés, et le danger n'était pas qu'elle le cède, mais qu'il parte tout simplement avec eux à leur retraite. En reconnaissant ces connaissances comme un actif et en concevant un outil pour les capter et les transmettre, l'entreprise a préservé un avantage existant tout en en créant un nouveau.

Ensemble, ces deux exemples montrent ce qu'une reconnaissance précoce permet de préserver. Pour l'entreprise d'équipement pour spas, une prise en compte plus précoce des licences aurait pu préserver la possibilité de transformer un outil interne en produit. Pour le fabricant de produits de traitement de l'eau, reconnaître le savoir-faire de ses employés comme un actif lui a permis de conserver et de diffuser des connaissances qui auraient autrement pu être perdues. Dans un cas, une gestion déficiente a restreint l'avenir de l'actif; dans l'autre, une gestion délibérée l'a prolongé.

Tous les actifs ne justifieront pas une protection, une commercialisation ou des investissements supplémentaires. Mais l'entreprise devrait faire ce choix de façon délibérée.

À l'échelle de l'économie, ces choix d'entreprise s'additionnent. Lorsque des actifs stratégiques ne sont ni reconnus ni encadrés, l'économie génère moins de produits, de partenariats et d'entreprises capables de transformer le savoir canadien en retombées économiques.

2. Valeur non réalisée : détenir n'est pas peser

La deuxième fuite de valeur correspond à un échec caractéristique du Canada : les entreprises créent et protègent des actifs de valeur, mais n'arrivent pas à en tirer quoi que ce soit. C'est ici que l'écart entre ce que les entreprises canadiennes créent et ce qu'elles captent est le plus grand.

Peu d'entreprises ont une voie claire vers la valeur

La plupart des entreprises sondées n'avaient pas de voie claire entre l'actif et le marché. Seulement 16 % des PME et 28 % des grandes entreprises ont déclaré disposer de voies claires pour transformer l'innovation en revenus, en gains de productivité, en économies de coûts ou en toute autre forme de valeur pour l'entreprise.

En fait, parmi les entreprises qui jugent la PI pertinente ou importante pour leurs activités, 49 % des PME et 51 % des grandes entreprises classent la transformation de la PI en actif commercialisable parmi leurs deux principaux défis liés à la PI. Les résultats le confirment : parmi ces entreprises, environ 40 % des PME et 26 % des grandes entreprises tirent peu ou pas de revenus de leurs actifs fondés sur la PI. La monétisation directe est encore plus limitée : plus de la moitié de ces PME (56 %) et 42 % de ces grandes entreprises déclarent peu ou pas de revenus de licences, de redevances ou de ventes. De plus, 21 % de ces PME et 18 % de ces grandes entreprises ne commercialisent ni ne monétisent activement leur PI.

Les données mettent toutefois en garde contre une vision trop étroite de la commercialisation. Environ 17 % de ces PME et 28 % de ces grandes entreprises font état de gains d'efficacité importants grâce à leurs processus, données, logiciels et savoir-faire exclusifs : une valeur captée *au sein* de l'entreprise plutôt que par l'octroi de licences, et qui échappe donc aux mesures de monétisation directe.

Le véritable critère n'est pas de savoir si un actif rapporte des redevances. Il s'agit plutôt de savoir si l'entreprise peut relier ce qu'elle crée à la façon dont la valeur se concrétise : dans les revenus, la productivité, les relations clients ou l'avantage concurrentiel.

Créer et vendre : deux compétences distinctes

L'innovation produit un actif. Elle ne produit pas d'acheteur. Pour combler cet écart, une entreprise doit répondre à une série de questions faussement simples : l'actif règle-t-il un problème qui compte? Se distingue-t-il vraiment? Les données économiques justifient-elles le prochain dollar d'investissement? Pour répondre à ces questions de façon constante, trois capacités sont nécessaires :

i. **Jugement sur la voie vers la valeur :** la capacité d'évaluer le potentiel d'un actif, de déterminer où et comment il pourrait créer de la valeur, et de décider s'il vaut la peine d'être exploité. Un bon jugement permet de distinguer un usage ponctuel au sein d'une seule division d'une occasion reproductible aux applications plus larges. Il suppose aussi de savoir quelle voie emprunter et quand renoncer.

ii. **Responsabilité commerciale :** une personne chargée de porter un actif jusqu'à ce qu'il produise un résultat d'affaires. Lorsque l'innovation relève d'une équipe technique, la protection de la PI de conseillers juridiques externes, la connaissance des clients de l'équipe des ventes et les décisions d'investissement de l'équipe des finances, chaque fonction peut faire du bon travail, mais l'actif risque de rester coincé entre elles, sans que son potentiel commercial se concrétise.

iii. **Stratégie de financement :** obtenir les capitaux nécessaires pour atteindre le marché sans céder le potentiel de gains en chemin. Le financement détermine non seulement si la commercialisation a lieu, mais aussi qui détient les actifs qui en découlent et qui en capte la valeur future.

Quand les bonnes idées se heurtent à des choix difficiles

La capture de la valeur dépend moins de ce qu'une entreprise invente que des décisions commerciales qu'elle prend ensuite.

Jugement sur la voie vers la valeur. *Deux entreprises ont abordé cette question sous des angles opposés. Une grande entreprise de construction canadienne avait résolu son principal problème d'ingénierie en mettant au point un système de production à grande échelle de bâtiments modulaires, de systèmes d'assemblage et d'aménagements intérieurs préfabriqués en usine, mais elle n'avait pas déterminé à qui il s'adressait. L'entreprise avait connu du succès avec des bâtiments institutionnels et des hôtels, mais la véritable percée est survenue lorsqu'un promoteur partenaire a remarqué que le gouvernement modifiait le zonage pour permettre les multiplex, les quadruplex et les maisons en rangée en banlieue. Le promoteur a reconnu l'occasion d'affaires et l'a présentée aux propriétaires : déployer leur système pour construire ces logements de densité moyenne, le « chaînon manquant » du marché résidentiel, un segment où l'offre manquait cruellement au moment même où la demande explosait. Le produit de base est resté pratiquement intact; c'est sa voie vers la valeur qui a changé.*

Une entreprise de logiciels en tant que service (SaaS) spécialisée dans l'automatisation des processus, dont le logiciel prend en charge la saisie de documents, l'extraction de données et le traitement des factures, avait le problème inverse : trop de fonctionnalités possibles et trop peu de capacité pour les développer. L'entreprise soumet donc directement chaque fonctionnalité potentielle à ses clients en leur demandant s'il s'agit d'un « incontournable » ou d'un « plus ».

L'une devait trouver son marché; l'autre devait recentrer son produit.

Responsabilité commerciale. *Une grande firme de conseil en TI et en transformation numérique a montré à quoi ressemble une véritable prise en charge du processus de PI. Un directeur de service a cerné le besoin, à l'interne, d'un outil de gestion du changement propulsé par l'IA. Il a obtenu de la haute direction du financement pour son développement et a porté le projet auprès de chacune des fonctions où il aurait autrement pu s'enliser – du prototype au produit fini, en passant par le projet pilote interne. L'outil est aujourd'hui offert en location au gouvernement du Canada et à des organisations à l'étranger.*

Stratégie de financement. *Un organisme sans but lucratif du secteur des biotechnologies qui aide à commercialiser des découvertes médicales canadiennes a résumé sans détour le dilemme de la PI : les capitaux disponibles pour financer la commercialisation se trouvent en grande partie à l'extérieur du Canada. Les accepter, c'est mettre en péril la PI même que l'organisme a pour mission de garder au pays. Pour conserver cette PI au Canada, l'organisme doit rivaliser avec des entreprises américaines plus grandes et mieux financées qui convoitent les mêmes découvertes et courtisent les mêmes chercheurs et entreprises. Il leur oppose des capitaux non dilutifs conçus pour être attrayants sans obliger les fondateurs à céder la propriété. L'organisme dispose du sens des affaires et de la stratégie industrielle nécessaires pour y arriver; ce n'est pas le cas de la plupart des petites sociétés pharmaceutiques canadiennes.*

Ce que ces quatre organisations ont en commun, c'est le sens des affaires : savoir quelle voie emprunter, qui est responsable du résultat et comment financer le parcours sans céder la valeur à laquelle il doit mener.

Une commercialisation déficiente s'aggrave d'elle-même

Lorsqu'une entreprise ne parvient pas à tracer la voie, l'innovation s'arrête avant de produire de la valeur. Les prototypes restent des prototypes, les projets pilotes ne deviennent jamais des produits et les marchés connexes demeurent inexplorés.

Le premier coût est assumé par l'entreprise : les dépenses de développement offrent un rendement plus faible, les capitaux restent immobilisés dans des projets sans points de décision clairs, et des idées prometteuses sont abandonnées prématurément tandis que d'autres, moins porteuses, continuent de mobiliser des ressources, faute de savoir les distinguer.

Laissée à elle-même, une commercialisation déficiente engendre d'autres faiblesses. De faibles rendements rendent le prochain investissement plus difficile à justifier, si bien que l'entreprise dépend d'un seul champion, d'un partenariat ponctuel ou d'une poignée de clients plutôt que d'un mécanisme reproductible pour amener ses actifs sur le marché.

Pour le Canada, la perte va bien au-delà de quelques contrats de licence ratés. Le pays reste coincé dans le même cercle : il produit des recherches, des idées et des jeunes pousses de premier ordre, mais capte trop peu de la valeur qui en découle.

3. Valeur cédée : croître ne devrait pas signifier capituler

La troisième fuite découle du succès, et c'est le pays, plutôt que l'entreprise, qui en paie le plus lourd tribut. Les entreprises canadiennes les plus prometteuses franchissent l'étape de la commercialisation pour constater que les capitaux et les marchés dont elles ont besoin pour prendre de l'expansion se trouvent ailleurs. Poursuivre sa croissance depuis l'étranger peut être un choix rationnel pour une entreprise, mais se traduit par une perte cumulative pour le Canada, qui conserve les retombées des premières activités, mais perd la propriété, les mandats et les rendements futurs.

Accéder aux marchés mondiaux est à la fois souhaitable et nécessaire, surtout lorsque les marchés continentaux sont aussi incertains. Le problème, c'est que trop d'entreprises canadiennes ne peuvent atteindre les marchés internationaux qu'en poursuivant leur expansion à l'étranger.

Avec le succès, les enjeux grandissent

Parmi les entreprises sondées qui jugent la PI pertinente ou importante pour leurs activités, celles qui tirent des revenus importants de leurs actifs fondés sur la PI sont environ trois fois plus susceptibles que celles qui en tirent peu de revenus de citer le passage à l'échelle comme leur principal défi (23 % contre 7 %). Une fois le seuil de la commercialisation franchi, un nouvel obstacle se présente aussitôt.

Franchir ce seuil exige plus qu'un bon produit, et notre sondage indique que nous n'en faisons pas assez pour faciliter le passage. Le quart des PME (25 %) et 27 % des grandes entreprises affirment que le Canada peine à faire de ses entreprises des concurrents mondiaux; 38 % des PME et 40 % des grandes entreprises soulignent la difficulté d'attirer et de retenir des investissements ici. Parmi les entreprises qui jugent la PI pertinente ou importante pour leurs activités, 30 % des PME et 16 % des grandes entreprises affirment que l'accès aux clients, aux partenaires, aux investisseurs et aux marchés publics limite leur capacité à capter la valeur de leur PI.

Les entreprises ne sont pas toutes aussi bien outillées lorsqu'elles atteignent ce seuil. Celles qui adoptent une approche plus stratégique de la PI sont beaucoup plus susceptibles de la protéger au-delà des frontières : 66 % des entreprises qui placent la gestion active de leur PI au cœur de leur stratégie d'affaires la protègent au Canada et à l'étranger, contre 29 % de celles qui la gèrent de façon informelle.

Le carburant de la croissance n'est pas ici

Les entreprises qui réussissent vendent partout dans le monde. Le problème, c'est que les capitaux, les clients phares et les partenaires dont une entreprise a besoin pour *soutenir* cette croissance mondiale sont trop souvent introuvables au pays.

C'est ainsi que l'ambition d'une entreprise peut se transformer en perte nationale. Ces pressions se manifestent successivement sous trois formes :

i. **Capacité opérationnelle.** Prendre de l'expansion exige plus que des capitaux. Une entreprise doit pouvoir fabriquer et distribuer à plus grande échelle, recruter des gestionnaires expérimentés et intégrer sa technologie aux activités de ses clients. Le goulot d'étranglement se situe souvent hors de l'entreprise elle-même. Les clients potentiels peuvent ne pas disposer des systèmes, de l'équipement ou de l'expertise nécessaires pour adopter une nouvelle technologie; les installations de production peuvent nécessiter des modifications coûteuses avant de pouvoir la déployer; et les fournisseurs peuvent être incapables de produire des composants spécialisés dans les volumes requis, avec la qualité voulue ou au rythme qu'exige la croissance. Une entreprise peut être prête à croître alors que l'infrastructure qui l'entoure ne l'est pas.

ii. **Dépendance externe.** Lorsque les entreprises ne trouvent pas au Canada les investisseurs, les clients phares, le capital patient, les partenaires de fabrication et les réseaux de distribution qu'exige leur croissance, elles se tournent vers des marchés où elles peuvent les trouver. Faute de solutions de rechange au pays, une entreprise négocie en position de faiblesse. Les partenaires étrangers peuvent offrir la voie de croissance la plus rapide, mais leurs capitaux, leurs clients et leurs exigences opérationnelles peuvent aussi déplacer le centre de gravité de l'entreprise vers l'étranger, non pas parce qu'elle souhaitait partir, mais parce qu'elle ne disposait d'aucun moyen viable de croître en restant au pays.

iii. **Ancrage stratégique.** La valeur part rarement d'un seul coup, à l'occasion d'une vente spectaculaire. Le plus souvent, elle migre à mesure que les relations nécessaires à la croissance s'accumulent ailleurs. Les capitaux et les relations clients se déplacent d'abord vers l'étranger; les activités commerciales, la haute direction et la prise de décisions suivent. Même si la propriété demeure canadienne sur papier, les capacités qui permettent à la valeur de fructifier se bâtissent ailleurs.

Ces pressions ne sont pas inévitables, et les entreprises ne sont pas impuissantes devant elles. Mais les choix qui s'offrent à une entreprise dépendent fortement de l'écosystème qui l'entoure. Pour ancrer davantage de valeur au Canada, il faut à la fois des décisions stratégiques de la part des entreprises et des solutions de rechange crédibles au pays lorsqu'elles recherchent des capitaux, des clients, des partenaires et des capacités de production.

L’attrait de l’étranger, et comment y répondre

Les pressions décrites ci-dessus se manifestent d’abord sous forme de risque.

Par exemple, un organisme sans but lucratif du secteur des biotechnologies qui finance la recherche canadienne sur le traitement du cancer et développe des capacités de fabrication au pays a décrit le piège : lorsque les capitaux nécessaires pour faire passer une découverte du laboratoire à la clinique ne sont pas disponibles au pays, les entreprises canadiennes se tournent vers de grandes sociétés américaines pour obtenir du financement. Elles perdent alors le contrôle de leur PI et une bonne partie de sa valeur à long terme. Le modèle de l’organisme est une réponse à cet attrait : il tisse des partenariats canadiens précisément pour éviter que la PI d’ici soit cédée en échange de financement étranger.

D’autres entreprises montrent qu’il est possible de résister à cet attrait, et qu’un rayonnement mondial peut coexister avec un port d’attache canadien.

Un fabricant canadien de camions-citernes spécialisés s’est associé à une entreprise américaine d’IA pour transformer sa plateforme en véhicules connectés permettant de suivre leur état, leur cycle de vie et leurs délais de livraison. Ce partenariat a aidé l’entreprise à percer de nouveaux marchés tout en conservant la fabrication, les emplois et le développement au Canada.

De même, une entreprise de logiciels en tant que service (SaaS) du secteur des biotechnologies a choisi le Canada comme base d’exploitation concurrentielle sur le plan des coûts, dotée d’un riche bassin de talents techniques, même si la plupart de ses clients et de son financement provenaient des États-Unis et d’Europe. Elle a ancré ici son siège social, sa propriété et sa recherche, tout en vendant sur les marchés étrangers.

Un fabricant d’équipement agricole haute performance a mis à l’essai de nouvelles machines auprès d’agriculteurs canadiens avant d’étendre ses activités aux États-Unis et, pour certains modèles, en Australie. Lorsque la demande était plus forte à l’étranger, il a conclu des partenariats avec des entreprises européennes et en a acquis certaines afin de percer les marchés d’Europe, d’Afrique et d’Amérique du Sud. Il a privilégié la protection par brevet et les partenariats à l’étranger pour les produits dont les marchés naturels se trouvent hors du Canada. Cette stratégie sur mesure l’a aidé à exporter des innovations développées au Canada tout en veillant à ce qu’elles demeurent compatibles avec l’équipement fabriqué à l’étranger.

Le fabricant de camions-citernes, l’entreprise de logiciels et le fabricant d’équipement agricole ont chacun trouvé leur propre façon de croître à l’international à partir d’une base canadienne. L’organisme sans but lucratif en biotechnologie existe parce que, trop souvent, les entreprises qu’il soutient n’y parviennent pas.

L’activité reste, la valeur migre

Une entreprise établie au Canada peut conserver ses scientifiques, ses ingénieurs et ses activités de R-D alors que l’orientation des produits, les clients clés et les décisions d’investissement se déplacent ailleurs. À ce stade, la perte pour le Canada passe facilement inaperçue, justement parce que, même après une acquisition, tant de choses semblent rester en place.

Ce qui migre, c’est la capacité de faire fructifier la valeur. Une entreprise qui garde ses capacités stratégiques au pays réinvestit les rendements d’un succès dans le suivant, par exemple dans de nouvelles recherches, des relations clients plus solides, une équipe de direction plus étoffée et la prochaine génération d’actifs. Plus elle répète ce cycle, plus elle le maîtrise. Il en va de même pour l’écosystème dans son ensemble : les entreprises naissent et disparaissent, mais les écosystèmes solides retiennent leurs talents, leurs connaissances et leurs capitaux et les remettent à profit dans de nouvelles entreprises plutôt que de laisser ces capacités quitter le pays.

L’objectif n’est pas de garder les entreprises canadiennes au pays. Il s’agit de faire du Canada la base de leur croissance mondiale, l’endroit où elles détiennent les droits, les relations et le pouvoir décisionnel nécessaires pour continuer de bâtir, cycle après cycle, en demeurant propriétaires de ce qu’elles créent plutôt que de devenir la source de l’avantage d’autrui.



Un plan à deux volets pour la PI canadienne

Un plan à deux volets pour la PI canadienne

Nous avons cerné trois points de fuite de la valeur dans le parcours d'une innovation, de la conception à la maturité. Les solutions que nous proposons s'appuient sur deux ateliers que nous avons organisés avec plus de 15 spécialistes de la propriété intellectuelle de l'industrie, des politiques publiques et du milieu universitaire, ainsi que sur des consultations auprès de spécialistes de Deloitte qui travaillent au carrefour de l'innovation, de la stratégie, de l'investissement et des politiques publiques.

Ces échanges ont confirmé que pour réduire l'écart entre la capacité d'innovation du Canada et ses résultats sur le plan de la propriété intellectuelle, il faudra une action concertée au sein des entreprises et dans l'ensemble de l'écosystème. Il faudra aussi de la confiance : les entreprises doivent démontrer qu'elles peuvent tirer une valeur durable de leurs investissements dans l'innovation, tandis que les gouvernements et les institutions doivent offrir des conditions stables et crédibles permettant aux entreprises d'investir, de commercialiser leurs innovations et de prendre de l'expansion au Canada.

Nous proposons donc un plan d'action à deux volets qui tient compte des choix et des capacités nécessaires à chaque étape du parcours d'innovation.

> ***Volet I :*** *Le guide d'action des entreprises pour la PI canadienne présente des mesures que les entreprises peuvent prendre sans attendre que les conditions nécessaires soient réunies sur le plan des politiques publiques. Il repose sur une cascade de choix stratégiques : les dirigeants déterminent où et comment l'entreprise entend livrer concurrence; ils mettent en place la gouvernance, les processus et les capacités nécessaires pour appuyer ces choix; ils obtiennent des capitaux à des conditions conformes aux objectifs à long terme de l'entreprise; et ils ont recours à des mécanismes collectifs lorsque l'action individuelle ne suffit pas.*
>
> ***Volet II :*** *Le pacte de souveraineté pour une PI plus forte reconnaît que les décisions des entreprises sont façonnées par l'écosystème dans lequel elles évoluent. Il propose un contrat social renouvelé autour de la propriété intellectuelle au Canada, s'appuyant sur les principes de l'innovation ouverte et de la gouvernance collaborative de la PI pour réunir les gouvernements, le milieu universitaire et les entreprises au sein d'une architecture commune d'incitatifs, d'attentes et d'institutions qui arrime mieux la réussite privée à l'intérêt national.*[13]

Les deux volets fonctionnent de concert. Au fil du temps, ils créent un cercle vertueux. À mesure que les acteurs du marché se familiarisent avec ces mécanismes et apprennent à leur faire confiance, les capitaux s'accumulent et davantage de ressources peuvent être réinvesties dans un écosystème favorable qui stimule la recherche et la commercialisation.*

Nous croyons que cette approche à deux volets peut permettre au Canada de se doter, d'ici 2035, d'un secteur de la PI plus solide et mieux protégé, qui contribue à la croissance économique et sert l'intérêt national.

Volet I : Le guide d'action des entreprises pour la PI canadienne

1. Faire de la PI un choix stratégique de la direction

Si la plupart des entreprises reconnaissent l'importance de la PI, peu font de la valeur qu'elles peuvent en tirer une priorité ou disposent de l'expertise nécessaire pour y parvenir. Pour combler cet écart, il faut d'abord que les conseils d'administration et les membres de la haute direction comprennent comment la PI soutient la stratégie globale de l'entreprise.

* Ces volets s'ajoutent à une foule d'autres solutions porteuses proposées par des organisations, des groupes de réflexion ou des groupes de travail et qui ne sont pas reprises ici. Mentionnons notamment l'ajout de conditions exigeant le maintien de la PI au Canada au financement de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE), les régimes fiscaux liés à l'innovation (parfois appelés « boîtes à brevets » ou « boîtes à PI ») qui récompensent la conservation de la PI et sa commercialisation au pays, ainsi que les services d'accompagnement réglementaire.

La PI ne devrait pas être considérée comme un résultat juridique découlant de décisions stratégiques déjà prises. Elle fait partie des choix qui s'offrent à une entreprise lorsqu'elle détermine où livrer concurrence et comment gagner. Les dirigeants doivent comprendre comment la création, la détention, la protection, le partage, l'octroi sous licence ou l'acquisition d'actifs intellectuels peuvent renforcer la différenciation, améliorer la productivité, donner accès à des marchés, générer des revenus ou accroître le pouvoir de négociation.

Les entreprises devraient donc considérer la littératie en PI comme une compétence essentielle pour les décideurs, au même titre que la littératie financière. Les dirigeants doivent en avoir une compréhension pratique suffisante pour poser les questions qui comptent : quels actifs sont importants, comment soutiennent-ils la position concurrentielle de l'entreprise, que faut-il protéger ou partager, et comment la valeur sera-t-elle captée en fin de compte? C'est sur cette base que reposent une gouvernance efficace de la PI, une responsabilisation claire et des investissements judicieux.

Les entreprises canadiennes peuvent commencer par les ressources déjà offertes par l'entremise d'ÉleverlaPI, du Collectif d'actifs en innovation (CAI) et des conseillers en PI de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC). Des programmes complémentaires, comme le Programme de gouvernance de l'innovation du Conseil canadien des innovateurs, peuvent aussi aider les administrateurs et les dirigeants à acquérir les capacités de gouvernance nécessaires pour superviser la propriété intellectuelle et les autres actifs d'innovation[14].

La formation structurée n'est toutefois qu'un point de départ. La littératie en PI doit devenir une compétence mise au service de la prise de décision, renforcée par des discussions stratégiques régulières, l'examen des actifs ainsi que les grandes décisions d'investissement et d'entrée sur de nouveaux marchés.

Ce que nous avons entendu lors des consultations du CAC

> « Nous devons donner aux entreprises innovantes canadiennes les outils nécessaires pour repérer les éléments de PI qui ont de la valeur et les gérer de façon stratégique. Il faudra un changement de culture, un virage qui passe non seulement par une meilleure littératie en PI, mais aussi par une littératie en PI arrimée à la stratégie d'affaires. »
>
> **– Elizabeth Dipchand, avocate et stratège en PI, Dipchand LLP**

2. Structurer l'entreprise pour concrétiser sa stratégie de PI

L'intention stratégique doit s'appuyer sur la façon dont l'entreprise est organisée. Notre diagnostic a révélé que la fragmentation des responsabilités empêche les entreprises de reconnaître leurs actifs intellectuels, de faire des choix délibérés à leur égard et de mener les occasions les plus prometteuses jusqu'à la commercialisation. Pour combler cet écart, la gestion de la PI doit devenir une fonction courante de l'entreprise, assortie de responsabilités claires, d'une supervision par le conseil d'administration et d'un lien étroit avec la stratégie.

Les entreprises devraient mettre en place un processus reproductible pour repérer ce qui est créé dans l'ensemble de l'organisation et évaluer comment ces actifs pourraient soutenir la stratégie concurrentielle choisie par l'entreprise. Cette évaluation devrait tenir compte de leur potentiel pour améliorer la productivité, résoudre les problèmes des clients, différencier les produits, donner accès à des marchés, générer des revenus ou renforcer la position de négociation de l'entreprise. Une vue d'ensemble du portefeuille peut ensuite aider à comparer les occasions en fonction de la demande du marché, des voies vers la valeur, des options de protection et des ressources nécessaires pour les exploiter.

La structure appropriée variera d'une entreprise à l'autre. Certaines pourront commencer par une responsabilité claire au sein de la haute direction, un recensement continu des actifs et des examens semestriels du portefeuille. D'autres auront besoin d'équipes consacrées à l'innovation, d'une gouvernance interfonctionnelle, d'une expertise spécialisée et de plateformes de collecte d'idées, de gestion du portefeuille d'innovation ou de gestion de la PI. L'objectif n'est pas de créer des processus qui deviennent une fin en soi, mais de mettre en place la gouvernance, les pratiques de gestion et les systèmes nécessaires pour traduire les choix stratégiques de l'entreprise en résultats commerciaux.

Ce que nous avons entendu

« L'approche doit être portée par la direction, ce qui signifie que les dirigeants d'entreprise doivent bien comprendre ce que la PI représente pour leur organisation et comment l'utiliser de façon stratégique. »

– Karima Bawa, présidente du conseil, Propriété intellectuelle Ontario

« Une fois cette stratégie en place, le repérage en découle assez facilement. La stratégie fournit un cadre pour décider de ce qu'il faut capter et du type de droits à utiliser. »

– Mike McLean, chef de la direction, CAI

3. Rendre les actifs intellectuels visibles dans les décisions de financement

Les entreprises évaluent parfois des offres de financement étrangères sans tenir pleinement compte de la valeur à long terme des droits et des options stratégiques auxquels elles renoncent.

Les entreprises devraient estimer le coût économique des conditions non monétaires rattachées au capital de croissance, notamment la cession de la PI existante et future, les exigences de relocalisation, la perte de contrôle opérationnel et les dispositions de sortie. Documenter et évaluer les actifs incorporels avant une opération de financement peut aider à prévenir des pertes évitables et à réduire le risque que l'entreprise soit sous-évaluée.

Mais l'évaluation à elle seule ne suffira pas à obtenir du capital patient. Les entreprises doivent aussi gagner la confiance des conseils d'administration, des investisseurs et des marchés financiers en montrant comment leurs dépenses en innovation s'arriment à leur stratégie, comment la PI soutient une voie crédible vers la valeur et comment la direction mesurera les progrès et réaffectera les ressources lorsque les hypothèses ne se vérifient pas. Une présentation claire des choix concurrentiels de l'entreprise, de la façon dont ses actifs intellectuels créent un avantage, des capacités et du financement nécessaires ainsi que du moment où les résultats devraient se concrétiser peut aider à distinguer un investissement de croissance rigoureux de dépenses en innovation sans débouché commercial.

Les entreprises peuvent commencer par documenter leurs actifs intellectuels et consulter le guide gratuit du gouvernement du Canada sur l'évaluation de la PI afin de mieux comprendre leur situation[15]. Elles devraient jumeler ce travail à un plan de commercialisation et de financement crédible qui met clairement en évidence, pour les décideurs, les rendements attendus et les compromis stratégiques.

4. Miser sur la PI partagée pour renforcer les entreprises en croissance

Les entreprises devraient envisager de participer à des ententes collectives lorsque les actifs nécessaires pour livrer concurrence efficacement dépassent ce qu'une seule entreprise peut raisonnablement développer ou acquérir. Les portefeuilles partagés et les autres mécanismes collectifs peuvent donner aux entreprises participantes accès à des droits complémentaires, les aider à mieux composer avec les risques d'atteinte aux droits de PI et renforcer leur position dans les négociations avec leurs partenaires, leurs concurrents et les titulaires étrangers de PI.

Au Canada, le CAI administre le Programme sur le Collectif de brevets du gouvernement fédéral, grâce auquel ses membres ont accès à un portefeuille de brevets partagé. Lorsque ce portefeuille offre une couverture pertinente, la participation peut procurer aux entreprises des capacités et des options défensives qu'il serait difficile ou coûteux de réunir seules[16].

Ce que nous avons entendu

« Les collectifs de brevets, ou regroupements de brevets, sont encore plus justifiés aujourd'hui, alors que le Canada cherche à bâtir des chaînes d'approvisionnement et des chaînes de valeur plus souveraines. Notre capacité à y parvenir dépendra de l'accès à la propriété intellectuelle et de la liberté d'exploitation. Si les entreprises n'ont pas cette liberté d'exploitation, elles subiront des pressions de la part des titulaires étrangers de PI, à moins que nous mettions en place des mécanismes qui leur permettent de bâtir des positions collectives plus solides. »

– Mike McLean, chef de la direction, CAI

« Parmi les possibilités d'action publique qui m'enthousiasment le plus pour aider nos entreprises à prendre de l'expansion ici, il y a l'achat et la mise en commun de brevets stratégiques, ainsi que la possibilité de déployer à plus grande échelle certaines des premières expériences menées en ce sens au Canada. »

– Vass Bednar, directrice générale, Canadian Shield Institute

Volet II : Le pacte de souveraineté pour une PI plus forte

Un contrat social renouvelé entre les entreprises, les gouvernements et les chercheurs canadiens peut créer un environnement plus favorable aux innovateurs et mieux arrimé aux intérêts nationaux. Un tel contrat suppose des engagements de part et d'autre : le secteur public prend des engagements fermes envers les acteurs privés, et les acteurs privés qui acceptent une forme ou une autre de soutien public prennent des engagements vérifiables et contraignants dans l'intérêt national.

Les recommandations qui suivent portent sur les principaux enjeux relevés dans le présent rapport. Elles accordent la priorité aux réformes visant à moderniser le régime de PI du Canada, à lever les obstacles à la commercialisation, à élargir l'accès aux capitaux et à garder une plus grande part de la propriété intellectuelle entre des mains canadiennes.

1. Hisser le régime de PI du Canada aux normes mondiales

Les spécialistes ont souligné que plusieurs outils et protections de PI offerts dans les économies innovantes de premier plan, en particulier aux États-Unis et en Europe, sont inexistants ou moins développés au Canada. Ces différences peuvent influer sur la façon dont les entreprises gèrent leurs actifs intellectuels, commercialisent leurs innovations et décident où ancrer leurs portefeuilles de PI.

Le cadre canadien actuel offre moins d'options pour faire valoir des revendications supplémentaires ou de portée différente à partir d'une divulgation antérieure[17]. Des dispositions permettant la « continuation », ou une solution canadienne conciliant la souplesse pour les innovateurs et la prévisibilité pour les concurrents, permettraient au Canada de s'aligner sur les pratiques exemplaires. Karima Bawa, présidente du conseil de Propriété intellectuelle Ontario, nous a confié : *« Quand je compare la possibilité de déposer seulement une demande divisionnaire au Canada à celle de déposer une demande de « continuation », cela devient un problème lorsque je ne peux pas faire ici ce que je peux faire aux États-Unis. Cela limite mes options, alors je dois me demander : est-ce que je veux vraiment que mes brevets soient canadiens? »*

Le droit canadien des brevets ne prévoit pas de « continuation », c'est-à-dire la possibilité de déposer une nouvelle demande fondée sur une demande antérieure encore en instance pour faire valoir des revendications supplémentaires sur la même invention. Cette option procure aux inventeurs une souplesse stratégique[18].

La protection des secrets commerciaux pourrait elle aussi faire l'objet d'une réforme. De nombreuses entreprises tirent un avantage concurrentiel de processus, de données, de poids de modèles†, d'algorithmes et d'un savoir-faire exclusifs qui ne sont pas, ou ne peuvent pas être, brevetés[19]. Les secrets commerciaux sont protégés par la loi aux États-Unis comme dans l'Union européenne. Si les entreprises canadiennes disposent de recours fondés sur la common law et les contrats, les protections demeurent fragmentées[20]. Des définitions, des protections et des recours plus clairs dans la loi pourraient offrir une plus grande certitude aux entreprises dont les actifs les plus précieux sont confidentiels plutôt que brevetés. Cet enjeu touche un large éventail de secteurs, de la fabrication de pointe aux logiciels et aux sciences de la vie. L'émergence de l'IA générative a encore accru l'importance stratégique des secrets commerciaux, en particulier lorsque la valeur réside dans des ensembles de données et des poids de modèles exclusifs[21].

† Les poids d'un modèle sont les paramètres numériques appris par un modèle d'IA; ils encodent les régularités présentes dans les données d'entraînement et déterminent en grande partie la façon dont le modèle traite l'information et génère des résultats. Voir Stanford University Human-Centered Artificial Intelligence, « What are Weights? », consulté le 1er octobre 2026.

La modification du droit des brevets et l'adoption d'une loi sur la protection des secrets commerciaux sont des réformes structurelles qui prendront vraisemblablement des années pour aboutir. Ces réformes devraient être menées dans le cadre d'une stratégie nationale de PI renouvelée, axée sur la souveraineté et l'autonomie stratégique‡. Elles devraient s'accompagner de mesures à court terme qui ne nécessitent aucune loi et pourraient être mises en œuvre en moins d'un an, comme des services administratifs partagés pour les bureaux de transfert de la technologie (BTT) (2a), un volet ouvert au sein de Solutions innovatrices Canada (2b) et des conditions de conservation de la PI dans les nouvelles ententes de financement (3a).

Ce que nous avons entendu

« Il y a de petites choses que nous pouvons faire, notamment nous inspirer des pratiques exemplaires européennes de création et de gestion de la PI afin que la PI canadienne redevienne pertinente à l'échelle mondiale. Et mettre en œuvre les stratégies de PI que les Américains maîtrisent déjà; il n'y a donc rien à réinventer. Il s'agit de reprendre des stratégies de PI qui ont fait leurs preuves ailleurs, de les adapter à notre position concurrentielle et de mettre la PI au service du Canada. »

– Jim Hinton, fondateur, Own Innovation

2. Tirer davantage de valeur commerciale de l'ingéniosité canadienne

a) Bâtir une infrastructure qui mène du savoir au marché

Les initiatives de transfert de connaissances relient la recherche appliquée à l'industrie, en amenant des technologies de pointe sur le marché et en intégrant une perspective commerciale à la recherche. Au Canada, ce rôle revient traditionnellement aux BTT rattachés aux universités et aux établissements de recherche. Chaque bureau gère son propre portefeuille et son propre budget, sans économies d'échelle, et rivalise pour attirer les talents en PI, peu nombreux à l'échelle nationale. Les compétences recherchées vont au-delà de l'expertise juridique : elles comprennent la connaissance des processus administratifs dont dépend l'octroi de licences, ainsi que le flair commercial de personnes qui ont fondé et dirigé des entreprises. Lorsque les revenus de licences reviennent à l'établissement selon des formules prédéterminées plutôt qu'au BTT lui-même, les bureaux disposent de peu de moyens pour réinvestir dans les capacités qui leur manquent. Accroître le financement de la structure actuelle ne ferait en grande partie que reproduire les mêmes contraintes.

La question n'est donc pas de savoir si le Canada est prêt pour un nouveau modèle, mais plutôt si le modèle actuel permet de sortir du cercle vicieux créé par le manque de capacités. Le Québec offre une réponse. Axelys, un organisme sans but lucratif financé par le gouvernement et créé en 2021 pour regrouper les anciennes sociétés de valorisation de la province, donne aux établissements de recherche publics accès à une expertise mutualisée, à des services de gestion de la PI et à du financement pour la preuve de concept[22]. Les établissements choisissent d'y recourir ou non. Cette structure semi-centralisée procure des économies d'échelle sans supplanter les bureaux existants.

‡ L'actuelle Stratégie en matière de propriété intellectuelle du Canada, lancée en 2018, mettait l'accent sur la littératie en PI, les outils de PI partagée comme le Collectif de brevets et des modifications législatives visant à freiner les comportements de mauvaise foi. Elle ne s'attaquait pas aux outils qui influent sur l'endroit où les entreprises ancrent leurs portefeuilles, ni à la question de savoir si la PI canadienne reste entre des mains canadiennes.

Ailleurs au Canada, une première étape concrète consisterait à mettre en commun des fonctions de soutien administratif, comme la stratégie de PI, la gestion de portefeuille et l'administration des licences, entre des BTT qui fonctionnent aujourd'hui en vase clos. Une partie de l'infrastructure existe déjà : des structures collectives comme le CAI (voir le volet I) pourraient être mises au service des BTT aussi bien que des entreprises, si les incitatifs des programmes récompensaient les bureaux qui mettent leurs capacités en commun plutôt que de les reproduire chacun de leur côté. L'entente récente entre quatorze organismes de soutien en PI visant à coordonner leurs efforts d'éducation en PI témoigne d'un intérêt pour ce type de collaboration[23].

Le modèle le plus ambitieux est celui de Fraunhofer, en Allemagne, un réseau d'instituts de recherche appliquée qui travaillent en étroite collaboration avec l'industrie. Ce réseau reçoit des subventions de base du gouvernement fédéral et des gouvernements des Länder, mais ses instituts doivent tirer les deux tiers de leurs revenus de projets gouvernementaux ou de contrats avec l'industrie, ce qui leur impose une discipline de marché[24].

La création d'un équivalent canadien nécessiterait un important travail de conception institutionnelle et un financement soutenu. Un point de départ pourrait consister à accueillir un institut Fraunhofer au Canada, avec un financement de base assuré par les gouvernements fédéral et provinciaux, à l'image de Fraunhofer USA, en activité depuis 1994[25].

Il ne s'agit pas d'options concurrentes, mais d'étapes successives. La mise en commun des fonctions de soutien administratif permet de bâtir le bassin de talents et les habitudes de collaboration que requiert le regroupement des capacités, et ce regroupement permet d'atteindre l'échelle nécessaire à la viabilité d'un réseau inspiré du modèle Fraunhofer.

b) Ouvrir la voie vers les premiers clients

Les entreprises ont besoin de liquidités tout au long de leur croissance, que ce soit sous forme de capitaux d'investissement ou de revenus. Les entreprises innovantes doivent en plus concevoir et mettre à l'essai des prototypes avant d'entrer sur le marché, puis trouver leurs premiers clients pour des produits nouveaux ou de niche.

Solutions innovatrices Canada (SIC) s'appuie sur l'approvisionnement fédéral pour répondre à ces deux besoins. Son volet Défi finance de petites entreprises pour qu'elles développent des preuves de concept et des prototypes en réponse à des problèmes soumis par des ministères fédéraux[26]. Son volet Mise à l'essai achète des prototypes à un stade avancé afin que les ministères puissent les tester en contexte opérationnel. Les innovations mises à l'essai avec succès peuvent ensuite être inscrites sur une liste de fournisseurs auprès de laquelle les ministères peuvent s'approvisionner directement pendant un maximum de trois ans[27]. En juillet 2026, le gouvernement fédéral a jumelé SIC à un nouveau programme d'approvisionnement auprès des petites entreprises visant à simplifier la passation des marchés fédéraux[28].

Deux lacunes subsistent. D'abord, SIC n'offre aucun point d'entrée permanent aux technologies à un stade précoce qui ne répondent pas encore à une demande formulée par un ministère : le financement du volet Défi répond aux problèmes soumis par les ministères, et le volet Mise à l'essai n'accepte que des innovations prêtes à être testées en contexte opérationnel, et ce, au moyen d'appels périodiques. Ensuite, les spécialistes consultés indiquent que les entreprises qui ont mené à terme un contrat de SIC peinent souvent à décrocher les contrats plus importants ou récurrents qui devraient suivre, notamment parce que les achats subséquents sont laissés à la discrétion des ministères et doivent généralement être financés à même leur propre budget.

i. **Élargir et renforcer le parcours d'approvisionnement en innovation**

Un volet ouvert de SIC qui accepterait des propositions portant sur des innovations à un stade précoce, sans qu'un appel de propositions précis ait été lancé, aiderait à combler la première lacune. Il permettrait aussi à SIC de jouer un rôle d'intermédiaire entre les ministères et l'industrie, en communiquant les besoins des ministères à l'industrie tout en montrant aux ministères ce qui émerge dans des domaines en évolution rapide avant qu'ils ne définissent leurs défis.

Un parcours plus solide permettrait aussi de corriger les pratiques d'approvisionnement qui excluent involontairement les entreprises en démarrage, notamment les critères d'évaluation qui favorisent les technologies éprouvées et les cycles d'approvisionnement trop longs pour des entreprises aux ressources limitées. Le nouveau programme d'approvisionnement auprès des petites entreprises se prête tout particulièrement à ce travail. Un examen du parcours des entreprises après un contrat de SIC, mené avec SIC et les entreprises qu'elle a soutenues, pourrait montrer à quel moment le passage de la mise à l'essai à l'approvisionnement achoppe et quels changements inciteraient davantage les ministères à devenir des clients récurrents.

L'objectif devrait être un parcours d'approvisionnement continu qui offre aux entreprises des points d'appui concrets tout au long de leur trajectoire de croissance, du premier prototype et de la mise à l'essai opérationnelle jusqu'au premier contrat et aux contrats récurrents.

ii. **Regrouper la demande publique pour soutenir la croissance**

Une fois qu'une entreprise innovante dispose d'une offre prête pour le marché, elle a besoin d'une demande suffisante et soutenue pour poursuivre ses activités et prendre de l'expansion. Ensemble, les gouvernements, les sociétés d'État et les autres grandes institutions canadiennes représentent un pouvoir d'achat considérable qui pourrait être arrimé aux priorités économiques nationales. La cible fédérale de 5 % en approvisionnement auprès des entreprises autochtones a montré comment un engagement clair à l'égard de la demande peut influencer les achats du secteur public et inspirer des cibles semblables dans l'industrie[29].

En s'appuyant sur ce précédent, les gouvernements pourraient établir des cibles d'approvisionnement ou d'autres engagements à l'égard de la demande pour les innovateurs canadiens. Bien conçues, ces mesures pourraient aider les entreprises à trouver leurs premiers clients et leurs premiers utilisateurs, à transformer des essais réussis en contrats plus importants et récurrents, et à accélérer la commercialisation.

3. Garder la PI canadienne entre des mains canadiennes

Pour assurer des résultats à long terme, il faut aussi conserver le contrôle des actifs d'importance stratégique. Cela signifie concevoir les programmes publics de façon que la PI créée grâce au soutien public reste ancrée au Canada, donner aux gouvernements un moyen uniforme de repérer la PI sous contrôle canadien et bâtir une institution capable d'assurer la gestion à long terme des actifs d'importance stratégique.

a) Intégrer les résultats de PI à la conception des programmes

Les politiques fédérales reconnaissent de plus en plus la propriété intellectuelle comme un actif stratégique, mais la conception des programmes n'a pas suivi le rythme. Les critères de financement, les pratiques d'approvisionnement et les exigences des programmes ne sont pas systématiquement arrimés aux objectifs de commercialisation, de création de valeur au pays et de souveraineté économique.

Par exemple, la Stratégie industrielle de défense désigne à plusieurs reprises la PI comme une priorité et consacre un financement important aux technologies de défense et à double usage, mais les conditions de PI rattachées à ce financement demeurent en grande partie inchangées[30]. Parallèlement, les programmes fédéraux consacrés à la PI ciblent surtout les entreprises en démarrage, l'éducation et le dépôt de brevets. Ils ne sont pas systématiquement reliés aux programmes de financement et aux marchés publics de plus grande envergure, là où les décisions concernant la propriété et le contrôle de la PI peuvent avoir les conséquences économiques les plus lourdes.

Les résultats relatifs à la PI devraient donc être définis dès la conception des programmes, plutôt qu'ajoutés au moyen de clauses contractuelles une fois les modalités principales établies. Le principe selon lequel l'investissement public doit générer des retombées pour le Canada est déjà bien établi. En vertu de la Politique des retombées industrielles et technologiques, les entreprises qui obtiennent des contrats d'approvisionnement liés à la défense doivent mener au Canada des activités commerciales d'une valeur équivalente à celle de leurs contrats[31].

Le Canada devrait intégrer des attentes tout aussi claires et contraignantes quant à la conservation de la PI et à la création de retombées au pays dans le financement fédéral de la R-D et dans les grands marchés publics des secteurs prioritaires comme la défense, les minéraux critiques et l'intelligence artificielle. Les modalités appropriées varieront selon les programmes et devraient aller au-delà de la propriété des brevets pour couvrir l'octroi de licences, les droits de commercialisation, le pouvoir décisionnel et le lieu où se déroulent les activités économiques qui en découlent. Les programmes devraient aussi mettre les bénéficiaires en relation avec des services de soutien spécialisés en PI plutôt que de fonctionner indépendamment de ceux-ci, en misant sur la coordination croissante entre les organismes de soutien en PI pour aider les entreprises à comprendre, à protéger et à commercialiser les actifs que l'investissement public contribue à créer.

Ce que nous avons entendu

« Le Canada a fait des progrès importants dans la reconnaissance de la propriété intellectuelle et de la commercialisation comme priorités stratégiques. Il s'agit maintenant d'intégrer ces priorités de façon plus systématique dans l'ensemble des programmes publics d'innovation. Des orientations claires, combinées à l'expertise des agences provinciales d'innovation et des organismes de soutien en PI chargés de leur mise en œuvre, peuvent traduire ces priorités en mesures concrètes et en de meilleurs résultats économiques à grande échelle. »

– Peter Cowan, chef de la direction, Innovate BC

b) Définir la propriété intellectuelle sous contrôle canadien

Un outil qui pourrait faciliter l'administration de programmes ainsi conçus serait une désignation de propriété intellectuelle sous contrôle canadien (PISCC). Tout comme la désignation de société privée sous contrôle canadien (SPCC) sert d'assise à un régime fiscal préférentiel et à des mesures de soutien d'urgence, une désignation PISCC donnerait aux gouvernements une base uniforme pour rattacher des mesures de soutien, du financement et des occasions d'approvisionnement à la PI détenue et contrôlée par des Canadiens. Sa conception devra trancher des questions difficiles : ce qui constitue un contrôle réel, le traitement de la copropriété et des licences, la question de savoir si l'admissibilité dépend du lieu où se prennent les décisions et où se déroulent les activités économiques, et ce qui se passe lorsqu'une entreprise ou un actif est transféré à l'étranger. Si ces questions sont bien réglées, la désignation PISCC pourrait servir de critère d'admissibilité commun à plusieurs mesures du présent pacte, depuis un volet d'innovation ouvert jusqu'aux conditions des programmes décrites ci-dessus.

Ce que nous avons entendu

« Ce qui a vraiment retenu mon attention, c'est l'idée que les inventions et la propriété intellectuelle canadiennes devraient rester entre des mains canadiennes. »

– Marc Crandall, associé, Gowling WLG

c) Bâtir une capacité nationale de gestion des actifs intellectuels stratégiques

Tout comme les actifs financiers ou immobiliers, les actifs intellectuels peuvent générer de la valeur lorsqu'ils sont regroupés au sein d'un portefeuille cohérent. Une capacité nationale de repérage, d'acquisition et de gestion de ces actifs dispersés entre diverses organisations peut favoriser la commercialisation, améliorer la liberté d'exploitation et préserver des options stratégiques dans les technologies critiques.

Le CAI a démontré la valeur de la gestion collective de la PI et de la mise en commun de l'expertise dans le domaine des technologies propres, tandis que la proposition du Canadian Shield Institute visant à créer une banque d'actifs d'innovation présente en détail un modèle possible de gestion de ces actifs[32]. Le Canada a déjà démontré sa volonté de gérer des actifs corporels en portefeuille au moyen d'un instrument souverain, soit le Fonds pour un Canada fort[33]. Il devrait étendre cette philosophie aux actifs incorporels, en se dotant de la capacité de repérer les actifs critiques, de regrouper des actifs complémentaires, de soutenir leur utilisation défensive et la défense des droits qui s'y rattachent, et de préserver le contrôle canadien lorsque des intérêts nationaux sont en jeu.

Cette capacité est particulièrement urgente dans les secteurs où les enjeux économiques et de souveraineté sont les plus aigus, notamment l'intelligence artificielle, l'infrastructure numérique, les sciences de la vie, les minéraux critiques, l'énergie propre et conventionnelle, ainsi que les technologies de défense et à double usage.

Ce que nous avons entendu

> « Nous n'avons pas d'institution de PI qui offre une protection dans cet écosystème. Une institution publique qui ne s'occupe pas seulement de PI, mais aussi de normes, de données et de liberté d'exploitation… qui cerne assez tôt la valeur, la valeur stratégique d'une idée, et qui aide à capter cette valeur tout au long du cycle de vie. »
>
> **– Ann Fitz-Gerald, directrice, Balsillie School of International Affairs**



Conclusion

Le défi que doit relever le Canada pour convertir sa position de départ de calibre mondial en résultats économiques et stratégiques consiste essentiellement à prévenir les pertes à chaque étape vulnérable du cycle de vie de la propriété intellectuelle.

Bâtir un écosystème d'innovation plus sain exige un effort pancanadien qui coordonne les forces respectives des gouvernements, du milieu universitaire, de la finance institutionnelle et des entreprises phares du pays. Un tel effort serait à la mesure de l'ampleur et de la complexité du problème, tout en produisant des résultats durables sur plusieurs décennies.

Entre-temps, la gouvernance et les processus des entreprises doivent être repensés pour mieux reconnaître le rôle des actifs intellectuels dans la prospérité et la compétitivité d'une économie avancée. Les entreprises pourront ainsi accélérer leur propre croissance sans attendre que les grandes réformes de l'écosystème se mettent en place.

Déployée simultanément sur ses deux volets, cette stratégie à deux vitesses peut remettre le Canada sur la trajectoire de croissance qu'il mérite, compte tenu de ses solides capacités en recherche et en éducation. Elle misera sur la résilience de notre pays et sur sa liberté d'action stratégique, des forces essentielles pour assurer une souveraineté concrète dans un contexte mondial qui se dégrade rapidement.

Annexe : Méthodologie

Notre recherche examine un ensemble d'entreprises afin de cerner les décisions et les capacités communes qui déterminent si la valeur est créée, captée et conservée. L'analyse s'appuie sur quatre sources complémentaires : un sondage national auprès des entreprises, des entrevues avec des dirigeants d'entreprise, des ateliers de spécialistes et l'expérience de praticiens de Deloitte qui conseillent les entreprises sur l'innovation, la propriété intellectuelle, le financement, la commercialisation et la croissance. Ensemble, ces sources ont permis de cerner les points où la capture de la valeur achoppe, les causes de ces difficultés et la façon dont les choix des entreprises sont façonnés par les marchés et les institutions qui les entourent.

i. **Sondage national auprès des entreprises**

Le Centre pour l'avenir du Canada, en collaboration avec Modus Research, a mené un sondage national auprès de 650 dirigeants d'entreprise. Les réponses ont été analysées selon diverses caractéristiques, notamment la taille de l'entreprise, les revenus, la maturité de l'innovation, les investissements en R-D et les approches adoptées pour développer, protéger, gérer et commercialiser la PI et les autres actifs incorporels exclusifs.

Le sondage visait à faire ressortir des tendances que les statistiques agrégées ne peuvent révéler : si les entreprises reconnaissent les actifs incorporels qu'elles créent; comment elles décident de ce qu'elles détiennent, protègent, divulguent ou partagent; si elles ont établi des voies menant de l'innovation à la valeur d'affaires; ce qui freine la commercialisation; et comment leurs défis évoluent à mesure qu'elles se tournent vers des marchés plus vastes et internationaux.

ii. **Entrevues avec des dirigeants d'entreprise**

Modus Research a également mené 14 entrevues de suivi semi-dirigées auprès de répondants au sondage représentant un éventail de secteurs, de tailles d'entreprises et de profils d'innovation. Les entrevues ont permis de mieux comprendre les motivations, les capacités et les conditions de marché qui sous-tendent les résultats du sondage. Elles ont porté sur la façon dont les entreprises abordent la commercialisation, le financement, la validation auprès des clients, les partenariats, l'octroi de licences, la propriété, l'expansion à l'international et la conservation de la valeur au fil de leur croissance.

iii. **Ateliers sur les solutions**

Afin de valider le diagnostic et d'élaborer des réponses concrètes, nous avons organisé deux ateliers réunissant des dirigeants d'entreprise, des entrepreneurs, des praticiens et des spécialistes des politiques publiques et de l'écosystème. Le recrutement s'est fait en partie auprès de dirigeants associés au programme Les sociétés les mieux gérées au Canada de Deloitte et possédant une expérience directe de l'investissement en innovation, de la création d'entreprises dont les activités reposent sur la PI, de l'entrée sur de nouveaux marchés et des exigences de la croissance.

Remerciements

Le Centre pour l'avenir du Canada de Deloitte (CAC) remercie chaleureusement les personnes qui ont contribué à la recherche et à l'élaboration de ce rapport, notamment Cindy Gao, Edward Greenspon, Camilo Guerrero Gonzalez, Haniah Iqbal, Farah Kammourieh, Chelsey Legge, Mano Majumdar et Cheena Sharma.

Le CAC remercie également les dirigeantes et dirigeants qui ont partagé leurs points de vue dans le cadre d'entrevues approfondies et de notre sondage, ainsi que les associés et professionnels de Deloitte qui ont relu le rapport et formulé de précieux commentaires. Nous adressons des remerciements particuliers à Talia Abramowitz, Chris Forrest, Stephen Lopes, Michael Parent, Tyler Totman et Jakub Uziak. Le CAC remercie aussi les personnes qui ont participé à nos ateliers sur les solutions : Karima Bawa, Vass Bednar, Peter Cowan, Marc Crandall, Reshika Dhir, Elizabeth Dipchand, Darren Fast, Ann Fitz-Gerald, Nancy Gallini, Jim Hinton, Sharon Ho, Scott Inwood, Jennifer Jannuska, John Knubley, Mike McLean, Erin Pisko, Mark Romanish et David Sanguinetti.

Enfin, nous remercions Charlie Graves et Adriana Lisitza, de Modus Research.

Notes de fin

1. Ocean Tomo, « Intangible Asset Market Value Study », février 2025; Roger Alfredo Zamora Matute et al., « International Trade in Ideas, Know-how and Intellectual Property Tops USD 1.3 Trillion; the US and Japan Lead Exports, Ireland and China Lead Imports », Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), 22 septembre 2026.
2. Statistique Canada, « Transactions internationales de services, services commerciaux par catégorie, annuel (x 1 000 000) », tableau 36-10-0006-01, diffusé le 13 novembre 2025.
3. Mao Zedong, « Problems of War and Strategy », 6 novembre 1938, cité dans Weatherhead East Asian Institute, Columbia University, « Mao Zedong on War and Revolution », *Asia for Educators*, consulté le 1er octobre 2026.
4. Wen-I Lin, Jung-Ying Chang et Ayona Datta, « Taiwan's 'Silicon Shield': Techno-authoritarian Territories in the Global Semiconductor Supply Chain », *Dialogues on Digital Society*, vol. 1, nº 3 (2025), p. 265-269.
5. Mariam Halstian, « A First Point View: Examining Ukraine's Drone Industry », *Georgetown Security Studies Review*, 15 mai 2025.
6. International Trade Administration, « South Korea: Manufacturing Technology – Smart Factory », *Country Commercial Guides*, U.S. Department of Commerce, dernière publication le 29 juin 2026.
7. Sénat du Canada, « Déclarations de sénateurs – La propriété intellectuelle au Canada », 6 octobre 2022.
8. OMPI, « Canada ranking in the Global Innovation Index 2026 », consulté le 13 octobre 2026.
9. Roger Alfredo Zamora Matute et al., « International Trade in Ideas, Know-how and Intellectual Property Tops USD 1.3 Trillion; the US and Japan Lead Exports, Ireland and China Lead Imports », OMPI, 22 septembre 2026.
10. Rupert Allen, Wulong Gu et Ryan Macdonald, *Données, actifs incorporels et croissance économique au Canada*, Statistique Canada, Direction des études analytiques : documents de recherche, nº 482, 13 mars 2025.
11. Barry Appleton, « Understanding the U.S. CLOUD Act », dans *Whose Law Governs Canadian Data? The CLOUD Act, Executive Agreements and Digital Sovereignty*, Balsillie Papers Special Report, 11 mars 2026.
12. Statistique Canada, « Recherche et développement industriels, 2022 (données réelles), 2023 (données provisoires) et 2024 (perspectives) », *Le Quotidien,* 5 septembre 2024; Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE Canada), « Indicateurs de performance et cibles : Accroître l'investissement dans la recherche et le développement », dernière modification le 14 février 2019.
13. Simon Gamache et al., *Innovation ouverte : Réinventer la collaboration, Action Canada,* 4 février 2016; E. Richard Gold et Estrid Jakobsen, « La science ouverte comme catalyseur de la stratégie d'innovation du Canada », Centre sur les politiques scientifiques canadiennes, Série éditoriale 2025, décembre 2025.
14. Conseil canadien des innovateurs, « Éducation », consulté le 15 septembre 2026.
15. Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC), « Évaluation de la propriété intellectuelle », dernière modification le 15 octobre 2024.
16. ISDE Canada, « Programme sur le Collectif de brevets », dernière modification le 3 février 2026.
17. Mark J. Sprigings et Kent Ledwell, « Canada and the U.S.: Differences in patent prosecution », Gowling WLG, 12 août 2025.
18. Goldstein Patent Law, « Continuation vs Divisional Patent Application: What They Are, When to Use Each, and How to Decide », consulté le 22 septembre 2026.
19. Mark Davis et Claire Stempien, « Canadian Trade Secrets: Year in Review 2025 », Cassels, 6 février 2026.
20. Ibid.
21. Burcu Kilic, *Into Uncharted Waters: Trade Secrets Law in the AI Era*, CIGI Papers, nº 295 (Waterloo, Ont. : Centre for International Governance Innovation, mai 2024); OPIC, « Qu'est-ce qu'un secret commercial? », consulté le 22 septembre 2026.

22. Axelys, « Transformer les idées issues de la recherche publique en innovations », consulté le 11 septembre 2026.
23. OPIC, « Partenariat pancanadien pour promouvoir l'éducation à la propriété intellectuelle », 15 septembre 2026.
24. Fraunhofer-Gesellschaft, « About Fraunhofer », dernière modification en avril 2026.
25. Fraunhofer USA, « History », consulté le 22 septembre 2026.
26. Solutions innovatrices Canada, « Volet Défi pour les innovateurs(trices) », dernière modification le 4 juillet 2024.
27. Solutions innovatrices Canada, « Volet Mise à l'essai pour les innovateurs(trices) », dernière modification le 4 février 2021.
28. Services publics et Approvisionnement Canada, « Services publics et Approvisionnement Canada lance de nouvelles mesures dans le cadre du Programme d'approvisionnement auprès des petites entreprises, afin de moderniser les contrats fédéraux et de les rendre plus accessibles aux entreprises canadiennes », communiqué de presse, 6 juillet 2026.
29. Services aux Autochtones Canada, « Cible minimale obligatoire de 5 % d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones », dernière modification le 19 décembre 2025.
30. Tim Wilbur, « IP ownership in Canada: defence funding and what's at stake », *Canadian Lawyer*, 13 juillet 2026.
31. Services publics et Approvisionnement Canada, « Politique des retombées industrielles et technologiques », dernière modification le 17 août 2026.
32. Collectif d'actifs en innovation, « Votre innovation. Notre expertise. Tirez parti de votre PI pour vous développer. », consulté le 22 septembre 2026; Canadian Shield Institute, « Foundations of Digital Sovereignty – Chapter 3 », dans *Invisible Assets: Canada's IP Blind Spot*, mai 2026.
33. Ministère des Finances Canada, « Le Fonds pour un Canada fort », dernière modification le 27 avril 2026.

Deloitte.

Avis de non-responsabilité
La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte Canada
Chez Deloitte, notre raison d'être est d'avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s'épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable. Étant le plus grand cabinet de services professionnels détenu et exploité par des Canadiens dans notre pays, nous sommes fiers de travailler aux côtés de nos clients pour avoir une influence positive sur tous les Canadiens.

Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de l'audit et de la certification, de la fiscalité, des services-conseils et des services gérés à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500[MD] et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d'affaires les plus complexes de nos clients.

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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter www.deloitte.com/ca/apropos.

Pour en apprendre plus sur Deloitte Canada, veuillez nous suivre sur LinkedIn, X, Instagram ou Facebook.

© 2026 Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.
Conçu et produit par l'Agence | Deloitte Canada. 26-16754002