

La valeur des sièges sociaux

Analyse du rôle, de la valeur et de l'avantage des sièges sociaux dans les chaînes de valeur mondiales

Michael Bloom et Michael Grant
Conference Board du Canada*

Introduction

Le présent rapport explore l'importance croissante des sièges sociaux d'entreprises à l'ère des chaînes de valeur mondiales. Il examine les avantages réels et réputés de la présence de sièges sociaux ainsi que les tendances récentes de la localisation et du fonctionnement des sièges sociaux dans le monde et au Canada. L'étude conclut en formulant des suggestions sur la façon dont les gouvernements pourraient encourager les sièges sociaux à s'établir au Canada.

Partout dans le monde, les gouvernements cherchent à attirer des sièges sociaux sur leur territoire pour des raisons variées. La nature des fonctions qu'assument les sièges sociaux fait en sorte qu'ils emploient habituellement des professionnels hautement qualifiés et bien rémunérés. Les sièges sociaux achètent des services professionnels de haut niveau, notamment des services de vérification, de conseils en gestion et des services financiers pour s'acquitter de leur mandat au sein de l'organisation. Les personnes qui offrent ces services professionnels sont prisées par les gouvernements parce qu'elles constituent des contribuables et des consommateurs à revenu élevé. Les retombées économiques associées à ces activités professionnelles sont amplifiées par le fait que divers autres emplois de services semblent s'y rattacher, engendrant eux-mêmes d'importants avantages économiques pour les localités concernées. Un avantage supplémentaire est que ces professionnels de haut niveau sont perçus comme des personnes susceptibles d'investir beaucoup de temps et de ressources dans des activités communautaires, philanthropiques et caritatives.

Un aspect plus important aux fins de cette étude est que les sièges sociaux sont les centres décisionnels stratégiques des entreprises et constituent habituellement le lieu où est déterminé l'affectation des ressources de l'entreprise. Étant donné l'importance des décisions relatives à la répartition des ressources d'une entreprise, certains analystes affirment que le bien-être économique d'un pays est directement lié à sa capacité d'attirer et de conserver des sièges sociaux. Cette croyance, véhiculée depuis au moins une cinquantaine d'années, a suscité plus d'intérêt récemment avec l'émergence des chaînes de valeur mondiales.

* Le Conference Board tient à remercier les dirigeants d'organisations qui ont partagé leur expertise et leurs réflexions lors d'entrevues menées aux fins de cette étude.

Le rapport a été rédigé avec le soutien financier du Centre du commerce et des investissements internationaux et du programme CanCompete du Conference Board du Canada ainsi que du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

La montée des sièges sociaux d'entreprises

Le phénomène des sièges sociaux d'entreprises a précédé l'avènement des chaînes de valeur mondiales. Au 20^e siècle, de grandes entreprises diversifiées sont apparues et sont devenues les acteurs économiques les plus puissants. Aujourd'hui, ces entreprises représentent jusqu'à 60 p. 100 de la production dans les pays hautement développés¹. À mesure que prospèrent ces entreprises, elles deviennent plus complexes. Pour gérer cette complexité, elles se scindent en divisions spécialisées dans des domaines précis du portefeuille de produits et de marchés géographiques de l'entreprise. Avec le temps, les fonctions de gestion de l'entreprise sont dissociées de ses divisions opérationnelles, ce qui amène la création de sièges sociaux en tant qu'entités spécialisées qui se consacrent à la gestion du portefeuille de l'entreprise, à un endroit distinct de celui où se déroule la production.

L'expansion des chaînes de valeur mondiales

L'expression « chaîne de valeur mondiale » a trait à la dispersion géographique des processus à valeur ajoutée de l'entreprise. Un bien passe par une série de transformations avant de parvenir au client final. Chaque transformation ajoute de la valeur au bien. À titre d'exemple, les billes de bois brut sont récoltées, transportées, sciées, transportées à nouveau, puis coupées en planches, sablées et teintes avant d'être assemblées pour fabriquer des meubles. Chaque étape ajoute de la valeur aux pièces de bois brut parce qu'elles deviennent de plus en plus raffinées et sont transformées en quelque chose d'utile pour la clientèle. C'est ce qu'on appelle le processus de valeur ajoutée de l'entreprise. Le terme « mondial » évoque la tendance, à l'époque moderne, à faire participer de nombreux pays à ce processus. La baisse constante des barrières commerciales entre pays et des coûts de transport et de communication a grandement facilité l'étalement des procédés de production entre plusieurs pays.

Progressivement, les pays ont évolué vers une plus grande intégration, en commençant par des échanges de biens finis entre pays selon leurs avantages absolus, puis des échanges de biens finis fondés sur les avantages comparatifs, suivis d'échanges de biens non finis dans le cadre de procédés de production intermédiaire fondés sur les avantages comparatifs (par exemple, le Pacte de l'automobile entre le Canada et les États-Unis) et, enfin, des échanges de biens non finis à l'échelle mondiale sur la base des avantages comparatifs. Au fil de ces changements, l'investissement et le commerce sont devenus de plus en plus interdépendants et les échanges commerciaux ont pris une dimension de plus en plus intra-entreprise au-delà plus de leur dimension inter-entreprise. Cette évolution a été en grande partie le fruit de décisions prises par les gestionnaires des sièges sociaux d'entreprises.

Selon Statistique Canada, il y a 2 millions d'entreprises enregistrées au Canada. Cela comprend tous les formes d'entreprises. Pourtant, le Canada ne compte qu'un peu plus de 3 000 sièges sociaux, selon la définition de Statistique Canada². Comme il est expliqué ci-

¹ Collis, Young et Goold, *The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters*, p. 3.

² Registre des entreprises de Statistique Canada, série spéciale. Statistique Canada emploie l'expression « bureau central » pour parler du siège social. L'expression « bureau central » provient du système britannique. Dans la présente étude, nous utilisons l'expression « siège social », en usage aux États-Unis. Conceptuellement, les deux expressions signifient la même chose. Voir l'encadré 1, ci-dessous, pour une analyse de l'expression « siège social ».

dessous, ces sièges sociaux appartiennent pour la plupart à de grandes entreprises dont le chiffre d'affaires annuel atteint au moins 75 millions de dollars (le Canada compte approximativement 3 000 de ces entreprises)³. Puisque les très grandes entreprises ont souvent de multiples sièges sociaux (des sièges sociaux subalternes en plus du siège social de l'entreprise), il est fort probable que la plupart des sièges sociaux au Canada appartiennent à de très grandes organisations dont la majorité ont un chiffre d'affaires annuel de plus de 500 millions de dollars⁴. Fait significatif, ce sont ces entreprises qui ont une portée géographique et opérationnelle suffisante pour posséder leurs propres chaînes de valeur mondiales et participer aux chaînes de valeur mondiales d'autres entreprises. En ce sens, il y a une affinité naturelle entre les sièges sociaux d'entreprises et les chaînes de valeur mondiales.

Méthode

Cette étude puise à diverses sources. Elle utilise abondamment des séries spéciales tirées du Registre des entreprises de Statistique Canada pour faire ressortir les tendances relatives aux sièges sociaux au Canada. Ces données sont comparées à d'autres sources internationales de données sur les sièges sociaux. Nous avons fait un examen approfondi de la documentation pertinente. (Bien que la notion de chaînes de valeur mondiales recouvre les littératures sur le commerce et l'investissement étranger, celles-ci sont pour l'essentiel distinctes de la littérature sur la conception organisationnelle.) Ces sources de documentation sont regroupées dans notre analyse de la façon dont la conception organisationnelle des entreprises est liée aux chaînes de valeur mondiales. Enfin, ces données sont complétées par des entrevues menées auprès de dirigeants de grandes entreprises canadiennes qui ont un siège social d'importance au Canada.

Concepts

Qu'est-ce qu'un siège social?

Un siège social est une entité commerciale qui assure les fonctions d'administration et de gestion en un lieu géographiquement distinct des unités de production de l'entreprise. Bien que le fait d'être établi à un endroit distinct d'une « unité de production » est ce qui définit un siège social, cela ne révèle rien sur les aspects d'un siège social qui nous intéressent le plus : le pouvoir décisionnel qui réside au siège social (est-ce le siège social de l'ensemble de l'entreprise ou de l'une de ses filiales), la nature de l'entreprise, l'étendue géographique de ses opérations et le genre de décisions qu'elle prend (entreprise locale ou d'envergure mondiale).

Les sièges sociaux sont toujours séparés sur le plan fonctionnel, et souvent géographique, des autres établissements d'une entreprise. Une des raisons de cette dissociation est symbolique : en théorie, une grande entreprise gère de façon rationnelle et détachée un portefeuille d'actifs en vue de maximiser la valeur de l'entreprise pour les actionnaires. Ainsi, en 2001, lorsque Boeing a décidé de déplacer son siège social (qui comptait un millier d'employés) de Seattle à Chicago, son président et chef de la direction, Phil Condit, a déclaré que le déménagement était en partie motivé par le désir de dissocier

³ Statistique Canada, *La Loi sur les déclarations des personnes morales*, p. 12.

⁴ *Ibidem*. En 2006, le revenu moyen pour les grandes sociétés sous contrôle canadien atteignait 531 millions de dollars.

le siège social des opérations : « À mesure que nous avons pris de l'expansion, nous avons déterminé que notre siège social devait se trouver à un endroit plus central par rapport à l'ensemble de nos unités opérationnelles, de nos clients et de la communauté financière – mais distinct de nos opérations courantes »⁵. Cela signifie que le siège social est souvent perçu comme un mécanisme commun qui relie la capacité de production de l'entreprise, ses clients et la communauté financière qui lui fournit des capitaux.

La raison d'être des sièges sociaux est d'ajouter de la valeur à l'entreprise au-delà de celle qui provient de ses divisions ou unités commerciales. Cette valeur est liée à plusieurs fonctions. La première est d'exploiter les économies d'échelle au niveau de la gestion et de la levée de capitaux. Pour les entreprises dont les actions sont inscrites en bourse, la fonction de levée de capitaux comporte souvent l'émission de capital-actions, ce qui donne lieu à une autre fonction inhérente aux sièges sociaux, la gouvernance de l'entreprise. La gouvernance de l'entreprise englobe les responsabilités fiduciaires envers les actionnaires, lesquelles comportent l'obligation juridique de produire des rapports sur les activités de l'entreprise et d'exercer un contrôle sur ses finances.

Au-delà de la levée de capitaux, les entreprises exploitent aussi des économies d'échelle en regroupant les ressources fonctionnelles au siège social. Selon un modèle de « partage des services », les sièges sociaux fournissent des services généraux aux unités commerciales. Ces services dans des domaines comme les ressources humaines, la fiscalité, la commercialisation, les finances et le trésor, peuvent être facturés aux unités commerciales. Enfin, il est possible de récolter des éléments d'efficacité au niveau de la gestion en réunissant au même endroit les hauts dirigeants, ce qui facilite la communication et les discussions sur la stratégie et permet de prendre plus rapidement des décisions collectives.

Il y a un grand nombre de permutations possibles dans la conception d'un siège social. Les grandes entreprises comptent souvent plusieurs centres de gestion et, ainsi plusieurs sièges sociaux. Dans ce cas, il y a habituellement un siège social principal où se trouvent le chef de la direction et les personnes qui relèvent directement de sa responsabilité (niveau C) et un ou plusieurs sièges sociaux subalternes. Au sein d'un échantillon de 21 000 sièges sociaux américains, Stauss-Kahn et Vives ont observé que l'entreprise moyenne comptait 15 sièges sociaux selon cette définition⁶. Selon le genre de produits ou de services offerts par l'entreprise, sa stratégie et sa philosophie de gestion, ces sièges sociaux peuvent varier au niveau des fonctions qu'ils assument, de l'emplacement et de la taille. En outre, la configuration des sièges sociaux peut aussi varier au niveau des relations entre le siège social principal et les sièges sociaux subalternes et, en fait, des relations entre ces derniers.

Encadré 1. Définition d'un siège social

À un niveau statistique fondamental, un siège social est simplement une unité distincte géographiquement qui existe seulement pour gérer une entreprise. Il y a des différences qualitatives importantes entre les sièges sociaux selon leur rôle décisionnel dans l'entreprise.

Aux fins de la présente étude, le *siège social d'une entreprise* est le centre décisionnel où se trouvent le chef de la direction et les hauts dirigeants qui relèvent directement de sa

⁵ CNN Money, « Boeing to Fly From Seattle ».

⁶ Strauss-Kahn et Vives, « Why and Where Do Headquarters Move? », p. 169.

responsabilité. Ces hauts dirigeants ont habituellement un mandat direct du conseil d'administration, représentant les actionnaires, d'élaborer la stratégie et de diriger les activités courantes de l'entreprise. À ce niveau, on observe habituellement le plus grand pouvoir discrétionnaire dans la prise de décision au sujet des chaînes d'approvisionnement de l'entreprise. Dans l'étude, nous appelons les autres sièges sociaux *sièges sociaux subalternes* dans la mesure où ils sont subordonnés au siège social principal et ne détiennent pas directement de mandat des actionnaires.

Cela ne veut pas dire que les sièges sociaux subalternes ne peuvent pas avoir de responsabilités très importantes, mais celles-ci sont déterminées par le siège social principal et peuvent changer à sa discrétion. En outre, dans les structures complexes, la distinction entre le siège social principal et les sièges sociaux subalternes peut être ambiguë parce que l'entreprise peut décider d'établir un siège social subalterne dotée de son propre conseil d'administration et de dirigeants de niveau C. En dernière analyse, l'aspect clé est de savoir si le siège social fait partie de l'appareil décisionnel et participe aux processus de création de valeur de l'entreprise.

Le pouvoir décisionnel et l'engagement de l'entreprise n'est pas facile à déduire de la simple présence d'un siège social, voire du titre de ses hauts dirigeants. Ainsi, une entreprise peut choisir de nommer un « président » pour le Canada, qui devient le porte-parole de l'entreprise pour le marché canadien. Une autre entreprise pourra nommer simplement un vice-président ou même un directeur au Canada, mais ces dirigeants pourraient appartenir à une entité commerciale transnationale. En réalité, ces dirigeants de niveau « inférieur » peuvent avoir un plus grand pouvoir décisionnaire qu'un autre ayant le titre de « président ».

Harzing a fait une tentative notable pour catégoriser différentes configurations de sièges sociaux en une typologie inspirée des travaux antérieurs de Bartlett et Ghoshal⁷. La typologie fondamentale de Harzing vise à classer différents types de sociétés multinationales. Dans le tableau qui suit, nous avons modifié cette typologie pour inclure une catégorie supplémentaire, celle des grandes organisations nationales. Au Canada, cela englobe les grandes entreprises réglementées desservant le marché intérieur et exposées à une concurrence étrangère limitée, comme les banques et les entreprises de communication.

Harzing fait une distinction entre trois types de multinationales : multi-nationales, mondiales et transnationales. Les entreprises multi-nationales accordent aux entreprises subalternes le plus grand pouvoir discrétionnaire pour exécuter leur mandat indépendamment du siège social principal. L'entreprise d'envergure mondiale a une orientation plus centralisée et le siège social principal est beaucoup plus directif que dans une entreprise multi-nationale. Les filiales d'une entreprise mondiale reçoivent généralement des instructions précises du siège social principal. Les sociétés transnationales sont à mi-chemin entre les multi-nationales et les entreprises mondiales. Elles accordent à leurs filiales un plus grand pouvoir discrétionnaire, souvent parce que la structure de réglementation des différents pays nécessite une présence accrue. Ainsi, les entreprises de transformation du gaz naturel semblent se prêter à une structure mondiale semblable à celle des entreprises de transformation du pétrole. Mais la distribution du gaz naturel est habituellement une industrie fortement réglementée qui nécessite une présence

⁷ Anne-Wil Harzing, « An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies ».

locale importante, assortie d'une expertise permettant de comprendre les cadres juridiques et réglementaires en place dans chaque pays ou endroit. Ce genre d'entreprise favorisera une structure transnationale jumelant une présence nationale à une échelle mondiale. Par ailleurs, l'entreprise nationale opère habituellement de la même façon que l'entreprise mondiale, c'est-à-dire que le « monde » est perçu comme un grand pays divisé en marchés et/ou centres de production régionaux.

Tableau 1. Typologie de Harzing, modifiée pour inclure de grandes entreprises nationales

Paramètre	Nationales	Multi-nationales	Mondiales	Transnationales
<i>Concept organisationnel</i>				
Fédération décentralisée	Faible	Élevé	Faible	Faible
Structure en réseau	Faible	Faible	Faible	Élevé
Flux inter-subalternes	Moyen	Faible	Faible	Élevé
Axe central – siège social	Élevé	Faible	Élevé	Faible/moyen
Centre d'excellence	Élevé	Faible	Faible	Élevé
<i>Capacité de réaction locale</i>				
Production locale	Faible	Élevé	Faible	Moyen
R-D locale	Faible	Élevé	Faible	Moyen
Modification de produits	Faible	Élevé	Faible	Élevé
Adaptation à des fins de commercialisation	Faible	Élevé	Faible/moyen	Élevé
<i>Interdépendance</i>				
Interdépendance totale	Moyen	Faible	Élevé	Élevé
Niveau de dépendance à l'égard du siège social	Élevé	Faible	Élevé	Moyen
Niveau de dépendance à l'égard du siège subalterne	Faible	Faible	Faible	Élevé

Sources : Anne-Wil Harzing, « An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett et Ghoshal Typology of Multinational Companies », et Conference Board du Canada.

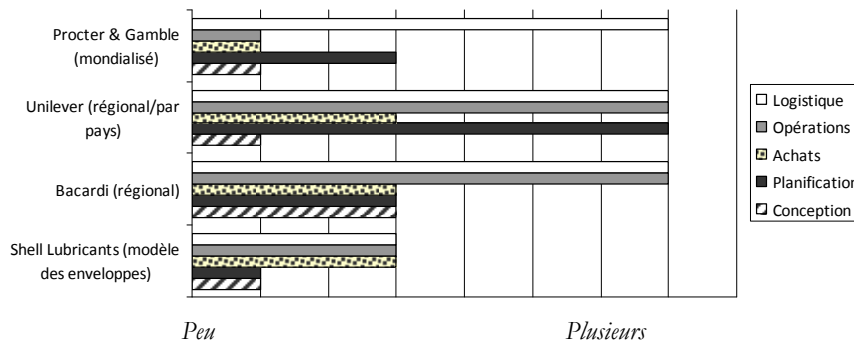
Ces différentes configurations des sièges sociaux sont liées à la nature fondamentale des produits ou services de l'entreprise et à sa stratégie. Le degré de décentralisation des pouvoirs aux filiales dépend de l'évaluation faite par l'entreprise des avantages relatifs du contrôle à partir du siège social et des économies d'échelle connexes, par rapport à la nécessité d'avoir des gestionnaires présents dans les installations de production ou à proximité des marchés.

Ainsi, les grandes sociétés d'envergure mondiale qui produisent des biens homogènes et qui doivent engager des coûts d'immobilisation énormes, comme les entreprises intégrées de pétrole et de gaz, accordent une importance primordiale aux fonctions de levée de capitaux qui relèvent du siège social de l'entreprise. Il est logique qu'elles limitent le pouvoir discrétionnaire des sièges subalternes parce qu'elles peuvent appliquer une approche uniformisée pour l'extraction et le traitement peu importe l'endroit où elles ont des installations. La multinationale hollandaise Shell est un bon exemple de cette structure de siège social étroite.

Cependant, lorsque les préférences locales ou la réglementation nécessitent des produits différenciés, par exemple dans le secteur de la transformation alimentaire, il est plus logique de transférer des responsabilités à des filiales, qui sont mieux placées pour modifier un produit ou une fonction essentielle en fonction des coûts et des exigences réglementaires locales. Les coûts de transport et les coûts et possibilités de fabrication locale peuvent aussi avoir un impact sur le nombre de sièges que maintient une entreprise. Ces facteurs ont tendance à favoriser la décentralisation des structures des sièges sociaux d'entreprises spécialisées dans les produits de consommation comme Bacardi et Unilever.

Une autre raison de transférer des pouvoirs à des filiales se présente lorsque celles-ci peuvent servir de « centres d'excellence » pour l'entreprise. Selon cette approche, une division peut prendre l'initiative dans un domaine particulier où elle semble posséder une expertise spéciale. Ainsi, lorsque la société Falconbridge a été rachetée par Xstrata en 2006, le siège social canadien a reçu le mandat de produit mondial pour le nickel (la filiale canadienne s'appelle aujourd'hui Xstrata Nickel) à cause des atouts qu'elle possède dans l'extraction et la transformation du nickel. De façon similaire, l'acquisition de John Labatt Ltée par la société Interbrew de Belgique s'est soldée par l'attribution au siège social de Toronto de la responsabilité pour l'ensemble de la technologie dans les Amériques⁸.

Figure 1. Sièges sociaux participant à la prise de décision selon le modèle de chaîne d'approvisionnement (entreprises choisies)*



Source : Adapté de George Yip, « Le paradigme des chaînes de valeur mondiales ».

Des économies d'échelle peuvent aussi être exploitées au niveau des rapports entre des entités subalternes. Dans certaines configurations, les entités subalternes sont étroitement liées les unes aux autres dans une structure fournisseurs-clients. Les entreprises créent souvent leur propre chaîne de valeur mondiale en prenant une participation dans des filiales pour ensuite les relier au sein d'un réseau. Cela explique pourquoi les échanges intra-entreprises constituent une part importante des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Les sièges sociaux n'ont pas tous les mêmes pouvoirs décisionnels ni les mêmes effectifs. En outre, leur impact sur les chaînes de valeur et sur l'économie nationale varie aussi de façon considérable. Les sièges sociaux se différencient par leurs mandats et leurs fonctions centralisées, et ces écarts peuvent avoir des conséquences importantes sur la taille et les avantages liés à la présence des sièges sociaux.

⁸ Bloom et Grant, *Hollowing Out, Vol. II*.

Bien que la taille d'un siège social augmente généralement avec les recettes de l'entreprise, celles-ci ne sont pas toujours un déterminant important ou un facteur décisif dans l'impact qu'aura le siège social, notamment lorsque le siège social possède une structure de décision décentralisée. À titre d'exemple, la société d'acquisition par emprunt Kohlberg Kravis Roberts & Co. emploie moins de 80 personnes à son siège social, mais elle déclare des recettes de plus de 40 milliards de dollars. Par contre, avant sa restructuration dans les années 1990, Coca-Cola Enterprises Inc. comptait près de 5 000 employés à son siège social principal, mais avait un chiffre d'affaires inférieur à 20 milliards de dollars⁹.

Des variations importantes sont observées dans certaines industries. Ainsi, l'entreprise allemande de produits chimiques et pharmaceutiques Hoescht employait 180 personnes à son siège social, alors que sa concurrente Bayer en employait plusieurs milliers. Cela donne à penser que la configuration du siège social est autant une question de stratégie d'entreprise que le résultat de ses activités commerciales. En fait, cela explique pourquoi la configuration des sièges sociaux change souvent de façon significative avec l'arrivée d'un nouveau président-directeur général ou après une fusion ou une acquisition¹⁰. (Ces différences seront examinées ci-dessous au moment de comparer les sièges sociaux canadiens à ceux d'autres pays).

Le sièges sociaux et les chaînes de valeur mondiales

Les sièges sociaux jouent un rôle clé dans la formation des chaînes de valeur mondiales. Celles-ci sont l'expression de la recherche de l'efficacité par les entreprises qui rivalisent pour réaliser des bénéfices et s'assurer une part du marché. Les sièges sociaux élaborent une stratégie qu'elles déploient ensuite par le biais de leur structure de sièges subalternes. Selon la nature de cette structure, des profils différents d'échanges commerciaux en résultent. Si la stratégie passe par la création de chaînes d'approvisionnement mondiales, cela se manifestera davantage par une structure de sièges sociaux subalternes plutôt que de sièges sociaux nationaux.

Une indication de la façon dont les chaînes d'approvisionnement mondiales influent sur la structure des sièges sociaux ressort de l'étude de Sydor, qui souligne l'expansion des entreprises multinationales et de leurs filiales. Dans les années 1990, il y avait 37 000 entreprises multinationales et environ 170 000 entités subalternes à l'étranger. En 2004, le nombre d'entreprises multinationales avait à peu près doublé mais le nombre d'entreprises subalternes à l'étranger avait plus que quadruplé. Une bonne partie de cette croissance, notamment parmi les entreprises subalternes étrangères, a eu lieu dans les pays en développement. Ces derniers représentent aujourd'hui environ le quart des entreprises multinationales et abritent environ la moitié des entreprises subalternes étrangères¹¹.

Ces statistiques témoignent du fait que les chaînes de valeur mondiales sont dans une large mesure un phénomène d'intégration du monde en développement dans les réseaux d'approvisionnement multinationaux. Au cours de la période récente, les flux d'investissement étranger direct vers les pays en développement se sont faits en deux vagues. La première a eu lieu au milieu des années 1990 et a été marquée par l'ouverture

⁹ Ces exemples figurent dans Collis et coll., *The Size, Structure and Performance of Corporate Headquarters*, p. 13.

¹⁰ Nous documentons cela dans Bloom et Grant, *Hollowing Out – Myth and Reality: Corporate Takeovers in an Age of Transformation*.

¹¹ Sydor, « L'émergence des chaînes de valeur mondiales », p. 50.

initiale de la Chine à l'investissement mondial et l'intégration du Mexique dans l'espace économique nord-américain. La seconde vague, survenue dans les années 2000, a donné lieu à l'expansion plus poussée de la Chine et à l'émergence des autres membres du groupe BRIC, à savoir le Brésil, la Russie et l'Inde.

L'intégration du monde en développement aux chaînes d'approvisionnement mondiales s'est répercuté de diverses façons sur le nombre de sièges sociaux. Premièrement, cela a accru le nombre de sièges subalternes dans les entreprises manufacturières parce qu'il est aujourd'hui souvent nécessaire de recourir à des sièges régionaux ou nationaux pour coordonner la production. Deuxièmement, à mesure que ces pays se développent, ils deviennent d'importants marchés pour les produits de consommation qui, comme nous l'avons indiqué précédemment, requièrent généralement des structures de sièges sociaux décentralisées. Enfin, à mesure qu'ils acquièrent une plus grande expertise technologique, ces pays peuvent devenir des centres d'excellence nationaux, attirant alors des sièges sociaux qui convoitent les capacités d'innovation et de production de haute qualité qu'ils offrent.

La structure des sièges sociaux a un impact sur les flux de commerce parce qu'une partie des échanges se déroule aujourd'hui « à l'intérieur » du réseau des filiales d'une même entreprise. Ainsi, Beugelsdijk et coll. ont analysé les flux commerciaux des filiales américaines présentes dans 56 pays entre 1983 et 2003. Parmi les filiales américaines établies dans les pays en développement, la proportion d'échanges intra-entreprises entre ces pays a augmenté de manière significative durant cette période. Parallèlement, il y a eu diminution de la proportion du commerce entre les pays d'accueil et les pays d'origine et des échanges interentreprises. Ainsi, les multinationales ont procédé à une plus grande spécialisation verticale en exploitant les écarts dans les coûts des facteurs entre pays¹².

Pourquoi se soucier des sièges sociaux?

Lorsque le Canada a connu une vague de fusions et d'acquisitions étrangères entre 2005 et 2007, on s'est beaucoup préoccupé au pays de la disparition des sièges sociaux canadiens. Cette préoccupation a souvent été exprimée par la notion d'« érosion » du secteur des entreprises au Canada, certains croyant que la présence des sièges sociaux des entreprises visées serait réduite après leur acquisition par des entreprises étrangères. À l'époque, on a assisté à un débat national sur la valeur des sièges sociaux¹³.

Il y a plusieurs raisons de s'intéresser aux sièges sociaux. Premièrement, ils emploient des personnes hautement qualifiées dans des postes de cadres supérieurs, de comptables et de spécialistes en finances, en technologies de l'information et en ressources humaines. Dans une grande entreprise, le siège social peut réunir 4 des 5 plus hauts dirigeants de niveau C, entre 10 et 25 cadres de direction, de nombreux gestionnaires de niveau supérieur et des spécialistes hautement rémunérés. Ces personnes sont toutes très scolarisées et ont une expérience professionnelle considérable, ce qui se reflète dans les salaires qui leur sont versés. En 2005, le salaire moyen dans les sièges sociaux au Canada atteignait 74 900 dollars, environ le double de la rémunération moyenne au Canada¹⁴.

En outre, le personnel du siège social a habituellement besoin de services auxiliaires offerts par d'autres conseillers en gestion, avocats, entreprises de services financiers,

¹² Beugelsdijk, Pedersen et Petersen, *Is There a Trend Toward Global Value Chain Specialization?*

¹³ Voir, par exemple, Martin et Nixon, « A Prescription for Canada: Rethink Our Tax Policy ».

¹⁴ Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, *Foncer pour gagner*, p. 71.

vérificateurs et entreprises technologiques hautement spécialisées. Pour ces raisons, les sièges sociaux sont considérés comme des moteurs de création d'emplois bien rémunérés qui engendrent des retombées profitables pour l'économie locale.

Comme nous le verrons plus loin, les sièges sociaux ont tendance à se regrouper dans des centres urbains. Lorsqu'un tel regroupement se produit, il peut avoir une incidence sur l'économie de la région. La création de grappes entraîne souvent des retombées technologiques alors que les sièges sociaux engendrent des économies d'échelle dans des industries qui offrent des services liés aux fonctions des sièges sociaux¹⁵. Cette infrastructure contribue à créer l'assise préalable à l'émergence et à l'essor d'entreprises de taille moyenne.

Qui plus est, les sièges sociaux sont des centres décisionnels. Ils sont à l'origine des chaînes de valeur mondiales et participent à celles-ci. Ils déterminent la structure organisationnelle qui, elle-même, conditionnera la structure des sièges sociaux. Cela influe sur le rôle que joue un pays dans les processus d'innovation et de productivité à l'échelle mondiale. En particulier, le siège social joue un rôle critique dans l'agrégation et la répartition des ressources de l'entreprise. L'engagement dans les chaînes de valeur mondiales est généralement perçu comme un reflet de l'engagement sur les marchés internationaux et de la recherche de l'efficacité. L'OCDE a observé que les pays qui participent aux grands courants mondiaux ont tendance à avoir une plus grande productivité¹⁶. Si les sièges sociaux sont le mécanisme par lequel se manifeste cet engagement, on peut alors affirmer clairement que les sièges sociaux contribuent à hausser la productivité et contribuent ainsi à la prospérité et au bien-être d'une nation.

Le fait qu'il est souhaitable d'accueillir des sièges sociaux est intimement lié au processus d'amélioration de la productivité des entreprises concernées et au rôle du siège social dans ce processus. C'est ce qui explique les salaires élevés versés dans les sièges sociaux, bien que ce processus existe également hors des fonctions du siège social.

On peut aussi poser la question suivante : Les sièges sociaux ont-ils un parti-pris favorable au pays d'origine? Les données indiquent que les centres de décision en matière d'innovation et de gestion bénéficient de façon disproportionnée des chaînes de valeur mondiales¹⁷. Des études ont montré une tendance au sein des multinationales à rapatrier les bénéfices de leurs filiales¹⁸. Les grandes multinationales qui font beaucoup de recherche ont tendance à établir leurs activités de R-D au siège social ou dans la région ou la ville où est situé le siège social. En revanche, la plupart ont établi ou sont en voie d'établir ailleurs leurs plus récentes installations de R-D. Les principales entreprises qui font de la R-D choisissent de plus en plus des emplacements qui correspondent à leurs intérêts au niveau de la recherche ou de la clientèle¹⁹. Les sièges sociaux ont aussi tendance à favoriser les œuvres caritatives locales dans leurs décisions de nature philanthropique.

L'Institut de la compétitivité et de la prospérité, de la Rotman School of Business de l'Université de Toronto, a constaté que l'on retrouvait ces avantages liés aux sièges sociaux tant au Canada qu'à l'étranger.

La présence d'un siège social n'est pas en soi synonyme d'une entreprise à haute productivité ou de processus de haute productivité au siège social. On a eu tendance à

¹⁵ Klier et Testa, « Location Trends ».

¹⁶ OCDE, *Progresser dans la chaîne de valeur mondiale*.

¹⁷ Dedrick, Kraemer et Linden, « Who Profits from Innovation in Global Value Chains? ».

¹⁸ Dischinger et Riedel, *There's No Place Like Home*.

¹⁹ Institut de la compétitivité et de la prospérité, *Flourishing*, p. 15.

réduire la taille des sièges sociaux là où ceux-ci étaient devenus trop bureaucratiques et enlevaient de la valeur à l'entreprise. De plus, il y a une différence importante entre les divers types de sièges sociaux en ce qui a trait à leur contribution à la valeur de l'entreprise, selon la nature de celle-ci et la structure du siège social. Un siège social axé sur les ventes régionales au sein d'une entreprise mondiale assume des fonctions très différentes de celles d'un siège social subalterne possédant un mandat de fabrication mondial.

Les données montrent que l'impact des sièges sociaux varie sensiblement selon les facteurs suivants :

- a) la taille du siège social;
- b) la productivité de l'entreprise et son engagement à l'échelle mondiale;
- c) le rôle du siège social dans la productivité de l'entreprise;
- d) le fait que les décisions prises par le siège social reflètent un penchant favorable pour le pays d'accueil;
- e) le fait que les sièges sociaux se regroupent en grappes.

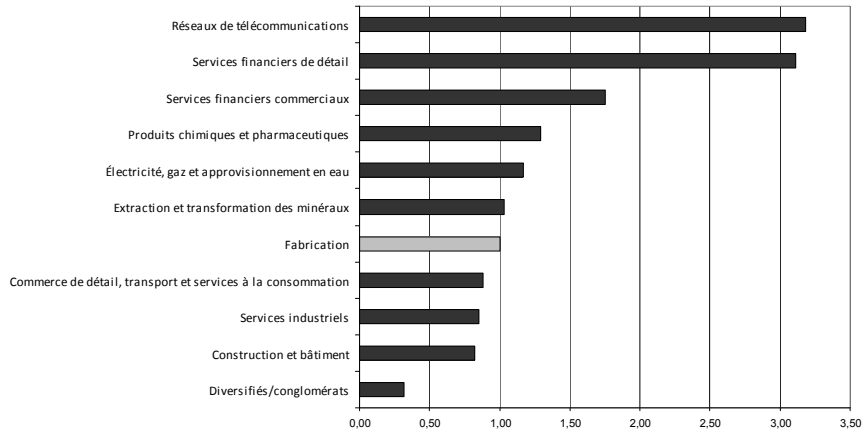
Qu'est-ce qui détermine la taille du siège social?

Les sièges sociaux visent à concentrer les fonctions de gestion dans les domaines où cette concentration engendre des rendements. Alors que diminuent les économies d'échelle au siège social, le siège social ajoute de moins en moins de personnes par unité de production. Ainsi, alors que la taille du siège social a un lien positif avec le nombre d'employés au sein de l'entreprise, les entreprises de plus grande taille comptent, proportionnellement, moins d'employés au siège social.

Dans une enquête internationale sur les sièges sociaux, Collis et coll. ont observé qu'un doublement de la taille correspond à une baisse d'environ 25 p. 100 de la proportion des employés travaillant au siège social. Ils ont également observé des écarts significatifs dans l'effectif du siège social entre les secteurs industriels²⁰. Cela reflète les différences mentionnées précédemment entre les industries quant au besoin d'avoir une structure de siège social concentrée ou, alternativement, décentralisée.

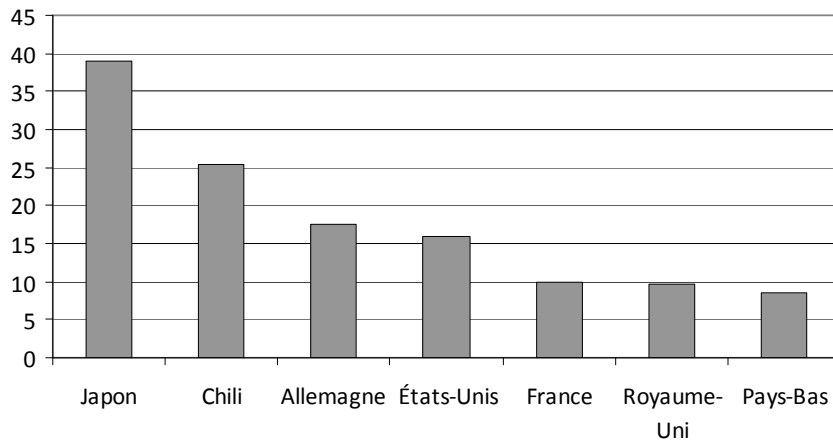
²⁰ Collis, Young and Goold, *The Size, Structure and Performance of Corporate Headquarters*, p. 30.

Figure 2. Taille relative des sièges sociaux par secteur, fabrication=1 (N=467)



Note : Échantillon provenant de la France, de l'Allemagne, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, des États-Unis, du Japon et du Chili. L'indice est neutre par rapport à la taille de l'entreprise.
 Source : Collis et coll., *The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters*, tableau 8.

Figure 3. Effectif moyen des sièges sociaux par 1 000 employés, certains pays



Source : Collis et coll., *International Differences in the Size and Roles of Corporate Headquarters: An Empirical Examination*, tableau 2.

Ces données traduisent deux influences opposées. D'un côté, les entreprises qui opèrent dans un seul pays, comme les entreprises de télécommunications et de services publics, ont tendance à avoir de gros sièges sociaux. Cependant, les gros sièges sociaux caractérisent aussi les entreprises qui ont un vaste rayonnement géographique. Même si les entreprises d'envergure mondiale peuvent confier des responsabilités décisionnelles à des filiales, elles requièrent un siège social plus important afin de coordonner l'ensemble de leurs activités à l'échelle mondiale. Étant donné les forces en présence, un siège social de

plus grande taille peut être l'indice soit d'une moins grande participation aux chaînes de valeur mondiales soit d'une participation plus importante à ces chaînes, selon la nature de l'entreprise.

Il y a des différences importantes entre pays pour ce qui est de l'effectif des sièges sociaux. Sauf en Allemagne, où les sièges sociaux ont tendance à avoir une taille similaire à celle des sièges sociaux américains, la plupart des pays européens de l'échantillon ont des sièges sociaux sensiblement plus restreints qu'aux États-Unis. Le Japon a tendance à avoir de très gros sièges sociaux, comme c'est le cas du Chili.

Pour exprimer ces observations en termes concrets, une entreprise européenne comptant 20 000 employés aura normalement 124 personnes à son siège social, comparativement à 255 pour une entreprise de taille similaire aux États-Unis et 467 au Japon. On a aussi constaté que, dans les sièges sociaux américains, les fonctions liées aux questions juridiques, fiscales et de trésorerie occupaient une plus grande place que dans le modèle européen, ce qui traduit peut-être une culture d'entreprise plus litigieuse. Les auteurs ont cité des différences culturelles et propres au pays d'accueil pour expliquer les écarts observés dans la taille des sièges sociaux²¹.

Ce qui attire les sièges sociaux

Les sièges sociaux sont attirés par les facteurs qui maximisent leur productivité. Ils cherchent à s'établir dans des centres qui facilitent la collecte et l'utilisation efficace de l'information et qui offrent par ailleurs un accès facile aux sources de financement et à du personnel compétent. L'emplacement des sièges sociaux subalternes sera plus vraisemblablement influencé par la proximité de la clientèle et/ou des installations de production efficace. En outre, les sièges sociaux subalternes souhaitent recueillir et utiliser l'information de façon efficace, et auront ainsi tendance à s'établir près des grands centres régionaux.

La fiscalité, sous forme de droits de douanes ou d'impôts sur le revenu des sociétés, peut aussi avoir une influence importante sur la localisation des sièges sociaux. Ainsi, la Californie accueille moins de grands sièges sociaux que le Texas surtout en raison de son régime fiscal plus lourd (impôt unitaire). À mesure que les barrières tarifaires sont tombées, l'importance relative des autres formes de fiscalité des entreprises a augmenté. Les changements importants dans la fiscalité des entreprises peuvent avoir un effet significatif sur les décisions des sièges sociaux.

L'accès à des moyens de traitement de l'information et à des ressources financières incite la plupart des sièges sociaux à graviter vers les villes. Deux forces d'agglomération aident à expliquer la concentration géographique des sièges sociaux. Premièrement, les grandes régions métropolitaines offrent une diversité d'entreprises et de services financiers de grande taille qui rendent plus efficaces les opérations des sièges sociaux. Deuxièmement, ces centres permettent aux sièges sociaux regroupés en grappes d'échanger de l'information et d'acquérir une meilleure perception des conditions du marché. Les villes sont également bien desservies par les infrastructures de réseaux sous forme de réseaux de télécommunications avancés et d'aéroports²².

Lovely et coll. ont testé empiriquement l'hypothèse selon laquelle le besoin de recueillir de l'information contribue à l'agglomération des sièges sociaux. Ils ont constaté

²¹ Collis et coll. *International Differences in the Size and Roles of Corporate Headquarters: An Empirical Examination*.

²² Bel et Fageda, « Getting There Fast », p. 471.

que la concentration spatiale des sièges sociaux est plus forte parmi les entreprises qui exportent vers des marchés difficiles que parmi les autres exportateurs, ou parmi les entreprises qui desservent le marché intérieur. Autrement dit, l'agglomération augmente avec le besoin d'obtenir de l'information au sujet de marchés relativement méconnus²³.

L'agglomération des sièges sociaux peut provoquer une augmentation des coûts des sièges sociaux alors que ceux-ci rivalisent et poussent les prix à la hausse. Pour cette raison, les entreprises limiteront souvent leurs sièges sociaux aux grands centres et disperseront les fonctions associées aux sièges sociaux subalternes dans des centres régionaux de taille moyenne de taille suffisamment importante pour soutenir de bonnes infrastructures de réseaux et attirer des personnes talentueuses. Tout facteur qui contribue à hausser les coûts des sièges sociaux par rapport à la valeur de l'entreprise freinera la création de sièges sociaux. Cela comprend les politiques publiques imprévisibles ou qui imposent un fardeau trop lourd ou une hausse soudaine de l'impôt des sociétés. Dans certains cas, cela pourrait inciter des sièges sociaux à reconfigurer les responsabilités entre le siège social principal et les sièges subalternes afin d'abaisser les coûts totaux des sièges sociaux. Dans des circonstances extrêmes, des sièges sociaux pourraient être amenés à changer d'emplacement.

Pourquoi les sièges sociaux déménagent-ils?

Les sièges sociaux déménagent ailleurs soit parce que leurs activités commerciales changent soit parce que le contexte d'affaires à l'endroit où ils sont situés a changé. Dans le premier cas, la situation la plus fréquente qui se présente est une fusion ou une acquisition qui donne lieu à une rationalisation des fonctions du siège social. Cela entraîne habituellement une rationalisation en faveur d'un centre, avec la réduction de la taille ou la fermeture du siège social de l'entreprise cible (celle qui a été acquise).

L'une des études les plus détaillées sur les mouvements de sièges sociaux a été réalisée par Strauss-Kahn et Vives pour les États-Unis. Utilisant une base de données englobant 30 000 sièges sociaux situés dans la partie continentale des États-Unis, les auteurs ont constaté qu'entre 1996 et 2001, 1 500 sièges sociaux s'étaient déplacés, un taux de 5 p. 100 sur la période ou de 1 p. 100 annuellement. Ils ont observé que les sièges sociaux avaient tendance à aller s'établir dans les régions métropolitaines offrant de bonnes installations aéroportuaires, de faibles taux d'impôt sur les sociétés, de bas salaires moyens, des niveaux élevés de services aux entreprises et une spécialisation dans le même secteur d'activité. Autrement dit, les facteurs qui attirent les sièges sociaux sont aussi ceux qui les incitent à déménager vers d'autres centres.

Strauss-Khan et Vives ont également noté que les sièges sociaux de plus grande taille (en termes de chiffre d'affaires) et plus jeunes (en termes de temps établi à un endroit donné) avaient tendance à se relocaliser plus souvent, comme les entreprises de plus grande taille (en termes de nombre de sièges sociaux), les entreprises étrangères ou celles résultant d'une fusion. Les sièges sociaux qui se trouvent déjà à un endroit offrant de bonnes installations aéroportuaires, de faibles taux d'impôt des sociétés et un regroupement important de sièges sociaux dans le même secteur d'activités ont tendance à y demeurer. Ainsi, si un centre a attiré un nombre suffisant de sièges sociaux, il est probable qu'il les conservera à moins, bien sûr, que des changements surviennent dans certains facteurs contextuels clés.

²³ Lovely et coll., « Information, Agglomeration and the Headquarters of U.S. Exporters ».

Tendances récentes au niveau des sièges sociaux

Comme dans les affaires en général, la fonction du siège social évolue constamment alors que les entreprises s'efforcent d'améliorer leur rendement.

Une tendance observée est que la répartition mondiale des sièges sociaux se déplace vers les pays en développement. C'est le résultat naturel de l'intégration des pays en développement aux chaînes de valeur mondiales. Tel que noté précédemment, le nombre de filiales étrangères de multinationales dans les pays en développement a augmenté rapidement ces dernières années. Cette expansion s'est accompagnée de la création de sièges sociaux régionaux de multinationales, dont le mandat est de superviser la production dans les nouveaux centres et d'assurer la distribution vers les marchés émergents.

Tableau 2. Changements au niveau des sièges sociaux : comparaison de quatre pays (% déclarant une hausse moins % déclarant une baisse)

Au cours des cinq dernières années	Allemagne	Royaume-Uni	États-Unis	Japon
Nombre d'employés	-14	-19	19	-39
Impartition	47	32	37	-3
Influence du siège social	2	15	27	s.o.
Services offerts	25	13	36	7
Nombre d'employés	-33	-22	-13	-70
Impartition	35	36	40	10
Influence du siège social	2	19	20	s.o.
Services offerts	14	3	30	8

Source : Collis et coll., *International Differences in the Size and Roles of Corporate Headquarters: An Empirical Examination*, tableau 7.

Dans le monde développé, une seconde tendance est apparue, à savoir la convergence croissante vers un modèle commun de siège social fondé sur celui des États-Unis. Collis et coll. ont constaté que les pays qui possèdent les plus gros sièges sociaux, comme le Japon et l'Allemagne, étaient les plus insatisfaits de leur rendement et, par conséquent, plus enclins à préconiser des réductions au niveau du personnel et de l'influence du siège social. Bien que les sociétés américaines aient des sièges sociaux de taille relativement grande, elles ont tendance à être plus satisfaites de leur rendement et, par conséquent, un nombre relativement restreint de ces sociétés ont indiqué qu'elles souhaiteraient réduire le personnel du siège social, tandis qu'une part plus importante des répondants s'est dit d'avis que l'influence des sièges sociaux augmenterait avec le temps.

Une dernière tendance, qui ressort de la recherche faite aux États-Unis, est l'éloignement des sièges sociaux des centres où les coûts sont élevés, au profit de centres régionaux possédant plusieurs des caractéristiques (fiscalité modérée, bonne infrastructure de réseaux) que les sièges sociaux jugent souhaitables, tout en comportant des coûts moins élevés. Bien que les grands centres tels que New York et Houston continuent d'être favorisés par les entreprises qui figurent sur la liste Fortune 500, ces centres subissent de plus en plus la concurrence de villes de taille moyenne comme Greensboro et Pittsburgh, qui présentent des caractéristiques attrayantes telles que des concessions fiscales et une infrastructure moderne.

Tableau 3. Gains et pertes nets de sièges sociaux dans les centres métropolitains aux États-Unis, 1996-2001

Région métropolitaine	Changement dans le nombre de sièges sociaux
Gains	
Greensboro-Winston-Salem-High Point	10
Pittsburgh	10
San Diego	7
Detroit-Ann Arbor-Flint	7
Phoenix-Mesa	6
Indianapolis	5
San Antonio	5
Dallas-Fort Worth	5
Raleigh-Durham-Chapel Hill	4
Nashville	4
Jacksonville	4
Pertes	
New York-New Jersey-Long Island	-32
Cleveland-Akron	-10
San Francisco-Oakland-San Jose	-8
Youngstown-Warren	-8
Minneapolis-St. Paul	-8
Philadelphie-Wilmington-Atlantic Ville	-7
Los Angeles-Riverside-Orange County	-7
Denver-Boulder-Greeley	-3
Tulsa	-3
Rochester	-3
Atlanta	-3
Allentown-Bethlehem-Easton	-3

Source : Strauss-Kahn et Vives, « Why and Where Do Headquarters Move? », p. 181.

Ces données révèlent que les sièges sociaux sont aujourd'hui plus dispersés et, dans certains cas, de plus petite taille, en réponse aux exigences des actionnaires qui réclament une plus grande valeur.

Tableau 4. Dix principales villes américaines selon le nombre de sièges sociaux d'entreprises figurant sur la liste Fortune 500, 2009

New York	43
Houston	27
Dallas	14
Atlanta	9
Chicago	9
Minneapolis	9
San Francisco	7
St. Louis	7
Charlotte	6
Los Angeles	6

Source : *Fortune*.

Où le Canada se situe-t-il?

Au cours de la vague de fusions et acquisitions survenue de 2005 à 2007, et en réponse à l'étude sur la compétitivité canadienne du Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, Statistique Canada a produit plusieurs études sur les sièges sociaux²⁴. Certaines de ces études sont fondées sur les données du Registre des entreprises de Statistique Canada, une base de données qui permet aux chercheurs d'étudier les sièges sociaux en tant qu'unité de gestion distincte. Les premiers travaux datent de 2007 et nous avons bénéficié de la mise à jour des données faites par Statistique Canada en 2009 aux fins de la présente étude.

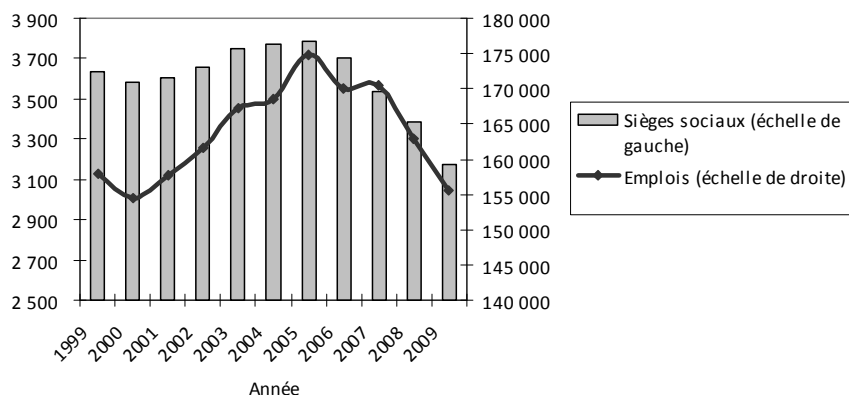
Tendances récentes

Le premier fait qui ressort des données mises à jour est que le nombre de sièges sociaux au Canada a diminué depuis 2005 et se situe maintenant à son niveau le plus bas en dix ans. Le nombre de sièges sociaux a reculé de 17 p. 100 depuis 2005. Une raison qui explique cette tendance est la vague d'acquisitions étrangères survenue au cours de la période 2005-2007, qui a donné lieu à une certaine consolidation des sièges sociaux. Une deuxièmement raison est la récession mondiale de 2007, qui a entraîné une baisse du nombre de sièges sociaux à l'échelle planétaire. Cependant, comme d'autres l'ont démontré, l'évolution de la performance des entreprises a une influence beaucoup plus grande sur le nombre et la nature des sièges sociaux que les fusions et acquisitions²⁵.

²⁴ Beckstead et Brown, *L'emploi dans les sièges sociaux au Canada, de 1999 à 2005*; Baldwin, Beckstead et Gellatly, *Liaisons globales : les multinationales au Canada*.

²⁵ Bloom et Grant, *Hollowing Out – Myth and Reality: Corporate Takeovers in an Age of Transformation*, vol. 1.

Figure 4. Nombre de sièges sociaux et emploi dans les sièges sociaux au Canada, 1999-2009



Source : Base de données du Registre des entreprises de Statistique Canada, série spéciale.

Tableau 5. Taille moyenne des sièges sociaux au Canada, par secteur, 2009

Agriculture, forêt, pêche et chasse	7
Extraction minière, pétrolière et gazière	50
Services publics	351
Construction	17
Fabrication	68
Commerce de gros	39
Commerce de détail	28
Transport et entreposage	84
Industries de l'information et de la culture	58
Finances et assurances	106
Immobilier, location et location-bail	22
Services professionnels, scientifiques et techniques	34
Gestion de sociétés et d'entreprises	187
Administration et soutien, gestion des déchets et services d'assainissement	28
Arts, divertissements et loisirs	20
Hébergement et services alimentaires	14
Autres services (sauf l'administration publique)	15

Source : Base de données du Registre des entreprises de Statistique Canada, série spéciale.

La moitié de la diminution du nombre de sièges sociaux est imputable à deux secteurs : le commerce de détail (28 p. 100 du déclin) et la fabrication (22 p. 100). Puisque les sièges sociaux des entreprises de fabrication sont habituellement trois fois plus grands que les sièges sociaux des entreprises de commerce de détail, la fabrication est responsable de près de 60 p. 100 de la baisse de l'emploi dans les sièges sociaux. Cela vient corroborer

l'opinion selon laquelle le déclin des sièges sociaux et de l'emploi dans les sièges sociaux est étroitement lié aux forces récessionnaires qui ont durement frappé ces deux secteurs.

Le profil de l'évolution des sièges sociaux au Canada par secteur est, dans l'ensemble, conforme à la situation internationale : les entreprises de services publics et de services financiers ont de sièges sociaux de taille particulièrement grande. La principale exception est le secteur de la « gestion de sociétés », c'est-à-dire les conglomérats. Selon les données de Statistique Canada, ce secteur a historiquement eu un petit nombre de sièges sociaux de taille relativement limitée. Cependant, en 2008-2009, on a observé une augmentation significative du nombre de sièges sociaux, de l'emploi dans les sièges sociaux et de la taille des sièges sociaux dans ce secteur.

En moyenne, les sièges sociaux au Canada emploient 49 personnes, ce qui est légèrement plus élevé qu'en 1999. Les données du Registre des entreprises ne sont pas rigoureusement comparables aux données internationales de Collis et coll., qui sont fondées sur le ratio de l'emploi dans les sièges sociaux à l'effectif total. Cependant, une recherche menée pour le secteur canadien de la fabrication a révélé que l'effectif des sièges sociaux correspondait à environ 12 personnes par mille employés, ce qui placerait le Canada à peu près dans la même situation que les États-Unis. Cela n'est pas étonnant compte tenu des similitudes qui existent entre les cultures d'affaires et les méthodes de gestion canadiennes et américaines²⁶.

Les entreprises canadiennes comptent pour environ 3 fois plus de sièges sociaux que les entreprises étrangères. Cela s'explique par le fait qu'il y a plus de sociétés de propriété canadienne au Canada que de sociétés de propriété étrangère et aussi parce que les entreprises canadiennes ont souvent de multiples sièges sociaux au Canada. Néanmoins, les sièges sociaux étrangers ont tendance à être un peu plus grands que les sièges sociaux canadiens, avec un effectif d'environ 60 employés par siège social. Mais si les entreprises étrangères emploient en moyenne plus de gens, elles ont un impact plus incertain sur l'emploi lié aux sièges sociaux. D'un côté, l'arrivée d'une entreprise étrangère à la suite d'une acquisition peut entraîner une diminution de la taille du siège social canadien. C'est ce qui est survenu après la vague d'acquisitions étrangères d'entreprises canadiennes en 2005-2006. De l'autre côté, les entreprises étrangères sont à l'origine de la plus grande partie de la croissance de l'emploi dans les sièges sociaux sur la période 1999-2005 parce qu'elles ont accru leur présence sur le marché canadien en y implantant de nouveaux sièges sociaux²⁷.

Roulement

Cette évolution au niveau des grandes lignes dissimule un mouvement considérable dans le nombre de sièges sociaux. Ainsi, Beckstead et Brown ont constaté que 37 p. 100 des sièges sociaux présents en 1999 n'existaient plus en 2005²⁸. Par contre, les sièges sociaux disparus ont été remplacés par les 38 p. 100 nouveaux sièges sociaux qui n'existaient pas en 1999. Cela semble vouloir dire que sur une période de 6 ans, il y a eu un roulement d'environ 40 p. 100 des sièges sociaux. Comme nous l'évoquons ci-dessous, il y a un taux de roulement beaucoup plus élevé parmi les sièges sociaux découlant de

²⁶ Calculs fondés sur des données de Baldwin et Brown, *Multinationales étrangères et effectif des sièges sociaux des entreprises canadiennes de fabrication*, p. 12.

²⁷ Beckstead et Brown, *L'emploi dans les sièges sociaux au Canada de 1999 à 2005*.

²⁸ *Ibidem*, p. 12.

l'évolution des conditions d'affaires que le déménagement de sièges sociaux d'un endroit à un autre, qui est habituellement d'environ 1 p. 100 par année.

Agglomération urbaine

La recherche montre que les sièges sociaux ont tendance à se regrouper dans les villes. Il est utile d'examiner comment les villes canadiennes sont parvenues à attirer et à conserver des sièges sociaux. Nous avons examiné sept grands centres urbains : Montréal, Ottawa-Gatineau, Toronto, Winnipeg, Edmonton, Calgary et Vancouver.

Tableau 6. Sièges sociaux et emploi dans les sièges sociaux, certaines villes, 1999 et 2009

	Sièges sociaux		Emploi	
	1999	2009	1999	2009
Toronto	826	793	49 649	54 435
Montréal	596	443	36 763	32 840
Vancouver	355	279	16 894	10 094
Calgary	279	253	11 815	15 697
Edmonton	139	132	2 972	3 790
Winnipeg	114	105	7 410	5 881
Ottawa-Gatineau	100	83	3 634	4 369
Total des 7 centres	2 409	2 088	129 137	127 106
Part des 7 centres, total canadien (%)	66	57	81	82

Source : Base de données du Registre des entreprises de Statistique Canada, série spéciale.

Au total, les sept grands centres ont perdu des sièges sociaux au cours de cette période, tant en chiffres absolus que par rapport aux autres centres canadiens, comme en témoigne le nombre décroissant de sièges sociaux et la part décroissante du nombre total des sièges sociaux au Canada représentée par ces villes. Pourtant, elles ont réussi à maintenir leur part de l'emploi dans les sièges sociaux. Cela signifie que les grandes villes canadiennes conservent les sièges sociaux de plus grande taille et ont tendance à perdre les sièges sociaux plus petits. La taille moyenne des sièges sociaux dans les grandes villes a en effet augmenté, passant de 53 à 60 au cours de la période 1999-2009. Étant donné que 2009 coïncidait avec la fin de la récession, on peut penser que les sièges sociaux de plus petite taille pourraient être plus sensibles aux coûts plus élevés d'un grand centre au cours du cycle économique.

Durant la dernière décennie, tant Montréal que Vancouver ont connu une baisse significative du nombre de sièges sociaux et de l'emploi dans les sièges sociaux. Dans le cas de Montréal, la situation pourrait être liée aux préoccupations des entreprises au sujet d'une situation politique relativement incertaine. À Vancouver, le défi est le coût de la vie relativement élevé. Les études publiées montrent que les deux facteurs ont tendance à influencer sur le nombre des sièges sociaux et sur le niveau d'emploi dans les sièges sociaux.

Comparaisons internationales

Il est difficile de comparer les sièges sociaux entre pays en raison de l'emploi de définitions différentes de la notion de siège social. Cela dit, il n'est pas clair que le nombre de sièges sociaux est aussi important que la nature des sièges sociaux. Comme nous l'avons déjà soutenu, les avantages découlant des sièges sociaux sont étroitement liés à leur taille, à

leur engagement sur le marché mondial et au fait que le pays ait tendance à abriter des grappes de sièges sociaux similaires. Ces types de grands sièges sociaux regroupés en grappes et ayant un rayonnement mondial ont tendance à représenter une petite fraction du total.

À titre d'illustration, l'Institut de la compétitivité et de la prospérité a tenté de trouver des entreprises de propriété canadienne dont le siège social est situé au pays et qui pourraient figurer parmi les « chefs de file mondiaux ».

Tableau 7. Chefs de file mondiaux dont le siège social est au Canada, avril 2008

Abitibi Bowater	Cott	Major Drilling	Shawcorp
Agrium	Couche-Tard	Financière Manuvie	Sierra Wireless
Ahton-Potter (MDC)	Dalsa	McCain	SMART Technologies
Atco	Exfo Electro-Optical Engineering	MDS	SNC-Lavalin
ATS	Finning International	Methanex	Spectra Premium Industries
Barrick Gold	Fording (Elk Valley Coal)	Mitel	SunGro Horticulture
Bombardier	Garda World	Norbord	TD Waterhouse
CAE	Gildan	North American Fur Auctions	Teck-Cominco
Cameco	Goldcorp	Nortel	Tembec
Canam, Les aciers	Harlequin (Torstar)	Nova Chemicals	Thompson Creek Metals (Blue Pearl)
Canfor	Husky Injection Molding	Open Text	Thomson Corporation
CCL Industries	Imax	Patheon	Timminco
Celestica	Jim Pattison Group	Peerless Clothing	TLC Vision
CGI	Maax Holdings	Pollard Holdings LP	Transat A.T.
CHC Helicopter	MacDonald Dettwiler	Potash Corp.	Trimac
ChemtradeLogistics	Magna	Premier Tech	Velan
Cinram	Magnequench (Neo Material Technologies)	Quebecor World	Westcast Industries
Cirque du Soleil		Research In Motion	Weston Foods
CN Rail		Ritchie Bros. Auctioneers	Zarlink
Connors Bros.		Scotia Mocatta	

Source : Institut de la compétitivité et de la prospérité, *Flourishing in the Global Competitiveness Game*.

L'Institut définit un chef de file mondial en fonction du chiffre d'affaires (plus de 100 millions de dollars) et de la part de marché (parmi les cinq premiers en termes de segments du marché mondial). En avril 2008, le Canada comptait 77 chefs de file mondiaux. C'est le double du chiffre observé en 1985, mais une baisse par rapport au sommet de 83 enregistré en 2003. D'une façon ou d'une autre, le nombre de « chefs de file mondiaux » ne représente qu'une modeste fraction des 2 000 entreprises de propriété canadienne dont le siège social est situé au Canada. Et seulement quelques-uns de ces chefs de file mondiaux figuraient sur la liste en 1985, ce qui incite à penser que l'émergence de nouvelles entreprises comme le Cirque du Soleil, Research In Motion, Open Text et Finning International est un facteur très important dans le nombre et la taille des grands sièges sociaux.

Une autre mesure pertinente est la part des grands sièges sociaux mondiaux détenue par le Canada, tel qu'il ressort de la liste Fortune Global 500 des plus grandes entreprises

dans le monde. En 2009, 14 sociétés canadiennes figuraient sur cette liste. Cependant, la plupart ont une taille relativement modeste en termes mondiaux et/ou sont orientées principalement vers le marché canadien. Seulement 4 de ces 14 entreprises sont à la fois de grande taille et considérées comme des « chefs de file mondiaux », selon la définition de l'Institut de la compétitivité et de la prospérité. Ainsi, même si la représentation des entreprises canadiennes semble correspondre à la part de la production mondiale détenue par le Canada (2,5 p. 100), cette part semble refléter la taille du marché local du Canada et sa dotation en ressources naturelles plus que les ambitions et les activités mondiales de ses sociétés.

Tableau 8. Entreprises figurant sur la liste Fortune Global 500 dont le siège social est au Canada, 2009

Pays Rang	Société	Rang Fortune Global 500	Chiffre d'affaires (M \$)	Ville	Leader mondial?
1	Banque Royale du Canada	211	36 616	Toronto	
2	Power Corp. du Canada	226	35 125	Montréal	
3	George Weston	254	32 361	Toronto	x
4	Financière Manuvie	276	30 948	Toronto	x
5	EnCana	284	30 064	Calgary	
6	Suncor Énergie	325	27 680	Calgary	
7	Petro-Canada	340	26 054	Calgary	
8	Banque Scotia	343	25 944	Toronto	
9	Onex	353	25 207	Toronto	
10	Banque Toronto-Dominion	354	25 070	Toronto	
11	Magna International	384	23 704	Aurora	x
12	Husky Energy	396	23 162	Calgary	
13	Bombardier	468	19 721	Montréal	x
14	Banque de Montréal	479	19 365	Toronto	

Sources : *Fortune*, Conference Board of Canada.

En guise de comparaison, les Pays-Bas constituent un bon exemple d'une économie de taille relativement limitée qui accueille de grands sièges sociaux orientés vers le marché mondial. Ce pays a un produit intérieur brut équivalant à la moitié de celui du Canada. Pourtant, il abrite (avec la Grande-Bretagne) la société Royal Dutch Shell, la plus importante entreprise mondiale selon le chiffre d'affaires en 2009. En outre, on y retrouve le groupe ING, chef de file des services financiers, ainsi que EADS, une entreprise aérospatiale, et le géant de l'électronique, Royal Phillips.

Ces entreprises hollandaises sont plus grandes et ont une orientation plus planétaire que toute entreprise dont le siège social est situé au Canada. Même si les Pays-Bas comptent deux fois moins d'entreprises sur la liste Fortune Global 500, le chiffre d'affaires combiné de ces entreprises dépasse de plus de 650 milliards de dollars É.-U. celui des quatorze entreprises canadiennes qui figurent sur cette liste²⁹.

²⁹ Calculé à partir de *Fortune Global 500, 2009*.

Cela est important parce que la taille d'une entreprise compte : les chaînes de valeur mondiales sont, de façon disproportionnée, créées par de grandes sociétés multinationales. Les 100 plus grandes multinationales non financières détiennent entre 10 et 15 p. 100 des avoirs étrangers, des ventes et de l'emploi de l'ensemble des multinationales dans le monde³⁰. Elles ont vu leur part des avoirs étrangers augmenter de façon constante au cours des 20 dernières années. Ainsi, même si les Pays-Bas ont moins de sièges sociaux que le Canada, la taille de leurs entreprises les plus grandes signifie que leurs sièges sociaux ont plus de chance de prendre des décisions importantes au sujet des chaînes de valeur mondiales. Et les retombées qui découlent de ces entreprises sont aussi probablement plus importantes.

Constatations qui ressortent des entrevues

Au sujet des entrevues

Afin d'explorer plus à fond la relation entre les sièges sociaux et les chaînes de valeur mondiales, 10 dirigeants d'entreprises appartenant à de grandes sociétés ont été interviewés. Les entreprises ont été choisies en fonction de leur diversité; nous voulions inclure des grandes entreprises d'envergure mondiale ayant des opérations au Canada et des entreprises nationales dont les chaînes d'approvisionnement ont une portée de plus en plus mondiale. Ces entrevues visaient à approfondir notre appréciation qualitative de la façon dont les entreprises prennent des décisions au sujet de leurs sièges sociaux et de leur participation aux chaînes de valeur mondiales. Étant donné la taille modeste de l'échantillon, nous n'avons pas cherché à tirer des généralisations de ce que nous avons appris de l'expérience de ces entreprises. Plutôt, les entrevues étaient destinées à mieux saisir les décisions de gestion à l'origine du nombre et de l'emplacement des sièges sociaux et de leurs rapports avec les chaînes de valeur mondiales.

Dans l'encadré 2 ci-dessous, nous décrivons l'échantillon de ces 10 entreprises. Toutes les personnes interrogées représentaient des entreprises ayant un chiffre d'affaires important; la plus petite avait des recettes annuelles d'un peu plus de 3 milliards de dollars. Les entreprises de cette taille ont tendance à avoir des chaînes d'approvisionnement plus complexes que les entreprises de plus petite taille. Les entrevues ont été menées avec des hauts dirigeants responsables des chaînes d'approvisionnement. À titre de cadres supérieurs, ces personnes avaient une très bonne connaissance des facteurs qui déterminent l'emplacement d'un siège social. Et comme elles avaient une responsabilité directe pour les chaînes d'approvisionnement, elles étaient également bien placées pour faire des commentaires sur l'évolution des chaînes de valeur de leur entreprise et, en particulier, de la relation entre la configuration des sièges sociaux et les chaînes de valeur.

³⁰ Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), *Rapport sur l'investissement dans le monde*, p. 18.

Encadré 2. Au sujet des personnes interrogées (n=10)

Taille de l'entreprise	<i>Faible</i>	<i>Élevée</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
Chiffre d'affaires (M \$)	3 100 \$	110 500 \$	29 428 \$	40 413
Capitalisation boursière (M \$)	4 300 \$	167 650 \$	35 957 \$	51 303
Effectif (millier)	3	405	115	155
Secteurs				
Sociétés aériennes				
Matériel et services informatiques				
Ingénierie (2)				
Matériel (2)				
Fournitures médicales				
Extraction minière				
Commerce de détail				
Télécommunications				
Orientation				
Nationale	2			
Multinationale	2			
Transnationale	4			
Mondiale	2			
	<i>Faible</i>	<i>Élevé</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
<i>Nombre de pays où l'entreprise...</i>				
a des activités	1	175	57	59
achète des intrants	3	85	28	28
vend ses produits	1	110	48	48
<i>Le principal siège social est situé ...</i>				
au Canada	4			
à l'étranger	6			

Une des conditions de leur participation était que les entreprises ne soient pas nommées pour des raisons de confidentialité commerciale. Étant donné que l'analyse portait sur les grands thèmes plutôt que sur les détails de chaque cas, ces entreprises sont désignées à l'aide de descripteurs génériques.

Principaux thèmes qui ressortent des entrevues

L'avantage de la méthodologie de l'entrevue est qu'elle permet de faire ressortir des nuances qui se perdent dans une analyse statistique pure. Le fait est que les stratégies des entreprises et les transformations qu'elles subissent peuvent être très difficiles à catégoriser et toute tentative en ce sens aboutit inévitablement à simplifier les choses. Pourtant, les stratégies d'entreprises complexes sont le principal déterminant du nombre de sièges sociaux et de la configuration des chaînes de valeur mondiales.

Deux grands thèmes émergent des entrevues. Premièrement, il existe clairement des pressions qui incitent les entreprises à transformer leurs chaînes de valeur mondiales pour demeurer concurrentielles. Deuxièmement, le nombre de sièges sociaux est moins important que ce que font ces sièges sociaux. La seule présence d'un siège social de grande

entreprise ne signifie pas que celle-ci est engagée dans une chaîne de valeur mondiale. En outre, l'accent mis sur le mouvement des sièges sociaux d'un endroit à un autre est moins important que la transformation du rôle des sièges sociaux. En fait, ces rôles changent beaucoup plus rapidement que l'emplacement des sièges sociaux comme tel.

Il y a manifestement une tendance parmi toutes les entreprises interviewées à s'ouvrir de plus en plus sur le monde, ce qui est en grande partie la conséquence de l'émergence économique du monde en développement. Les pays en développement représentent des sources très attrayantes d'intrants et, progressivement, ils deviennent aussi des marchés de destination plus alléchants. L'intégration des pays en développement, en particulier ceux d'Asie, dans les chaînes de valeur mondiales a eu un impact sur toutes les entreprises de notre échantillon. Mais la question est de savoir si cette intégration a joué un rôle dans les transformations qu'a subies l'entreprise et, plus particulièrement, les rapports entre le siège social principal et les sièges sociaux des filiales.

Engagement dans les chaînes de valeur mondiales

Les entreprises interrogées différaient de façon significative pour ce qui est de la mesure dans laquelle elles sont engagées dans des chaînes de valeur mondiales. À une extrémité, il y a de grandes entreprises nationales sous contrôle canadien qui sont très peu engagées dans des chaînes de valeur mondiales. À l'autre bout du continuum, on retrouve de grandes entreprises étrangères profondément engagées dans des chaînes de valeur mondiales et dont les opérations canadiennes sont une composante de cet engagement.

Les entreprises canadiennes fortement réglementées et orientées vers le marché intérieur, comme les entreprises de télécommunications, des services publics et de services financiers au détail sont essentiellement désengagées des chaînes de valeur mondiales, ce qui n'est pas étonnant. Par contre, les détaillants nationaux ont été incités à s'approvisionner sur les marchés mondiaux pour des raisons de compétitivité au niveau des coûts. Dans certains cas, cela les a amenés à étendre leurs chaînes d'approvisionnement vers l'Asie de l'Est et, dans une moindre mesure, l'Inde. Initialement, elles l'ont fait dans le cadre de contrats d'achat traditionnels. Mais à mesure que la gamme et la qualité des produits importés a évolué, ces détaillants ont été amenés de plus en plus à établir des sièges sociaux régionaux pour coordonner l'approvisionnement dans les pays où ils achètent des produits.

À titre d'exemple, un grand détaillant canadien nous a affirmé qu'il était engagé dans un tel processus depuis une dizaine d'années. L'entreprise a établi un siège social régional pour les activités de fabrication à Shanghai et un autre pour la logistique à Hong Kong. Le rôle du siège social de Shanghai est de gérer les relations avec les fournisseurs régionaux de façon à contrôler la qualité et les calendriers de production. Le rôle du siège social de Hong Kong est de s'assurer que les biens parviennent à temps sur le marché canadien.

Environ le quart des sièges sociaux canadiens (et le tiers de l'emploi des sièges sociaux) est associé à des filiales étrangères. Cela représente une légère augmentation du nombre de filiales au lendemain de la vague d'acquisitions étrangères d'entreprises canadiennes entre 2005 et 2007. De nombreuses filiales ont été créées essentiellement pour s'occuper des ventes et de la commercialisation, avec un mandat géographique restreint au Canada, par exemple le matériel de bureau. Certaines entreprises de propriété étrangère ont fait un pas supplémentaire en établissant des installations de fabrication locales, par exemple dans les secteurs des services informatiques, de l'automobile et des produits pharmaceutiques.

Compte tenu de la tendance à la mondialisation parmi les grandes entreprises, la question qui se pose est donc : Comment une filiale canadienne s'insère-t-elle dans ce processus? Il est très difficile pour les filiales qui s'occupent essentiellement des ventes et de la commercialisation de transformer leur rôle pour devenir des acteurs plus essentiels dans la chaîne de valeur mondiale d'une entreprise d'envergure mondiale. Mais un dirigeant d'entreprise a observé le contraire : il y a une tendance à réduire les responsabilités de ces filiales de ventes canadiennes. La raison en est qu'il est maintenant possible de céder en sous-traitance diverses fonctions administratives (p. ex. la comptabilité) dans des pays où les coûts sont moins élevés, alors qu'elles étaient auparavant organisées marché par marché au sein des filiales locales.

Les filiales qui ont des responsabilités opérationnelles au-delà de la commercialisation et des ventes semblent être en meilleure position pour se transformer parallèlement à l'entreprise mondiale et, par conséquent, pour occuper un créneau précieux. Ainsi, nous avons parlé au représentant d'une entreprise pharmaceutique qui a maintenant intégré ses activités de recherche-développement canadiennes aux projets mondiaux de recherche-développement de la société mère. Cela signifie que les chercheurs canadiens participent à des projets de recherche-développement d'envergure beaucoup plus grande.

De façon similaire, une société d'ingénierie a réussi à positionner ses opérations canadiennes dans des projets internationaux qui desservent des clients partout dans le monde. Si la filiale canadienne est considérée comme ayant une expertise dans les systèmes d'information sur la santé (une spécialité canadienne), cette expertise sera alors mise à contribution dans l'ensemble des projets de même nature entrepris à l'étranger par la société-mère. Dans ces cas, il y a une fluidité beaucoup plus grande dans la façon dont les ressources de l'entreprise sont organisées de manière à répondre aux besoins de la clientèle.

De nombreuses façons d'ajouter de la valeur

On peut avoir tendance à considérer que les structures organisationnelles prédéterminent les rapports et le partage des rôles entre le siège social de la société-mère et les sièges sociaux des filiales. L'obtention d'un mandat de produit mondial, par exemple, est considérée comme une « bonne chose » pour un pays. Cela peut être vrai, mais l'accent mis sur les mandats mondiaux néglige les autres façons dont le siège social d'une entreprise ajoute de la valeur. Dans les exemples qui précèdent, il n'y a pas de « mandats de produits mondiaux » en soi, mais plutôt de mandats qui évoluent constamment en fonction des besoins des clients. Lorsque la filiale canadienne intervient pour répondre à ces besoins en raison de son expertise et de ses capacités cela est, par définition, un volet important de la chaîne de valeur mondiale.

Un aspect de l'ajout de valeur souvent ignoré est l'amélioration des procédés. Une entreprise d'ingénierie nous a raconté comment l'entreprise canadienne était perçue comme ayant une expertise dans certains procédés d'importance critique (comme les six méthodes Sigma d'amélioration des procédés). Cette expertise méthodologique a été appliquée partout dans le monde et a contribué beaucoup à la valeur de l'entreprise. Encore une fois, cela s'inscrit dans la « chaîne de valeur mondiale » mais sans être lié directement à la chaîne d'approvisionnement.

Penchant favorable pour le pays d'origine?

Parmi ceux qui sont en faveur d'attirer un plus grand nombre de sièges sociaux au Canada ou dans une ville en particulier, plusieurs ont tendance à croire qu'il y a un

penchant favorable pour le pays d'origine dans les décisions de gestion prises par les sièges sociaux en matière d'achats et de création de chaînes de valeur mondiales. Les personnes que nous avons interrogées étaient réparties à peu près également entre celles qui pensaient qu'il y avait un penchant favorable pour le pays d'origine dans les pratiques d'achat et celles qui étaient d'avis que ces décisions étaient fondées uniquement sur des facteurs commerciaux. Le déterminant clé semble être l'importance de l'écart de coût entre l'option canadienne et l'option étrangère en matière d'approvisionnement. Si un fournisseur canadien dessert déjà une entreprise canadienne, cette relation a peu de chance d'être rompue à cause d'un modeste écart de prix. En d'autres termes, lorsque les considérations économiques sont à peu près équilibrées, il y a un certain préjugé favorable au pays d'origine, peut-être plus en raison de la sûreté et de la commodité des relations existantes avec des fournisseurs établis à proximité que pour une question de sentiment national. Mais les écarts de prix importants auront vraisemblablement un impact très significatif sur ces relations pour la simple raison que l'entreprise ne pourra demeurer concurrentielle si elle continue de faire affaire avec des fournisseurs à coût élevé.

C'est la raison pour laquelle la Chine, notamment, a eu un effet aussi puissant sur les chaînes de valeur mondiales. Les fournisseurs chinois peuvent souvent produire à une fraction du coût des fournisseurs canadiens. Selon un détaillant que nous avons interrogé, cette différence pousse les fournisseurs canadiens vers trois créneaux où ils possèdent un avantage sur le marché national : les produits de haute qualité, les produits qui nécessitent des stocks très réduits mais où l'approvisionnement instantané est important, et les produits qui ont un ratio poids/volume élevé par rapport à leur valeur (comme les détergents pour la lessive), ce qui rend leur transport onéreux pour les fournisseurs étrangers. Un fabricant de produits pharmaceutiques a soutenu qu'il y a encore beaucoup d'inquiétude au sujet du contrôle de la qualité en Chine et que, par conséquent, la Chine ne déplacera pas les fabricants nord-américains du marché des produits pharmaceutiques.

Comment le Canada peut-il s'engager davantage?

Les personnes interrogées ont indiqué clairement que les grandes entreprises d'envergure mondiale sont des plateformes de première importance pour la participation à des chaînes de valeur mondiales. Le Canada peut soit développer par ses propres moyens de telles entreprises engagées à l'échelle mondiale soit passer par les grandes entreprises existantes pour ajouter de la valeur en participant à leurs chaînes de valeur mondiales. Il importe moins de savoir si l'entreprise est de propriété canadienne ou étrangère. Ce qui compte davantage est de savoir si l'entreprise d'envergure mondiale est un chef de file en innovation et si l'entreprise canadienne est un acteur important dans la chaîne de valeur mondiale.

Le représentant d'une importante filiale minière qui a récemment été transformée d'une entreprise de propriété canadienne en une filiale de propriété étrangère a jeté un peu de lumière sur cet aspect. Bien que la filiale minière ait, à première vue, un mandat réduit (lié à un métal particulier), de bien des façons elle participe davantage aux chaînes de valeur mondiales qu'avant son acquisition. Ainsi, l'entreprise qui en a fait l'acquisition a apporté une philosophie de gestion qui consiste à décentraliser les décisions en matière d'achat, contrairement au modèle d'approvisionnement centralisé de l'ancienne entreprise canadienne. Cela signifie que les responsables locaux au Canada ont un plus grand pouvoir discrétionnaire dans les décisions relatives à leur chaîne d'approvisionnement. De plus, la nouvelle entreprise a une empreinte mondiale beaucoup plus étendue que la société acquise. Cela veut dire que les gestionnaires et les ingénieurs miniers canadiens ont

beaucoup plus de chance de travailler à de très gros projets miniers d'envergure mondiale qu'avant l'acquisition.

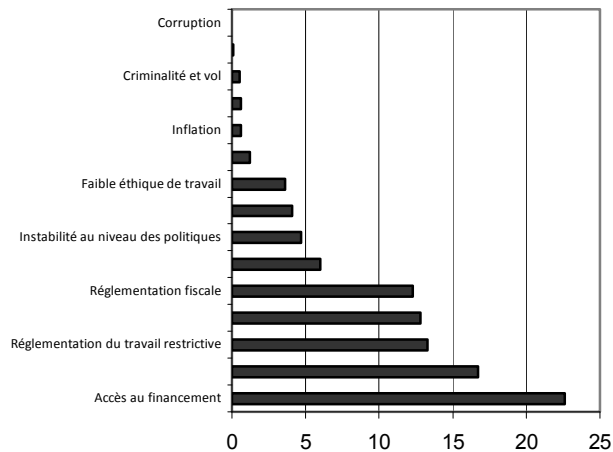
De façon générale, les entreprises canadiennes s'en tirent bien lorsqu'elles sont intégrées à de grandes entreprises innovatrices qui ont des systèmes de gestion décentralisés. Lorsque l'entreprise canadienne ajoute de la valeur en offrant des services administratifs de plus grande valeur, ce qui peut aller de la recherche-développement, à l'amélioration des procédés à une expertise fonctionnelle et à une expertise en gestion de projets, le Canada tire bien son épingle du jeu. Mais, manifestement, toutes les grandes sociétés qui ont des activités au Canada ne participent pas à ces mécanismes d'innovation et de prestation de services à l'échelle mondiale. Plusieurs grandes entreprises établies au Canada sont exclusivement axées sur le marché canadien ou, dans certains cas, sur le marché nord-américain. Les sièges sociaux des entreprises de ce genre créeront un certain nombre d'emplois, mais ceux-ci auront beaucoup moins de chance de participer aux types de procédés innovateurs qui ont une importance critique pour que le Canada puisse occuper un créneau dans les chaînes de valeur mondiales.

Que peuvent faire les gouvernements?

Les personnes interrogées ont confirmé que l'emplacement du siège social et les décisions relatives aux chaînes de valeur mondiales sont principalement déterminés par des facteurs historiques et commerciaux. La viabilité d'un siège social repose en définitive sur celle de l'entreprise. La plupart des entreprises commencent modestement, au stade entrepreneurial, et en raison de leur petite taille elles n'ont pas besoin d'avoir un siège social distinct. Cela explique pourquoi le nombre de sièges sociaux représente une petite fraction du nombre d'entreprises. Cependant, à mesure qu'elles prennent de l'expansion, les entreprises ont besoin d'avoir une fonction de gestion distincte et c'est là que les sièges sociaux apparaissent. Ainsi, les politiques qui sont bonnes pour les entreprises en croissance — une fiscalité peu élevée, une main-d'œuvre qualifiée, des marchés de capitaux liquides, de bonnes infrastructures publiques — sont bonnes également pour les sièges sociaux.

Il y a un roulement important des sièges sociaux. Comme nous l'avons indiqué, 40 p. 100 des sièges sociaux peuvent disparaître sur une période de six ans et sont remplacés par de nouveaux entrants. Les entreprises étrangères, notamment, sont attirées au Canada lorsque l'économie prospère. Ces entreprises ont représenté la part du lion de la croissance de l'emploi dans les sièges sociaux au cours de la période 1999-2005. Mais ces entrées et ces sorties ne devraient pas être interprétées comme des déplacements de sièges sociaux, car la recherche a montré que seulement environ 5 p. 100 des sièges sociaux déménagent sur une période de cinq ans. Au contraire, les entreprises étrangères établissent des filiales au Canada soit pour mieux rivaliser sur le marché national ou nord-américain, soit pour profiter des ressources naturelles et du capital humain que le Canada a à leur offrir. Une fois établies, elles ont, jusqu'à maintenant, peu bougé.

Figure 5. Facteurs les plus problématiques associés aux affaires au Canada, 2009, réponses pondérées (%)



Source : Forum économique mondial.

Ainsi, la politique des sièges sociaux est essentiellement une question de bonne politique d'affaires. Si le Canada améliore son contexte concurrentiel pour l'investissement des entreprises, il favorisera la création d'un plus grand nombre de sièges sociaux par des entreprises qui voudront y établir un siège social pour mieux gérer leurs investissements. Les personnes que nous avons interrogées ont indiqué que les gens d'affaires sont pour la plupart réfractaires à l'idée que le gouvernement intervienne activement pour attirer des sièges sociaux, par exemple en offrant des stimulants fiscaux. Ils ont manifesté un certain scepticisme au sujet de la capacité du gouvernement de sélectionner le « bon » type de sièges sociaux à attirer et redoutent la possibilité que les efforts du gouvernement pour inciter des sièges sociaux à venir s'établir au Canada n'aient une influence négative sur la situation des sièges sociaux.

Ainsi, les personnes interrogées favorisent des politiques plus générales qui font du Canada un endroit où il est avantageux d'investir. Cela signifie qu'il faut de bonnes politiques dans quatre domaines : la fiscalité, la compétitivité des entreprises, les infrastructures et la promotion de l'investissement entrant.

Selon le Forum économique mondial, le Canada souffre d'un taux d'imposition des sociétés relativement élevé et d'un piètre système de réglementation fiscale. Une autre étude a révélé que le Canada avait le troisième taux d'imposition le plus élevé sur l'investissement des entreprises : 36,6 p. 100 contre une moyenne de 20,6 p. 100 (pour 30 pays)³¹. Mais les États-Unis sont aussi un pays où le taux d'imposition est relativement élevé, comme c'est le cas de l'Allemagne. La différence entre le Canada et ces pays est que le premier accueille à l'heure actuelle moins de sièges sociaux de grandes entreprises multinationales et suffisamment d'entreprises figurant sur la liste des 100 plus grandes entreprises mondiales possédant de très vastes opérations au niveau international. Cette

³¹ Martin et Nixon, « A Prescription for Canada: Rethink Our Tax Policy ».

réalité a été reconnue par le gouvernement fédéral, qui s'est donné comme objectif de faire du Canada le pays ayant le taux légiféré d'imposition des sociétés le plus bas du G7.

Comme l'a noté le Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, le Canada profiterait de réformes au niveau des politiques qui sont pertinentes à la compétitivité des entreprises³². Cela englobe la modernisation du système de brevets et de droits d'auteur, y compris des améliorations aux lois canadiennes contre la contrefaçon et la piraterie. Le Groupe d'étude a aussi préconisé un examen de la politique canadienne axée sur des restrictions sélectives à l'investissement dans certains secteurs. Le Canada maintient des restrictions particulières à l'investissement étranger dans cinq industries : les transports, les industries culturelles, la radiodiffusion et l'uranium; les services financiers ont leurs propres restrictions en matière de propriété dans la mesure où leur propriété doit être largement diffuse. Un assouplissement de ces régimes exposerait les entreprises canadiennes à une plus grande concurrence et pourraient inciter un plus grand nombre de sièges sociaux à venir s'établir au Canada.

La recherche montre que les sièges sociaux ont tendance à s'agglomérer dans les centres urbains. L'infrastructure qui rend ces centres viables et qui leur permet d'être en lien avec d'autres centres urbains (de bons aéroports et de bonnes infrastructures routières et de télécommunications) est un facteur critique pour attirer des sièges sociaux. Une approche serait de permettre aux villes d'avoir d'autres sources de financement sûres au-delà des impôts fonciers et des frais d'utilisation. En donnant aux villes de meilleures possibilités de pourvoir à leur propres infrastructures, comme c'est le cas de nombreuses villes américaines, cela permettrait de les rendre beaucoup plus attrayantes comme centres pour les sièges sociaux, ce qui pourrait stimuler la création de nouveaux sièges sociaux et, dans certains cas, attirer des sièges sociaux existants dans nos grandes villes.

Enfin, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) est activement engagé dans la « promotion » du Canada auprès des entreprises étrangères par l'intermédiaire de son bureau Investissement au Canada. Celui-ci a commencé à faire bon usage des renseignements sur les marchés pour cibler des entreprises étrangères susceptibles d'être intéressées à établir leur siège social au Canada. Le bureau pourrait exploiter plus systématiquement les indices qui transpirent de ces renseignements commerciaux pour solliciter activement les entreprises candidates. Bien souvent, le Canada se retrouve sous le radar des entreprises étrangères et un effort de promotion bien organisé pourrait apporter des dividendes. Les Canadiens hésitent souvent à vanter leur expertise. Mais une telle promotion sera de plus en plus nécessaire pour nous démarquer dans un monde où les chaînes de valeur mondiales évoluent constamment. Promouvoir notre expertise pourrait aider à hausser la part des sièges sociaux d'entreprises qu'obtient le Canada et à renforcer le rôle qu'il est appelé à jouer dans les chaînes de valeur mondiales.

³² Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, *Foncer pour gagner*.

Bibliographie

- Aksoy, Asu et Neil Marshall (1992). « The Changing Corporate Head Office and its Spatial Implications », *Regional Studies*, vol. 26, n° 2, p. 149-162.
- Baldwin, John R., Desmond Beckstead et Guy Gellatly (2007). *Liaisons globales : les multinationales au Canada : aperçu des recherches à Statistique Canada*, Ottawa, Statistique Canada, n° 11-622-MIF au catalogue – N° 14, Ottawa, Statistique Canada.
- Baldwin, John R., Desmond Beckstead et W. Mark Brown (2003). *Exode, rationalisation ou concentration? Analyse des sièges sociaux au Canada, 1999 à 2002*, n° 11F0027MIF au catalogue – N° 019, Ottawa, Statistique Canada.
- Baldwin, John R. et W. Mark Brown (2005). *Multinationales étrangères et effectif des sièges sociaux des entreprises canadiennes de fabrication*, n° 11F0027MIF au catalogue – N° 034, Ottawa, Statistique Canada.
- Baldwin, John et Wulong Gu (2008). *Impartition et délocalisation au Canada*, n° 11F0027F au catalogue, Ottawa, Statistique Canada.
- Beckstead, Desmond et W. Mark Brown (2006). *L'emploi dans les sièges sociaux au Canada, de 1999 à 2005*, n° 11-624-MIF au catalogue – N° 014, Ottawa, Statistique Canada.
- Bloom, Michael et Grant Michael (2008). *Hollowing Out – Myth and Reality: Corporate Takeovers in an Age of Transformation*, vol. I et II, Ottawa, Conference Board du Canada.
- Bel, Germà et Xavier Fageda (2008). « Getting There Fast: Globalization, Intercontinental Flights and Location of Headquarters », *Journal of Economic Geography*, vol. 8, n° 4, p. 471-495.
- Birkinshaw, J., P. Braumerhjelm, U. Holm et S. Terjesen (2006). « Why Do Some Multinational Corporations Relocate Their Headquarters Overseas? », *Strategic Management Journal*, vol. 27, p. 681-700.
- Beugelsdijk, Sjoerd, Torden Pedersen et Bent Petersen (2008). *Is There a Trend Towards Global Value Chain Specialization? An Examination of Cross Border Sales of US Foreign Affiliates*, SMG Working Paper, No. 24/2008.
- CNN Money (21 mars 2001). « Boeing to Fly From Seattle », <http://money.cnn.com/2001/03/21/companies/boeing/> [cité le 5 mars 2010].
- Choi, Albert H. (2001). *The Role of Headquarters in Firm-Specific Investment and Intra-firm Trade*, University of Virginia Law School Discussion Paper.
- Chung, Lai Hong, Patrick T. Gibbons et Herbert P. Schoc (2000). « The Influence of Subsidiary Context and Head Office Strategic Management Style on Control of MNCs: the Experience in Australia », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 13, n° 5, p. 647-668.
- Collis, David J., David Young et Michael Goold (2009). *International Differences in the Size and Roles of Corporate Headquarters: An Empirical Examination*, Harvard Business School Working Paper 10-04.
- Collis, David J., David Young et Michael Goold (2003). *The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters*, Strategy Unit Working Paper No. 03-096.

- Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) (2009). *Rapport sur l'investissement dans le monde 2009*, New York, CNUCED.
- Dedrick, Jason, Kenneth L. Kraemer et Greg Linden (2010). « Who Profits from Innovation in Global Value Chains?: A Study of the Ipad and Notebook PCs », *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, n° 1, p. 81-116.
- Diacon, Tyler et Thomas Klier (2003). *Where the Headquarters are – Evidence from Large Public Companies 1990-2000*, FRB of Chicago Working Paper No. 2003-35.
- Dischinger, Matthias et Nadine Riedel (2009). *There's No Place Like Home: The Profitability Gap between Headquarters and their Foreign Subsidiaries*, CESifo Working Paper Series No. 2866.
- Florida, Richard (2005). « The World is Spiky », *Atlantic Monthly*, p. 48-51.
- Fortune. « Fortune Global 500 Companies 2009 ». <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/> [cité le 18 février 2010].
- Forum économique mondial (FEM) (2009). *Rapport sur la compétitivité mondiale 2009-2010*, Genève, FEM, 2009.
- Goldfarb, Danielle et Doris Chu (2008). *Stuck in Neutral: Canada's Engagement in Regional and Global Supply Chains*, Ottawa, Conference Board du Canada.
- Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence (2008). *Foncer pour gagner*, Ottawa, ministère de l'Industrie.
- Harzing, Anne-Wil (2000). « An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies », *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n° 1, p. 101-120.
- Institute for Competitiveness and Prosperity (2008). *Flourishing in the Global Competitiveness Game*, Working Paper 11, Toronto, Rotman School of Management.
- Klier, T. et W. Testa (2002). « Location Trends of Large Company Headquarters During the 1990s », *Federal Reserve Bank of Chicago Economic Perspectives*, vol. 26, n° 2, p. 12-26.
- Lovely, M.E, S.S. Rosenthal et S. Sharma (2002). « Information, Agglomeration and the Headquarters of U.S. Exporters », *Regional Science and Urban Economics*, vol. 35 n° 2, p. 167-191.
- Martin, Roger, et Gordon Nixon (1^{er} juillet 2007). « A Prescription for Canada: Rethink Our Tax Policy », *The Globe and Mail*.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2007). *Progresser dans la chaîne de valeur mondiale*, Paris, OCDE.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
- Rugman, Alan M. (2005). *The Regional Multinationals: MNEs and « Global » Strategic Management*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Shilton, Leon et Craig Stanley (1999). « Spatial Patterns of Headquarters », *Journal of Real Estate Research*, American Real Estate Society, vol. 17, n° 3, p. 341-364.

- Statistique Canada (2009). *Loi sur les déclarations des personnes morales, 2006*, n° 61-220-X au catalogue, Ottawa, Statistique Canada.
- Strauss-Kahn, Vanessa et Xavier Vives (2009). « Why and Where Do Headquarters Move? », *Regional Science and Urban Economics*, vol. 39, n° 2, p. 168-186.
- Sturgeon, Timothy et Johannes Van Biesebroeck (2009). *Crisis and Protection in the Automotive Industry: A Global Value Chain Perspective*, World Bank Policy Research Working Paper Serie.
- Sydor, Aaron (2007). « L'émergence des chaînes de valeur mondiales », paru dans *Le point sur le commerce du Canada 2007*, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, p. 47-68.
- Yip, George (2007). « Le paradigme des chaînes de valeur mondiales », présentation à la Conférence d'Industrie Canada sur les chaînes de valeur mondiales, Ottawa, Ontario, 25 septembre 2007.

