

# Le rôle de Montréal comme centre de services : une analyse pour certains services aux entreprises

## Montreal as a regional business service centre: An analysis

Mario Polèse et Robert Stafford

Volume 60, numéro 1, mars 1984

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/601275ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/601275ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (imprimé)

1710-3991 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Polèse, M. & Stafford, R. (1984). Le rôle de Montréal comme centre de services : une analyse pour certains services aux entreprises. *L'Actualité économique*, 60(1), 39–57. <https://doi.org/10.7202/601275ar>

Résumé de l'article

Montréal est aujourd'hui d'abord un centre québécois, voire régional, de services aux entreprises. Les exportations de services hors du Québec, et à plus forte raison hors du Canada, demeurent encore relativement modestes, du moins pour les secteurs examinés. La dimension du secteur des services aux entreprises à Montréal semble plutôt modeste par comparaison à celle de Toronto, ce qui s'expliquerait alors en partie par la taille relativement restreinte de son marché « naturel », le Québec. Si ce secteur a néanmoins connu une croissance impressionnante à Montréal, il s'agit là d'une évolution normale, observée dans toutes les grandes villes du monde industrialisé, liée en bonne partie à la tertiarisation générale des fonctions de production. Malgré la position prééminente de Toronto au niveau canadien, il serait cependant faux de parler d'une satellisation générale de Montréal par rapport à Toronto. Pour la plupart des services aux entreprises, il serait plus juste de parler d'un partage des marchés, car Montréal domine très nettement l'ensemble du territoire québécois. Elle joue en quelque sorte vis-à-vis du reste du Québec le même rôle que Toronto vis-à-vis du reste du Canada. Il reste toutefois à voir, étant donné les tendances récentes, si Montréal continuera, à l'avenir, à assumer ce rôle.

## LE RÔLE DE MONTRÉAL COMME CENTRE DE SERVICES : UNE ANALYSE POUR CERTAINS SERVICES AUX ENTREPRISES

Mario POLÈSE

Robert STAFFORD

*I.N.R.S. - Urbanisation*

Montréal est aujourd'hui d'abord un centre québécois, voire régional, de services aux entreprises. Les exportations de services hors du Québec, et à plus forte raison hors du Canada, demeurent encore relativement modestes, du moins pour les secteurs examinés. La dimension du secteur des services aux entreprises à Montréal semble plutôt modeste par comparaison à celle de Toronto, ce qui s'expliquerait alors en partie par la taille relativement restreinte de son marché « naturel », le Québec. Si ce secteur a néanmoins connu une croissance impressionnante à Montréal, il s'agit là d'une évolution normale, observée dans toutes les grandes villes du monde industrialisé, liée en bonne partie à la tertiarisation générale des fonctions de production. Malgré la position prééminente de Toronto au niveau canadien, il serait cependant faux de parler d'une satellisation générale de Montréal par rapport à Toronto. Pour la plupart des services aux entreprises, il serait plus juste de parler d'un partage des marchés, car Montréal domine très nettement l'ensemble du territoire québécois. Elle joue en quelque sorte vis-à-vis du reste du Québec le même rôle que Toronto vis-à-vis du reste du Canada. Il reste toutefois à voir, étant donné les tendances récentes, si Montréal continuera, à l'avenir, à assumer ce rôle.

---

### INTRODUCTION\*

L'expansion récente du secteur tertiaire repose surtout sur les services proprement dits, par opposition aux commerces par exemple, et plus particulièrement sur l'essor des services privés aux entreprises (Cossette, 1982). À Montréal, ce secteur a quadruplé ses effectifs depuis vingt ans, passant de 18 000 emplois en 1961 à environ 70 000 en 1981. La plupart des grandes villes du monde industrialisé sont aujourd'hui, en bonne

---

\* Cet article s'appuie en bonne partie sur une étude, plus substantielle, publiée par le Centre d'études en administration internationale (CETAI) de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal (M. Polèse et J. Léger, 1982). Nous tenons à remercier les responsables du CETAI de leur appui et de leur collaboration.

partie, des exportatrices de services. Nous assistons alors, par la même occasion, à l'essor de ce que l'on peut appeler des « complexes d'activités de bureau » (Columbia, 1977) axés sur les fonctions de contrôle (sièges sociaux), les institutions financières et les services aux entreprises. Si les tendances des dernières années se poursuivent, le dynamisme économique des grandes villes et des régions qu'elles desservent, dépendra de plus en plus de la capacité de la grande ville de constituer un complexe diversifié et intégré de services supérieurs et d'activités de bureau.

Dans cet article, nous examinons le rôle de Montréal comme centre de services, en mettant l'accent sur ce qu'il est convenu d'appeler les « services aux entreprises » (*business services*). Selon les données disponibles, nous allons cependant tantôt dépasser le cadre strict des services aux entreprises pour considérer l'ensemble des services qui s'adressent en tout ou en partie aux entreprises, tantôt nous limiter à examiner plus en détail quelques secteurs précis.

Dans un premier temps, nous situons la place de Montréal en 1971 comme centre de services, en résumant les résultats d'analyses précédentes. Dans un deuxième temps, nous examinons plus en détail, grâce à une enquête menée auprès d'une soixantaine de firmes montréalaises, trois secteurs d'activité, soit les agences de publicité, les bureaux de conseillers en administration et les établissements de conseillers en informatique. Finalement, dans un troisième temps, à partir d'enquêtes menées par les chercheurs de l'I.N.R.S.-Urbanisation, nous analysons la position de Montréal vis-à-vis du reste du Québec, en mettant l'accent sur son rôle comme centre de services aux entreprises pour les autres régions du Québec. Notons que par *Montréal*, nous entendons toujours la zone métropolitaine de recensement, définie par Statistique Canada.

#### I. UN BREF RAPPEL : LA POSITION DE MONTRÉAL DANS LE SYSTÈME URBAIN CANADIEN (1971)

En guise de mise en situation, résumons rapidement la place de Montréal à l'intérieur du système urbain canadien, telle qu'elle apparaissait lors du recensement de 1971<sup>1</sup>. Nos conclusions s'appuient largement sur Polèse et Stafford (1982) à qui le lecteur pourrait se référer pour plus de détails; rappelons seulement que ce travail avait pour but d'estimer les exportations urbaines de services, à l'aide d'un modèle simple.

Selon nos résultats, Montréal occupait en 1971 le deuxième rang, à l'intérieur du système urbain canadien, en tant qu'exportatrice de services

1. Au moment de la rédaction de cet article, nous ne disposions pas encore de données analogues pour l'année 1981.

privés, à peu près à mi-chemin entre Toronto et Vancouver<sup>2</sup>. Cependant, par sa structure des exportations de services (vers le reste du Canada urbain), Montréal ressemblait, à plusieurs égards, davantage à Vancouver qu'à Toronto. Comme Vancouver, Montréal ressort avant tout, au niveau canadien, comme une exportatrice de services de transport et de services connexes. Toronto, par comparaison, ressort davantage dans les domaines de la finance et des services aux entreprises; ce sont des domaines où, selon notre mode d'estimation, elle dominait clairement le marché urbain canadien en 1971.

On qualifie parfois les services financiers et les services aux entreprises de « supérieurs », à cause des conditions de production qui les caractérisent; celles-ci expliquent, à leur tour, la propension à l'agglomération de ces services dans les grandes villes, souvent dans *une* grande métropole nationale. Toronto semblait, en 1971, vouloir s'approprier ce rôle au Canada. Cependant, il serait beaucoup plus juste, dans le cas canadien, de parler d'une concurrence interurbaine limitée (à quelques villes), plus particulièrement pour les services spécialisés aux entreprises: informatique, publicité, gestion-conseil, bureaux d'études, etc. Pour les services de ce genre, le marché urbain canadien se partageait, selon nos calculs pour l'année 1971, surtout entre quatre villes: Toronto, Montréal, Vancouver et Calgary. Cependant, Montréal occupait en général des parts du marché canadien (urbain) bien inférieures à celles de Toronto; cela laisse croire que déjà en 1971 le secteur montréalais des services aux entreprises se limitait largement à un marché régional.

## II. UN EXAMEN DE TROIS SECTEURS: CONSEILLERS EN ADMINISTRATION, AGENCES DE PUBLICITÉ, CONSEILLERS EN INFORMATIQUE

Si nous avons retenu ces trois secteurs, c'est surtout parce qu'ils recouvrent des services nettement destinés aux entreprises. À titre de comparaison, les services juridiques, les services comptables ou encore les services d'architectes peuvent également s'adresser à des particuliers. Au total 58 établissements ont participé à notre enquête. Les informations de base sur l'échantillon figurent en annexe<sup>3</sup>.

### *Évolution et comparaisons, 1971-1980*

Avant d'aborder les résultats de l'enquête examinons rapidement, à l'aide de quelques indices simples, l'évolution des trois secteurs à Montréal et à Toronto.

2. Que Montréal occupe depuis déjà plusieurs années la deuxième place au Canada, comme centre d'affaires, ne constitue aucune surprise. D'autres, avant nous, sont arrivés à des conclusions analogues, en s'appuyant sur d'autres données ou d'autres calculs: Chung (1974); Ryba (1974); Martin (1979).

3. Une explication plus détaillée des procédures d'échantillonnage figure dans Polèse et Léger, *op. cit.* En gros, nous avons cherché à maximiser l'emploi couvert, et donc, de façon implicite, à privilégier les établissements les plus grands.

En 1971, l'image qui se dégage du tableau 1 confirme celle de la section précédente. Dans chacun des trois secteurs, Montréal comptait à la fois moins d'établissements et moins d'emplois que Toronto. De plus, le coefficient d'emploi par établissement est, dans les trois cas, plus élevé à Toronto. En termes de nombre d'établissements, l'évolution de 1971 à 1980 indique une stabilité du rapport Montréal/Toronto pour les services informatiques et les conseillers en administration, tandis que pour la publicité, l'écart entre les deux semble s'accroître.

TABLEAU 1  
ÉVOLUTION COMPARATIVE DE TROIS SECTEURS,  
1971-1980

Secteurs	Régions			Montréal			Toronto			Boston	San Francisco
	1971	1980	Δ1971-1980	1971	1980	Δ1971-1980	1971	1980	Δ1971-1980	1980	1980
<b>CONSEILLERS EN ADMINISTRATION</b>											
Établissements	181	403	+ 122,7%	239	548	+ 129,3%				457	457
Emploi 1971				1680							
Emploi/établissement	5,4			7,0							
<b>AGENCES DE PUBLICITÉ</b>											
Établissements	163	211	+ 29,4%	234	378	+ 61,5%				369	353
Emploi 1971	3550			5795							
Emploi/établissement	21,8			24,8							
<b>SERVICES D'INFORMATIQUE</b>											
Établissements	113	246	+ 117,7%	151	326	+ 115,9%				525	351
Emploi	1115			4748			+ 325,8%				
Emploi/établissement	9,9	19,3		10,1	24,5						

SOURCES: Pages jaunes de l'annuaire téléphonique et Statistique Canada, cat. 94-742 et 63-222 (pour l'informatique seulement).

Le renforcement de Toronto comme centre canadien de la publicité serait en partie lié au rôle de Toronto comme centre financier et centre de contrôle<sup>4</sup>. La publicité, plus que les autres secteurs, dépend d'une clientèle composée de grandes entreprises. La proximité des sièges sociaux joue alors un rôle important, dans la mesure où, d'une part, la publicité est un service personnalisé exigeant un contact direct et fréquent entre le client et le fournisseur et où, d'autre part, les décisions en cette matière sont prises à un niveau relativement élevé de la hiérarchie. Nous avons déjà évoqué, en introduction, le concept d'un « complexe d'activités de bu-

4. Des analyses récentes sur les positions relatives de Toronto et de Montréal comme centres financiers et comme centres de contrôle se trouvent dans Bonin *et al.* (1982) et dans Semple et Smith (1981).

reau», dont l'élément intégrateur, un peu comme les liens intersectoriels dans un complexe industriel, est la communication interpersonnelle (Gad, 1979).

Les deux autres secteurs, plus jeunes, connaissent des taux de croissance beaucoup plus élevés que la publicité. Il s'agit de secteurs davantage novateurs qui reflètent bien l'essor récent des services aux entreprises. Ainsi, dans le secteur des services informatiques, pour lequel nous disposons de données évolutives d'emploi<sup>5</sup>, les effectifs ont plus que quadruplé à Montréal de 1971 à 1980. Cependant, on observe que la croissance de l'emploi a été encore plus rapide à Toronto; l'emploi dans le secteur des services informatiques a plus que quintuplé dans cette ville de 1971 à 1980. Bref, dans l'informatique, malgré une croissance impressionnante, Montréal semble perdre du terrain par rapport à Toronto depuis 1971.

En résumé, pour ce qui est de la position de Montréal en 1980, et pour autant que le nombre d'établissements soit un bon indice, la métropole québécoise joue, par rapport à Toronto<sup>6</sup>, un rôle relativement modeste au plan des services aux entreprises, du moins pour les trois secteurs examinés.

#### *La présence à Montréal d'établissements sous contrôle extérieur*

La concurrence interrégionale et internationale dans le domaine des services se manifeste à deux niveaux : d'abord, par les exportations ou les importations *directes* de services; deuxièmement, par ce que nous pouvons appeler l'exportation *indirecte*, c'est-à-dire l'implantation de bureaux dans d'autres régions. Le secteur des services n'est pas, à ce titre, très différent du secteur manufacturier; l'implantation d'usines à l'étranger constitue souvent un complément essentiel d'une politique de pénétration de marchés extérieurs. Cependant, ce lien de complémentarité est encore plus important pour le secteur des services que pour le secteur manufacturier, à cause à la fois de la nécessité d'un contact personnel plus soutenu avec le client et du caractère hautement non standardisé du produit (du moins pour les services « supérieurs »).

5. SOURCE: Statistique Canada, *Industrie des services informatiques*, cat. 63-222, janvier 1981.

6. À titre indicatif, nous présentons également au tableau 1 des données pour les zones urbaines de Boston et de San Francisco, deux villes de tailles comparables à celles des deux métropoles canadiennes. Tout en traitant ces données avec prudence, car il s'agit uniquement du nombre d'établissements en 1980, nous pouvons toutefois faire les observations suivantes: les ordres de grandeur à Toronto sont dans l'ensemble comparables à ceux des deux villes américaines, sauf pour les conseillers en administration, où Toronto affiche une certaine supériorité; Boston ressort également au plan des services informatiques. À Montréal les ordres de grandeur sont systématiquement inférieurs à ceux des autres villes, à la seule exception du secteur des conseillers en administration, où le nombre d'établissements se rapproche de celui des autres villes.

Puisqu'il s'agit de fournir des produits non standardisés<sup>7</sup>, les conditions de production des services aux entreprises sont particulièrement exigeantes, surtout si l'on désire œuvrer sur le plan international; leur production nécessite l'accès à un bassin très diversifié de connaissances et de ressources humaines spécialisées. Par conséquent, il s'agit, d'une part, de services urbains par excellence, fortement concentrés dans les très grandes villes et, d'autre part, d'un secteur qui, au niveau international, est en bonne partie dominé par des grands « réseaux » internationaux de bureaux que l'on peut qualifier de véritables multinationales du secteur des services.

Au tableau 2, les établissements enquêtés sont répartis selon leur affiliation avec d'autres établissements à l'extérieur de Montréal. La présence étrangère varie sensiblement d'un secteur à l'autre. Ainsi, le secteur de l'informatique-conseil comprend presque exclusivement des entreprises montréalaises autochtones sans affiliation extérieure. C'est sans doute le reflet de la jeunesse de ce secteur, encore largement composé de petites entreprises (sauf quelques exceptions notables) dont la grande majorité n'existait même pas il y a à peine quelques années. Rappelons également que notre échantillon se limite aux entreprises d'informatique-*conseil*, qui forment un sous-groupe du secteur des services informatiques<sup>8</sup>. Notons également que ce secteur est en pleine évolution; il est, depuis quelques années, marqué par des mouvements de fusion, d'acquisition ou encore de diversification.

Le secteur des conseillers en administration est également largement autochtone; mais ce secteur se caractérise par diverses formules d'association plus ou moins contraignantes qui rendent difficile tout classement dichotomique en terme de liens de propriété. La plupart des bureaux de conseillers en administration sont formés « d'associés », tout comme les bureaux de comptables dont ils sont souvent issus. Les bureaux affiliés comptent pour 43,6% de l'emploi du secteur à Montréal, et pour 34,1% du chiffre d'affaires, selon notre enquête; ils font tous partie de grands réseaux à l'échelle mondiale, avec « siège social » international à l'extérieur du Canada. Ces associations, en partie volontaires, donnent aux bureaux affiliés l'accès à un bassin international de talents et de ressources humaines. Selon l'autonomie que l'on veut reconnaître à ces bureaux affiliés, on peut les considérer ou bien comme autochtones ou bien comme étant sous

---

7. Pour bien saisir la notion de « produit non standardisé », évoquons, à titre hypothétique, un bureau de conseillers en administration où aucun contrat de consultation (le « produit ») ne ressemblerait forcément à un autre, où chaque contrat exigerait alors une combinaison différente d'inputs, sous forme d'informations et de matière grise.

8. Notre échantillon comprend cependant des établissements pour lesquels l'aspect « conseil », au sens strict du terme, n'est pas nécessairement la seule production, mais qui offrent également, par exemple, des services de traitement de données, ou encore fournissent du logiciel.

TABLEAU 2  
STATUT DES ÉTABLISSEMENTS, POUR LES ÉTABLISSEMENTS ENQUÊTÉS, MONTRÉAL, 1980

Secteurs Statuts	Conseillers en administration				Agences de publicité				Conseillers en informatique			
	Emploi	%	Chiffre d'affaires (000\$)	%	Emploi	%	Chiffre d'affaires (000\$)	%	Emploi	%	Chiffre d'affaires (000\$)	%
Indépendant et siège social	874	54,8	34 205	62,9	532	57,3	20 152	39,7	823	92,7	20 674	92,7
Siège social affilié <sup>1</sup>	95	6,0	4 450	8,2								
Indépendant affilié <sup>2</sup>	599	37,6	14 082	25,9								
Succursale/filiale avec siège social au Canada	12	0,8	600	1,1	221	23,8	9 425	18,6	35	3,9	1 400	3,5
Succursale/filiale avec siège social à l'étranger	15	0,9	1 000	1,8	175	18,9	21 150	41,7	30	3,4	1 500	3,8
Total	1 595	100,0	54 337	100,0	928	100,0	50 727	100,0	888	100,0	39 574	100,0

SOURCE: Enquête de l'I.N.R.S.-Urbanisation (Polèse et Léger, 1982).

1. Associé senior à Montréal.
2. Associé senior à Toronto.



contrôle extérieur. Les bureaux dont l'associé senior est montréalais semblent jouir effectivement d'une très large autonomie. Cependant, les bureaux avec associé senior canadien à Toronto occupent, même à Montréal, une place plus importante que les bureaux affiliés dont l'associé senior est montréalais.

La présence étrangère est très marquée dans le secteur de la publicité, où il s'agit carrément de succursales et de filiales. Ce sont les agences sous contrôle américain (avec siège social à New York) qui sont surtout responsables de cette pénétration étrangère du marché montréalais: elles comptent pour 41,7% du chiffre d'affaires total des agences enquêtées, tandis que les succursales et filiales sous contrôle canadien (hors Montréal) comptent pour 18,6% du total. Cependant, du côté des agences sous contrôle canadien, environ la moitié du chiffre d'affaires provient d'agences sous contrôle québécois (siège social dans la ville de Québec) de sorte que l'on pourrait également prétendre, selon notre enquête, que le marché montréalais de la publicité se partage presque également entre des agences extérieures et des agences autochtones, dans la mesure où nous comptons parmi ces dernières toutes les agences sous contrôle québécois. Selon ces résultats, en matière de publicité, il faudrait parler d'une concurrence, sur le marché québécois, entre agences montréalaises et agences new-yorkaises, beaucoup plus que d'une concurrence entre agences torontoises et agences montréalaises.

En résumé, malgré une pénétration étrangère parfois très importante, l'ensemble du marché montréalais serait largement dominé par des entreprises sous contrôle local, du moins pour les trois secteurs enquêtés<sup>9</sup>.

#### *Le rayonnement hors-Montréal des établissements montréalais*

Le tableau 3, qui donne la répartition géographique des recettes pour les établissements enquêtés à Montréal, nous permet d'évaluer l'ampleur des exportations directes de services. Nous constatons que les exportations de services vers l'extérieur du Québec, et à plus forte raison vers l'extérieur du Canada, sont relativement peu importantes. Le marché québécois demeure, pour les trois secteurs, de loin le marché le plus important. Ainsi, 87,2% des recettes de bureaux de conseillers en administration localisés à Montréal proviennent du marché québécois; pour les agences de publicité et les conseillers en informatique les pourcentages sont respectivement de 75,2 % et de 88,1%<sup>10</sup>.

9. Si nous considérons comme locales les agences sous contrôle québécois hors-Montréal et les « sièges sociaux » affiliés (associés senior à Montréal), leur part totale du marché serait de 62,2%. Sans ces deux catégories, la part des entreprises sous contrôle local demeure néanmoins majoritaire: 56,0%.

10. À titre de comparaison, les bureaux québécois de génie-conseil tiraient, en 1980, environ 42% de leurs recettes des marchés hors-Québec (Major et Martin, 1981).

Ces résultats attestent, d'une part, le caractère largement « régional » de nos trois secteurs et confirment, d'autre part, que leur expansion à Montréal s'appuie en premier lieu sur la croissance du marché québécois, beaucoup plus que sur des avantages particuliers de Montréal vis-à-vis d'autres métropoles<sup>11</sup>.

Le tableau 4, qui donne la répartition géographique (en termes d'emplois) des bureaux appartenant à des firmes montréalaises, confirme cette image en y apportant toutefois quelques nuances. L'emploi sous contrôle montréalais est concentré au Québec dans des proportions de 71,3%, 80,6% et 73,8%, respectivement, pour les secteurs de la gestion-conseil, de la publicité et de l'informatique-conseil. Ces résultats révèlent donc une certaine expansion hors Québec des firmes montréalaises, tout en soulignant l'importance de l'exportation « indirecte » (l'implantation de bureaux) comme moyen d'expansion.

Les conditions du commerce interrégional et international des services sont très différentes d'un secteur à l'autre. L'ensemble des établissements montréalais de services se trouvent cependant face à une conjoncture particulière, à savoir le caractère distinctif de leur marché immédiat, le Québec. Les services, plus que les biens, sont très sensibles aux barrières culturelles et linguistiques, à cause, notamment, de leur forte teneur en information et en communication interpersonnelle. De ce fait, les bureaux montréalais de services aux entreprises jouissent, en partie, d'un marché protégé<sup>12</sup>. Mais, la barrière linguistique, comme toute forme de protection, est une arme à double tranchant, car elle constitue également un frein à l'exportation hors Québec, du moins dans le contexte nord-américain. En revanche, elle peut constituer un avantage sur certains marchés internationaux<sup>13</sup>; selon notre enquête, les exportations directes de services hors Canada (pour l'ensemble des trois secteurs) se distribuaient comme suit: pays francophones, 53%; États-Unis, 36%; autres pays, 11%.

Malgré la performance des trois secteurs sur les marchés extérieurs, il faut cependant croire que la région de Montréal n'offre pas toujours les

---

11. En cela, nous ne faisons que confirmer l'analyse de F. Martin (1979) qui, en observant le déclin des fonctions canadiennes de la métropole, parlait déjà de la « vocation régionale » de Montréal.

12. F. Martin (1979) insiste en plus sur les conséquences linguistiques de cette barrière culturelle au commerce interrégional (p. 42): « Montréal est davantage tourné vers le Québec et devient par le fait même plus français... un Montréal fournisseur de services presque exclusivement régionaux devient automatiquement un Montréal plus francophone. »

13. Il reste que le facteur primordial d'expansion des services aux entreprises demeure la qualité des économies externes que leur offre la ville. Pour un traitement plus détaillé, secteur par secteur, des avantages et des désavantages de Montréal et des obstacles au commerce interrégional et international (des services) nous invitons, à nouveau, le lecteur à consulter Polèse et Léger, *op. cit.*

TABLEAU 3  
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES RECETTES\* (EN %) POUR LES ÉTABLISSEMENTS ENQUÊTÉS, MONTRÉAL, 1980

Secteurs Régions	Conseillers en administration			Agences de publicité			Conseillers en informatique		
	Siège social à Montréal	Affiliés et autres	Total	Siège social à Montréal	Autres	Total	Siège social à Montréal	Autres	Total
Montréal	78,5	67,6	75,0	69,4	69,0	69,2	64,7	84,7	66,2
Reste du Québec	10,3	16,7	12,2	8,7	4,6	6,2	22,7	12,9	21,9
Reste du Canada	3,4	8,3	4,9	20,7	16,4	18,2	11,4	2,4	10,7
Reste du monde	8,2	7,3	8,1	1,2	10,0	6,5	1,2	0,0	1,1

TABLEAU 4  
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE L'EMPLOI (EN %) DES FIRMES DONT LE SIÈGE SOCIAL SE TROUVE À MONTRÉAL, POUR LES ÉTABLISSEMENTS ENQUÊTÉS, 1980

Secteurs Régions	Conseillers en administration	Agences de publicité	Conseillers en informatique
	Montréal	49,6	77,8
Reste du Québec	21,7	2,8	10,9
Reste du Canada	26,6	19,4	25,7
Reste du monde	2,1	0,0	0,5

SOURCE: Enquête de l'I.N.R.S.-Urbanisation (Polèse et Léger, 1982).

\* Les recettes attribuables aux bureaux (établissements) montréalais; leur ventilation géographique correspond, en somme, à la répartition de la clientèle desservie par les établissements à Montréal.

avantages nécessaires à une expansion internationale. Le rôle exportateur de Montréal demeure, dans l'ensemble, relativement modeste, même s'il est possible de constater un certain dynamisme, notamment pour les établissements sous contrôle local. Cependant, avant de porter un jugement global, il convient de regarder la position de la métropole vis-à-vis du reste du Québec.

### III. LE RÔLE DE MONTRÉAL VIS-À-VIS DES AUTRES RÉGIONS DU QUÉBEC

En partie à cause de la sensibilité de certains services aux barrières culturelles et administratives, on peut supposer que Montréal joue souvent vis-à-vis du reste du Québec un rôle analogue à celui de Toronto vis-à-vis du reste du Canada<sup>14</sup>. Pour vérifier cette hypothèse il faudrait toutefois s'assurer que les firmes montréalaises de services aux entreprises dominant effectivement leur hinterland québécois. Dans la section précédente, nous avons constaté que les firmes montréalaises (dans trois secteurs) desservent un marché largement québécois, et qu'elles se défendent relativement bien, sur le marché montréalais, face à des bureaux sous contrôle torontois. Mais cela ne nous assure pas pour autant que les établissements montréalais dominant le marché québécois (hors Montréal), que leur part du marché est plus importante que celle des établissements torontois, c'est-à-dire, que le territoire québécois n'est pas, à son tour, satellisé par Toronto.

#### *Les achats de services de quatre régions québécoises*

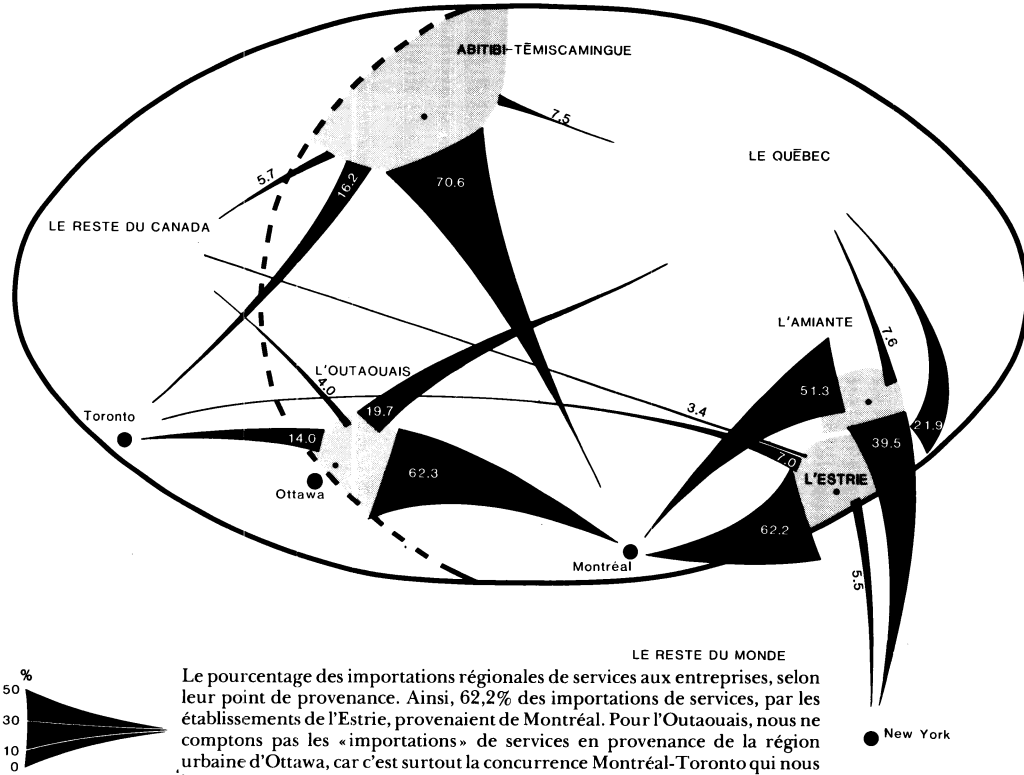
Pour trouver une réponse partielle à cette question, nous faisons appel aux résultats de quatre enquêtes menées à des dates différentes auprès de plus de 900 établissements de quatre régions du Québec<sup>15</sup>. Ces enquêtes nous permettent, plus particulièrement, d'évaluer la structure des achats de biens et de services des entreprises. Les résultats ont été synthétisés sous forme de graphiques. La figure 1 donne ainsi la structure géographique des importations régionales de services pour les entreprises situées dans quatre régions québécoises: l'Abitibi-Témiscamingue, l'Outaouais, l'Estrie et la région de l'Amiante (Thetford-Mines).

---

14. À partir d'une analyse des données de 1971 (semblable à celle évoquée dans la première section) nous avons déjà pu remarquer que la structure estimée des exportations montréalaises de services vers le système urbain québécois se comparait, à plusieurs égards, à la structure des exportations de Toronto vers le système urbain canadien (Polèse et Léger, *op. cit.*).

15. Pour une description détaillée des méthodes d'enquête et d'échantillonnage, qui varient parfois d'une région à l'autre, le lecteur est prié de consulter I.N.R.S. 1977, 1980a, 1980b et 1980c. Notons seulement que les gammes de services et les modes de mesure ne sont pas toujours parfaitement comparables, si bien que le lecteur doit se garder de faire des comparaisons trop fines d'une région à l'autre. Les caractéristiques principales de l'échantillon se trouvent en annexe.

**FIGURE 1**  
**L'ORIGINE GÉOGRAPHIQUE DES IMPORTATIONS RÉGIONALES DE SERVICES AUX ENTREPRISES**  
**POUR LES ÉTABLISSEMENTS DE QUATRE RÉGIONS DU QUÉBEC**



Le pourcentage des importations régionales de services aux entreprises, selon leur point de provenance. Ainsi, 62,2% des importations de services, par les établissements de l'Estrie, provenaient de Montréal. Pour l'Outaouais, nous ne comptons pas les « importations » de services en provenance de la région urbaine d'Ottawa, car c'est surtout la concurrence Montréal-Toronto qui nous intéresse.

cartographie INRS

Un examen de la figure 1 nous montre que Montréal ressort comme le pôle dominant : elle compte, pour toutes les régions, pour au moins 50% des importations de services. Cela ne peut pas manquer d'étonner lorsqu'on considère des différences entre les quatre régions au point de vue de la distance par rapport à Montréal et à Toronto, de la taille et de la structure économique<sup>16</sup>. La présence de Toronto se fait à peine sentir. Ce constat confirme à nouveau l'importance de la frontière provinciale comme barrière au commerce des services : nous avons déjà insisté sur la sensibilité des flux de services aux barrières culturelles et institutionnelles. L'effet de la frontière provinciale se voit clairement en Abitibi-Témiscamingue : cette région frontalière se trouve à des distances à peu près égales de Toronto et de Montréal ; cependant, l'attraction de Montréal y est environ quatre fois et demie plus importante que celle de Toronto<sup>17</sup>.

En bref, si Toronto est incontestablement le premier pôle canadien de services aux entreprises, on ne peut pas pour autant affirmer qu'elle domine l'ensemble du territoire canadien. Selon nos résultats, le territoire québécois semble en bonne partie lui échapper, du moins en ce qui concerne l'exportation *directe* de services ; cela n'empêche pas une certaine présence en termes de ce que nous avons appelé l'exportation indirecte (la présence de bureaux).

#### *Montréal comme centre de services de support pour les autres régions du Québec*

Lorsque nous parlons de services aux entreprises, nous parlons par définition des services de *support* dont l'entreprise a besoin pour produire, des services intermédiaires qui entrent dans sa fonction de production. La disponibilité et la qualité de ces services affecteront la productivité et la rentabilité de l'entreprise. À titre d'exemple, la capacité d'exporter d'une entreprise sera grandement influencée par la qualité (et le coût) des services de publicité et de marketing auxquels elle aura accès. Sur ce plan, une entreprise de Granby ou de Trois-Rivières, voire de Chicoutimi, jouit d'un avantage sur l'entreprise de St-Jean, Terre-Neuve ; car cette dernière se trouve plus loin d'une grande ville capable de lui fournir des services de qualité internationale.

Pour une bonne partie de ce qu'il est convenu d'appeler le tertiaire supérieur, il serait au fond erroné de vouloir parler d'une concurrence entre Montréal et le reste du Québec. Si certains services supérieurs doivent se développer au Québec, notamment les services que nous avons

---

16. Nous avons observé des résultats analogues pour les services de distribution (commerce de gros), où Montréal ressort également comme pôle dominant pour les quatre régions (Polèse et Léger, *op. cit.*).

17. À titre de comparaison, la relation était de dix à un pour les services de distribution (le commerce de gros).

examinés, ils se développeront à Montréal ou pas du tout; sinon le Québec les importerait d'ailleurs (de Toronto, de New York, etc.). Il est certes possible d'identifier des cas isolés de succès à l'extérieur de Montréal, comme par exemple la publicité à Québec; mais l'édification d'un complexe d'activités de bureau, surtout à vocation internationale, ne pourrait se faire qu'à Montréal<sup>18</sup>. Nous avons vu, d'une part, que Montréal constitue effectivement le pôle des services supérieurs pour les régions du Québec et, d'autre part, qu'il s'agit de services *urbains* qui, dès que l'on parle d'une certaine qualité, doivent se développer dans un cadre métropolitain. Il faut donc parler d'une complémentarité de rôles entre Montréal et les autres régions, et non pas d'une opposition<sup>19</sup>, du moins en ce qui concerne les services supérieurs aux entreprises. Si, d'une part, les bureaux montréalais ont besoin des régions comme marché, d'autre part, les entreprises exportatrices des régions s'appuieront en partie sur les services de Montréal pour soutenir leur capacité d'exportation et d'expansion, du moins pour autant que la métropole pourra effectivement leur fournir les services nécessaires.

Pour certains services supérieurs les plus étroitement liés à l'exportation (les études de marché, la publicité et, à un degré moindre, la gestion-conseil) les entreprises du Québec se tournent souvent vers l'extérieur, ou encore font appel à des bureaux « relais » sous contrôle extérieur; cela peut laisser planer des doutes sur l'efficacité de Montréal comme pourvoyeur de services supérieurs pour le reste de la province. Si nous décomposons les résultats de la figure 1, service par service<sup>20</sup>, nous observerions, par exemple, que les importations de services en provenance de l'extérieur du Québec (pour l'Estrie et la région de l'amiante notamment) sont fortement concentrées dans les services financiers, d'une part (assurances, service de la dette, etc.) et, d'autre part, dans les services de marketing, de

18. Cela ne veut pas dire que les autres villes du Québec ne pourront pas connaître un développement important de leur secteur tertiaire privé. D'une part, certains services n'ont pas besoin d'un cadre urbain aussi élaboré pour se développer; d'autre part, la plupart des services demeurent sensibles aux coûts qu'impose la distance, si bien qu'ils se développeront sur place pour desservir les marchés locaux. Enfin, la proximité de Montréal permet à plusieurs villes moyennes de profiter, en partie, des économies externes qu'offre la métropole.

19. La notion de complémentarité des rôles est en partie implicite dans l'œuvre, maintenant classique, de Higgins, Martin et Raynauld (1970) quoique les auteurs insistent davantage sur le rôle particulier de Montréal comme source de diffusion des innovations et de la croissance, notamment par l'intermédiaire des liaisons intersectorielles. En d'autres mots, l'intégration de l'économie montréalaise à celle du reste du Québec, souhaitée par Higgins, Martin et Raynauld, est peut-être en train de se réaliser, du moins pour les liens de services. Cependant, comme nous avons également voulu le démontrer ailleurs (Polèse et Thibodeau, 1977), il existera toujours une certaine concurrence interrégionale entre Montréal et le reste du Québec, une concurrence d'autant plus intense que les moyens de transport et de communication s'améliorent.

20. Pour des raisons d'économie d'espace, nous ne reproduisons pas ici le détail des résultats, qui se trouvent dans les diverses études de l'I.N.R.S. (déjà citées).

gestion-conseil et de publicité. Pour ce dernier service, en ne retenant que les résultats pour l'Estrie, les entreprises (enquêtées) de cette région achetaient environ 35% de celui-ci (en valeur des dépenses) à l'extérieur du Québec; ce pourcentage grimpe cependant à environ 60% lorsque nous considérons uniquement les entreprises à fort coefficient d'exportation internationale<sup>21</sup>, ce qui laisse croire que les agences montréalaises ne sont pas en général capables de suivre leurs clients à l'étranger.

Malgré ces lacunes, Montréal ressort clairement comme la source majeure des services spécialisés pour les entreprises du Québec. Finalement, le rôle le plus important de Montréal, en tant que centre de services aux entreprises, est peut-être celui qu'elle joue vis-à-vis du reste de la province, en tant que productrice de services de soutien aux entreprises exportatrices partout au Québec.

#### CONCLUSION

Résumons rapidement nos principales conclusions. Selon nos résultats, Montréal est aujourd'hui d'abord un centre québécois, voire régional, de services aux entreprises. Les exportations de services hors du Québec, et à plus forte raison hors du Canada, demeurent encore relativement modestes, du moins pour les trois secteurs examinés. La dimension du secteur des services aux entreprises à Montréal semble plutôt modeste par comparaison à celle de Toronto, ce qui s'expliquerait alors en partie par la taille relativement restreinte de son marché « naturel », le Québec. Si ce secteur a néanmoins connu une croissance impressionnante à Montréal, il s'agit là d'une évolution normale, observée dans toutes les grandes villes du monde industrialisé, liée en bonne partie à la tertiarisation générale des fonctions de production.

Malgré la position prééminente de Toronto au niveau canadien, il serait cependant faux de parler d'une satellisation générale de Montréal par rapport à Toronto. Pour la plupart des services aux entreprises, il serait plus juste de parler d'un partage des marchés, car Montréal domine très nettement l'ensemble du territoire québécois. Elle joue en quelque sorte vis-à-vis du reste du Québec le même rôle que Toronto vis-à-vis du reste du Canada. Il reste toutefois à voir, étant donné les tendances récentes, si Montréal continuera, à l'avenir, à assumer ce rôle.

Pour les services supérieurs aux entreprises, surtout à caractère international, on ne peut pas vraiment parler d'une concurrence entre Montréal et le reste du Québec. Il faut plutôt parler d'une complémentarité des rôles. Puisqu'il s'agit de services urbains par excellence, ils ne peuvent

---

21. À savoir, au moins 38% de leurs expéditions; ce pourcentage correspond à la moyenne régionale, pour les entreprises enquêtées en Estrie. Notons que les achats extérieurs de services de publicité se font presque exclusivement à l'extérieur du Canada.



vraiment pas se développer au Québec ailleurs qu'à Montréal. Si la métropole ne réussit pas à fournir aux entreprises du Québec les services nécessaires à leur expansion, elles seront en général obligées de les rechercher à l'extérieur du Québec. En ce sens, Montréal joue un rôle essentiel de support à l'activité économique pour l'ensemble du Québec. Mais inversement, l'expansion du secteur montréalais des services aux entreprises dépendra en bonne partie du dynamisme propre des entreprises de l'ensemble du Québec, car elles constituent son premier marché.

Malgré une présence étrangère importante (notamment dans le domaine de la publicité), le secteur des services aux entreprises à Montréal demeure largement sous contrôle local. Les firmes montréalaises font parfois preuve d'un certain dynamisme sur des marchés extérieurs, surtout par l'implantation de bureaux à l'étranger. La langue constitue toutefois un frein à l'exportation directe de services en Amérique du Nord; cependant elle peut constituer un avantage sur les marchés francophones internationaux, qui, selon notre enquête auprès de trois secteurs, accaparent la majorité des exportations internationales de services de la métropole.

Finalement, il ne faut pas conclure de nos résultats que Montréal est condamnée, comme centre de services, à jouer un rôle purement régional. Que le Québec constitue le principal marché pour les firmes montréalaises de services aux entreprises n'interdit en rien la production et l'exportation de services à caractère international. Bien au contraire, l'efficacité future de Montréal comme centre québécois de services aux entreprises dépendra, en bonne partie, de sa capacité de générer des services à caractère international. Cependant, et nous voulons insister là-dessus, les conditions de production sont particulièrement exigeantes pour les services de ce genre; ils font l'objet d'une concurrence interrégionale et internationale toujours plus intense, une tendance qui ne fera que s'accélérer avec les améliorations dans les moyens de communications.

## ANNEXE : IDENTIFICATION DES ÉCHANTILLONS

### I. ENQUÊTE AUPRÈS DE TROIS SECTEURS D'ACTIVITÉ DE LA RÉGION MONTRÉALAISE, 1980 : nombre d'établissements et taux de représentativité

Caractéristiques Secteurs	Total estimé (1980)		Échantillon	Répondants			Taux de représentativité	
	1) Établissements	2) Emploi	3) Établissements	4) Établissements	5) Emploi	6) Taux de réponse (4/3)	7) Établissements (4/1)	8) Emploi (5/2)
Conseillers en administration	403	2 176	28	22	1 595	78,6%	5,5%	73,3%
Agences de publicité	211	4 600	35	24	928	68,6%	11,4%	20,2%
Services d'informatique (conseillers en informatique)	246 (15)	4 748 (946)	15 (15)	12 (12)	688 (888)	80,0% (80,0%)	4,9 (80,0%)	18,7% (93,9%)
Total	860	11 524	78	58	3411	74,4%	6,7%	29,6%

SOURCE : Enquête de l'I.N.R.S.-Urbanisation (Polèse et Léger, 1982).

2. ENQUÊTES AUPRÈS DES ENTREPRISES DANS QUATRE RÉGIONS QUÉBÉCOISES:  
nombre d'établissements répondants, par secteur et par région

Régions \ Secteurs	L'Estrie	L'Outaouais	L'Amiante	L'Abitibi-Témisc.	Total
Mines et manufactures	127	48	22	28	225
Commerce de détail	130	79	17	146	372
Commerce de gros	65	68	16	22	171
Autres*	86	31	19	—	136
Total: établissements	408	226	74	196	904
Année de l'enquête	1980	1978	1980	1976	

SOURCE: I.N.R.S., 1977, 1980a, 1980b et 1980c.

\* Comprend la construction et des établissements de services aux entreprises.

## BIBLIOGRAPHIE

- BONIN, BERNARD, P. NAGY et M. LESSARD (1982), *Montréal, place financière internationale ?*, Centre d'Études en Administration Internationale, École des Hautes Études Commerciales de Montréal.
- CHUNG, J. (1974), « La nature du déclin économique de la région de Montréal », *L'Actualité Économique*, no 3.
- COLUMBIA UNIVERSITY (1977), *The Corporate Headquarters Complex in New York City*, The Conservation of Human Resources Project, Columbia University, New York.
- COSSETTE, ALFRED (1982), *La tertiarisation de l'économie québécoise*, Gaëtan Morin, Chicoutimi.
- GAD, GUNTER (1979), « Face-to-Face Linkages and Office Decentralization Potentials: A Study of Toronto », dans Daniels, P.W. (éd.), *Spatial Patterns of Office Growth and Location*, John Wiley & Sons, New York.
- HIGGINS, B., F. MARTIN et A. RAYNAULD (1970), *Les orientations du développement économique régional dans la province de Québec*, ministère de l'Expansion économique régionale, Ottawa.
- I.N.R.S. (1977), *Étude du tertiaire privé dans les agglomérations de l'Abitibi-Témiscamingue*, dir. : F. Dansereau et M. Polèse, Institut national de la recherche scientifique-Urbanisation, Montréal, étude publiée par l'Office de planification et de développement du Québec (O.P.D.Q.), Québec.

- I.N.R.S. (1980a), *Pour développer l'achat régional: étude des flux de biens et de services dans la région de l'Outaouais*, dir.: A. Bailly, Institut national de la recherche scientifique-Urbanisation, Montréal, étude publiée par l'O.P.D.Q., Québec.
- I.N.R.S. (1980b), *Les flux de biens et de services dans la région de l'Amiante — quelques résultats préliminaires*, dir.: M. Polèse, Institut national de la recherche scientifique-Urbanisation, Montréal, étude effectuée pour le compte du ministère des Transports du Québec, Québec.
- I.N.R.S. (1980c), *Pour développer l'achat régional dans l'Estrie: étude des flux de biens et de services*, dir.: M. Samson, Institut national de la recherche scientifique-Urbanisation, Montréal, étude publiée par l'O.P.D.Q., Québec.
- MARTIN, F. (1979), *Montréal: les forces économiques en jeu*, Institut de recherche C.D. Howe, Collection « Accent Québec », Montréal.
- MAJOR et MARTIN (1981), *Les activités des sociétés québécoises de génie-conseil et leurs effets d'entraînement*, étude publiée conjointement par l'O.P.D.Q. et par l'Association des ingénieurs-conseils du Québec.
- POLÈSE, M. et J. LÉGER (1982), *Montréal, centre de services aux entreprises et métropole québécoise*, Centre d'Études en Administration Internationale, École des Hautes Études Commerciales de Montréal.
- POLÈSE, M. et R. STAFFORD (1982), « Une estimation des exportations de services des régions urbaines: l'application d'un modèle simple au Canada », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 5, no 2.
- POLÈSE, M. et J.-C. THIBODEAU (1977), *Distance de Montréal et développement économique urbain*, Institut national de la recherche scientifique-Urbanisation, Collection « Rapports de recherche », no 2, Montréal.
- RYBA, A. (1974), « Le secteur financier et le développement économique du Québec », *L'Actualité Économique*, no 3.
- SEMPLE, D. et W.R. SMITH (1981), « Metropolitan Dominance and Foreign Ownership in the Canadian Urban System », *Canadian Geographer*, vol. 25, no 1.