



**« Le secteur manufacturier canadien : réussir en des temps difficiles »**

**Allocution de l'honorable Jim Prentice, C.P., C.R.**

Premier vice-président à la direction et vice-président du conseil, Banque CIBC

*Toronto Board of Trade*

*Priorité au discours prononcé*

Je suis heureux d'être avec vous cet après-midi et d'avoir l'occasion de discuter d'un sujet qui tient vraiment à cœur à la population de l'Ontario et de tout le pays : l'avenir du secteur manufacturier au Canada.

Je veux d'abord préciser que mon allocution d'aujourd'hui s'appuie sur le travail du Lawrence National Centre for Policy and Management de la Richard Ivey Business School de l'Université Western. Ce centre œuvre actuellement à un projet d'envergure qui vise à étudier les pratiques des grandes entreprises manufacturières du Canada. L'objectif est de trouver des similitudes dans leurs stratégies et de cerner les politiques, les programmes et les autres facteurs qui ont aidé à leur réussite.

En ma qualité de président du conseil consultatif du Lawrence Centre, j'ai été en mesure de contribuer à l'orientation de cette initiative dès sa création. Les conclusions et les recommandations de la première phase du projet ont été publiées la semaine dernière et je suis content de pouvoir vous en parler aujourd'hui.

Mais commençons par prendre un peu de recul en examinant la situation de notre secteur manufacturier. Évidemment, la plupart d'entre nous conviennent que le tableau général du secteur manufacturier au Canada est plutôt sombre depuis un bon moment. La hausse du dollar et la profonde récession chez nos voisins américains l'ont durement touché. On assiste depuis quelques années à une faible reprise. Au cours des dix dernières années, alors même que notre économie croissait de 21 %, la production manufacturière réelle diminuait de 11 %. Le nombre d'emplois manufacturiers a chuté de 23 %. Les coûts humains et économiques de ces baisses se sont fait sentir plus fortement ici, en Ontario. Des familles, des industries et des

communautés entières en ont subi les contrecoups.

Les États-Unis ont connu de semblables ralentissements. Néanmoins, ces derniers temps, certains signes indiquent que nous sommes à l'aube d'une renaissance et d'un retour de l'investissement et de la création d'emplois dans le secteur manufacturier américain.

Soutenu par la réduction de l'écart des coûts de main-d'œuvre et l'essor de la production de gaz naturel, qui a occasionné une baisse des coûts de l'énergie, le secteur manufacturier américain crée des emplois. Un sondage auprès des grands fabricants des États-Unis a révélé que plus de la moitié d'entre eux envisagent maintenant l'internalisation d'emplois de l'étranger. Presque chaque semaine, un nouveau récit met en évidence la relance du secteur. Plus tôt ce mois-ci, Chrysler a annoncé qu'elle embauchera 1 000 travailleurs de plus à son usine Jeep en Ohio. Vous vous rappellerez peut-être qu'il a été question de cette usine vers la fin de la campagne présidentielle américaine de 2012. C'est l'usine qui, aux dires de Mitt Romney, était sur le point d'être fermée et dont la production devrait être transférée en Chine.

Aux États-Unis, l'activité manufacturière a progressé de près de 20 % depuis 2009. Au Canada, ce chiffre n'est que de 10 %. Nous allons donc dans la bonne direction, mais pas aussi rapidement que nos voisins. En réalité, les niveaux de production au Canada tirent toujours de l'arrière de presque 8 % comparativement à la situation d'avant la récession. Il reste encore beaucoup de travail à faire si nous voulons mettre en branle notre propre relance.

Cela dit, il existe tout de même des exemples de réussite. Malgré la concurrence internationale croissante, certaines entreprises de premier plan ici, au Canada, ont continué de prendre de l'expansion et de conquérir de nouveaux clients sur de nouveaux marchés. Que pouvons-nous apprendre de ces entreprises? Sur quelles stratégies repose leur réussite à titre de fabricant? Quels politiques et programmes gouvernementaux pourraient soutenir le mieux l'émergence d'entreprises manufacturières solides et novatrices?

C'est le genre de questions que posent les chercheurs du Lawrence Centre et c'est par cette démarche stratégique particulière que se

démarque leur projet. Il ne s'agit pas d'une étude sectorielle traditionnelle axée sur l'analyse de grands volumes de données. Elle est plutôt axée sur les leçons tirées des expériences de neuf entreprises de premier plan dans trois secteurs : l'agroalimentaire, les pièces d'automobiles et la fabrication diversifiée.

Ces entreprises sont très différentes sur le plan des produits, de la clientèle et des marchés, mais elles ont aussi d'importantes caractéristiques communes.

D'abord, elles sont toutes exposées à la concurrence internationale. Rester chez soi, à l'abri des concurrents étrangers, mène rarement au succès en ce 21<sup>e</sup> siècle. Les dirigeants interrogés pour le projet ont fait valoir que l'exposition internationale a eu une influence positive sur leur entreprise en les poussant à la fois à limiter les coûts et à améliorer la qualité de leurs produits.

Ensuite, ces entreprises sont toutes à l'écoute des besoins des clients. En fait, selon les dirigeants, une réduction des coûts ne pourra jamais rivaliser avec une réponse souple, rapide et de grande qualité.

Aussi, elles ont toutes fait de l'innovation un élément essentiel de leur stratégie concurrentielle. Certaines se concentrent sur l'innovation au chapitre des produits, s'efforçant d'améliorer la qualité, d'autres se concentrent sur la création de procédés innovateurs, cherchant à réduire les coûts, et d'autres encore visent l'innovation sur ces deux plans à la fois.

Enfin, bon nombre des entreprises qu'étudie le Lawrence Centre partagent la conviction qu'il est important de garder les travailleurs motivés et engagés en leur accordant des récompenses financières quand l'entreprise obtient de bons résultats. En outre, la plupart d'entre elles s'appuient sur une structure de gestion décentralisée qui favorise la culture entrepreneuriale à tous les niveaux.

De toute évidence, ce sont là des éléments importants dont les entreprises doivent se soucier pour réussir. Ils ne représentent néanmoins qu'une pièce du casse-tête. Les gouvernements ont aussi un rôle à jouer en prenant des décisions politiques et en établissant les

priorités nationales. Même l'entreprise la plus novatrice et la plus ambitieuse éprouvera des difficultés si les conditions externes entravent sa capacité de fonctionner et de se développer.

Dans cet esprit, je vais maintenant passer aux recommandations émanant du projet quant à ce que nous pouvons faire, comme pays, pour aider à jeter les bases d'un secteur manufacturier plus fort, ici, chez nous. Les chercheurs ont fait ressortir quatre impératifs.

Selon le premier de ces impératifs, les gouvernements doivent agir dans le but d'accroître le portefeuille d'accords commerciaux du Canada. Depuis un certain temps déjà, je parle de cette nécessité de donner aux entreprises canadiennes toutes les occasions possibles d'accéder à de nouveaux marchés et de les conquérir.

Nous ne pouvons nous permettre de perdre de vue ce qui est en jeu. Le Canada est le huitième exportateur en importance du monde, et le septième importateur. Nous sommes une nation commerçante et l'avons toujours été. Le commerce compte pour près des deux tiers de notre économie totale et les exportations représentent plus de 30 % de notre PIB. À des fins de comparaison, ce chiffre n'est que de 13 % aux États-Unis.

Les Canadiens sont bien au fait, de par leur longue expérience, de l'importance d'être actif sur la scène mondiale. Ou à tout le moins, ils devraient l'être. Mais à vrai dire, nous n'avons pas été assez attentifs à nos intérêts futurs.

Aujourd'hui, le Canada est un acteur de second ordre dans les marchés émergents d'Asie. Moins de 10 % de nos exportations et moins de 4 % de nos investissements extérieurs vont vers ces pays. L'Asie doit être notre objectif. L'accord de libre-échange du gouvernement Harper avec la Corée du Sud constitue une importante percée, mais la dure réalité, c'est que les autres nous ont dépassés. L'Australie a doublé sa part d'échanges mondiaux au cours des dix dernières années. À l'opposé, selon la Banque du Canada, la part du Canada dans le marché de l'exportation mondiale est passée de 4,5 % à 2,5 % et notre part de marché à l'exportation des produits manufacturés a été coupée de moitié.

De toute évidence, nous vivons dans un monde féroce­ment concurrentiel. Les accords commerciaux sont importants, aujourd'hui plus que jamais. Je l'ai appris grâce au temps que j'ai passé en Colombie. Nos deux pays ont conclu un accord de libre-échange qui s'est rapidement transformé en une extraordinaire occasion commerciale pour les entreprises d'infrastructures pétrolières et énergétiques canadiennes. Dans les faits, le Canada compte aujourd'hui parmi les plus importants investisseurs étrangers en Colombie. Les investissements directs canadiens dans ce pays ont plus que doublé de 2009 à 2012.

Les accords commerciaux constituent le fondement des relations à long terme. Les missions commerciales, qu'elles soient l'œuvre du gouvernement ou de l'industrie, sont tout aussi importantes parce qu'elles contribuent à approfondir ces relations. Que ce soit à Beijing, Kuala Lumpur, Singapour, Bangkok ou Tokyo, les efforts et la visibilité du gouvernement et de l'industrie comptent. Le dialogue et les engagements entre les gouvernements, même s'ils ne sont que symboliques, comptent tout autant. C'est particulièrement vrai dans le cas des gouvernements des économies émergentes, qui sont plus collectivistes que le nôtre.

Partout dans le monde, d'autres nations s'occupent activement de leurs liens commerciaux et de leurs intérêts en Asie. Le Canada doit suivre le rythme.

Le rôle essentiel du gouvernement en ce moment consiste à obtenir pour les Canadiens l'accès à d'autres pays. S'il réussit à le faire, je suis convaincu que le génie des affaires qui a fait du Canada l'un des plus grands pays libres-échangistes s'épanouira.

Le deuxième impératif que les gouvernements doivent prendre en compte correspond à l'amélioration de l'efficacité à la frontière et à la collaboration pour trouver des solutions à la congestion persistante des infrastructures de transport, en particulier ici, dans la région du Grand Toronto, ainsi que dans la région de Hamilton.

Dans une autre vie, j'ai exercé pendant un temps la fonction de ministre de l'Industrie du Canada. En occupant ce poste, j'en suis venu à

comprendre les forces et les capacités de la base manufacturière et industrielle de l'Ontario, ainsi que les difficultés auxquelles elle se heurte.

Ceux d'entre vous qui ont une bonne mémoire se rappelleront peut-être que je me suis déjà déguisé en « pièce d'auto » pour traverser la frontière canado-américaine dans un camion à semi-remorque Linamar, démontrant que nous avons besoin d'un pont à Détroit.

Les accords commerciaux font les manchettes. Ils sont importants. Néanmoins, les réalités concrètes du milieu dans lequel les entreprises mènent leurs activités quotidiennement le sont tout autant.

Des voies de transport efficaces, fiables et prévisibles sont essentielles. Par contre, il n'y a pas grand-chose qu'une entreprise puisse faire d'elle-même pour réduire le trafic ou améliorer l'efficacité à la frontière. Ce sont des problèmes auxquels doivent faire face tous les paliers de gouvernement au Canada, ainsi que les gouvernements nationaux du Canada et des États-Unis.

Selon le troisième impératif, les gouvernements doivent mettre davantage l'accent sur la formation et le perfectionnement des compétences. Les entreprises qui participent à l'étude du Lawrence Centre se disent préoccupées à propos de l'offre future de main-d'œuvre qualifiée. Elles soutiennent qu'il faut en faire plus pour attirer les jeunes vers les carrières du secteur manufacturier et les doter d'un savoir-faire technique et des compétences en affaires nécessaires à leur réussite.

L'Allemagne, en particulier, a été désignée comme ayant un système d'éducation efficace pour la formation de travailleurs qualifiés. Les programmes d'immersion en milieu manufacturier, de formation et d'apprentissage contribuent à la réputation bien méritée de l'Allemagne à titre de moteur de croissance du secteur manufacturier.

Au cours des dernières semaines, nous avons vu les gouvernements progresser en atteignant un consensus sur un programme conçu pour aider les travailleurs canadiens à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour décrocher des emplois à long terme. Nous devons nous

appuyer sur cette réussite et intégrer à notre culture nationale ce genre de formations. La capacité de nos entreprises manufacturières à soutenir la concurrence et à s'imposer dépend de leur capacité à trouver des travailleurs possédant des compétences spécialisées et une formation adéquate.

Finalement, le dernier impératif dont les gouvernements doivent tenir compte consiste à mieux collaborer pour attirer des investissements étrangers. Quoique le Canada puisse se vanter de quelques réussites à ce chapitre, nos résultats sont inégaux et bien en deçà de ceux d'autres pays, tels le Mexique et les États-Unis.

En un sens, nous revenons de loin, à titre de nation. Il y a 30 ans, la nature insulaire de notre commerce était telle que Brian Mulroney a dû déclarer officiellement que le Canada était prêt à faire des affaires. Dans les années qui ont suivi, le Canada est devenu bien plus favorable aux investissements étrangers et bien plus compréhensif à l'égard des nuances et des exigences associées au marché mondial.

Nous avons cependant encore du chemin à parcourir. Nous devons mettre en œuvre des efforts complémentaires et bien coordonnés pour présenter nos meilleures offres afin qu'on nous confie des mandats mondiaux de fabrication. Nous devons nous inspirer des Américains, dont l'audace frôle l'arrogance quand ils vantent les mérites de leurs États et de leurs régions devant les investisseurs potentiels. Nous devons nous inspirer des Mexicains, dont les efforts sont davantage consacrés à aider les entreprises étrangères à s'installer et à amorcer la production après que celles-ci ont décidé d'investir.

Comme l'a exprimé un des participants du projet : « Tous les paliers de gouvernement peuvent être plus persuasifs en exposant ce que le Canada a à offrir. »

Il convient de noter aujourd'hui que la prochaine phase de la recherche du Lawrence Centre se concentrera plus en détail sur la question des mandats mondiaux et sur les façons d'obtenir et de conserver le genre de commandes à grande échelle qui contribuent à établir la fondation d'un secteur manufacturier prospère. C'est assurément une question pressante à l'heure actuelle ici, en Ontario.

Il y a quelques années, à titre de ministre de l'Industrie, j'ai supervisé la création du Fonds d'innovation pour le secteur de l'automobile afin d'appuyer ce secteur crucial, non par des subventions, mais par la recherche et le développement visant de nouvelles technologies, des gains d'efficience et de meilleurs résultats sur le plan environnemental. J'apprécierais assurément des analyses sur la mesure dans laquelle les projets qu'a soutenus ce fonds ont aidé les constructeurs automobiles à innover et à être concurrentiels, ainsi que les gouvernements à atteindre leurs objectifs de politique publique, par exemple le renforcement de notre avantage en science et en recherche.

Je suis convaincu, comme je l'étais à cette époque, que le Canada doit éviter les subventions directes aux constructeurs automobiles et aux autres fabricants, mais aussi que le gouvernement peut jouer un rôle. Dans ce monde concurrentiel où les pays ne sont pas tous exemplaires et où beaucoup recourent à des incitations musclées, nous ne pouvons nous permettre de ne pas nous présenter à la table. Nous pouvons plutôt, par exemple, faire des investissements ciblés et judicieux dans nos établissements universitaires, qui soutiendront notre secteur de la recherche et se traduiront par la création d'emplois canadiens de grande qualité et à valeur ajoutée.

En conclusion, je veux souligner que la responsabilité de réussir malgré la rude concurrence internationale incombera toujours essentiellement aux entreprises manufacturières canadiennes elles-mêmes. Ce n'est pas aux gouvernements de choisir les gagnants. Ce n'est certainement pas non plus aux gouvernements de prendre les fabricants par la main et de les conduire sur le chemin de la réussite. Cependant, il est crucial que nous reconnaissons et acceptions le fait que les gouvernements ont un rôle à jouer dans la création de conditions où les entreprises canadiennes disposeront des meilleures occasions possibles de soutenir la concurrence et de prospérer.

Le Canada réussit bien dans beaucoup de choses déjà. Dans le contexte du projet du Lawrence Centre, les dirigeants ont fait l'éloge de l'environnement fiscal concurrentiel de notre pays : les faibles taux d'imposition des sociétés, les crédits d'impôt en recherche et développement, la déduction pour amortissement accéléré et



l'importation de biens d'équipement en franchise de droits.

Néanmoins, nous devons comprendre la nature concurrentielle du monde où nous vivons. Les Américains sont impatients d'encourager la renaissance de leur secteur manufacturier. En fait, le président Obama a consacré une importante partie de son discours sur l'état de l'Union de janvier à présenter une stratégie complète visant à réduire les taux d'imposition, à investir dans les infrastructures et à prendre d'autres mesures en vue de faire des États-Unis un endroit plus attrayant pour les fabricants.

Il a aussi annoncé l'expansion vigoureuse d'un programme qui met en relation les entreprises et les universités de recherche afin de créer des pôles de haute technologie manufacturière. Son objectif, je cite, est « de battre les autres pays dans la course pour la prochaine vague d'emplois du secteur manufacturier de haute technologie ».

Les Américains ne se tournent pas les pouces. Nos autres compétiteurs commerciaux ne se tournent pas les pouces. Nous devons progresser plus rapidement si nous voulons prendre les devants.

Si un élément ressort de la recherche, c'est que les fabricants canadiens aspirent à des stratégies d'envergure. Ils veulent des mesures concrètes. Un plus grand nombre d'accords commerciaux pour ouvrir l'accès aux marchés. Une réduction de la congestion du trafic. Une frontière plus efficace. Plus de travailleurs dotés de compétences pertinentes et recherchées. Des incitations plus efficaces pour attirer les investissements des fabricants mondiaux ici, au Canada.

En tant que nation, nous voulons plus d'exemples de réussite dans le secteur manufacturier, non seulement pour pouvoir nous en vanter, mais du fait d'une simple vérité : plus nombreuses seront nos entreprises prospères, plus grands seront les avantages pour le Canada et les travailleurs canadiens.

Ces avantages sont à notre portée, il nous suffit de contribuer à mettre nos entreprises manufacturières en bonne position pour réussir.

Merci de votre attention.