



**L'IMPORTANCE DES ACTIVITÉS HORS QUÉBEC  
DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES :  
UN APERÇU FONDÉ SUR L'EMPLOI**

par François Vaillancourt  
et Lisa Russo

Avril 2005

**CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA LANGUE FRANÇAISE**

Québec 

**L'IMPORTANCE DES ACTIVITÉS HORS QUÉBEC  
DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES :  
UN APERÇU FONDÉ SUR L'EMPLOI**

par François Vaillancourt  
et Lisa Russo

Avril 2005

**CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA LANGUE FRANÇAISE**

## **LES AUTEURS**

François Vaillancourt est professeur titulaire au Département de sciences économiques, Université de Montréal.

Lisa Russo est étudiante de maîtrise, sciences économiques, Université de Montréal.

Cette étude est tirée du rapport de stage obligatoire pour l'Université Paris-Dauphine écrit par le second auteur sous la direction du premier.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
LES DONNÉES.....	2
L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES.....	5
L'ANALYSE PAR SECTEUR ET PAR ENTREPRISE.....	9
Secteur de la production.....	9
Secteur de la distribution.....	17
Secteur des services.....	24
Secteur financier.....	32
L'ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE EN 2003.....	36
CONCLUSION.....	38
ANNEXE A.....	40
Tableau A-1. Nombre total d'employés et nombre d'employés au Québec entre 1990 et 2003, 30 entreprises.....	40
Tableau A-2. Part du revenu générée au Québec depuis 2001.....	41
Tableau A-3. Importance dans les entreprises francophones de l'emploi au Québec, 2003.....	43
ANNEXE B.....	54
Analyse économétrique de la relation emplois hors Québec et revenus hors Québec.....	54



## LISTE DES GRAPHIQUES

<i>Graphique 1. Évolution de la part d'employés travaillant au Québec, 30 entreprises, 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>5</i>
<i>Graphique 3. Évolution du nombre d'employés travaillant au Québec entre 1990 et 2003 – secteur de la production.....</i>	<i>9</i>
<i>Graphique 3.1.1. Part d'employés au Québec de l'entreprise Bombardier en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>11</i>
<i>Graphique 3.1.2. Nombre d'employés de l'entreprise Bombardier en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>11</i>
<i>Graphique 3.2.1. Part d'employés au Québec de l'entreprise Quebecor en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>13</i>
<i>Graphique 3.2.2. Nombre d'employés de l'entreprise Quebecor en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>13</i>
<i>Graphique 3.3.1. Part d'employés au Québec de l'entreprise Saputo en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>15</i>
<i>Graphique 3.3.2. Nombre d'employés de l'entreprise Saputo en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>15</i>
<i>Graphique 4. Évolution du nombre d'employés au Québec entre 1990 et 2003 – secteur de la distribution.....</i>	<i>17</i>
<i>Graphique 4.1.1. Part d'employés au Québec d'Alimentation Couche-Tard en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>18</i>
<i>Graphique 4.1.2. Nombre d'employés d'Alimentation Couche-Tard en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>18</i>
<i>Graphique 4.2.1. Part d'employés au Québec du Groupe Jean Coutu en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>20</i>
<i>Graphique 4.2.2. Nombre d'employés du Groupe Jean Coutu en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>20</i>
<i>Graphique 4.3.1. Part des employés au Québec de l'entreprise MAAX en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>22</i>

<i>Graphique 4.3.2. Nombre d'employés de l'entreprise MAAX en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>22</i>
<i>Graphique 5. Évolution du nombre d'employés au Québec entre 1990 et 2003 – secteur des services .....</i>	<i>24</i>
<i>Graphique 5.1.1. Part d'employés au Québec du Groupe CGI en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>25</i>
<i>Graphique 5.1.2. Nombre d'employés du Groupe CGI en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>25</i>
<i>Graphique 5.2.1. Part d'employés au Québec de SNC-Lavalin en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>28</i>
<i>Graphique 5.2.2. Nombre d'employés de SNC-Lavalin en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>28</i>
<i>Graphique 5.3.1. Part d'employés au Québec de la Coopérative fédérée de Québec en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>30</i>
<i>Graphique 5.3.2. Nombre d'employés de la Coopérative fédérée de Québec en 1990, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>30</i>
<i>Graphique 6. Évolution du nombre d'employés dans le secteur financier depuis 1992 .....</i>	<i>32</i>
<i>Graphique 6.1.1. Part d'employés au Québec de la Banque Laurentienne du Canada en 1992, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>33</i>
<i>Graphique 6.1.2. Nombre d'employés de la Banque Laurentienne du Canada en 1992, 1995, 2000 et 2003.....</i>	<i>33</i>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Entreprises retenues classées par secteur d'activité .....	3
Tableau 2. Évolution de la part d'employés travaillant au Québec au sein des entreprises retenues en 1990, 1995, 2000 et 2003 .....	8
Tableau 3. Importance dans les entreprises francophones de l'emploi au Québec, 2003 .....	37





## **INTRODUCTION**

L'objectif de cette étude est de présenter l'évolution, de 1990 à 2003, de l'importance des activités hors Québec d'un certain nombre d'entreprises québécoises. Cela est intéressant, car on peut croire que divers facteurs, comme l'ouverture croissante du Canada aux marchés nord-américains depuis 1989 et l'importance croissante de l'Internet, peuvent entraîner une croissance de ces activités, ce qui a un impact sur les comportements linguistiques des entreprises.

Nous avons choisi l'année 1990 pour commencer les recherches pour deux raisons. Premièrement, celle-ci correspond à l'année suivant celle de l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange Canada-États-Unis, maintenant remplacé par l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). Deuxièmement, c'est la première année pour laquelle nous disposons, au sein d'une base de données intégrée, de l'information nécessaire.

L'étude est divisée en quatre sections portant respectivement sur les données, l'évolution (1990-2003) de la situation, au regard du nombre total d'employés et du nombre d'employés au Québec, de l'ensemble des firmes étudiées et par secteur, l'évolution (1990-2003) de la situation des quatre secteurs et de quelques firmes de chaque secteur, et la situation pour l'ensemble de l'économie en 2003.

## LES DONNÉES

Les données que nous utilisons dans cette étude proviennent du site Web du journal *Les Affaires* ([www.lesaffaires.com](http://www.lesaffaires.com)); on y trouvait jusqu'en juillet 2004<sup>1</sup> une liste et un classement selon la taille de l'emploi des 500 plus grandes entreprises implantées au Québec. Pour chacune, on y présentait des renseignements comme le nombre d'employés au sein de l'entreprise depuis 1990, les noms des membres du conseil d'administration et l'emplacement du siège social. De plus, pour certaines entreprises, le site nous informait sur la répartition géographique des revenus, en distinguant le Québec du reste du monde.

D'autres données propres à chaque entreprise proviennent de leurs rapports annuels, accessibles à la bibliothèque de l'École des hautes études commerciales de Montréal, et des sites Internet de certaines d'entre elles.

Aux fins de l'analyse, nous avons retenu trente entreprises québécoises principalement sous administration francophone<sup>2</sup>, basant notre choix sur :

- la taille (toutes emploient plus de cinq cents employés);
- l'accessibilité des données depuis 1990;
- l'intérêt à des fins de politiques; ainsi, Hydro-Québec, qui est sous administration francophone et un employeur important, n'est pas étudiée, car elle n'a aucune présence hors Québec, bien qu'elle y vende de l'électricité.

Ces entreprises, dont la liste paraît au tableau 1, sont regroupées en quatre secteurs d'activité : production, distribution, services et finance. La classification par secteur est celle utilisée par *Les Affaires*; une entreprise peut agir dans plus d'un secteur, mais on la classe selon l'importance de ses diverses activités.

---

1. On y trouve maintenant de l'information sur la période 2000-2004.

2. Plus précisément 27 francophones et trois anglophones identifiées par une \* au tableau 1. Les entreprises non francophones sont toutes dans le secteur de la production. En effet, nous cherchons des entreprises québécoises (siège social au Québec, propriété québécoise,) de taille importante. Il n'y a pas, par exemple, de telles entreprises dans le secteur financier; on y retrouve de grandes entreprises francophones et de grandes entreprises canadiennes anglophones.

**Tableau 1. Entreprises retenues classées par secteur d'activité**

<b>Production</b>	<b>Distribution</b>	<b>Services</b>	<b>Finance</b>
Bombardier	Métro	Groupe CGI	Mouvement des caisses Desjardins
Quebecor	Alimentation Couche-Tard	Coopérative fédérée de Québec	Banque Nationale du Canada
Olymel, S.E.C	Agropur Coopérative	Transcontinental	Banque Laurentienne du Canada
Cascades	RONA	SNC-Lavalin (groupe)	
Tembec*	Groupe Jean Coutu (PJC)	Transat A.T.	
Saputo*	Groupe Deschênes	Industries de maintenance Empire	
MAAX		Cogeco	
Cambior		Disque Améric	
Velan*			
Sico			
Dutailier International			
Industries Lassonde			
Cari-All et compagnies affiliées			

Source : auteurs.

\*Entreprises non francophones.

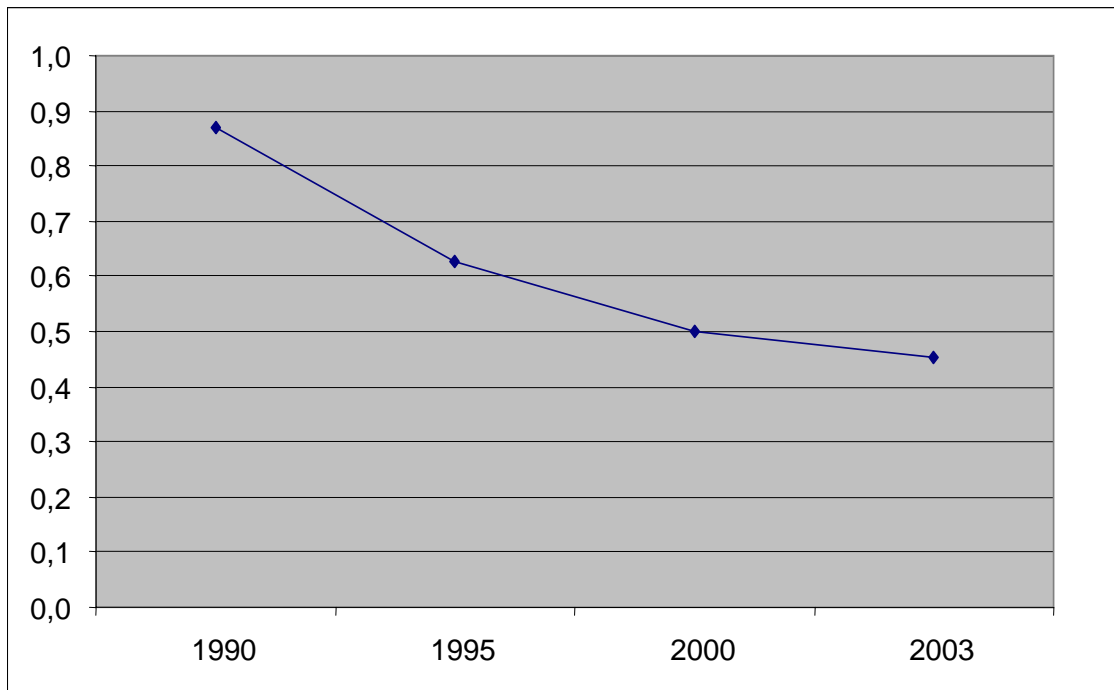
Afin de mener cette étude, nous avons retenu un indicateur pour déterminer le profil des entreprises québécoises francophones et leur présence hors du Québec. Il s'agit du nombre d'employés au Québec au sein de l'entreprise (en valeur absolue et en pourcentage). Cet indicateur nous renseigne sur la présence « physique » des entreprises québécoises hors du Québec. En effet, si une entreprise emploie la moitié de ses employés hors du Québec, on peut en conclure qu'elle possède des usines ou des filiales hors du Québec.

Un deuxième indicateur, la répartition géographique du revenu (Québec et hors Québec), a été examiné, mais ne fera pas l'objet d'une analyse détaillée ici, car nous ne disposons de données que depuis 2001, et ce, pour seulement vingt des trente entreprises que nous avons retenues. Nous présentons en annexe une brève analyse de la relation existant entre les deux ensembles de renseignements; celle-ci nous indique que les deux indicateurs pointent de façon générale dans la même direction.

## L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES

Dans cette partie, nous présentons l'évolution du degré d'ouverture sur le monde de l'ensemble des entreprises québécoises depuis 1990.

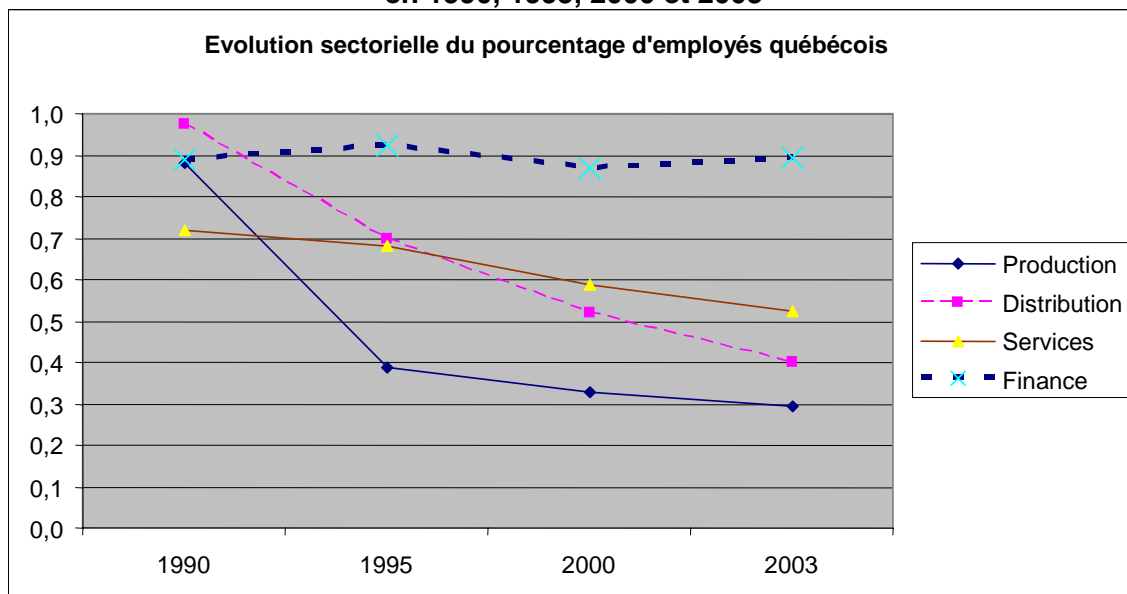
**Graphique 1. Évolution de la part d'employés travaillant au Québec, 30 entreprises, 1990, 1995, 2000 et 2003**



Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

Note : les années examinées sont 1990, 1995, 2000 et 2003; le trait représente la tendance et non le nombre pour chaque année.

**Graphique 2. Évolution de la part d'employés travaillant au Québec, par secteur, en 1990, 1995, 2000 et 2003**



Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

Note : les années examinées sont 1990, 1995, 2000 et 2003; le trait représente la tendance et non le nombre pour chaque année.

L'analyse par secteur présentée au graphique 2 indique que le secteur de la production est le plus touché par la diminution relative des employés au Québec; le pourcentage d'employés au Québec passe de 88 % à moins de 30 % de 1990 à 2003. Le secteur des services est moins touché par ce phénomène. Cela s'explique en partie par le fait qu'en 1990, il s'agit du secteur employant la plus grande part de personnes hors du Québec (seuls 72 % des employés de ce secteur travaillent au Québec en 1990, contre 87 % tous secteurs confondus). En 2003, les entreprises du secteur des services emploient relativement plus de personnes au Québec que les entreprises des secteurs de la production et de la distribution (52 %, alors que, si l'on prend en compte toutes les entreprises de tous les secteurs, ce pourcentage ne s'élève qu'à 45 %). Ce n'est qu'au sein du secteur financier que la part des employés travaillant au Québec reste relativement stable et élevée, fluctuant autour de 90 %. C'est le seul secteur pour lequel on peut noter un repli à deux reprises : entre 1990 et 1995, le pourcentage d'employés au Québec connaît une augmentation. Il diminue légèrement entre 1995 et 2000, puis augmente de nouveau à partir de 2000.

La présence relative des employés travaillant au Québec au sein des entreprises retenues diminue donc entre 1990 et 2003. En effet, alors qu'en 1990, les employés travaillant au Québec représentent 87 % de l'ensemble des employés des entreprises québécoises retenues, en 2003, moins de 50 % des employés de ces entreprises travaillent au Québec. Dans le tableau 2, on remarque que, alors qu'en 1990, sur les trente entreprises que nous avons choisies, vingt emploient plus de 90 % de leur personnel au Québec, en 2003, ce n'est le cas que de trois entreprises. L'ALENA est peut-être un facteur important de cette évolution.



**Tableau 2. Évolution de la part d'employés travaillant au Québec au sein des entreprises retenues en 1990, 1995, 2000 et 2003**

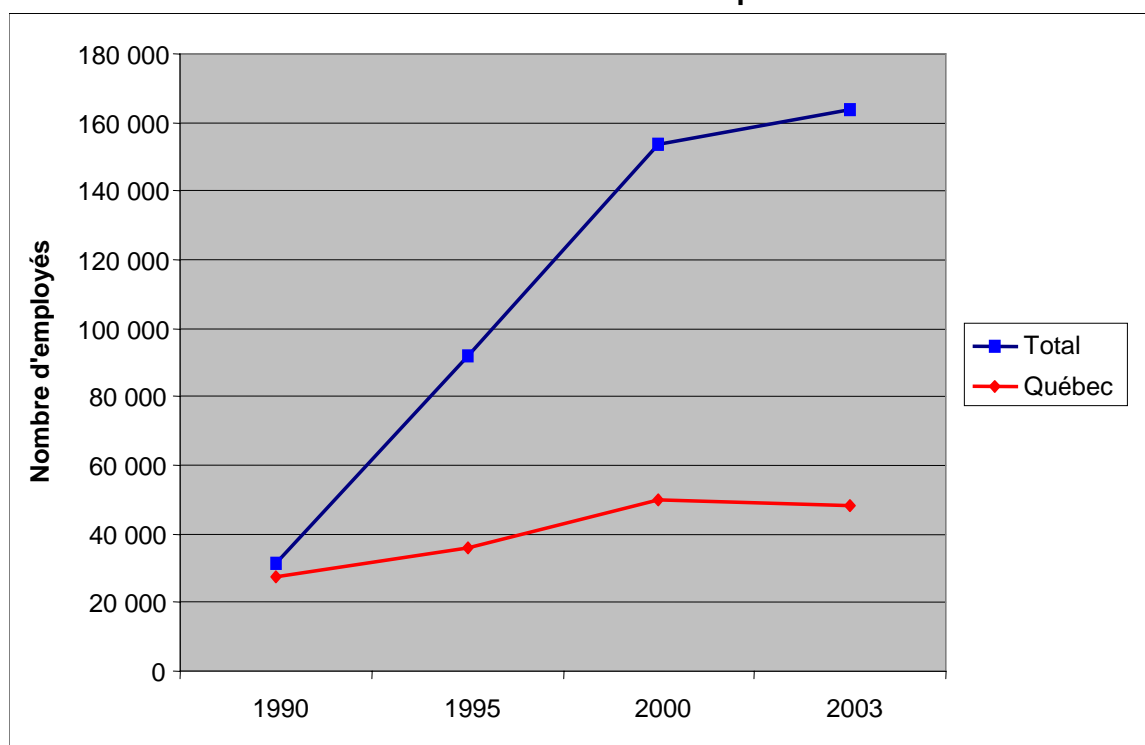
	1990	1995	2000	2003
<b>Production</b>				
Bombardier	0,998	0,308	0,417	0,231
Quebecor	0,727	0,326	0,149	0,217
Olymel, S.E.C.	1,000	1,000	0,804	0,773
Cascades	0,943	0,619	0,476	0,433
Tembec	0,927	0,546	0,340	0,294
Saputo	0,701	0,694	0,325	0,271
MAAX	0,987	0,938	0,575	0,392
Cambior	1,000	0,438	0,563	0,362
Velan	0,995	0,559	0,574	0,549
Sico	0,792	0,591	0,745	0,696
Dutailier International	1,000	0,933	0,668	0,785
Industries Lassonde	1,000	0,892	0,623	0,788
Cari-All et compagnies affiliées	0,964	0,582	0,625	0,586
<b>Distribution</b>				
Métro	1,000	1,000	0,694	0,698
Alimentation Couche-Tard	1,000	1,000	0,417	0,221
Agropur Coopérative	0,926	0,967	0,831	0,800
RONA	1,000	1,000	0,627	0,568
Groupe Jean Coutu (PJC)	1,000	0,136	0,156	0,147
Groupe Deschênes	0,806	0,617	0,609	0,612
<b>Services</b>				
Groupe CGI	0,556	0,583	0,450	0,472
Coopérative fédérée de Québec	0,915	0,935	0,944	0,799
Transcontinental	0,621	0,595	0,573	0,442
SNC-Lavalin (groupe)	0,858	0,613	0,419	0,387
Transat A.T.	0,980	0,613	0,403	0,457
Industries de maintenance Empire	0,450	0,591	0,971	0,975
Cogeco	0,769	0,800	0,461	0,576
Disque Améric	1,000	0,667	0,444	0,600
<b>Finance</b>				
Mouvement des caisses Desjardins	0,944	0,955	0,950	0,948
Banque Laurentienne du Canada	0,882	0,653	0,675	0,962
Banque Nationale du Canada	0,744	0,868	0,722	0,763

Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

## L'ANALYSE PAR SECTEUR ET PAR ENTREPRISE

### SECTEUR DE LA PRODUCTION

**Graphique 3. Évolution du nombre d'employés travaillant au Québec entre 1990 et 2003 – secteur de la production**



Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

La diminution de la part d'employés au Québec dans le secteur de la production n'est pas due à une baisse du nombre d'employés au Québec, qui passe de 27 000 en 1990 à 48 000 en 2003, mais plutôt à une hausse beaucoup plus importante du nombre d'employés total, et donc du nombre d'employés hors du Québec. Ce nombre passe de 31 000 en 1990 à 163 000 en 2003, soit une croissance de 425 % en 13 ans. Entre 1990 et 2000, la croissance du nombre d'employés est très forte et se tempère à partir de 1995. En ce qui concerne les employés au Québec, leur nombre augmente de 82 % entre 1990 et 2000, puis diminue légèrement jusqu'à 2003.

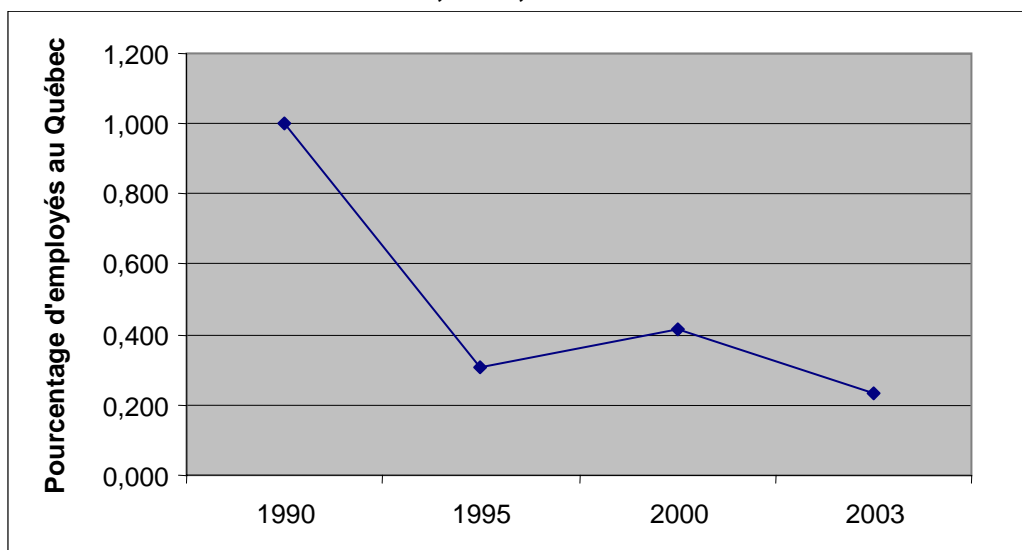
## **Bombardier**

L'évolution du secteur de la production est principalement attribuable aux résultats de l'entreprise Bombardier, qui agit dans le secteur de la production de matériel de transport aérien et dont le nombre d'employés passe de 9 881 à 65 000 entre 1990 et 2003.

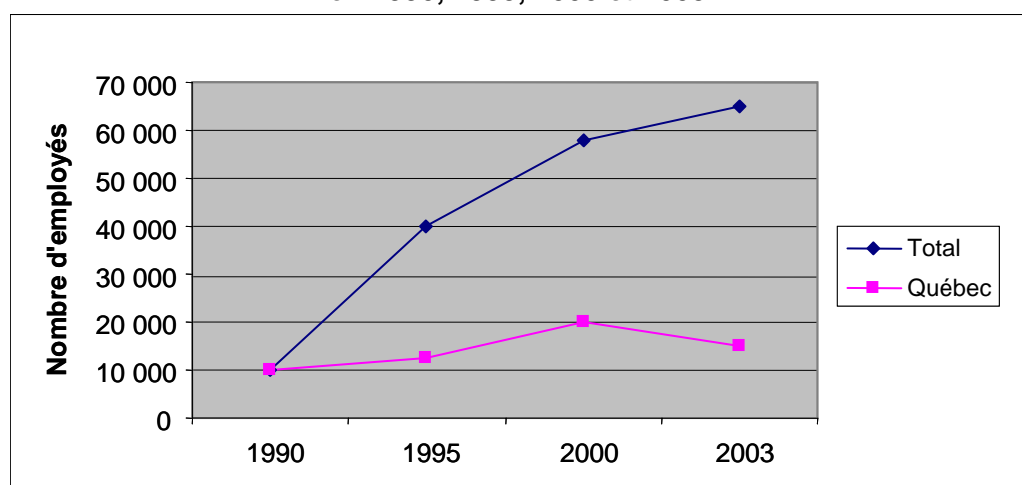
Alors qu'en 1990, la quasi-totalité des employés de Bombardier (99,8 %) résident au Québec, ils ne sont plus que 23 % en 2003. Bombardier est l'exemple type d'une entreprise qui, après la mise en place de l'accord de libre-échange, a accéléré son ouverture au marché international par le moyen d'acquisitions.

Les graphiques 3.1.1 et 3.1.2 retracent l'évolution de l'emploi de l'entreprise Bombardier entre 1990 et 2003.

**Graphique 3.1.1. Part d'employés au Québec de l'entreprise Bombardier en 1990, 1995, 2000 et 2003**



**Graphique 3.1.2. Nombre d'employés de l'entreprise Bombardier en 1990, 1995, 2000 et 2003**



Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

À partir de 1990, Bombardier fait de nombreuses acquisitions, ce qui explique cette évolution. En juin 1990, l'entreprise crée la filiale Learjet afin de faire l'acquisition et l'exploitation de Learjet Corporation, fabricant américain d'avions d'affaires. En novembre 1990, elle fait l'acquisition de Procor Engineering, fabricant britannique de caisses de locomotives. En février 1992, l'entreprise acquiert l'actif canadien de la société ontarienne Urban Transport Development Corporation, une firme spécialisée dans le matériel de transport de passagers sur rails.

En mars 1992, Bombardier se porte acquéreur de l'exploitation et de l'actif du fabricant ontarien De Havilland, ce qui aboutit à la création de la société De Havilland Inc., détenue à 51 % par Bombardier et à 49 % par la province de l'Ontario.

En mai 1992, Bombardier acquiert la société Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, fabricant mexicain de matériel de transport sur rails. Ainsi est créée Concarril SA, nouvelle filiale de l'entreprise. En novembre 1993, par l'intermédiaire de sa filiale Shorts, Bombardier fait l'acquisition de la société anglaise Airwork Ltd. Par ailleurs, elle continue d'élargir ses activités au Québec, par l'acquisition de 25 % des actifs de la société québécoise Nova Bus Corporation, dont l'activité principale est la fabrication d'autobus.

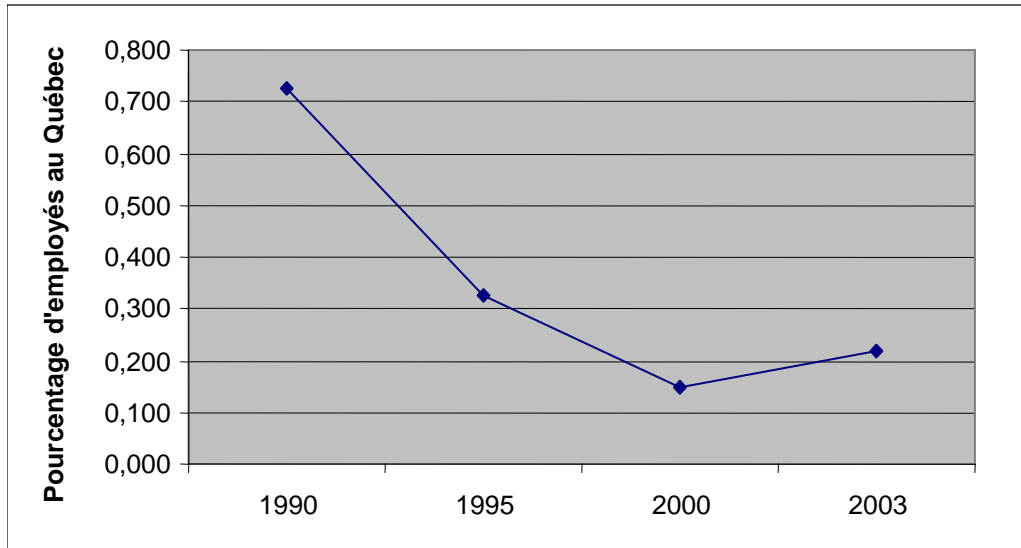
À partir de 1995, la tendance concernant la part de l'emploi au Québec au sein de Bombardier se renverse : on remarque une évolution plus significative de son activité au Québec, bien que l'activité hors Québec poursuive sa progression. En février 1995, l'entreprise fait l'acquisition de la société québécoise AMT Marine, fabricant de bateaux à propulsion. En parallèle, elle acquiert les actifs de la société Celebrity Boats, spécialisée dans la fabrication de bateaux à moteur. En 1996, elle fait l'acquisition d'une partie de la société Innotech Aviation, qui est située à Dorval. En 1998, Bombardier poursuit l'élargissement de ses activités à l'échelle internationale avec l'acquisition de la société allemande Deutsche Waggonbau AG, fabricant de matériel de transport sur rails. En août 2000, elle entreprend l'acquisition d'une filiale de la société allemande DaimlerChrysler AG, acquisition achevée en mai 2001. À partir de 2003, elle annonce un plan d'augmentation de son capital et entreprend alors la vente d'une part importante de ses actifs. Ainsi, en décembre 2003, le secteur Produits récréatifs est vendu. On peut d'ailleurs noter que, entre 2002 et 2003, le nombre total d'employés de Bombardier passe de 75 000 à 65 000 et le nombre d'employés au Québec, de 20 000 à 15 000.

Entre 1990 et 2003, la part des employés travaillant au Québec au sein de Bombardier passe de plus de 99 % à 27 %, à la suite des nombreuses acquisitions hors du Québec.

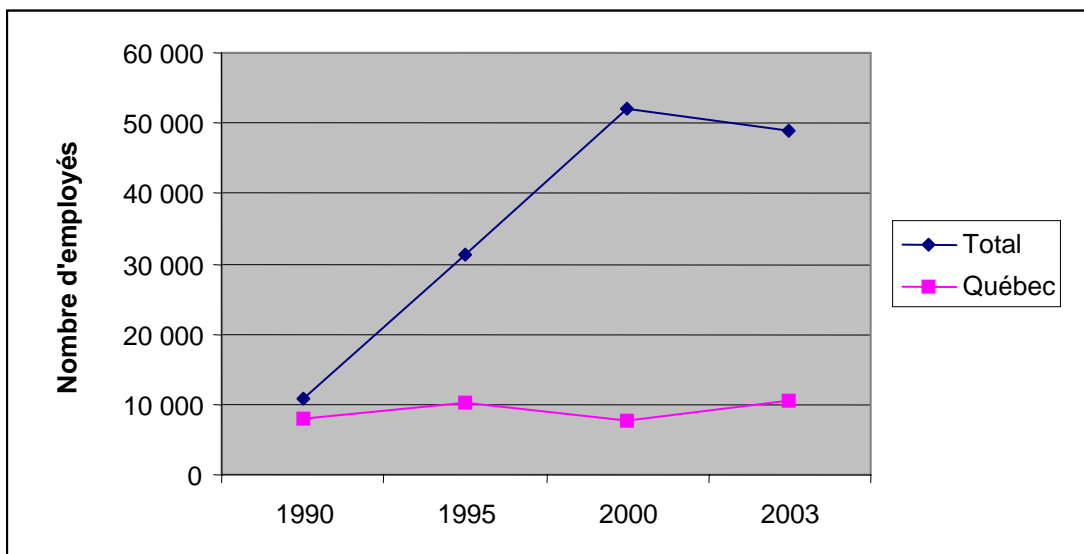
## Quebecor

Dans le secteur de la fabrication, l'entreprise Quebecor présente aussi une évolution intéressante, comme le montrent les graphiques 3.2.1 et 3.2.2.

**Graphique 3.2.1. Part d'employés au Québec de l'entreprise Quebecor en 1990, 1995, 2000 et 2003**



**Graphique 3.2.2. Nombre d'employés de l'entreprise Quebecor en 1990, 1995, 2000 et 2003**



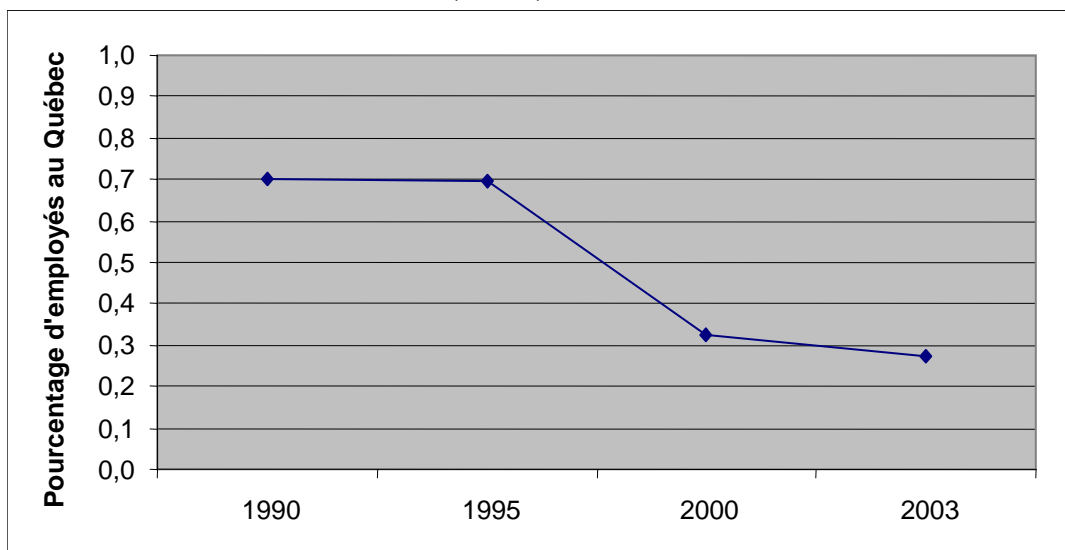
Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

Quebecor semble aussi avoir bénéficié de l'Accord de libre-échange nord-américain. En effet, comme le montrent les graphiques 3.2.1 et 3.2.2, l'activité de Quebecor hors du Québec a considérablement évolué depuis 1990. En 1990, plus de 70 % des employés de l'entreprise travaillent au Québec. Ils ne représentent plus que 22 % des employés de l'entreprise en 2003. On remarque tout de même un léger renversement de la tendance à partir de 2000. En effet, entre 2000 et 2003, le nombre d'employés au Québec augmente, tandis que le nombre d'employés total diminue. Ainsi, la part des employés au Québec augmente. Comme dans le cas de Bombardier, à partir de 1990, l'entreprise s'implante à l'étranger par le moyen de nombreuses acquisitions. En 1990, elle fait l'acquisition des ateliers Maxwell Graphics, ce qui lui permet de développer ses activités aux États-Unis, en Europe et en Asie, grâce à l'ouverture d'un vaste réseau d'ateliers. En 1991, la société entreprend sa première percée au Mexique, en achetant Graphics Monte Alban. En 1992, elle continue de se développer sur le marché américain, en faisant l'acquisition de Arcata Graphics, une entreprise située en Californie. En 1993, elle entre sur le marché européen, en achetant l'imprimerie française Fécomme. Cette tendance se poursuit en 1995, lorsqu'elle acquiert les imprimeries Jean Didier en France et Hunter Print en Angleterre, puis s'implante en Inde avec l'ouverture d'une usine TEJ Quebecor Printing. En 1994, Quebecor crée la filiale Quebecor Multimédia, ce qui peut expliquer la légère hausse de l'emploi au Québec entre 1990 et 1995. En 1996, l'entreprise continue sa percée en Europe, avec l'acquisition en France du Groupe Lopès et de Inter-Routage, et d'Altair en Espagne. En 1997, elle acquiert des usines en Amérique du Sud (Chili et Argentine). Entre 1998 et 2000, l'entreprise procède à de nombreuses fusions, notamment celle d'Imprimerie Quebecor et de World Color Press, qui donne naissance à Quebecor World en 1999. Entre 2000 et 2003, on remarque une diminution du nombre d'employés total, tandis que le nombre d'employés au Québec augmente légèrement.

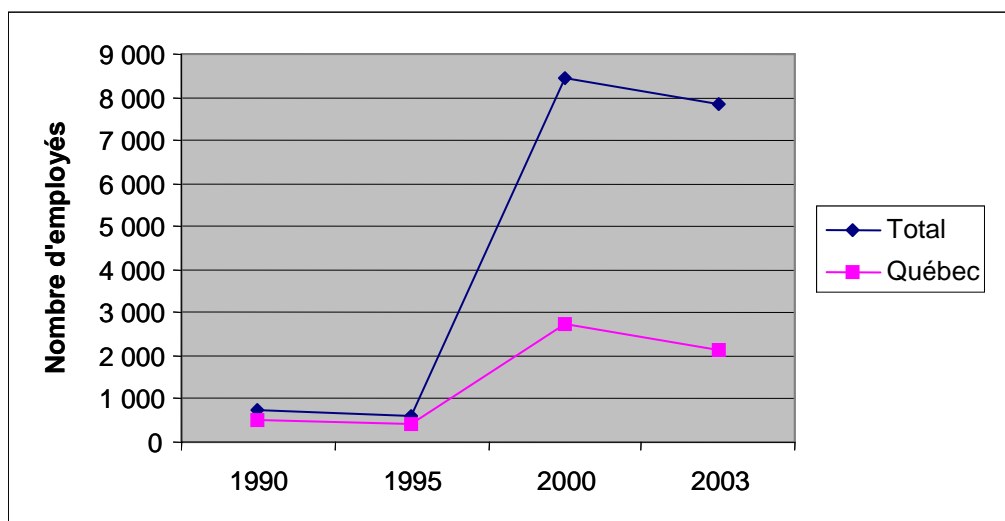
Aujourd'hui, Quebecor est composée de deux importantes filiales : Quebecor World, qui développe son activité dans 17 pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, et Quebecor Média, dont l'activité est centralisée au Québec principalement et concerne les télécommunications (Vidéotron, TVA, Sun Media).

## Saputo

**Graphique 3.3.1. Part d'employés au Québec de l'entreprise Saputo en 1990, 1995, 2000 et 2003**



**Graphique 3.3.2. Nombre d'employés de l'entreprise Saputo en 1990, 1995, 2000 et 2003**



Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

Dès 1988, l'entreprise Saputo fait son entrée sur le marché américain, avec l'acquisition de deux usines de fromage : l'une à Richmond dans le Vermont et l'autre à Hancock dans le Maryland.

Par la suite, jusqu'en 1996, le nombre d'employés au sein de l'entreprise reste stable, tant au Québec qu'en dehors. En 1996, la croissance de l'entreprise au Québec



reprend, avec l'acquisition de Fromages Caron, importateur et distributeur de fromages au Québec.

En décembre 1997, la firme acquiert Stella Foods; elle triple ainsi sa taille et se place parmi les principaux producteurs de fromage des États-Unis.

En 1998, Saputo procède à de nombreuses acquisitions :

- en mai, l'entreprise acquiert Avonmore Cheese et Waterford Food Products, deux firmes américaines;
- en août, elle acquiert l'entreprise ontarienne Riverside Cheese and Butter;
- en septembre, elle fait l'acquisition du fabricant Bari Cheese Ltd., de Colombie-Britannique.

Puis, Saputo reprend sa croissance au Québec, en acquérant en 1999 Culinar, manufacturier de Montréal, et en 2000 le groupe Cayer-JCB (Saint-Raymond).

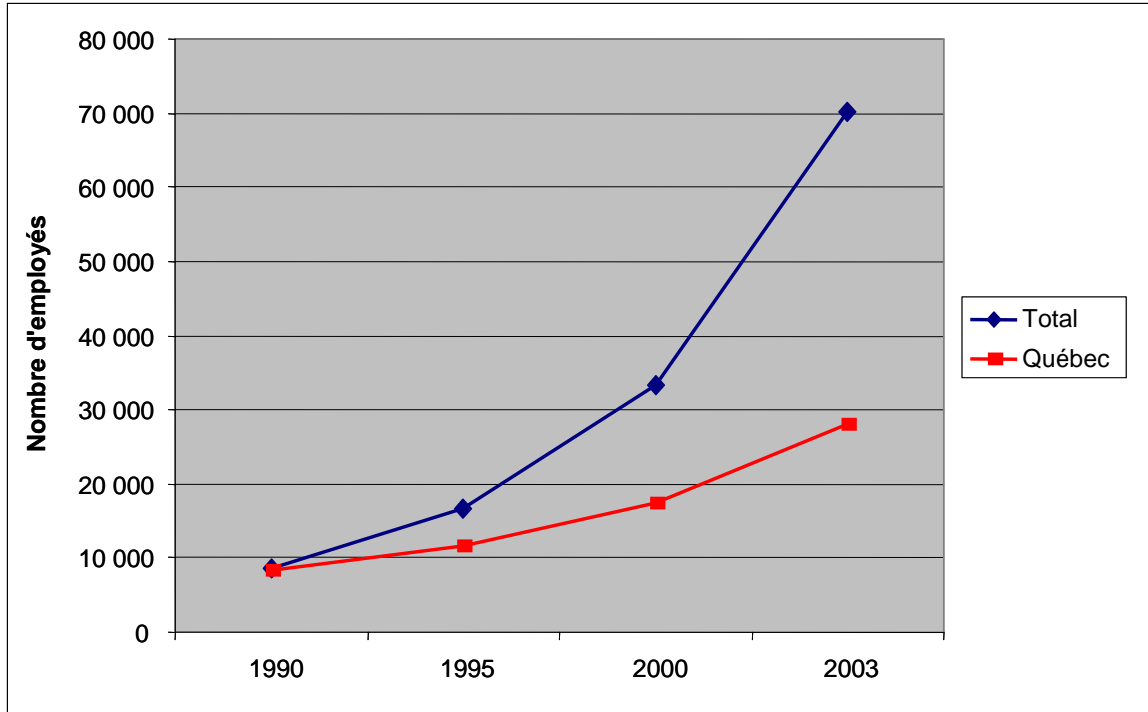
En 2001, Saputo acquiert l'entreprise canadienne Dairyworld Foods. En 2002, elle acquiert l'usine de transformation de fromage ConAgra Foods de Whitehall, en Pennsylvanie.

En 2003, l'entreprise continue de procéder à des ententes et à des acquisitions, et s'ouvre cette fois au marché de l'Amérique latine, avec l'acquisition de Molfino Hermanos SA, transformateur laitier d'Argentine. Cependant, les principales acquisitions de Saputo se font aux États-Unis.

On constate donc un comportement similaire pour les deux entreprises francophones et l'entreprise anglophone étudiées ici.

## SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

**Graphique 4. Évolution du nombre d'employés au Québec entre 1990 et 2003 – secteur de la distribution**

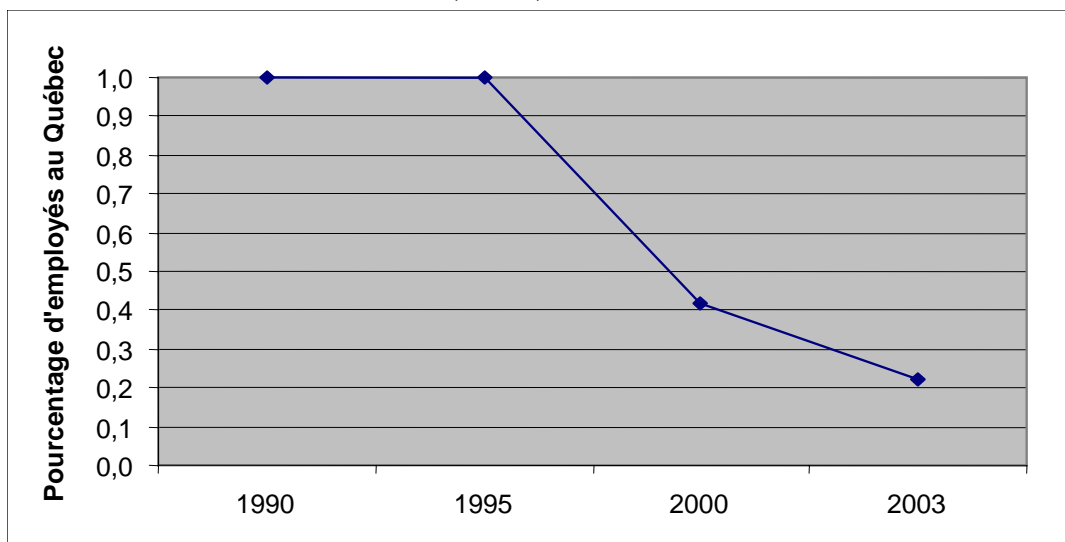


Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

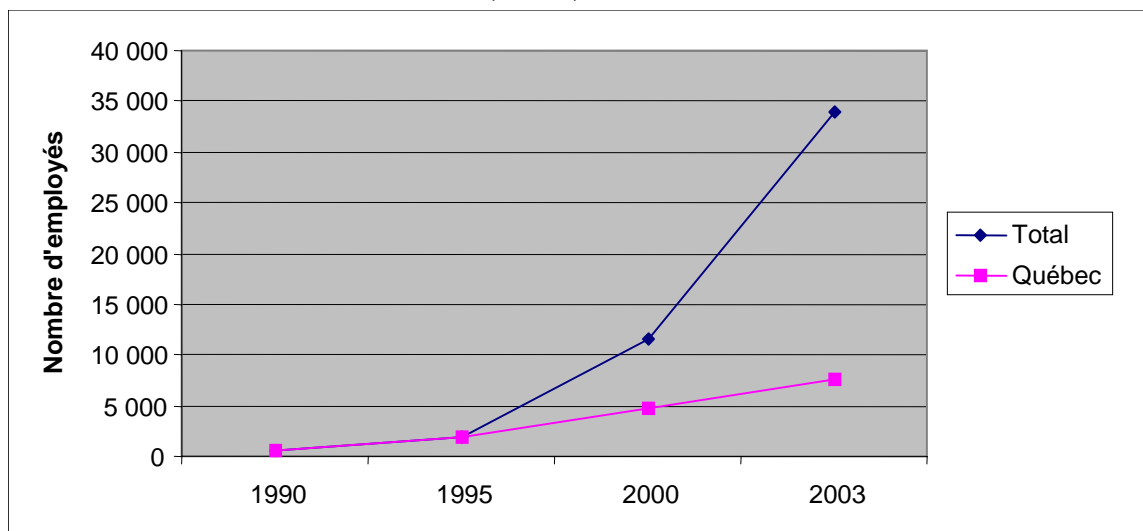
Le nombre d'employés du secteur de la distribution connaît une croissance quasi exponentielle entre 1990 et 2003. Encore une fois, la baisse du pourcentage des employés au Québec n'est pas due à une baisse du nombre d'employés au Québec au sein des entreprises du secteur, mais bien à une hausse beaucoup plus importante du nombre d'employés total, c'est-à-dire à l'expansion des entreprises de ce secteur hors du Québec. Cette évolution est principalement due à l'entreprise Alimentation Couche-Tard, qui compte 34 000 employés en 2003, contre 500 en 1990, et ce, principalement hors du Québec.

## Alimentation Couche-Tard

**Graphique 4.1.1. Part d'employés au Québec d'Alimentation Couche-Tard en 1990, 1995, 2000 et 2003**



**Graphique 4.1.2. Nombre d'employés d'Alimentation Couche-Tard en 1990, 1995, 2000 et 2003**



Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

Fondée en 1980, l'entreprise Alimentation Couche-Tard exerce exclusivement ses activités au Québec jusqu'en 1995. Dès 1995, on observe une chute de son pourcentage d'employés au Québec, qui s'établit à 41,7 % en 2000.

Entre 1990 et 1995, l'entreprise connaît une importante expansion au Québec, avec notamment en 1993 l'acquisition de 60 dépanneurs Mac's/La Maisonnée et, en 1994, l'acquisition de 86 magasins Perrette au Québec.

En 1997, Couche-Tard fait l'acquisition de C-Corp, de Provigo, qui possède 245 magasins au Québec et 50 en Ontario. En 1999, l'entreprise fait l'acquisition de l'entreprise Silcorp, qui possède 980 magasins situés en Ontario et dans l'est du Canada.

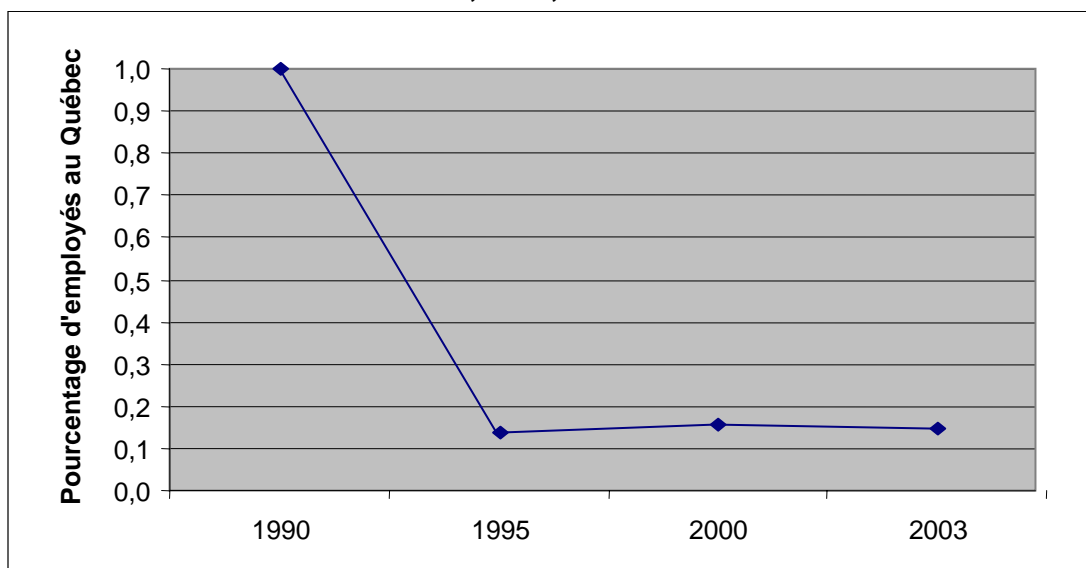
À partir de 2001, Couche-Tard pénètre dans le marché des États-Unis grâce à l'acquisition d'une partie des actifs de Johnson Oil Company, soit 225 magasins situés dans l'ouest des États-Unis sous l'enseigne *Bigfoot*. Par ailleurs, l'entreprise ouvre 6 magasins dans l'Indiana. En 2002, elle accroît encore sa pénétration aux États-Unis en acquérant Bruce Miller Oil Company (soit 12 magasins dans l'Ohio et l'Indiana), puis 16 magasins Handy Andy Food Stores dans l'Indiana. Enfin, elle acquiert Dairy Mart Convenience Stores (379 magasins aux États-Unis).

Parallèlement, Couche-Tard accentue sa présence au Québec, en développant le réseau Tabatout, 30 magasins situés dans des lieux stratégiques (centres commerciaux, aéroports, etc.). En 2003, elle acquiert 43 magasins de Clark Retail Entreprises situés dans l'Illinois, l'Indiana, l'Iowa, le Michigan et l'Ohio. Cette même année, elle signe une entente avec Dunkin'Donuts, par laquelle elle se charge de l'implantation de cette enseigne au Québec (emplacements, produits, publicité, etc.). Enfin, Couche-Tard acquiert The Circle K Corporation, qui appartenait à ConocoPhillips et compte 1 663 magasins dans 16 États des États-Unis. Ainsi, entre 2002 et 2003, le nombre d'employés de l'entreprise double, passant de 17 800 à 33 000, essentiellement hors du Québec.

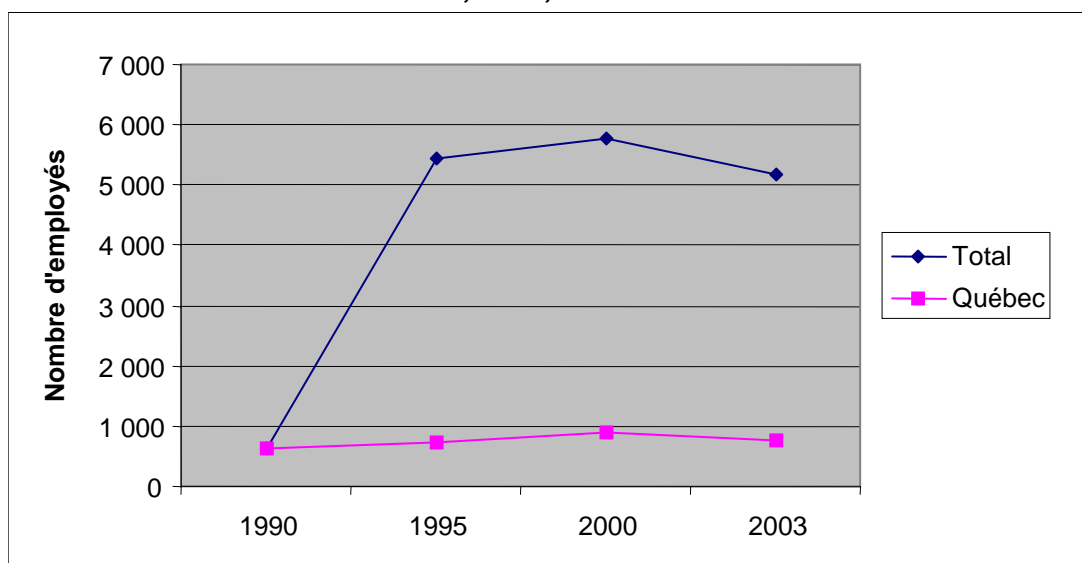
## Groupe Jean Coutu

Parmi les entreprises du secteur de la distribution, le Groupe Jean Coutu est celle dont la part des employés au Québec a connu la plus forte chute entre 1990 et 2003, comme le montre le graphique 4.2.1.

**Graphique 4.2.1. Part d'employés au Québec du Groupe Jean Coutu en 1990, 1995, 2000 et 2003**



**Graphique 4.2.2. Nombre d'employés du Groupe Jean Coutu en 1990, 1995, 2000 et 2003**



Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

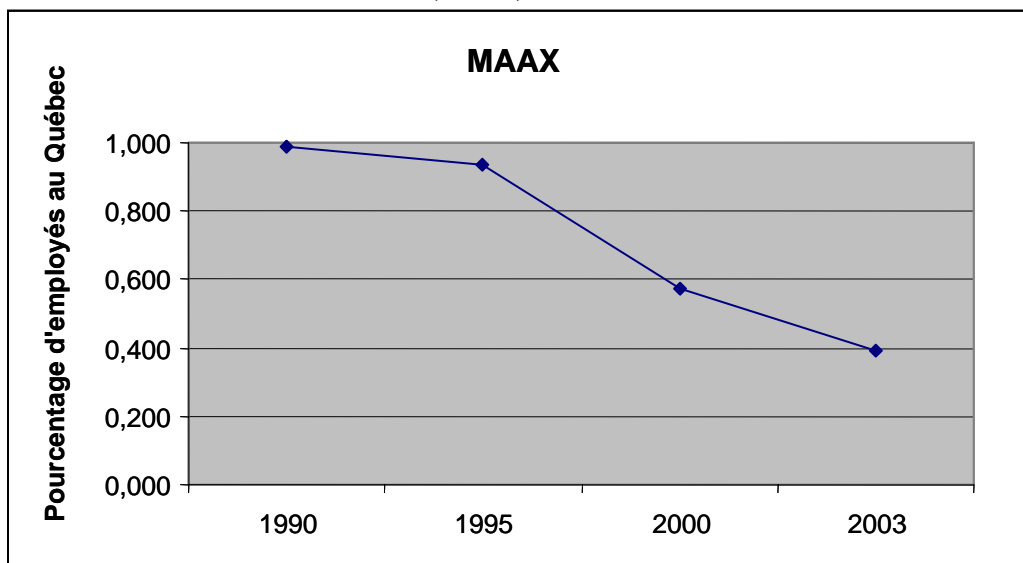
C'est principalement entre 1990 et 1995 que le Groupe Jean Coutu s'ouvre au marché international.

Dès la mise en œuvre de l'Accord de libre-échange, le Groupe Jean Coutu développe son activité aux États-Unis avec l'acquisition de 16 pharmacies de Douglas Drug, dans le Rhode Island, et poursuit cette évolution en 1994, en faisant l'acquisition de 221 pharmacies dans 6 États des États-Unis, sous l'enseigne *Brooks Drugstore*. Ainsi, alors qu'en 1990, tous les employés du groupe travaillent au Québec, ils y sont moins de 20 % en 1995.

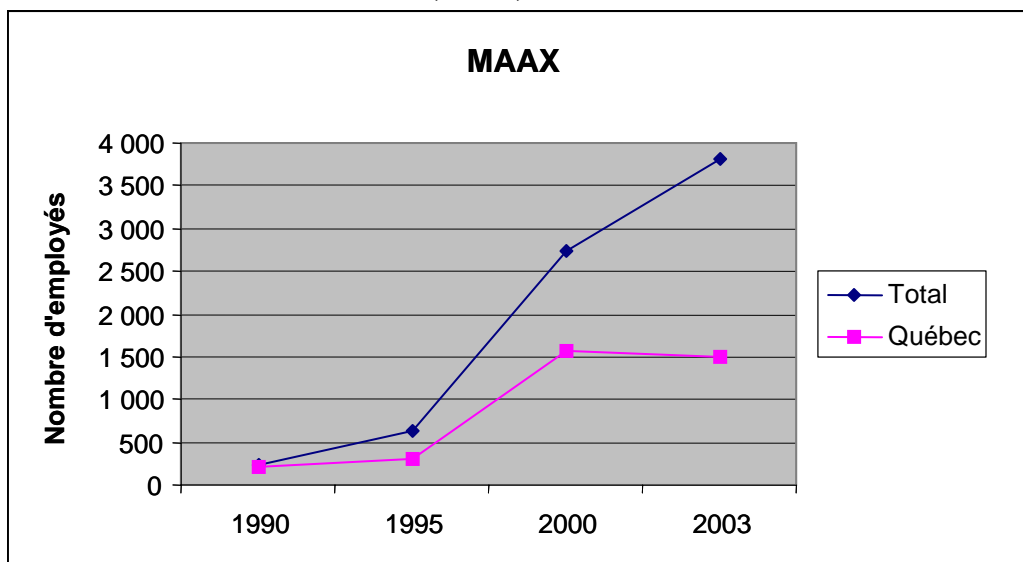
À partir de 1995, on observe un ralentissement de l'expansion du Groupe Jean Coutu aux États-Unis. La croissance du nombre d'employés total diminue, tandis que le nombre d'employés au Québec s'accroît légèrement plus rapidement, ce qui entraîne une augmentation de la part des employés de l'entreprise travaillant au Québec. En 1996, le Groupe Jean Coutu acquiert 8 pharmacies Mayland situées au Québec.

## MAAX

**Graphique 4.3.1. Part des employés au Québec de l'entreprise MAAX en 1990, 1995, 2000 et 2003**



**Graphique 4.3.2. Nombre d'employés de l'entreprise MAAX en 1990, 1995, 2000 et 2003**



Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

En 1990, la totalité des employés de MAAX sont au Québec. En 1992, l'entreprise ouvre son premier centre de distribution en Ontario. En 1993, elle entre sur le marché américain avec l'acquisition de Glaster, une firme située en Géorgie. En 1994, elle acquiert Pearl Baths, une firme de Minneapolis, dans le Minnesota.

À partir de 1995, l'activité de MAAX connaît une forte expansion, principalement hors du Québec. En 1995, la firme se porte acquéreur de Valley Fibre Bath (Colombie-Britannique) et de Hydro Swirl Manufacturing (Washington).

En 1996, MAAX acquiert les Produits Manhattan Itée de Montréal et Bremen Glas, une firme de l'Indiana. En 1998, elle procède à de nombreuses acquisitions stratégiques :

- KSD Industries, à Southampton, Pennsylvanie
- Shostal Ltd. (Spartan & Fasco), à Lachine, Québec
- Savannah Spa Manufacturing, à Maple Ridge, Colombie-Britannique
- Novi American, à Atlanta, Géorgie
- Novi Canada Ltd., à Mississauga, Ontario
- Coleman Spas, en Arizona

En 1999, MAAX se concentre sur son expansion au Québec et fait l'acquisition de Cuisine Expert (division de Groupe Modulaire Novax), qui exploite deux usines au Québec, un entrepôt en Ontario et un en Colombie-Britannique, et de Boiseries Impérial (Cookshire, Québec). De plus, l'entreprise investit dans la construction de trois usines au Québec.

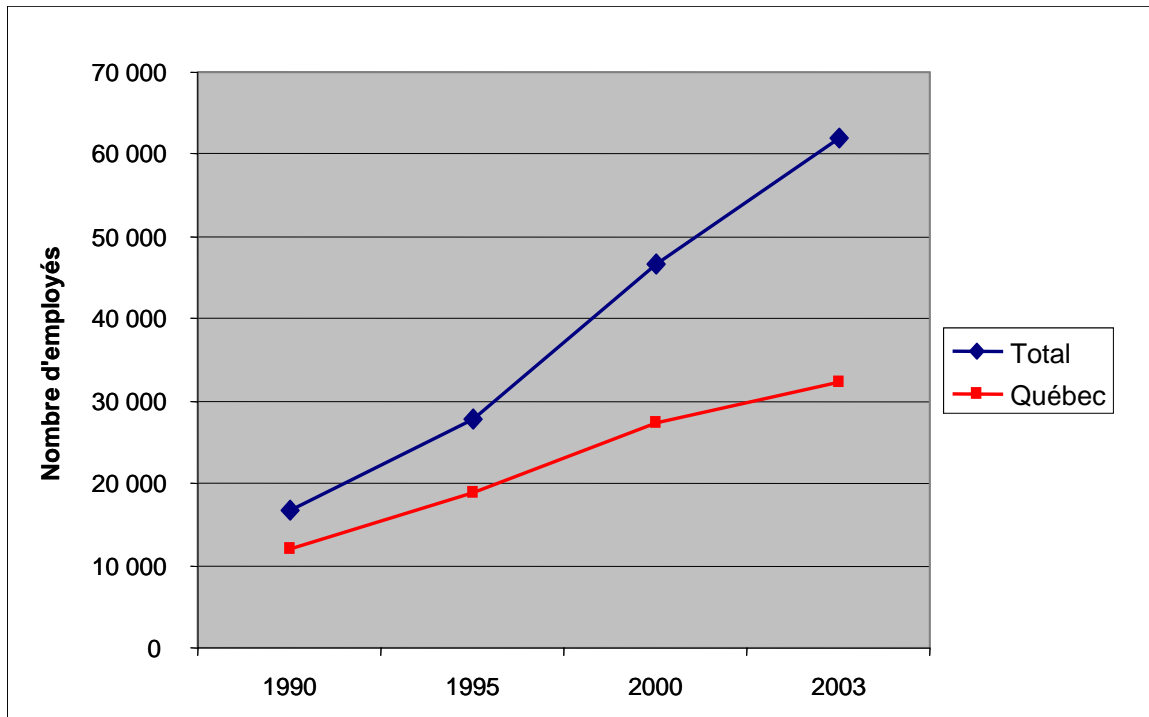
En l'espace de cinq ans, entre 1995 et 2000, le nombre d'employés de la firme passe de 625 à 2 737.

En 2000, MAAX se lance sur le marché européen avec l'acquisition de SaniNova aux Pays-Bas, qui lui permet d'augmenter ses ventes en Europe de 13,4 millions de dollars, pour les porter à 20,3 millions de dollars. En 2002, elle acquiert Aker Plastics (Plymouth, Indiana), qui lui permet d'accélérer sa croissance sur le territoire américain.



## SECTEUR DES SERVICES

**Graphique 5. Évolution du nombre d'employés au Québec entre 1990 et 2003 – secteur des services**

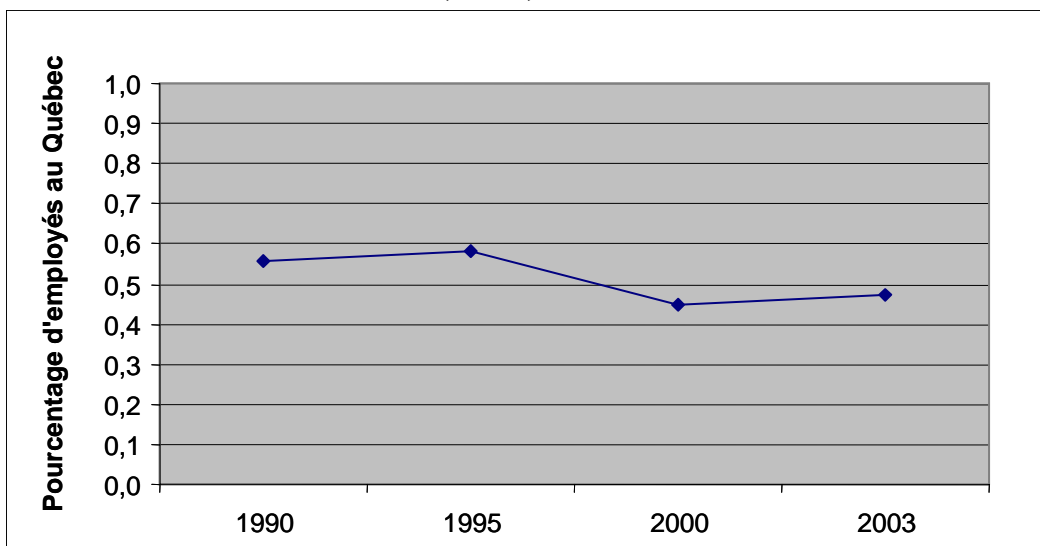


Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

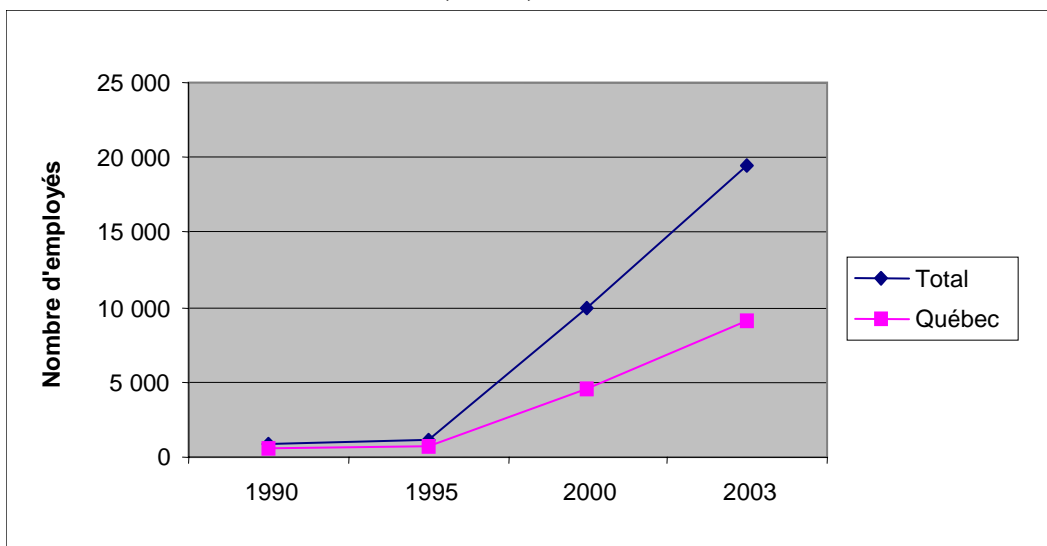
Bien que le pourcentage d'employés québécois du secteur des services ait diminué entre 1990 et 2003, cette diminution a été beaucoup moins importante que celle observée dans les deux secteurs précédents.

## Groupe CGI

**Graphique 5.1.1. Part d'employés au Québec du Groupe CGI en 1990, 1995, 2000 et 2003**



**Graphique 5.1.2. Nombre d'employés du Groupe CGI en 1990, 1995, 2000 et 2003**



Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

Le Groupe CGI n'a pas connu une évolution similaire à celle des entreprises étudiées précédemment. Bien qu'elle ait connu une baisse significative entre 1990 et 2003, la part de ses employés au Québec a alterné entre phase de diminution et phase de croissance. En effet, entre 1990 et 1995, la part des employés au Québec du Groupe augmente, passant de 55,8 % à 58,3 %. Elle diminue ensuite, et tombe à 45 % en 2000. On remarque par la suite une nouvelle augmentation du pourcentage d'employés au

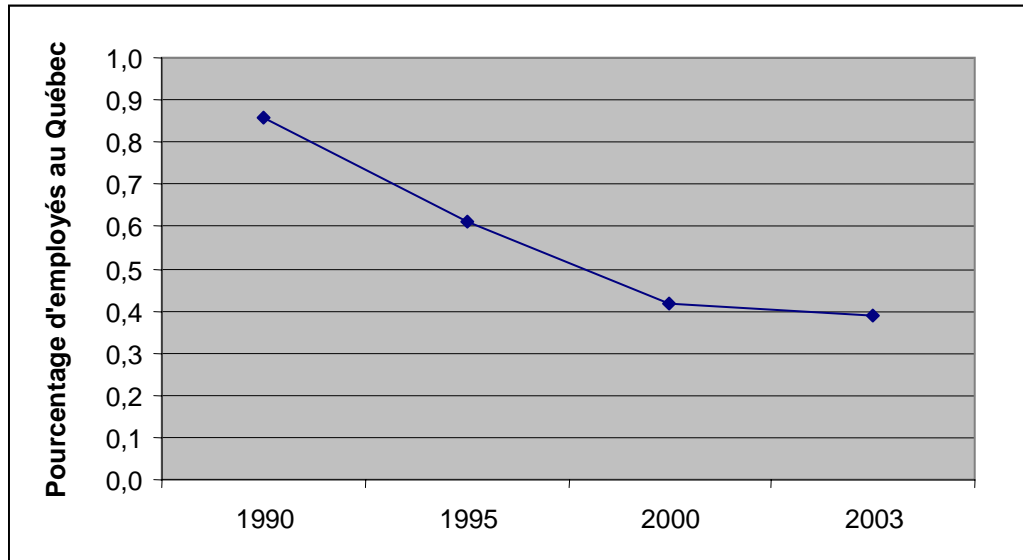
Québec, qui s'établit à 47 % en 2003. Comme nous le montre le graphique 5.1.2, le niveau d'emploi reste relativement stable entre 1990 et 1995. Durant cette période, le Groupe CGI fait certaines acquisitions, mais celles-ci ont une incidence modeste sur l'emploi. En 1990, la firme acquiert Systems West Consultants Ltd., dans l'ouest du Canada. En 1991, l'acquisition de Software Professionals Corporation (SPC) lui ouvre le marché américain, et 65 employés se joignent à l'entreprise. En 1992, GCI acquiert Gellman, Hayward & Partners Ltd., dans l'ouest du Canada (100 employés). En 1994, l'acquisition de Brant Interprovincial Systems (65 employés) lui permet de s'implanter solidement dans les provinces atlantiques et à Ottawa. Cette même année, le Groupe acquiert les entreprises Application Deployment Group (Québec) et DCS Group.

C'est à partir de 1995 que la taille de l'entreprise s'accroît considérablement. Elle signe avec Bell Canada une alliance qui lui permet d'accéder à des contrats d'impartition de plus grande envergure. En mai 1996, elle fait l'acquisition de la totalité des actions d'IST Group, une entreprise employant plus de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est de 30 millions de dollars canadiens. En juillet 1996, elle acquiert l'entreprise Optel P.M.L. Telecommunications Consultants et, en décembre, elle fait l'acquisition de CGO. En 1997, CGI se porte acquéreur de CDSL Holdings Ltd., dont le chiffre d'affaires annuel est de 79 millions de dollars canadiens et qui lui permet de s'implanter dans tout le pays. Le Groupe s'implante aussi en Europe, avec l'acquisition du Groupe Système des informations d'assurance de Téléglobe, dont le chiffre d'affaires annuel est de 164 millions de dollars et qui possède des bureaux au Royaume-Uni et en Amérique du Nord. Il crée ensuite GIOS à Bristol (Royaume-Uni) et l'implante en République tchèque. En juillet 1998, il fusionne avec Bell Sygma Solutions Telecom et Bell Sygma International, avec un contrat d'impartition de 4,5 milliards de dollars canadiens. En août 1998, CGI acquiert des actifs de Technologie Desjardins Laurentienne au Québec, dont le chiffre d'affaires annuel est de 45 millions de dollars canadiens. En 1999, le Groupe étend ses activités aux États-Unis, avec l'acquisition de DRT Systems International, ce qui accroît considérablement sa taille et sa présence hors du Québec. Cette même année, il acquiert MCM Technology au Canada.

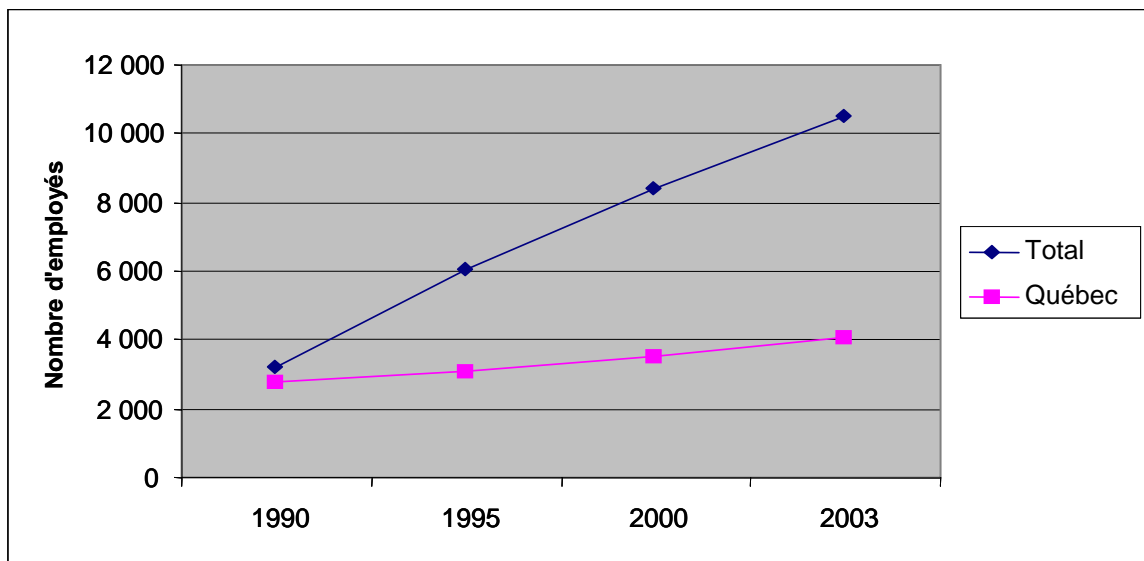
À partir de 2000, la tendance change : la part des employés au Québec au sein de l'entreprise augmente légèrement. CGI procède à de nombreuses acquisitions au Canada (APG Solutions et Technologies, C.U. Processing, RSI Realtime Consulting, Groupe Conseil CDL, Star Data Systems). En 2001, l'entreprise étend ses activités aux États-Unis avec l'acquisition d'IMRglobal et en Europe avec l'acquisition de l'entreprise portugaise LoyalTech. Parallèlement, sa présence au Québec s'accroît aussi, avec l'acquisition de Larochelle Gratton. Les acquisitions de CGI s'accroissent encore en 2002 : RAD (New York), Myriap, Netplex, Stewart & Stewart Consulting, Impletech, ProjExpert (Montréal) et INSpire. Ainsi, entre 2001 et 2002, le nombre d'employés total de la firme passe de 13 000 à 20 650, et le nombre d'employés au Québec, de 4 500 à 9 770.

## SNC-Lavalin

**Graphique 5.2.1. Part d'employés au Québec de SNC-Lavalin en 1990, 1995, 2000 et 2003**



**Graphique 5.2.2. Nombre d'employés de SNC-Lavalin en 1990, 1995, 2000 et 2003**



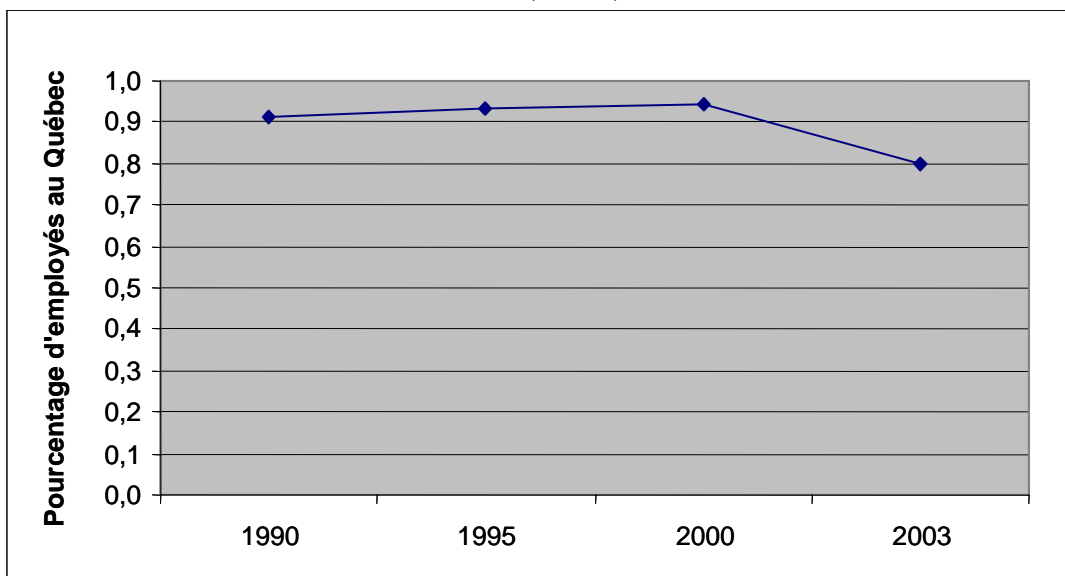
Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

Depuis 1990, l'emploi dans l'entreprise SNC-Lavalin connaît une évolution très régulière. En 1990, la plupart des employés de l'entreprise (plus de 85 %) sont au Québec. Mais, dès le début des années 1990, l'emploi hors du Québec connaît une progression très importante, alors que le nombre d'emplois au Québec, bien qu'il augmente aussi, connaît une évolution beaucoup moins rapide. D'où, dès les premières années de la décennie, une baisse significative du pourcentage d'employés au Québec,

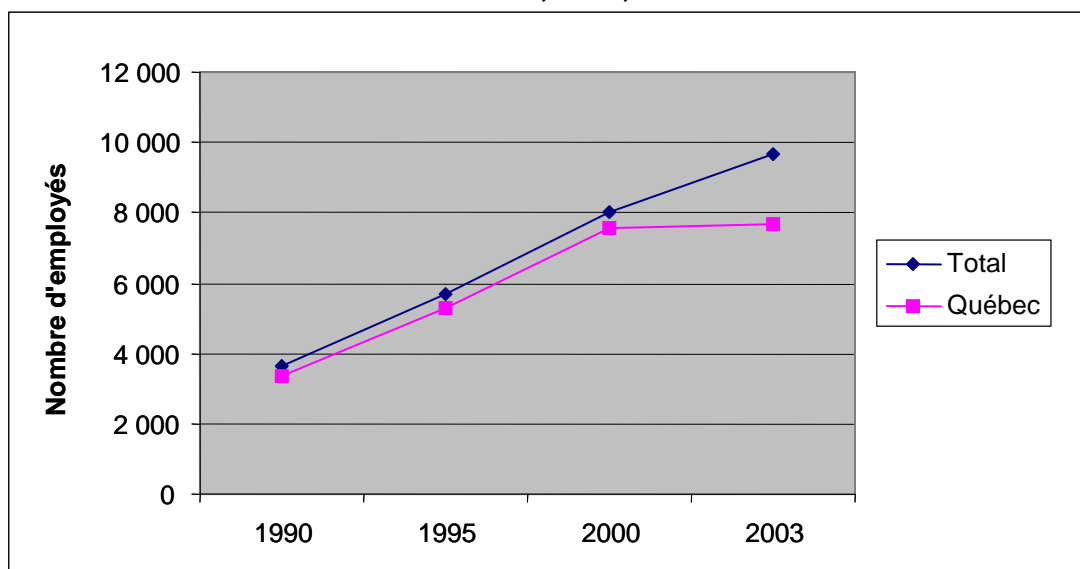
qui passe de 85,8 % à 61,3 % en l'espace de cinq ans. Entre 1995 et 2000, la progression est la même que pendant les années précédentes. Le nombre de contrats à l'étranger de SNC-Lavalin se multiplie, et l'entreprise fait certaines acquisitions hors du Québec, dans des secteurs très diversifiés. En 1996, elle fait l'acquisition de toutes les actions de Kilborn Holdings, une société canadienne dont le siège social est à Toronto. Elle étend aussi ses activités hors du Canada, en achetant l'entreprise française Pingat Ingénierie SA, dont le siège social est à Reims. En 1997, la société acquiert une participation dans une centrale thermique au Pakistan. Par ailleurs, la même année, elle fait l'acquisition de Pellemon, entreprise montréalaise spécialisée dans les produits pharmaceutiques. En 1999, elle acquiert une participation de 25 % dans Expertech, filiale de Bell Canada dans le secteur des télécommunications. Elle achète aussi FEL Consultants, entreprise du secteur pharmaceutique située à Toronto, ainsi que Nexacor, une firme spécialisée dans la gestion d'infrastructures. En 2000, elle acquiert la division Systèmes de contrôle de l'énergie de CAE.

## Coopérative fédérée de Québec

**Graphique 5.3.1. Part d'employés au Québec de la Coopérative fédérée de Québec en 1990, 1995, 2000 et 2003**



**Graphique 5.3.2. Nombre d'employés de la Coopérative fédérée de Québec en 1990, 1995, 2000 et 2003**



Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

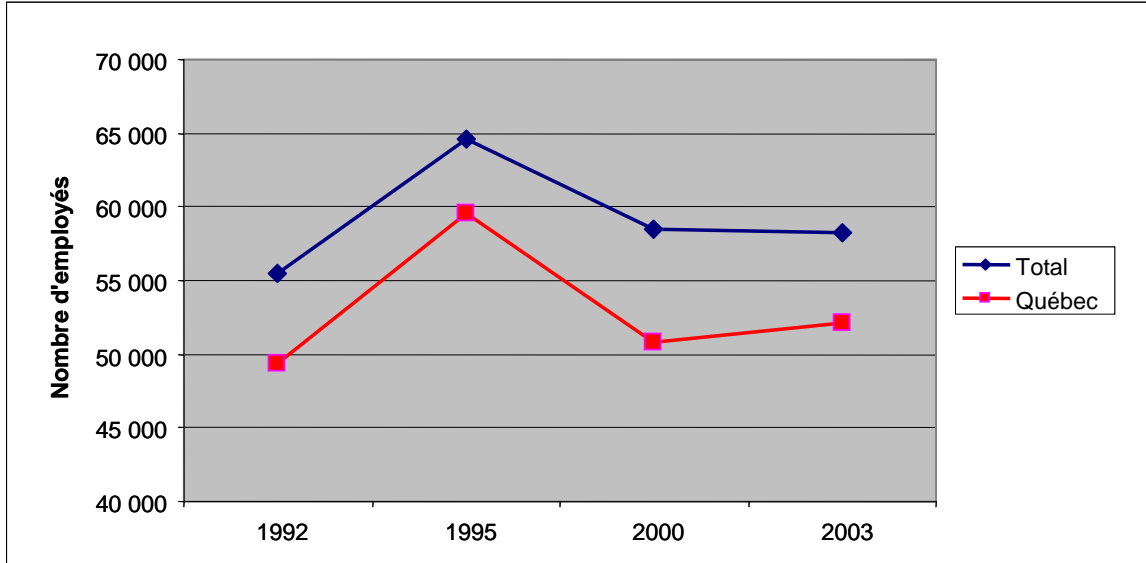
Les graphiques 5.3.1 et 5.3.2 nous indiquent que, entre 1990 et 2000, la grande majorité des employés de la Coopérative fédérée de Québec (CFQ) travaillent au Québec. Entre 1990 et 2000, l'emploi au sein de la CFQ connaît une croissance stable. Le nombre d'employés passe de 3 653 à 9 644. Le pourcentage d'employés au Québec augmente légèrement durant cette période. À partir de 2000, la tendance change : alors

que l'emploi total connaît toujours la même progression, la croissance de l'emploi au Québec faiblit. Le pourcentage d'employés au Québec diminue donc, passant de 91,5 % à 80 %. Alors que, depuis 1993, l'entreprise acquiert plus d'actifs qu'elle n'en cède, à partir de 1999, elle enregistre des abandons d'activités, et ses acquisitions concernent des entreprises situées hors du Québec. En 2000, elle vend à Agropur les actifs du groupe Lactel ainsi que ceux de Lactel International. En 2001, elle fait l'acquisition des actifs de la Coopérative Avantage, qui est située en Ontario. De plus, elle acquiert l'usine d'abattage et de coupe de porc de Premium Brands située à Red Deer en Alberta et une meunerie appartenant à Ridley, en Ontario. En 2003, par sa filiale Olymel S.E.C., elle acquiert 50 % des parts des Aliments Prince S.E.C., mais cède les actifs liés à Profid'Or (sa section d'approvisionnement agricole).



## SECTEUR FINANCIER

**Graphique 6. Évolution du nombre d'employés dans le secteur financier depuis 1992**



Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

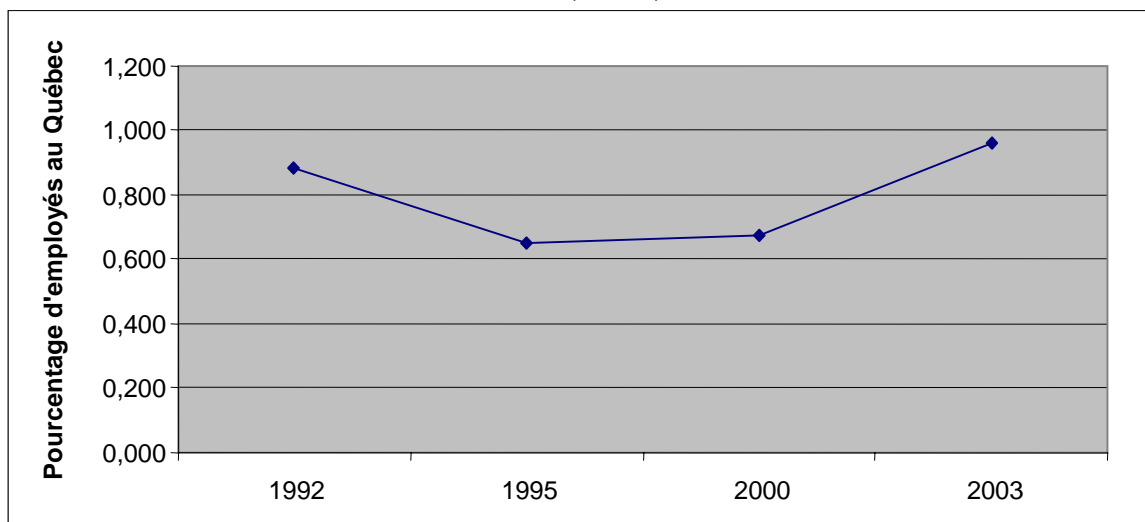
Le secteur financier est, parmi les secteurs que nous avons étudiés, le seul pour lequel la part des employés au Québec est restée relativement stable. En 1992, 89 % des employés des trois entreprises de ce secteur (Banque Nationale du Canada, Mouvement des caisses Desjardins et Banque Laurentienne du Canada) travaillent au Québec. En 2003, ils sont 89,5 % à être employés au Québec. Entre 1992 et 1995, on remarque que le nombre d'emplois au Québec augmente plus rapidement que le nombre d'emplois total. Cela signifie qu'il y a eu des suppressions d'emplois hors du Québec dans ce secteur. En effet, alors que le nombre d'employés au Québec dans les trois entreprises de ce secteur augmente de 10 165, le nombre d'emplois total n'augmente que de 9 124 (voir tableau A-1). La part des employés au Québec s'accroît donc, et atteint 92,2 % en 1995. Entre 1995 et 2000, la tendance s'inverse. L'emploi total ainsi que l'emploi au Québec diminuent mais, cette fois-ci, le pourcentage d'employés au Québec diminue aussi. Il y a donc une baisse de l'emploi au Québec, mais une hausse de l'emploi hors du Québec. En 2000, 86,8 % des employés de ce secteur travaillent au Québec. De 2000 à 2003, le niveau d'emploi augmente de nouveau au Québec. Par contre, le niveau total d'emploi diminue légèrement (baisse de

271 emplois), ce qui indique que le nombre d'emplois hors du Québec diminue de manière significative.

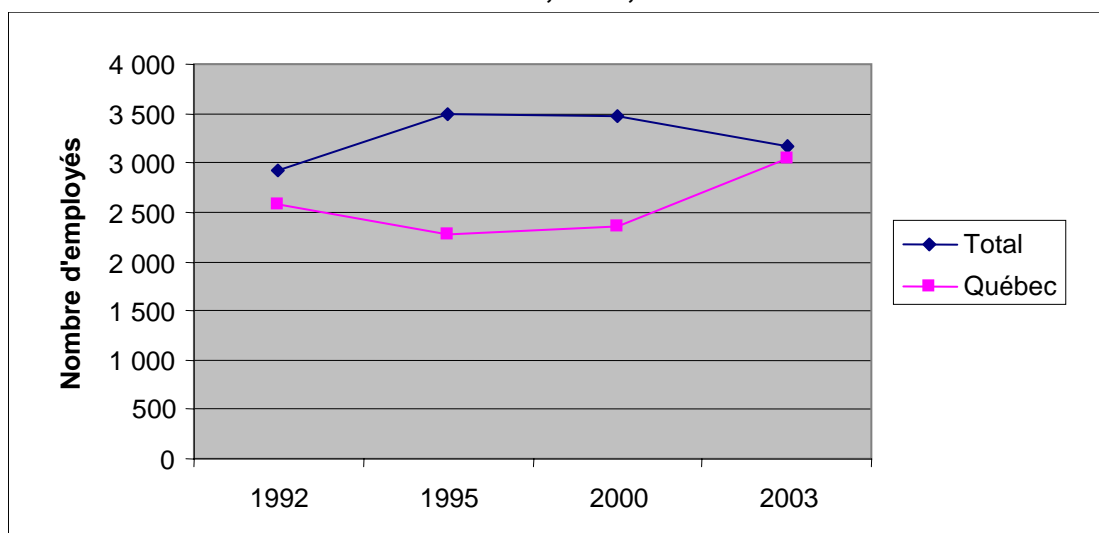
### Banque Laurentienne du Canada

Parmi les entreprises de ce secteur, la Banque Laurentienne du Canada a eu une évolution intéressante, comme nous l'indiquent les graphiques 6.1.1 et 6.1.2.

**Graphique 6.1.1. Part d'employés au Québec de la Banque Laurentienne du Canada en 1992, 1995, 2000 et 2003**



**Graphique 6.1.2. Nombre d'employés de la Banque Laurentienne du Canada en 1992, 1995, 2000 et 2003**



Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-1.

L'évolution du profil de la Banque Laurentienne du Canada (BLC) est intéressante. En 1992, 88,6 % de ses employés résident au Québec. Ce pourcentage tombe à 67 % en 1995. Entre 1995 et 2000, la part des employés au Québec reste relativement stable, mais amorce déjà sa hausse. À partir de 2000, l'emploi au Québec augmente, tandis que l'emploi total diminue, ce qui indique que la baisse de l'emploi hors du Québec est plus importante que la hausse de l'emploi au Québec.

Entre 1990 et 1995, la diminution de la part des employés de la BLC qui travaillent au Québec est à la fois due à une hausse de l'emploi hors du Québec et à une réduction de l'effectif au Québec. Dès le début des années 1990, la BLC montre sa volonté d'étendre son réseau d'activités hors du Québec, et en Ontario en particulier. Ainsi, dès 1991, la firme fait l'acquisition de Standard Trust et de Standard Loan, soit 30 succursales en Ontario. En 1993, elle fait l'acquisition des succursales de General Trust Corporation of Canada, filiale de Trustco Canada en Ontario, ce qui ajoute 22 succursales dans la région de Toronto à son réseau. Entre 1992 et 1993, le réseau de succursales de la BLC en Ontario augmente de 12 %. En 1995, elle fait l'achat de North American Trust, soit un réseau de 30 succursales supplémentaires en Ontario et dans l'Ouest canadien, ce qui porte le nombre total de ses succursales à 256, dont 90 hors du Québec.

La BLC a par ailleurs mis en œuvre une stratégie pour améliorer la rentabilité de ses succursales et a accompli d'importantes restructurations technologiques (ouverture de guichets automatiques) afin de faire face à la concurrence accrue. Dès 1991, 4 succursales sont fermées, et leurs activités, confiées à d'autres succursales de la BLC. En 1994, 9 succursales sont fermées dans les milieux à faible potentiel de croissance. En 1995, 21 succursales sont fusionnées. Les clients peuvent désormais effectuer des opérations à distance, par l'entremise de services télébancaires ou électroniques. C'est ce qui peut expliquer la baisse significative de l'emploi au Québec entre 1990 et 1995, bien que la BLC ait fait certaines acquisitions dans la province de Québec, qui reste son marché principal. En 1992, elle acquiert La Financière, la Compagnie de fiducie Guardian et la Compagnie de prêts Guardcor, ce qui lui permet d'ajouter à son actif des portefeuilles de près de 1 milliard et 400 millions de dollars de prêts et de dépôts.

En 1996, elle poursuit sa stratégie de diversification géographique en se portant acquéreur de Trust Prêts et Revenus. Par ailleurs, elle continue à réduire le nombre de ses succursales, qui passe de 256 en 1995 à 245 en 1996. En 1997, c'est sa structure qui évolue. L'utilisation de services automatisés continue de croître (augmentation de ces services de 33 % entre 1996 et 1997). Les ressources humaines libérées par l'automatisation lui permettent de privilégier la fonction de conseiller et d'offrir de nouveaux services aux clients. En 1998, le nombre de guichets automatiques augmente encore de 9 %, et l'entreprise fait l'acquisition de portefeuilles de Trust National (filiale de la Banque Scotia). En 2000, elle fait l'acquisition de la Compagnie de fiducie Sun Life, qui, après réorganisation, devient B2B Trust. Elle achète aussi 43 succursales Scotia au Québec. Les effets de sa stratégie de diversification géographique sont les suivants : entre 1994 et 2000, la part du Québec dans le total des prêts effectués par la société passe de 55 % à 44 %, alors que celle de l'Ontario passe de 33 % à 39 %.

En 2001, la BLC met en place une entente d'impartition avec le Groupe CGI : 150 personnes employées par la BLC acceptent des offres d'emploi de CGI. En 2002, la société recentre ses activités sur ses marchés principaux et donc sur le marché québécois. Ainsi, elle cède de nombreux prêts commerciaux de Vancouver. En 2003, elle poursuit cette stratégie, en vendant 57 succursales situées hors du Québec à la Banque TD. On voit d'ailleurs dans le graphique que la part des employés travaillant au Québec augmente très fortement entre 2000 et 2003, et atteint 96,2 % des employés, soit un pourcentage supérieur à celui de 1992.

## L'ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE EN 2003

Les résultats présentés plus haut, bien que fort intéressants, ne nous permettent pas d'estimer l'importance du phénomène pour l'ensemble de l'économie du Québec. C'est pourquoi nous présentons au tableau 3 l'importance de l'emploi hors Québec pour les entreprises répertoriées sur le site Web du journal *Les Affaires* et désignées comme francophones en 2003<sup>3</sup>, pour huit tailles différentes; on en retrouve la liste au tableau A-3<sup>4</sup>. À l'examen de ce tableau, on constate que, dès que l'on se trouve hors des 150 plus grandes entreprises, la part des emplois hors Québec est inférieure à 10 %, chutant à près de 3 % pour les plus petites. En tenant compte de la taille relative des entreprises répertoriées, de leur importance dans l'emploi privé sous contrôle francophone total au Québec, soit 1 750 000<sup>5</sup>, et en faisant l'hypothèse que le % d'emplois hors Québec est, en moyenne, de 1 % pour les petits employeurs non traités ici, on associe 14 000 emplois hors Québec au 1 410 000 emplois de ces firmes. Au total, il y aurait donc environ 300 000 emplois (290 000 + 10 000) hors Québec sous contrôle francophone pour un total de 2 050 000; ces emplois hors Québec représentent 14 % de l'emploi total de ces employeurs.

---

3. Dans les travaux faits pour l'étude *La propriété des employeurs au Québec en 2003 selon le groupe d'appartenance linguistique* par François Vaillancourt et Luc Vaillancourt, Québec, Conseil supérieur de la langue française, 2005.

4. Cette liste diffère de celle du tableau 1; en effet, on y retrouve toutes les grandes entreprises francophones alors qu'au tableau 1, on en avait délibérément exclu certaines par définition peu actives hors Québec. De plus, on retrouve au tableau 1 trois entreprises anglophones de production.

5. François Vaillancourt et Luc Vaillancourt. Ibid, Tableau 2.11.

**Tableau 3. Importance dans les entreprises francophones de l'emploi au Québec, 2003**

<b>Rang par rapport à l'emploi total</b>	<b>Plus grande/plus petite (emploi total)</b>	<b>Emploi au Québec</b>	<b>Emploi total</b>	<b>Pourcentage d'emplois au Québec</b>
1-50	65 000-1 742	244 381	517 215	47,3
51-100	1 723-800	47 409	59 365	80,0
101-150	800-500	27 724	31 586	87,8
151-200	500-360	19 617	21 299	92,1
201-250	359-260	14 310	15 480	92,4
251-300	259-200	10 492	11 170	93,9
301-350	195-148	7 978	8 300	96,1
351-406	145-100	6 650	6 868	96,8
<b>Total 406 firmes</b>	-	<b>378 561</b>	<b>671 283</b>	<b>56,4</b>

Source : calculs des auteurs à l'aide des données du tableau A-3.

## CONCLUSION

Depuis le début des années 1990, l'ouverture au monde des entreprises québécoises a considérablement évolué. Ainsi, une étude gouvernementale révèle que, de 1990 à 1999, la valeur des exportations québécoises de biens et services a augmenté de 130 % et que, en 1999, les deux tiers des exportations étaient destinées aux États-Unis<sup>6</sup>. Quant aux 30 entreprises étudiées ici, en 1990, 87 % de leurs employés travaillaient au Québec; en 2003, moins de la moitié des employés de ces entreprises travaillaient au Québec. Certaines entreprises québécoises qui, au début de la décennie 1990, exerçaient leurs activités exclusivement ou presque au Québec (Groupe Jean Coutu, MAAX, Quebecor) sont aujourd'hui d'envergure internationale et se placent parmi les premières entreprises de leur secteur dans le marché américain. Le rôle qu'a joué l'ALENA dans cette évolution n'est pas connu de façon précise, mais on peut penser que son incidence a été considérable. Un aspect intéressant est que cette expansion hors Québec se fait presque uniquement par l'achat d'entreprises, elle n'est pas le fait d'une délocalisation des activités exercées au Québec<sup>7</sup>, comme l'indique l'évolution des niveaux absolus d'emplois au Québec.

L'emploi hors Québec des entreprises francophones représente 14 % de l'emploi total de ces entreprises et 56 % de l'emploi des *multinationales québécoises*<sup>8</sup>. Est-ce élevé ou faible? Il est difficile de répondre à cette question dans l'absolu, mais notons que l'emploi hors États-Unis des firmes américaines représentait 25 % de l'emploi total de ces firmes en 2002<sup>9</sup>. L'emploi aux États-Unis des multinationales représente environ 25 % de l'emploi total de cette économie, et l'emploi au Québec des multinationales québécoises, environ 13 % de l'emploi total sous contrôle francophone (225 000/1 750 000). Les multinationales québécoises sont plus présentes hors frontières; cela n'est pas surprenant considérant la taille des deux économies.

---

6. Source : *Les exportations du Québec : bilan d'une décennie et perspectives de croissance*, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, 2000.

7. On observerait sans doute une certaine délocalisation si on étudiait des entreprises du secteur du vêtement.

8. Il s'agit des 190 firmes recensées au tableau A-3 et qui ont des emplois hors Québec. Ce sont donc des firmes sous contrôle francophone et faisant partie des cinq cents plus grandes firmes du Québec.

9. Raymond J. Mataloni, Jr. "U.S. Multinational Companies: Operations in 2002", *Survey of Current Business*, juillet 2004, p. 10-29, [<http://www.bea.doc.gov/bea/ARTICLES/2004/07July/0704mnc.pdf>].

Une telle ouverture vers le reste du monde et particulièrement les États-Unis a sûrement des conséquences sur l'utilisation du français dans certaines activités de ces entreprises, mais nous ignorons l'importance des changements dans les exigences et comportements linguistiques ainsi produits. Il serait sans doute utile de creuser cette question, car cette ouverture au monde devrait à notre avis demeurer importante, voire devrait s'accroître au cours des prochaines années.



## ANNEXE A

**TABLEAU A-1. NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS ET NOMBRE D'EMPLOYÉS  
AU QUÉBEC ENTRE 1990 ET 2003, 30 ENTREPRISES**

	Nombre total d'employés				Nombre d'employés au Québec			
	1990	1995	2000	2003	1990	1995	2000	2003
<b>Production</b>								
Bombardier	9 881	40 000	58 000	65 000	9 863	12 300	20 000	15 000
Quebecor	10 855	31 229	52 000	48 769	7 895	10 216	7 752	10 607
Olymel, S.E.C.	1 730	2 300	8 000	8 469	1 730	2 300	6 428	6 543
Cascades	2 561	8 564	10 372	12 123	2 414	5 301	4 939	5 250
Tembec	2 039	3 345	7 645	10 490	1 890	1 828	2 597	3 088
Saputo	730	621	8 450	7 850	512	431	2 750	2 130
MAAX	225	625	2 737	3 803	222	305	1 575	1 490
Cambior	507	1 965	1 600	2 500	507	860	900	906
Velan	561	1 212	1 480	1 402	558	678	850	769
Sico	759	864	753	985	601	500	561	686
Dutailier International	480	450	1 025	815	480	420	685	640
Industries Lassonde	525	500	798	750	525	446	497	591
Cari-All et compagnies affiliées	280	560	800	700	270	326	500	410
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>31 133</b>	<b>92 235</b>	<b>153 660</b>	<b>163 656</b>	<b>27 467</b>	<b>35 911</b>	<b>50 034</b>	<b>48 110</b>
<b>POURCENTAGE</b>					<b>0,882</b>	<b>0,389</b>	<b>0,326</b>	<b>0,294</b>
<b>Distribution</b>								
Métro	4 900	6 200	10 550	11 054	4 900	6 200	7 520	7 719
Alimentation Couche-Tard	500	1 802	11 500	34 000	500	1 802	4 800	7 500
Agropur Coopérative	1 584	2 220	3 200	3 000	1 467	2 147	2 660	2 400
RONA	454	371	1 604	16 027	454	371	1 005	9 101
Groupe Jean Coutu (PJC)	630	5 442	5 787	5 169	630	742	900	758
Groupe Deschênes	432	535	755	809	348	330	460	495
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>8 500</b>	<b>16 570</b>	<b>33 396</b>	<b>70 059</b>	<b>8 299</b>	<b>11 592</b>	<b>17 345</b>	<b>27 973</b>
<b>POURCENTAGE</b>					<b>0,976</b>	<b>0,699</b>	<b>0,519</b>	<b>0,399</b>
<b>Services</b>								
Groupe CGI	900	1 200	10 000	19 400	500	700	4 500	9 150
Coopérative fédérée de Québec	3 653	5 684	8 041	9 644	3 342	5 314	7 590	7 701
Transcontinental	2 718	7 168	11 222	13 130	1 687	4 265	6 434	5 800
SNC-Lavalin (groupe)	3 242	6 034	8 420	10 510	2 781	3 107	3 530	4 064
Transat A.T.	735	1 588	5 386	4 687	720	973	2 172	2 142
Industries de maintenance Empire	4 000	4 400	1 700	2 000	1 800	2 600	1 650	1 950
Cogeco	1 300	1 000	1 460	1 905	1 000	800	673	1 097
Disque Améric	250	800	400	750	250	1 200	900	450
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>16 798</b>	<b>27 874</b>	<b>46 629</b>	<b>62 026</b>	<b>12 080</b>	<b>18 959</b>	<b>27 449</b>	<b>32 354</b>
<b>POURCENTAGE</b>					<b>0,719</b>	<b>0,680</b>	<b>0,589</b>	<b>0,522</b>

<b>Finance*</b>								
Mouvement des caisses Desjardins	38 599	48 890	38 396	38 128	36 428	46 673	36 436	36 139
Banque Nationale du Canada	13 937	12 198	16 616	16 935	10 368	10 584	12 000	12 917
Banque Laurentienne du Canada	2 914	3 486	3 481	3 159	2 571	2 275	2 351	3 039
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>55 450</b>	<b>64 574</b>	<b>58 493</b>	<b>58 222</b>	<b>49 367</b>	<b>59 532</b>	<b>50 787</b>	<b>52 095</b>
POURCENTAGE					<b>0,890</b>	<b>0,922</b>	<b>0,868</b>	<b>0,895</b>
<b>TOTAL</b>	<b>111 881</b>	<b>201 253</b>	<b>292 178</b>	<b>353 963</b>	<b>97 213</b>	<b>125 994</b>	<b>145 615</b>	<b>160 532</b>
<b>POURCENTAGE</b>					<b>0,869</b>	<b>0,626</b>	<b>0,498</b>	<b>0,454</b>

\*Les données concernant le secteur financier débutent en 1992.

**TABLEAU A-2. PART DU REVENU GÉNÉRÉE AU QUÉBEC DEPUIS 2001**

	REVENU	2001	2002	2003
Quebecor	Total	11 633 300	12 063 500	11 221 600
	Québec	1 913 426	1 615 798	1 708 195
	Pourcentage	0,164	0,134	0,152
Olymel S.E.C.	Total	1 618 000	-	-
	Québec	522 870	-	-
	Pourcentage	0,323	-	-
Cascades	Total	3 023 000	3 375 000	3 227 000
	Québec	1 675 551	1 698 301	1 612 215
	Pourcentage	0,554	0,503	0,500
MAAX	Total	616 864	518 460	477 796
	Québec	40 900	50 124	261 309
	Pourcentage	0,086	0,097	0,424
Cambior	Total	306 813	316 106	243 980
	Québec	141 571	160 378	151 060
	Pourcentage	0,461	0,507	0,619
Velan	Total	-	288 500	283 500
	Québec	-	178 941	164 500
	Pourcentage	-	0,620	0,580
Sico	Total	224 347	265 954	-
	Québec	157 155	185 513	-
	Pourcentage	0,700	0,698	-
Dutailier International	Total	91 500	95 000	92 500
	Québec	63 000	69 000	76 500
	Pourcentage	0,689	0,726	0,827
Industries Lassonde	Total	208 146	229 091	247 540
	Québec	170 556	150 791	207 983
	Pourcentage	0,819	0,658	0,840
Cari-All	Total	87 000	89 000	91 000
	Québec	37 250	41 000	42 000
	Pourcentage	0,428	0,461	0,462
Agropur Coopérative	Total	1 850 084	1 835 388	1 904 228
	Québec	1 293 000	1 239 000	1 276 829
	Pourcentage	0,699	0,675	0,671
RONA	Total	1 834 533	-	-
	Québec	1 001 892	-	-
	Pourcentage	0,546	-	-

	REVENU	2001	2002	2003
Groupe Jean Coutu	Total	2 924 844	3 586 186	-
	Québec	1 363 156	1 515 765	-
	Pourcentage	0,466	0,423	-
Groupe CGI	Total	1 560 391	2 169 613	2 719 695
	Québec	573 000	906 000	1 239 000
	Pourcentage	0,367	0,418	0,456
Coopérative fédérée de Québec	Total	2 431 329	2 480 291	2 735 096
	Québec	2 236 286	1 242 879	1 418 837
	Pourcentage	0,920	0,501	0,519
Industries de maintenance Empire	Total	41 000	45 000	53 000
	Québec	39 000	44 000	51 000
	Pourcentage	0,951	0,978	0,962
Disque Améric	Total	145 000	-	-
	Québec	85 000	-	-
	Pourcentage	0,586	-	-
Mouvement des caisses Desjardins	Total	6 568 000	7 088 000	7 927 000
	Québec	6 372 000	6 888 000	7 712 000
	Pourcentage	0,970	0,972	0,973
Banque Nationale du Canada	Total	3 247 000	3 114 000	3 460 000
	Québec	2 385 000	2 301 000	2 517 000
	Pourcentage	0,735	0,739	0,727
Banque Laurentienne du Canada	Total	630 799	600 419	629 946
	Québec	408 043	339 486	404 923
	Pourcentage	0,647	0,565	0,643

Source : auteurs. Données tirées du site Web *Les Affaires*.

**TABLEAU A-3. IMPORTANCE DANS LES ENTREPRISES FRANCOPHONES  
DE L'EMPLOI AU QUÉBEC, 2003**

	<b>ENTREPRISES (par taille décroissante de l'emploi total)</b>	<b>Emploi total</b>	<b>Emploi au Québec</b>	<b>Pourcentage de l'emploi total au Québec</b>
1	BOMBARDIER	65 000	15 000	0,23
2	QUEBECOR	48 769	10 607	0,22
3	DESJARDINS	38 128	36 139	0,95
4	QUEBECOR WORLD GRAPHICA	37 000	2 900	0,08
5	DISTRIBUTION COUCHE-TARD	34 000	7 500	0,22
6	POWER CORPORATION	24 000	2 900	0,12
7	GROUPE CGI	19 400	9 150	0,47
8	HYDRO-QUÉBEC	18 317	18 317	1,00
9	BANQUE NATIONALE DU CANADA	16 935	12 917	0,76
10	RONA	16 027	9 101	0,57
11	TRANSCONTINENTAL	13 130	5 800	0,44
12	CASCADES	12 123	5 250	0,43
13	QUEBECOR MÉDIA	11 769	7 569	0,64
14	MÉTRO	11 054	7 719	0,70
15	DOMTAR	11 000	2 900	0,26
16	SNC-LAVALIN	10 510	4 064	0,39
17	COOPÉRATIVE FÉDÉRÉE DE QUÉBEC	9 644	7 701	0,80
18	OLYMEL S.E.C.	8 469	6 543	0,77
19	LE GROUPE ALDO	8 000	2 700	0,34
20	SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL (STM)	7 330	7 330	1,00
21	IMPRIMERIES TRANSCONTINENTAL D.E.	7 300	4 159	0,57
22	TRANSFORCE ACQUISITION NO. 2	5 400	3 800	0,70
23	LE GROUPE DE SÉCURITÉ GARDA	5 365	4 265	0,79
24	LE GROUPE JEAN COUTU (PJC)	5 169	758	0,15
25	NORAMPAC	5 108	1 191	0,23
26	AIR TRANSAT A.T.	4 687	2 142	0,46
27	LE GROUPE CANAM MANAC	4 361	2 433	0,56
28	MAAX CANADA	3 803	1 490	0,39
29	L'INDUSTRIELLE-ALLIANCE	3 789	2 965	0,78
30	GROUPE BROCHU	3 460	3 105	0,90
31	UNIPRIX	3 194	3 194	1,00
32	BANQUE LAURENTIENNE DU CANADA	3 159	3 039	0,96

33	AGROPUR COOPÉRATIVE	3 000	2 400	0,80
34	FINANCIÈRE BANQUE NATIONALE	2 867	1 738	0,61
35	CIRQUE DU SOLEIL	2 800	1 300	0,46
36	CASCADES CARTON PLAT	2 794	812	0,29
37	RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON	2 700	1 410	0,52
38	SÉCURITÉ KOLOSSAL	2 700	2 700	1,00
39	MÉDIAS TRANSCONTINENTAL	2 600	1 303	0,50
40	CAMBIOR	2 500	906	0,36
41	BMTC (BRAULT ET MARTINEAU)	2 300	2 300	1,00
42	VIDÉOTRON	2 244	2 244	1,00
43	ALIMENTS CARRIÈRE	2 200	1 400	0,64
44	MONT SAINT-SAUVEUR INTERNATIONAL	2 125	1 750	0,82
45	MAINTENANCE EMPIRE	2 000	1 950	0,98
46	COGECO	1 905	1 097	0,58
47	GROUPE ROBERT	1 825	1 775	0,97
48	SÉCURITÉ ET PROTECTION SECPRO	1 758	1 558	0,89
49	LES BOUTIQUES SAN FRANCISCO	1 755	1 348	0,77
50	LA CAPITALE	1 742	1 742	1,00
51	VAN HOUTTE	1 723	729	0,42
52	ENTOURAGE SOLUTIONS TECHNOLOGIQUES	1 676	515	0,31
53	SERVICE D'ENTRETIEN DISTINCTION	1 650	1 650	1,00
54	GESCA	1 635	1 635	1,00
55	PREMIER TECH LTÉE	1 618	936	0,58
56	DESSAU-SOPRIN	1 600	1 580	0,99
57	GL&V FABRICATION	1 500	300	0,20
58	PROMUTUEL	1 450	1 450	1,00
59	BPR	1 450	1 400	0,97
60	LES INDUSTRIES SPECTRA PREMIUM	1 435	793	0,55
61	ESSAIM	1 400	1 200	0,86
62	LES SERVICES MÉNAGERS ROY LTÉE	1 400	1 400	1,00
63	GAZ MÉTRO, S.E.C.	1 358	1 256	0,92
64	LES SUPERMARCHÉS GP	1 300	1 300	1,00
65	UNI-SÉLECT QUÉBEC	1 291	549	0,43
66	LES RESSOURCES AUR	1 262	235	0,19
67	CAMOPLAST	1 255	1 043	0,83
68	RÉSEAU DE TRANSPORT DE LA CAPITALE (RTC)	1 252	1 252	1,00
69	MEUBLES CANADEL	1 250	1 250	1,00
70	GROUPE TVA	1 245	1 229	0,99
71	COSSETTE COMMUNICATION	1 231	671	0,55

72	COGECO CÂBLE	1 209	401	0,33
73	GOUVERNEUR	1 200	1 200	1,00
74	GROUPE RGR	1 200	1 200	1,00
75	GANOTEC	1 198	1 198	1,00
76	SOUCY HOLDING (SOUCY INTERNATIONAL )	1 191	1 096	0,92
77	GROUPE ALIMENTAIRE ST-HUBERT	1 170	1 170	1,00
78	TECSULT	1 150	1 080	0,94
79	SSQ GROUPE FINANCIER	1 150	1 142	0,99
80	ALIMENTS BRETON	1 125	900	0,80
81	HÉROUX-DEVTEK	1 114	680	0,61
82	IPL	1 100	850	0,77
83	INDUSTRIES LAUZON	1 100	1 100	1,00
84	GROUPE CHAMPLAIN	1 100	1 100	1,00
85	HERVÉ POMERLEAU INC.	1 061	998	0,94
86	ARNO ÉLECTRIQUE LTÉE	990	968	0,98
87	SICO	985	686	0,70
88	LALIBERTÉ & ASSOCIÉS	956	946	0,99
89	EBC	927	927	1,00
90	RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL (RTL)	904	904	1,00
91	LES ENTREPRISES VAGABOND	900	750	0,83
92	GROUPE COLLÈGE LASALLE	900	700	0,78
93	SERVICE D'ENTRETIEN EMPRO	900	900	1,00
94	GROUPE DELTA XFO	875	150	0,17
95	EXCELDOR COOPÉRATIVE AVICOLE	855	855	1,00
96	LES INDUSTRIES DE LA RIVE SUD LTÉE	850	850	1,00
97	GROUPE FORTIN	850	850	1,00
98	DUTAILIER	815	640	0,79
99	DESCHÊNES & FILS LTÉE	809	495	0,61
100	INDUSPAC	800	300	0,38
101	GROUPE VICTOR	800	400	0,50
102	GROUPE THIBODEAU	790	780	0,99
103	GROUPE GUIBAULT	769	731	0,95
104	INDUSTRIES LASSONDE	750	591	0,79
105	DISQUE AMÉRIC	750	450	0,60
106	BOUTIQUE TRISTAN & ISEUT	750	532	0,71
107	SGT 2000	750	470	0,63
108	GROUPE ARCHAMBAULT	726	719	0,99
109	FOURNITURES FUNÉRAIRES VICTORIAVILLE	715	635	0,89
110	PRODUITS CARI-ALL	700	410	0,59

111	SOCIÉTÉ DE TRANSPORT VILLE DE LAVAL	700	700	1,00
112	MULTINA	700	630	0,90
113	SOCIÉTÉ DE GESTION COGIR	700	600	0,86
114	TECHNOLOGIES NEXXLINK	700	655	0,94
115	GROUPE DESGAGNÉS	700	650	0,93
116	CAA QUÉBEC	700	700	1,00
117	LES CHANTIERS DE CHIBOUGAMAU LTÉE	680	680	1,00
118	CIMA+	670	650	0,97
119	BOULANGERIE GADOUA LTÉE	658	658	1,00
120	LA CAPITALE ASSURANCES GÉNÉRALES	655	655	1,00
121	GROUPE EBI	652	572	0,88
122	LES AUTOBUS GAUDREULT	650	650	1,00
123	SERVICES D'ENTRETIEN MONTCALM LTÉE	650	650	1,00
124	SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU QUÉBEC (SIQ)	647	647	1,00
125	GROUPE LAUZON	640	640	1,00
126	EXFO INGÉNIERIE ÉLECTRO-OPTIQUE	630	500	0,79
127	ADS GROUPE COMPOSITES	625	485	0,78
128	GROUPE DUFOUR CROISIÈRES ET HÔTELS	615	615	1,00
129	LIBRAIRIE RENAUD-BRAY	600	600	1,00
130	NURUN	600	395	0,66
131	TEKNIKA	600	550	0,92
132	GESTION PREMIÈRE MOISSON	600	600	1,00
133	SYSTEMATIX	600	400	0,67
134	INDUSTRIES MAIBEC	592	579	0,98
135	SÉCURITÉ POLYGON	585	310	0,53
136	GROUPE PATRICK MORIN	580	580	1,00
137	COOP. FORESTIÈRE DES HAUTES-LAURENTIDES	575	575	1,00
138	GESTION CLÉMENT	550	550	1,00
139	LIMOCAR	550	550	1,00
140	GROUPE OPTIMUM	547	312	0,57
141	GÉRARD CRÊTE & FILS	525	490	0,93
142	TOITURE MAURICIENNE	525	525	1,00
143	BOA-FRANC	525	510	0,97
144	THIRO LTÉE	523	237	0,45
145	SPB CANADA	521	410	0,79
146	LA COOP. FORESTIÈRE GIRARDVILLE	506	506	1,00
147	BOISACO	506	506	1,00
148	GROUPE R.T.	504	504	1,00
149	UNIPÊCHE M.D.M. LTÉE	500	500	1,00
150	FROMAGE CÔTÉ S.A.	500	480	0,96

151	LA CHEMISE PERFECTION	500	500	1,00
152	LES PRODUCTIONS RANGER	500	500	1,00
153	ROLAND BOULANGER & CIE LTÉE	500	500	1,00
154	VERREAULT NAVIGATION	500	500	1,00
155	TRANSELEC/COMMON	500	475	0,95
156	BISCUITS LECLERC LTÉE	488	426	0,87
157	CINÉMAS GUZZO	475	475	1,00
158	AFFILIATED, AGENTS EN DOUANE LTÉE	474	326	0,69
159	JULIEN INC.	460	420	0,91
160	CANAC-MARQUIS GRENIER LTÉE	460	460	1,00
161	LOUIS GARNEAU SPORTS	451	451	1,00
162	RENÉ MATÉRIAUX COMPOSITES LTÉE	450	450	1,00
163	GECKO ÉLECTRONIQUE	450	325	0,72
164	SOCIÉTÉ LAURENTIDE	450	345	0,77
165	OMER DESERRES	450	300	0,67
166	VOXDATA TÉLÉCOM	450	280	0,62
167	LE GROUPE RESTOS PLAISIRS	450	450	1,00
168	GUAY INC.	450	450	1,00
169	GROUPE DUMOULIN ÉLECTRONIQUE	441	321	0,73
170	NORAMBAR	433	433	1,00
171	TRANSPORT MORNEAU	433	433	1,00
172	ALIMENTS MARTEL	430	430	1,00
173	MALLETTE	429	429	1,00
174	CTMA TRAVERSIER LTÉE	425	425	1,00
175	CANIMEX	425	425	1,00
176	SITQ	424	424	1,00
177	NUTRINOR	423	423	1,00
178	MARCIL CENTRE DE RÉNOVATION	420	420	1,00
179	GASTIER	410	410	1,00
180	LES PRODUITS VERRIERS NOVATECH	406	375	0,92
181	LOCATION D'ÉQUIPEMENT JALON SIMPLEX LTÉE	406	394	0,97
182	GROUPE INTERCAR	405	405	1,00
183	MATÉRIAUX BLANCHET	400	400	1,00
184	MARMEN	400	400	1,00
185	SOCIÉTÉ DES TRAVERSIERS DU QUÉBEC	400	400	1,00
186	A. PICARD & FILS	400	225	0,56
187	BIZOU INTERNATIONAL	400	350	0,88
188	CIA	400	300	0,75
189	ARMATURES BOIS-FRANCS	398	381	0,96



190	GROLEAU INC.	395	393	0,99
191	TELUS SOLUTIONS D'AFFAIRES	391	391	1,00
192	D. BERTRAND & FILS	390	390	1,00
193	GROUPE BOUTIN	382	382	1,00
194	BÉTONS PRÉFABRIQUÉS DU LAC	380	255	0,67
195	GROUPE DYNACO, COOP. AGROALIMENTAIRE	375	375	1,00
196	AGTI SERVICES CONSEILS	372	292	0,78
197	TECHNOLOGIES INTERACTIVES MEDIAGRIF	365	250	0,68
198	LES INDUSTRIES AMISCO LTÉE	363	363	1,00
199	ALEX COULOMBE LTÉE	360	360	1,00
200	SUPERMÉTAL STRUCTURES	360	330	0,92
201	BERMEX INTERNATIONAL	359	359	1,00
202	V.A. INC.	359	261	0,73
203	BESTAR	358	358	1,00
204	MEUBLES DINEC	355	355	1,00
205	MATÉRIAUX COUPAL	355	355	1,00
206	LÉGER MARKETING	354	250	0,71
207	LAFLAMME PORTES ET FENÊTRES	350	340	0,97
208	LE GROUPE LUXORAMA LTÉE	350	350	1,00
209	PRELCO	350	300	0,86
210	SAINE MARKETING	350	350	1,00
211	GROUPE GERMAIN	346	295	0,85
212	TRANSPORT JACQUES AUGER	342	280	0,82
213	TRANSPORT HERVÉ LEMIEUX	338	328	0,97
214	RCR INTERNATIONAL	334	202	0,60
215	GROUPE PROCYCLE	329	220	0,67
216	ASPHALTE DESJARDINS	325	325	1,00
217	COLISPRO (NATIONEX)	325	295	0,91
218	BOULANGERIE ST-MÉTHODE	325	325	1,00
219	ÉDICIBLE LTÉE	318	318	1,00
220	TRANSPORT BOURRET	318	318	1,00
221	MEUBLES MORIGEAU LTÉE	310	280	0,90
222	LE GROUPE FRUITS & PASSION	310	221	0,71
223	TECHNOLOGIES 20-20	310	180	0,58
224	LAMBERT SOMEK	302	300	0,99
225	LINGERIE CLAUDEL	300	275	0,92
226	LES CONFECTIONS DE BEAUCE	300	300	1,00
227	PRÉMOULÉ INC.	300	250	0,83
228	INDUSTRIES CANATAL	300	300	1,00

229	ROUSSEAU MÉTAL	300	300	1,00
230	RSW	300	280	0,93
231	LAR MACHINERIE	300	300	1,00
232	PLASTIQUES CELLULAIRES POLYFORM	300	275	0,92
233	GROUPE BOIS BSL	300	300	1,00
234	LES SERRES DU SAINT-LAURENT	300	300	1,00
235	TRANSPORT FORTIER	300	300	1,00
236	CODET INC.	295	250	0,85
237	ALIMENTS ASTA	285	285	1,00
238	NEILSON INC.	282	282	1,00
239	MEUBLES D & F	280	280	1,00
240	ÉQUIPEMENT LABRIE LTÉE	277	273	0,99
241	CHAUSSURES RÉGENCE	275	275	1,00
242	PROMMEL	275	250	0,91
243	LUCIEN GAGNON & FILS	270	270	1,00
244	TECKN-O-LASER	270	260	0,96
245	VERRIER PAQUIN HÉBERT	270	270	1,00
246	LES OUTILS GLADU	270	227	0,84
247	GLENDYNE	269	269	1,00
248	PINTENDRE AUTOS	265	265	1,00
249	GROUPE CROIX-BLEUE/CANASSURANCE	265	249	0,94
250	POULIES MASKA	260	260	1,00
251	MINES RICHMONT	259	175	0,68
252	INDUSTRIES MAILHOT	255	190	0,75
253	POTVIN & BOUCHARD	255	255	1,00
254	COOPÉRATIVE FORESTIÈRE DE PETIT PARIS	254	254	1,00
255	MESSAGERIES DE PRESSE BENJAMIN	250	200	0,80
256	BORALEX	250	101	0,40
257	DATRAN ESTRIE	250	250	1,00
258	CORP. SHERWOOD-DROLET LTÉE	245	244	1,00
259	MEUBLE IDÉAL LTÉE	245	245	1,00
260	LES ENTREPRISES MICHEL CORBEIL	244	240	0,98
261	FEDNAV	244	139	0,57
262	GROUPE F. DUFRESNE	244	244	1,00
263	JÉRÔME HOULE & FILS	240	236	0,98
264	DALE-PARIZEAU LM	239	239	1,00
265	J.P. LESSARD CANADA	235	232	0,99
266	LABORATOIRE MÉDICAL BIRON	235	235	1,00
267	GROUPE MASTER	231	197	0,85

268	LES INDUSTRIES A.P.	230	230	1,00
269	MAÇONNERIE RAINVILLE & FRÈRES	230	200	0,87
270	LES PARQUETS DUBEAU	226	220	0,97
271	SIXPRO	225	225	1,00
272	PELICAN INTERNATIONAL	225	225	1,00
273	INDUSTRIES MELCO CANADA	225	225	1,00
274	MÉGABURO	225	225	1,00
275	TECHNISOL	225	200	0,89
276	MEP TECHNOLOGIES	225	225	1,00
277	SOLARIS QUÉBEC	220	220	1,00
278	BIOGÉNIE S.R.D.C.	220	170	0,77
279	BRETON, BANVILLE & ASSOCIÉS	220	220	1,00
280	ROTOBEC	218	208	0,95
281	DISTRIBUTIONS PAUL-ÉMILE DUBÉ LTÉE	217	217	1,00
282	UNICOOP, COOPÉRATIVE AGRICOLE	216	216	1,00
283	MEUBLES LAURIER	212	212	1,00
284	LOGIFLEX	212	212	1,00
285	OUELLET CANADA	208	208	1,00
286	GROUPE TOLGECO	205	193	0,94
287	BEN DESHAIES INC.	205	205	1,00
288	MEUBLES FLY AMERICA	205	205	1,00
289	LOGIBEC GROUPE INFORMATIQUE	201	200	1,00
290	LE MEUBLE VILLAGEOIS	200	200	1,00
291	GLOBOCAM	200	200	1,00
292	ALIZÉ, GESTION TECHNIQUE D'IMMEUBLES	200	200	1,00
293	C.J. GRENIER LTÉE	200	200	1,00
294	LAVAL FORTIN	200	200	1,00
295	LES FOURGONS TRANSIT	200	200	1,00
296	MONTEL	200	200	1,00
297	INVESTISSEMENTS CVTECH	200	200	1,00
298	GROUPE FAMILIPRIX	200	200	1,00
299	BOUCHONS MAC	200	155	0,78
300	COOPÉRATIVE FORESTIÈRE DU NORD-OUEST	200	200	1,00
301	CONSTRUCTION ET PAVAGE MASKIMO LTÉE	195	195	1,00
302	P.H. TECH	195	195	1,00
303	J.B. DESCHAMPS	193	160	0,83
304	LES VERGERS LEAHY	190	190	1,00
305	LAITERIE CHALIFOUX	190	190	1,00
306	DENHARCO	189	177	0,94

307	EMBALLAGE ST-JEAN	185	183	0,99
308	PLASTIQUES GAGNON	185	185	1,00
309	AD HOC RECHERCHE	185	185	1,00
310	LAVO	184	175	0,95
311	G.A. BOULET	182	182	1,00
312	GROUPE OPTION RETRAITE	181	179	0,99
313	LA COMPAGNIE MELOCHE	180	180	1,00
314	LABORATOIRE CONFAB	180	180	1,00
315	NETGRAPHE COMMUNICATION	179	151	0,84
316	INO	176	176	1,00
317	TRANSPORT ASSELIN LTÉE	175	175	1,00
318	HEBDOS MONTÉRÉGIENS	175	175	1,00
319	COOP. DES CONSOMMATEURS DE LORETTE	170	170	1,00
320	RESSORTS LIBERTÉ	170	170	1,00
321	SOURIS MINI	170	170	1,00
322	TISSAGES SHERBROOKE	165	165	1,00
323	RODRIGUE MÉTAL	165	165	1,00
324	LES EMBALLAGES CARROUSEL	165	165	1,00
325	SANI-MARC	161	141	0,88
326	ACCESSOIRES D'AUTO LEBLANC LTÉE	160	160	1,00
327	USINES GIANT	160	160	1,00
328	S. HUOT INC.	160	160	1,00
329	H. CHALUT LTÉE	160	160	1,00
330	GIRO	155	155	1,00
331	AUTOBUS LAVAL LTÉE	155	155	1,00
332	ENTREPRISES P. BONHOMME	155	80	0,52
333	INDUSTRIES HARNOIS	155	155	1,00
334	INDUSTRIE BODCO	154	132	0,86
335	X-PER-X	154	154	1,00
336	LES TEXTILES DU-RÉ LTÉE	150	150	1,00
337	SOLUTIONS MINDREADY	150	110	0,73
338	LA PETITE BRETONNE	150	150	1,00
339	ATELIER LA FLÈCHE DE FER	150	150	1,00
340	COMMUNICATIONS VOIR	150	135	0,90
341	P. BAILLARGEON LTÉE	150	150	1,00
342	INDUSTRIES JOHN LEWIS	150	150	1,00
343	H. FONTAINE LTÉE	150	145	0,97
344	ÉQUIPEMENT BONI	150	150	1,00
345	A. RICHARD LTÉE	150	147	0,98
346	MAGNUS POIRIER	150	150	1,00

347	LE GROUPE CRÉATECH	150	150	1,00
348	SAVARIA INC.	150	130	0,87
349	GROUPE ALGO	149	114	0,77
350	DUBORD & RAINVILLE	148	147	0,99
351	LANDES CANADA	145	145	1,00
352	ROCTEST LTÉE	145	124	0,86
353	CITADELLE, COOP. PROD. SIROP D'ÉRABLE	142	117	0,82
354	HYDROSERRE MIRABEL	142	142	1,00
355	ATTRACTION	140	140	1,00
356	MOTOVAN CORPORATION	140	115	0,82
357	SPG INTERNATIONAL LTÉE	140	130	0,93
358	POSI-PLUS TECHNOLOGIES	140	135	0,96
359	MAX MEILLEUR & FILS	140	140	1,00
360	CONSTRUCTIONS BEAUCE-ATLAS	140	140	1,00
361	PLASTIQUES GPR	140	140	1,00
362	PORTES LEMIEUX	140	140	1,00
363	PIÈCES D'AUTOMOBILES LECAVALIER	135	110	0,81
364	CAMIONS EXCELLENCE PETERBILT	135	135	1,00
365	GROUPE LAVERGNE	132	128	0,97
366	MOULAGE SOUS PRESSION AMT	130	130	1,00
367	TERMINAL & CÂBLE TC	130	130	1,00
368	BEDCO DIVISION DE GERODON	130	130	1,00
369	ENTREPRISES REFLET DBM	130	130	1,00
370	EZEFLOW	128	113	0,88
371	WILFRID PAQUET & FILS	127	127	1,00
372	GROUPE LEBEL	125	120	0,96
373	GROUPEMENT FORESTIER BAIE-DES-CHALEURS	125	125	1,00
374	BERTRAND DEGRÉ INC.	125	125	1,00
375	SARAMAC	125	125	1,00
376	ASTROFLEX	125	125	1,00
377	COOP. FORESTIÈRE DE ST-ELZÉAR	125	125	1,00
378	VAN-ACTION	125	125	1,00
379	LISE WATIER COSMÉTIQUES	123	109	0,89
380	CONFECTION UNIVERSEL BLUE	120	120	1,00
381	MESAR	120	120	1,00
382	SIGNOTECH	120	120	1,00
383	AUTOBUS HÉLIE	120	120	1,00
384	AXOR EXPERTS-CONSEILS	120	99	0,83
385	DUBÉ & LOISELLE	120	120	1,00

386	PLASTIQUE MICRON	117	116	0,99
387	DENLA	117	117	1,00
388	REPÉRAGE BOOMERANG	116	111	0,96
389	LA CHAMBRE DE BÉBÉ	115	115	1,00
390	PAUL DEMERS & FILS	115	114	0,99
391	L.P. ROYER	115	115	1,00
392	LE MATÉRIEL INDUSTRIEL LTÉE	115	115	1,00
393	GROUPE INFORMATIQUE MEI	110	72	0,65
394	COOP. FORESTIÈRE FERLAND-BOILEAU	110	110	1,00
395	LES PRODUITS GILBERT	110	110	1,00
396	GIGUÈRE & MORIN	110	110	1,00
397	LUSSIER, CENTRE DU CAMION	110	110	1,00
398	XCEPTION INTERNATIONAL	108	107	0,99
399	VESTSHELL	105	105	1,00
400	COOPÉRATIVE DES CONSOMMATEURS D'ALMA	103	103	1,00
401	GENTEC	102	100	0,98
402	PAGEAU MOREL	101	101	1,00
403	H.P. GILBERT & FILS	100	100	1,00
404	LES IMMEUBLES ROUSSIN	100	100	1,00
405	IMAFLEX	100	100	1,00
406	ENTREP. AGRIC. ET FOREST. DE LA PÉNINSULE	100	100	1,00

Sources : site Web *Les Affaires* et calculs des auteurs.

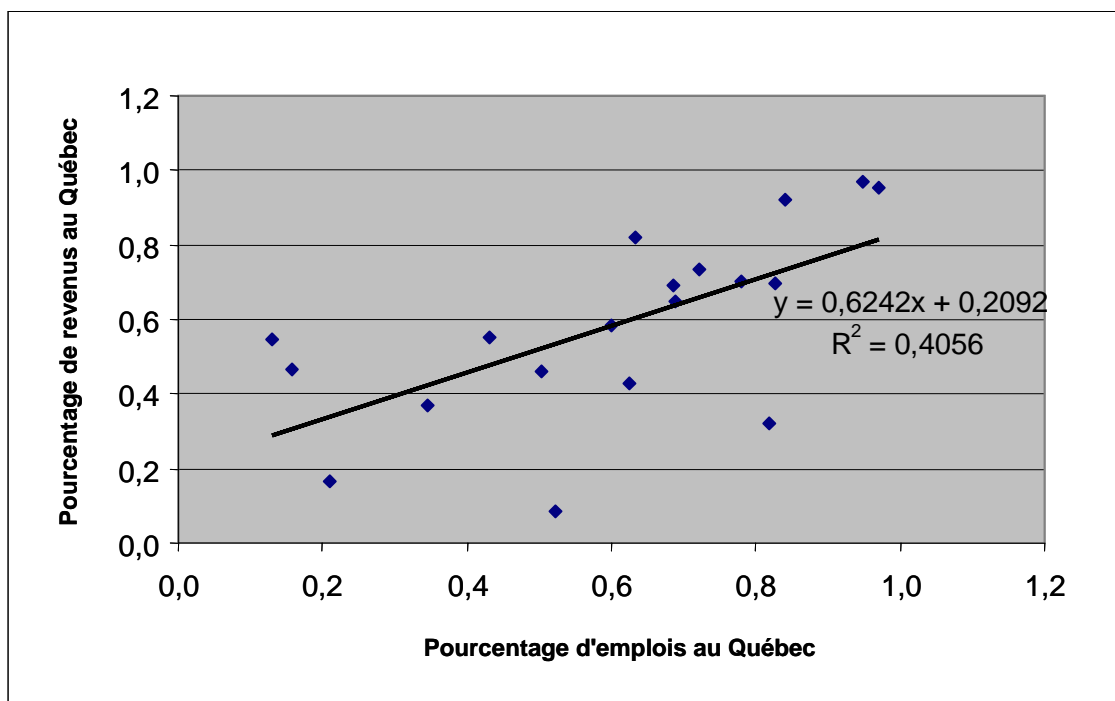
## ANNEXE B

### ANALYSE ÉCONOMÉTRIQUE DE LA RELATION EMPLOIS HORS QUÉBEC ET REVENUS HORS QUÉBEC

Nous pouvons nous intéresser à la relation qui existe dans ces entreprises entre la part du revenu générée au Québec, c'est-à-dire l'ouverture commerciale de ces entreprises, et la part de l'emploi au Québec, qui nous informe sur la présence québécoise hors du Québec. On s'attend bien entendu à une corrélation positive entre ces deux indicateurs : en toute logique, une entreprise dont une grande partie des employés travaillent hors du Québec devrait gagner une part relativement élevée de ses revenus hors du Québec.

Voici le nuage de points pour les données de 2001.

#### Corrélation entre la part de l'emploi au Québec et la part du revenu au Québec en 2001



On voit très clairement que la relation est positive et assez robuste; le coefficient de corrélation linéaire entre ces deux séries pour 2001 est de 0,624; le coefficient de détermination est de 0,4056. De manière générale, les entreprises employant, en termes relatifs, le plus de personnes au Québec sont aussi celles qui y gagnent la plus grande part de leurs revenus, toujours en termes relatifs. Toutefois, on voit aussi que certaines entreprises dérogent à cette règle. La première que l'on remarque correspond au point le plus à gauche. Il s'agit de l'entreprise RONA, dont le pourcentage d'employés au Québec était de 13,1 % en 2001 et dont 56 % des revenus étaient générés au Québec. De même, l'entreprise MAAX (point le plus bas sur le graphique), dont 52,2 % des employés travaillent au Québec, y gagne moins de 10 % de son revenu total. Dans le cas de MAAX, on peut penser qu'une grande part de son revenu provient des exportations.