

Les sièges sociaux de grands groupes en Île-de-France : une mutation permanente

Les sièges sociaux d'entreprise se concentrent dans les grandes métropoles. Reflet de l'attractivité régionale, leur présence emblématique détermine la localisation d'autres activités, avec des conséquences fortes sur l'emploi. En ce sens, ils valorisent le territoire sur lequel ils sont localisés. Un tiers des 500 plus grands groupes mondiaux possèdent un siège en Île-de-France.



L'assureur italien Generali a regroupé 1 500 collaborateurs à Saint-Denis et n'a conservé Bd Haussmann, à Paris, qu'un site qui abrite sa direction générale.

Le siège social est un lieu emblématique, marqueur du pouvoir, objet concourant à la valorisation de sites phares. Zone de concentration d'emplois de haute qualification, le siège social est à la croisée de divers enjeux, à la fois internes, pour l'entreprise, mais aussi externes, pour le territoire qui l'accueille.

Le siège social revêt une multiplicité de formes, allant de la simple adresse juridique, «boîte aux lettres», au «paquebot» regroupant plusieurs centaines, voire des milliers d'emplois. Si l'existence d'un grand nombre de boîtes aux lettres peut faire illusion dans les classements internationaux de métropoles, il est de peu d'intérêt pour le territoire, du moins en ce qui concerne la question de l'emploi et l'influence que ce dernier peut tirer de l'accueil de véritables centres de décisions.

Le siège d'entreprise a évolué dans le temps et tend à devenir un concept plus diffus, avec un éclatement des grands paquebots et une multiplication des sites d'implantation, avec aussi une multiplication des lieux qui participent à la

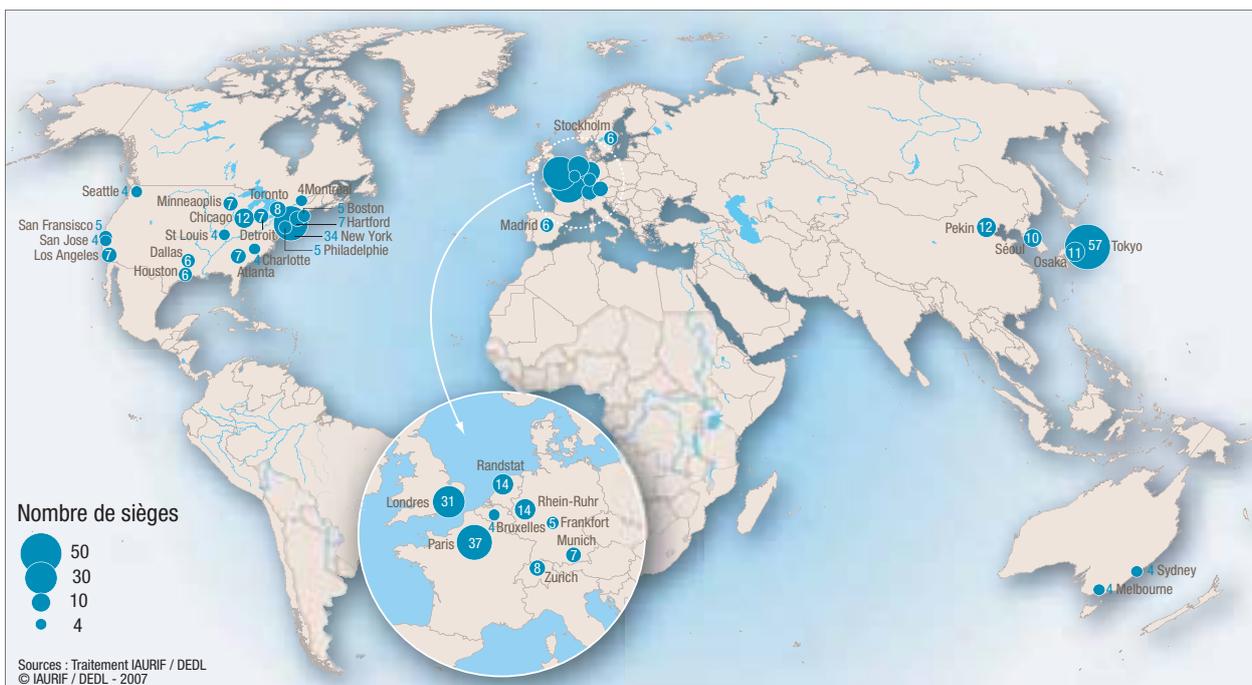
prise de décision. Ces lieux, les sièges de filiales et les centres de recherche et développement (R&D), peuvent être disséminés sur l'ensemble du territoire, que ce soit au niveau régional, mais aussi mondial. À ce titre, certains ont pu évoquer l'émergence possible de sièges sociaux virtuels.

Mondialisation, métropolisation et géographie des sièges sociaux sont liés

La littérature scientifique s'est intéressée à la relation des sièges d'entreprises avec les espaces métropolitains et à l'impact de leur évolution sur ces derniers. L'étroite corrélation entre la concentration de sièges dans une métropole et le rayonnement international de celle-ci a conduit à opérer une hiérarchie des métropoles mondiales à travers le décompte de leurs sièges.

Les sièges sociaux de grands groupes
en Île-de-France :
une mutation permanente

Les sièges «Monde» des groupes du classement Fortune Global 500 localisés par métropole ayant plus de trois sièges en 2005.



Par ailleurs, les sièges participent de la hiérarchie urbaine intra-métropolitaine : ils valorisent les secteurs où ils s'implantent, tout en étant eux-mêmes attirés par les sites déjà les plus valorisés. À l'origine, les sièges se situaient dans les grands bassins industriels ainsi que dans les capitales, au plus près des centres politiques. Ces sièges regroupaient l'ensemble des fonctions de commandement et de support sur un même site (familièrement appelé le «paquebot»), avec pour conséquence la formation de *central business districts* (CBD) offrant un immobilier prestigieux. Aux États-Unis, les CBD ont pris la forme de la *skyline*⁽¹⁾ et, à Paris, des quartiers d'affaires de l'Ouest parisien en France. Lors de la période des «Trente glorieuses», la transformation de l'économie s'est opérée au prix d'une massive désindustrialisation des anciens bassins industriels avec, en parallèle, une forte croissance d'activités de haute technologie dans les zones offrant des potentiels d'innovation et de recherche importants.

Depuis les années 1990, la forte croissance des services aux entreprises et l'émergence des activités liées à l'information ont à nouveau fortement modifié la structure économique des pays les plus développés et, en premier lieu, de leurs principales métropoles, pour se diffuser ensuite à d'autres zones géographiques.

Ces transformations interviennent dans une phase sans précédent de libéralisation des économies et des capitaux, avec un essor des fusions et acquisitions qui accélère la transformation des entreprises. Ainsi, la concentration des sièges d'entreprises au sein de quelques macro-régions et, parmi elles, de quelques métropoles, n'a fait que se renforcer. Plus que jamais, mondialisation, métropolisation et géographie des sièges sociaux sont liées.

(1) Profil caractéristique du paysage urbain des quartiers d'affaires : lignes verticales des gratte-ciel se détachant sur l'horizon.

Un éclatement des lieux de prise de décision

D'autres recherches, centrées sur l'analyse de la structure des sièges, ont mis en évidence des tendances à l'externalisation de fonctions et au recours à des prestataires spécialisés. Ceci a conduit les chercheurs à parler d'entreprise étendue, avec l'émergence du concept de *corporate complex* qui rassemble à la fois les sièges et les services les plus avancés (conseil, activités financières), qui accompagnent le développement des entreprises. Pour certains auteurs, les services avancés, en particulier les activités financières, deviennent les véritables marqueurs de la hiérarchie des métropoles mondiales.

Au niveau intra-métropolitain, le constat d'un mouvement général d'éclatement du siège traditionnel et de sa réorganisation géographique plaide pour une analyse des sièges qui prenne en compte l'ensemble de ses composantes tertiaires décentralisées.

Les sièges sociaux de grands groupes
en Île-de-France :
une mutation permanente

L'Île-de-France est le second site mondial d'accueil de sièges de grands groupes

Une analyse de la localisation des sièges des groupes figurant au classement du Fortune Global 500⁽²⁾ (FG500) illustre clairement la concentration mondiale des sièges dans des macro-régions et quelques métropoles.

Tout d'abord, sur les quelques 190 pays mondiaux, 30 accueillent un siège du FG500, dont 21 pays de l'OCDE.

Trois macro-régions dominent et accueillent 98 % du total des 500 sièges du classement : l'Amérique du Nord (États-Unis, Canada, Mexique avec 189 sièges), l'Europe occidentale (174 sièges) et l'Asie de l'Est, hors Inde (122 sièges). Dans ces ensembles, les États-Unis et le Japon pèsent respectivement 176 et 81 sièges.

Parmi ces trois macro-régions, quelques métropoles accueillent l'essentiel des sièges du classement, parmi lesquelles quatre se détachent nettement avec, par ordre décroissant, Tokyo en première position, loin devant Paris, puis New York et, enfin, Londres.

Un tiers des 500 plus grands groupes mondiaux ont un siège en Île-de-France

Une analyse fine de la présence des sièges du FG500 en Île-de-France⁽³⁾ a permis d'identifier 172 sièges *corporate*. Un tiers des 500 plus grands groupes mondiaux ont donc un siège de plein exercice en Île-de-France.

Parmi eux figurent 37 des 39 groupes du classement définis comme français, qui ont leur siège «Monde» en Île-de-France. Ces 37 groupes emploient près de 4,6 millions de salariés dans le monde.



Le pôle tertiaire de PSA à Poissy accueille des directions du groupe auparavant implantées à Neuilly ou à Paris

D. Pizzalla / PSA Peugeot Citroën légende :

Les autres groupes présents sont pour un tiers européens, un tiers états-uniens et pour 11,5 % japonais. On compte aussi deux sièges de groupes sud-coréens. Le taux de représentation nationale des groupes en Île-de-France⁽⁴⁾ indique une très forte présence des groupes suisses (72 %), mais aussi italiens (62 %) et néerlandais (52 %). Les groupes britanniques ou allemands ont respectivement un taux de représentation de 39 % et 35 %, taux proches des 34 % des groupes américains, ce qui souligne l'importance du marché national pour les groupes outre-atlantique. L'Asie est moins présente, avec seulement 25 % des groupes japonais et moins de 20 % des groupes sud-coréens figurant au classement FG500.

(2) Ce classement annuel opéré par le magazine américain Fortune classe les 500 premiers groupes mondiaux suivant leur chiffre d'affaires de l'année précédente. L'analyse porte sur le classement de 2005.

(3) La présence en Île-de-France de sièges *corporate* figurant au FG500 a été repérée, c'est-à-dire ceux représentant l'ensemble du groupe, ce qui exclut les sièges isolés d'entreprises ou de filiales constituant ces groupes.

(4) Nombre de sièges de groupes d'un pays divisé par le total de groupes de ce pays figurant au classement FG500

L'Île-de-France attire peu de sièges «Europe»

Si l'on s'intéresse au niveau de responsabilité des sièges du FG500 présents dans la région capitale, hormis les 37 sièges monde des groupes français, seuls huit sièges ont un niveau de responsabilité européen, dont trois «EMEA» (*Europe, Middle-East, Africa*) et un siège «Europe du Sud». Les 127 autres ont autorité sur le seul territoire français, voire l'Île-de-France. La nature du siège conditionne sa taille. Ainsi les sièges «Monde» emploient en moyenne 1 500 salariés dans cet échantillon, contre près de 1 000 pour des sièges «EMEA» (souvent associés à un siège «France») et moins de 500 pour les sièges «France».

À côté des huit sièges «Europe», 70 sièges «France» émanent de groupes non européens sont dépendants d'un siège de niveau européen localisé ailleurs sur le continent. Cette dépendance est particulièrement marquée vis-à-vis de Londres et, dans une moindre mesure, de Bruxelles ou d'Amsterdam.

Par ailleurs, les grandes villes industrielles allemandes partagent la particularité, avec Londres, d'être un des points d'ancrage privilégié des sièges «Europe» des groupes japonais.

Enfin, l'Île-de-France est reconnue pour son excellence technologique. Alors que 34 % des groupes du FG500 sont représentés par un siège en Île-de-France, cette proportion est de 57 %⁽⁵⁾ pour les groupes industriels, notamment ceux de l'industrie automobile, de l'électronique et informatique, des biens d'équipement, de la chimie et pharmacie. Les services sont moins bien représentés, notamment le secteur financier : seuls 24 % des groupes mondiaux sont présents en Île-de-France. Cependant, on note une forte représentation des groupes liés au tourisme et à la restauration (57 %), au transport et à la logistique (41 %), au secteur des médias (38 %).

Un impact en chaîne sur le territoire

Au sein des métropoles où ils sont implantés, les sièges favorisent par leur présence l'ancrage et la «co-localisation» d'autres unités de l'entreprise. L'impact de la présence des sièges sur l'emploi est relativement conséquent, si l'on tient compte du fait qu'il s'agit de véritables systèmes d'activités qui gravitent autour des sièges et interagissent avec eux.

Une évaluation grossière de ce que pourrait représenter le *corporate complex* (voir diagramme ci-contre) pour l'Île-de-France fait ressortir que 150 000 personnes au minimum sont employées au sein des sièges d'entreprise, chiffre auquel il faut ajouter une fraction importante des

(5) Ce chiffre correspond au rapport entre le nombre de sièges de groupes du FG500 présents en Île-de-France par secteur d'activité et le nombre total de groupes de ce secteur dans le classement mondial du FG500.

(6) Les entretiens ont porté sur un échantillon de dix-neuf groupes dont le marché est mondial, issus des secteurs de la banque-finance-assurance et des industries de pointe (automobile, aéronautique, électronique), dont les effectifs dépassaient les 5 000 salariés en Île-de-France, hors réseaux commerciaux. Ces dix-neuf groupes emploient, selon nos estimations, 250 000 salariés en Île-de-France et occupent environ 4 millions de m² de bureaux, soit 8 % du parc francilien.

300 000 emplois du secteur de la finance (50 % des emplois nationaux du secteur) et des 215 000 emplois des activités de conseil aux entreprises spécialisées.

Par ailleurs, les sièges consomment des services opérationnels. La politique d'externalisation des sièges a bénéficié à certaines de ces activités. Les sièges accueillent ou engendrent certes un nombre important d'emplois dont une proportion conséquente figure parmi les emplois métropolitains supérieurs. Ils attirent les talents nationaux et étrangers, mais sont également de gros pourvoyeurs d'emplois moyennement qualifiés, voire peu qualifiés dans le cas des services opérationnels, dont l'activité est très liée au parc immobilier. En effet, les sièges et l'ensemble du système qui les accompagne occupent des surfaces immobilières considérables et participent ainsi au modelage de la morphologie métropolitaine et à la hiérarchie des territoires urbains.

Une recomposition géographique des sièges en Île-de-France

Depuis quelques années, on constate un éclatement des sièges traditionnels en plusieurs établissements dont la loca-

lisation semble s'appuyer sur des critères fonctionnels. Ce mouvement est particulièrement marqué dans le secteur financier et commence à prendre de l'ampleur au sein des entreprises industrielles. Les entretiens⁽⁶⁾ menés auprès de responsables immobiliers de grands groupes mondiaux présents en Île-de-France ont permis d'expliquer ces phénomènes et de mieux comprendre la logique qui sous-tend les décisions de relocalisation de sièges.

Ainsi, en Île-de-France, l'éclatement des sièges va paradoxalement de pair avec une tendance au regroupement des implantations sur un ou plusieurs sites. Dans un mouvement tendanciel de desserrement de leurs activités du cœur de l'agglomération vers des zones moins denses, les groupes industriels opèrent d'importants mouvements de regroupement d'effectifs en première, voire en seconde couronne. Ces mouvements concernent principalement les sièges de filiales qui se rapprochent des unités de production et les centres de R&D qui, eux, se repositionnent au-delà de la zone urbaine dense. Cependant, quelques groupes ont relocalisé de nombreux effectifs issus de directions centrales bien au-delà des limites traditionnelles d'implantation des sièges de groupe.

Le système lié aux sièges

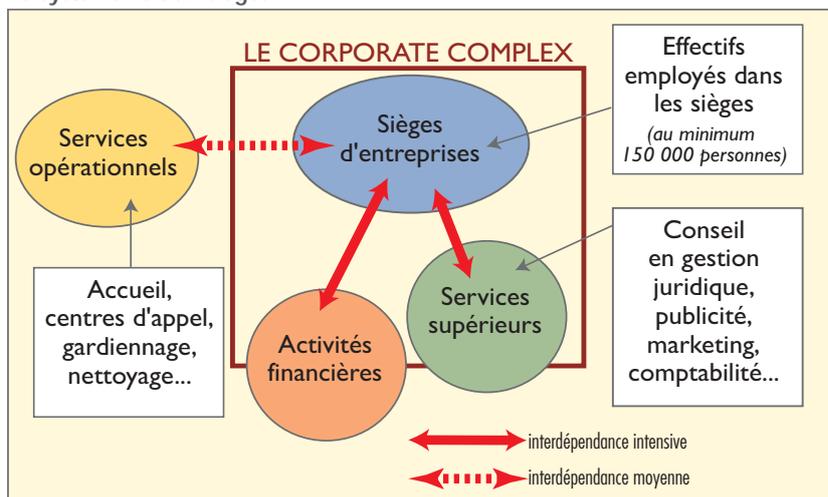
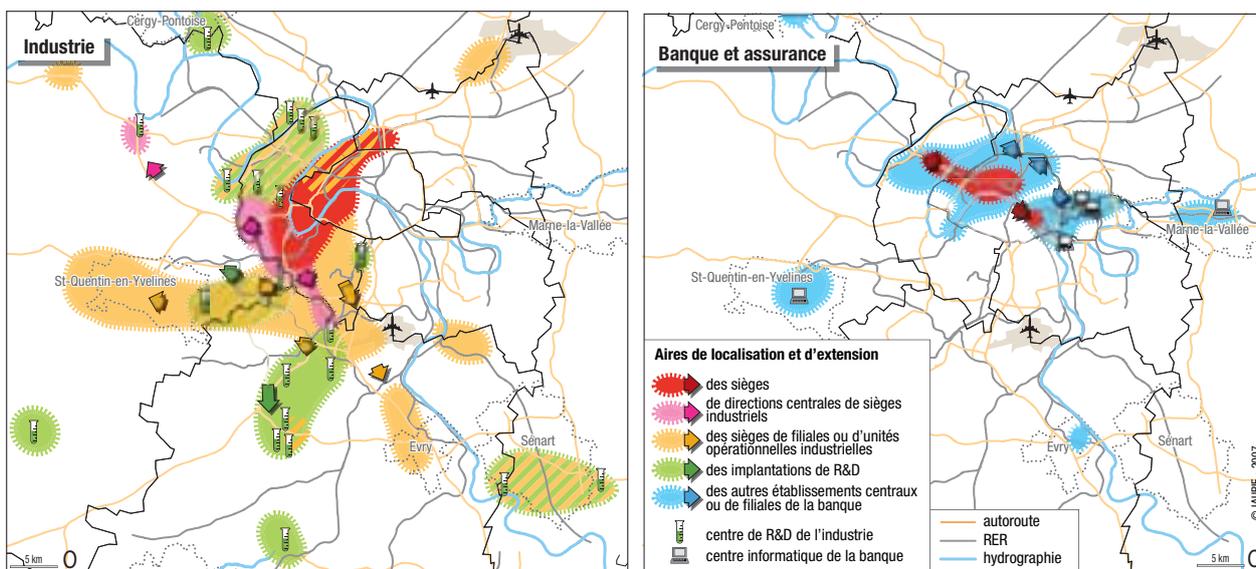


Schéma de localisation et d'extension des sièges et de leurs composantes
(tiré de l'interview de 19 groupes observés)



Les groupes bancaires ou d'assurance limitent leur desserrement à la première couronne, en conservant des implantations fortes au cœur de l'agglomération, notamment dans le QCA⁽⁷⁾ actuel. Doit-on y voir une extension de ce dernier à de nouveaux territoires ? On a en effet assisté, ces dernières années, à un mouvement vers l'est et le nord de Paris, qui a surtout concerné des fonctions de type back office ou encore des centres de traitement informatique, prenant appui sur les réseaux structurants de transports en commun. Le site Seine-Rive-gauche, en accueillant des sièges complets, semble confirmer cette hypothèse.

D'une manière générale, les mouvements de repositionnement de sièges ou de leurs composantes sont très nombreux, mais presque exclusivement confinés en Île-de-France. Selon les responsables immobiliers, cette dernière offre à la fois un important marché de main-d'œuvre qualifiée et de qualité, un accès aux centres de décision publics et privés inégalé en France, en plus d'une accessibilité internationale qui constitue un point clé.

Le siège en évolution permanente

L'origine de ces évolutions se trouve dans l'état de crise permanente que connaît le siège, avec une fréquence des relocalisations qui s'accélère. Celui-ci est appelé à se recomposer spatialement sous l'impulsion d'une évolution constante de ses effectifs, du périmètre de ses activités, notamment suite aux opérations de fusion/acquisition. On observe ainsi une intensification des réflexions sur l'organisation fonctionnelle des sièges, en particulier au sein des groupes ayant des effectifs importants. Ces recompositions peuvent impliquer des relocalisations partielles de fonctions supports en province, voire à l'étranger. Cependant, l'essentiel des relocalisations s'opère à l'échelle inframétropolitaine. Elles sont principalement motivées par un souci de rationalisation qui concerne désormais les sièges, sous l'impulsion du renchérissement des coûts de l'immobilier et de la rareté du foncier en zone centrale.

D'une façon croissante, l'immobilier est identifié comme l'un des principaux coûts budgétaires susceptibles d'être optimisés au sein de l'entreprise. C'est aussi un outil d'amélioration des performances, grâce au renforcement des synergies qu'il induit à la suite d'opérations de regroupement. Les groupes mettent ainsi en place des réflexions sur ce que doit être le siège et les fonctions qu'il doit abriter, sur la base d'un calcul « scientifique » : coût/nécessité d'être au siège.

L'arbitrage s'opère ainsi entre le besoin de proximité au centre et à ses aménités et les coûts immobiliers supportés. Certains secteurs et certaines activités ont un besoin de centralité plus prononcé que d'autres. Ainsi, le secteur

(7) Le QCA est le quartier central des affaires, ensemble formé par les 1^{er}, 2^e, 8^e, 9^e, 16^e et 17^e arrondissements de Paris, délimité à l'ouest par la Porte Maillot, l'avenue de Malakoff et le Trocadéro, au nord par la Porte Champerret, l'avenue de Villiers et la gare Saint-Lazare ; à l'est par la rue Montmartre et la rue du Louvre ; au sud par la rue de Rivoli.

Les sièges sociaux de grands groupes
en Île-de-France :
une mutation permanente

financier est plus disposé à payer le coût de la centralité que l'industrie, les fonctions de services et support n'ont pas la même nécessité de rester au centre que la direction et son équipe rapprochée, comme le service communication par exemple. Ces évolutions ont pour conséquence de lier le sort du siège social à l'ensemble des activités tertiaires centrales du groupe.

La «boîte noire» de cette détermination montre que les logiques de décision *in fine* sont diverses et relèvent souvent d'enjeux de pouvoir au sein de l'entreprise, même si, finalement, c'est toujours le directeur général qui tranche à la fois sur la localisation du siège et sur les fonctions qu'il va abriter et donc sur sa taille. Il semble que, depuis quelques années, les considérations purement financières gagnent en poids sans pour autant exclure d'autres motivations, comme la localisation du siège en cohérence avec l'organisation spatiale des différentes entités du groupe ou le lieu de résidence du président et de son équipe rapprochée, voire des personnels les plus stratégiques...

Les collectivités territoriales sont peu présentes dans ce processus de décision. Leur implication est perçue comme un possible frein à l'action et elles sont plutôt sollicitées en phase finale, une fois le site pressenti.

Cependant, les facteurs déclenchant la décision de relocalisation sont récurrents (fin de bail, changement de périmètre d'activité, de directeur général, de stratégie, fusion/acquisition...) et peuvent constituer des éléments d'alerte pour aider les acteurs publics locaux à se positionner en amont de la décision.

Quelles conséquences sur la hiérarchie des métropoles et des territoires infra-métropolitains ?

Pour ce qui concerne la hiérarchie des métropoles mondiales, on assiste à l'émergence de nouvelles concentrations de centres de décision qui bénéficient des mouvements de délocalisation, notamment de centres de décisions secondaires, en particulier de l'industrie. Parallèlement, le déplacement de la croissance mondiale, principalement vers l'Asie, et l'émergence de grands groupes issus de ces nouvelles zones, poussent les principales métropoles de cette partie du monde vers le haut du classement.

Au niveau infra-métropolitain, la hiérarchie des territoires tend à se renforcer, accompagnée d'une sélectivité accrue. Au cœur de l'agglomération se maintiennent les fonctions décisionnelles les plus stratégiques à effectifs réduits, les zones moins centrales accueillant les autres constituants de ce qui était auparavant le siège avec des effectifs importants. Ceci a des conséquences pour l'immobilier de bureaux en termes de localisation et de conception diversifiée.

Pour en savoir plus :

Petit T., *Les sièges sociaux de grands groupes en Île-de-France*, étude à paraître, Iaurif, 2007.

Quintin I., *La géographie financière en Île-de-France, une explication par les stratégies organisationnelles et de localisation des grands groupes bancaires et d'assurance*, mémoire de maîtrise de géographie, université Paris I, UFR de géographie, 2004.

Ces évolutions contribuent à renchérir les coûts du foncier dans les zones centrales, qui sont par ailleurs les mieux desservies en transports en commun et en services et donc plus adaptées au transport et à l'accueil de gros effectifs. Celles-ci soulèvent également des interrogations, car elles vont à l'encontre de l'objectif de densification prôné par un nombre croissant de métropoles.

En termes de stratégie économique, étant donné le poids direct et indirect des sièges sur l'économie et sachant qu'ils conditionnent fortement la pérennité ou l'attraction d'autres types d'activités, les actions visant à capter et conserver un nombre conséquent de centres de décisions se développent au sein des grandes métropoles.

Dans ce contexte, une métropole peut-elle désormais se passer d'une stratégie dédiée aux sièges ?

L'étude menée par l'Iaurif a montré à quel point les enjeux urbains et d'aménagement pouvaient être au cœur des stratégies des entreprises dans l'implantation et le repositionnement de leurs sièges.

Par ailleurs, on a vu que les sièges, leurs sites déconcentrés et l'ensemble des activités de services de haut niveau qui leurs sont associés, au premier rang desquels le conseil et les services financiers, forment un système indissociable qui fonctionne en proximité.

Par conséquent, une stratégie dédiée, si elle devait voir le jour, ne pourrait faire abstraction d'une dimension urbaine englobant l'ensemble des logiques d'implantation des composantes du *corporate complex*.