

Le Québec face au défi de la productivité mondiale

CONSTATS, PERSPECTIVES ET PISTES D'ACTION POUR LES FLEURONS QUÉBÉCOIS À L'INTERNATIONAL

Résultats d'une consultation auprès des
dirigeants des membres du Réseau QG100

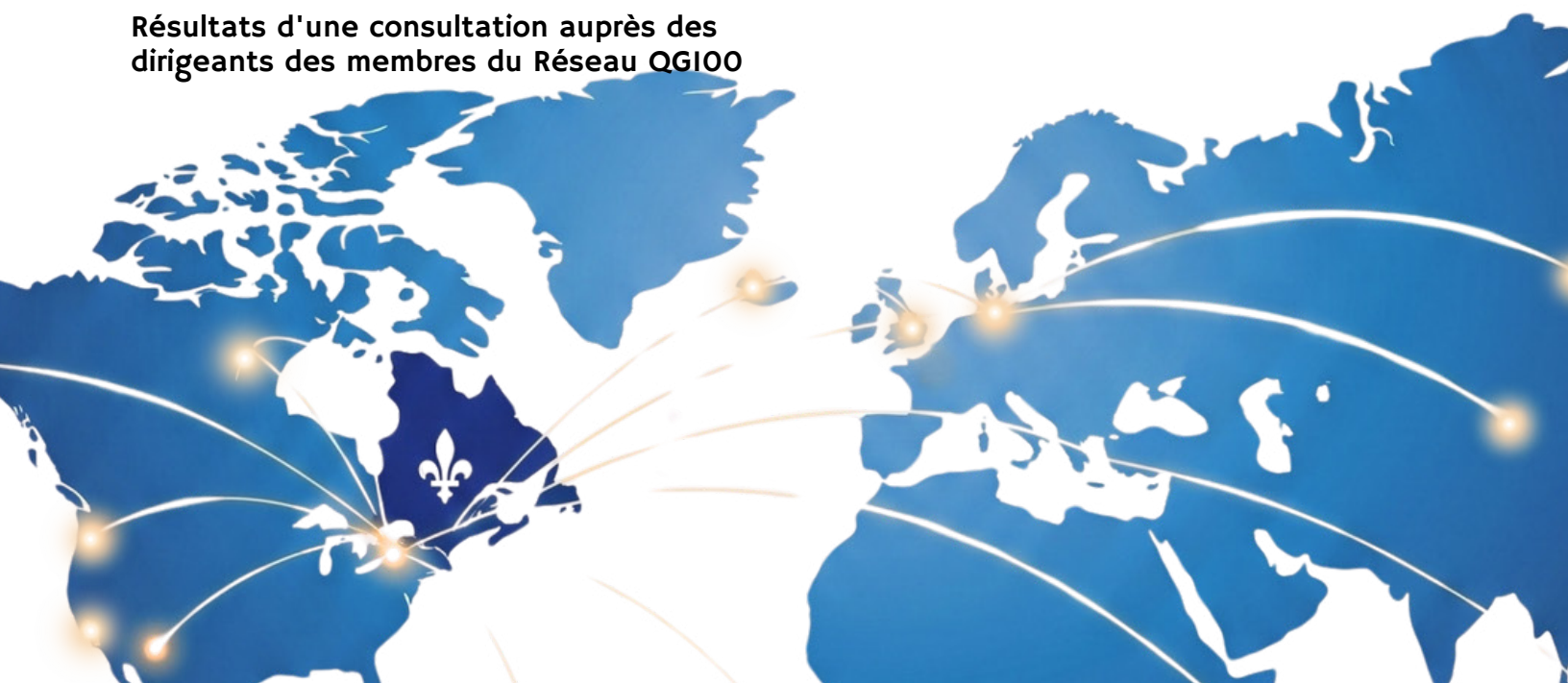


TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte du Conseil sur la productivité du Réseau QG100	3
---	-------------------

Partie 1 – Constatations

Le Conseil sur la productivité	5
Membres du Conseil	7
Résultats et analyses du sondage sur la productivité des membres du QG100	8

Partie 2 – Recommandations

Quand l'IA donne le coup de départ de la course à la productivité	20
L'accès au capital adapté pour propulser la productivité québécoise	24
Mot de conclusion de Laurent Ferreira	28
Notes et sources des données	30

Mise en contexte du Conseil sur la productivité du Réseau QG100



Richard Voyer

Vice-président et directeur général, Soprema
Président du Conseil sur la productivité du Réseau QG100

Le manque de productivité des entreprises québécoises constitue aujourd'hui l'un des enjeux économiques les plus structurants pour l'avenir du Québec. Depuis plus de 25 ans, les progrès sont limités, et l'écart avec les économies comparables, tant au Canada qu'au sein des pays de l'OCDE, demeure préoccupant. L'édition 2026 du rapport Productivité et prospérité au Québec, Bilan du Centre sur la productivité et la prospérité (CPP) confirme sans équivoque cette réalité : le Québec n'a pas réussi à enclencher une dynamique durable d'investissement, d'innovation et de compétitivité.

Les leviers sont pourtant bien connus : investir davantage, innover plus rapidement, accroître l'exposition à la concurrence et renforcer la capacité des entreprises à se projeter à l'international. Ces intentions peinent toutefois à se traduire en gains tangibles pour notre économie.

C'est dans ce contexte que le Réseau QG100 a souhaité se poser une question simple, mais fondamentale : les entreprises québécoises les plus performantes présentent-elles **un profil distinctif en matière de productivité**, se déclinant par des modèles d'affaires, des pratiques de gestion ou des stratégies d'investissement capables d'expliquer leur performance supérieure?

La création, en mai 2025, du Conseil sur la productivité du QG100 s'inscrit directement dans cette démarche. En partenariat avec le Centre sur la productivité et la prospérité (CPP), nous avons documenté les caractéristiques de nos entreprises membres afin de mieux comprendre les facteurs qui soutiennent leur performance. Les résultats sont sans équivoque : les entreprises du Réseau QG100 affichent des niveaux de productivité de 30 % à 50 % supérieurs à la moyenne canadienne et présentent un profil distinctif qui se caractérise par des choix stratégiques assumés par les entreprises, notamment :

- une qualité supérieure du capital humain à leur tête,
- une propension accrue à investir et à innover,
- une adoption plus rapide et plus intensive des technologies, incluant l'intelligence artificielle,
- et une exposition plus forte à la concurrence internationale, qui agit comme catalyseur de performance.

Les travaux complémentaires menés par le Conseil sur la productivité du QG100 mettent en évidence deux leviers déterminants à cette transformation. Le premier est l'intelligence artificielle, qui s'impose désormais comme un accélérateur immédiat de productivité, en permettant simultanément de réduire les coûts, d'améliorer la prise de décision et d'augmenter la vitesse d'exécution. Le second levier est l'accès à un capital adapté aux besoins des entrepreneurs, essentiel à la réalisation de projets transformants, tels que la modernisation des opérations, l'intégration de technologies avancées et le développement de nouveaux marchés.

Ce rapport est donc un appel à l'action informé, qui découle d'un travail collectif audacieux. Je tiens à remercier chaleureusement l'ensemble des partenaires qui ont permis de mettre en lumière ces constats transformants, des exemples de succès inspirants et des pistes de solution concrètes:

- Les membres du Conseil sur la Productivité du QG100: Paul Raymond, Christian Gagnon, Jérémy Suess-Bouchard, Stéphane Chévigny, Hugues Foltz, Monique Leroux, Louis Veilleux et Paul Lamontagne
- Robert Gagné et Jonathan Deslauriers du Centre sur la productivité et la prospérité à HEC Montréal
- Notre partenaire financier : la Banque Nationale

Grâce à nos efforts réunis, nous construisons un futur plus productif et prospère.

Sur ce, je vous souhaite une lecture enrichissante et des décisions amplifiées.

LE MANDAT DU CONSEIL SUR LA PRODUCTIVITÉ ET SES MOYENS

1. Mandat

Créé en 2010, le Réseau Québec Global 100 (QG100) est né de l'ambition à faire émerger de nouveaux champions mondiaux en mettant à profit l'expérience et le savoir-faire de grands fleurons québécois au bénéfice d'entreprises engagées dans une trajectoire de croissance internationale.

En tant que regroupement des plus grandes entreprises québécoises présentes à l'international, le Réseau QG100 compte plusieurs joueurs clés façonnant le leadership du milieu des affaires québécois. Ses membres représentent une part significative de la production industrielle, des exportations et de l'emploi au Québec. Les défis liés à la productivité et à l'élaboration de solutions pérennes figurent ainsi au centre de leurs préoccupations.

Dans ce sens, la mise en place du Conseil sur la Productivité du Réseau QG100 ("Conseil") vise avant tout à comprendre les freins et les leviers liés à la productivité et identifier des solutions systémiques susceptibles d'accélérer la productivité des entreprises membres du QG100. Le Conseil pourra ensuite s'engager dans l'élaboration d'une feuille de route ambitieuse et pragmatique pour se donner les moyens nécessaires à leur mise en œuvre. Le Conseil s'est donné une année pour compléter ses travaux et produire un rapport final.

2. Moyens

Le Conseil est piloté par des entrepreneurs – ceux qui vivent ces défis au quotidien – et non uniquement par des financiers ou des acteurs gouvernementaux, souvent bien intentionnés mais éloignés de la réalité du terrain.

Ces membres apportent l'expertise et la connaissance de l'écosystème indispensable pour mener cette réflexion stratégique, s'appuyant sur les meilleures pratiques internationales et favorisant un dialogue constructif entre nos membres et les parties prenantes. Des modèles inspirants, notamment en Suède¹, complètent cette introspection.

En plus d'événements permettant l'expression et le partage d'un large éventail d'opinions comme le Sommet sur la productivité le 24 octobre 2025 à Tremblant ou encore la Retraite

annuelle subséquente, des groupes de travail "ad hoc" ont été créés, l'un sur l'Intelligence Artificielle (IA) et l'autre sur l'accès au capital.

Afin d'alimenter sa réflexion et de mener une recherche approfondie, notamment par le biais d'un sondage spécifique auprès des membres du Réseau QG100 en septembre 2025 et d'un exercice de benchmarking durant l'hiver 2026, le Conseil a fait appel au Centre sur la productivité et la prospérité (« CPP ») à HEC Montréal. Les chercheurs du CPP verront donc à déterminer si le dynamisme qui anime le Réseau QG100 se transpose sur le niveau de productivité de ses membres et si un profil distinctif permettrait d'inspirer d'autres entreprises du Québec vers l'adoption de pratiques d'affaires gagnantes.

TABLEAU B
RÉPARTITION DES ENTREPRISES
SELON L'INDUSTRIE (SONDAGE AUPRÈS DES MEMBRES DU QG100)

		QG100	Ensemble du Québec	Exportateurs
Production de biens	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1 %	5 %	5 %
	Construction	7 %	13 %	3 %
	Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	3 %	0 %	0 %
	Fabrication	55 %	5 %	41 %
	Sous total – Biens	67 %	22 %	49 %
Production de services	Commerce de détail	3 %	12 %	9 %
	Commerce de gros	4 %	4 %	21 %
	Finance et assurances	4 %	2 %	1 %
	Industrie de l'information et industrie culturelle	4 %	1 %	1 %
	Services d'enseignement	1 %	1 %	0 %
	Services professionnels, scientifiques et techniques	4 %	10 %	6 %
	Soins de santé et assistance sociale	1 %	10 %	1 %
	Transport et entreposage	1 %	5 %	5 %
	Services – Autres	1 %	26 %	7 %
	Sous total – Services	26 %	72 %	51 %
	Non classifiées	7 %	6 %	0 %
	Nombre total d'entreprises	69	278 278	10 980

¹Exemple suédois : [Fler möjligheter till ökat välbefinnande, SOU 2025:96](#)

MEMBRES DU CONSEIL SUR LA PRODUCTIVITÉ



Richard Voyer
Soprema



Paul Raymond
Alithya



Christian Gagnon
Soluroc



Jérémy Suess-Bouchard
BPD – Béton Préfabriqué du Lac



Stéphane Chévigny
Groupe Intersand



Hugues Foltz
Vooban



Monique Leroux
Membre Honoraire du QG100



Louis Veilleux
Groupe Mundial



Paul Lamontagne
QG100 (Secrétaire)

Sommaire du sondage sur la productivité du QG100

« L'expérience des membres du QG100 prouve qu'une entreprise devient compétitive lorsqu'elle est poussée à investir, à innover et à se renouveler continuellement »



**Centre sur la productivité
et la prospérité**
Fondation Walter J. Somers
HEC MONTRÉAL

En 2009, le Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers (CPP) à HEC Montréal publiait la première édition de Productivité et prospérité au Québec – Bilan afin de mieux

faire comprendre l'enjeu de la productivité et ses effets sur la prospérité économique du Québec. En raison d'une croissance particulièrement lente de sa productivité, la Province accusait un important retard économique par rapport aux 19 principales économies occidentales.

Selon le CPP, dix-sept années se sont depuis écoulées, et la situation ne s'est malheureusement pas améliorée. Les entreprises québécoises investissent peu, mènent relativement peu d'activités de recherche et développement et affichent une faible propension à innover, des comportements qui limitent les gains de productivité qu'elles parviennent à dégager et entravent par conséquent la croissance de l'économie québécoise.

C'est à ce niveau que le partenariat noué entre le Réseau QG100 et le CPP prend toute sa valeur. En documentant l'expérience d'un groupe d'entreprises d'exception en matière d'exportations, il offre un point d'appui concret pour identifier les conditions à la base de leurs succès.

En s'appuyant sur les conclusions tirées de ses recherches pour sélectionner certains segments d'enquêtes menées par Statistique Canada auprès des entreprises canadiennes, le CPP a conçu et mené une enquête auprès des membres du QG100 en septembre dernier pour identifier les facteurs qui sous-tendent leur performance.

Les données compilées par le CPP montrent d'abord que les entreprises du QG100 se distinguent par la qualité du capital humain à leur tête : leurs propriétaires et gestionnaires sont davantage scolarisés, disposent d'une expérience de gestion plus vaste, et empruntent des trajectoires entrepreneuriales distinctives, notamment par une propension plus marquée à croître par acquisition. Ce profil se prolonge dans leur position concurrentielle. Davantage présentes sur les marchés internationaux et plus fortement exposées à la concurrence, en particulier à celle des multinationales, les entreprises du QG100 font face à des pressions concurrentielles plus fortes que la moyenne.

Les entreprises du QG100 y réagissent en déployant des stratégies d'investissement et d'innovation nettement plus dynamiques que celles observées en moyenne au Québec et au Canada: lancement plus fréquent de nouveaux produits, renouvellement plus soutenu des processus d'affaires, investissements plus importants dans l'infrastructure numérique, intensité accrue des activités d'innovation et recours plus marqué aux technologies de pointe et à l'intelligence artificielle. En somme, les entreprises du QG100 se distinguent par une capacité supérieure à se renouveler, à s'adapter et à dépasser les logiques dominantes du marché intérieur.

Bien que la taille de l'échantillon traité invite à la prudence, des données colligées en parallèle du sondage tendent à démontrer que les stratégies mises en lumière ne relèvent pas seulement du discours, mais produisent des résultats tangibles. La croissance de l'investissement des entreprises du QG100 ayant participé à l'initiative a été franchement plus rapide que la moyenne du secteur des entreprises, ce qui leur aura permis d'engranger des gains de productivité nettement plus importants.

En somme, l'expérience des membres du Réseau QG100 prouve qu'une entreprise devient compétitive lorsqu'elle est poussée à investir, à innover et à se renouveler continuellement.

À propos du Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers à HEC Montréal

Le Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers (CPP) mène une double mission. Il se consacre d'abord à la recherche sur la productivité et la prospérité en ayant comme principal sujet d'étude le Québec. Ensuite, il veille à faire connaître les résultats de ses travaux par des activités de transfert et d'éducation.

Édition 2026 de Productivité et prospérité au Québec – Bilan

L'EXPÉRIENCE QG100: DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

1. Capital humain

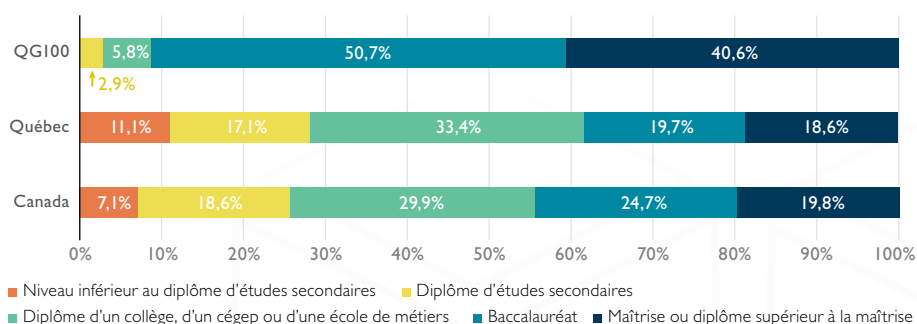
Parce que la prise de décision dans les entreprises de plus petite taille s'effectue par un nombre restreint de personnes – une seule dans bien des cas – la performance des PME et leur capacité d'adaptation sont généralement tributaires de celles de leur(s) dirigeant(s). La littérature pointe à ce chapitre en direction de constats clairs^[1], et le Canada n'échappe pas à la tendance.

L'Enquête sur le financement et la croissance des PME (EFCPME) réalisée par Statistique Canada démontre notamment que les PME dirigées par un diplômé universitaire sont davantage susceptibles d'adopter une technologie de pointe, ont une plus grande propension à innover et à exporter, et sont plus nombreuses à détenir une propriété intellectuelle^[2]. Or, l'EFCPME démontre également que les dirigeants québécois sont proportionnellement moins nombreux que leurs homologues canadiens à détenir un diplôme universitaire, tendance qui laisse entrevoir qu'une partie du retard du Québec en matière d'adoption technologique, d'innovation et d'exportation pourrait tenir à la qualité du capital humain à la tête des entreprises. Les tendances dégagées du sondage réalisé auprès des membres QG100 tendent à confirmer cette hypothèse.

Au moment du sondage, 91,3 % des dirigeants du QG100 détenaient un diplôme équivalent ou supérieur au baccalauréat (*Graphique 27*), une proportion nettement supérieure à la moyenne québécoise (38,3 %) et canadienne (44,5 %).

GRAPHIQUE 27

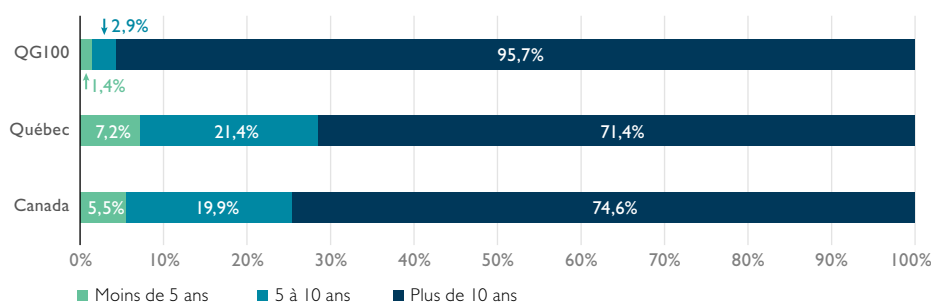
PLUS HAUT NIVEAU DE SCOLARITÉ ATTEINT PAR LA PERSONNE PRINCIPALEMENT RESPONSABLE DE LA PRISE DE DÉCISION DE CETTE ENTREPRISE



Les dirigeants du QG100 auraient par ailleurs une expérience de gestion plus poussée (*Graphique 28*) et emprunteraient des trajectoires entrepreneuriales distinctives, en partie parce qu'il est plus souvent question d'entreprises familiales, mais également en raison d'une propension plus marquée à croître par acquisition (*Graphique 29*). Ce profil distinctif se répercute sans surprise sur la performance des entreprises du QG100, la proportion de gazelles et d'entreprises à forte croissance y étant sensiblement plus élevée que dans le reste de l'économie (*Graphique 30*).

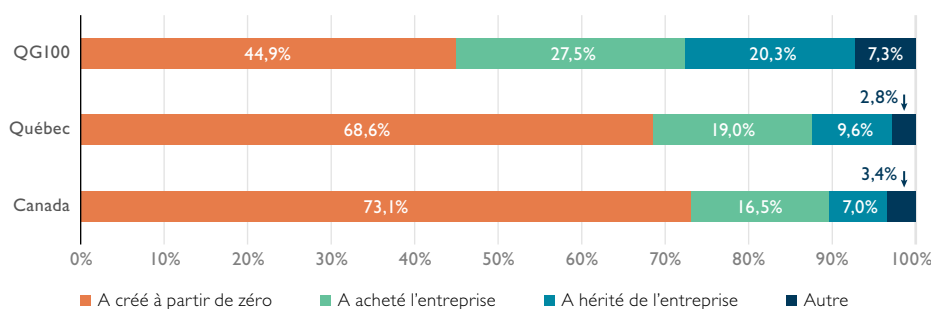
GRAPHIQUE 28

NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE DE LA PERSONNE PRINCIPALEMENT RESPONSABLE DE LA PRISE DE DÉCISION



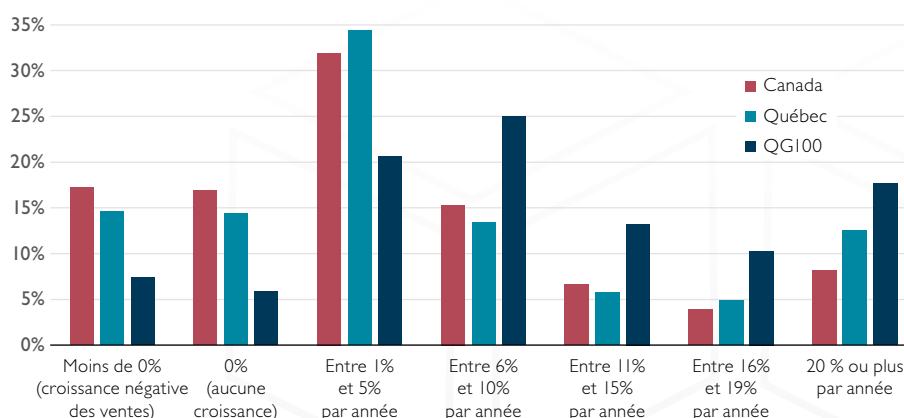
GRAPHIQUE 29

VOIE D'ACQUISITION DE L'ENTREPRISE



GRAPHIQUE 30

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE DES VENTES AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

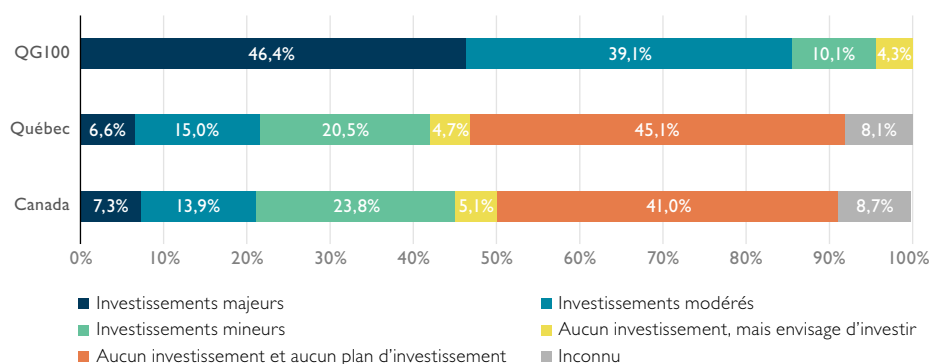


2. Stratégies d'investissement et d'innovation

Le profil distinctif des dirigeants du QG100 ne constitue pas qu'un simple trait descriptif. Avant de se répercuter sur la rentabilité de leur entreprise, il se manifeste dans la manière dont ces entreprises investissent, innovent et adaptent leurs processus d'affaires. Les données compilées montrent notamment que les entreprises du QG100 investissent massivement dans leurs infrastructures numériques (*Graphique 31*). Au moment du sondage, 46 % des entreprises interrogées déclaraient avoir réalisé des investissements majeurs au cours des trois années précédentes, tandis que 39 % faisaient état d'investissements modérés. Les écarts avec les tendances observées dans les enquêtes de Statistique Canada sont marqués. Même en additionnant les investissements majeurs, modérés et mineurs, la moyenne québécoise ne rejoint pas la seule part des investissements majeurs recensés au sein du QG100.

GRAPHIQUE 31

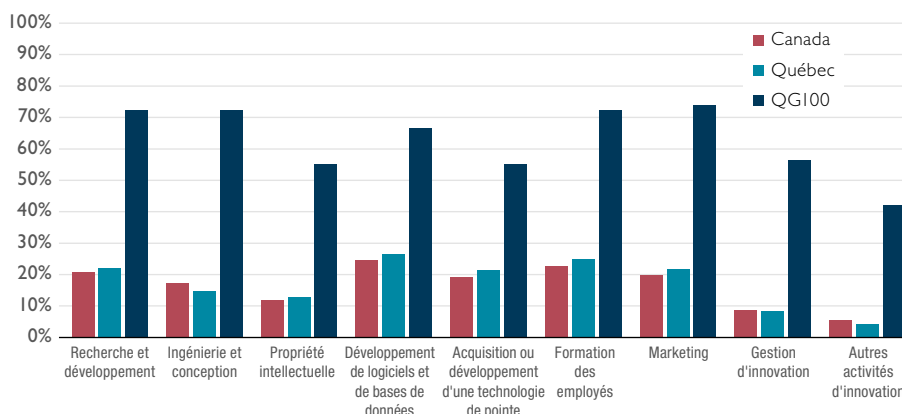
PROPORTION D'ENTREPRISES AYANT EFFECTUÉ DES INVESTISSEMENTS DANS SON INFRASTRUCTURE NUMÉRIQUE AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES



En matière d'innovation, les entreprises du QG100 se distinguent autant par l'intensité de leurs activités que par leur portée. Les entreprises sondées sont nettement plus nombreuses à mener des activités d'innovation (*Graphique 32*), et celles-ci se répercutent sur un éventail beaucoup plus large de processus d'affaires, fonctions par lesquelles l'entreprise adapte son organisation, améliore son efficacité et renouvelle son offre (*Graphique 33*). L'écart avec la moyenne est loin d'être négligeable : au cours des trois années précédant le sondage, les entreprises du QG100 ont introduit en moyenne cinq changements majeurs dans leurs processus d'affaires, contre 2,9 au Québec. Ce contraste est d'autant plus significatif que toutes les entreprises du QG100 ont déclaré avoir mené des activités d'innovation, alors qu'à peine plus de la moitié des entreprises québécoises l'ont fait.

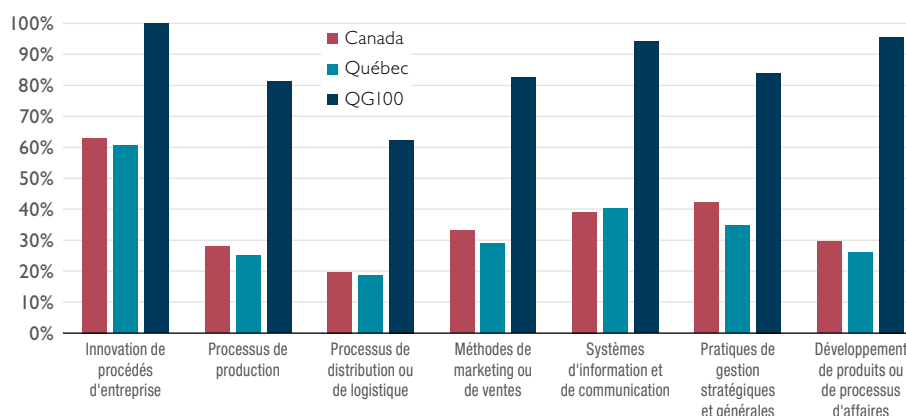
GRAPHIQUE 32

PROPORTION D'ENTREPRISES AYANT MENÉ UNE OU PLUSIEURS DES ACTIVITÉS D'INNOVATION SUIVANTES



GRAPHIQUE 33

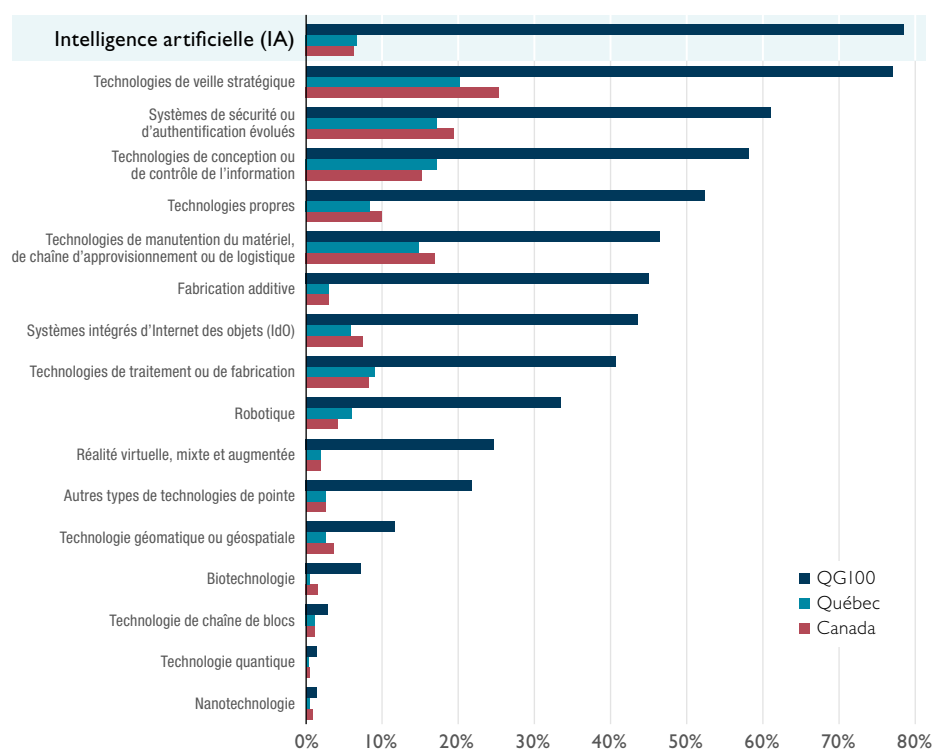
PROPORTION D'ENTREPRISES AYANT UTILISÉ OU INTRODUIT SUR LE MARCHÉ DES PROCESSUS D'AFFAIRES NOUVEAUX OU AMÉLIORÉS AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES



Les tendances observées en matière de stratégies d'investissement et d'innovation se prolongent dans l'adoption des technologies de pointe (*Graphique 34*). En 2024, 94,2 % des entreprises du QG100 ont déclaré en avoir utilisé, contre moins de 50 % des entreprises québécoises. L'écart se manifeste aussi dans l'intensité de l'usage : les entreprises du QG100 mobiliseraient en moyenne 6,4 technologies distinctes, contre 2,5 pour l'ensemble des entreprises du Québec.

GRAPHIQUE 34

PROPORTION D'ENTREPRISES UTILISANT LES TECHNOLOGIES DE POINTE SUIVANTES

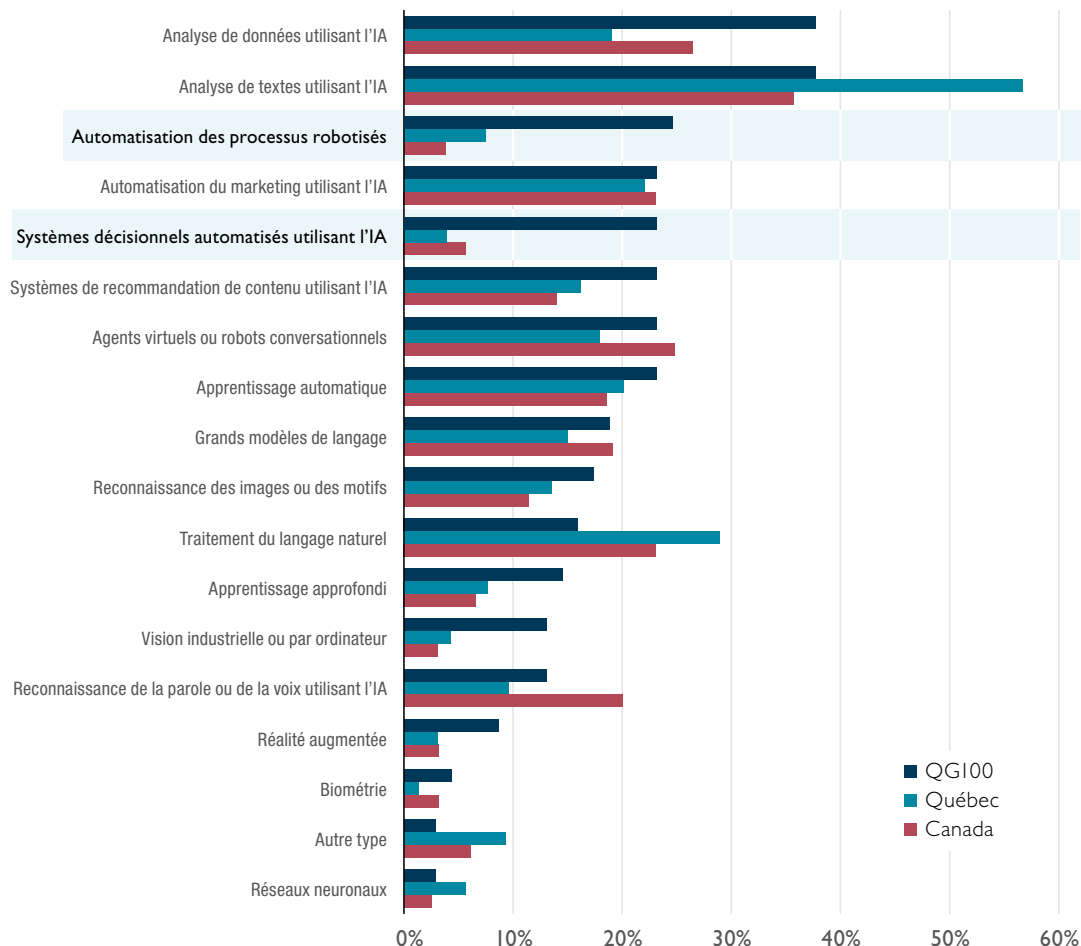


Le sondage révèle par ailleurs que les entreprises du QG100 présentent un profil technologique distinct, notamment en raison d'une utilisation marquée des technologies liées à l'intelligence artificielle : près de 80 % des entreprises sondées ont déclaré y recourir dans leurs opérations, contre moins de 10 % à l'échelle du Québec. Une logique semblable s'observe du côté des technologies propres.

Les membres du QG100 se distinguent également par la nature des technologies d'IA qu'ils utilisent (*Graphique 35*). L'écart est particulièrement marqué dans le cas de l'automatisation des processus robotisés, une tendance qui tient en partie à la surreprésentation du secteur manufacturier dans l'échantillon, mais il se manifeste aussi dans le recours plus fréquent à des systèmes décisionnels automatisés fondés sur l'intelligence artificielle, et dans l'analyse de données utilisant l'IA.

GRAPHIQUE 35

PROPORTION D'ENTREPRISES UTILISANT LES TECHNOLOGIES D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SUIVANTES



Chez les entreprises du QG100, ces dimensions ne relèvent manifestement pas de logiques distinctes, mais s'inscrivent dans une même dynamique de renforcement de leur compétitivité qui combine simultanément des lancements plus fréquents de nouveaux produits, des renouvellements fréquents de leurs processus d'affaires, des activités d'innovation plus soutenues et d'une portée plus vaste, un recours plus intensif aux technologies de pointe et à l'intelligence artificielle, et des investissements massifs dans leur infrastructure numérique.

En comparaison des tendances observées à l'échelle de la province, la différence est notable. Une part beaucoup plus limitée des entreprises entreprennent ce type d'activités et, lorsqu'elles le font, elles le font de manière moins intensive.

La comparaison avec le QG100 n'est évidemment pas neutre – il s'agit d'un groupe d'entreprises d'exception – mais elle n'en demeure pas moins instructive. Elle laisse entrevoir qu'à l'extérieur de ce groupe, l'investissement, l'innovation, la transformation numérique et l'adoption technologique ne se renforcent pas mutuellement avec la même intensité. Autrement dit, l'effet de synergie qui semble caractériser les entreprises du QG100 paraît beaucoup moins présent dans le reste du tissu entrepreneurial.

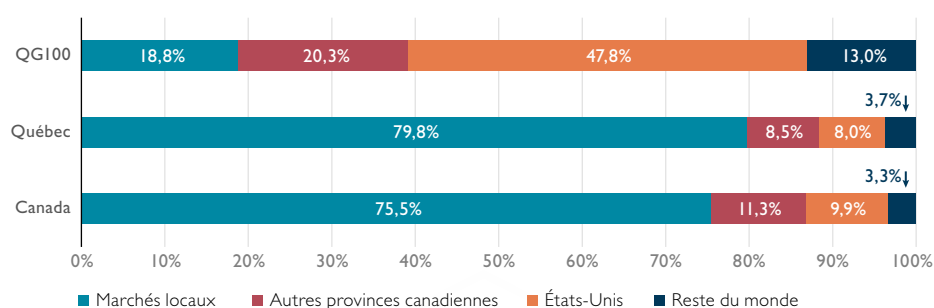
3. Position concurrentielle

Les entreprises du QG100 ne se contentent pas d'exporter davantage : elles évoluent dans un environnement concurrentiel beaucoup plus exigeant que la moyenne des entreprises québécoises.

En 2024, un peu plus de 60 % des entreprises sondées ont indiqué que leur principal marché se situait à l'extérieur du Canada, une proportion près de cinq fois supérieure à celle observée au Québec (*Graphique 37*). Cette ouverture ne se limite pas au marché américain. Les entreprises du QG100 sont aussi plus présentes en Asie, en Europe et en Amérique du Sud (*Graphique 38*), ce qui les expose à des concurrents plus nombreux, plus diversifiés et souvent mieux outillés. S'il est difficile d'en mesurer précisément l'intensité, une statistique parle d'elle-même : 87 % d'entre elles affronteraient des multinationales dans leur marché principal, une proportion deux fois plus élevée que la moyenne québécoise (*Graphique 39*).

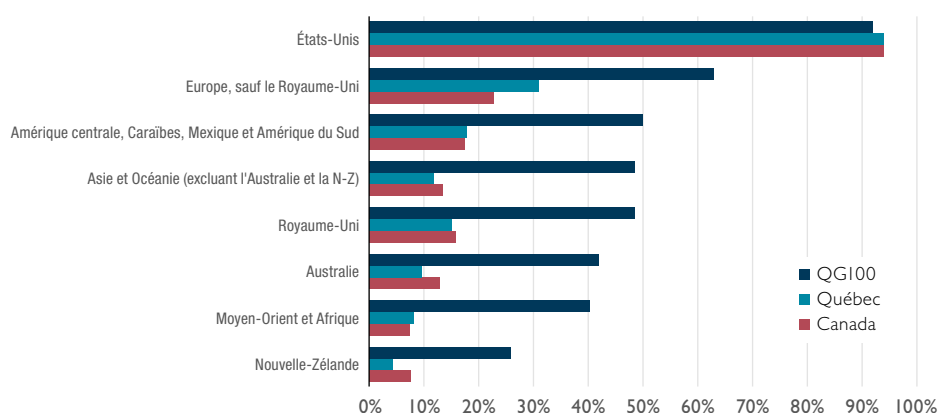
GRAPHIQUE 37

PRINCIPAL MARCHÉ DE L'ENTREPRISE



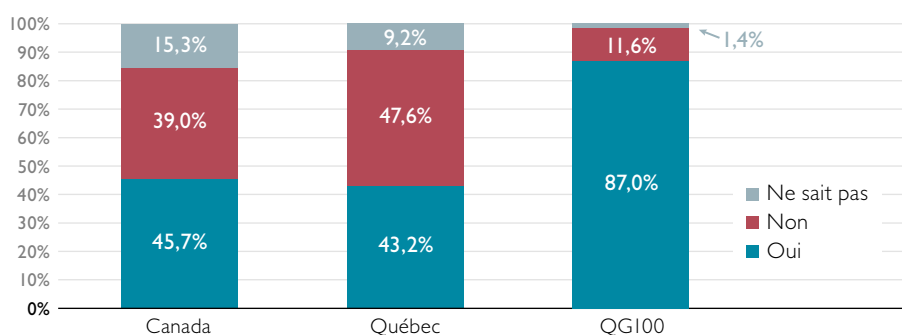
GRAPHIQUE 38

RÉGIONS DANS LESQUELLES L'ENTREPRISE A EFFECTUÉ DES VENTES À L'EXTÉRIEUR DU CANADA



GRAPHIQUE 39

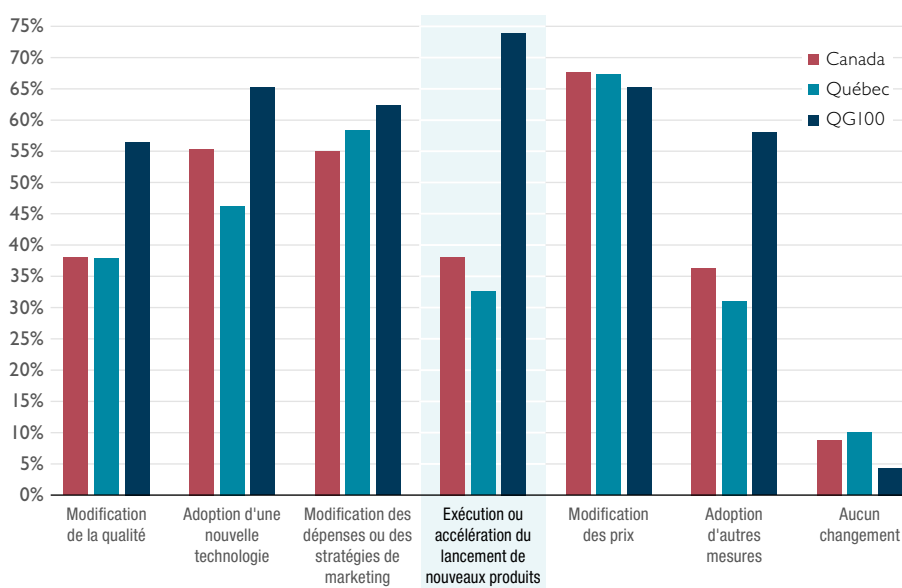
PROPORTIONS D'ENTREPRISES QUI AFFRONTENT DES ORGANISATIONS MULTINATIONALES DANS LEUR MARCHÉ GÉOGRAPHIQUE PRINCIPAL



La manière dont les entreprises du QG100 sont exposées à la concurrence explique une partie de leur dynamisme : en évoluant dans un environnement concurrentiel plus exigeant que celui qui prévaut sur le marché intérieur, elles sont naturellement incitées à soutenir des stratégies d'investissement et d'innovation plus intensives pour assurer leur compétitivité sur les marchés extérieurs, et à renouveler plus rapidement leur offre. Les données colligées sur leur réaction face à la concurrence sont à ce chapitre fort éloquentes. Si les ajustements apportés en réponse à l'évolution de la concurrence demeurent, dans l'ensemble, comparables à ceux observés en moyenne, les entreprises du QG100 se distinguent sur un point central : près de 74 % d'entre elles ont déclaré avoir lancé ou accéléré le lancement d'un nouveau produit en réponse à l'évolution de la concurrence dans leur marché principal (*Graphique 40*). Le contraste est d'autant plus saisissant considérant que la réaction dominante des entreprises québécoises et canadiennes passe par un ajustement de prix.

GRAPHIQUE 40

CHANGEMENTS MIS EN PLACE EN RÉPONSE À L'ÉVOLUTION DE LA CONCURRENCE DANS SON MARCHÉ GÉOGRAPHIQUE PRINCIPAL



La plus forte propension des entreprises du QG100 à lancer de nouveaux biens et services n'est donc pas étrangère aux pressions concurrentielles auxquelles elles sont exposées sur les marchés étrangers, ce qui met en lumière une mécanique circulaire : les entreprises du QG100 sont plus présentes sur les marchés extérieurs parce qu'elles investissent davantage, innovent plus intensément et recourent plus largement aux technologies de pointe; mais l'inverse est également vrai. C'est aussi parce qu'elles évoluent dans des marchés plus ouverts, plus concurrentiels et plus exigeants qu'elles sont amenées à soutenir des stratégies plus intensives en matière d'investissement, d'innovation et de renouvellement de leur offre.

Du sondage aux résultats

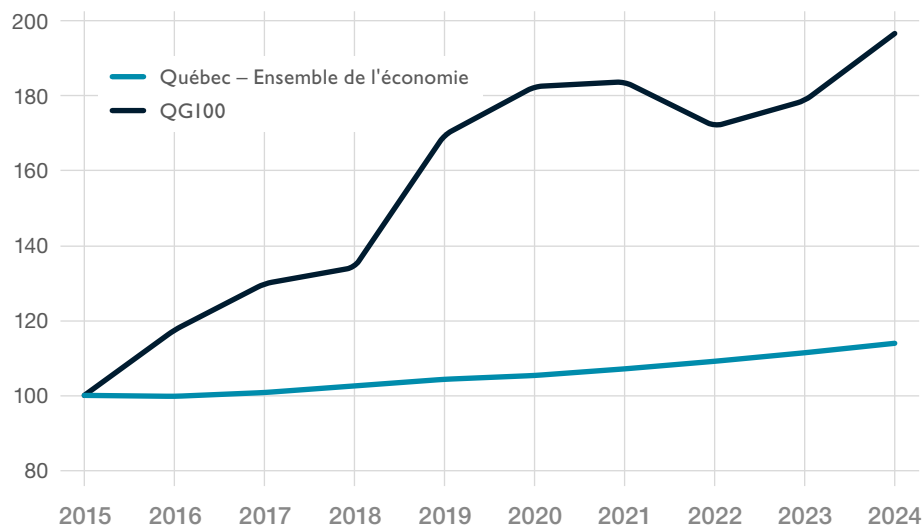
Bien que la taille de l'échantillon commande une certaine prudence, des données colligées en parallèle du sondage auprès d'entreprises du QG100^[4] ayant accepté de participer à l'initiative donnent à penser que l'exposition plus forte à la concurrence ne demeure pas sans effet sur la performance des entreprises participantes. Depuis 2015, première année où il a été possible de cumuler ces données, la croissance de l'investissement chez les entreprises du QG100 a presque doublé, alors que la progression dans l'ensemble de l'économie a été limitée à 14 %^[5] (*Graphique 41*). Et depuis 2019, la productivité des entreprises participantes a progressé de 16,3 %, alors qu'en moyenne au Québec, la

croissance aura été limitée à 2,8 % (Graphique 42). Sans constituer une démonstration définitive, ces résultats tendent à confirmer que les comportements mis en lumière dans les sections précédentes ne relèvent pas seulement du discours, mais s'accompagnent d'impacts économiques tangibles.

GRAPHIQUE 41

ÉVOLUTION DU STOCK NET RÉEL DES ENTREPRISES

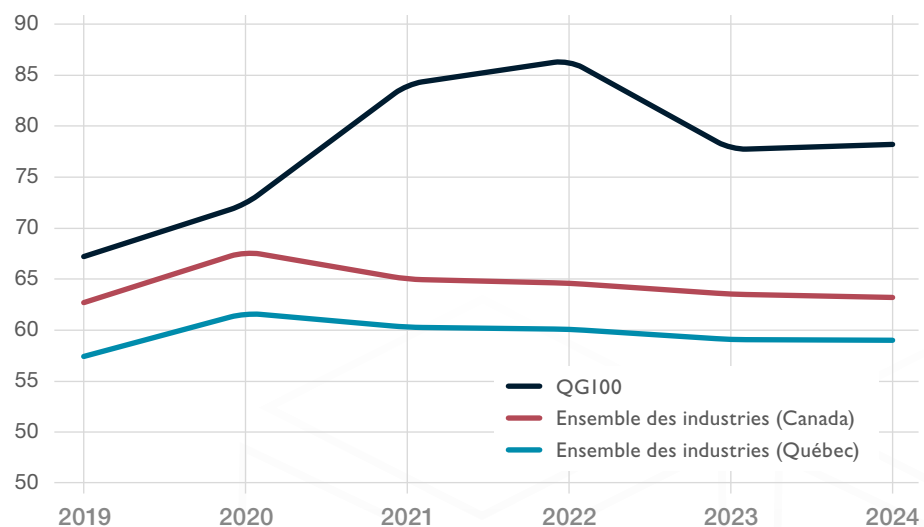
2015 = 100



GRAPHIQUE 42

ÉVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL

En dollars de 2017 par heure travaillée



Quand l'IA donne le coup de départ de la course à la productivité



Paul Raymond

Alithya



Hugues Foltz

Vooban

Tout le monde le dit : la productivité du Québec bat de l'aile alors que la concurrence internationale s'intensifie à un rythme « boosté » à l'IA. L'intelligence artificielle (IA) n'est plus un avantage marginal : c'est le nouveau terrain de jeu pour rester dans la course.

Malgré la légendaire réticence québécoise à adopter les nouvelles technologies, les membres du QG100 sont dans une posture privilégiée pour donner le ton de cette transformation essentielle à la prospérité de notre économie.

Voici quelques pistes qui, nous l'espérons, sauront vous guider dans votre cheminement vers l'IA, ou sonner le coup de départ pour embarquer dans cette course déterminante.

Comment décrivez-vous le lien entre IA et productivité?



L'IA, c'est des gains immédiats. Tu coupes des coûts, tu élimines des tâches répétitives, tu prends de meilleures décisions. Et ça se finance par les économies que tu génères. Ne pas l'utiliser, c'est laisser de l'argent sur la table.

EXEMPLES DE CAS

Régler un irritant en économisant 1M\$ par année



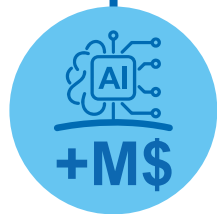
Dans une usine québécoise, les superviseurs passaient leurs journées à courir après l'information. Le PDG a estimé qu'un agent IA pouvait leur faire économiser pas loin de **1 M\$ par année**. Il se décide à investir **250 000 \$**. En quelques semaines, l'agent est en service. Les superviseurs ont des réponses instantanées à leurs questions, le niveau de précision est considérablement augmenté, les décisions se prennent rapidement, les erreurs diminuent. L'entreprise étend ensuite l'IA à la maintenance et à la logistique. **Ça prend une seule bonne expérience pour déclencher la dynamique interne.**

Gagner un avantage concurrentiel avec 5M\$



Un joueur forestier mise tôt sur l'IA avec un investissement de 5 M\$: optimisation des coupes, réduction des pertes, amélioration du sciage, logistique intelligente. Chaque gain est réinvesti dans un nouveau projet, créant un effet d'accélération. En quelques années, l'entreprise atteint une productivité que ses concurrents ne peuvent plus rattraper et occupe une position de quasi-monopole dans certains segments de marché.

L'AI au service de la conformité



Une grande banque canadienne faisait face à des pénalités fédérales récurrentes liées à la conformité. Elle déploie une solution IA pour détecter les fraudes et prioriser les cas à risque. L'outil réduit les faux positifs, accélère les enquêtes et permet d'intervenir avant que les irrégularités ne deviennent des infractions. **Résultat : plusieurs millions d'économies par année** et une équipe de conformité recentrée sur les dossiers à forte valeur.

Qu'est ce qui déclenche l'adoption de l'IA dans une entreprise qui résiste?



Les entreprises bougent quand elles n'ont plus le choix : les marges sont sous pression, la concurrence est trop rapide. Quand la douleur devient insupportable, ça débloque.

Par où une entreprise doit-elle commencer son cheminement IA?



Il faut commencer par l'utiliser soi-même. Après, vous identifiez les 3 à 5 irritants majeurs à résoudre dans les prochains 90 jours. Vous nommez un responsable, poussez pour la réalisation de la valeur, mesurez l'avant/après et vous recommencez.

Quel type de leadership est nécessaire pour adopter l'IA dans son organisation?



L'adoption commence au sommet. J'ose espérer que notre enjeu de relève au Québec sera peut-être le catalyseur qui va faire bouger les choses. Avec un rapport plus naturel à la technologie, un jeune entrepreneur donne une vraie chance à l'IA de prendre racine.

À quel rythme devons-nous prévoir l'intégration de l'IA?



Il suffit d'évaluer la durée de vie de vos avantages compétitifs. C'est le temps que vous avez pour agir. Parfois, vous avez quelques mois. D'autre fois, il est trop tard.

Comment financer l'IA?



Le premier projet génère un ROI : il suffit de le réinvestir. Et des programmes comme Scale AI financent jusqu'à 40 %. On n'a pas d'excuse.

Quelle est la part des ressources humaines dans la réussite des transformations en IA?



L'IA demande une main-d'œuvre sophistiquée. Pas seulement des experts techniques, mais des gens capables de raisonner différemment, de travailler avec des données, de prendre des décisions augmentées. Ceci dit, les assistants IA permettent aussi une montée en compétence accélérée de professionnels traditionnellement peu familiers avec la technologie. C'est donc une combinaison entre une approche « top-down » et « bottom-up » qui est en œuvre.

À quel point la présence internationale d'une entreprise influence-t-elle l'adoption de l'IA?



D'un côté, l'IA nous aide à nous internationaliser (traduction, législations locales, pitches adaptés la culture locale, etc.), et de l'autre, notre présence à l'international nous pousse à l'utiliser. Avec 50 % de notre croissance qui vient des États-Unis, nos clients s'attendent à ce qu'on utilise l'IA et ils sont prêts à payer pour.

En somme, quels sont les trois ingrédients pour réussir le virage IA?

1

Une décision assumée

Un/e PDG qui donne le ton, incarne l'usage de l'IA et crée une culture en mouvement.

2

Une conviction inébranlable

Investir dans les talents rares, accepter l'expérimentation, apprendre vite et recommencer.

3

Une ambition sans compromis

Repenser le modèle d'affaires, dépasser l'automatisation, redéfinir nos prises de décisions.

Le Bilan 2026 du Centre sur la productivité et la prospérité à HEC Montréal met en lumière des caractéristiques propres aux membres du QG100 qui contribuent à leur performance supérieure par rapport à leurs pairs Québécois et Canadiens: ressources humaines hautement qualifiées, une gouvernance qui a vécu un changement de propriété, une croissance soutenue, une discipline d'investissement en innovation et en R&D, ainsi qu'une diversification marquée des marchés, notamment vers les États-Unis. Heureusement, ces forces sont aussi les fondations du succès en IA.

Le reste de la partie se jouera dans l'audace.

L'accès à un capital adapté pour propulser la productivité québécoise



Christian Gagnon
Soluroc

Cette réflexion est le fruit de plusieurs consultations, entrevues et discussions auprès d'entrepreneurs et de parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial québécois, incluant des acteurs du secteur financier.

L'objectif est de mettre en lumière les limites de l'offre financière québécoise actuelle et qui freinent la compétitivité de nos entreprises manufacturières et industrielle à l'échelle mondiale.

J'ose espérer que vous serez interpellés par l'urgence d'agir pour la prospérité de notre patrimoine économique.

« Sans un accès accru à des capitaux patients, audacieux et engagés, le Québec ne pourra combler son retard de productivité. Le capital n'est pas qu'un levier financier : il constitue un accélérateur stratégique de création de valeur, de compétitivité et de pérennité de notre patrimoine économique collectif. Il est temps de nous donner les moyens de nos ambitions. »

L'inadéquation de l'offre en capital mine la compétitivité des entreprises québécoises

Pour préserver et renforcer notre leadership de marché, la productivité est une condition fondamentale, et le capital en est le carburant vital. Comme le souligne le Bilan 2026 du Centre sur la productivité et la prospérité à HEC Montréal, l'écart de productivité du Québec par rapport aux autres provinces et aux pays de l'OCDE ne pourra être résorbé sans une action concertée, entreprenante et déterminée. En l'absence d'un accès accru à des capitaux patients, audacieux et engagés, les entreprises québécoises ne pourront ni transformer leurs opérations ni soutenir durablement leur croissance.

Les investissements en productivité permettent de dégager un avantage concurrentiel durable, générateur de croissance et de valeur à long terme. Ces leviers financiers servent aussi à éliminer les goulots d'étranglement de trésorerie et à augmenter les chances de réussite des projets de croissance et de transformation.

Concrètement, ils se traduisent par des gains de nature plus ou moins tangibles, notamment les suivants :



Capacité et qualité de production

Investissement

- Augmentation de capacité
- Modernisation des équipements et des infrastructures
- Automatisation, intégration de l'IA, systèmes ERP
- Optimisation de la chaîne d'approvisionnement
- Mise à niveau sur le plan écoénergétique



Gain/Valeur

- Amélioration directe sur la productivité par travailleur
- Réduction des coûts et des délais opérationnels



Innovation et pénétration de nouveaux marchés

Investissement

- Financement de la R&D
- Innovation de produits et de services pour une réponse à la demande changeante
- Financement du démarchage actif et des campagnes marketing majeures



Gain/Valeur

- Rapidité d'entrée au marché
- Augmentation des chances de pénétration réussie



Capital humain

Investissement

- Intégration de ressources hautement qualifiées dans l'équipe de direction
- Accès à des talents ayant des expertises niches : ingénierie, sciences, IA
- Financement de la relève entrepreneuriale



Gain/Valeur

- Amélioration de la qualité de production, réduction des erreurs
- Efficacité organisationnelle

Il va sans dire : pour gagner la course à la productivité, les besoins en capital sont massifs, pressants et orientés vers le long terme. Les fonds de roulement des entreprises, même celles bien positionnées, sont insuffisants pour absorber l'ampleur des investissements requis. De plus, de nombreux entrepreneurs ne souhaitent ni accroître leur endettement, ni céder le contrôle de leur entreprise.

Or, l'offre en capital actuelle est trop souvent disponible sous forme de capital passif, en remplacement d'un actionnaire sortant, ou encore avec des attentes de retour sur investissement à court terme et une tolérance au risque bien calculée. Dans ce contexte, les entreprises québécoises se voient contraintes de ralentir, de renoncer à des opportunités stratégiques, ou de se tourner vers des investisseurs internationaux.

À titre comparatif, les capitaux américain et asiatique se distinguent par :

- une tolérance plus élevée au risque,
- une implication active auprès des entreprises,
- une vision assumée de domination des marchés internationaux.

Ce capital joue un rôle moteur dans la transformation des entreprises et l'émergence de leaders sectoriels, accentuant ainsi l'écart de compétitivité avec le Québec.

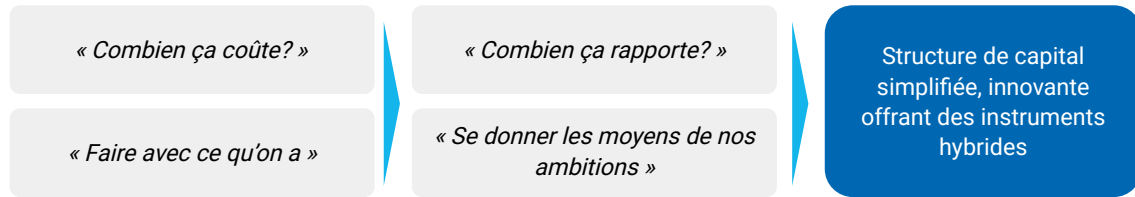
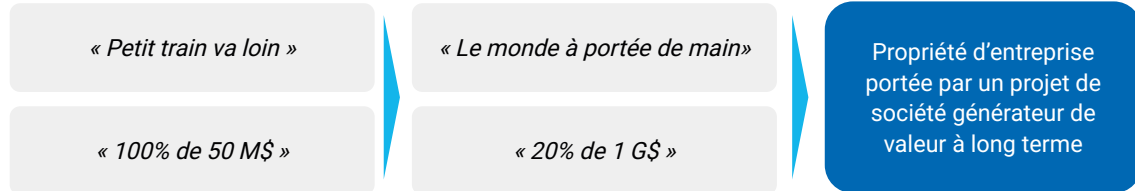
Les entreprises manufacturières et industrielles ont besoin d'un capital engagé, tolérant au risque et patient pour poursuivre leur croissance et atteindre une compétitivité mondiale. La prise de risque doit être partagée avec des partenaires financiers qui s'engagent à soutenir leur vision de succès à long terme.

Sonner l'alarme : La productivité québécoise nécessite un capital adapté

Il devient essentiel de se doter d'une feuille de route concrète qui permettrait de déployer une offre de capital action adaptée à la concurrence mondiale. Cela passe par la mobilisation de capitaux patients, prêts à assumer des risques et des coûts initiaux élevés dans une perspective de création de valeur à long terme, permettant de passer d'améliorations progressives à des transformations profondes. L'audace des entrepreneurs et de leur relève pourrait enfin trouver écho dans une prise de risque réellement partagée et portée par un projet de société générateur de valeur à long terme.

Cette approche repose sur la réconciliation de trois engagements fondamentaux :

- 1) Des politiques publiques qui encouragent l'innovation, le leadership et l'entrepreneuriat
- 2) Des acteurs financiers avec un réel *skin-in-the-game*, engagés dans la réussite des entreprises
- 3) Des entrepreneurs audacieux soutenus par un écosystème flexible, proactif et tolérant

\$ Changement de paradigme dans l'accès au capital*\$ Changement de paradigme dans la propriété d'entreprise***Appel à l'action : Ouvrir la discussion pour la mise en place d'un véhicule structurant, innovant et flexible**

Opérer cette transformation au cœur de notre économie demande plus que des constats flagrants et des modèles inspirants, mais bien un véhicule structurant avec des moyens d'action francs et audacieux.

Invitation à créer un fonds d'investissement privé de capital en "scaling-up" dédié à la productivité des PME québécoises

Préserver notre patrimoine économique passe par la création d'un véhicule ayant pour mission exclusive de financer des projets générant des gains de productivité significatifs, alignés sur une création de valeur à long terme et se caractérisant par:

- *un engagement actif auprès des entrepreneurs*
- *un capital flexible, risqué et non dilutif*
- *une réactivité décisionnelle agile permettant de saisir des opportunités rapidement*

Nos leaders industriels méritent ce support concerté, réfléchi et cohérent avec leurs besoins. Cela appelle des structures de capital plus flexibles, innovantes et alignées sur les réalités d'une croissance à long terme. Il en va non seulement de la pérennité de nos entreprises, mais aussi de notre capacité collective à bâtir, transmettre et faire croître un patrimoine économique québécois durable.

Mot de conclusion de Laurent Ferreira, Président et chef de la direction, Banque Nationale du Canada



Le Québec possède tous les atouts nécessaires pour être une économie plus performante, plus innovante et plus prospère. Ses entreprises peuvent compter sur des talents exceptionnels, un savoir faire reconnu, un approvisionnement énergétique abordable et une capacité d'adaptation qui leur a permis de se démarquer dans certains des marchés les plus compétitifs au monde.

Dans un environnement marqué par l'accélération technologique, les transformations géopolitiques et l'intensification de la concurrence, notre capacité collective à améliorer notre productivité devient toutefois un enjeu central pour notre avenir économique.

Le rapport de QG100 sur la productivité arrive donc à un moment opportun. Il apporte une contribution concrète et utile à une réflexion qui doit désormais se traduire par des actions ambitieuses.

L'un des grands mérites de cette démarche est de s'appuyer sur des exemples concrets d'entreprises québécoises qui performant. Les résultats démontrent clairement qu'il existe au Québec des organisations capables d'atteindre des niveaux de productivité parmi les meilleurs, grâce à un leadership clair et assumé.

Les travaux de QG100 mettent également en lumière trois leviers essentiels pour accélérer cette transformation.

Le premier est l'intégration rapide de nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle, qui peuvent bénéficier aux entreprises de toutes tailles. Nous assistons actuellement à une transformation comparable aux grandes révolutions industrielles : les organisations qui adopteront rapidement ces outils amélioreront leur efficacité, leur vitesse d'exécution et leur compétitivité.

Le deuxième levier est l'accès au capital. Les projets de transformation exigent des investissements importants et soutenus. Pour permettre à un plus grand nombre d'entreprises québécoises de croître, nous devons continuer à bâtir un environnement capable de soutenir cette ambition.

Le troisième levier est un cadre réglementaire plus agile et plus prévisible. Pour permettre à nos entreprises de rivaliser avec une concurrence qui ne se limite plus au Québec ou au Canada, mais qui s'exerce à l'échelle mondiale, nous devons nous assurer que nos règles favorisent l'investissement, l'innovation et la rapidité d'exécution. Un environnement réglementaire efficace ne signifie pas moins d'ambition, mais plutôt une capacité accrue à transformer les idées, les projets et les investissements en croissance durable.

À la Banque Nationale, nous croyons profondément que la prospérité du Québec passe par des entreprises fortes, innovantes et tournées vers l'avenir. C'est pourquoi nous sommes fiers d'avoir soutenu les travaux du Conseil sur la productivité de QG100, dont les conclusions peuvent inspirer l'ensemble des entreprises qui œuvrent au Québec.

Je tiens à saluer le leadership des dirigeants qui ont contribué à cette initiative, ainsi que leur volonté de partager leurs expériences au bénéfice de toute notre économie.

Le Québec a aujourd'hui l'occasion de transformer un défi bien connu en véritable projet collectif de croissance et de création de richesse durable. Les constats sont clairs : le moment est venu d'agir avec confiance et ambition.



Laurent Ferreira
Président et chef de la direction
Banque Nationale du Canada



**BANQUE
NATIONALE**

NOTES ET SOURCES DES DONNÉES*

- 1 En cadrant spécifiquement la valeur du capital humain du fondateur de l'entreprise à travers des mesures telles que l'éducation et l'expérience professionnelle, Protogerou et al. (2017) ont notamment constaté que la performance des jeunes entreprises en innovation était directement liée à la valeur du capital humain de leur fondateur. Les résultats obtenus par Chemmanur et al. (2019) ont également confirmé le lien entre la performance des entreprises en matière d'innovation et le capital humain de la haute direction. Selon leurs résultats, les entreprises ayant un niveau de capital humain plus élevé au sein de la haute direction seraient plus susceptibles de s'engager dans des stratégies d'innovation exploratrices à haut risque.
- 2 Deslauriers, Jonathan, Robert Gagné et Jonathan Paré (2021). [*Performance des PME québécoises : perspectives sur la formation des dirigeants*](#), Centre sur la productivité et la prospérité (CPP) – Fondation Walter J. Somers, HEC Montréal, mars.
- 3 Pour en savoir davantage : Deslauriers, Jonathan, Robert Gagné et Jonathan Paré, [*Retard de productivité du Canada : Et si la réponse se trouvait du côté de la concurrence ?*](#) Centre sur la productivité et la prospérité (CPP) – Fondation Walter J. Somers, HEC Montréal, novembre 2022.
- 4 Le CPP a demandé aux entreprises QG100 certaines informations provenant de leurs états financiers sur la période 2015-2024 pour construire des mesures de leur productivité, notamment leur masse salariale, leur profit, leur amortissement de biens corporels et incorporels (mesures nécessaires pour le calcul de leur valeur ajoutée) ainsi que des mesures des facteurs de production utilisés par l'entreprise (emploi, heures travaillées, immobilisations nettes). Au moment d'écrire ces lignes, 25 entreprises QG100 avaient fait parvenir ces informations.
- 5 Puisque certaines entreprises QG100 ne sont pas parvenues à fournir ces informations sur l'ensemble de la période 2015-2024, seulement 17 des 25 entreprises ayant transmis leurs données sont représentées dans le graphique 41. Notons également que le graphique 41 mesure l'évolution de la valeur des immobilisations nettes des entreprises, ce qui permet de déduire indirectement l'intensité des investissements. L'augmentation des immobilisations nettes dépend de la capacité des entreprises à investir suffisamment pour couvrir la dépréciation (amortissement) des actifs déjà en leur possession.

TABEAU B **Répartition des entreprises selon l'industrie**

QG100, compilation spéciale
Statistique Canada, CANSIM,
Tableau : 12-10-0098-01 (anciennement
CANSIM 228-0077) Statistique Canada,
CANSIM, Tableau : 33-10-1095-01

GRAPHIQUES 27-28

Sondage et enquête

QG100, compilation spéciale
[*Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises – 2023*](#), Tableau 37

GRAPHIQUE 29

Sondage et enquête

QG100, compilation spéciale
[*Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises – 2023*](#), Tableau 16

GRAPHIQUE 30

Sondage et enquête

QG100, compilation spéciale
[*Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises – 2023*](#), Tableau 19

GRAPHIQUE 31

Sondage et enquête

QG100, compilation spéciale
Enquête canadienne sur la situation des entreprises, Statistique Canada, CANSIM,
Tableau : 33-10-0998-01

GRAPHIQUE 32

Sondage et enquête

QG100, compilation spéciale
Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, Statistique Canada, CANSIM,
Tableau : 33-10-0184-01

GRAPHIQUE 33

Sondage et enquête

QG100, compilation spéciale
Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, Statistique Canada, CANSIM,
Tableau : 27-10-0361-01

GRAPHIQUE 34

Sondage et enquête

QG100, compilation spéciale
Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, Statistique Canada, CANSIM,
Tableau : 27-10-0367-01

GRAPHIQUE 35

Sondage et enquête

QG100, compilation spéciale
Enquête canadienne sur la situation des entreprises, Statistique Canada, CANSIM,
Tableau : 33-10-1004-01

GRAPHIQUE 37

Sondage et enquête

QG100, compilation spéciale
Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, Statistique Canada, CANSIM,
Tableau : 33-10-0303-01

GRAPHIQUE 38

Sondage et enquête

QG100, compilation spéciale
Enquête canadienne sur le commerce interprovincial, Statistique Canada, CANSIM,
Tableau : 33-10-0960-01

GRAPHIQUE 39

Sondage et enquête

QG100, compilation spéciale
Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, Statistique Canada, CANSIM,
Tableau 33-10-0175-01

GRAPHIQUE 40

Sondage et enquête

QG100, compilation spéciale
Enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise, Statistique Canada, CANSIM,
Tableau 33-10-0177-01

GRAPHIQUE 41-42

Sondage et enquête

QG100, compilation spéciale

*Productivité et Prospérité au Québec, Bilan (édition 2026)

Le Réseau QG100 en action

