

MAI 2026

Accroître la capacité manufacturière du Québec

# LE RÔLE CLÉ DES GRANDES ENTREPRISES

# Table des matières

---

À propos	<u>03</u>
Pourquoi ce rapport ?	<u>04</u>
En bref	<u>05</u>
Pourquoi cherchons-nous à accroître la capacité manufacturière du Québec ?	<u>06</u>
Investir plus pour produire plus	<u>07</u>
La taille des entreprises fait une différence	<u>11</u>
Comment le Québec peut-il mieux miser sur les grandes entreprises ?	<u>15</u>
Conclusion	<u>18</u>

# À propos de l'Institut du Québec

---

L'Institut du Québec (IDQ) est un organisme à but non lucratif qui axe ses recherches et ses études sur les enjeux socioéconomiques auxquels le Québec fait face. Il vise à fournir aux autorités publiques et au secteur privé les outils nécessaires pour prendre des décisions éclairées, et ainsi contribuer à bâtir une société plus dynamique, compétitive et prospère.

*Ce rapport a été réalisé par Emna Braham et Anthony Migneault avec la collaboration d'Alain Dubuc, Souleima El Achkar, Gabriel Ferland, Simon Savard et Jean-Baptiste Vallantin-Dulac. Nous remercions Carine Bergevin-Chammah et Charles Asselin pour leurs précieux commentaires.*

---

Pour citer ce rapport : IDQ, 2026, Accroître la capacité manufacturière du Québec : le rôle clé des grandes entreprises  
Image de page couverture : gyn9038  
Dépôt légal, deuxième trimestre 2026  
ISBN : 978-2-925426-25-7  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026  
Bibliothèque et Archives Canada, 2026

# Pourquoi ce rapport ?

---

À l'approche de l'élection générale d'octobre 2026, les partis politiques dévoileront leurs visions économiques respectives. La tentation sera grande de **concentrer le discours sur les petites et moyennes entreprises (PME)**, qui représentent plus de 99 % des entreprises québécoises et incarnent, dans l'imaginaire collectif, le cœur battant de notre économie.

S'il est essentiel de soutenir nos PME, qui jouent un rôle important dans le développement économique, cela ne doit pas occulter une réalité tout aussi fondamentale : **près du quart des travailleurs québécois œuvrent dans des entreprises de 500 employés et plus**, et celles-ci jouent un rôle déterminant dans la performance économique du Québec en matière d'investissement, d'exportations, de productivité et d'innovation.

Cette réalité est particulièrement vraie dans le secteur manufacturier. Le Québec souhaite le voir croître, gagner en productivité et grandir dans des secteurs stratégiques comme la défense et la transition énergétique, **au nom d'une plus grande souveraineté économique**. Cette ambition reposera en bonne partie sur la capacité du Québec à assurer le succès et la pérennité de ses grandes entreprises, à augmenter leur nombre et à attirer des investissements étrangers.

Ce rapport propose une réflexion sur l'importance d'augmenter la capacité manufacturière, sur la hausse de l'investissement qu'exige cet effort de réindustrialisation, sur le rôle des grandes entreprises dans cette transformation nécessaire, et surtout, sur le **changement de vision économique qu'un tel virage impose**.

# En bref

---

## Investir plus pour produire plus

- Rehausser la capacité manufacturière du Canada exige d'investir, que ce soit en agrandissement d'usines, en ajout de lignes de production, en automatisation ou en arrivée de nouveaux joueurs. Or, entre 1997 et 2024, le stock de capital manufacturier, au contraire, a diminué de **5,3 %** au Québec et de **8,5 %** au Canada, alors qu'il progressait de **54 %** aux États-Unis.
- Le constat est similaire pour les investissements en **propriété intellectuelle**, qui reflètent la capacité des entreprises à développer le savoir nécessaire pour maîtriser davantage leur chaîne de valeur. Cette autre composante du stock de capital – avec le capital physique (bâtiments, machines) – **stagne au Québec et au Canada** depuis 20 ans, alors qu'elle a **doublé aux États-Unis**.
- La faiblesse des investissements a contribué au retard de productivité du secteur manufacturier. Chaque employé produit 239 000 \$ de PIB aux États-Unis, contre 158 000 \$ au Québec.
- L'avance des États-Unis s'explique également par la présence d'industries plus productives, par un meilleur positionnement des entreprises dans les chaînes de valeur, et par un nombre plus important de grandes entreprises manufacturières.

## La taille des entreprises fait une différence

- Au Québec, seul **0,7 %** des entreprises manufacturières ont plus de 500 employés, alors qu'aux États-Unis, cette proportion est de **1,2 %**.
- La plus forte présence de PME au Canada expliquerait à elle seule **22 % du retard de productivité de l'économie canadienne** avec les États-Unis, les PME étant en moyenne moins productives que les grandes entreprises.
- L'effet de taille est encore plus prononcé dans le secteur manufacturier, car la productivité y dépend **davantage des investissements en capital** – bâtiments, machines, propriété intellectuelle – que dans d'autres secteurs, comme les services.
- Ces investissements, souvent lourds et à long terme, sont davantage à la portée des grandes entreprises. Elles ont, entre autres, un meilleur accès au financement et aux marchés internationaux.

## Comment le Québec peut-il mieux miser sur les grandes entreprises?

- Pour accroître sa capacité manufacturière, le Québec devra **surmonter ses réticences à soutenir les grandes entreprises**. Il dispose de plusieurs leviers qui permettraient de renforcer la contribution de ces joueurs importants, voire de favoriser l'émergence de nouveaux venus.
- Le Canada et le Québec prévoient d'investir massivement dans de grands projets, notamment dans les secteurs de la défense et la transition énergétique. Pour que ces investissements publics servent de leviers de croissance et de productivité, il faudra **prioriser nos grands joueurs en faisant preuve de créativité et de fermeté dans les exigences d'approvisionnement** et dans la conception de grands projets misant sur les avantages comparatifs des fournisseurs locaux potentiels.
- Le Canada affiche un déficit net d'investissement direct étranger de **828 G\$** en 2025. Or, pour accroître la capacité manufacturière du Québec, il faudra renforcer les facteurs d'attraction de ces investissements, comme **l'efficacité des processus juridiques et réglementaires ou la disponibilité de l'énergie**.
- Enfin, Québec et Ottawa auraient avantage à **mieux miser sur les effets de grappe** afin de renforcer l'intégration des entreprises canadiennes aux chaînes de valeur mondiales. Cela passe notamment par un soutien au **maillage entre PME et grandes entreprises**, par un soutien à la **consolidation des PME** ainsi qu'une utilisation **plus stratégique des retombées industrielles et technologiques** associées aux grands contrats publics.

# Pourquoi cherchons-nous à accroître la capacité manufacturière du Québec ?

---

## La géopolitique change les règles du jeu

- Au cours des dernières décennies, la part du secteur manufacturier dans l'économie québécoise s'est érodée : si **19 %** des Québécois travaillaient dans le secteur manufacturier en 1990, cette proportion avait diminué à **11 %** en 2025. La baisse a été similaire dans le reste du Canada et aux États-Unis.
- Cette désindustrialisation a en grande partie été provoquée par la mondialisation de l'activité économique, marquée par une forte diminution des barrières commerciales, reposant sur un effort visant à concentrer les activités économiques dans les pays qui détenaient des avantages comparatifs. Cette mondialisation a permis une explosion du commerce mondial, mais aussi de **chaînes d'approvisionnement internationales extrêmement complexes** — conception dans un pays, assemblage dans un autre, services et logistique ailleurs.
- Les récents chocs aux chaînes d'approvisionnement mondiales (pandémie de COVID-19, guerres en Ukraine et au Moyen-Orient) ont poussé les entreprises à réorganiser ces chaînes d'approvisionnement autour d'un nouvel impératif : **la résilience**. Cette réorientation se traduit notamment par la volonté de rapprocher géographiquement (*nearshoring*) l'approvisionnement pour les composantes jugées stratégiques, afin de sécuriser les intrants critiques.
- À cela, un nouveau choc s'est ajouté : la transformation du commerce mondial provoquée par la **montée du protectionnisme américain**, qui force le Canada à repenser la structure de ses échanges internationaux.

## Le manufacturier devra jouer un nouveau rôle

- Ces pressions forcent les nations à porter un regard nouveau sur la place et le rôle de leurs industries manufacturières. Même dans cette période dominée d'une part par l'économie du savoir et l'avancée de l'intelligence artificielle, et d'autre part par le développement des ressources naturelles, la **réindustrialisation** de l'économie du Canada et de celle du Québec **revient à l'ordre du jour** pour l'atteinte de plusieurs objectifs :
  - Renforcer l'industrie manufacturière afin qu'elle puisse se redéployer vers d'autres marchés d'exportation dans un contexte de **resserrement des frontières américaines**;
  - Réduire la dépendance envers les États-Unis, **un partenaire devenu moins sûr**, pour répondre aux besoins de l'économie canadienne;
  - **Profiter pleinement des investissements colossaux** prévus pour prendre place dans un nouvel ordre mondial, notamment en matière d'énergie et de défense;
  - Assurer la souveraineté du Canada et de ses partenaires face à la Chine, particulièrement dans des secteurs stratégiques comme les minéraux critiques.
- **Le Québec, qui compte 26 % du PIB** manufacturier du pays, jouera indéniablement un rôle dans ces efforts pour rehausser la capacité manufacturière. Ce virage demandera des investissements très importants pour combler les retards, et des restructurations pour augmenter la productivité et l'innovation.
- Le rôle des grandes entreprises manufacturières sera central dans ce redéploiement, en raison de leur forte présence sur les marchés d'exportation et de leur place au sein des chaînes de valeur mondiales, de leur productivité et de leur capacité d'investissement, entre autres.

# 01

## INVESTIR PLUS POUR PRODUIRE PLUS

### Ce qu'il faut retenir

---

- Rehausser la capacité manufacturière du Canada exige d'investir, que ce soit en agrandissement d'usines, en ajout de lignes de production, en automatisation ou en arrivée de nouveaux joueurs. Or, entre 1997 et 2024, le stock de capital manufacturier, au contraire, a diminué de **5,3 %** au Québec et de **8,5 %** au Canada, alors qu'il progressait de **54 %** aux États-Unis.
- Le constat est similaire pour les investissements en **propriété intellectuelle**, qui reflètent la capacité des entreprises à développer le savoir nécessaire pour maîtriser davantage leur chaîne de valeur. Cette autre composante du stock de capital – avec le capital physique (bâtiments, machines) – **stagne au Québec et au Canada** depuis 20 ans, alors qu'elle a **doublé aux États-Unis**.
- La faiblesse des investissements a contribué au retard de productivité du secteur manufacturier. Chaque employé produit 239 000 \$ de PIB aux États-Unis, contre 158 000 \$ au Québec.
- L'avance des États-Unis s'explique également par la présence d'industries plus productives, par un meilleur positionnement des entreprises dans les chaînes de valeur, et par un nombre plus important de grandes entreprises manufacturières.

## Un écart d'investissement qui se creuse avec les États-Unis

- Rehausser la capacité manufacturière du Canada requiert des **investissements majeurs** : agrandissement d'usines, achat d'équipements spécialisés, ajout de lignes de production, automatisation, arrivée de nouveaux joueurs, etc. C'est que le secteur est **deux fois plus intensif en capital** que le secteur des services (hors administration publique) qui représente les **trois quarts** des employés au Québec.
- L'investissement permet en outre de produire plus de produits avec le même nombre d'heures de travail en **améliorant la productivité** (nouvelles technologies, équipement de pointe, amélioration des procédés), ce qui se traduit également par une hausse de la capacité de production.

## LE MANUFACTURIER : 2 X PLUS DE CAPITAL QUE DANS LES SERVICES

130 312 \$

STOCK DE CAPITAL PAR EMPLOYÉ DU SECTEUR MANUFACTURIER

55 751 \$

STOCK DE CAPITAL PAR EMPLOYÉ DANS LES SERVICES (HORS ADMINISTRATIONS PUBLIQUES)

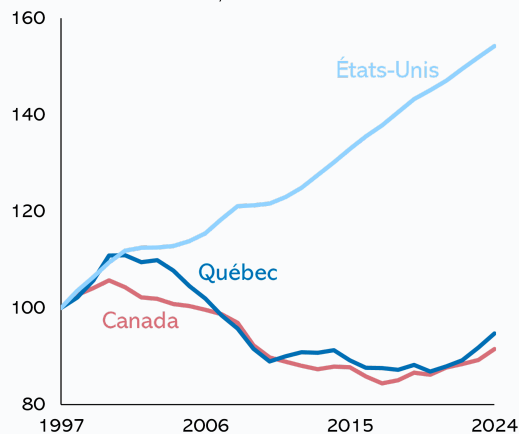
Note : Données de 2024 pour le Québec

- Or, le stock de capital manufacturier – soit la valeur de l'ensemble de la machinerie, des bâtiments et de la propriété intellectuelle – est globalement en baisse depuis 1997 malgré une légère remontée depuis 2022. En termes réels, il était ainsi **5,3 %** plus faible au Québec en 2024 qu'en 1997, et **8,5 %** plus faible au Canada sur cette même période.
- Le défi est d'autant plus grand qu'aux États-Unis, à l'inverse, ce même stock a progressé de **54 %** sur la même période (graphique 1). En conséquence, la valeur ajoutée du secteur manufacturier québécois, tout comme celle de l'ensemble du manufacturier canadien, stagne depuis plusieurs années, alors qu'elle progresse aux États-Unis (graphique 2).

Graphique 1

### Stock de capital du secteur manufacturier

Indice : 1997 = 100, stock net de fin d'année

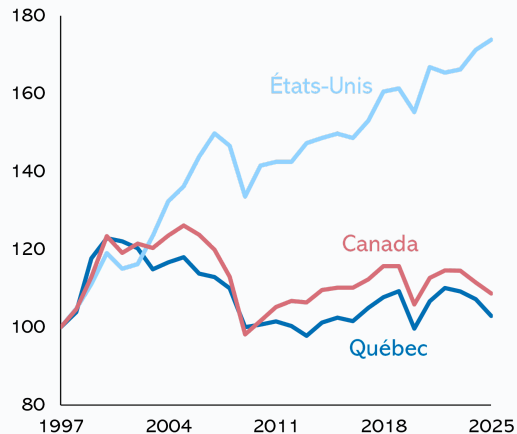


Sources : Statistique Canada, tableau 36-10-0096-01 et Bureau of Economic Analysis

Graphique 2

### PIB réel du secteur manufacturier

Indice : 1997 = 100



Sources : Bureau of Economic Analysis et Statistique Canada, tableaux 36-10-0434-03 et 36-10-0711-01

- La tendance à la baisse du stock de capital au Québec est **structurelle**. Elle n'est pas le résultat d'une conjoncture moins favorable (guerre commerciale, taux d'intérêt).
- Cela dit, les récentes **politiques industrielles américaines pourraient accroître davantage le stock de capital** aux États-Unis, d'abord avec l'injection massive de fonds publics sous la présidence Biden, puis les avantages fiscaux et le protectionnisme de l'administration actuelle. Parallèlement, l'accès plus limité au marché américain rend l'investissement au Canada moins attrayant pour les entreprises qui en dépendent. Résultat : **l'écart avec les États-Unis risque bien de s'accroître**.
- Le développement du secteur manufacturier nécessitera donc un renversement de tendance substantiel.

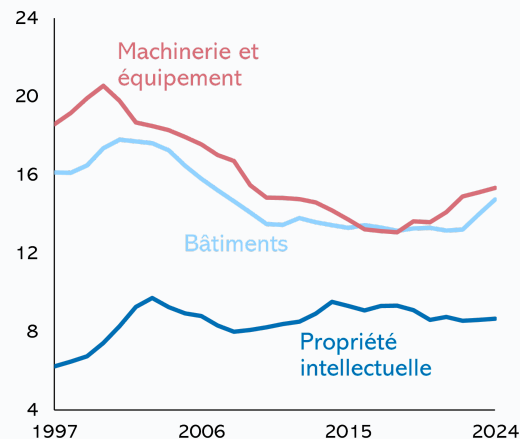
### Les investissements en propriété intellectuelle stagnent

- Rehausser la capacité manufacturière ne signifie pas de reproduire la structure industrielle d'antan. Cela signifie plutôt de se tailler une place dans les secteurs d'avenir et dans les chaînes de valeur les plus productives et stratégiques. En plus de stimuler l'investissement manufacturier et d'augmenter le stock de capital, le **Québec doit donc transformer son secteur manufacturier**.
- Cela passe notamment par une **hausse de l'investissement en recherche et développement (R-D)**. Il ne suffit pas de fabriquer des batteries, par exemple, mais bien d'être capable de concevoir les produits et de développer les procédés et de concevoir les machines qui les fabriquent.
- À cet égard, **l'investissement en propriété intellectuelle** (brevets, dessins industriels, etc.) constitue un **indicateur révélateur** : il permet de voir dans quelle mesure les entreprises maîtrisent l'ensemble de leur chaîne de valeur.
- La valeur de la propriété intellectuelle **stagne au Québec depuis 20 ans** (graphique 3), alors qu'elle a plus que doublé aux États-Unis sur la même période. Là également le Québec prend du retard.

Graphique 3

### Valeur du stock de capital manufacturier du Québec par principales composantes

Milliards de dollars constants de 2017



Source : Statistique Canada, tableau 36-10-0096-01

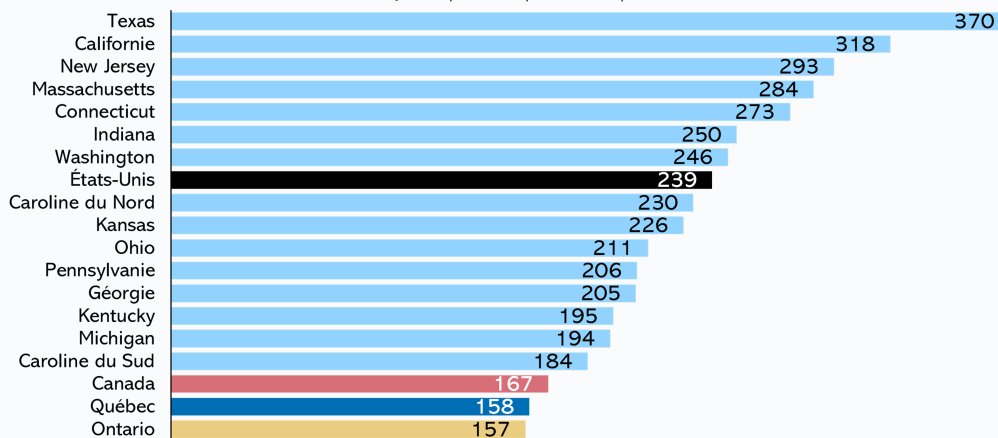
## Un retard de productivité qui s'explique aussi par la structure du secteur manufacturier

- Le secteur manufacturier est beaucoup **plus productif** aux États-Unis qu'au Canada. La productivité, mesurée ici par le PIB par employé (ajusté pour la parité de pouvoir d'achat), atteignait 239 000 \$ aux États-Unis, contre 167 000 \$ au Canada en 2022 (graphique 4). Au sein du Canada, **le Québec se trouve sous la moyenne à 158 000 \$**.
- Cet écart de productivité s'explique avant tout par le retard d'investissement présenté plus haut, mais aussi par la structure même de notre secteur manufacturier : les industries qui le composent, le type d'entreprise qui en forme le tissu, leur place dans les chaînes de valeur mondiales et la part de la valeur ajoutée qui reste ici.
- L'écart de productivité s'explique surtout par des différences de productivité au sein d'une même industrie des deux côtés de la frontière, reflétant notamment la spécialisation des entreprises, leur capacité d'innovation et la valeur ajoutée de leur production. Dans les industries régies par des chaînes de valeur régionales et mondiales, des activités comme la conception de produit et la R-D créent plus de valeur, poussant la productivité à la hausse.
- L'écart du Québec avec le Canada et les États-Unis tient dans une moindre mesure à une **plus forte présence de secteurs traditionnellement moins productifs** comme la fabrication de produits en bois et, inversement, la plus faible présence de certains secteurs très productifs, comme la fabrication de produits du pétrole.
- Cet écart tient aussi à une **présence limitée de grandes entreprises hautement productives**. Celles-ci captent beaucoup de talents et de capitaux et s'imposent dans les chaînes de valeur mondiales.
- Pour accroître la capacité et la productivité manufacturière, il faut donc agir non pas seulement à l'échelle de l'entreprise, mais à **l'échelle de l'industrie tout entière** : faciliter le développement des secteurs à forte valeur ajoutée et mieux se positionner dans les chaînes de valeur mondiales avec davantage de grandes entreprises.

Graphique 4

### Productivité par employé du secteur manufacturier selon les concurrents du Québec en 2022

Milliers de dollars canadiens de PIB ajusté pour la parité de pouvoir d'achat



Sources : Bureau of Economic Analysis, Bureau of Labor Statistics et Statistique Canada, tableaux 36-10-0710-01 et 36-10-0711-01

# 02

## LA TAILLE DES ENTREPRISES FAIT UNE DIFFÉRENCE

### Ce qu'il faut retenir

---

- Au Québec, seul **0,7 %** des entreprises manufacturières ont plus de 500 employés, alors qu'aux États-Unis, cette proportion est de 1,2 %.
- La plus forte présence de PME au Canada expliquerait à elle seule **22 % du retard de productivité de l'économie canadienne** avec les États-Unis, les PME étant en moyenne moins productives que les grandes entreprises.
- L'effet de taille est encore plus prononcé dans le secteur manufacturier, car la productivité y dépend **d'avantage des investissements en capital** – bâtiments, machines, propriété intellectuelle – que dans d'autres secteurs, comme les services.
- Ces investissements, souvent lourds et à long terme, sont davantage à la portée des grandes entreprises. Elles ont, entre autres, un meilleur accès au financement et aux marchés internationaux.

## Moins de grandes entreprises au Canada et au Québec

- Le **secteur manufacturier** québécois est composé d'une **grande majorité d'entreprises de très petite taille**. Sur 23 360 entreprises, 9 984 n'ont tout simplement aucun employé (artisans, travailleurs autonomes).
- Parmi les entreprises qui comptent des employés, **93 %** sont des petites entreprises (1 à 99 employés) et **7 %** sont des moyennes (100 à 499 employés).
- Seul **0,7 %** des entreprises québécoises et canadiennes sont de grandes entreprises selon les données de Statistique Canada (voir l'encadré), un taux plus faible que dans la plupart des États américains avec lesquels le Québec se compare (graphique 5).
- De plus, les entreprises de 500 employés et plus **occupent une part plus grande dans l'économie des États-Unis**, tant au chapitre du PIB (55 % aux États-Unis contre 42 % au Canada) que des heures travaillées (50 % aux États-Unis contre 34 % au Canada en 2021, selon Statistique Canada). Ceci s'explique en partie par la plus grande taille du marché intérieur américain.
- En soi, avoir davantage de PME n'est **pas un signe de mauvaise santé économique** : toutes les entreprises ne sont pas destinées à devenir des géants. Selon le modèle d'affaires, il peut être avantageux ou non de grandir, et cela dépend aussi de la volonté des propriétaires. Par ailleurs, la présence d'un tissu dense de PME permet d'approvisionner les grands donneurs d'ordre en intrants stratégiques.
- Le seuil de 500 employés pour définir les grandes entreprises est utile à des fins comparatives, mais il ne correspond pas forcément à un seuil économique au-delà duquel les entreprises sont plus productives.

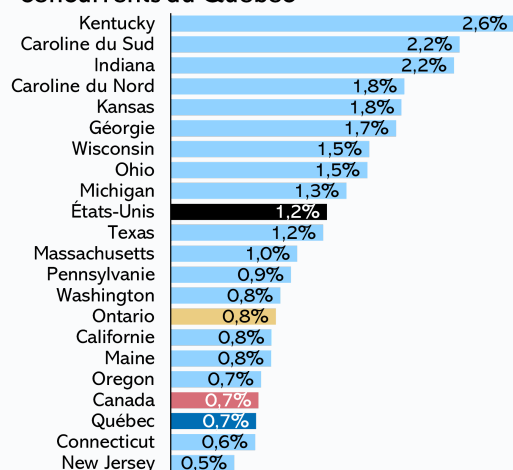
### Qu'est-ce qu'une « grande » entreprise manufacturière ?

Les définitions couramment utilisées pour distinguer les grandes entreprises des PME reposent sur des seuils d'emploi. Dans la présente étude, ce seuil est situé à 500 employés, soit la définition de Statistique Canada. L'OCDE utilise plutôt le seuil de 250 employés.

Dans les données de Statistique Canada utilisées dans cette étude, les grandes entreprises sont dénombrées selon leur emplacement statistique. Ainsi, une entreprise comptant cinq usines de 200 employés à différents emplacements ne sera pas considérée comme une seule grande entreprise. La même logique s'applique à une grande entreprise étrangère qui n'a que des installations de moins de 500 employés au Canada.

### Graphique 5

#### Part des entreprises manufacturières de plus de 500 employés selon les concurrents du Québec



Note : Exclu les entreprises sans employés.

Sources : Statistique Canada, tableau 33-10-1095-01 et Census Bureau

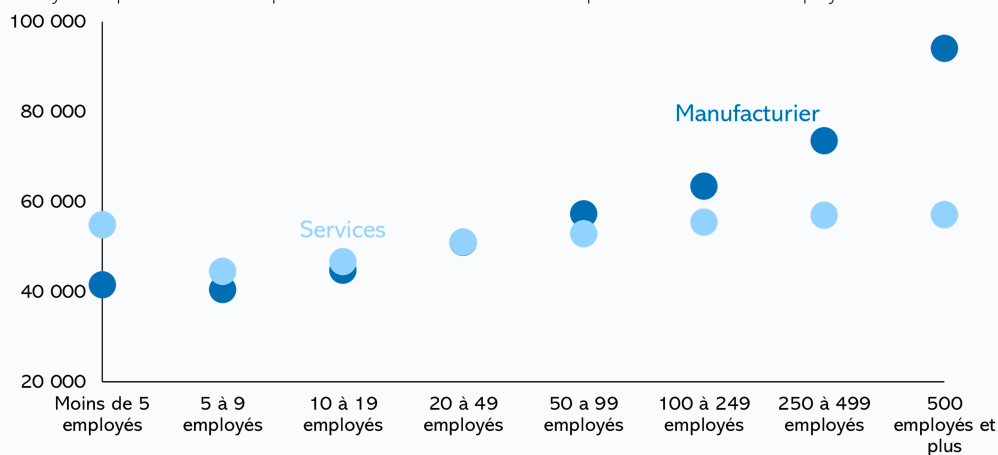
## Les grandes entreprises manufacturières sont plus productives

- Selon une [étude de Statistique Canada](#), **22 %** du retard de productivité du Canada avec les États-Unis s'explique par une présence plus forte de PME (moins de 500 employés) au Canada et ces PME sont en moyenne moins productives que les grandes entreprises.
- L'effet de la taille sur la productivité est **particulièrement prononcé dans le secteur manufacturier**. Selon une [étude de l'OCDE](#) portant sur 17 pays développés, dont le Canada, les grandes entreprises manufacturières sont beaucoup plus productives que les PME manufacturières (graphique 6). Les entreprises du secteur des services ayant plus de 500 employés sont **8 %** plus productives que celles ayant entre 100 et 249 employés. Dans le secteur manufacturier, ce gain de productivité grimpe à **65 %**.
- Dans le manufacturier, la valeur ajoutée dépend fortement de la quantité de machinerie et d'équipement. Or, cela requiert des investissements importants, **plus faciles à financer et à amortir pour une grande entreprise**.
- Dans les services, le capital humain (compétences et savoir-faire des employés) et les actifs intangibles (comme la publicité) sont les principaux déterminants de la productivité. Dans ce secteur, la taille n'a pas une incidence positive aussi importante. Des [chercheurs de la Banque du Canada](#) sont arrivés aux mêmes conclusions en analysant les données canadiennes.

Graphique 6

### Productivité du travail moyenne selon le nombre d'employés et le secteur d'activité au sein de l'OCDE

Moyenne pondérée de la productivité annuelle du travail pour un ensemble de pays



Source : OCDE, *The productivity-wage premium: Does size still matter in a service economy?*

## Les grandes entreprises investissent plus et innovent davantage

- Les grandes entreprises investissent davantage que les PME. Plusieurs facteurs l'expliquent, dont :
  - **L'accès au financement** : en raison de leur risque de défaut plus faible et de leur accès direct aux marchés de capitaux, elles obtiennent du financement à moindre coût et ont accès à davantage d'options de financement.
  - **L'accès aux marchés** : elles exportent davantage et ont accès à un marché plus grand, ce qui facilite la rentabilisation des investissements. De plus, l'exposition à la concurrence internationale les incite à investir pour demeurer compétitives.
  - **La gestion de la réglementation** : le coût de la réglementation par employé peut être jusqu'à cinq fois moins élevé pour une moyenne ou une grande entreprise que pour une petite au Canada.
- Les grandes entreprises investissent aussi davantage en recherche et développement (R-D). Au Canada, les entreprises de 500 employés et plus réalisent au-delà de 50 % des dépenses privées en R-D, bien qu'elles ne représentent que 42 % du PIB. Il en résulte un cercle vertueux : les investissements en capital et en innovation génèrent des gains de productivité, qui dégagent les marges nécessaires pour investir davantage.
- Les entreprises plus grandes investissent davantage dans le développement des compétences de leurs travailleurs. En moyenne au Québec, 53 % de toutes les organisations ayant une masse salariale d'au moins 250 000 \$ investissent en formation. Cette proportion grimpe à **94 %** dans les organisations de 100 employés et plus.
- Elles sont finalement plus nombreuses à utiliser des **technologies de pointe**, notamment la robotique, l'intelligence artificielle et l'Internet des objets, que les PME. Elles innovent davantage, soit en développant de nouveaux produits ou des produits améliorés, soit en innovant dans leurs procédés de production ou de distribution.

# COMMENT LE QUÉBEC PEUT-IL MIEUX MISER SUR LES GRANDES ENTREPRISES ?

## Ce qu'il faut retenir

---

- Pour accroître sa capacité manufacturière, le Québec devra **surmonter ses réticences à soutenir les grandes entreprises**. Il dispose de plusieurs leviers qui permettraient de renforcer la contribution de ces joueurs importants, voire de favoriser l'émergence de nouveaux venus.
- Le Canada et le Québec prévoient d'investir massivement dans de grands projets, notamment dans les secteurs de la défense et la transition énergétique. Pour que ces investissements publics servent de leviers de croissance et de productivité, il faudra **prioriser nos grands joueurs en faisant preuve de créativité et de fermeté dans les exigences d'approvisionnement** et dans la conception de grands projets misant sur les avantages comparatifs des fournisseurs locaux potentiels.
- Le Canada affiche un déficit net d'investissement direct étranger de **828 G\$** en 2025. Or, pour accroître la capacité manufacturière du Québec, il faudra renforcer les facteurs d'attraction de ces investissements, comme **l'efficacité des processus juridiques et réglementaires ou la disponibilité de l'énergie**.
- Enfin, Québec et Ottawa auraient avantage à **mieux miser sur les effets de grappe** afin de renforcer l'intégration des entreprises canadiennes aux chaînes de valeur mondiales. Cela passe notamment par un soutien au **maillage entre PME et grandes entreprises**, par un soutien à la **consolidation des PME** ainsi qu'une utilisation **plus stratégique des retombées industrielles et technologiques** associées aux grands contrats publics.

## Le rôle clé des grandes entreprises

- Pour accroître la capacité manufacturière, il faudra des investissements importants et la contribution des grandes entreprises sera essentielle.
- Depuis des décennies, tous les gouvernements ont tenté de stimuler l'investissement des entreprises manufacturières. Malgré ces efforts, le Québec **n'a pas réussi à rattraper son retard**, comme le montre la stagnation de son stock de capital.
- Il n'y a clairement **pas de solution miracle**, mais une chose que les décideurs devraient tenter de ne pas perdre de vue, c'est le **rôle des grandes entreprises dans la capacité d'une économie à se réindustrialiser** et à se tailler une place dans les secteurs d'avenir et dans les chaînes de valeur les plus productives et stratégiques.
- Pour y parvenir, le Québec devra surmonter ses réticences à soutenir les grandes entreprises. Il dispose de plusieurs leviers qui permettraient de **renforcer la contribution de ces joueurs importants**, voire de favoriser l'émergence de nouveaux venus.

## Favoriser nos grands joueurs pour les grands projets

- Le Canada et le Québec prévoient d'investir massivement dans des secteurs jugés stratégiques tels que la **transition énergétique et la défense**. La mise en œuvre de ces projets nécessite la présence de grandes entreprises performantes. Pour que ces investissements publics servent de levier de croissance et de productivité, il faudra prioriser nos grands joueurs.
- Dans le domaine de la transition énergétique par exemple, Hydro-Québec prévoit des investissements allant jusqu'à 110 milliards de dollars d'ici 2035 pour tripler la **capacité de production éolienne**, entre autres. Or, Hydro-Québec a actuellement recours à des entreprises étrangères pour produire ses turbines. Pour s'assurer de récolter toutes les retombées de ces projets d'investissement, il faudra plutôt **développer la capacité de les produire ici** en établissant des partenariats avec ces grandes entreprises étrangères, une approche qui a d'ailleurs été amorcée.
- Le Canada prévoit augmenter de manière importante ses dépenses dans le secteur de **la défense**, estimées à 210 milliards de dollars par année d'ici 2035. Le gouvernement fédéral entend confier **70 %** des acquisitions de matériel de défense à des entreprises établies au Canada. Cela constituera un virage majeur pour le Canada, dont les trois quarts des dépenses canadiennes d'investissement en matière de défense sont présentement dirigées vers les États-Unis. Ce renversement de politique exigera d'importants efforts pour soutenir **l'adaptation des entreprises canadiennes ou établies au Canada**.
- De façon générale, la capacité du Québec et du Canada de s'assurer que les sommes consacrées au développement économique profitent à notre économie reposera en bonne partie sur la façon dont **sont gérés les marchés publics et sur les exigences de contenu national**. Le Québec et le Canada devront faire preuve de créativité et de fermeté, comme le font leurs partenaires, notamment les États-Unis avec le *Buy America Act*. Par des exigences précises, par exemple, mais aussi par un développement de l'architecture des grands projets conçus pour **miser sur les avantages comparatifs des fournisseurs locaux potentiels**. Cette question se posera surtout dans les importants projets d'infrastructures.

## Renforcer les facteurs d'attraction des IDE

- Pour accroître la capacité manufacturière du Québec, il faut s'assurer que les entreprises multinationales, québécoises ou étrangères, **décident de grandir ici plutôt qu'ailleurs** le plus souvent possible lorsqu'elles ajoutent à leur production ou lorsqu'elles développent de nouveaux produits.
- Les filiales étrangères, soit les entités commerciales établies au Québec dont la société mère a son siège social à l'extérieur du territoire québécois, sont un moteur important de l'économie québécoise : en plus d'être de grands employeurs, elles investissent 2,8 fois plus que les entreprises domestiques.
- Or, le Canada enregistre un déficit total d'investissement direct étranger (IDE) de **828 G\$ en 2025**, dont 466 G\$ rien qu'avec les États-Unis. Les investissements réalisés à l'étranger par des entreprises d'ici dépassent donc largement ceux provenant de l'étranger.
- Il faudra donc **renforcer les facteurs d'attraction de ces IDE**, surtout dans un contexte nouveau où le protectionnisme américain rend l'investissement au Canada moins attrayant en réduisant l'accès au marché américain.
- En développant des stratégies d'attraction des investissements étrangers, il faut garder en tête que les **priorités des dirigeants d'entreprise et des investisseurs ont évolué** récemment.
- Selon une enquête d'Affaires mondiales Canada menée auprès de PDG, c'est l'importance accordée à **l'efficacité des processus juridiques et réglementaires, la performance économique nationale, la disponibilité d'intrants comme l'énergie et la qualité des infrastructures** qui s'est le plus fortement accrue au cours des cinq dernières années. À l'inverse, l'importance accordée à la fiscalité a reculé. S'il n'existe pas de solution miracle pour attirer et retenir davantage d'investissements ici, toute stratégie en ce sens devra nécessairement tenir compte de ces facteurs.

## Mieux miser sur les grappes industrielles

- Plusieurs secteurs manufacturiers à forte valeur ajoutée au Québec s'appuient sur la présence de grandes entreprises et de grands donneurs d'ordre, comme Bombardier dans l'aérospatiale. Ces entreprises ont accru la capacité manufacturière par l'ampleur de leur production et de leurs exportations, mais aussi par leurs **effets d'entraînement : contrats accordés à de plus petites entreprises, émergence de nouvelles firmes, croissance d'entreprises existantes et transferts de connaissances**.
- Cet effet de **grappe industrielle** est un levier pour capter une plus **grande partie de la valeur ajoutée dans des secteurs clés**. Par exemple, la production de l'aluminium brut est déjà un des secteurs manufacturiers les plus productifs au Québec, avec trois grandes entreprises, Rio Tinto, Alcoa et Aluminerie Alouette, qui rassemblent à elles seules la production totale du secteur. Mais l'industrie inclut également des entreprises de tailles moyennes, soit des fournisseurs de matériel spécialisé ou encore de services et de recherche pour le développement de produits misant sur la recherche et l'innovation.
- Pour les entreprises de plus petite taille, la présence de grands donneurs d'ordre capables de décrocher d'importants contrats **facilite à la fois l'accès à des contrats locaux et l'intégration aux chaînes de valeur mondiales**, contribuant ainsi à compenser la taille limitée du marché québécois.
- Le Québec aurait tout avantage à miser davantage sur ses grappes industrielles, notamment en soutenant des initiatives comme l'Accélérateur 360 dans l'aérospatiale. Ce type de programme favorise le **maillage entre petites et grandes entreprises et la consolidation des PME** grâce à de l'accompagnement et à du financement pour des démarches de coentreprises ou de fusions et acquisitions, par exemple.
- Du côté d'Ottawa, les investissements et contrats en défense pourraient également être davantage pensés dans une logique d'effet de grappe. Les **retombées industrielles et technologiques vers des fournisseurs canadiens** pourraient être orientées plus stratégiquement pour permettre d'intégrer davantage de joueurs locaux aux chaînes d'approvisionnement mondiales et de soutenir leur croissance.

# Conclusion

---

Le Québec se trouve à un moment charnière pour son secteur manufacturier. Les ruptures de chaînes d'approvisionnement et la montée du protectionnisme américain ont mis en lumière la nécessité, pour le Canada et le Québec, de renforcer leur résilience et leur **souveraineté économique**.

Mais le défi est de taille : le stock de capital manufacturier a diminué au Québec depuis 1997 et l'écart se creuse depuis avec les États-Unis. Les récentes politiques américaines – aides gouvernementales massives, allègements fiscaux et réglementaires, mesures protectionnistes – risquent de **détourner encore davantage les investissements du Canada**.

Dans ce contexte, le Québec aurait tout à gagner à voir **grandir ses entreprises manufacturières, pour compter davantage d'entreprises de taille moyenne et voir émerger plus de grandes entreprises**. Il s'agit de l'un des leviers essentiels pour renforcer la capacité productive du secteur. Leur capacité d'investissement, leur accès aux marchés internationaux et leur propension à innover en font un levier essentiel pour renforcer la capacité productive du secteur.

Pourtant, le débat public **oppose encore trop souvent PME et grandes entreprises**. Si le soutien aux PME fait largement consensus, le soutien aux grandes entreprises et les efforts d'attraction de filières étrangères suscitent plus facilement la controverse. Cette opposition est pourtant réductrice : les PME et les grandes entreprises jouent des rôles complémentaires dans un écosystème manufacturier performant.

Cette réticence devra toutefois être dépassée si le Québec veut véritablement réindustrialiser son économie. Les grandes entreprises manufacturières jouent un rôle structurant dans l'écosystème industriel : elles agissent comme des moteurs de productivité et de capacité manufacturière en organisant autour d'elles des grappes industrielles qui soutiennent l'innovation et favorisent l'intégration des PME aux chaînes de valeur mondiales.

La capacité du Québec et du Canada à tirer pleinement profit des grands investissements prévus en défense et en transition énergétique dépendra aussi de leur **aptitude à s'appuyer sur des entreprises capables de réaliser ces projets ici**. Des politiques d'approvisionnement mieux arrimées aux capacités industrielles locales pourraient permettre de maximiser les retombées économiques et d'éviter qu'une part importante de ces investissements profite surtout à d'autres juridictions.

Accroître la capacité manufacturière du Québec suppose également de faire en sorte que les entreprises multinationales, québécoises ou étrangères, choisissent de croître ici plutôt qu'ailleurs lorsqu'elles augmentent leur production ou développent de nouveaux produits. Dans un contexte de concurrence accrue avec les États-Unis, le Québec devra donc **renforcer les facteurs qui pèsent de plus en plus pour les investisseurs** : des processus juridiques et réglementaires efficaces, l'accès à des intrants stratégiques comme l'énergie et des infrastructures de qualité, entre autres.

La réindustrialisation du Québec exigera une stratégie ambitieuse qui mise à la fois sur l'entrepreneuriat local et la croissance des PME, mais aussi sur **l'émergence, l'attraction et la rétention de grandes entreprises manufacturières** capables d'ancrer durablement l'investissement, l'innovation, la productivité et la croissance dans l'économie québécoise.

