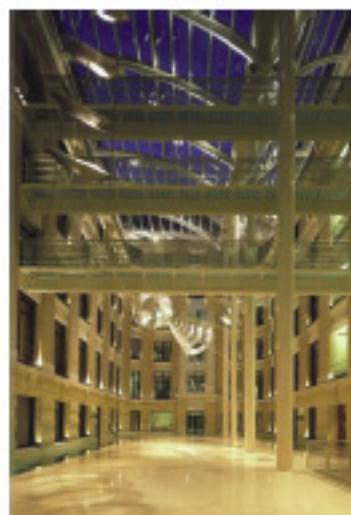


LA RÉORGANISATION DES SIÈGES SOCIAUX ET DES ACTIVITÉS TERTIAIRES CENTRALES DES GRANDES ENTREPRISES :

Principes et pratiques,
conséquences sur l'évolution spatiale
en Ile-de-France.





La réorganisation des sièges sociaux et des activités tertiaires centrales des grandes entreprises :

Principes et pratiques, conséquences sur l'évolution spatiale en Ile-de-France.

Coordination et réalisation

Thierry Petit, IAURIF

Ont contribué à la réalisation de cette étude :

Ludovic Halber, Chercheur CNRS, LATTIS ENPC : Revue de la littérature scientifique, analyse des entretiens.

Charlotte Corrius, stagiaire : monographie du secteur bancaire et financier

Pascale Guéry, IAURIF : cartographie, infographie

Renaud Diziain : éléments de conclusion

Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Ile-de-France

15, rue Falguière – 75740 Paris cedex 15

Tél. : 01 53 85 77 40 – Télécopie : 01 53 85 76 02 – Internet : www.iaurif.org

A partir du 14 janvier 2008, le préfixe téléphonique change en 01 77 49

Directeur général : M. François Dugény

Département Economie et Développement Local – Directeur : Anne-Marie Roméra

Decembre 2007 – Etude 6.06.17

Crédit photo couverture : Guy Nicolas (Tour Société générale à La Défense), Claude Covo-farchi Flickr (siège HSBC Champs Elysées Paris 8^e), Alcatel-Lucent (intérieur du siège rue de La Boétie Paris 8^e), Groupe PSA, Direction de la Communication Muratet (façade du siège du groupe av de la Grande armée Paris 8^e).

Sommaire

Partie introductive

I : Introduction	p 6
II : Poids économique des sièges, objectifs de l'étude	p 7
III : Qu'est-ce qu'un siège ?	p 10

Première partie : Sièges sociaux et géographie urbaine, une revue de la littérature scientifique (Synthèse de l'article figurant en annexe I de la présente étude)

I : Un débat sur l'attractivité marqué par le vrai faux débat sur la fiscalité	p 13
II : La structuration métropolitaine et les sièges d'entreprises	p 14

Seconde partie : La concentration géographique des sièges sociaux et le poids de la métropole de Paris, une approche par le classement Fortune Global 500.

I : La concentration géographique des sièges du FG 500	p 17
1) Quelques pays concentrent l'essentiel des sièges du FG 500	p 19
2) Paris face à la concentration des sièges sociaux dans les autres régions métropolitaines	p 19
II : Le cas de l'Ile-de-France : Une analyse détaillée de la présence des sièges du Fortune global 500	p 28
1) Un tiers des groupes du FG 500 représentés par un siège en Ile-de-France	p 29
2) Peu de sièges Europe du FG 500 en Ile-de-France	p 30
3) Une dépendance directe marquée vis-à-vis de la Grande Bretagne et en premier lieu de Londres	p 31
4) Des nationalités particulièrement bien représentées dans certaines métropoles européennes	p 33
5) L'Ile-de-France attire plutôt les sièges de groupes industriels	p 34
6) La répartition géographique des FG 500 au sein de la région francilienne, une concentration relative	p 38
7) Une centralité différente suivant le secteur d'activité, particulièrement marquée pour les services	p 40
Encadré : Comparaison avec Londres	p 42

Troisième partie : la recomposition géographique des sièges de grands groupes en Ile-de-France : des logiques de localisation à la pratique

Introduction	p 45
I : Le siège social : sortir de la crise	p 46
1) Incertitudes autour du siège	p 49
2) La multiplication des études	p 49
3) Vers une typologie des sièges	p 50
4) La cure d'amaigrissement et les modèles d'organisation spatiale	p 52
5) Du siège social à la géographie des activités tertiaires centrales	p 53

II : Le déploiement géo-fonctionnel des grands groupes en Ile-de-France	p 55
1) Des organisations multi-sites	p 55
2) Une division fonctionnelle mais à quelle échelle ?	p 56
3) Une division intra-métropolitaine	p 57
4) Les grands types de division intra-métropolitaine	p 58
III : Les principes de la localisation	p 60
1) Un feuilleté de facteurs complexe	p 60
2) Ce que l'on n'entend pas : le rôle de la convenance personnelle et le poids de l'histoire	p 61
3) Stratégies commerciales et industrielles : le déploiement spatial comme outil de création de valeur	p 64
4) Logique financière : la minimisation des coûts	p 72
5) La logique immobilière et foncière	p 74
6) Des facteurs secondaires	p 74
IV : Des facteurs aux pratiques : les modalités du redéploiement régional des activités tertiaires centrales des grands groupes en Ile-de-France	p 76
1) Le redéploiement spatial d'un groupe : un processus en apparence linéaire	p 77
2) De l'opportunité au recensement des besoins	p 79
3) Informer la décision : quels savoirs pour le déploiement de l'entreprise ?	p 79
4) La décision : politique et jeux de pouvoir au sommet	p 82
5) La concertation : obtenir l'adhésion	p 85
6) Planifier le changement : Des schémas directeurs	p 86
7) La mise en œuvre et les effets résilience	p 87

Quatrième partie : illustration des phénomènes décrits par quelques monographies de groupes interviewés du secteur de la finance et de l'industrie (automobile, aéronautique électronique)

I : Le secteur de la banque finance : une concentration au cœur de l'agglomération qui demeure réelle malgré une extension de son aire d'implantation	p 89
1) Principes généraux sur la localisation des activités financières	p 90
2) Revue des principaux sites de concentration des activités financières	p 93
3) Exemples de stratégie de localisation des sièges de groupes du secteur bancaire et financier (BNP Paribas, HSBC France, Crédit Agricole SA, Société Générale, AGF)	p 95
II : L'Industrie se concentre géographiquement tout en s'éloignant du centre de l'agglomération	p 98
1) Principes de localisation des activités industrielles en général et des activités des secteurs automobiles, aéronautiques et électroniques en particulier	p 98
2) Exemples de stratégie de localisation de sièges de groupes industriels (Groupe PSA, Groupe Renault Nissan, Groupe Siemens, Groupe Safran, Groupe Alcatel Lucent, Groupe Thales, Groupe EADS, Dassault aviation)	p 102
3) Synthèse des monographies	p 118

Conclusion : Enseignements de l'étude, implications pour l'action publique régionale et locale

I : Les grandes tendances : stratégies spatiales des grandes entreprises, régions urbaines et immobilier	p 122
1) La réorganisation des entreprises	p 122
2) Le déploiement spatial des groupes et de leurs sièges	p 122
3) Les formes immobilières souhaitées et utilisées par les sièges de groupes	p 125

II : Les implications pour l'action publique régionale et locale	p 127
1) Comment les collectivités territoriales pourraient avoir une plus grande capacité à peser dans le choix d'implantation des grands groupes ?	p 127
2) Mettre en place une stratégie destinée à favoriser le maintien, le développement de sièges existants, ainsi que l'attraction de nouveaux sièges	p 130
3) Considérations et implications sur la forme urbaine et l'aménagement	p 132
Annexes	p 137
Annexe I) Les sièges sociaux dans l'analyse de l'économie spatiale, une revue de la littérature scientifique (texte intégral)	p 139
Annexe II) Méthodologie du Fortune Global 500	p 151
Annexe III) Les liens de dépendance directe des sièges du FG500 présents en IdF	p 152
Bibliographie	p 154
Liste des personnalités rencontrées	p 156

Partie Introductive :

I : Introduction

Même si de plus en plus de stratégies de développement économique reposent sur le soutien aux PME, les sièges sociaux continuent de conserver de l'importance, notamment dans le cas des régions métropolitaines comme en Ile-de-France. Les quartiers généraux des grandes entreprises sont au cœur d'enjeux multiples pour le développement économique métropolitain. Ils sont à la fois emblématiques d'un rayonnement potentiel pour une région qui est bien souvent mise en concurrence dans les études comparatives fournies par les analystes pour qui, les fonctions de commandement constituent un objet facile à observer. Par ailleurs, ils se caractérisent par des emplois dont la nature est source de création de richesse à laquelle les élus sont sensibles, en particulier en raison d'une proportion de salariés à revenus élevés importante. Encore faut-il rappeler que les sièges sociaux ne sont plus les pourvoyeurs de bataillons d'employés qu'ils ont pu être jusqu'à une période récente. Ils ont connu, et continue de connaître, une véritable cure d'amaigrissement où les équipes du siège social sont de plus en plus resserrées autour de la direction générale, quand le siège social n'est pas tout simplement une coquille vide, allant de quelques bureaux et quelques salles de réunion et de réception à la simple boîte postale.

Cette transformation du siège social, qui renvoie une image éloignée des usines tertiaires que l'on a logé dans les premiers temps dans les premiers plateaux en *open space*, n'enlève cependant rien à l'intérêt d'une analyse du déploiement des activités tertiaires des grands groupes en Ile-de-France. A condition du moins que l'on comprenne qu'un travail d'étude sur le périmètre des sièges sociaux et les conséquences en terme d'aménagement et de développement économique, suppose plus que jamais de poser la question du déploiement géographique des activités tertiaires par ces entreprises, bien au-delà du seul établissement de siège social. C'est dans cette perspective que l'on pourra mieux comprendre les mutations de l'organisation spatiale des entreprises, et par conséquent fournir des éléments de réflexion pour les élus notamment.

Les multinationales sont des acteurs clés de la mondialisation contemporaine. Elles jouent un rôle important dans les mutations intra-urbaines car elles emploient des effectifs, et consomment incidemment des surfaces considérables. D'autre part, la littérature récente montre une sensibilité accrue des sièges aux questions de la division fonctionnelle des tâches, comme le confirme des analyses statistiques sur l'emploi (voir Gilli, 2004, ou Halbert, 2004 pour le cas francilien). On se propose dans ce travail d'offrir une analyse complémentaire qui se propose d'entrer désormais dans la boîte noire des stratégies, des facteurs et des pratiques de localisation des établissements tertiaires des grandes entreprises au sein de la région francilienne.

L'un des enjeux de la localisation des sièges sociaux renvoie à un modèle de développement économique qui passerait par le renforcement d'activités de commandement et de décision dont la littérature a montré qu'elles font partie avec les fonctions de conception (Huriot, Bourdeau-Lepage, 2004) et de créativité (Florida, 2005) des caractéristiques fortes de l'économie métropolitaine. On comprend que les métiers exercés dans les sièges sociaux et plus généralement les activités de décision et de ce que l'on a pu appeler ailleurs de "production abstraite" ou immatérielle (Beckouche, Damette, 1993, Halbert, 2005) réalisée en partie dans les bureaux de ces grandes entreprises peuvent contribuer au développement de l'économie francilienne¹.

¹ Rappelons que la littérature propose d'autres modes de développement économique : développement endogène à la manière de l'école française de géographie socioéconomique (Benko, Lipietz, 2000), systèmes de l'innovation (Cooke, 2001), etc.

II : Poids économique des sièges, objectifs de l'étude

Les sièges sociaux d'entreprise constituent un enjeu important pour les économies des grandes régions métropolitaines en ce qu'ils symbolisent d'après les analystes un certain pouvoir d'attraction des pays et des métropoles qui les accueillent. A ce titre, ils font l'objet de politiques concurrentielles pour accueillir, voire débaucher tel ou tel siège de grande multinationale, et bien souvent, par extension, telle ou telle fonction tertiaire des grandes entreprises. Au-delà de l'image de marque qui sert un discours du marketing territorial dans lequel mondialisation fait rimer probablement un peu hâtivement compétitivité et compétition, les avantages fréquemment évoqués pour un territoire qui accueille des sièges de grandes entreprises renvoient à la captation de nouveaux revenus liés à la fiscalité et l'emploi.

1) - Un volume d'emplois conséquent qui forme système avec de nombreuses activités

Le cas francilien confirme ces enjeux. Selon CLAP (2005)², pas moins de 110 000 emplois directs sont recensés dans les établissements du code d'activité "administration d'entreprise" qui constitue une des catégories les plus approchantes des sièges d'entreprises. Encore faut-il rappeler la limite de la nomenclature des activités pour se saisir de la réalité du poids en terme d'emploi des sièges sociaux. Nombreux sont ceux qui sont répertoriés dans d'autres catégories du fait de la structure de la Nomenclature d'Activité Française (NAF). Cette dernière repose sur des logiques sectorielle (produits) et fonctionnelle parfois antagonistes³. Un décompte non exhaustif des principaux sièges "oubliés" dans la nomenclature porte les effectifs directement employés par les sièges à un minimum de 150 000 salariés en Ile-de-France en 2005. La contribution directe des sièges sociaux à l'emploi régional est vraisemblablement bien supérieur à ce chiffre, sachant par ailleurs, comme nous le verrons au cours de cette étude, que les fonctions traditionnellement attachées aux sièges sociaux sont de plus en plus réparties entre de nombreux établissements.

A coté de ces emplois directs, il faut aussi prendre en compte l'ensemble des emplois indirects, notamment ceux très liés à l'activité de siège et dont ils sont les fournisseurs privilégiés. Ainsi parmi les services aux entreprises, une part importante des services supérieurs (conseil en affaires et gestion, conseil en publicité, conseil juridique, activités comptables...) se développent grâce au marché constitué par sièges d'entreprises qui sont leurs principaux clients. Insistant sur le degré de symbiose existant entre les fonctions des sièges sociaux et ces prestataires de services, la littérature a même proposé le concept de "corporate complex" pour qualifier ce qui constitue l'une des spécialisations les plus fortes des économies métropolitaines (Coffey et al., 1996). Notons d'ailleurs que l'essor de ces prestataires de services est pour partie le fruit de l'externalisation de certaines fonctions de la part des sièges. Les services financiers (banque et assurance qui représentent au total 290 000 emplois en Ile-de-France selon CLAP 2005) sont aussi des interlocuteurs privilégiés des sièges.

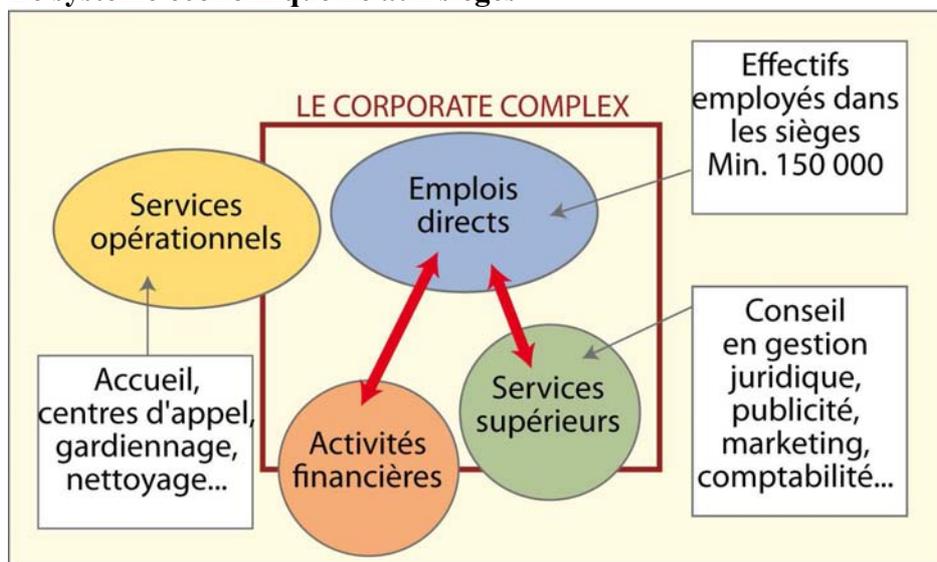
Par ailleurs, mais de façon moins exclusive, les sièges sont des clients importants pour des services du conseil en informatique et réseaux, et d'autres plus banaux comme le secrétariat, le routage, et enfin une fraction des emplois de services opérationnels : sélection de personnel, nettoyage, surveillance, accueil... Enfin, on doit s'efforcer de prendre en compte des emplois induits par les salariés de ces activités de siège avec l'ensemble par exemple des services aux personnes (restauration, hôtellerie par exemple) et des transports utilisés dans le cadre de la journée de travail.

² fichier CLAP 2005 de l'INSEE

³ A titre d'exemple dans CLAP 2005, alors que les sièges du groupe automobile PSA sont répertoriés dans l'activité "administration d'entreprise", ceux du groupe automobile Renault le sont dans l'activité "construction automobile".

Au total, même si l'on ne se risquera pas à fournir un ordre de grandeur trop aléatoire des emplois concernés, on insistera dans ce préambule sur l'importance en termes d'effectifs des sièges sociaux et des fonctions qui leur sont traditionnellement associées. Les liens productifs entre ces derniers et d'autres secteurs de services notamment laissent simplement augurer de leur poids dans l'économie métropolitaine.

Le système économique lié aux sièges



Source : IAURIF

Les sièges participent d'un système économique dans lequel des relations en boucle rétro-active positive s'expriment : la présence des sièges nourrit des secteurs d'activités associés comme les services supérieurs aux entreprises ou certains services financiers, mais ces derniers favorisent en retour l'agglomération des activités de sièges qui y trouvent un éventail de services exceptionnel.

Par ailleurs, les sièges favorisent la co-localisation d'autres centres de décision avec la concentration par exemple des fournisseurs qui se rapprochent de leurs principaux donneurs d'ordre. C'est le cas par exemple de l'industrie automobile francilienne qui attire des équipementiers auprès des constructeurs principaux, ou encore de partenariats stratégiques à l'image du groupe américain General Electric historiquement proche du groupe SAFRAN (pour des moteurs d'aéronefs civils). Par effet d'entraînement, la présence de ces centres de décision favorise enfin la co-localisation ou le maintien d'autres activités du groupe comme l'indique par exemple J-F. Dehecq, président du groupe SANOFI-AVENTIS⁴ : pour ce dernier, le siège principal est le lieu où se prennent les décisions d'investissement et bien souvent constitue un avantage compétitif pour le territoire d'accueil, dans lequel certaines activités seront plus facilement maintenues.

2) - Des activités fortement créatrices d'emplois

Les activités associées aux fonctions de sièges sont aussi parmi les plus dynamiques de la région capitale. Ainsi, selon les statistiques du GARP, les effectifs salariés regroupés sous l'activité "administration d'entreprise" ont progressé de 54% entre 1994 et 2005, tandis que ceux des services supérieurs décrits précédemment⁵ progressaient de 23% (dont 57% pour le seul "conseil en affaires et gestion") alors que l'ensemble de l'emploi salarié francilien augmentait de 11%.

⁴ Audition devant le Sénat le 15 mars 2007 dans le cadre de la mission commune d'information sur la notion de centre de décision économique et l'attractivité du territoire national.

⁵ Codes d'activités NAF : 741A, 741C, 741E, 741G, 744A, 744B.

3) - Des emplois à haut niveau de compétences et de rémunérations mais pas uniquement

Les sièges sont pourvoyeurs d'emplois à haute qualification et participent à la concentration des Emplois Métropolitains Supérieurs (EMS) définis par l'Insee. Selon le recensement de la population de 1999, l'Insee dénombrait 812 000 EMS soit 45% du total national. Entre 1990 et 1999, ces emplois ont progressé de 11,6% alors que l'emploi régional baissait de 0,9%.

Or, l'essor des EMS est en partie lié à celui des services aux entreprises. Si certains d'entre eux sont plus de nature technopolitaine ou de soutien aux industries de pointe et aux fonctions de R&D, une part non-négligeable est dépendante des fonctions de siège des entreprises.

Ces emplois à haut niveau de compétence détermine des revenus élevés. A titre d'exemple, dans les métiers des services financiers en Ile-de-France, Paris-Europlace estime que 30 000 salariés de la place de Paris ont un salaire annuel brut supérieur à 100 000 €.

Bien évidemment, les fonctions de siège ne sont pas toutes le fait d'emplois à très forte qualification. Même si ces métiers sont tous caractérisés par une professionnalisation accrue et une demande de diplômes notamment de plus en plus sélective, les emplois des fonctions attachées à des sièges ne sont pas tous hautement qualifiés. C'est d'ailleurs ces caractéristiques de profils d'emplois différenciés qui justifient nous le verrons une partie des relocalisations intra-régionales d'une partie des effectifs.

4) - Une influence des siège qui va au-delà de l'emploi généré

Même sans parvenir à saisir de manière exhaustive les contours de ces activités, le poids et l'influence économique des sièges des grandes entreprises sur l'économie francilienne sont importants. Au-delà de ces éléments qui décrivent le tonnage économique réel au sein de l'économie francilienne, les sièges participent de la construction d'une image en ce qu'ils entrent dans les facteurs supposés du rayonnement d'une métropole, de sa notoriété, voire de son attractivité. En raison des stratégies de globalisation des grandes mais aussi des moins grandes entreprises, ils participeraient de l'ouverture de l'économie régionale sur le monde, favoriseraient incidemment le cosmopolitisme de la population, attirant des talents et en retour génèrent des besoins liés à ce rayonnement qui avoir des répercussions en termes d'infrastructures, de conditions d'accessibilité internationale, d'éducation, de culture...

Notons que les conséquences sont ambiguës. Les travaux de S. Sassen sur la "ville globale" ont fait l'hypothèse dès le début des années 1990 que tout en étant créateurs de richesse, et attractifs pour des populations très qualifiés, les fonctions de sièges et les services supérieurs qui leur sont associés participent aussi à l'accroissement des inégalités en renforçant la demande pour des emplois peu qualifiés⁶. Mondialisation et métropolisation, la littérature scientifique l'a démontré, sont porteurs de tension en matière de développement économique et de solidarités sociales. L'essor d'un capitalisme métropolitain passe aussi par des processus de différenciation voire de ségrégation spatiale de fait, avec l'éviction selon le principe de la théorie de la rente foncière des fonctions et populations disposant du plus faible pouvoir d'achat. Le "corporate complex" est l'un des moteurs des processus des recompositions socio-spatiales en raison de sa capacité à générer de la richesse et alimente par exemple des processus d'étalement spatial au sein des grandes régions métropolitaines comme l'ont montré certains chercheurs dans les villes canadiennes (Coffey, et al., 1996).

Ce tableau en demi-teinte qui combinent des potentiels de développement économique et de creusement des inégalités sociales interrogent directement les pouvoirs publics, et en particulier les collectivités territoriales. Nous nous proposons ici d'offrir quelques pistes de compréhension des recompositions de l'organisation et du déploiement spatial des grandes entreprises en partant

⁶ Voir à ce sujet Pascale Leroi et Laure Thevenot : "l'emploi peu qualifié en Ile-de-France", IAURIF 2007.

de l'analyse de leurs sièges, pour comprendre les logiques d'implantation et de relocalisation au sein de la métropole ainsi que la nature de leurs besoins. Ce diagnostic permettra peut-être aux acteurs locaux d'optimiser des avantages liés à la présence des sièges tout en minimisant les effets négatifs.

Encore faut-il pour commencer se doter d'une définition initiale de la notion de siège quitte à la reprendre au terme du parcours intellectuel offert par la présente étude.

III : Qu'est-ce qu'un siège ?

Le siège social d'une entreprise est concrètement un lieu bien souvent emblématique, éventuellement historique, dont la localisation détermine certaines caractéristiques attachées à l'entreprise. Il s'agit notamment de la nationalité et donc de l'environnement réglementaire, en particulier juridique et fiscal, auquel la-dite entreprise sera soumise.

1) - Le siège social, un concept juridique

La première acception est juridique comme le rappelle la définition proposée par l'Insee pour qui :

"Lorsqu'une entreprise n'exerce pas son activité dans un seul établissement, l'un d'entre eux a le statut d'établissement principal (entreprise individuelle) ou de siège social (société)."

Recenser un siège social est aisé dans ce contexte puisque toute entreprise est tenue par le législateur de définir son établissement siège qui lui permet d'obtenir son immatriculation au registre du commerce. Encore faut-il noter que la jurisprudence a introduit une nuance en précisant que le siège s'entend comme le lieu où sont prises les décisions à caractère stratégiques pour l'entreprise, notamment là où se tiennent les assemblées générales et où sont signés les contrats importants.

Cette définition purement juridique ne permet pas d'identifier à coup sûr le lieu où les personnes impliquées dans les décisions de l'entreprise exercent leurs fonctions au quotidien. Le siège juridique peut n'être qu'une adresse abritant au mieux un secrétariat et des salles de réunion⁷. Le conglomérat américain United Technologies a son siège social européen à Bruxelles. Sur les 38 700 personnes travaillant pour le compte de ce groupe en Europe, seulement 3 sont rattachés au siège social juridique. Dans le même temps, plus de 400 salariés travaillent à Courbevoie dans la direction Europe du Nord d'Otis, l'une des filiales de la multinationale.

Sébastien Huyghe⁸ précise :

"D'un point de vue juridique cependant, aucun texte ne définit exactement ce qu'est le siège social de l'entreprise. La jurisprudence montre que le siège social réel (...) peut ne pas coïncider avec le siège social statutaire."

⁷ Le cas du conglomérat américain United Technologies est éclairant : son siège Europe est officiellement à Bruxelles, avec seulement 3 salariés, pour un groupe employant 38 700 salariés en Europe. La seule direction d'Otis (une des sociétés du groupe) pour l'Europe du Nord emploie quant à elle 400 salariés à Courbevoie.

⁸ Sébastien Huyghe "l'attractivité de territoire pour les sièges sociaux des grands groupes internationaux" rapport au premier ministre, 2003

2) - Le siège social réel

Le siège social réel renvoie à une approche fonctionnelle de l'entreprise. On peut le définir comme le lieu abritant au quotidien les fonctions de décision de l'entreprise. Or, ce concept est largement remanié par les mutations qui affectent les groupes. Dans une vision fordiste traditionnelle de l'entreprise, le siège regroupait l'ensemble des directions et des emplois assurant des fonctions transversales de commandement et de coordination des unités et établissements⁹. On se trouvait bien souvent face à des "paquebots" véritables usines tertiaires qui pouvaient réunir plusieurs centaines, voire des milliers d'employés en un lieu donné.

La croissance et l'internationalisation des entreprises, les fusions, les achats, les externalisations et la multiplication des implantations qui en ont découlé, ont contribué à la complexification des organisations des grands groupes. Les directions fonctionnelles transversales et les directions opérationnelles spécialisées par produit et/ou par secteur géographique déterminent des organigrammes de plus en plus matriciels qui tendent à faire éclater les logiques hiérarchiques pyramidales au profit d'un réseau de nœuds de décision complexes (Mucchielli, 1998). Cette multiplication des directions a contribué à accroître les lieux de la décision qui sont déplacés pour partie en dehors du siège central, et ceci à l'échelle du monde pour ce qui est des directions par secteur géographique qui sont implantées au plus près de leur marché.

Plus généralement et comme l'indique d'ailleurs Sébastien Huyghes⁷ dans la suite du rapport dont il est l'auteur :

"l'attraction des centres de décisions ne concerne pas nécessairement le siège du groupe lui-même mais aussi ses directions opérationnelles, ses filiales sectorielles, ses quartiers généraux géographiques. Les centres de recherche et développement en particulier font partie de ces centres stratégiques."

Le siège traditionnel conçu comme un navire amiral qui commandait une flotte d'établissements industriels et commerciaux de manière centralisée et hiérarchique a vraisemblablement vécu. La décision est à la fois plus fluide et plus éclatée, à la fois plus décentralisée et plus polarisée dans des nœuds multi-localisés à travers le monde, voire, comme se proposent de le faire certaines entreprises multinationales, dans un espace virtuel avec les premiers sièges virtuels européens permis par le télétravail.

3) - Le siège social, un concept à géométrie variable face aux mutations organisationnelles et spatiales des grandes entreprises

La notion de siège renvoie à un concept hautement réversible, dont le contenu et le positionnement géographique se caractérisent non seulement par des transformations récentes, mais semble-t-il par un processus de redéfinition permanent. Le siège social déménage fréquemment, quitte parfois son emplacement historique, subit des cures d'amaigrissement, certains effectifs sont envoyés vers d'autres établissements, au sein de la région métropolitaine, en province ou à l'étranger quand d'autres fois des directions entières se reconcentrent sur un site unique. Le siège réel n'est plus un lieu abritant à lui seul les centres de décision de l'entreprise, ni non plus les fonctions transversales, il ne résume plus les fonctions de commandement et de coordination de l'entreprise dans leur totalité. Il appartient au contraire à un ensemble élargi d'établissements qui accueillent les fonctions tertiaires centrales des entreprises.

C'est devant le constat de l'importance de ces recompositions spatiales et organisationnelles, disons depuis une dizaine d'années, que nous avons décidé de développer cette étude pour comprendre la nature, l'étendue et les conséquences de transformations auxquelles les grandes

⁹ P. Veltz, 1996

entreprises franciliennes n'échappent pas. Le mouvement paraît durable et devrait contribuer à modifier la géographie économique intra-métropolitaine dont notamment la localisation de l'immobilier d'entreprise.

Le rapport commence par une revue de la littérature scientifique qui retrace brièvement les grandes lignes d'analyse autour de la question du siège social en insistant tout particulièrement à sa relation avec la grande ville. Ceci permettra d'aborder plus en détail les fondements théoriques sur lesquels repose le reste de l'analyse¹⁰.

La seconde partie interroge les processus de concentration métropolitaine des sièges dans les régions métropolitaines à partir de l'analyse cartographique des entreprises du classement Fortune Global 500 en 2005, avec une attention toute particulière à leur présence en Ile-de-France.

La troisième partie entre à proprement parler dans la boîte noire de la localisation des sièges et d'une manière plus générale des activités tertiaires centrales des grandes entreprises.

Ce travail repose sur des entretiens réalisés avec les directeurs immobiliers d'une vingtaine d'entreprises du CAC 40 appartenant à des secteurs emblématiques de l'économie francilienne. Les principes et les pratiques de réorganisation géographique des sièges sont détaillés.

Des monographies de groupes dans la banque-finance-assurance, l'industrie automobile, l'industrie aéronautique et l'industrie électronique sont proposées pour illustrer notre propos.

Sur la base de ces analyses, la conclusion proposera des éléments prospectifs sur les implications en termes d'aménagement de ces réorganisations des activités tertiaires centrales des grandes entreprises.

¹⁰ Le corps du rapport présente une synthèse de cette analyse qui est présentée dans sa totalité en annexe 1 du document.

Première partie :

Sièges sociaux et géographie urbaine, une revue de la littérature scientifique

**(Synthèse de l'article figurant en annexe I
de la présente étude)**

Les sièges sociaux tiennent une place particulière dans l'imagerie économique. Au-delà des enjeux en matière d'emplois ou de création de richesse qui peuvent être importants dans une région métropolitaine comme l'Ile-de-France, la figure du siège social, et en particulier du siège de grande entreprise multinationale, renvoie implicitement à une dimension symbolique. Il est bien souvent considéré comme l'étendard du "rayonnement" économique national ou régional.

I : Un débat sur l'attractivité marqué par le vrai faux débat sur la fiscalité

A ce titre le débat sur la question de l'attractivité des territoires, notamment vis à vis des sièges est emblématique de la crispation sur ce sujet sensible.

Partant du fait que le siège social est le lieu de consolidation financière des groupes et détermine le régime fiscal de l'impôt sur les sociétés mais aussi celui du personnel employé sur le site (qui figure parmi les plus hauts revenus du groupe), le débat s'est largement focalisé sur les aspects fiscaux, comme en témoignent de nombreux articles de presse. Ceux-ci relayent aussi les classements par métropoles, réalisés par divers organismes privés qui alimentent de fait la concurrence féroce que se livrent les métropoles.

La littérature scientifique tempère cependant cette vision et sans en nier son impact, elle replace la stratégie d'implantation ou de relocalisation d'un siège d'entreprise dans un ensemble plus vaste de facteurs dont les logiques liées à l'organisation interne ou à la géographie du groupe tiennent une part tout aussi importante.

En effet, l'entreprise n'est pas a-spatiale, elle est même très liée à son territoire, du fait d'antécédents historiques parfois lourds, du fait aussi d'aménités qui sont autant de gains pour l'entreprise.

II : La structuration métropolitaine et les sièges d'entreprises

Par ailleurs, cette même littérature montre que les sièges de grands groupes tendent à se positionner au sein des plus grandes métropoles tant à l'échelle nationale que mondiale.

Il en va de même au niveau infra-métropolitain où le siège apparaît comme un marqueur de la hiérarchie urbaine.

Etudier les sièges sociaux, c'est ainsi s'intéresser autant au positionnement de la métropole francilienne au sein du système urbain mondial qu'à la mise en perspective de la réorganisation spatiale des activités économiques au sein de la région francilienne.

L'évolution de l'histoire du siège a profondément marqué mais aussi accompagné celle des métropoles et de leur organisation interne :

La période fordiste a été marquée par une forte centralisation à la fois économique et spatiale, avec une concentration de « paquebots » au cœur des principales villes économiques. Aux USA cette concentration a pris la forme de skyline qui abritait des sièges complets verticaux, vitrines des groupes. Partout ailleurs dans les grandes métropoles fleurissaient les central business districts (CBD's). En France, Paris et ses quartiers occidentaux était le site d'accueil de prédilection des grands sièges d'entreprises dans un immobilier prestigieux. Les recherches en économie urbaine, prenant acte de cette concentration ont mis en place des analyses permettant de hiérarchiser les métropoles sur la base du nombre de sièges sociaux qu'elles accueillent. Cette vision persiste encore dans l'appréciation du rayonnement économique des métropoles.

La période des trente glorieuses a été l'occasion de modifications dans la géographie des sièges qui était liées à un double mouvement d'entrée en crise de secteurs d'activités traditionnels et à l'émergence et la forte croissance de nouveaux secteurs dans de nouvelles régions. Ainsi, dans les

grands pays industrialisés, les régions de tradition industrielles (Nord des Etats-Unis, Ruhr en Allemagne, Nord et est de la France) ont perdu leurs sièges en même temps que leurs industries, tandis que des activités de pointe se développaient sur de nouveaux territoires. L'Ile-de-France a bénéficié de ce phénomène, tout autant que de la séparation fonctionnelle dont la conséquence a été une concentration accrue des activités de commandement et de conception.

Les années 1990 ont marqué une nouvelle rupture importante, avec le basculement vers une économie de service sous l'impulsion d'un fort développement des services aux entreprises, l'accroissement des activités liées à l'information et dans un cadre de libéralisation des économies. La multiplication des fusions-acquisitions a accéléré la transformation de l'organisation des entreprises. On a alors observé une concentration accrue de sièges de grands groupes dans quelques macro-régions et au sein de celles-ci de quelques métropoles d'envergure mondiale, alors même que les technologies NTIC se développaient, infirmant ainsi l'idée d'un monde devenu plat. Ainsi, plus que jamais mondialisation, métropolisation et géographie des sièges sociaux sont liés. Le siège en tant que tel évolue lui aussi avec l'externalisation de certaines activités et le recours à des prestataires spécialisés, ainsi les recherches s'intéressent de plus en plus à la formation d'entreprises-réseau (Pierre Veltz, 2000), avec une généralisation de l'analyse qui se place au niveau du « corporate complex » et non plus uniquement de la seule firme. Ces « corporate complex » rassemblent à la fois les sièges et leurs diverses composantes tertiaires déconcentrées, ainsi que les services aux entreprises les plus avancés qui les accompagnent, ils sont devenus emblématiques de la pratique de commandement et de coordination dans les grandes métropoles mondiales.

Ces évolutions majeures ont conduit à une réorganisation géographique multiscalaire, inter mais aussi intra métropolitaine des sièges d'entreprises.

A l'échelle inter-métropolitaine, une partie de la recherche en économie spatiale a pu identifier la concentration extrême des services supérieurs, notamment les services financiers comme étant le seul marqueur du statut de ville globale. Dans ce courant de pensée, les « corporate complex » se concentrent uniquement dans quelques « Global Cities » pour reprendre le terme de Saskia, qui forment un réseau à l'échelle planétaire, dont Paris peut à peine prétendre faire partie, toujours selon cet auteur.

A l'échelle intra-métropolitaine, suivant les évolutions observées dans les métropoles états-uniennes on a pu parler de 3^e vague avec le départ des services supérieurs des centre-villes après ceux de la population puis des activités économiques, fuyant des CBD's congestionnés, pollués, peu sûrs, chers...). Ce phénomène est plus contesté pour l'Europe et d'autres métropoles mondiales, la hausse des prix immobiliers et fonciers des centre-villes serait au contraire un signe de leur vitalité et de leur attractivité, selon la théorie de la rente foncière.

La déconcentration relative observée dans toutes les métropoles est plus liée à cette hausse des coûts qui participent d'une « sélection naturelle » des activités et fonctions qui ne justifient pas d'une valeur ajoutée suffisante pour s'y maintenir. Le déclin annoncé des CBD's ne serait donc que le reflet du redéploiement géo-fonctionnel des entreprises qui cherchent à rationaliser leurs activités.

Au total, on retiendra qu'au-delà des approches traditionnelles consistant à dénombrer les sièges sociaux, à en tirer des hiérarchies entre les pays et les régions, à cartographier leurs localisations, les sièges sociaux sont analysés aujourd'hui dans le cadre du processus de métropolisation qui est à la fois concentration de certaines activités "stratégiques" dans les plus grandes villes et déconcentration en leur sein. Dans ces deux cas, les dynamiques observées semblent animées par des logiques similaires de division fonctionnelle des tâches.

Seconde partie :

La concentration géographique des sièges sociaux et le poids de la métropole de Paris, une approche par le classement Fortune Global 500

Avertissement méthodologique :

Le "Fortune Global 500®", que nous dénommerons par la suite FG 500, est un classement opéré annuellement par le magazine américain Fortune qui répertorie les 500 plus grandes entreprises mondiales selon leur chiffre d'affaires de l'année précédente. Ce classement a pour avantage de fournir un échantillon de taille significative mais facilement manipulable d'entreprises mondiales sélectionnées selon un critère unique et invariant. L'implantation des entreprises qui le compose est donc considérée comme une approximation relativement pertinente de la géographie des sièges des grands groupes. Ce classement comporte évidemment des limites à la portée des enseignements que l'on peut en faire. En particulier, le classement retient le chiffre d'affaires comme indicateur de la taille ce qui a pour effet de survaloriser certains secteurs et par ailleurs il localise le siège social juridique et non pas réel au sens où nous l'avons évoqué dans l'introduction. (pour plus de précisions, se reporter à l'annexe méthodologique).

Le travail proposé ici repose principalement sur une analyse cartographique et statistique de la base de données FG 500.

I : La concentration géographique des sièges du FG 500

1) - Quelques pays concentrent l'essentiel des sièges du FG 500

Premier constat, peu de pays ont le privilège de voir un de leurs groupes figurer au top 500. En 2005, seulement 30 pays étaient concernés¹¹.

Les pays les plus avancés¹² concentrent l'essentiel des sièges, Etats-Unis en tête, suivi du Japon et des pays européens. 21 pays de l'OCDE sur les 30 que compte l'organisation sont représentés dans ce classement par au moins un groupe et totalisent 93,4 % du total des entreprises du FG 500.

L'Union Européenne, avec 161 sièges dans ce classement, représente près de 32,2 % du total.

La France, forte de ses grands groupes internationaux, se classe en 3^{ème} position avec 39 groupes, soit 7,8 % du total. Elle devance légèrement l'Allemagne et la Grande Bretagne.

A coté des pays les plus avancés, on constate cependant que la Chine figure désormais en 6^{ème} position au coude à coude avec les Pays-Bas. De même des pays comme l'Inde ou le Brésil figurent parmi la trentaine de pays recensés.

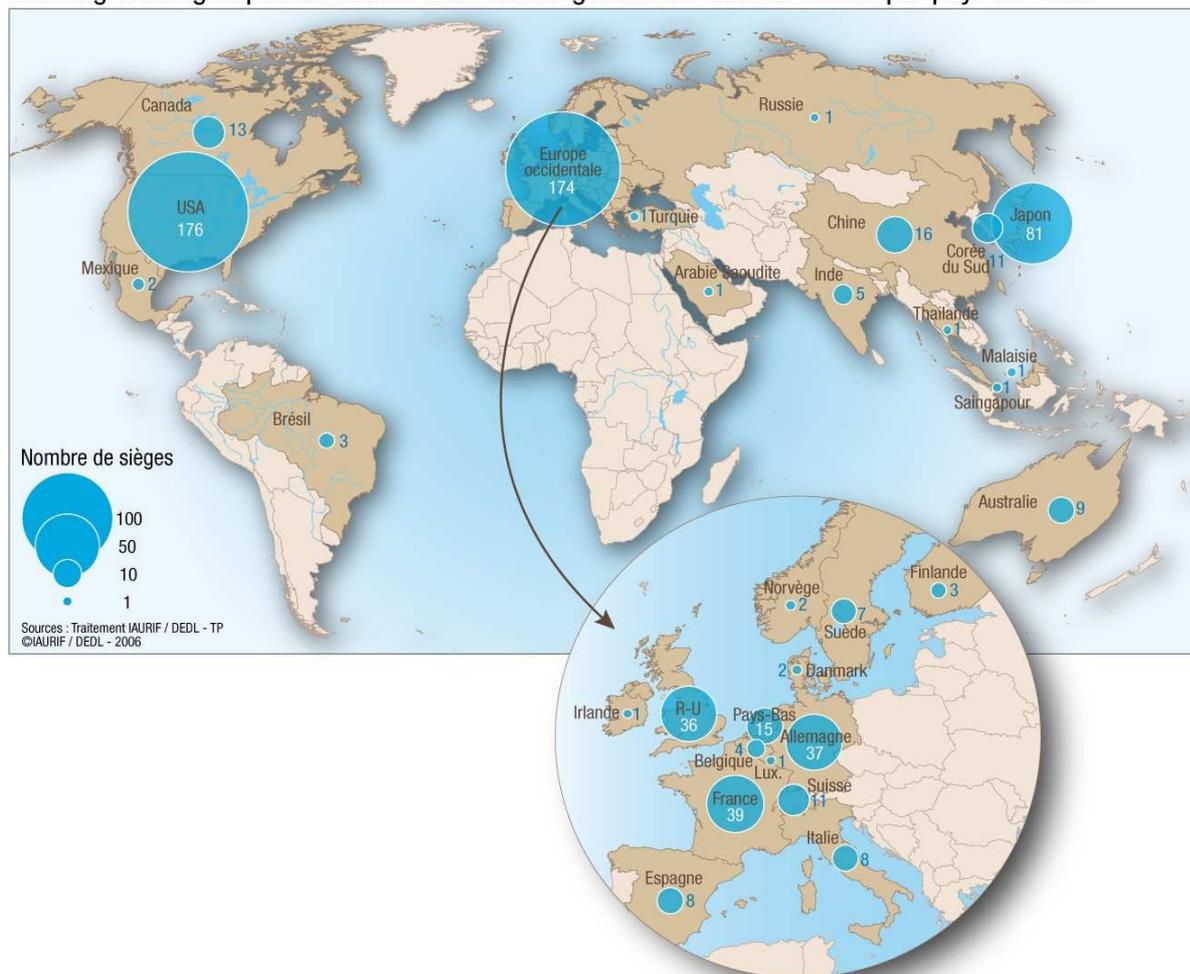
Le classement 2006 ne bouleverse pas encore le haut de la liste, mais il confirme une tendance déjà ancienne et montre une forte poussée de l'Asie (+ 7 entreprises dans le classement dont 4 pour la Chine et 1 pour l'Inde). De même l'Amérique du sud progresse fortement avec 5 entreprises. A l'opposé, le Japon, puis les USA perdent respectivement 11 et 6 groupes dans ce nouveau classement tandis que l'Union européenne se maintient. L'émergence de nouveaux pays dans le classement dessine les contours d'une géographie renouvelée des centres de décision mondiaux qui ne sera pas sans effet sur le poids de l'Europe et des métropoles comme celle de Paris à l'avenir.

L'analyse géographique de l'implantation des FG 500 en 2005 confirme le poids des 3 grandes zones mondiales que sont l'Amérique du Nord, l'Europe occidentale et l'Asie de l'est (de la Chine à l'Australie en passant par la Corée du Sud, la Thaïlande, Singapour et la Malaisie, et encore largement dominé par le Japon).

¹¹ Par convention, nous considérons que la nationalité du groupe correspond à celle de son adresse juridique, postulat du classement FG500 qui il est vrai peut être discutable.

¹² On entend par pays les plus avancés, les 30 pays membres de l'OCDE

Les sièges des groupes du classement Fortune global 500 dans le monde par pays en 2005.



Cette analyse à l'échelle nationale ne doit pas masquer que ces processus de concentration des sièges sociaux est avant tout le fait de quelques métropoles qui polarisent les centres de décision des grands groupes internationaux. Nous avons rappelé dans la partie précédente que la littérature scientifique a mis en évidence le rôle clé de ces grandes régions mondiales : les données fournies par le FG 500 le confirment.

2) - Paris face à la concentration des sièges sociaux dans les autres régions métropolitaines.

L'originalité de notre travail tient au passage de l'échelle nationale à celle des régions métropolitaines. Dans l'ensemble, nous avons retenu comme périmètre les aires métropolitaines de l'OCDE. Pour l'Europe occidentale, notamment Londres et Paris, ceux sont les Régions Fonctionnelles Urbaines (FUR) définies par l'étude GEMACA II qui a été privilégiées (IAURIF, 2002).

La localisation des sièges sociaux recensés par le FG 500 à cette échelle des régions métropolitaines atteste de la poursuite des dynamiques de concentration. On insistera ici sur les principales zones géographiques (Europe occidentale, Amérique du Nord et Asie de l'Est - Chine, Japon, Corée du Sud, Thaïlande, Malaisie, Singapour, Australie) qui concentrent 485 sièges sur les 500 recensés au total. Ces trois zones ont un poids relativement équivalent, même si l'Asie de l'Est est légèrement moins dotée.

Tableau n°2 : Les sièges du FG 500 par grande aire géographique

Région mondiale	Nombre de sièges du Global Fortune 500 dans cette région	Nombre de métropoles ou villes isolées accueillant au moins 1 siège	Nombre moyen de sièges par métropole ou ville isolée
Asie de l'est	122	22	5,45
Europe occidentale	174	37	4,7
Amérique du Nord	189	53	3,6
Total de ces 3 zones	485	112	4,3

Source : Traitement IAURIF d'après données Fortune Global 500, 2005

La dispersion géographique des sièges, mesurée par le nombre de métropoles accueillant un siège, est deux fois et demie plus forte en Amérique du Nord qu'en Asie de l'Est, l'Europe occidentale se situant à un niveau intermédiaire. Cependant, le nombre moyen de sièges par métropole ou ville isolée, qui constitue un premier indice de concentration, s'il confirme les différences observées entre continents, relativise les écarts qui restent confinés dans un rapport de 1 à 1,5. Ces différences renvoient pour partie à la définition retenue pour ces territoires mais aussi à la morphologie, à leur histoire, à leur degré d'intégration politique et de gouvernance.

A ce titre, l'Europe occidentale a hérité d'une organisation urbaine dense, appuyée sur de nombreuses villes ayant constitué des lieux de pouvoirs et des centres économiques nombreux, notamment en raison du morcellement politique relatif qui a précédé et perduré avec la formation des Etats-Nations. C'est un ensemble en cours d'intégration qui conserve cependant une structure économique et spatiale propre à chaque Etat. On y observe des différences fortes entre les Etats de tradition centralisatrice comme la France ou la Grande Bretagne qui ont contribué au renforcement du poids de la ville capitale, y compris en matière de poids économique, et d'autres constitués selon un modèle fédéral comme en Allemagne qui se rapproche de la situation par exemple des Etats-Unis. L'Europe apparaît ainsi dans une situation intermédiaire par rapport aux deux autres ensembles géographiques.

Parmi ces métropoles qui appartiennent au club déjà restreint du FG 500, seul un petit nombre d'entre-elles concentre un nombre significatif de sièges à commencer par les 4 premières d'entre elles qui accueillent près du tiers de l'ensemble des FG 500, soit 159 sièges.

Tableau n°3 : Les 4 principales métropoles mondiales accueillant des sièges du FG 500

Métropoles	Nombre de sièges	Poids mondial
Tokyo	57	11,4 %
Paris	37	7,4 %
New York	34	6,8 %
Londres	31	6,2 %
Total	159	31,8 %

Source : Traitement IAURIF d'après données Fortune Global 500, 2005

Paris se classe seconde métropole mondiale derrière Tokyo et devant New-York ou Londres. Dans chacune des zones géographiques considérées, on se propose de mesurer le degré de concentration des sièges à partir du nombre de métropoles dont la fréquence cumulée du nombre de sièges correspond à au moins 70 % du total de la zone géographique.

Tableau n° 4 : Les principales métropoles FG 500 par grande aire géographique.

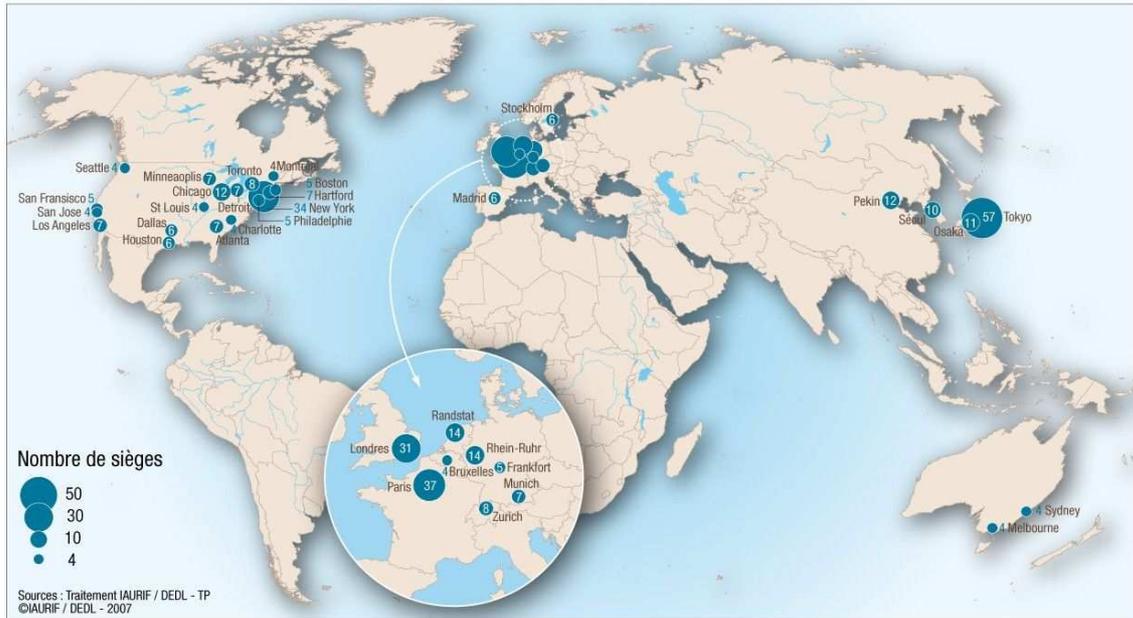
Zone géographique nombre de sièges monde	Pays	Métropole	Nombre de sièges du FG 500 dans la métropole	Part continentale*	Part continentale cumulée
Europe occ. 174	France	Paris	37	21,3 %	21,3 %
	Royaume Uni	Londres	31	17,8 %	39,1 %
	Allemagne	Rhin-Ruhr	14	8,0 %	47,1 %
	Pays-Bas	Randstad	13,5	7,8 %	54,9 %
	Suisse	Zurich	8	4,6 %	59,5 %
	Allemagne	Munich	7	4,0 %	63,5 %
	Espagne	Madrid	6	3,4 %	66,9 %
	Suède	Stockholm	6	3,4 %	70,4 %
Amérique du N. 189	Etats-Unis	New York	34	18,0 %	18,0 %
	Etats-Unis	Chicago	12	6,3 %	24,3 %
	Etats-Unis	San Francisco- San Jose	9	4,7 %	29,0 %
	Canada	Toronto	8	4,2 %	33,2 %
	Etats-Unis	Atlanta	7	3,7 %	36,9 %
	Etats-Unis	Detroit	7	3,7 %	40,6 %
	Etats-Unis	Hartford	7	3,7 %	44,3 %
	Etats-Unis	Los Angeles	7	3,7 %	48,0 %
	Etats-Unis	Minneapolis-St Paul	7	3,7 %	51,7 %
	Etats-Unis	Dallas	6	3,2 %	54,9 %
	Etats-Unis	Houston	6	3,2 %	58,1 %
	Etats-Unis	Washington	6	3,2 %	61,3 %
	Etats-Unis	Boston	5	2,6 %	63,9 %
	Etats-Unis	Philadelphie	5	2,6 %	66,5 %
	Etats-Unis	Charlotte	4	2,1 %	68,6 %
	Etats-Unis	Seattle	4	2,1 %	70,7 %
Asie de l'est 122	Japon	Tokyo	57	46,7 %	46,7 %
	Chine	Pékin	12	9,8 %	56,6 %
	Japon	Osaka	11	9,0 %	65,6 %
	Corée du Sud	Séoul	10	8,2 %	73,8 %

Source : traitement IAURIF d'après les données Fortune global 500, 2005

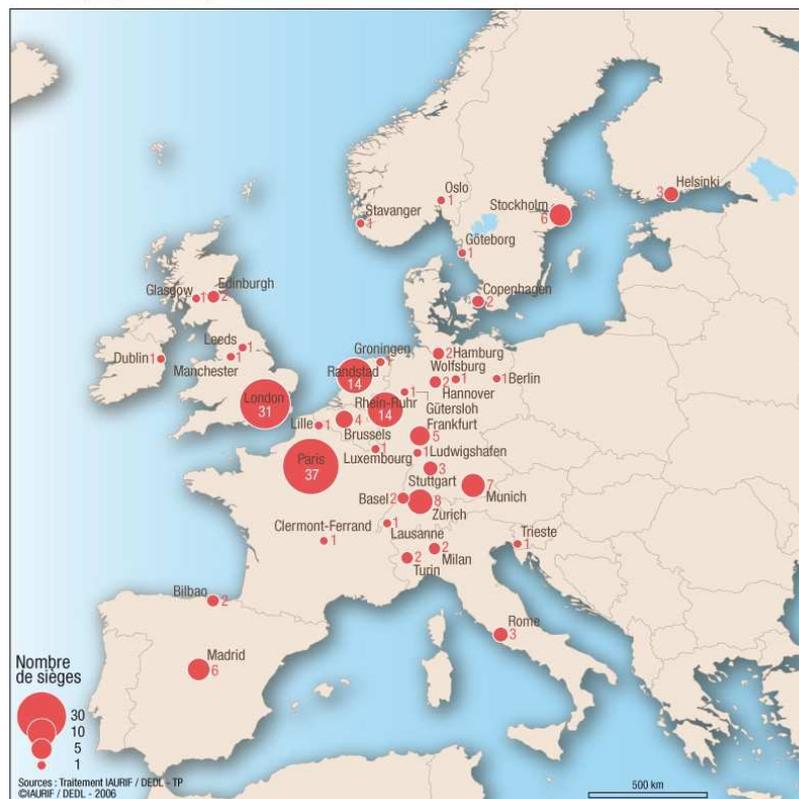
* La part continentale est la part occupée par la métropole au sein du continent concerné.

En Europe occidentale, 8 métropoles seulement concentrent 70,4 % des 174 sièges du FG 500 de la zone, avec notamment 21,3 % pour Paris qui en est la première métropole. En Asie de l'Est, 4 métropoles atteignent ce même seuil (73,4 % des 122 sièges), Tokyo dominant de la tête et des épaules avec presque la moitié du total de l'ensemble géographique observé. Seule l'Amérique du Nord affiche une répartition moins concentrée avec 16 métropoles rassemblant 70,7 % des sièges. New-York se détache nettement des autres avec 18 % 189 sièges du continent. Une fois de plus, on retrouve ici une différence de concentration par continent, cette fois-ci plus marquée.

Les sièges des groupes du classement Fortune global 500 dans le monde par métropole (ayant plus de 3 sièges) en 2005.



Les sièges des groupes du classement Fortune global 500 en Europe par métropole en 2005



L'Europe, du fait de sa structuration politique et historique, montre une diversité de lieux de concentration de centres de décisions économiques, avec cependant une nette domination de Paris et Londres.

L'indice de primatie¹³, permet d'appréhender la concentration du pouvoir économique au sein de chaque pays dans le contexte du FG 500. Trois ensembles relativement homogènes se détachent :

Les pays à forte concentration : la France, le Royaume-Uni, la Corée du Sud et les Pays-Bas sont des pays où le taux de concentration national est supérieur de plus de 40 points à la moyenne des pays considérés. On trouve ici principalement des pays à forte tradition centralisatrice qui concentre le pouvoir économique dans une métropole qui est souvent aussi capitale politique. Le cas des Pays-Bas est intéressant. Le système urbain morphologiquement polycentrique n'empêche pas la domination d'Amsterdam qui contribue à une organisation fonctionnelle beaucoup plus monocentrique.

Les pays concentrés : cet ensemble est formé de la Chine, du Japon, de la Suisse, du Canada où le taux de concentration national reste supérieur de 10 à 25 points à la moyenne. Ce groupe rassemble des pays à tradition centralisatrice tout comme des pays de tradition plus fédérale.

Les pays décentralisés : fortement marqués par leur organisation politique fédérale (Etats-Unis et Allemagne), le déploiement des sièges sociaux du FG 500 est moins concentré spatialement même si dans ces deux cas la ville dominante se détache largement des secondes.

Tableau n°5 : Taux de concentration national (pays ayant au moins 10 sièges)

Pays	Nombre de sièges dans le pays	Première métropole	Nombre de sièges dans la première métropole	Indice de primacie (%)
France	39	Paris	37	94,9
Corée du Sud	11	Séoul	10	90,9
Pays-Bas	15	Randstad	13,5	87,1
Royaume-Uni	36	Londres	31	86,1
Chine	16	Beijin	12	75
Suisse	11	Zurich	8	72,7
Japon	81	Tokyo	57	70,4
Canada	13	Toronto	8	61,5
Allemagne	37	Rhin-Ruhr	14	37,8
Etats-Unis	176	New-York	34	19,3
Total / taux moyen	435		226,5	52

Source : traitement IAURIF d'après données Fortune Global 500, 2005

¹³ Part de la principale métropole dans l'ensemble national. Ce taux est calculé pour les pays disposant d'au moins 10 sièges afin de disposer d'une masse observable significative.

Au sein même de ces régions métropolitaines, le poids de la ville centre (ou de la principale ville de la métropole) souligne des lignes de différenciation entre pays à tradition centralisatrice et pays fédéraux. Cependant, dans ce cas, la morphologie urbaine dominante du pays joue franchement entre des agglomérations monocentriques ou multipolaires, des agglomérations denses ou étendues, une ville centre compacte ou étale.

Tableau n°6 : Taux de concentration métropolitain (pays ayant au moins 10 sièges)

Métropole	Nombre de sièges dans la métropole	Principale ville	Statut de la principale ville	Nombre de sièges dans la ville centre*	Taux de concentration métropolitain
Beijin	12	Beijin	Capitale	12	100 %
Tokyo	57	Tokyo	Capitale	56	98,2 %
Séoul	10	Séoul	Capitale	9	90 %
Zurich	8	Zurich		7	87,5 %
Toronto	8	Toronto		7	87,5 %
Londres	31	Londres	Capitale	23	74,2 %
Paris	37	Paris	Capitale	27	73 %
New-York	34	New-York		22	64,7 %
Randstad	13,5	Amsterdam	Capitale	4	29,6 %
Rhin-Ruhr	14	Düsseldorf		5	35,7 %
	224,5			172	81,5 % (moyenne pondérée)

Source : traitement IAURIF d'après le Fortune Global 500 de 2005

* la ville centre est définie selon l'adresse, dans le cas de Londres il s'agit des limites de l'Inner London, dans les autres cas quand l'adresse contient le nom de la ville centre, nous considérons que le groupe est effectivement implanté dans les limites administratives de la ville.

La concentration des investissements en matière de sièges d'entreprise au sein de quelques métropoles européennes : un éclairage par l'analyse du cabinet Ernst&Young¹⁴ des investissements directs sur la période 2000-2005

Le suivi opéré par Ernst&Young à travers sa base EMI offre une approche complémentaire de la concentration des sièges d'entreprises grâce à une analyse dynamique des implantations observées dans les métropoles européennes.

Les éléments collectés confirment que la concentration se poursuit, puisque sur les 600 régions européennes observées, 159 ont accueilli la totalité des 1000 implantations recensées entre 2001 et 2005. De plus, parmi ces 159 régions, les 30 premières ont capté 72 % de ces implantations.

Cependant, la hiérarchie traditionnelle qui place en tête Londres et Paris par le nombre de centres de décisions internationaux présents sur leur sol, est corrigé à la marge par une dynamique plus soutenue de métropoles de second rang. Cette évolution s'opère principalement au détriment de Paris, alors que Londres capte près d'un tiers des investissements de ce type réalisés au niveau européen.

Les implantations de centres de décisions entre 200-2005 (15 premières métropoles d'accueil)

Londres (FUR)	303
Paris (FUR)	57
Copenhague (FUR)	50
Catalogne (Barcelone)	36
Randstad-Amsterdam (FUR)	36
Stockholm	27
Dublin	19
Bruxelles (FUR)	16
Zurich	15
Oberbayern (Munich)	13
Madrid	12
Hambourg	12
Noord Brabant (Eindhoven)	12
Cambridgeshire (Cambridge)	11
Vaud (Lausanne)	11

Source : E&Y 2007

Nb : FUR est l'acronyme de Functionnal Urban Region qui désigne la région urbaine fonctionnelle telle que définie par l'étude GEMACA (voir bibliographie)

¹⁴ « Benchmark sur les centres de décision internationaux dans les grandes métropoles européennes », rapport réalisé par Ernst&Young pour l'IAURIF, 2007.

II : Le cas de l'Ile-de-France : Une analyse détaillée de la présence des sièges du Fortune global 500

Cette partie de l'analyse s'appuie sur la liste du FG 500 de l'année 2005 qui a été complétée par un travail de collecte de données complémentaires approfondis. L'objectif de ce travail a consisté à identifier la présence des groupes recensés dans le FG 500 en Ile-de-France à partir de la base Astrée¹⁵. Au delà du repérage des têtes de groupes figurant dans ce classement et effectivement présents en Ile-de-France, que nous appellerons par commodité groupes français, nous avons tenté de repérer les émanations des têtes de groupes du FG 500 qui n'étaient pas français mais possédaient un ou plusieurs établissements à vocation de siège dans la région capitale. Nous avons volontairement restreint notre champ d'investigation aux sièges de groupe, en laissant de côté les autres implantations de type siège isolé d'une société du groupe ou d'une unité opérationnelle, centres de recherche, centre tertiaire partagé, sites de production, établissements logistiques et bureau de représentation commerciale. La méthodologie utilisée pour identifier ces sièges est détaillée en annexe du document.

Il découle de cette méthode que la vision que nous proposons permet d'appréhender à la fois l'attraction qu'exerce l'Ile-de-France pour ce type de siège et la dépendance de l'Ile-de-France à d'autres territoires. Cependant nous ne sommes pas en mesure de fournir des éléments de rayonnement des firmes françaises à l'étranger. Par ailleurs, ce travail ne permet pas d'opérer une hiérarchie entre les métropoles examinées au niveau européen. Pour atteindre cet objectif il aurait fallu réaliser la même tâche d'identification de la présence des groupes du FG 500 au sein de chacune d'elles, tâche que nous n'étions pas en mesure d'effectuer dans le cadre de notre étude.

¹⁵ La base ASTREE est produite par le groupe Van Dijk

1) - Un tiers des groupes du FG 500 représentés par un siège en Ile-de-France

Selon nos estimations, 172 groupes du FG 500 disposaient d'un siège corporate¹⁶ en 2005 en Ile-de-France, soit environ un tiers des groupes du classement..

Ces sièges de grands groupes rassemblent des effectifs importants soit directement sur le site du siège principal soit dans les établissements décentralisés accueillant des fonctions de siège. Les effectifs approchent 110 000 emplois directement liés à l'activité de siège, selon nos estimations. Les situations sont diverses avec des sièges dont la taille peut aller d'une dizaine de salariés à plus de 6 000. Si le plus gros siège d'entreprise étrangère atteint 3 000 personnes, ce sont les sièges des groupes de nationalité française qui sont les plus gros puisqu'ils regroupent en moyenne 1 500 salariés contre 400 pour les groupes étrangers.

Outre les 37 sièges français, la répartition par pays montre une forte présence des Etats-Unis avec 59 sièges, du Japon avec 20 sièges, puis des Européens, Royaume-Uni en tête, suivi de l'Allemagne, des Pays-Bas et de la Suisse.

La présence de sièges d'entreprises étrangères du FG 500 est liée à plusieurs facteurs dont la taille du marché et la disponibilité et les compétences de la main-d'œuvre. Ceux-ci figurent parmi les principaux facteurs participant à la présence des groupes étrangers¹⁷. On observe aussi que la proximité géographique joue à plein en ce qu'elle sur-représente les entreprises des pays européens voisins, et bien sûr de la France. Enfin, le classement dans le GF 500 d'un pays se retrouve aussi dans la répartition en France, les Etats-Unis, sont sans surprise très présents en Ile-de-France avec plus du tiers des effectifs, ce qui reflète la part générale de ces derniers dans le FG 500 (quotient de localisation voisin de 100).

Tableau n° 7 : La représentation par nationalité des FG 500 en Ile-de-France

Pays	Nombre de sièges de groupe dans le FG 500 en 2005	Part	Nombre de sièges de groupes en Ile-de-France	Part en Ile-de-France*	Quotient de localisation**	Taux de représentation des groupes en IDF***
USA	176	35,20 %	59	34,3 %	97,5	33,5 %
France	39	7,80 %	37	21,5 %	275,8	94,9 %
Japon	81	16,20 %	20	11,6 %	71,8	24,7 %
Royaume-Uni	36	7,20 %	14	8,1 %	113,1	38,9 %
Allemagne	37	7,40 %	13	7,6 %	102,1	35,1 %
Pays-Bas	15,5	3,10 %	8	4,7 %	150,0	51,6 %
Suisse	11	2,20 %	8	4,7 %	211,4	72,7 %
Italie	8	1,60 %	5	2,9 %	181,7	62,5 %
Finlande	3	0,60 %	2	1,2 %	193,8	66,7 %
Suède	7	1,40 %	2	1,2 %	83,1	28,6 %
Corée du Sud	11	2,20 %	2	1,2 %	52,9	18,2 %
Danemark	2	0,40 %	1	0,6 %	145,3	50,0 %
Belgique	3,5	0,70 %	1	0,6 %	83,1	28,6 %

* Poids en Ile-de-France des groupes du pays figurant au FG 500, **Part des sièges sociaux d'une nationalité donnée en Ile-de-France rapportée à la part des sièges sociaux de cette même nationalité dans l'ensemble du FG 500,***Nombre de groupes du pays ayant un siège en Ile-de-France rapporté au total des groupes de ce pays figurant au FG 500 (ex : pour les USA, 59 sur les 176 qui figurent au FG 500)

Source : traitement IAURIF, données Fortune Global 500, 2005

¹⁶ Comme il est précisé dans la note méthodologique, nous n'avons pris en compte que les sièges représentant les groupes du FG500 dans leur ensemble, en écartant les sièges isolés des entreprises formant ce groupe.

Par exemple, le siège juridique « monde » d'EADS est à Amsterdam, EADS en tant que tel ne dispose que d'un siège France, ce siège est intégré à notre évaluation concernant l'IDF. Cependant plusieurs entreprises qui composent le groupe ont leur siège monde en Ile-de-France comme MBDA, EADS ST etc. ils ne sont pas comptabilisés ici.

¹⁷ « Internationalisation et localisation des firmes multinationales : l'exemple des entreprises françaises en Europe », JL Muchielli, F Puech, Economie et statistique n° 363-364-365, 2003.

Les pays sur-représentés sont des voisins européens (Royaume-Uni mais aussi Pays-Bas, Suisse et Italie) à l'exception notable de l'Allemagne qui offre un profil moyen et de la Belgique pour le coup sous-représentée. Japon et Corée du Sud sont eux aussi relativement moins présents en Ile-de-France qu'ils ne le sont à l'échelle du monde.

2) - Peu de sièges Europe du FG 500 en Ile-de-France

Tous les sièges du FG 500 n'ont pas le même niveau de responsabilité, y compris au sens littéral puisque leur rayon d'exercice porte à des échelles très différenciées pouvant aller du marché régional au mondial. En dehors des sièges de groupes français qui disposent de leur tête de groupe en Ile-de-France et qui sont donc par définition des sièges "monde", des sièges de responsabilité "Europe élargie" (la plupart du temps Europe, Moyen-Orient, Afrique appelé *EMEA* selon l'acronyme anglais), "Europe", "sub-Europe" (dans ce cas, l'Ile-de-France est plutôt la tête de région Europe du sud), "France", voire "Ile-de-France".

Le croisement du critère de la nationalité avec celui du périmètre d'exercice du siège montre de manière prévisible que ce sont les groupes non-européens qui implantent des sièges de type Europe élargie, Europe ou sub-Europe en Ile-de-France. Les groupes d'origine européenne choisissent dans leur très grande majorité de piloter leurs activités européennes à partir du même site que leur siège monde. La seule exception relevée dans notre échantillon concerne le groupe bancaire italien San Paolo dont le siège Europe est situé à Londres, tandis que son siège monde est à Turin, ce qui reflète fidèlement le poids remarquable qu'a développé la capitale britannique en matière de services financiers.

Suivant un principe de proximité que nous avons souligné plus avant, les multinationales qui étendent leurs bases d'opération en dehors de leur pays se positionnent d'abord selon une logique continentale puis sub-continentale, nationale et enfin régionale, arbitrant la localisation selon la nature des activités concernées, le degré de segmentation du/des marché(s) visés, ou encore l'intensité de la concurrence.

A titre d'exemple, un groupe qui souhaite s'implanter sur un autre continent tend en général à choisir un pays unique comme base de ses opérations, et au sein de celui-ci la région qui permet de pénétrer le plus facilement le marché, puis ensuite intensifie sa présence en multipliant des établissements de nature différentes (centres de distribution, unité de production, centre de recherche, bureaux commerciaux...) ailleurs dans le pays et sur le continent.

A mesure que sa présence se complexifie et s'intensifie, les besoins de coordination se font sentir et conduisent à la création d'un siège autonome qui tout en restant dans la dépendance finale du siège monde est doté d'un degré d'autonomie lui permettant de piloter les opérations au niveau de cette macro-région. Le déploiement progressif des activités peut se traduire de manière complémentaire par la mise en place d'un réseau de sièges nationaux et/ou sub-continentaux, qui répondent à leur tour aux décisions des sièges continentaux, voire supra-continentaux dans le cas de marchés jugés périphériques et ne justifiant pas l'établissement d'un siège indépendant. La multinationale adapta son organigramme à des marchés qui ne constituent pas un ensemble homogène mais plus une série d'espaces discrets. Les centres de décision sont redistribués selon une organisation qui, sans se départir des emboîtements hiérarchiques, est aussi plus réticulaire, parcourue par des stratégies de décentralisation des activités pour se rapprocher des marchés et de centralisation pour assurer la cohérence du pilotage, ce qui renforce des centres de décision intermédiaires.

En pratique, les groupes non-européens du FG 500 ont majoritairement recours à la structure "classique" d'un siège Europe supervisant des sièges pays. Sur les 81 groupes non-Européens ayant un siège en Ile-de-France, 7 y ont installé leur siège Europe, 70 ont déployé un siège Europe ou *EMEA* dans une autre métropole européenne. Les cas de figure restant (4 groupes nord-américains et un japonais) correspondent à des multinationales qui choisissent de piloter directement leurs sièges "pays" à partir du siège "monde" en supprimant un niveau hiérarchique

intermédiaire. D'autres groupes, souvent intéressés par un marché spécifique, n'implantent qu'une partie de leurs activités dans un ou plusieurs établissements et ne se dotent pas de sièges à proprement parler. Nous n'avons pas pris en compte ce cas de figure dans notre analyse (voir note méthodologique).

La nationalité des 7 sièges de niveau Europe et *EMEA* présents en Ile-de-France sont pour 6 d'entre eux des sociétés américaines, le dernier étant japonais. En dehors des sièges monde des 37 groupes français, la présence des entreprises du FG 500 en Ile-de-France s'opère donc majoritairement par le déploiement de sièges France (126) à l'aire d'exercice limitée au seul territoire national. Cette très forte proportion de sièges de niveau sub-Europe, France, ou Ile-de-France (74,5 % du total) implique pour les groupes présents dans la région capitale une dépendance à des sièges de niveau supérieur, implantés ailleurs en Europe.

Répartition des sièges du FG 500 présents en IDF par aire de responsabilité en 2005



Source : Fortune 500 2005, Infographie DEDL/IAURIF/2006

Notons d'un point de vue méthodologique que la **dépendance finale du siège**, que nous définissons ici par la nationalité de l'adresse juridique du groupe monde (voir tableau n°6), ne suffit pas pour décrire la "dépendance directe" qui lie un siège de rang n à son niveau hiérarchique supérieur immédiat, $n+1$. Cette **dépendance directe** permet notamment d'identifier les points d'entrée en Europe des 70 grands groupes non-européens du FG 500 ayant un siège en Ile-de-France et opté pour un pilotage de leurs activités via un siège Europe localisés en dehors de la région capitale française.

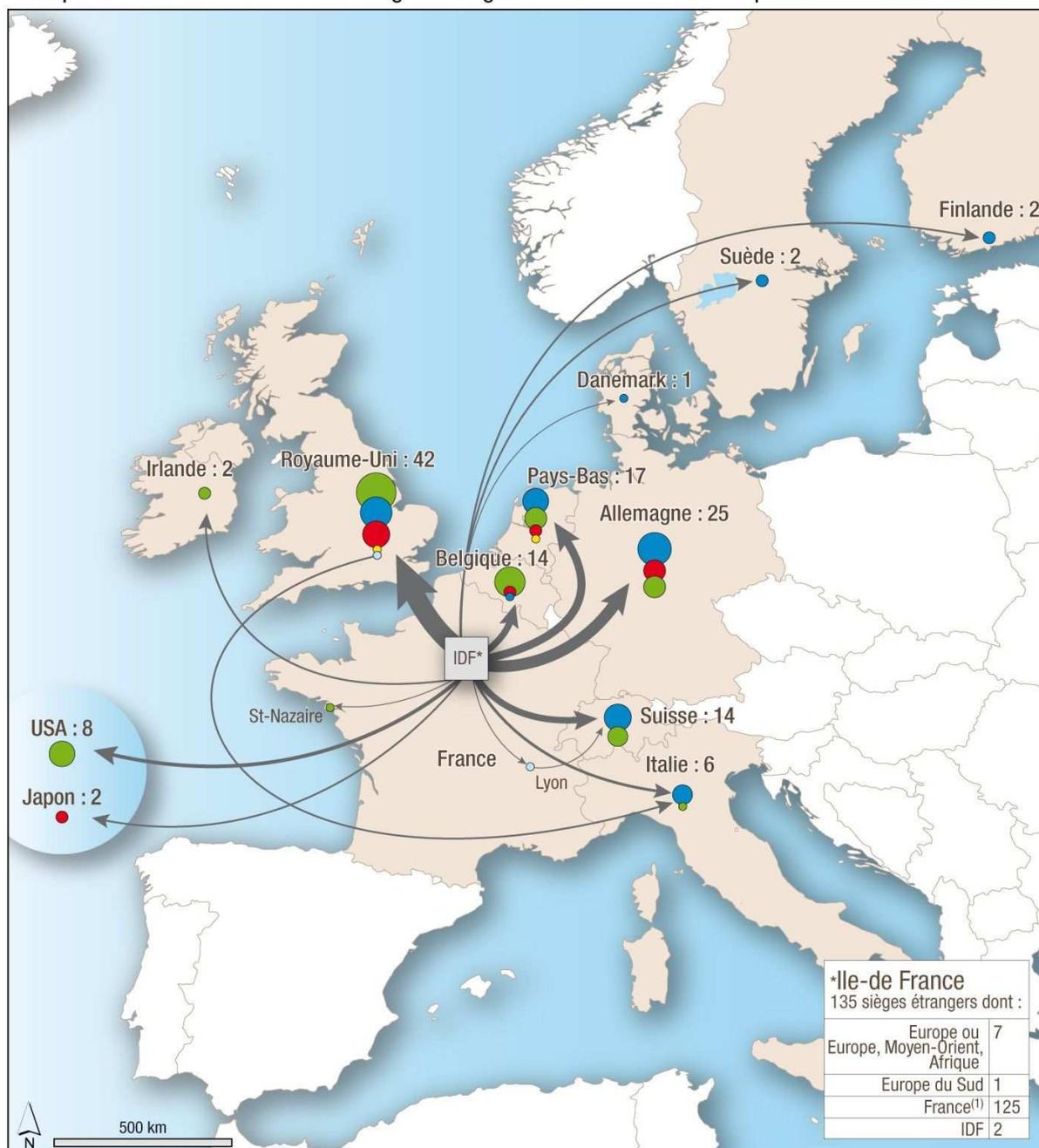
3) - Une dépendance directe marquée vis-à-vis de la Grande Bretagne et en premier lieu de Londres

L'observation de la dépendance directe des 70 sièges France présents en Ile-de-France issus de groupes non-européens, souligne la capacité de métropoles voisines à concentrer des sièges Européens face à une région francilienne qui ne parvient de son côté à accueillir que 7 sièges de ce niveau dans le FG 500.

La carte ci-contre illustre les liens de dépendance directe (flèches) et finale (couleur des cercles qui décrit l'origine du groupe) et montre comment certains pays sont des portes d'entrée plus fréquemment utilisées par les groupes non-européens pour accéder aux marchés européen en général et français en particulier. C'est le Royaume-Uni qui se classe nettement en tête puisque parmi les 42 têtes de groupes dont dépendent des sièges présents en Ile-de-France, 14 sont d'origine nationale (britanniques) et 28 d'origine non européenne qui sont des sièges Europe de

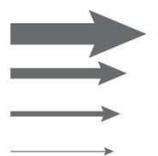
multinationales ayant un établissement siège en Ile-de-France. Viennent ensuite la Belgique, l'Allemagne (13 et 12 sièges), puis les Pays-Bas (9 sièges), la Suisse (5 sièges), l'Irlande (2 sièges) et l'Italie (1 siège).

La dépendance directe et finale des sièges étrangers du Fortune Global 500 présents en Ile-de-France



⁽¹⁾ 3 sièges "France" dépendent directement d'un siège "Monde" hors d'Europe

Dépendance directe
(nombre de sièges)



Dépendance finale / Origine
(nombre de sièges)



Sources : Traitement IAURIF / DEDL - TP
©IAURIF / DEDL - 2006

L'analyse par métropole confirme le statut international de Londres qui se détache largement des autres métropoles européennes et accueille 26 des 28 sièges non britanniques dont dépendent des sièges présents en Ile-de-France. Elle a pour particularité de cumuler à la fois un nombre de sièges Monde et de sièges Europe particulièrement élevés.

Tableau n°8 : Nombre de sièges Europe issus d'un groupe non-européen dont dépend un siège France du FG 500 implanté en Ile-de-France, par pays et métropoles

Pays	Nombre de sièges Europe ayant un établissement en Ile-de-France	Métropoles	Nombre de siège Europe ayant un établissement en Ile-de-France	Part de la métropole dans le total national	Nombre de sièges Monde présents dans la métropole	Rapport sièges Europe avec un établissement en Ile-de-France/sièges Monde
Royaume Uni	28	Londres (FUR)	26	92,9	31	0,83
Belgique	13	Bruxelles	13	100,0	4	3,25
Allemagne	12	Rhin-Ruhr	6	50,0	6	1
Pays-Bas	9	Amsterdam (Randstad)	8	88,9	14	0,57
Suisse	5	Genève	4	80,0	0	-
France	7	Paris (IDF)	7	100,0	37	0,19

Source : Selon FG 500 2005, estimation IAURIF

Aux Pays-Bas, Amsterdam et ses environs joue un rôle important avec 8 sièges non-nationaux pilotant un siège présent en Ile-de-France sur les 9 que compte le pays. Londres et Amsterdam affichent les profils à la plus grande diversité de nationalités, notamment avec la présence des sièges européens d'entreprises Sud-Coréennes. En Allemagne, plusieurs villes bénéficient de ce statut, ce qui reflète le caractère plus polycentrique du système économique et urbain, avec cependant une domination de la région Rhin-Ruhr (Cologne et Düsseldorf) qui totalise la moitié des sièges non-allemands ayant un établissement siège en France.

Par ailleurs, Bruxelles et Genève constituent les deux têtes de pont de leurs pays respectifs pour ce qui est de l'accueil de siège Europe de groupes non-européens implantés en Ile-de-France. Bruxelles est l'unique porte d'entrée de la Belgique et accueille 3 fois plus de sièges Europe qu'elle ne dispose de sièges monde d'entreprises nationales, ce qui tient vraisemblablement à sa situation de capitale politique européenne.

4) - Des nationalités particulièrement bien représentées dans certaines métropoles européennes

Certaines métropoles semblent plus particulièrement privilégiées par les multinationales non-européennes. Londres est de loin la principale ville d'accueil de sièges de groupes américains ayant un établissement siège en Ile-de-France, avec 15 sièges. C'est aussi vrai pour les groupes japonais, avec 9 sièges sur le total des 20 sièges de groupes nippons ayant un siège en IDF (voir tableau n°6). Les groupes japonais privilégient aussi l'Allemagne dont dépendent 6 autres sièges de groupes japonais présents en Ile-de-France.

Les groupes américains ont une présence plus équilibrée en Europe et mieux répartie au sein des métropoles, notamment de second rang. En dehors de Londres, ils sont très présents dans les villes allemandes, à Amsterdam, cependant ils utilisent aussi plus volontiers certains pays qui constituent une plate-forme privilégiée d'accès au marché européen. C'est le cas de Bruxelles qui semble "spécialisée" en accueil de sièges américains, ces derniers représentent 11 des 14

liens de dépendance finale des groupes du FG 500 ayant un siège en Ile-de-France et qui dépendent d'un siège de niveau supérieur basé à Bruxelles. Genève en Suisse est aussi un site privilégié d'implantation de groupes américains avec 4 sièges, de même que Dublin qui n'accueille que 2 sièges Europe mais exclusivement américains.

5) - L'Ile-de-France attire plutôt les sièges de groupes industriels

Le quotient de localisation rapporte la répartition sectorielle des groupes du FG 500 français à la répartition sectorielle de l'ensemble des groupes qui forment le FG 500. Cet indice taux fait apparaître pour la région capitale une légère domination des activités de service par rapport à la moyenne du FG 500. Au sein de ces activités on peut noter une sous-représentation du secteur banque-finance-assurance, tandis qu'au contraire le BTP, les services d'utilité de l'eau et de l'environnement étaient sur-représentés.

Globalement on constate que l'Ile-de-France "attire" 3,6 sièges étrangers pour 1 siège français. Cependant si l'on observe le nombre de sièges étrangers présents en Ile-de-France par secteur, on constate que la région attire plus particulièrement des groupes industriels, en dehors des groupes de service du secteur des télécoms. En effet pour 1 siège de groupe industriel français présent au FG 500 implanté en Ile-de-France, 7,7 sièges de groupes industriels étrangers sont présents en Ile-de-France. Dans les services on compte seulement 2,1 sièges étrangers pour 1 siège français.

Tableau n° 9 : Taux de spécialisation de l'IDF dans le FG 500 et taux de représentation par secteur

Secteurs	Monde		Ile-de-France				
	Nombre Fortune Global 500	part	Sièges Monde	Part	IDF : Taux spécialisation	IDF: sièges étrangers	Taux de représentation du secteur en IDF
Industrie conglomerat	3	0,6%			0,0%	1	33,3%
Industrie métallurgie	12	2,4%			0,0%	3	25,0%
Industrie aéro défense	11	2,2%	1	2,7%	122,9	3	36,4%
Industrie automobile	34	6,8%	2	5,4%	79,5	16	52,9%
Industrie agro alimentaire	20	4,0%	1	2,7%	67,6	7	40,0%
Industrie électronique/informatique	37	7,4%	1	2,7%	36,5	22	62,2%
Industrie biens d'équipements	7	1,4%	3	8,1%	579,2	4	100,0%
Industrie chimique/pharmaceutique	30	6,0%	2	5,4%	90,1	22	80,0%
Total industrie	154	30,8%	10	27,0%	87,8	78	57,1%
Energie	70	14,0%	3	8,1%	57,9	5	11,4%
BTP-sce utilité (eau, environnement)	21	4,2%	6	16,2%	386,1	2	38,1%
Energie-BTP, services d'utilité public	91	18,2%	9	24,3%	133,7	7	17,6%
Transport, Logistique, Poste	22	4,4%	3	8,1%	184,3	6	40,9%
Banque finance assurance	110	22,0%	7	18,9%	86,0	19	23,6%
Distribution/commerce	69	13,8%	4	10,8%	78,3	11	21,7%
Media/édition	8	1,6%	2	5,4%	337,8	1	37,5%
Tourisme, hôtellerie, restauration	7	1,4%	1	2,7%	193,1	3	57,1%
sces Telecommunications	23	4,6%	1	2,7%	58,8	4	21,7%
services aux entreprises	6	1,2%	0	0,0%	0,0	6	100,0%
Santé	10	2,0%	0	0,0%	0,0		0,0%
Total services	437	87,4%	27	73,0%	105,5	64	20,8%
Total tous secteurs	500	100,0%	37	100,0%		135	34,4%

Le Taux de représentation sectoriel indique le nombre d'entreprises du FG 500 mondial par secteur présentes en IDF / le nombre d'entreprises par secteur pour l'ensemble du FG 500.

Source : traitement IAURIF 2007

D'une manière générale cette "attirance" dépend de plusieurs facteurs que sont la taille et le dynamisme du marché, ainsi que le modèle économique dominant du secteur d'activité concerné. Suivant qu'un secteur sera dominé par une logique de service public ou une logique concurrentielle de marché, la présence d'entreprises étrangères sera évidemment différente. Ainsi, dans les pays anglo-saxons et en particulier aux Etats-Unis, le secteur de la santé est largement investi par les entreprises privées dont plusieurs proposant une couverture maladie figurent au FG 500. En France au contraire, la santé est un domaine quasi-exclusivement public, notamment en ce qui concerne la couverture santé avec la CPAM. Ceci explique l'absence de grands groupes étrangers de ce secteur en Ile-de-France avec un taux de représentation nul.

Dans la sphère concurrentielle, le caractère ouvert ou non du marché, selon que l'on ait une structure monopolistique, oligopolistique ou au contraire atomisée, réglementée ou comportant de fortes barrières à l'entrée ou au contraire dérégulée et ne présentant pas de forte barrières à l'entrée, suscitera plus ou moins d'arrivée de concurrents se matérialisant notamment par la présence d'un siège. Ceci explique que dans le domaine du BTP et les services d'utilité publique, peu de groupes étrangers soient présents car ils ont à faire à des groupes français très puissants et très bien implantés sur leur marché national. A contrario, le secteur des télécoms a connu une déréglementation dans les années 90 et une explosion de la téléphonie mobile, facteurs qui ont favorisé l'arrivée d'opérateurs alternatifs à l'opérateur national, dont plusieurs sont des opérateurs téléphoniques étrangers. Malgré cela le marché s'est organisé de manière plutôt oligopolistique et finalement seule une faible part des groupes mondiaux sont présents en Ile-de-France.

L'industrie est le secteur le plus ouvert, les barrières à l'entrée étant d'un niveau très variable suivant les secteurs. C'est dans ce type d'activités que l'internationalisation des groupes est la plus avancée et que la globalisation des stratégies commerciales est la plus palpable. Une des conséquences est par exemple l'appel à une sous-traitance globale que l'on nomme le "*global sourcing*" et qui a favorisé l'implantation et la présence de grands groupes mondiaux de l'industrie, en particulier de l'automobile et de l'électronique, qui s'efforcent soit de bénéficier de contrats de sous-traitance auprès des constructeurs et des équipementiers, soit de nouer des contrats avec des sous-traitants locaux.

Ceci explique la forte représentation des groupes de l'industrie électronique-informatique, de l'industrie chimique et pharmaceutique, de l'industrie automobile, des biens d'équipements avec des taux supérieurs à 60 %, voire de 100 %. Ces secteurs font parti de ce que l'on considère comme des secteurs d'excellence de l'Ile-de-France, tant du fait de la présence de champions nationaux de niveau mondial, que de l'intensité et de la qualité de la recherche menée dans ces domaines par les acteurs publics et privés.

La littérature scientifique sur l'attractivité des métropoles et les classements opérés par certains organismes à l'image d'Ernst&Young avec le baromètre de l'attractivité européenne¹⁸, montrent que parmi les principaux critères mis en avant par les grands groupes étrangers, juste après la qualité des infrastructures, les charges de l'entreprise et la stabilité politique et sociale du pays, vient la disponibilité de la main d'œuvre, sa qualité, son coût. Le marché apparaît aussi dans le peloton de tête et plus particulièrement le potentiel marchand, qui cumule les perspectives offerts par le marché national et celui des pays limitrophes. On entend par marché autant le marché final de consommation pour les activités Business to Consumer, que le marché Business to Business de sous-traitance notamment auprès de grands donneurs d'ordre français.

Par ailleurs, retrouvant les travaux développés depuis longtemps par la géographie économique, des effets d'agglomération sont recherchés par les firmes, selon une stratégie "suiviste" : face à

¹⁸ « Le baromètre de l'attractivité européenne 2006 » Ernst&Young

des sites qu'elles connaissent de manière imparfaite, les entreprises perçoivent la présence d'autres firmes étrangères et plus particulièrement de la même nationalité comme un signe positif de la qualité d'un site. Ceci permet de bénéficier d'un bassin d'emploi déjà constitué, ou d'opportunités de collaboration avec les autres grands groupes mais aussi les centres de R&D publics qui travaillent sur des domaines les concernant.

Selon l'INSEE, 542 000 emplois franciliens dépendent d'un groupe étranger en 2004

Une étude de l'INSEE a analysé la dépendance de la région Ile-de-France vis-à-vis des entreprises étrangères¹⁹. Ce travail embrasse un champ plus large que notre analyse. Il s'efforce de mesurer la dépendance de l'économie francilienne vis-à-vis de l'ensemble des groupes étrangers, que ce soit à travers la prise de participation majoritaire dans des entreprises ou groupes français ou à travers l'implantation d'établissements en Ile-de-France.

Cette étude confirme certains éléments mis en lumière par l'analyse des groupes du FG 500 présents en Ile-de-France qui en raison de leur nature internationale accentuent les tendances.

Premier constat : L'Ile-de-France est la principale porte d'entrée des groupes étrangers sur le sol français avec 30 % des établissements issus de groupes étrangers. En 2004, ces derniers contrôlaient 14,1 % de l'emploi francilien, soit 542 000 emplois.

Second constat : La région capitale capte principalement des emplois tertiaires puisque 75 % des emplois étrangers de la capitale sont de nature tertiaires, soit la même proportion que l'ensemble de l'emploi francilien. L'Ile-de-France capte la plus grosse part des emplois étrangers tertiaires avec 40 % des postes étrangers. Parmi les activités tertiaires au sein desquelles la pénétration étrangère est la plus forte, citons le commerce de gros, les activités financières et les services opérationnels (respectivement 27 %, 19 % et 18 %). Dans le domaine industriel (un quart des emplois étrangers franciliens), la pharmacie-parfumerie-entretien, la chimie-caoutchouc-plastiques, les industries des équipements mécaniques sont les principaux secteurs sous contrôle étranger, avec 47 % pour le premier et plus de 30 % pour les autres.

Troisième constat : Si les pays de l'Union Européenne dans leur ensemble contrôlent 62 % des emplois étrangers, les Etats-Unis viennent en tête du classement par pays avec 25 % devant le Royaume-Uni (15 %), l'Allemagne (14 %) et les Pays-Bas (13 %).

L'étude confirme que la présence des groupes étrangers en Ile-de-France se matérialise plus fortement qu'ailleurs en France par des sièges sociaux. Ces derniers privilégient Paris, le secteur de La Défense et plus généralement les Hauts-de-Seine, ainsi que le département des Yvelines.

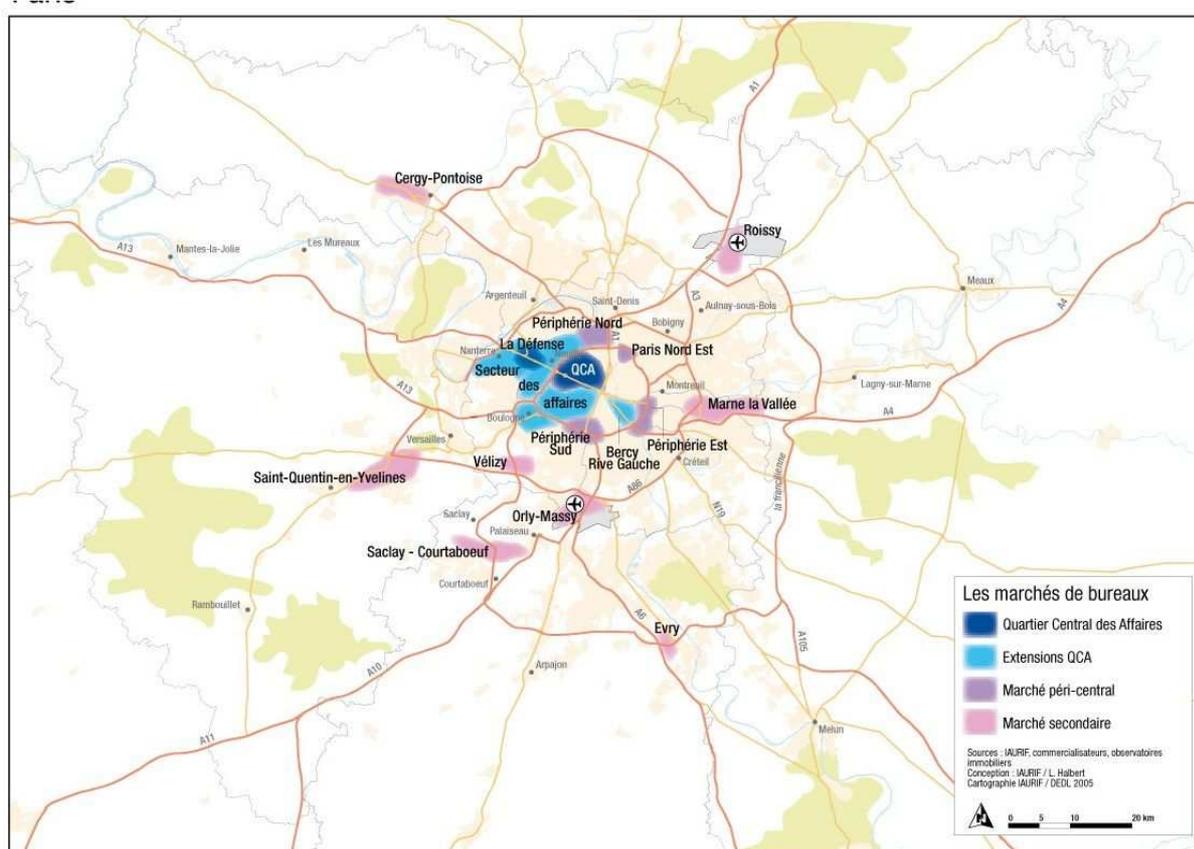
¹⁹ Stéphane Boucher et Nathalie Morer, « Les groupes étrangers privilégient le tertiaire en Ile-de-France », Ile-de-France à la page n° 262, INSEE, janvier 2006

6) - La répartition géographique des FG 500 au sein de la région francilienne, une concentration relative

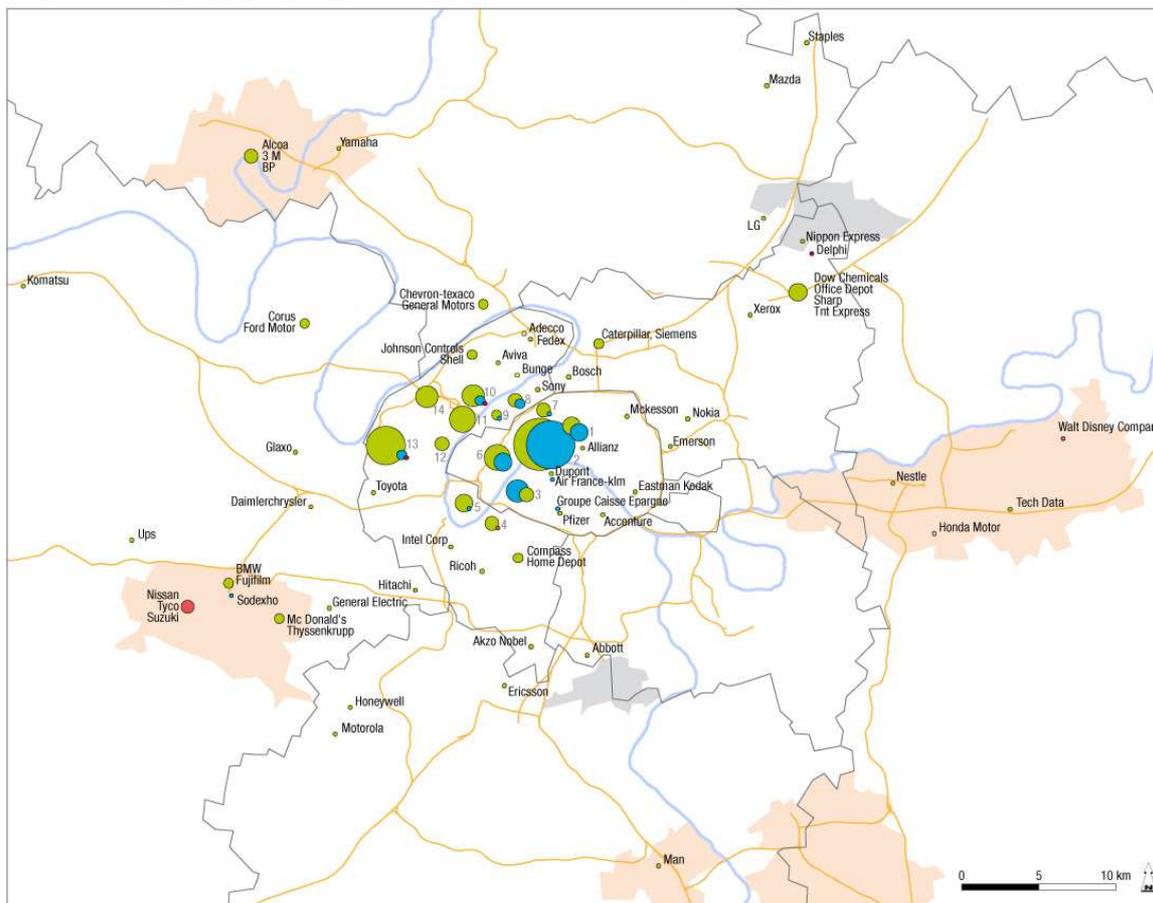
Les groupes français (sièges Monde) privilégient nettement ce que les agents immobiliers nomment le Quartier Central des Affaires (QCA) de Paris et sa périphérie sud (15^e et 16^e arrondissements), peu importe le secteur d'activité. On y compte 27 des 37 sièges Monde, soit près des 3/4 de cette catégorie. Plus globalement, 36 de ces sièges Monde sont implantés dans Paris ou les Hauts-de-Seine, à moins de 15 km du centre de la capitale, au sein des principaux marchés de bureaux de Paris et de la Défense notamment.

La concentration des groupes étrangers au centre de l'agglomération est elle aussi marquée, avec cependant une présence relativement plus forte sur et autour de La Défense. Par ailleurs ils occupent aussi des sites considérés comme plus secondaires au regard du marché de l'immobilier de bureau, privilégiant probablement des coûts d'implantation moindres. C'est ainsi que l'on voit apparaître les villes nouvelles, au premier rang desquelles Saint-Quentin-en-Yvelines qui accueille 3 des 7 sièges Europe du FG 500 que compte la région. Les environs de la plate-forme de Roissy, notamment Villepinte, ainsi que le Val de Seine (Issy et Boulogne) sont d'autres sites privilégiés des sièges étrangers du FG 500 en Ile-de-France.

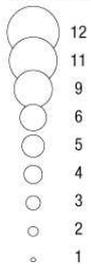
Les marchés de l'immobilier de bureaux dans la métropole de Paris



Les sièges des groupes du fortune 500 présents en Ile-de-France en 2005 et leur plus haut niveau de responsabilité géographique (positionnés selon leur adresse juridique)



Nombre de sièges



Niveau de responsabilité



Groupes

- 1 Assicurazioni Generali, Credit Suisse, Legal & General, Kajima
- 1 BNP Paribas, Groupe Danone, Société Générale, Areva
- 2 Abn Amro, Fiat, Gap, J-P Morgan, Merck, Sanpaolo, Ubs, Mitsubishi, Swisslife, Hsbc, Ing, Citibank
- 2 Alcatel, Axa, Dior, Edf, Foncière Euris, Groupama, Lafarge, PPR, Suez, Bouygues, Vivendi Universal
- 3 CNP Assurances, Credit Agricole, France Telecom, SNCF, Groupe La Poste
- 3 Dexia, Hilton, Banca Intesa
- 4 Johnson & Johnson, Cisco Systems, Hewlett-packard
- 4 Coca Cola
- 5 Ap Möller-maersk Group, Lufthansa, Henkel, British American Tobacco
- 5 Renault Sas
- 6 Bae Systems, Deutsche Telekom, Merrill Lynch, Stora Enso, Sumitomo, EADS
- 6 Carrefour, Lagardere, Psa, Veolia
- 7 Manpower, Mitsui, Goldman Sachs
- 7 GDF
- 8 Basf, Sara Lee, Zurich
- 8 Alstom, L'Oreal
- 9 Altria Group-philip Morris, Procter&gamble
- 9 Thales
- 10 BT, Canon, Computer Science, United Technologies, Wyeth
- 10 Saint Gobain, Total
- 10 Microsoft
- 11 Bayer, Halliburton, Mci (Verizon), Samsung, Telecom Italia, Toshiba
- 12 Lilly, Philips, Whirlpool
- 13 Abb, American Express, Astrazeneca, Exxon, Goodyear, Heineken, Novartis, Unilever, Lear
- 13 Schneider, Vinci
- 13 Bristol-myers
- 14 Electronic Data Systems, Metro, Pepsico, Volvo, Nec

Sources : Traitement IAURIF / DEDL - TP
©IAURIF / DEDL - 2006

7) - Une centralité différente suivant le secteur d'activité, particulièrement marquée pour les services

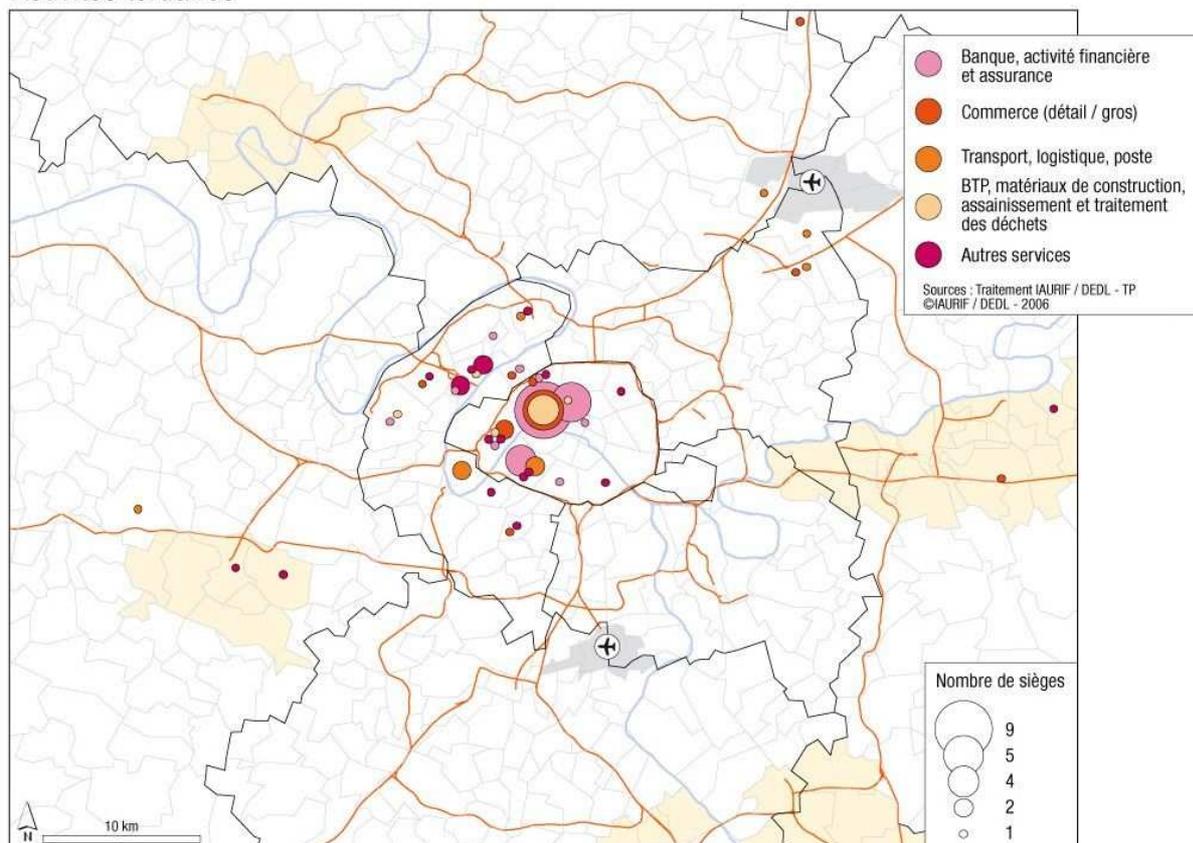
Les cartes de localisation des sièges par grands secteurs (industriel, tertiaire) montrent que les sièges d'entreprises tertiaires au sens large adoptent des implantations plus centrales que les groupes issus de secteurs industriels. Les secteurs de la Banque, finance et assurance, les groupes de médias, mais aussi dans une moindre mesure le secteur du commerce (gros et détail) et les groupes liés au BTP et aux services de traitement des eaux ou des déchets, sont particulièrement concentrés et favorisent les implantations (adresses juridiques du moins) dans le Quartier Central des Affaires ou dans ses environs immédiats, en particulier dans Paris *intra muros*.

Les autres groupes de services (transport, logistique, courrier, télécommunications, tourisme-hotellerie-restauration) conservent des implantations centrales mais élargies aux Hauts-de-Seine, notamment La Défense où se concentrent par exemple plusieurs opérateurs de téléphone, ainsi que des grandes entreprises de conseil et des SSII. On note aussi la présence de groupes liés au secteur du tourisme-hotellerie-restauration dans les villes nouvelles de Saint-quentin en Yvelines et Marne-la-Vallée.

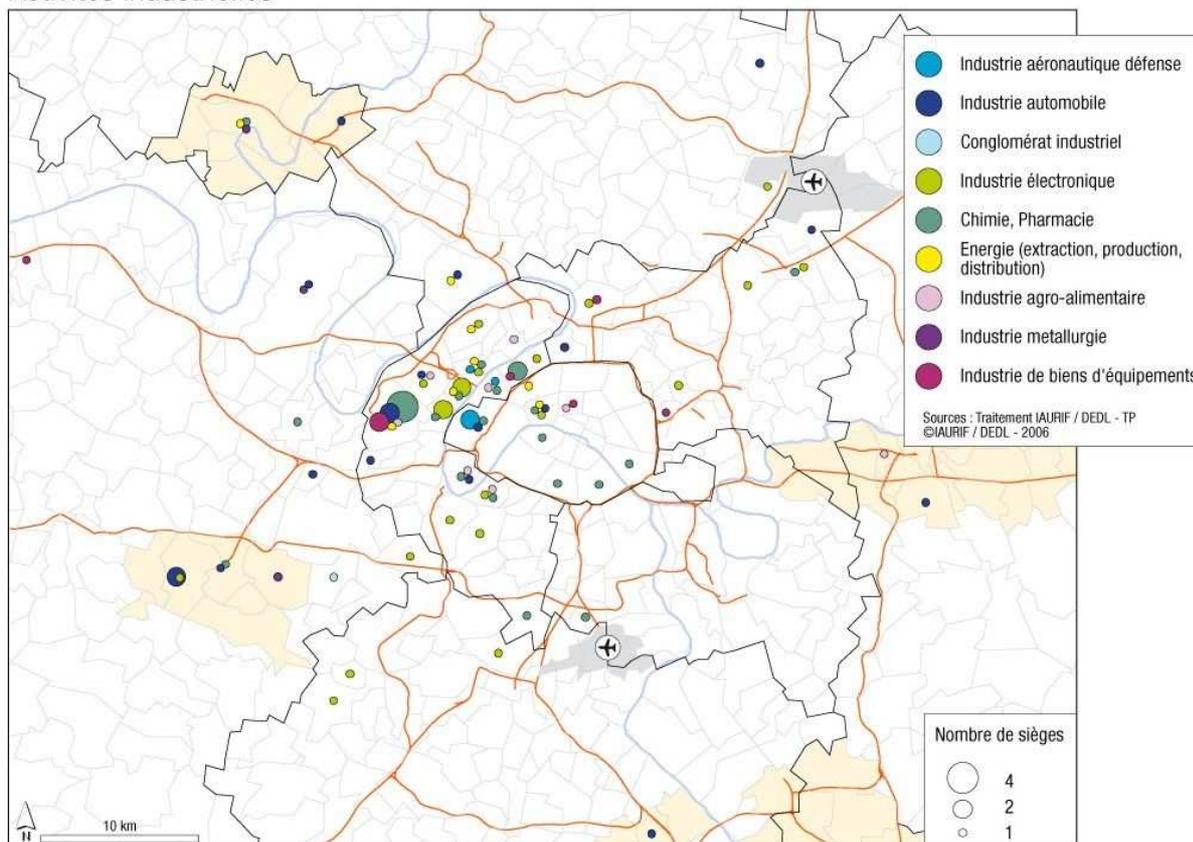
L'industrie, au contraire, adopte majoritairement des implantations hors de Paris, avec une concentration sur et autour de La Défense et dans les Hauts-de-Seine en général. De nombreux groupes ont cependant leurs sièges en dehors des zones traditionnelles du centre de l'agglomération et sont implantés sur un large arc nord-ouest allant de Roissy à Saclay.

Ces implantations concernent principalement les zones de marché secondaires, les villes nouvelles, Saint-quentin-en-Yvelines en tête, ainsi que le secteur de Roissy et le nouveau marché de Plaine commune au nord de Paris. Elles concernent aussi des implantations diffuses en bordure de zones de marché secondaire à Saclay, Orly-Massy ou Vélizy-Villacoublay.

Activités tertiaires



Activités industrielles

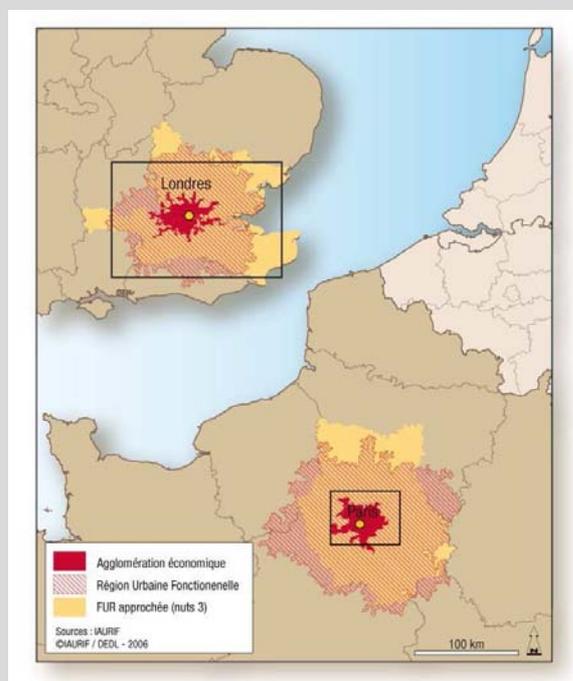


Comparaison avec Londres

Londres, une plus grande dispersion des sièges au sein de l'agglomération

La comparaison entre Paris et Londres montre tout d'abord une forte similitude de taille géographique entre les deux métropoles, telles qu'elles ont été définies à travers le concept de Région Urbaine Fonctionnelle (FUR en anglais)²⁰. Les distances au cœur de l'agglomération y sont comparables, avec cependant un plus grand éloignement pour la FUR de Paris avec 75 km en moyenne contre 60 km pour Londres. Notons que des travaux plus récents évoquent des périmètres sensiblement différents avec une Méga-Région Urbaine (Hall & Pain, 2006) de Londres sensiblement plus étendue que celle de Paris dont le degré d'intégration fonctionnel avec les villes secondaires du Bassin parisien est plus restreint que dans la région-capitale britannique (Halbert et al., 2007)

Carte comparative des FURS de Paris et de Londres, selon les données de 1990 pour Paris et 1991 pour Londres.



Nb : Les encadrés figurant sur les cartes correspondent à la taille du zoom opéré pour chacune des métropoles pour les cartes d'implantation des FG 500

La répartition des 31 sièges britanniques (ou sièges Monde) du FG 500 au sein de la métropole de Londres fait apparaître une concentration au cœur de l'agglomération, en premier lieu l'Inner London.

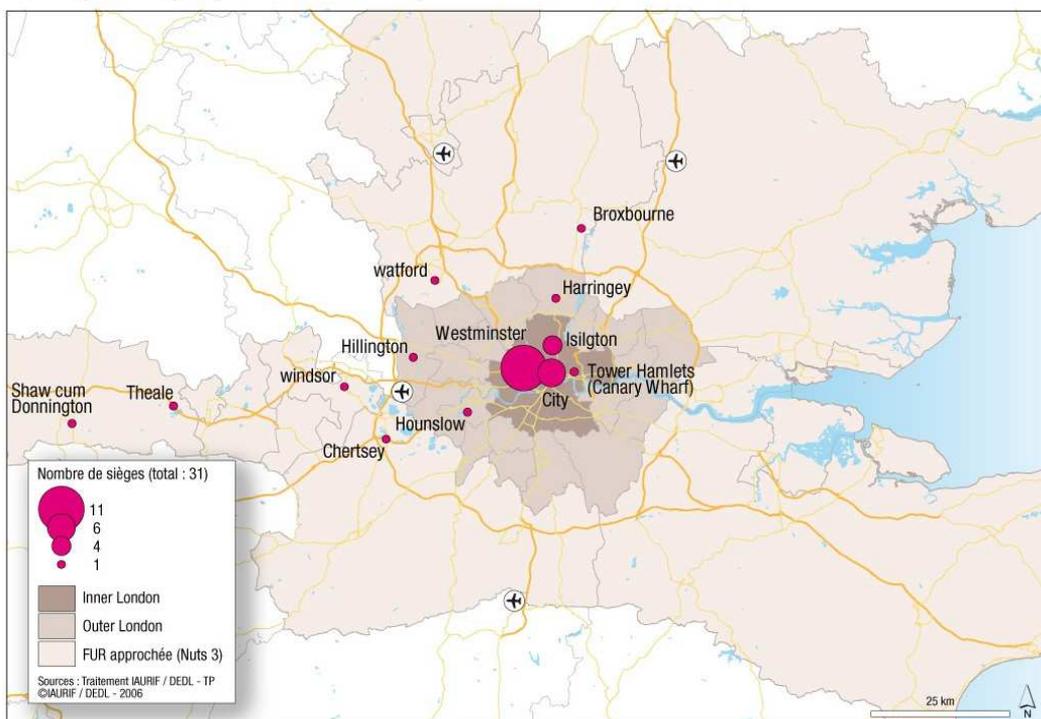
Cette concentration au cœur de l'agglomération est similaire à ce que l'on observe à Paris, les 23 sièges qui y sont implantés représentent 74 % du total. Le QCA londonien (quartier de la City et de Westminster) avec 17 sièges est un site privilégié d'implantation de ces sièges.

Cependant, contrairement à la métropole de Paris, l'aire de répartition des sièges Monde au sein de l'agglomération est plus grande. En effet, outre les 2 sièges présents dans l'Outer London on dénombre 6 autres sièges positionnés bien au delà de la zone dense de l'agglomération

²⁰ Concept développé par l'auteur britannique Peter Hall dans les années 60 et réactualisé puis appliqué à 14 métropoles du Nord-Ouest de l'Europe par l'étude européenne GEMACA. Cette étude a été menée en partenariat entre l'IAURIF et 6 homologues étrangers, dans le cadre du programme Interreg IIC.

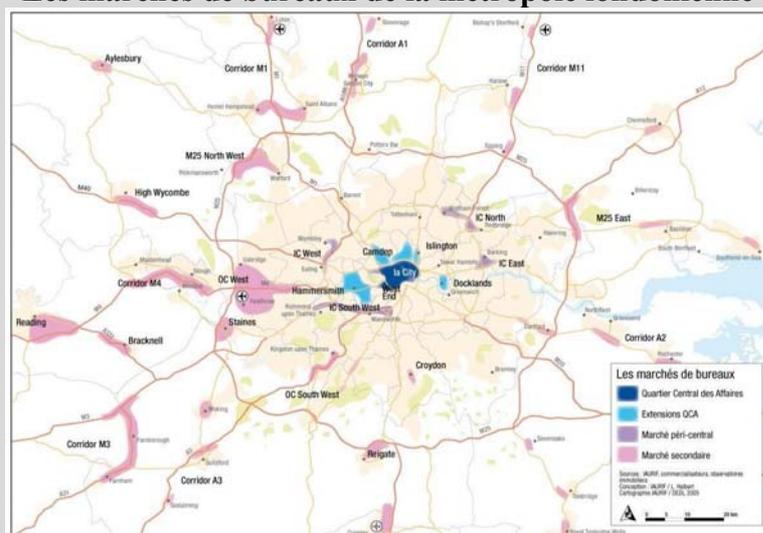
londonienne, dans les zones de marché immobiliers secondaires. Parmi ces 8 implantations, 7 se situent au-delà de la zone des 30 km de la City, et sont principalement positionnées le long d'axes routiers importants, avec notamment une concentration le long du corridor M4 en direction de l'Ouest. Cette autoroute, qui dessert l'aéroport d'Heathrow et plus généralement la Thames Valley, a été le théâtre d'importants développements de programmes d'immobilier de bureau, atteignant l'agglomération de Reading à plus de 60 km du cœur de Londres.

Les sièges des groupes du fortune 500 présents à Londres en 2005



Nb : Les noms figurant sur la carte dans les Inner et Outer London sont ceux des borough (districts) où sont implantés les sièges

Les marchés de bureaux de la métropole londonienne



L'analyse géographique par secteur d'activité de la répartition des sièges du FG 500 au sein de la métropole londonienne montre un profil similaire à celui de la métropole de Paris. Les services, en particulier les services bancaires, sont concentrés au cœur de la métropole, avec une présence marquée dans la City mais aussi dans le Borough de Westminster, ainsi qu'à Canary Wharf dans les Docklands.

Cependant d'autres groupes de services ont une géographie moins centrale, à l'image des services d'hôtellerie-restauration comme le groupe Hilton à Watford ou Compass à Chertsey, dans les transports avec British Airways qui est implanté à côté de l'aéroport d'Heathrow comme sa consœur Air-France/KLM l'est à côté de Roissy.

Les groupes des secteurs industriels ou du commerce-distribution privilégient Westminster, mais peuvent adopter des implantations plus excentrées comme le groupe de distribution alimentaire Tesco à Broxbourne, ou le fabricant de matériaux de constructions Woseley implanté à Theale dans le prolongement occidental de Reading.

Une spécialisation marquée dans les services :

La métropole de Londres montre une représentation des services plus marquée que la métropole de Paris. Ceci est particulièrement visible dans les activités bancaires et financières, le commerce et la distribution, les services de télécommunication, ainsi que le secteur tourisme-hôtellerie-restauration où 3 groupes sur les 7 qui figurent au FG 500 sont britanniques.

Paris est plus marquée par la présence des groupes industriels, avec une forte spécialisation dans les activités de BTP et les services d'utilité publique, les médias et l'édition ainsi que le transport et la logistique.

Tableau n°10 : Les sièges du FG 500 de la métropole de Londres par secteur d'activité

Secteurs	Monde		Londres		Paris
	Groupe FG 500 par secteur	Poids par secteur	Sièges mondes du FG 500	Poids par secteur	Poids par secteur
Total industrie	154	30,8%	8	25,8%	27,0%
Energie	70	14,0%	3	9,7%	8,1%
BTP-sce utilité eau, environnement	21	4,2%	0		16,2%
BTP Energie sces utilité publiques	91	18,2%	3	9,7%	24,3%
Transport/Logistique	22	4,4%	2	6,5%	8,1%
Banque finance assurance	110	22,0%	8	25,8%	18,9%
Distribution/commerce	69	13,8%	5	16,1%	10,8%
Media/edition	8	1,6%	0		5,4%
Tourisme hotellerie	7	1,4%	3	9,7%	2,7%
sces Telecommunications	23	4,6%	2	6,5%	2,7%
services aux entreprises	6	1,2%	0		
Santé	10	2,0%	0		
Autres Services	255	51,0%	20	64,5%	43,2%
Total tous secteurs	500	100,0%	31	100,0%	100,0%

Source : traitement IAURIF d'après le Fortune Global 500, 2005

Troisième partie :

La recomposition géographique des sièges de grands groupes en Ile-de-France : des logiques de localisation à la pratique

Introduction

L'analyse du FG 500 a montré les principales formes de localisation des sièges des grandes entreprises en Ile-de-France. La persistance de la concentration dans le cœur de l'agglomération et les différences entre groupes nationaux et étrangers, ainsi qu'entre activités de services et industrie ont été énoncées. Nous souhaitons dans cette partie du travail proposer des éléments de réflexion plus approfondie sur ces grands types de localisation. A partir d'une collecte de données qualitatives, nous ré-interrogeons avec les responsables des grandes entreprises qui ont choisi l'Ile-de-France i) les recompositions du contenu et du périmètre des sièges sociaux, ii) les logiques qui expliquent les choix de localisation et enfin, iii) la pratique des prises de décision et du redéploiement spatial des grands groupes.

Retour sur les enjeux méthodologiques

Comparaison n'est pas raison : une analyse qualitative même si elle couvre un nombre important d'entreprises ne permet pas de définir des résultats quantitativement représentatifs mais au mieux des éléments de tendance. Ceci ne nuit pas à l'étude dont l'objet est d'apporter, grâce à un travail qualitatif, des éléments de compréhension fins et circonstanciés des décisions et de l'organisation spatiale des grands groupes en Ile-de-France. Plutôt que de statistiques significatives, on a privilégié la variété des cas afin d'analyser des entreprises à tous les stades des processus de réorganisation spatiale, en amont, au moment de la décision, de la mise en œuvre, et enfin *ex post*. Cette démarche a eut l'intérêt à la fois de contourner le secret que s'imposent les entreprises aux différents stades de leur évolution et de prendre en compte la temporalité des décisions et des processus, temporalité généralement peu abordée dans la littérature sur le sujet.

La recherche documentaire a été réalisée à partir de la presse (générale, spécialisée), des supports de communication des entreprises (informations commerciales et financières, rapports d'activité, site Internet), de bases de données spécialisées (Enquête Emploi, Explore) et par des entretiens avec des directeurs immobiliers.

Cette démarche a permis une analyse quantitative décrivant la localisation des grands groupes en Ile-de-France (dont témoignent les cartes) ainsi qu'une analyse qualitative sur les stratégies et les pratiques des entreprises en matière de localisation de leurs activités de siège social et de tertiaire central.

Pour les entretiens, l'échantillonnage est constitué d'une vingtaine de grands groupes dont les marchés sont mondiaux. Ils comptent pour environ 250 000 emplois franciliens et 4 millions de m² de bureaux, soit 5 % de l'emploi et 8 % du parc régional. Notons que ce sont généralement des consommateurs de surfaces de grande taille et qu'à ce titre ils contribuent directement à l'animation du marché d'immobilier d'entreprise. Leur rôle potentiel est considérable, directement ou indirectement, sur l'économie, les finances, le fonctionnement et l'organisation spatiale de la région métropolitaine. Le travail cartographique qui en résulte peut être riche d'enseignement.

Les entretiens se sont déroulés avec les responsables des services et/ou directions immobilières de ces grands groupes. Après avoir évoqué la localisation actuelle du siège social et des différentes fonctions tertiaires du groupe et parfois celle des filiales en Ile-de-France, les interlocuteurs ont été encouragés à retracer l'histoire industrielle, organisationnelle

et spatiale du groupe, à réfléchir aux motifs qui ont sous-tendu les choix de localisation et dans un dernier temps largement approfondi à retracer concrètement les étapes des reconfigurations spatiales récentes (depuis les années 2000 généralement) de l'émergence du projet de réorganisation du groupe en Ile-de-France à sa réalisation. Notons que l'on a insisté sur la description factuelle de la localisation du ou des établissements du groupe et sur l'explication de cette localisation mais aussi sur le récit des *pratiques* telles que les interlocuteurs nous les ont donné à entendre.

Les critères de l'échantillonnage :

- la taille : ont été retenues des entreprises de plus de 5 000 salariés en Ile-de-France, une dizaine dépassant même le seuil des 10 000. Ces effectifs sont entendus hors salariés des réseaux commerciaux et intermédiaires (régionaux ou départementaux par exemple). Afin de mieux mesurer l'impact du facteur taille, nous avons retenu trois entreprises complémentaires de rayonnement international mais de plus petite taille (entre 250 et 1000 salariés). Ces trois "grosse(s) moyenne(s) entreprise(s)" pour reprendre les termes de l'un des interlocuteurs sont mono-établissement en Ile-de-France.
- le secteur : à partir des schémas spatiaux apparus dans les cartes du FG 500, ont été retenus deux types de secteurs, d'un côté la banque-assurance, de l'autre les industries automobiles et technologiques (aéronautique, télécoms, électronique) dont les schémas de déploiement au sein de la région sont différenciés
- le caractère multi-établissement des entreprises, qui permet de réfléchir à la notion de siège social prise dans un ensemble organisationnel élargi. Ici aussi, trois exemples mono-établissements ont été retenus comme étalons.

Des entretiens complémentaires auprès des professionnels de la filière immobilière ont aussi été menés pour affiner certains résultats.

Deux analyses qualitatives ont été menées dans le cadre des entretiens. La première correspond à un travail d'approfondissement de la définition du siège social dans les groupes. Il s'agit de proposer ici une définition qui ne renvoie pas à une approche juridique mais qui est celle présentée par les responsables des directions immobilières. C'est ainsi que l'on a posé la question de la définition spatiale et organisationnelle du siège social. Où est le siège social ? Quelles sont les fonctions qui y sont associées ? Le fait que le siège social évoqué ne soit pas forcément celui déclaré juridiquement ou bien que certaines fonctions "de siège", "centrales" ne soit pas dans le siège social juridique a révélé l'écart existant entre l'organisation géo-fonctionnelle d'un groupe et sa géographie juridique. Définir le périmètre du siège social dans un grand groupe revient très vite à s'intéresser aux métiers, aux fonctions et aux différents cercles hiérarchiques de l'organisation, bref à élargir la problématique à l'articulation entre le siège social (au sens juridique) et le déploiement géo-fonctionnel des activités tertiaires centrales du groupe au sein de la région métropolitaine. Ce qui est déjà un enseignement important pour les acteurs du développement régional : il convient de raisonner non pas sur le seul siège social mais sur l'ensemble des fonctions tertiaires centrales d'un groupe tant l'articulation entre tous ces établissements est forte. Le siège social n'est qu'un établissement dans un déploiement conçu par les grands groupes comme un tout.

Le deuxième type de travail qualitatif a visé à expliquer les facteurs rendant compte du déploiement spatial. On pourrait croire comme certains en font l'hypothèse que la mondialisation économique, à laquelle les grands groupes qui nous intéressent participent

pleinement, tendrait à réduire la place de la région métropolitaine francilienne dans les stratégies de déploiement, ne serait-ce que par la nécessité accrue de se rapprocher des grands marchés émergents. Nous faisons l'hypothèse que la relation n'est pas aussi mécanique, et que d'autres facteurs spécifiquement influent sur le déploiement des entreprises qui ne sont pas dans une seule logique de conquête de nouveaux marchés et/ou de réduction des coûts. En d'autres termes, si l'on savait déjà que des PME s'organisent dans un espace régional ou local, notamment dans les activités innovantes (Cooke, 2001) et dans les industries culturelles (Scott, 2001), nous faisons l'hypothèse que les grands groupes s'insèrent eux aussi dans un système métropolitain dans lequel ils déploient leurs activités. Ceci relève d'un ensemble complexe de facteurs (proximité à un marché, contraintes réglementaires nationales, spécificités culturelles, histoire économique) dont l'explicitation n'est pas notre objet. Ce qui nous intéresse ici, c'est plutôt de réfléchir aux facteurs qui contribuent à produire des trajectoires de déploiement géo-fonctionnel dans les grands groupes, au niveau métropolitain. Ce travail sur les facteurs d'organisation spatiale doit permettre de tester les hypothèses des principaux modèles utilisés en économie spatiale, ce qui est une autre façon de dire que l'on souhaite entrer dans la "boîte noire" de ces modèles. Ce travail théorique n'intéresse pas seulement la communauté scientifique. En allant un cran plus loin dans l'analyse des entretiens nous pensons pouvoir faciliter la compréhension fine du fonctionnement des entreprises, depuis la définition d'une stratégie spatiale jusqu'au déploiement effectif au sein de la région métropolitaine. On comprend alors les enjeux en matière de développement économique et d'aménagement. C'est pour cela que les entretiens ont porté non seulement sur l'évocation des *logiques* qui selon nos interlocuteurs expliquent la localisation des établissements du groupe mais aussi sur les *pratiques* du déploiement spatial, depuis la conception et la décision de localisation jusqu'à sa mise en oeuvre. Ce coup de projecteur sur les usages des firmes permet de mieux prendre en compte les facteurs sous-jacents de l'organisation spatiale des groupes, ceux qui expliquent la différence entre l'organisation idéale – celle que présente plus ou moins spontanément les responsables d'entreprises mais aussi celle qui alimentent certains modèles de l'économie spatiale – et le déploiement réel. C'est un moyen de corriger la construction actuelle de la théorie de la localisation des entreprises que le protocole d'observation du réel tend à biaiser. La plupart des études s'intéressent en effet aux facteurs de localisation déclarés par les entreprises. Généralement, ceci revient à enregistrer des explications, des justifications aux choix réalisés. L'observateur accède donc à un discours rationnel, construit bien souvent *ex post* ou, pour les projets à venir, *ex ante*. Il convient de dépasser cette approche en s'intéressant aux pratiques, aux usages des firmes, afin d'aller au-delà des reconstructions rationnelles des interlocuteurs. Comment y parvenir ? L'entretien le permet, à condition de ne pas se contenter des discours premiers des interlocuteurs et à susciter un déplacement du regard depuis leurs explications spontanées vers le déroulement effectif, par étapes, de la mise en oeuvre de leur stratégie.

Le plan de cette partie répond à ces problématiques générales en allant de la localisation des sièges sociaux (1) au déploiement géo-fonctionnel des entreprises (2), puis des facteurs de la localisation (3) au déploiement réel (4).

I : Le siège social : sortir de la crise

Il y a très peu de points qui suscitent un consensus parmi la vingtaine de directeurs immobiliers que nous avons rencontré. Cependant, tous s'accordent à reconnaître que le siège social est un établissement en crise, remis en cause dans à peu près toutes les entreprises. Dans la plupart des grands groupes mondiaux, le siège social connaît des redéploiements fréquents, au moins depuis une dizaine d'années en région Ile-de-France. Ces redéploiements sont à rapprocher de l'intensification de la concentration industrielle dans lequel le "mécano industriel" est profondément remanié par la consolidation s'opérant dans le cadre de la mondialisation. Les sièges sociaux sont en proie à une très forte instabilité, leurs périmètres, leur taille, les fonctions qu'ils accueillent et *in fine* leur localisation sont discutés.

1) - Incertitudes autour du siège

Ces interrogations se traduisent par la fragilité et la réversibilité des organisations. Entre rationalisations et fusions-acquisitions, les sièges sociaux sont malmenés (croissance, éclatement, absorption, re-localisation). Dans l'ensemble des entreprises que nous avons rencontré aucune n'a échappé depuis les années 2000 à une recomposition spatiale forte, rares sont celles qui conçoivent un avenir à cinq ans sans changements majeurs. Il semble qu'il y ait désormais dans ces grands groupes un état permanent d'alerte sur la (re-)configuration spatiale de leur organisation, non seulement à l'échelle du monde mais aussi au sein de la région francilienne. Ceci reflète au moins deux dynamiques qui bouleversent les grands groupes : i) une croissance endogène des effectifs tout d'abord, particulièrement dans les secteurs à fort développement comme les services bancaires et d'assurance, ii) l'importance des processus de concentration ensuite, qui entraînent une déformation plus ou moins forte de l'organisation préexistante avant la fusion.

Le contenu des sièges sociaux connaît par ailleurs, indépendamment de ces recompositions fréquentes, une grande variabilité selon les groupes en raison de la diversité des rôles attribués au siège social, et de la multiplicité des combinatoires qui en résultent. Le périmètre est passé à la question : si la direction générale y est souvent présente ainsi que le niveau le plus élevé des directions (à l'exception fréquente des patrons de filiale qui restent souvent au milieu de leurs troupes), la présence des fonctions transversales est problématique. L'arbitrage est donc essentiellement fondé sur des cercles élargis plus ou moins "excentrables". Ce qui a des conséquences directes pour la taille des sièges sociaux - 10, 100, 500 ou 1 000 personnes, les configurations dépendent des choix du périmètre - mais aussi en matière de localisation. Les surfaces peuvent varier du simple au décuple voir au centuple selon les configurations (de 1 000 m² à plus de 50 000 selon les cas).

2) - La multiplication des études

La déstabilisation des sièges sociaux est reflétée par la multiplication des études réalisées en interne par les grands groupes sur cette question. La quête de coûts réduits, l'accroissement des risques et le développement des politiques visant à gérer l'insécurité dans les organisations, le renforcement des NTIC et la baisse supposée des contraintes de proximité qui en résultent grâce aux échanges à distance facilités, le rapprochement fonctionnel des équipes dirigeantes auprès de leurs troupes, tout cela pousse les directions immobilières et plus généralement les directions d'entreprise à se poser la question reprise l'un de nos interlocuteurs : "Est-ce que ça vaut le coup ?". Faut-il continuer par exemple de concentrer des fonctions administratives et de support dans des adresses parisiennes prestigieuses comme c'était le cas dans une organisation traditionnelle du siège ? Observe-t-on alors la coexistence

de deux modèles de siège : une version élargie, plus traditionnelle, et des configurations récentes plus légères, resserrées ?

A la quête d'une organisation spatiale optimale, ou au moins un peu mieux optimisée, les études lancées prennent le problème à plusieurs échelles, les problématiques en jeu se déclinant en multi-scalaire.

Entre les régions métropolitaines tout d'abord, les entreprises discutent la meilleure localisation du siège social ainsi que des activités de commandement et de coordination. L'une des banques rencontrées évoque une réflexion en cours sur le déploiement entre plusieurs villes européennes notamment. C'est aussi le cas au sein même des régions urbaines, avec les multiples interrogations sur la localisation souhaitable du siège social, très souvent en gros entre une localisation centrale dans Paris ou en proche couronne ou encore plus loin par exemple dans certaines villes nouvelles. C'est par exemple dans ce contexte que Renault a lancé une étude de *benchmarking* sur la localisation des sièges sociaux des grands groupes franciliens et qui, à partir de 26 répondants, insiste sur le caractère aléatoire des périmètres, de la taille et de la localisation des sièges sociaux, chaque entreprise disposant d'une configuration spécifique et... changeante. L'enseignement le plus fort est qu'en la matière il n'y a pas de règles.

3) - Vers une typologie des sièges

Cependant, malgré l'absence d'un modèle unique que se partageraient les grands groupes, il semble que l'on puisse établir une typologie des sièges sociaux qui renvoie à des critères principalement fondés sur la nature des activités hébergées dans le siège :

- la "coquille vide" : de simples boîtes postales à quelques bureaux d'accueil, le siège est ici uniquement défini par sa fonction juridique; il situe l'entreprise dans un espace juridique et réglementaire plus qu'économique ou géographique, répondant ainsi à l'injonction du législateur de rattacher l'entreprise à un espace. Les quelques salariés qui y travaillent assurent essentiellement le transfert du courrier vers les établissements principaux. Dans ce contexte, un avantage comparatif est reconnu en faveur des réglementations nationales ou locales souples en matière de fiscalité, de législation, etc. Mais ces logiques ne permettent pas de comprendre la localisation des activités de sièges sociaux, loin s'en faut. Exemple Renault-Nissan aux Pays-Bas.
 - o Impact potentiel : faible en matière d'immobilier d'entreprise, réduite sur en matière d'attractivité pour le territoire d'accueil et pour l'emploi, peut être éventuellement mobilisé dans les discours du marketing territorial mais les investisseurs / entreprises ne sont pas dupes quant à l'aspect finalement peu stratégique de ces localisations,
- l'adresse : lieu de représentation, cet établissement central vise à fournir les prestations de réception. Il est souvent constitué par un ensemble de bureaux, de salles de réunion, d'amphithéâtres pour des conférences et de salons plus ou moins privés qui sont principalement utilisés à des fins de représentation de l'entreprise. Il s'agit bien sûr de communication d'entreprise auprès des médias, des investisseurs, des donneurs d'ordre, de partenaires importants, mais aussi plus généralement, de lieu de représentation auprès des clients grands comptes. L'image apportée par le quartier (environnement urbain) et projetée par le bâtiment lui-même sont déterminants dans le choix de localisation. Il en va de même pour les critères d'accessibilité, en particulier internationale. Est-il nécessaire de citer le quartier des Champs-Élysées et de l'Etoile en guise d'exemple emblématique ? Notons par ailleurs, que cette fonction peut être assurée ailleurs que dans le siège social au sens juridique. Dans ce cas, il existe même chez les responsables immobiliers d'une entreprise une confusion dans l'emploi des

termes entre le siège social juridique et ce qu'ils peuvent parfois nommer le "siège" et qui est constitué par ce bâtiment de prestige.

- Impact potentiel : une demande immobilière très haut de gamme, mais pas forcément de très grande taille, un très bon équipement en salles de réception et outils de communication à distance (salles de conférence, de réunions). Impact sur les prix locatifs à la hausse en raison du caractère exceptionnel des lieux recherchés. Impact positif pour l'image de marque d'un quartier, voire d'une région urbaine, notamment en utilisant l'effet de levier des études de *benchmarking*.
- le quartier général : locaux accueillant les équipes détenant le pouvoir de décision en dernier recours, il s'agit généralement des bureaux de la Direction Générale et de certaines équipes centrales, souvent en position transverse, qui y sont rattachées (direction de la communication, des ressources humaines, financière, juridique, etc.). La taille peut être très petite avec un carré réduit à quelques dizaines de personnes comme dans certaines compagnies d'assurance étrangères notamment, ou bien être un peu plus étoffé avec un ensemble atteignant une centaine de personnes selon le degré d'élargissement retenu. Les services opérationnels et les directions des filiales sont rarement rattachés à cet établissement dans lequel l'on trouve plutôt les cadres de direction du groupe ou de l'entreprise-mère. Cette configuration fait du siège un centre de décision et de coordination dans lequel la stratégie du groupe et le projet d'entreprises sont élaborés. C'est ici que sont définies les grandes lignes de la politique du groupe, par exemple en matière de modèle économique, de stratégies de marchés et de produits, de croissance interne ou exogène, de gouvernement d'entreprise ou de développement durable. Ce n'est d'ailleurs qu'à partir de cette troisième configuration que l'on peut rapprocher la notion de siège social à celui de centre de commandement. Cf Exemple Thalès citant Denis Ranque décrivant les décisions générales du groupe prise au QG devant le Sénat.
 - Impact potentiel : une demande pour des bureaux pas forcément très prestigieux, mais par contre de type "*prime*", avec d'excellentes qualités technologiques et d'adaptabilité dans une localisation relativement centrale (Paris et première couronne occidentale par exemple), avec une accessibilité aussi bonne que possible à la fois régionalement et internationalement. La qualité de l'environnement immédiat, en particulier une ambiance urbaine avec des services et des commerces à proximité est souvent importante. Impact positif sur l'image du territoire métropolitain (c'est ce type d'activités qui permet de situer la rayonnement d'une région dans la mondialisation), sur l'emploi très qualifié, notamment des cadres internationaux, avec une masse salariale non-négligeable.
- Le paquebot : siège social de grande taille réunissant non seulement les fonctions de représentation et de quartier général décrites précédemment mais aussi des équipes fonctionnelles élargies, qui restent à proximité de leur direction, notamment les fonctions administratives et support et parfois même certaines divisions opérationnelles exerçant les métiers de l'entreprise qui souhaitent partager une localisation similaire aux activités du quartier général (les établissements d'*asset management*, les salles de marché ou la banque d'investissement dans le secteur de la banque et de l'assurance par exemple). Le tout peut être concentré dans un immeuble unique et atteindre plusieurs centaines voir milliers de personnes ou être plus ou moins réunis par des localisations multiples dans un quartier ou sur un campus. En guise d'exemple, AGF possède quatre ou cinq adresses Rue Richelieu et autour dans

lesquelles les activités fonctionnelles et certains métiers sont réunis. En général, les fonctions un peu plus périphériques (services opérationnels, support, administratif) sont actuellement sur la sellette et peuvent être re-localisées hors de l'établissement central originel.

- Impact potentiel : consommation de locaux de forte taille, plus banalisé, moins prestigieux, sensibilité forte à l'accessibilité régionale (ex : RER A). Impact sensible en emploi très qualifié et moyennement qualifié.

4) - La cure d'amaigrissement et les modèles d'organisation spatiale

Ces différentes configurations correspondent à la rencontre de plusieurs fonctions associées traditionnellement au siège social : positionnement dans l'espace juridique et réglementaire, fonction de représentation, fonction de décision (QG) et fonctions supports. Sans que l'on puisse définir un modèle général, une tendance semble l'emporter aujourd'hui, à savoir la cure d'amaigrissement généralisée des sièges.

Les sièges sociaux traditionnels étaient dotés de forts effectifs, hérités notamment de l'organisation bureaucratique des grandes groupes industriels et de services des années 1960 et 1970. Ils s'inséraient dans une organisation du travail fortement consommatrice de main-d'œuvre travaillant dans des activités administratives peu automatisées. Les sièges contemporains réduisent la part de ces fonctions, en particulier les tâches les moins qualifiées, ce qui explique, quelque soit les formes de sièges retenus, la tendance dominante à l'amaigrissement des effectifs et à la montée en qualification relative des emplois.

Ceci tient pour partie à des logiques propres aux activités des sièges sociaux. La rationalisation des opérations peut, nous le verrons, encourager la séparation entre les activités de commandement et/ou à forte valeur ajoutée de celles moins qualifiées du back-office. D'autres facteurs, qui affectent le groupe dans son entier jouent notamment avec la réorganisation générale des effectifs des groupes. On observe un transfert des effectifs des fonctions de support, ces dernières étant de plus en plus considérées comme des centres de coût grevant la création de valeur du groupe, vers les fonctions directement au contact des clients. Ce transfert est permis pour partie par l'externalisation de certaines fonctions considérées comme périphériques, à l'image de certains services informatiques, de la gestion du parc immobilier, etc. Cette externalisation est réalisée par appel au marché régional, dans le cadre de contrats de sous-traitance, ou par appel à des prestataires éloignés, dans le cadre de prestations *near-shore* ou plus loin *off-shore*. Une autre solution consiste à re-localiser en ouvrant des établissements dans d'autres villes moins onéreuses, en France ou à l'étranger, à l'image de certains services informatiques ou de back-office comme le réalise le groupe Axa en Inde ou au Maroc. Cependant, *l'essentiel* des diminutions d'effectifs des fonctions de back-office ou "périphériques" s'explique par les gains de productivité réalisés quelque soit le secteur dans les tâches tertiaires des groupes. Ceci est lié notamment à l'automatisation de certaines tâches en raison du déploiement dans les entreprises de systèmes de gestion de l'information, et par la dématérialisation croissante de l'activité, notamment avec la réduction de la place du papier dans les échanges. Certaines pratiques qui créaient des contraintes de production fortes comme le *couponning* des obligations ou la domiciliation de documents dans certaines succursales ont été levées, réduisant l'importance des métiers de manipulation manuelle ou de saisie au profit du renforcement des métiers liés au traitement de l'information qui prennent une place croissante dans la production de la valeur ajoutée.

En résumé, l'amaigrissement des sièges sociaux conjuguent plusieurs logiques :

- certaines fonctions ne justifiant pas les coûts de la centralité traditionnelle des sièges sociaux sont exécutées en périphérie de la région urbaine (proche ou grande couronnes selon les cas), voire en province ou dans certaines régions à bas coûts de main-d'œuvre,
- des gains de productivité sont enregistrés dans certains métiers de siège grâce à l'automatisation des tâches et au déploiement d'outils de travail plus performants,
- en lien avec le facteur précédent, le transfert de certains effectifs depuis les fonctions de back-office considérées comme des centres de coût vers des fonctions de front office
- l'externalisation de certaines activités traditionnellement localisées dans les sièges

Deux formes d'organisation viennent bousculer les grands paquebots traditionnels, hérités notamment de l'ère fordiste :

- le Quartier Général stratégique : certaines fonctions de représentation et une équipe de décision centrale réunissant les cadres-dirigeants des plus hauts niveaux (de 10 à 50 personnes) sont localisés dans un immeuble très prestigieux, central et cher
- le Quartier Général au milieu de ses troupes : abandonnant la fonction de représentation à un établissement central, la direction se rapproche de ses troupes (fonctionnelles et opérationnelles) et privilégie une localisation intermédiaire, certes plutôt centrale mais moins onéreuse et de plus grande taille. Le siège peut alors atteindre plusieurs centaines de personnes.

5) - Du siège social à la géographie des activités tertiaires centrales

La fonction de positionnement juridique (le siège social *stricto sensu*) est placée dans l'établissement le plus intéressant d'un point de vue réglementaire en coquille vide, à proximité de la direction ou dans un centre tertiaire fonctionnel excentré comme par exemple PSA dont le siège juridique n'est pas dans le QG. L'ensemble des fonctions de services et support tend à être déplacé vers des localisations moins centrales. La tendance est particulièrement forte pour les entreprises des secteurs de l'industrie automobile ou aéronautiques; des tendances voisines mais plus limitées s'observent dans les services de la banque et de l'assurance qui disposent de leviers propres pour continuer à rester dans des espaces un peu plus chers.

Ces recompositions lient le sort du siège social à l'ensemble des activités tertiaires centrales du groupe, depuis l'ensemble des fonctions transversales aux activités de conception et de R&D par exemple. Il convient donc de passer d'une analyse des sièges sociaux à l'organisation géo-fonctionnelle globale des firmes. Dès lors que l'on abandonne une lecture du siège social restreinte à sa seule dimension juridique, on se trouve dans l'incapacité de distinguer le siège des autres activités tertiaires centrales du groupe, voire de certaines de ses filiales. Le périmètre et le contenu du siège social se dessinent par le partage des différentes fonctions entre l'ensemble des établissements du groupe. C'est à titre que notre étude porte sur l'ensemble des fonctions de commandement et de définition de la stratégie d'entreprises : fonctions de l'innovation et de la conception (en amont dans la préparation des produits et services nouveaux ou en aval dans la présentation au marché), métiers à très forte valeur ajoutée comme les salles de marché et fonctions support (back-office et toutes les fonctions en soutien aux activités principales du groupe).

On exclura des fonctions relevant de logiques différentes, ne serait-ce que parce qu'elles ne sont pas centrales dans l'organigramme des groupes : il s'agit notamment des fonctions de

production concrète comme une usine, ou encore les métiers de la commercialisation, au contact direct avec les clients finaux, dont le déploiement spatial renvoie plus à la géographie du marché qu'à l'organisation des fonctions centrales du groupe.

En résumé, nos entretiens font apparaître que le siège social ne doit se comprendre en matière de localisation que dans le cadre d'un déploiement géo-fonctionnel plus large de l'entreprise. C'est à ce titre nous semble-t-il que son étude est nécessaire pour éclairer les questions relatives à l'aménagement et au développement régional. Le siège et les activités centrales des groupes permettent d'apporter une compréhension renouvelée de l'organisation spatiale des entreprises dans la région métropolitaine.

Il nous faut donc nous pencher sur le déploiement spatial des grands groupes en Ile-de-France, au-delà du siège social, dans l'ensemble des établissements réunissant les fonctions de commandement, conception et de support. D'une manière générale, on constate que les établissements tertiaires des grands groupes sont fortement concentrés dans la métropole francilienne, ce qui limite bien souvent les possibilités de localisation alternative dans des villes plus éloignées, notamment dans le Bassin parisien. On connaît quelques contre-exemples, comme certains services comptables de LVMH re-localisés récemment à Reims anticipant les effets de la liaison TGV. Cependant, si l'on ne saurait mesurer l'ampleur de la concurrence territoriale sur les seuls entretiens que nous avons réalisés, ces logiques centrifuges semblent limitées. L'on n'attend pas des transferts massifs d'effectifs depuis la région parisienne vers le reste du territoire national ou d'autres régions métropolitaines du monde. Au plus observe-t-on des mouvements partiels et encore d'ampleur restreinte. Ce qui n'empêche pas dans le même temps que des filiales, ou des services de support, notamment à l'étranger, voient leurs effectifs s'accroître fortement pour répondre à la croissance des marchés nationaux qu'elles desservent ou des demandes de services émanant de l'ensemble des établissements présents dans le monde. C'est le cas par exemple de la fonction de support informatiques et administratives offertes par Axa Tech et Axa Business Services à Pune et Bangalore en Inde qui offre une courbe de croissance spectaculaire (de quelques centaines à plus de 5 000 salariés en moins de 5 ans) pour servir les besoins des différentes compagnies assurances de la société.

Au sein de la région francilienne, les établissements continuent de privilégier l'agglomération même. Ceci reflète des choix qui insistent sur la cohérence fonctionnelle de l'organisation des groupes, sur la valeur assurantielle de la zone centrale et enfin sur les disponibilités foncières qui permettent de conserver ces activités dans une proximité physique relative. En effet, les activités tertiaires centrales nécessitent des interactions fonctionnelles qui supposent des échanges plus ou moins intenses et fréquents que la proximité spatiale peut faciliter. La logique assurantielle, déjà évoquée par P. Veltz dans ses travaux sur la métropolisation et les stratégies des entreprises (1996), renvoie notamment aux possibilités de gestion sociale des effectifs dans une économie d'incertitude, nous y reviendrons. Enfin, les opportunités foncières guident évidemment les choix finaux comme nous le développerons plus loin.

Précisons par ailleurs la limite de notre étude. Si l'on venait à vouloir appréhender de manière plus exhaustive les fonctions de décision au sein des groupes, et surtout la géographie des lieux où les choix stratégiques sont réalisés, il conviendrait d'étendre notre travail au-delà des seuls établissements tertiaires centraux. La décision conserve un caractère ubiquiste puisqu'elle se réalise bien souvent dans des espaces intermédiaires plutôt que dans des lieux de rattachement officiels des activités. Ces entre-deux de la décision sont aussi bien les avions, les restaurants, les lieux de résidence, les grands salons ou les conférences auxquelles les personnes qui prennent les décisions stratégiques sont présentes.

II : Le déploiement géo-fonctionnel des grands groupes en Ile-de-France

Quelles sont les grandes logiques d'organisation spatiale des activités tertiaires centrales des grands groupes en Ile-de-France ?

1) - Des organisations multi-sites

La contrainte du cahier des charges immobilier. La chaîne de production déployée par une entreprise réclame pour certaines activités des locaux spécifiques qui expliquent la nécessité d'opter pour un déploiement multi-site afin d'assurer la rencontre entre d'un côté les besoins de ces activités et de l'autre des locaux et un environnement adaptés. Pour une industrie de biens de consommation grand public, la liste des principaux types de locaux peut inclure des salles blanches, des centres de calculs informatiques, des lieux de production des composants, des sites pour l'assemblage final, des locaux d'entreposage des produits, des surfaces de commercialisation en gros et au détail, des locaux dédiés au service après-vente, des centres de gestion de la clientèle à distance, des bureaux où sont réalisés la gestion, l'administration, les activités de back-office et de support d'une manière générale, et un quartier général où la direction établit la stratégie commerciale et industrielle de l'entreprise. Une partie de ces activités réclament des locaux spécifiques, pour certaines entreprises à hauteur de 90 % notamment dans certaines activités industrielles de haute technologie notamment avec les usines, les agences de commercialisation et les centres de relation à distance. Se pose par contre la question des activités tertiaires : y a-t-il pour ces activités besoin de locaux spécifiques ? La réponse de nos interlocuteurs est plutôt négatives : il n'y pas forcément besoin de bureaux spécifiques à chacune des activités tertiaires même s'il existe ici aussi un cahier des charges pour ces activités tertiaires, et même plusieurs cahiers des charges selon les fonctions dont il s'agit, notamment pour en matière d'image de marque, d'organisation interne des surfaces, d'environnement urbain, d'accessibilité, de prix, etc.

Ce qui encourage des stratégies de multi-localisation des activités tertiaires.

Les effets de seuil. Une seconde règle empirique, partagée par la profession est que la taille critique d'un établissement doit être gérée avec précaution. Nos interlocuteurs ont évoqué plusieurs fois l'existence de ce qu'ils considéreraient comme un optimum, qui a pu être placé selon les personnes et les entreprises à 500, 1200 ou 3000 personnes. Cette taille correspond à la valeur à laquelle un établissement tertiaire est le plus efficace. C'est à partir de ces seuils que le déploiement spatial des entreprises est conçu. Il semble qu'au-delà des valeurs retenues, et qui induisent des tailles par immeuble situées entre 10 000 à 60 000 m², la gestion de l'efficacité immobilière de l'entreprise diminue. Concrètement cette sensibilité à un seuil de manoeuvrabilité des équipes renforce les processus de division des activités en plusieurs sites.

Encore faut-il bien comprendre les critères qui arbitrent cette division des tâches intra-métropolitaine. On pourrait faire l'hypothèse dans des activités où la portabilité des informations est grande grâce à la mise en réseau des données et où les contacts directs seraient devenus secondaires comme une partie de la littérature a pu le proposer (Cairncross, 1997) que la logique principale de localisation des établissements pourraient se faire selon le lieu de résidence des salariés. S'il suffit d'un simple bureau virtuel pour réaliser le travail, pourquoi dans ce cas ne pas installer, indépendamment de l'organisation des groupes, des pôles immobiliers localisés sur la base exclusive de la minimisation de la distance au domicile pour les salariés qui viendraient y travailler quotidiennement ? Ceci aboutirait vraisemblablement à une organisation en plusieurs sites répartis dans la région francilienne à partir des zones les plus accessibles en transports en commun ou individuels.

Un autre principe pourrait être celui strictement du coût : réduire les coûts du foncier et de l'immobilier permettrait d'améliorer le bilan des entreprises (l'immobilier est la seconde

dépense des entreprises après la masse salariale) en s'installant dans des sites à moindres coûts comme par exemple en grande couronne, voire pourquoi pas plus loin encore, en province. On pourrait même doubler cette logique en installant les activités dans des pays à bas coût de main-d'œuvre et d'immobilier. Ce qui est parfois le cas pour certaines activités support (infogérance, télécoms, comptabilité, services clients, etc.).

Ces deux scénarii ne parviennent pas à épuiser la réalité des organisations spatiales des activités tertiaires des grands groupes. Les hypothèses du passage à une économie qui n'aurait plus de besoin de contacts interpersonnels tout comme celle d'une économie strictement guidée par la réduction des coûts ne sont pas satisfaisantes. Il nous faut donc, sans négliger ces deux facteurs que l'on trouve régulièrement cités, proposer une analyse plus approfondie des logiques poursuivies par les entreprises. Pour cela, nous nous proposons de partir des formes du déploiement géographique des grands groupes en Ile-de-France.

2) - Une division fonctionnelle mais à quelle échelle ?

Même si l'on s'est principalement intéressés à des entreprises multinationales, s'appuyant sur une forte croissance de leurs marchés étrangers, le cadre de référence spatial fréquemment cité par les directeurs immobiliers que nous rencontrés est autant celui de l'opposition Paris-province que France-monde.

Paris-province :

La localisation des activités entre la province et Paris se fait principalement sur un critère fonctionnel, et non pas par métiers. Pour simplifier, les activités qui peuvent être re-localisées en province correspondent à du back-office en support comme la comptabilité ou le service de la paie, de la relation directe avec les clients, dans une logique généralement régionalisée (un centre de traitement par grande région commerciale) et parfois certaines activités de R&D qui se rapprochent d'unités pré-existantes.

On assiste ici à un approfondissement de logiques anciennes, présentes lors de l'intensification de la division spatiale taylorienne qui a vu tout d'abord la décentralisation industrielle concernant les sites de production dans les années 1950 à 1970, puis certaines fonctions comme les centres d'appels dans les années 1990 et enfin les activités de back-office "central" plus récemment. Ceci correspond à une logique de réduction des coûts avec la mobilisation de salariés, et plus secondairement de locaux moins onéreux mais aussi bien fréquemment à une logique d'efficacité. Il s'agit de se rapprocher par exemple des spécificités d'un marché régional ou pour de faciliter le transfert des effectifs du back-office traditionnellement près du siège (centres de coûts) vers des activités de relation client créatrices de valeur ajoutée. Les logiques de réduction des coûts peuvent ouvrir à la concurrence avec d'autres régions comme le Maroc, l'Inde ou les pays de l'Est, en particulier pour les fonctions les plus externalisables ou les plus codifiables.

Les limites de cette approche par les coûts sont évidentes : on risque de ne pas trouver une main-d'œuvre aussi qualifiée et donc de perdre l'avantage comparatif des coûts par une réduction de la productivité; les coûts de déménagement ne sont pas nuls (indemnités des salariés refusant un déménagement lointain par exemple).

Mondialisation :

Les directeurs immobiliers que nous avons rencontré évoquent aussi une division des tâches qui se réalisent désormais à l'échelle du monde. Les motifs invoqués renvoient à plusieurs tendances convergentes. La conquête de nouveaux marchés est le facteur premier car c'est un levier jugé important pour la croissance des entreprises qui se dotent de prévisions de développement ambitieuses (Axa et son plan pour 2012 par exemple). Ceci entraîne le développement de nouveaux sites de production, de commercialisation ou encore de conception. Par ailleurs, des logiques de réduction des coûts sont évoquées.

Les activités "re-localisées" ne concernent semble-t-il que marginalement les fonctions relevant de l'administration d'entreprises lorsque les contraintes réglementaires et les spécificités nationales sont élevées. La réduction des effectifs dans ses fonctions passe ainsi principalement par des gains de productivité élevés, bien plus que par la concurrence directe de localisations alternatives. Ce qui n'empêche pas que certaines activités de traitement routiniers soient redéployés en particulier avec le passage aux solutions "zéro papier".

Les fonctions tertiaires centrales qui sont au cœur du métier des groupes ne semblent pas directement concernées non plus. La conception ou le tertiaire stratégique ne sont pas franchement dé-localisables mais sont par contre remanié par le passage à des modèles de gestion multi-site partagée. Ainsi il n'y a pas forcément diminution des effectifs ou fermeture mais des processus de concentration dans des établissements renforcés et mise en réseau avec de nouveaux établissements centraux qui se développent pour bénéficier des compétences et des coûts réduits d'autres régions. Finalement, les activités les plus sensibles à des redéploiements sont celles qui sont en contact avec les marchés, ou utilisant les NTIC dans une organisation de la production dématérialisée à l'image de la gestion des clients à distance ou encore des activités du *Business Process Outsourcing* (fonctions facilement *outsourcées* ou délocalisables dans des filiales).

3) - Une division intra-métropolitaine

Au sein de la région francilienne, les changements de localisation et l'intensification de la division des tâches permet de distinguer quelques schémas d'organisation principaux :

- le *site unique* ou la concentration maximale : ce schéma est fréquent dans des entreprises de taille moyenne qui ne disposent pas suffisamment de salariés pour développer une organisation multi-site ou encore des grands groupes qui privilégient une organisation en "clusters immobiliers" en zone centrale, ou dans des campus plus périphériques.
- *l'organisation bipolaire* sur un axe de transport en commun,
- des *organisations multipolaires* avec ou sans diffus : il s'agit d'une organisation multi-site s'appuyant sur des localisations regroupées en pôles différenciés au sein de la région, dans laquelle peut coexister sous forme résiduelle plus ou moins durable des localisations dispersées, résultant des difficultés à trouver le foncier permettant le déploiement d'une organisation multipolaire complète.

Les configurations qui en résultent prennent souvent des formes axiales, notamment Est-Ouest (le long du RER A par exemple), ou en quadrant, en particulier vers le Sud-Ouest ou vers l'Ouest depuis les arrondissements centre-occidentaux parisiens vers les Hauts-de-Seine et au-delà dans les Yvelines. Quelques grands sous-ensembles régionaux s'individualisent en conséquence : l'Ouest plutôt que l'Est sauf peut-être dans les environs immédiats de Paris avec Montreuil ou Charenton, le Sud plutôt que le Nord sauf pour Saint-Denis par exemple.

Cette géographie des grandes masses reflète donc des localisations préférentielles qui se recomposent selon i) une logique de polarisation avec le regroupement des effectifs dans des sites en nombre réduit et ii) une tendance centrifuge, principalement pour l'industrie dont une partie des fonctions centrales sont envoyées vers des localisations plus périphériques notamment en proche couronne.

4) - Les grands types de division intra-métropolitaine

Le modèle inverse : l'absence de division

Le modèle concentré en site unique tend à regrouper toutes les activités tertiaires dans un lieu unique. Il s'oppose ainsi à la logique semble-t-il dominante de la division des tâches multi-sites. C'est le cas par exemple de Dassault Aviation à Saint-Cloud.

La division par filiales

Les modèles multipolaires peuvent aussi résulter d'une division spatiale des établissements selon le positionnement des entreprises dans le groupe. Il est fréquent que le siège et les activités tertiaires d'un groupe soient toutes réunies dans un lieu unique (EADS dans le 16^{ème} arrondissement de Paris avec des extensions à Suresnes) alors que les filiales sont localisées dans des sites propres (Defense Systems à Elancourt, MBDA au Plessis-Robinson) entraînant une géographie multipolaire. Il en va de même pour Safran avec un siège social à Paris et des patrons de filiale près de leur troupe par exemple à Courcouronnes pour la Snecma. Dans les secteurs de la banque et de l'assurance, on retrouve des logiques proches par exemple au sein de BNP face à ses filiales localisées à Rueil-Malmaison ou à Paris selon les cas.

La division par métiers

S'ajoutant à ce premier schéma d'organisation ou fondant une division propre, les organisations multi-sites suivent fréquemment un découpage par "métiers". C'est le cas par exemple des groupes bancaires ou d'assurance comme AGF qui déploient leurs activités par métiers avec l'assurance vie et IARD ou l'informatique dans la proche couronne ouest, notamment à la Défense ou encore pour BNP qui localise ses métiers de l'assurance à Rueil-Malmaison et l'Investment banking dans Paris.

Une division par fonctions

La dernière modalité de la division des tâches peut se faire par fonctions avec notamment une séparation entre fonctions de commandement dans le centre et de support dans des communes plus périphériques. C'est le cas pour Alcatel-Lucent par exemple avec une division entre le quartier général, des fonctions technologiques et de R&D et des fonctions tertiaires (avant et après-vente, commercialisation et administratif) entre trois pôles à Paris, Nozais et Vélizy-Villacoublay, ou encore entre Paris, Vélizy-Villacoublay et Poissy pour PSA. De même, si Renault possède encore son QG à Boulogne, l'ingénierie mécanique moteur est à Rueil, le back-office, l'informatique et le commercial au Plessis-Robinson et l'ingénierie design et les laboratoires au technocentre de Guyancourt.

Des organisations mixtes: découpage filiales / métiers / fonctions

Si l'on observe des organisations multi-sites qui insistent plus sur tel ou tel principe de division, il est fréquent que deux ou trois types de découpage soient cumulés, contribuant à renforcer des déploiements spatiaux composites associant des logiques de filiales, de métiers et de fonctions. C'est ce qu'évoque de manière synthétique un interlocuteur :

"nous avons développé un plan de reformatage où on a simplifié et réuni les équipes par affinités, par directions, par métiers, par fonctions selon les cas."

Cette division selon des principes croisés sont présents dans tous les secteurs étudiés. C'est le cas dans le secteur bancaire avec un découpage en métiers (la banque d'investissement et des salles de marchés) dans le centre, et par fonctions entre le centre et des communes plus périphériques (du support fonctionnel à Nanterre et des activités stratégiques à La Défense et à Paris). On a aussi observé toujours dans le secteur bancaire une opposition fonctionnelle entre trois localisations : une ville nouvelle (Saint-Quentin-en-Yvelines), une localisation de première couronne avec Issy-les-Moulineaux et un campus central dans Paris. Ce schéma a l'intérêt d'offrir un déploiement spatialement sélectif des fonctions et métiers selon un gradient coûts / centralité. Une logique métier complémentaire entre en jeu avec des localisations centrales pour l'*asset management* et la banque de financement et d'investissement. D'autres vont plus loin en rajoutant une division liée à leurs filiales.

L'adoption des stratégies mixtes reflète l'éventail des logiques sous-jacentes. La première renvoie on l'a dit à la notion de seuil d'efficacité. Au-dessus d'un certain seuil il vaut mieux séparer les équipes qui ne sont plus gérables pour des raisons i) de manque d'opportunités foncières ou immobilières suffisantes et ii) de risque d'un affaiblissement de la cohérence du groupe. Dans le dernier cas, un interlocuteur a souligné qu'il jugeait "malsain" d'aboutir à une opposition complète entre par exemple le front et le back-office :

"Soyons clair, il n'est pas question d'envoyer les gens à pétaouchnoque en créant deux banques, l'une qui serait le lumpen prolétariat à deux heures de Paris et les as de la finance dans la capitale."

D'une manière implicite, ces recompositions du déploiement spatial des tâches et le développement d'un découpage multi-sites s'appuient sur et produisent des espaces intra-métropolitains hétérogènes. C'est particulièrement vrai des deux grandes oppositions classiques entre centre et périphérie et entre Est et Ouest qui sont réemployées et renforcées par ces nouvelles divisions des tâches par les grands groupes. Les facteurs de coût, d'image et d'accessibilité tendent à encourager la discrimination entre Paris, la petite couronne et la grande couronne. Paris est un lieu emblématique en termes d'image mais aussi d'accessibilité et d'environnement urbain même si les coûts y sont importants ; à contrario, la Grande Couronne est synonyme de coûts réduits (1 pour 3 par exemple en termes de loyer) mais l'accessibilité et surtout l'image sont considérées comme plus médiocres. La proche couronne apparaît pour beaucoup comme un nouvel horizon, un entre-deux possible dans certaines communes notamment entre coûts, accessibilité et image. En dehors de La Défense qui est le prolongement de Paris, d'autres communes offrent des profils intermédiaires qui séduisent en particulier des entreprises industrielles mais, de plus en plus souvent aussi, des sociétés de services. A ce titre, la proche couronne occidentale est devenue de Saint-Denis à Issy-les-Moulineaux en passant par la plupart des communes des Hauts-de-Seine une alternative attractive pour des sièges et plus généralement des activités tertiaires centrales qui ne justifient plus les coûts de la centralité parisienne. Notons que certaines fonctions à moindre valeur ajoutée connaissent le même effet de centrifugation vers certaines communes limitrophes de Paris à l'Est comme Charenton ou Montreuil. Ceci ne doit pas faire oublier l'existence d'une opposition Est-Ouest qui rejoue encore aujourd'hui. En dehors de la zone centrale, constituée en gros par la soixantaine de communes et arrondissements allant de Nanterre à Montreuil et de Saint-Denis à Issy-les-Moulineaux, le desserrement d'une large part des fonctions tertiaires centrales se fait principalement à l'Ouest.

Quelles sont les conséquences pour le siège du groupe ?

La division des activités tertiaires centrales entraîne la recomposition du siège social qui n'est plus considéré comme une entité unique *a priori* : il est pris dans une réflexion générale qui le dépasse largement et participe du re-déploiement complet des activités tertiaires des grands groupes, à tel point que sa localisation peut correspondre à des logiques qui lui sont exogènes. C'est ainsi que le rattachement du siège social de Dassault Aviation depuis Vaucresson au site de Suresnes est un accident, résultant de l'existence de locaux disponibles dans le site reconfiguré de Suresnes qui a accueilli l'essentiel des fonctions tertiaires.

"Pourquoi ne pas le mettre ici aussi après tout puisque l'on a de la place ?"

III : Les principes de la localisation

Les discours des directeurs immobiliers sont souvent fortement rationalisés, que ce soit de manière *ex post* pour justifier des décisions prises antérieurement ou *ex ante* pour expliciter une stratégie en cours d'élaboration ou de mise en oeuvre. Dans les entretiens, il y a souvent à ce moment là un brouillage entre les discours de nature modale (l'expression de sentiments et d'opinions) et référentielle (l'expression de faits). Le discours proposé n'épuise pas le sujet et une analyse plus approfondie est toujours nécessaire en raison des non-dits de la rationalisation mais aussi du non-pensé par l'interlocuteur qui, tout en étant un acteur-clé des stratégies développées par son entreprise, n'en reste pas moins parfois prisonnier de ses pratiques.

1) - Un feuilleté de facteurs complexe

Un témoignage du faisceau de facteurs en jeu :

"La re-localisation dépend beaucoup de logiques liées au métier avec l'importance de la proximité à la clientèle, aux concurrents, aux confrères, aux associations d'assurance, des logiques personnelles, notamment de la hiérarchie des salariés et des logiques de coût global avec les loyers, les charges, la fiscalité."

La conséquence, au moins formelle, est le caractère *a priori* incertain, ou ouvert, des localisations potentielles.

"Dans la prise de décision, il y a quand même plusieurs logiques. La logique historique, c'est de conserver le siège actuel ou de profiter de la réserve foncière ou d'acheter ou louer dans un immeuble de la même commune. Ça nous fait 3 ou 4 cash flows. Ensuite, il y a la logique de proximité : le PDG habite à LIEU 1, c'est près d'une de nos implantations majeures, on pourrait en faire un beau reflet de l'industrie française soit dans l'existant ou dans un nouvel immeuble. Et puis il y a la logique de province qui n'est pas vraiment une localisation "logique" mais qui tient à la valeur du foncier de type Massif Central. Enfin, il y a la logique étrangère en Pays d'Europe de l'Est, ça ne coûterait rien. (Industrie)

Pour autant, on se gardera de ne voir qu'un relativisme absolu dans les localisations effectives. Tout en imposant des choix systémiques, dans une équation à multiples variables, la multiplicité des facteurs n'empêche pas leur hiérarchisation, ce qui en théorie doit permettre de justifier la prise de décision :

(...) les décisions de localisation des utilisateurs : c'est relativement simple il faut prendre en compte l'image, la fonctionnalité-confort et le coût global. Une fois que l'on a fait le tour de ces trois critères avec une pondération différente pour un siège ou un back-office, tout y est." (Agent immobilier)

Pour autant, les arbitrages sont loin de suivre un modèle dominant : tout comme il n'y a pas une recette pour localiser un siège social de grande entreprise, il n'y a pas un modèle unique de déploiement des activités tertiaires centrales.

La suite de cette partie vise à expliciter dans le détail les facteurs pris en compte dans ces choix de localisation. La première sous-partie (c/) évoque deux facteurs toujours présents et déterminants alors même qu'ils sont fortement minimisés dans la littérature scientifique, la seconde reprend des facteurs qui relèvent principalement des logiques industrielles et commerciales posant la question de l'accessibilité (d/), la troisième change la perspective en insistant sur les facteurs de coûts (e/), la quatrième souligne la dimension matérielle des bureaux qui incite à prendre en compte des contraintes foncières, techniques et immobilières (f/), la dernière rappelle des facteurs plus secondaires qui peuvent jouer de manière marginale (g/).

2) - Ce que l'on n'entend pas : le rôle de la convenance personnelle et le poids de l'histoire

Le siège social comme "jouet du président" ou le poids de la convenance personnelle
Ce premier facteur est souvent passé sous silence par les interlocuteurs dans la présentation initiale de leurs facteurs de localisation. Pourtant, après demande de précision, il ressort presque à chaque fois que la convenance personnelle du président, et parfois des cadres de direction, a joué d'une manière importante. C'est particulièrement vrai pour la localisation des bureaux de la direction, moins pour des fonctions tertiaires plus secondaires.

"Finalement, il apparaît qu'il n'y a pas de normes pour les sièges sociaux. Le siège est toujours le jouet du président et systématiquement à proximité de sa résidence, c'est la seule règle." (Industrie)

En parlant de la localisation des activités, en particulier dans les cas des entreprises étrangères se localisant en Ile-de-France :

"Ca paraît irrationnel mais en fait non. Par exemple, le lieu de résidence des patrons est toujours important mais on ne peut le dire publiquement. C'est rationnel mais pas politiquement correct. Ou encore où sont les lycées internationaux qui déterminent le lieu de résidence des patrons. Sauf pour du back-office dont le président se fiche." (Agent immobilier)

On comprend d'ailleurs à travers ce premier facteur notamment, en anticipant sur la partie 4 de notre présentation, que les modalités de la prise de décision sont décisives dans l'explication des choix. Le régime de gouvernement de l'entreprise face à une décision considérée comme stratégique peut renforcer ou diminuer le rôle du facteur de la convenance personnelle du président, en particulier si le gouvernement est réalisé dans une logique présidentialisée.

"Il n'y a pas de raisons de rester dans le 8^e arrondissement. Il y a une raison historique car c'est le siège traditionnel de notre groupe mais si l'on transportait toute

la direction en grande couronne, comme pour la direction juridique, c'est possible. Seul le goût du président qui veut son Etat-major avec lui nous retient. On est lié jusqu'à présent au choix du président. Tout dépend du choix du Président." (Industrie)

Le PDG actuel n'est pas un consensuel comme son prédécesseur. C'est son style de trancher. Au Japon, aux Etats-Unis et en Europe de l'est, les déménagements se sont opérés par une décision autoritaire. Il n'y a pas de discussion possible. (Industrie)

La convenance personnelle ne concerne pas que le Président mais potentiellement l'ensemble des salariés. Cependant leur capacité à peser dans les décisions, nous le verrons, est le reflet de l'organisation hiérarchique de l'entreprise et des relations de pouvoir interne. Tous les cadres de direction s'efforcent généralement d'infléchir la stratégie pour s'approcher de la Direction Générale.

"Il y a aussi le rôle des différents cercles dans la localisation. Le comité de Direction Générale suit le Directeur Général qui souhaite être en direct avec son Comité de Direction Générale. Il me dit je veux que tout le Comité de Direction Générale soit où je suis, c'est-à-dire au 1^{er} étage, pour les 12 à 14 membres. Ensuite, il y a les patrons des départements avec leur propre Comité de Direction Générale et les équipes liées par leur besoin d'interactions fréquentes. (Banque-assurance)

Sentiers de dépendance ou la "viscosité héritée"

Les entreprises qui réfléchissent de plus en plus fréquemment à leur déploiement spatial ne sont jamais des entités flottantes, a-spatiales, qui seraient en conséquence libres de se localiser où elles le souhaitent. C'est l'un des paradoxes bien connus de la mondialisation : les multinationales sont à la fois amenées à se redéployer incessamment entre un nombre croissant de régions dans le monde mais aussi en quête constante d'ancrage local pour développer leurs activités en mobilisant notamment les ressources territoriales. Les choix sont toujours réalisés dans le cadre des configurations spatiales pré-existantes pour au moins deux raisons.

"La viscosité héritée". La première, c'est que l'entreprise est située historiquement, qu'elle s'inscrit dans un continuum temporel, et que, par conséquent, elle ne part pas d'une page blanche, qu'elle doit gérer des localisations "héritées".

"Dans ce groupe, le poids de l'histoire est la principale explication de son implantation actuelle." (Industrie)

"Cependant, on ne part jamais d'une feuille blanche. On a toujours des adhérences, on est dans un nuage de points originel (...). Pourquoi Vélizy ? Principalement pour une raison de continuité car nous avons déjà 17 ou 21 sites je ne me rappelle plus exactement dans cette région." (Industrie)

Cette épaisseur historique peut atteindre un demi-siècle comme le Crédit Agricole ou même une centaine d'années (Crédit Lyonnais, certaines entreprises industrielles de l'automobile ou de l'aérospatiale).

"Le parc immobilier des banques est d'origine "historique". L'ancien siège du CNEP est un immeuble situé sur la butte Montmartre avant que cela ne devienne BNCI et

BNP. Il a été réhabilité en 1965 puis occupé. Aujourd'hui, le groupe a décidé de "le conserver pour y mettre des emplois". L'immeuble sera donc réoccupé après une nouvelle réhabilitation. Il y a d'autres adresses historiques comme le 14, rue Bergère, le 20, Pompidou. (BNP-Paribas)

De telle sorte que des chemins de localisation dont la cause a disparu depuis longtemps perdurent.

Par des effets de re-jeu, certaines localisations persistent presque mécaniquement :

"Finalement, on est face à une " viscosité héritée" qui est liée aux contraintes de production anciennes comme le transport d'importantes masses de papier ou à ce qui était vrai dans l'industrie bancaire mais pas dans l'assurance, le couponning sur les obligations avec le découpage, le comptage, le stockage de coupons en papier qui avaient valeur légale. Evidemment ces contraintes ont disparu avec l'industrialisation des métiers et l'essor de l'informatique. Les gains de productivité ont entraîné l'évacuation des métiers manuels au sens propre du terme de la banque et de l'assurance mais on reste toujours un peu dépendent de cette organisation spatiale d'alors. (Banque-Assurance)

La seconde raison est liée aux croissances externes lors des fusions-acquisitions dont on sait par ailleurs que le nombre, la fréquence et l'ampleur se sont accrus depuis les années 1990 et plus fortement encore dans les années 2000. Le rachat de nouvelles entités apportent de nouveaux établissements, eux-mêmes issus d'une histoire spécifique, qui vient complexifier les choix des directions immobilières en rajoutant un nouveau parc – c'est-à-dire bien souvent un nouveau schéma de déploiement spatial – à l'existant :

"Nous sommes des héritiers des sociétés fondées par le groupe. Matra et Aérospatiale qui ont été nationalisées puis sont devenues publiques sont importantes. Notamment avec des apports de l'État dans les années antérieures, ce qui a créé les actifs de cette société. Finalement, nous sommes propriétaires de nos implantations non pas tant par choix que par héritage et les sites industriels sont le résultat d'une longue histoire de toutes ces sociétés. Par exemple, pour l'Aérospatiale en France, c'est le résultat du rapprochement de sociétés disséminées dans tout le territoire français. Ça fait un défilé d'implantations qui pourrait paraître un peu folklorique mais qui est lié à l'histoire. Ces implantations posent des questions pour le schéma économique du groupe qui fait que l'on fait voyager des bouts d'avions un peu partout." (EADS)

Sédimentation, barycentres et sélection

Ces logiques historiques se traduisent spatialement par des processus de sédimentation, voire de durcification ou d'enkystement. Concrètement, des entreprises sont amenées à privilégier des localisations à proximité de celles pré-existant. On ne fait jamais table rase du passé; rares sont les localisations qui ne sont pas déterminées au moins en partie par les sites antérieurs. C'est l'une des explications les plus pertinentes aux logiques de quadrant et à la préférence accordée à l'Ouest notamment, en ce qu'elle constitue un prolongement des localisations déjà occidentales dans Paris, confirmant les observations réalisées sur le nouveau découpage sectoriel et fonctionnel au sein de la région francilienne (Halbert, 2004). La configuration retenue relève de deux approches.

La première s'appuie sur la définition plus ou moins rigoureuse d'un barycentre face aux établissements pré-existants, généralement pondéré par les effectifs et la valeur ajoutée créée par les différentes équipes, et selon une distance qui n'est pas euclidienne mais plutôt mesurée

en matière d'accessibilité. Les exemples sont nombreux avec la re-localisation des activités tertiaires de Renault depuis Boulogne vers le Plessis-Robinson, qui se trouve à proximité de la localisation originelle historique et du centre de Guyancourt. La seconde approche est basée sur la fidélité spatiale : on reste dans la commune ou le quartier où se trouvent déjà un nombre d'établissements ou d'activités importants, en rapatriant les sites plus éloignés. C'est le cas par exemple d'Alcatel-Lucent qui définit son nouveau site de Vélizy-Villacoublay en filiation directe avec un nuage de points d'établissements dont la majorité se trouvaient déjà à Vélizy. C'est aussi le cas d'AGF qui capitalise dans le 8^{ème} arrondissement en se créant progressivement un petit campus réparti autour de la rue Richelieu. Dans le cas des fusions-acquisitions, on peut penser à Natixis par exemple qui fait le choix de rapprocher nombre d'activités vers la place forte de l'Est de Paris, autour de la Caisse d'Epargne, de part et d'autre de la Seine, à Bercy et Rive gauche.

3) - Stratégies commerciales et industrielles : le déploiement spatial comme outil de création de valeur

Ces logiques renvoient à une conception de l'immobilier et plus généralement du déploiement spatial des groupes considérée comme un élément central dans le fonctionnement de l'entreprise. Que ce soit pour satisfaire les clients et les partenaires externes, pour renforcer l'efficacité interne du groupe ou bien pour accéder à une main-d'œuvre nombreuse et qualifiée, les entretiens confirment l'existence d'un management de l'entreprise par l'espace, plaçant la notion d'accessibilité comme un concept transversal au déploiement des établissements.

Accès aux clients, aux donneurs d'ordres, aux partenaires

"On a une question : où faudra-t-il être dans 20 ans d'un point de vue business ?"
(Banque-Assurance)

Selon la logique commerciale et industrielle de l'entreprise, l'objectif prioritaire assigné à l'immobilier et à la répartition spatiale des activités est de contribuer à la création de valeur. Les équipes de l'entreprise doivent pouvoir accéder de manière facilitée à l'ensemble des agents qui entrent dans la chaîne de production. Il s'agit bien sûr de maintenir une accessibilité maximale aux donneurs d'ordre et aux principaux clients. Les exemples sont nombreux et valent tant pour le secteur de l'assurance et de la banque que de l'industrie :

"Côté militaire, on doit être prêt de la DGA, du ministère de la Défense, tout est à Paris. C'est un site bien placé pour aller au ministère de l'Air. Côté civil, tout est à Paris aussi : les ministères sont tous à Paris et l'on a beaucoup de discussions avec eux. Deuxièmement notre activité est internationale, et surtout avec les Etats-Unis, donc il nous faut un aéroport international performant. Or pour ça, il vaut mieux Paris et pas Bordeaux si l'on veut des vols internationaux directs." (Industrie).

"La localisation du siège dans Paris tient à la proximité aux interlocuteurs qui sont des chefs d'État et des chefs d'entreprise. Le centre de décision c'est Paris. C'est là où on peut voir le gouvernement et les présidents des grandes sociétés. On accède aux grands donneurs d'ordre comme la Présidence de la République, le Gouvernement, le ministère de la Défense et les clients internationaux de mêmes profils

gouvernementaux. On pourrait aussi s'implanter à Toulouse mais Paris c'est simplement plus commode pour nous." (Industrie)

"C'est ainsi depuis le début et ça ne changera pas. Notre société a de très fortes adhésions sur des contrats avec l'État et notre activité centrale reste un domaine stratégique pour les États. Tant que les ministères resteront là, il n'y a pas de raisons que le HQ pur ne reste pas là, ou au moins dans le centre de Paris." (Industrie)

"Il faut aussi avoir parfois des rencontres avec les clients, les courtiers, les assureurs. On a par exemple beaucoup de réunions avec les grands comptes qui souhaitent voir les courtiers." (Banque-Assurance)

"La Défense est déjà le point le plus excentré pour nous. Par "excentré" on entend le fait qu'on travaille avec de grandes entreprises avec lesquelles il y a un besoin de proximité important." (Banque-Assurance)

Au-delà des clients et des donneurs d'ordre importants qui ont une influence directe sur l'activité de l'entreprise ou sur son environnement, il s'agit aussi de rester à proximité des partenaires extérieurs, en particulier de l'ensemble des sociétés de services aux entreprises (droit, comptabilité, marketing, consulting, ingénierie, etc.), qui fournissent, par l'appel au marché, les compétences non disponibles en interne mais nécessaires à l'activité. C'est ainsi qu'une des forces centripètes reste toujours la proximité aux compétences fournies par ces services avancés aux entreprises dont la littérature a bien montré dans la suite des travaux de S. Sassen (1991) jusqu'aux travaux récents du programme Polynet (Hall, Pain, 2006), le caractère très central, la localisation privilégiant encore fortement les quartiers d'affaires centraux, à l'exception peut-être de certaines régions comme celle de Londres qui verrait certaines de ces activités se reporter pour partie vers des pôles périphériques éloignés.

"Par ailleurs, la proximité avec les confrères, fédérations, la tenue du salon du Bourget sont des arguments pour rester au plus près du centre." (Industrie)

"Je n'ai jamais de rendez-vous de travail en dehors de la Défense, Paris et avec les promoteurs de Boulogne (Vinci, Bouygues, etc.). Nous sommes tous, mes homologues et interlocuteurs, nous sommes tous là. En matière d'assurance, c'est la même chose : les décideurs sont tous à la Défense et dans Paris. Mais les back-office des assureurs peuvent être plus loin. Entre back-office, on peut communiquer par électronique, lorsque vous négociez un contrat ou un immeuble, vous êtes obligés de rencontrer les interlocuteurs." (Banque-Assurance)

Les activités tertiaires des groupes ne sont pas complètement déracinées. Au contraire, dans le cadre de firmes-réseaux branchés sur des territoires offrant des ressources productives qui créent de la valeur ajoutée, les entreprises s'efforcent de s'arrimer à des espaces dans lesquels elles développent des relations privilégiées. La logique est assez claire pour ce qui est des activités tertiaires liées aux métiers, notamment à la conception et à la R&D avec des stratégies de rapprochement des milieux innovateurs locaux, déjà bien illustrés dans la littérature (les travaux du GREMI par exemple) :

"Simplement parce que nos salariés sont à forte main-d'œuvre ajoutée. A Reims je n'aurai pas l'environnement techno nécessaire. On recherche de la techno grâce aux pôles de compétitivité, aux universités, parce qu'il y a un superbe tissu technologique

local dans le Sud de l'Ile-de-France. A Reims ou ailleurs, il n'y a aucune raison pour des sociétés matures comme les nôtres." (Industrie)

Ce qui encourage des logiques de concentration spatiale ponctuelle, notamment en faveur du quadrant technopolitain sud-ouest francilien.

"L'avenir du plateau de Saclay c'est EADS notamment. On y est sensible. C'est vrai qu'à l'échelle du territoire national, il y a certainement une trop forte concentration, mais c'est comme ça. On fait avec. Enfin on y gagne à cette concentration." (EADS)

Ceci est transposable dans une certaine mesure à la banque et l'assurance qui privilégie des localisations plus centrales, ce dont témoigne la mise en place récente d'un pôle de compétitivité dédié à la finance ou le recours à des relations de services aux entreprises particulièrement importantes dans la zone centrale de l'agglomération.

Au-delà du réseau déployé par l'entreprise pour réaliser son activité et la commercialiser, le déploiement spatial est aussi conçu comme un outil de management interne, répondant à des objectifs de gestion des organisations et d'efficacité industrielle.

Logiques industrielles et organisationnelles : l'efficacité passe par l'accessibilité interne

Le déploiement spatial des établissements tertiaires centraux des grands groupes, notamment les stratégies de regroupement dans des sites de grande taille, idéalement à proximité les uns des autres, montrent que la proximité est utilisée pour faciliter le fonctionnement interne de l'entreprise à deux niveaux au moins.

La première renvoie à une logique "industrielle" ou métier. La chaîne de production nécessite le rapprochement et l'interfaçage de compétences présentes au sein des différentes équipes de l'entreprise. Des échanges d'informations, codifiées ou tacites, sont des gisements de création de valeur ajoutée (Veltz, 2000). La réunion des équipes dans des locaux uniques ou à proximité est considérée par les directions générales comme un outil de maximisation de la performance en ce qu'il encourage les synergies productives.

"La problématique immobilière principale est que ça doit être un outil de travail pour les gens. On ne peut pas tenir une approche en coûts statiques, l'enjeu c'est l'apport dans le fonctionnement de l'outil de travail des gens." (Banque-Assurance)

"Simplification, gain de temps – 10 minutes suffisent pour organiser une réunion contre 3 heures auparavant -, rationalisation des moyens, échange des informations : la logique que nous suivons est fonctionnelle." (Banque-Assurance)

"Si l'on coupait 200 personnes d'un côté, 300 de l'autre, il y aurait une perte de synergie, d'information au sein même de l'entreprise. Les économies en coût de loyer seraient rattrapées par les pertes en termes d'efficacité. Ça n'aurait pas vraiment de sens de scinder. (Banque-Assurance)

"L'idée c'est de croître en restant dans un campus. Un même lieu géographique, c'est beaucoup de rencontres pour faciliter les échanges sans prendre les transports en voiture ou en commun. C'est un facteur de connivence entre les employés, même s'ils n'ont pas de projets en commun pour le moment." (Industrie)

La seconde logique s'intéresse à la gestion de l'organisation. Dans une économie marquée par l'intensité des recompositions entre les entreprises, où les "fusacs" recomposent ce qui est décrit aujourd'hui comme un "mécano industriel" en transformation permanente, l'immobilier est utilisé comme un outil de consolidation de la culture d'entreprise. La co-localisation permet non seulement de faciliter les échanges et les synergies mais elle tend aussi à rapprocher des cultures d'entreprises étrangères les unes des autres. Ceci est vrai pour des groupes internationaux achetant des sociétés nationales comme pour le cas de fusion nationale : à chaque fois, c'est un "traumatisme" qu'il convient de dépasser en créant une véritable "culture d'entreprise".

"La réorganisation de MBDA (filiale en charge des missiles) est passée par la réunion des équipes sur un site unique, à partir de Châtillon et de deux sites hérités de Matra à Vélizy. Il s'agissait de créer une dynamique nouvelle pour une société nouvelle afin d'éviter que les Aérospatiales ne deviennent pas des Matraciens par la contrainte, et réciproquement. Dans cet ordre de choses, l'immobilier est extrêmement structurant car il permet de créer un souffle et une dynamique nouvelle pour le fonctionnement des équipes. C'est comme ça qu'on a déménagé tout ce monde au Plessis-Robinson, avec le regroupement des activités bureaux et R&D plus une production de maquettes et de spécimens."

Les limites de ces gains de performance réalisés par la co-localisation dans un immeuble ou un site unique, ou au moins par le rapprochement dans certains sous-ensembles régionaux des équipes relèvent cependant du caractère relativement incommensurable de ces gains d'efficacité, qu'ils soient en matière de culture d'entreprise et d'intégration organisationnelle comme en matière de synergies productives.

"Les regroupements sur un site unique, hors problème de taille, ont un gain d'efficacité quantifié de 15 % à un horizon de 2 ou 3 ans. Mais on ne sait pas le mettre en chiffres."(Banque-Assurance)

L'un des enjeux de la gestion de l'organisation est alors de repérer les interactions fonctionnelles souhaitables entre les individus et les équipes pour penser un déploiement spatial optimisé. C'est notamment sur la base de relations fonctionnelles recensées qu'une banque s'est efforcée de justifier la localisation de ses différents services au sein de son siège.

"Où placer les patrons des départements qui ont leur propre comité de direction et des équipes liées par leur besoin d'interactions fréquentes ? Par exemple, l'organisation du département Animation du réseau se réalise de la manière suivante : la responsable est au 1^{er} étage pour être proche du Directeur Général mais comme elle travaille de façon permanente avec ses collaborateurs et avec des gens du département Marketing et certaines sous-directions privilégiées d'autres directions, le fort besoin de proximité permet d'éviter les déplacements. Au sein de ce département Animation du réseau, le sous-département des Services relations à la clientèle qui est constitué de 25 personnes n'est pas en relation directe tous les jours avec la direction de son département. Le patron du sous-département est assez autonome même s'il doit rencontrer régulièrement sa directrice de département : son équipe peut être excentrée. Un autre exemple avec le département des Ressources Humaines : le patron est au 1^{er} étage, mais le sous-service de la paye assure des tâches de traitement. Le patron de la paye n'est pas en contact tous les jours avec la direction de

la RH ni d'ailleurs aucun des membres de son équipe : le responsable de ce sous-service se déplace, l'équipe est excentrable. (Banque-Assurance)

Ce travail est difficile à mener mais il explique aussi pourquoi les ressources humaines sont de plus en plus fréquemment impliquées dans la définition des stratégies spatiales des groupes. Il ne s'agit pas simplement d'anticiper les conflits qui pourraient résulter de nouvelles localisations avec les salariés mais aussi de réfléchir aux liens fonctionnels entre les équipes et/ou les individus pour les situer dans la chaîne de production de l'entreprise.

Au-delà de la collecte de l'information et du recensement des liens fonctionnels existants et potentiels à encourager, la difficulté consiste à prendre en compte ces relations dont l'impact sur la productivité du groupe est pressenti comme très positive mais finalement difficilement quantifiable. On sait que l'un des chantiers des directions financières des grandes entreprises est désormais de quantifier le capital immatériel (Usine Nouvelle, 2007). Les entretiens montrent qu'il serait souhaitable d'intégrer, au même titre qu'un catalogue de marques, la qualité de l'organisation spatiale comme un actif important pour l'entreprise. La localisation n'est pas qu'un simple centre de coûts mesurées par des charges salariales et immobilières mais aussi un *asset* productif. Cependant, la tâche est redoutable face à des lectures financières dont la validité repose justement sur la mesure quantifiée des choix de localisation. La bonne localisation est encore le résultat d'une évaluation au "doigt mouillé", faute de disposer d'un cadre théorique et pratique suffisamment solide. Le caractère empirique évoqué par la plupart des directeurs immobiliers alimente les conflits entre les approches, celles de l'efficacité organisationnelle et industrielle d'un côté, et celle de la lecture du bilan financier de l'autre.

La GRH et le déploiement de l'entreprise : la main-d'œuvre qualifiée, pilier de la création de valeur

Au-delà de la mobilisation des DRH pour participer au recensement des relations fonctionnelles entre équipes, les entretiens révèlent l'utilisation du déploiement spatial des établissements tertiaires comme outils de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Si les objectifs poursuivis sont multiples, le premier consiste bien sûr à séduire grâce à une localisation adaptée à la fois en matière d'accessibilité et d'environnement (notamment urbain, commercial, de services) la main-d'œuvre nécessaire aux activités de l'entreprise. On retrouve, mais cette fois en élargissant les effectifs concernés, les motifs de convenance personnelle qui peuvent jouer dans la localisation du quartier général qui reste nous l'avons vu le jouet du président. Cette fois la convenance personnelle est étendue à l'ensemble du personnel, en rappelant cependant la priorité accordée à la main-d'œuvre qualifiée créant la plus forte part de la valeur ajoutée. La prise en compte des contraintes et attentes individuelles de la main-d'œuvre est d'autant plus élevées que l'individu participe fortement à la création de richesse de l'entreprise. C'est du moins un principe sous-jacent dans les discours de l'entreprise. L'application de ce dernier reste problématique, et n'entre guère dans une modélisation quantifiable mais fait plutôt l'objet d'estimation au jugé qui viennent pondérer les analyses d'accessibilité réalisées à partir du lieu de domicile de l'ensemble des salariés.

"Notre localisation dépend aussi d'une vision sur le long terme où les gens y font leur carrière, notamment tous les dirigeants." (Industrie)

"Il est difficile d'amener des chercheurs en dehors de la région parisienne, et même plus exactement hors de Saint-Quentin et Massy, au moins pour les gens du plus haut niveau. Il faut qu'on les bichonne, qu'on les préserve nos chercheurs." (Industrie)

"Beaucoup de gens sont là depuis très longtemps et ont choisi leur lieu de résidence parce qu'ils travaillaient à la Défense. C'est ce type de facteur qui pèserait dans le choix d'une nouvelle implantation. Tout ce qui est accessible de la gare Saint-Lazare ou du RER A ou même du Tram vers le 15^{ème} arrondissement. Ce qui laisse un champ potentiel assez large. Il y a eut des rumeurs dans l'entreprise avec un déménagement lors de la crise que nous avons connu : des gens ont parlé d'Evry ou de la Seine-Saint-Denis. C'était évidemment les deux endroits les plus épouvantables pour le personnel ! Ça a pris une dimension fantasmée car en fait les salariés avaient peur d'un dégraissage masqué grâce à l'immobilier." (Banque-Assurance)

La prise en compte du domicile des salariés, et en particulier de la main d'œuvre qualifiée rend compte de certains recoupements entre géographie résidentielle et géographie des entreprises. Dès lors que les entreprises s'efforcent d'attirer des salariés qualifiés, elles sont enclin à se re-localiser à proximité ou dans des lieux aisément accessibles pour ces derniers. C'est un des arguments les plus forts qui limitent les perspectives de re-localisation dans des villes de province en dehors de quelques cas exceptionnels :

"Nous avons déplacé 500 personnes de Rueil vers Grenoble. Toute la R&D de Rueil, et un bout d'autres sites français sont partis à Grenoble. On s'y est repris à 10 fois avant de savoir comment vendre ça. Grenoble ça nous intéressait à cause de l'université et de la présence de déjà 700 personnes. Le recrutement des cadres techniques est très difficile. Mais bon on a plutôt bien réussi. C'est quand même très difficile de gérer l'accroissement de la capacité compétitive de l'entreprise d'un côté qui passait par une concentration technologique à Grenoble et le bien-être des salariés de l'autre." (Industrie)

Il en va de même pour certaines localisations en grande couronne, à l'exception peut-être du quadrant sud-ouest, ou pour l'est de l'agglomération.

"Oui, nous avons réfléchi à Saint-Quentin-en-Yvelines parce que on y a des terrains. La conclusion des études était que nous étions trop loin et que l'on aurait des pertes en ligne des effectifs non négligeables. Or chez nous les gens font carrière, il y a beaucoup de spécialistes que l'on tient absolument à ne pas perdre. Donc l'idée a été relativement vite écartée. Surtout qu'il y avait de la disponibilité sur le site actuel de notre siège." (Industrie)

Finalement, les localisations les plus périphériques ne sont envisagées que pour des effectifs où la proportion des gens très qualifiés est suffisamment restreinte.

Le lieu de la résidence n'est pas le seul élément entrant dans la prise en compte des convenances personnelles des salariés, surtout qualifiés. Cela passe aussi par la sensibilité de ces derniers à des environnements qui sont souvent urbains, offrant des services commerciaux et de loisirs. C'est ainsi que certains directeurs immobiliers questionnent La Défense pour son manque d'urbanité, rejetant notamment le principe de l'aménagement sur dalle.

"Canary Wharf est aujourd'hui beaucoup plus sexy que La Défense, même si c'est plus petit, il y a une vraie vie avec des centres commerciaux et les pubs sur les quais. La conception de La Défense c'est "je suis sur une dalle et je me coupe du monde". La Défense en souffre. Le projet à l'horizon 2015 est ambitieux avec 500 000 m² de plus. C'est positif car La Défense a 50 ans, elle a besoin d'un peu de sang neuf, surtout avec des immeubles qui valent peanuts. C'est bien un projet ambitieux pour un quartier d'affaires européen, et une volonté affichée de remettre de la vie." (Banque-Assurance)

"Pour les cadres à forte valeur ajoutée, l'environnement est déterminant dans la fidélisation. Il faut gérer la complexité du ressenti de l'individu. Pour les fonctions centrales, l'urbain a toujours une faveur élevée. On a toujours des gens urbains, qui sortent beaucoup... Pour les fonctions plus techniques c'est moins évident. Mais ce n'est pas quelque chose de simple à gérer." (Industrie)

"Le cadre urbain c'est très important pour les salariés, notamment en matière de transports et d'agréments. La Défense c'est moins bien que le 2^{ème} arrondissement mais ça demeure tout à fait acceptable, mais par exemple, si vous voulez, on n'irait pas à Saint-Denis." (Banque-Assurance)

La localisation n'est cependant pas qu'un outil pour attirer et fidéliser les salariés. C'est aussi un outil de gestion de la flexibilité des ressources humaines pour l'entreprise. Dans le cadre d'évolutions conjoncturelles ou structurelles non-linéaires où des phases de croissance forte mais aussi de décroissance des effectifs sont monnaie courante, les entreprises recherchent des bassins de main-d'œuvre profonds et diversifiés, regroupant tous les profils en nombre suffisant. La prime revient ici aux grands bassins d'emplois qualifiés, comme celui de la région francilienne. C'est notamment en ce sens que la valeur assurantielle des espaces métropolitains est mobilisée par les grands groupes. C'est un outil permettant d'optimiser la GRH avec une fluidité plus grande tant à l'embauche qu'à la sortie.

"Nous avons besoin d'une main d'œuvre qualifiée et de pouvoir replacer le personnel sur place si c'est nécessaire. Et donc ça suppose un réservoir d'entreprises secondaires capable d'absorber les effectifs. La largeur du bassin de main-d'œuvre autour est importante à l'entrée, dans la croissance mais aussi à la sortie de l'entreprise. (...). Le groupe doit pouvoir se retirer." (Banque-Assurance)

L'accessibilité multi-scalaire, LA variable transversale à maximiser

Bien évidemment l'importance accordée à la maximisation de l'accessibilité renvoie aux frictions liées aux déplacements, au niveau intra-régional comme international. C'est parce que le monde n'est pas parfaitement fluide, en gros que les NTIC ne sont pas la solution à toutes les formes d'échanges codifiées et tacites, formelles et informelles, en interne comme en externe, que les échanges en face-à-face continuent de constituer un mode de relation important pour l'exercice de l'activité des entreprises. Les déplacements ont toujours un coût financier et en temps, ils demandent par ailleurs de la préparation et freinent de ce fait l'échange informel non planifié. Ceci tant au niveau international qu'à l'intérieur de la région.

"Deuxièmement notre activité est internationale, et surtout avec les Etats-Unis, donc il nous faut un aéroport international performant. Or pour ça, il vaut mieux Paris et pas Bordeaux si l'on veut des vols internationaux directs." (Industrie)

"L'intérêt de cette implantation est qu'elle est prestigieuse, il y a un effet vitrine, car c'est ici que sont reçus les grands clients étrangers, même s'ils traitent avec une des entreprises du groupe. Par ailleurs il est facile de les inviter dans Paris." (Industrie)

Mais aussi au niveau intra-métropolitain avec le recours à des outils de calcul des temps de déplacements des salariés. On note qu'en la matière les transports en commun sont décisifs pour les sites accueillant des effectifs importants mais que l'accessibilité en voiture est toujours recherchée, pour satisfaire des cadres et dirigeants qui recourent plus fortement à ce mode de transport.

"On essaie de quantifier le temps passé par les managers dans les transports. Pour le top 35 ça ferait 2 000 heures perdues dans les transports avec 2 allers-retours par semaine en moyenne entre la Défense et les Champs-Élysées." (Banque-Assurance)

"L'accessibilité en transport est importante. Nos salariés se déplacent essentiellement en voiture. Pour chaque implantation on consulte le fichier de localisation du personnel. Nous réfléchissons aux temps de transports avec un logiciel de calculs. Les syndicats donnent un avis sur l'étude transports. Leur avis n'est pas décisif mais ils ont le pouvoir de faire traîner. On ne peut pas s'installer sur une zone non desservie en transports en commun." (Banque-Assurance)

"On peut accepter les transports en commun jusqu'à un certain niveau. Mais je suis un des rares cadres dirigeants à venir en transport en commun. On ne peut pas demander à quelqu'un qui touche des primes de 100 000 euros de venir en métro, surtout pour les membres du G80 de la société. Ça renforce l'intérêt d'être situé dans Paris intra muros ou à Rueil ou à Montreuil." (Banque-Assurance)

Au total, on retiendra que l'accessibilité est toujours un facteur important pour le déploiement des établissements, voire complètement contraignant.

"La domiciliation des salariés est très Ouest. Paris et la banlieue ouest, c'est 60% des effectifs. Dans les tranches supérieures, on atteint 70%. Pour les 35-45 ans, il y a une logique naturelle à rester dans l'Ouest. Il s'agit de "facteurs qui doivent être intégrés mais qui ne sont pas des choix directs" (Banque-Assurance).

"On a pensé à créer un nouveau pôle qui aurait été pas trop loin de Vélizy à Saint-Quentin en Yvelines. Mais finalement trop de dispersion ce n'est pas possible car il y a le problème des déplacements au sein de l'entreprise." (Industrie)

Les outils de télétravail, tout en suscitant un très fort engouement et beaucoup d'espoirs pour la transformation des métiers (par exemple dans le secteur de la banque grand public qui connaît des mutations profondes), les gains de productivité ou encore la réorganisation du travail en interne (télétravail, *flex office*) n'en restent pas moins qu'un moyen parmi d'autres de l'échange au sein du monde du travail.

"La vidéoconférence n'est pas efficace pour quatre ou cinq sites différents, nos effectifs étaient trop éclatés." (Banque-Assurance)

"Il n'y a pas que les économies de coût. L'immobilier ne peut être déconnant. Il y a des hommes, une vie sociale, une cohésion. Le Larzac coûtera pas cher avec le TGV à 500 km/h. Il faut aller serrer la main de votre interlocuteur. Il faut réviser un certain nombre de truisme et de lieux communs dans lesquels on se complait en ce moment, notamment sur Internet et le WIFI. Il faut rester pragmatique et ne pas casser le lien social dans l'entreprise. L'immobilier, c'est de l'humain. Il s'agit d'une manipulation efficace basée sur les besoins sociaux de l'homme." (Banque-Assurance)

4) - Logique financière : la minimisation des coûts

L'univers concurrentiel des entreprises s'est accru avec la mondialisation. C'est en tout cas ce que nous disent les directeurs immobiliers. Dans ce contexte, la "chasse aux gaspils", l'optimisation des coûts est une priorité croissante dans la gestion de l'entreprise. Selon cette approche, l'immobilier est considéré comme une charge, un centre de coût qui grève la marge opérationnelle du groupe et qui, à ce titre, doit être l'occasion d'un travail d'optimisation pouvant passer par l'externalisation d'une partie des métiers de l'immobilier (les services à l'immeuble) ou par une politique de réduction des dépenses immobilières (par l'utilisation de locaux plus modernes par exemple) ou la baisse des charges liées à la localisation en transférant tout ou partie des activités vers des sites moins onéreux.

"Le deuxième critère de choix, (...), ce sont les coûts. La pression des coûts des loyers et de l'indexation. Il n'est pas étonnant de savoir que l'indexation est plus faible à mesure que l'on s'éloigne du centre. En deuxième ou troisième couronnes, nous sommes aux prix de province. On a l'intra-muros dans le cœur des villes sur les fonctions où la relation avec le client est forte. C'est-à-dire soit le HQ, soit le sales office principal dans un grand marché (au moins un pays). Le tout se fait principalement en location pour dégager du cash. En dehors de cela, la stratégie des coûts est de réduire les implantations onéreuses pour améliorer son operating." (Industrie)

"L'immobilier dans les entreprises industrielles pour beaucoup de gens c'est un mal nécessaire. Dans le bilan de la société avoir un milliard d'actifs immobilisés en patrimoine c'est autant qui est considéré comme ne servant pas à faire du développement ou à développer du business qui est le fondement de la société. Ceci correspond à une lecture bilan de l'immobilier. Une gestion en bon père de famille serait aussi d'avoir des actifs qui permettent lorsque les temps sont durs de se donner de la souplesse de cash. La direction financière pèse fortement et ne voit pas cela comme ça. En général, l'immobilier n'est que le bras armé de la finance. C'est la finance qui donne les grandes orientations de la stratégie immobilière, au moins pour l'arbitrage location/propriété. C'est toujours dicté par la nécessité de présenter un bilan qui va bien. Il y a une tendance générale, tout le monde fait pareil. C'est dans l'air pour développer le business grâce au cash afin de développer l'outil industriel." (Banque-Assurance)

Il s'agit donc d'améliorer le bilan comptable de l'entreprise grâce à une guerre contre les coûts immobiliers, qui constituent pour toutes les activités tertiaires des entreprises le second poste de dépenses après la masse salariale.

"L'enjeu de la première couronne est donc une baisse des coûts doublée d'une hausse de la fonctionnalité. La province est plus intéressante financièrement mais elle ne permet pas de faire notre métier convenablement, notamment pour conserver la main-d'œuvre qualifiée. Il y a plein d'exemples comme ça. Peugeot est allé à l'Ouest de Paris, le Ministère des Finances à l'Est de Paris à Bercy et Montreuil, ACCOR à l'Ouest et au Sud entre la proximité à l'aéroport à Orly et le lieu de résidences des salariés, Arcelor a transféré son siège de La Défense à Saint-Denis pour être plus proche de Roissy et faire baisser son loyer de 30% à 210 € pour un bail de 12 ans fermes." (Banque-Assurance)

"Les économies, c'est la priorité en immobilier. Loger les effectifs de l'entreprise aux meilleurs prix et dans les meilleures conditions, voici notre objectif. Il y a une démarche très patrimoniale. On ne peut assimiler la démarche politique immobilière avec une démarche produit. C'est une vision très primaire. La démarche produit, profit n'a rien à voir avec une vision immobilière. Notre objectif c'est de la gestion, de la génération d'économies. Les économies que nous faisons visent à optimiser les frais généraux. Un industriel cherche à optimiser ses coûts. Ce n'est pas le « core business » l'immobilier, il faut réduire les charges. On est passé de 48 000 à 26 000 m² pour 1 500 personnes dans une de nos divisions. On a rationalisé en refaisant les choses en propre et neuf, tels que les gens ont gagné en équipement, en qualité, en clarté. L'intérêt d'une bonne gestion de notre patrimoine, c'est d'optimiser nos charges. Par exemple avec une opération d'économie d'eau on a fait un gain d'1 million de mètres-cubes et 1 million d'euros en une année, une économie de la moitié de nos dépenses ! L'optimisation a des répercussions sur l'emploi." (Industrie)

L'objectif est de réduire les frais généraux et les dépenses non productives²¹ afin de renforcer les investissements dans les activités du cœur de métier du groupe. D'où une chasse aux coûts tous azimuts :

"Nous sommes dans une logique de réduction des coûts. Tout d'abord, l'objectif c'est la baisse de nos prix. L'environnement est de plus en plus concurrentiel et nous pousse à une stratégie plus low price malgré la nécessité de poursuivre des services à valeur ajoutée. La pression pour la réduction des dépenses est puissante. Pour cela, on développe une chasse aux coûts les moins créateurs de valeur. Il y a un regard que l'on doit avoir sur les coûts d'infrastructures qui vont générer une véritable valeur ajoutée au business par rapport à ceux qui correspondait à un certain contexte, les choses ayant évolué. Il est en fait nécessaire d'adapter la structure de coûts liée à la mutation de l'industrie de la banque de détail. Ça peut faire bien d'apparaître comme une entreprise cossue mais dans une banque de détail avec des produits qui sont des commodities soumis à la pression concurrentielle, il est nécessaire de faire de l'analyse de la valeur pour avoir une bonne adéquation entre le type de services et le prix acceptable par le client. Dans ce contexte, les coûts immobiliers centraux sont sur la sellette. Clairement le prix au m² pose des questions. Pour le dire autrement, on voit bien comment la valeur ajoutée créée dans les agences commerciales est forte mais pas celle du siège. Dans un monde de mondialisation vous ne pouvez pas ne pas vous poser la question de savoir est-ce que j'ai les moyens de payer ma structure de coût.

²¹ C'est d'ailleurs considéré un peu rapidement l'immobilier comme une charge alors que la partie précédente insiste sur son caractère productif en matière industrielle et organisationnelle pour les groupes.

Comment vendre ma structure de coûts à mes clients ? Qu'est-ce qui offre de la valeur ajoutée et ce qui n'en offre pas ? L'investissement utile est plutôt dans les agences que dans un siège prestigieux. La rentabilisation de l'image du siège est nécessaire. Certes, on risque de baisser la synergie auprès de la direction générale mais le coût réduit permet des investissements dans d'autres domaines visibles par le consommateur. C'est aussi pour ça que j'ai trois casquettes : projet d'entreprise, contrôle de gestion et immobilier." (Banque-Assurance)

"Nous sommes en guerre contre les coûts immobiliers. Ca représente 2 milliards de dollars par an pour le groupe au total. Nous sommes très préoccupés par les coûts. Certains métiers se braquent contre cette logique qui consiste à faire concilier le fonctionnel avec les coûts." (Banque-Assurance)

Selon cette logique, l'immobilier n'est pas simplement un outil servant de support physique à l'activité, ni non plus un moyen de maximiser l'efficacité de la gestion du capital matériel et immatériel (efficacité interne et externe) mais aussi une charge qui justifie une logique d'optimisation afin d'accroître "l'efficacité de l'immobilier". L'efficacité de l'immobilier est mesurée ici non pas par sa capacité à améliorer les conditions de production des salariés mais, dans une lecture purement financière et comptable, à réduire les dépenses. On perçoit de nouveau ici le risque de choc des légitimités entre le projet d'entreprise qui repose sur une vision "business" et une lecture comptable qui passe par des calculs financiers de marge opérationnelle et de résultats.

La limite de cette approche est qu'elle ne peut se faire au détriment complet de l'efficacité de l'organisation et de la productivité. On peut "réduire la voilure", on diminue les dépenses mais l'on ne peut attaquer la chaîne de production qui est le cœur du métier par un choix de localisation fantaisiste. On le comprend progressivement, la stratégie de localisation est un arbitrage entre des logiques plus ou moins contradictoires en tension.

5) - La logique immobilière et foncière

Le déploiement spatial des entreprises répond aussi à des contraintes spécifiques à l'immobilier et au foncier. Face aux grandes logiques fonctionnelles, commerciales ou financières, d'autres contingences s'imposent aux managers des parcs immobiliers.

"Le transfert de MBDA en pratique a posé le problème que les sites laissés vacants demeuraient chez EADS France qui en était propriétaire. Notre problème était de savoir quoi en faire. J'ai donc cherché à convaincre Defense Systems de venir à Vélizy sur l'ancien site de MBDA. Par opportunité, un copain de chez Thalès m'a fait savoir qu'il avait une disponibilité foncière à Elancourt. Finalement on a fait un swap entre Elancourt et Vélizy avec une opération d'échange entre Thalès et Defense Systems. On a lancé les études techniques et financières par après pour finaliser le swap. Donc Defense Systems a pu tout regrouper sur un site unique de 80 000 m² au lieu de 2 sites entre Vélizy et Elancourt." (EADS)

Les temps de l'immobilier (l'arrivée à échéance des baux, les délais de construction, les contraintes pratiques de la gestion des déménagements), les évolutions du marché de la

location et de la propriété avec la nécessité d'anticiper et de s'ajuster au mieux des variations de prix et de loyers d'autant plus sensibles que le marché est exposé aux capitaux internationaux sont autant de contraintes avec lesquelles les directeurs immobiliers, et les entreprises dans leur ensemble, doivent faire.

De la même manière, il faut parvenir à prendre en compte les opportunités foncières et immobilières car en la matière on ne se trouve dans un espace physique à forte contrainte : il faut trouver des terrains et des immeubles adaptés aux besoins, notamment en matière de taille, de localisation et d'accessibilité. Ce qui peut relever de la gageure malgré la relative fluidité du marché francilien.

"On est passé de 8 000 à 17 000 puis à 8 300 sans jamais licencier. Ca va forcément sur un site où l'on existe car nous avons beaucoup de réserves foncières et que nous restons en propriété généralement " (Industrie).

"Nos implantations en banlieue sont ciblées. Il y a les Grands Moulins pour une filiale qui a eut une opportunité foncière pour une filiale stand-alone. Dans ce cas, c'est la filiale qui a décidé, elle avait un terrain." (BNP Paribas)

"Les limites à l'extension à Vélizy sont liées à la disponibilité foncière. On est coincé à Vélizy car il n'y a pas de foncier et les liaisons routières sont aussi mauvaises : c'est la catastrophe : il vaut mieux aller à AUTRE LIEU. Et encore il y a le problème du franchissement du pont." (Industrie)

"L'enjeu à Vélizy, c'est la disponibilité foncière. A mon avis, la première chose qui compte vraiment dans la stratégie de localisation régionale c'est la disponibilité foncière. A Vélizy, on a 65 000 m² de SHON, c'est déjà grand et pourtant on sait que ce n'est pas assez pour nous donner suffisamment de souplesse. A moins de 110 000 m², on ne re-bougera pas. Les limites actuelles, ce sont les capacités de foncier large en première couronne, la première couronne allant jusqu'à Vélizy. Ce n'est pas vrai que pour nous : ENTREPRISE 1 est venu chez nous à Vélizy à cause de la réserve foncière qui est importante pour pouvoir ajouter 50 000 m² en plus de leurs 60 000 m² actuels en cas de besoin. (Industrie)

"Nous sommes face à un périmètre très réduit en terme de charges foncières. A Paris Ile-de-France, la situation est très contrainte. On peut être amené à revoir le schéma d'organisation inter-sites mais 120 à 140 000 m² d'un seul tenant, ça n'existe pas. On est obligé de splitter.

2 ou 3 immeubles, ça peut faire l'affaire car en terme de fonctionnalité ça ne concerne quand même pas tous les mouvements physiques." (Banque-Assurance)

Ce qui peut passer par des contraintes techniques fortes, notamment dans le cadre de politiques de sécurité des sites.

Aujourd'hui, on recherche de terrains pour s'implanter. On a besoin de deux terrains de 20 000 m² chacun en région parisienne, de préférence à l'Ouest, du côté de Saint-Quentin. La distance entre ces deux terrains doit être de maximum 10 km. Ils doivent être reliés par fibres optiques et proches d'une centrale produisant suffisamment d'électricité (4 kwh/m²). On a donc beaucoup de contraintes." (Banque-Assurance).

6) - Des facteurs secondaires

Par delà la grande équation entre les logiques de convenance personnelle de l'équipe dirigeante et la prise en compte de trajectoires territoriales héritées, entre les logiques comptables d'optimisation de la structure des coûts et les logiques commerciales, industrielles et organisationnelles, par-delà aussi les logiques immobilières et foncières, des facteurs plus secondaires ont été évoqués lors des entretiens.

L'*image* des lieux entrent dans la localisation de certaines fonctions. Cette qualité incommensurable, qui pourtant peut se traduire financièrement par des coûts immobiliers très élevés n'est pas une loi d'airain, le prestige étant une qualité variable d'un observateur à un autre et d'une période à une autre, les quartiers ayant eux-mêmes des trajectoires propres et changeantes. Cet effet d'image est parfois difficile à distinguer de la qualité de l'environnement urbain. En tout cas, il entre en compte de manière secondaire.

"Finalement partir en grande couronne pour les métiers de représentation, c'est un coup à l'image, il vaut mieux rester au centre et en première couronne." (Industrie)

Par ailleurs, un facteur secondaire existe avec la montée en puissance de la question de la *sécurité*.

La sécurité des bâtiments ou de certaines parties doit être garantie. C'est d'ailleurs dans ce contexte un encouragement aux organisations spatialement multi-sites, notamment pour les systèmes d'information critique, car ces dernières sont réputées plus efficaces pour assurer le principe de continuité dans l'entreprise face à des périls jugés croissants.

Enfin, un troisième et dernier point est apparu plusieurs fois autour de la participation à la protection de l'environnement par le passage à des politiques immobilières Haute Qualité Environnementale (HQE). La sensibilisation croissante à la problématique de la durabilité environnementale va même jusqu'à peut provoquer des critiques assez acerbes de la part des directions immobilières devant la faiblesse des contraintes réglementaires de la norme HQE.

IV : Des facteurs aux pratiques : les modalités du redéploiement régional des activités tertiaires centrales des grands groupes en Ile-de-France

La re-localisation effective des activités tertiaires des entreprises au sein de l'espace régional francilien ne peut se satisfaire de la seule analyse des facteurs qui présideraient aux choix. Tout d'abord parce que ces facteurs ne sont pas forcément convergents et qu'au contraire ils sont sources de choc potentiel des légitimités et des logiques et qu'ils impliquent des arbitrages dont l'on doit chercher à comprendre les modalités. Il est important de mieux analyser pour cela les mécanismes concrets de la prise de décision et de son application. Ceci d'autant plus que ces arbitrages sont généralement réalisés sous fortes contraintes de temps, et même plus dans le cadre d'une tension accrue des temporalités. Le temps de l'immobilier n'est pas celui de la vie de l'entreprise. Les réorganisations – y compris spatiales – des groupes se font de plus en plus à court terme, sous forme d'un pilotage à vue qui frise fréquemment l'urgence.

"On fait surtout de la gestion du stock. De telle sorte que ça revient à faire une gestion du possible en fonction de demandes qui sont souvent à très court terme, 2 à 3 mois en général. On cherche la meilleure solution possible, le mot possible est plus important que le mot meilleur. Je ne sais pas aujourd'hui ce qui va m'être demandé dans 2-3 mois. C'est lié aux différentes stratégies de croissance qui obligent à un pilotage à horizon court. Ça dépend beaucoup du type de croissance. En croissance organique, c'est plus facile à prévoir, l'organisation générale est connue à l'avance. Pour les

joint-venture, tant que l'on n'a pas signé d'accord avec les partenaires, on ne sait rien de notre côté. Enfin pour ce qui est d'une réorganisation pour faire des économies par des gains de productivité, une baisse des coûts, de l'out-sourcing, là encore on sait pas tant qu'il n'y a pas d'accord avec les partenaires sociaux. Bref, on agit souvent dans l'urgence. C'est un métier de service aux services fonctionnels, aux métiers et aux 8 à 9 filiales." (Banque-Assurance)

"Tout cela n'est d'ailleurs pas facile à gérer. Il y a un décalage complexe entre la vie de l'entreprise et le temps de l'immobilier qui ne se joue pas à la minute près. Il faut de la préméditation. C'est difficile à faire comprendre aux personnes. Par exemple l'Etablissement 1 devait quitter son immeuble à Issy pour partir à Destination 1 et se rapprocher de son partenaire dans un immeuble construit par nous. Ils viennent de se rendre compte finalement que ce qu'ils ont à cette Destination 1 ne leur suffit pas. Leurs besoins exprimés s'élevaient à 15 000 m², ils sont aujourd'hui à 23 000 m², soit un écart de 8 000 m²." (Banque-Assurance)

"Les banquiers pensent leurs résultats selon des échéances semestrielles, il est difficile de leur demander de raisonner à 10 ans. On essaie de définir un volume en gardant un volume de réserve de 10-20%, mais cela revient à payer de la réserve, et en plus c'est assez risqué." (Banque-Assurance)

Face à cette logique de l'urgence, l'immobilier est plutôt demandeur d'anticipation, dans une démarche prospective.

"On a lancé ce projet il y a deux ans pour tirer une sonnette d'alarme, car 4 de nos immeubles sont en location et les baux expirent en 2009/2010. L'objectif était de se poser la question, à savoir soit on continue, soit on bazarde tout." (Banque-Assurance)

Ceci tient aux délais plus longs pour gérer un parc immobilier : le temps de la construction ou la tension sur le marché immobilier limitent les opportunités disponibles immédiatement, de même pour les engagements réglementaires (baux à 9 ans).

1) - Le redéploiement spatial d'un groupe : un processus en apparence linéaire

Partons d'un exemple de redéploiement spatial qui s'est déroulé suite à la fusion-acquisition de deux grandes banques. Comment s'est déroulée concrètement la gestion du redéploiement ?

"Ah ça c'est très drôle, c'est un mélange de technique et de politique, mais surtout de politique... Revenons dans l'usine à gaz !" (Banque-Assurance)

La présentation ci-dessous reflète le récit d'un directeur immobilier d'une Banque, trop long à retranscrire dans sa totalité, et qui a été complété par des éléments réapparus dans d'autres entretiens.

Etape 1 : émergence d'un problème ou d'une opportunité

Une fusion-acquisition provoque le doublement des surfaces et des effectifs. Des problèmes d'intégration des équipes dans une entité unique sont posés (faire repartir l'activité au plus vite). Des contraintes techniques sur certains métiers limitent la mobilité de certaines équipes (données sensibles, flux de travail à ne pas interrompre).

Etape 2 : collecte d'information

"Très simplement on a fait un premier bouquin d'état des lieux pour aller à la pêche aux informations du côté du Partenaire 1 qui était composé de plein de sociétés qui s'ignoraient ou se détestaient avec des directions immobilière et financière de peu d'envergure. On a récolté l'information pour consolider le tout et ça n'a pas été si facile. C'est la première chose. A partir de là, on peut faire un état des lieux avec les postes libres en détaillant les différents quartiers. "

Etape 3 : Décision de localisation et établissement d'un schéma stratégique de déploiement

"L'immobilier est structurant dans la fusion c'est lui qui permet de faciliter le redémarrage du business le plus vite possible. Cette présentation en réunion du Directoire a permis de décider que l'on irait vers Destination 1."

Etape 4 : la (non-)négociation du déploiement concret

"Ensuite, c'est la deuxième phase, on commence un rapprochement vers les équipes pour enregistrer les desiderata de chacun. A la clé, une nouvelle réunion en octobre. Le premier desiderata c'est l'avis de la DG qui souhaite être au centre du dispositif et rassembler la BFI et l'Asset Management sur une zone unique. A ce moment, il y a deux solutions, soit la voie du consensus, soit une décision de la DG qui fait passer la pilule. C'est la seconde solution qui a été retenue. Mais pour rendre tout cela acceptable, on a constitué des groupes de travail pour créer une solution consensuelle qui part de plusieurs scénarios. Donc on fait rentrer un grand cabinet de conseil comme grand coordinateur et qui produit les scénarios où chacun donne son avis. Ça garantie un peu de neutralité en apparence. C'est être pragmatique, sinon on ne s'en sort jamais. Avec 25 immeubles et 17 000 personnes il peut y avoir un nombre de combinaisons infinies. C'est infaisable pour le régler en 1 mois et demi. On retient la solution 3bis par consensus généralisé, qui est une version amendée du scénario qui se rapprochait le plus du souhait de la DG. Au total, 3bis correspond exactement à ce que la DG a demandé."

Etape 5 : La mise en pratique (négociations des baux, déménagements, etc.)

La re-localisation est donc le résultat d'un processus constitué de plusieurs étapes, qui ne sont pas toujours linéaires ou indépendantes, qui dessinent une chaîne assez simple mais où rien n'est automatique. On notera que les acteurs en sont nombreux, appartenant à l'entreprise ou provenant de l'extérieur par exemple sous forme de sociétés de conseils.

2) - De l'opportunité au recensement des besoins

Les modalités de l'émergence d'un besoin de reconfiguration spatiale suivent trois voies potentielles qui peuvent en raison des différents intérêts et objectifs dont elles témoignent avoir un impact sur la décision retenue :

- la voie notariale ou immobilière : dans une démarche prospective et de gestion optimisée du parc immobilier (en location comme en propriété), la direction immobilière est capable de proposer au gré de la vie du parc des schémas de rationalisation. L'arrivée à échéance d'un bail, l'inefficacité d'un bâtiment vieillissant, les charges trop élevées, une opportunité financière à la vente d'un immeuble peuvent encourager la direction immobilière à proposer une re-localisation des équipes.

"Chez nous, le directeur immobilier fait l'état des engagements locatifs, des loyers, et propose des schémas de rationalisation. Face à la fin d'un bail qui est un élément déclencheur. Je présente un état avec les coûts, les trucs, les coûts de transfert. (...) C'est ça la démarche notariale et donc prospective du directeur immobilier, en regardant le coûts des différentes localisations." (Industrie)

- la voie utilisateur : face à l'évolution du métier, des effectifs, des besoins, notamment en raison des "besoins de régression ou d'expansion", les utilisateurs peuvent solliciter une transformation de leur déploiement spatial.
- la voie stratégique : face à des événements importants pour l'entreprise (fusions-acquisitions, restructuration, gain de nouveaux marchés, nouvelle stratégie de GRH, etc.), la direction générale peut provoquer une transformation de l'organisation des équipes.

Un exemple précis de la synthèse entre la voie notariale et la voie utilisateurs :

"Notre siège en gros c'était quoi: un, une fin de bail; deux, un propriétaire qui souhaitait des loyers plus élevés; trois, un problème de place pour loger des effectifs croissants; et quatre, pas de restaurant d'entreprise, des problèmes de sécurité et on avait parfois tendance à considérer que les gens rentraient comme dans un moulin. D'énormes travaux à prévoir de sécurisation, des travaux de mise à niveau pour au moins 15 millions d'euros. On ne s'est pas entendu avec le propriétaire, il a cru qu'on bluffait, on est parti. Il faut dire que ça nous a arrangé de partir car nous étions trop serrés." (Industrie)

3) - Informer la décision : quels savoirs pour le déploiement de l'entreprise ?

Notons d'emblée que les outils de géo-localisation et de cartographie sont peu utilisés pour gérer le parc immobilier et ses recompositions. La carte est parfois citée comme un outil éclairant, mais finalement les plans des bâtiments numérisés (par exemple sous AutoCad) et l'interrogation de bases de données non géo-localisées l'emportent, parfois couplée avec des logiciels spécifiques au groupe qui automatisent certains passage entre la gestion immobilière et la comptabilité.

"Dans ce cas, la carte était importante, c'est un outil pour visualiser et consolider un déploiement. La carte parlait d'elle-même, tout coulait vers la même destination." (Banque-Assurance)

"Faire des cartographies ne représente pas un intérêt considérable. Pour nous, on travaille sur les plans, sous Autocad. Tout cela se fait à partir des plans avec des m² qui sont pondérés à des unités opérationnelles. C'est un outil propriétaire que nous avons conçu, à partir de progiciels du marché. Ils intègrent la gestion des plans et le logiciel de comptabilité interne du groupe. Pour nous la représentation graphique n'est pas importante. Ce qui compte, c'est la qualité de la facturation pour les filiales et ce que l'on en tire pour le budget total de la banque et des filiales. C'est plus important que l'aspect géographique." (Banque-Assurance)

La gestion du redéploiement des activités au sein d'un groupe est partiellement déterminée par la capacité des équipes à constituer des savoirs, soit sous forme routinière, ce qui relève souvent des services immobiliers ou de la comptabilité, soit sous forme exceptionnelle, à la demande de la direction générale. Il s'agit de proposer des outils et des pistes de réflexion permettant de conforter la décision de réorganisation, en mobilisant non seulement la direction immobilière mais aussi bien souvent la DRH par exemple.

La construction de savoir routinier porte principalement sur la connaissance du parc immobilier :

"Ce que nous faisons ici, à la direction de l'immobilier d'exploitation, c'est tout d'abord de recenser l'existant : quoi ? où ? combien ? Ça a donné lieu à la réalisation d'une base de données complète à partir de laquelle on a pu fabriquer des options, des scénarios sur ce que l'on garde ou pas, sur le nombre d'implantations." (Banque-Assurance)

Bien souvent, ce savoir routinier est adossé et sert à des analyses comptables du parc, afin de mesurer les coûts de l'immobilier.

"Notre méthode consiste à partir du listing détaillé des immeubles, où l'on a des informations sur le nombre et les spécificités des postes, comme les surfaces, les équipements, la localisation et ensuite à décider des mouvements. Par exemple on a une typologie de postes selon la taille avec ceux de plus de 30 m², les 20-29 m², les 15-20 m², et ceux de moins de 15 m². La gestion financière de tout cela se fait sur un système de refacturation globale pour le groupe. On obéit aux mêmes règles pour le groupe. La facture est calculée par combinaison du nombre de gens, des loyers correspondant aux surfaces, des travaux spécifiques nécessaires et des différentes charges de maintenance et d'entretien. (Banque-Assurance)

Cette représentation immobilière et financière de la géographie de l'entreprise repose sur des indicateurs dont l'influence ne doit pas être négligée. Le déploiement d'une lecture financière de l'immobilier repose sur la production d'outils permettant le calcul des coûts et par l'utilisation d'indicateurs visant à la mesure quantitative. On utilise fréquemment le coût par poste, qui est considéré comme une valeur synthétique de l'évaluation de l'immobilier pour le bilan financier de l'entreprise.

"Le calcul financier se fait en coût par poste. Il faut raisonner en coût par poste. On prend en compte le coût global du loyer, on ajoute l'entretien et les charges, les taxes locales, la fiscalité locale, l'efficacité des locaux, quand c'est moderne c'est plus densifiable par exemple, les éléments liés à la sécurité, aux transports et les autres avantages dus à la fonction et aux métiers." (Assurance n°1)

"Ce qui est chiffrable ce sont les coûts d'un site, du transport entre les sites, des services. On peut donc établir un premier chiffrage pour faire un business plan. On sait aussi que l'effet d'échelle permet de diminuer un grand nombre de postes mal ou sous-utilisés. Bref, on sait réduire des coûts fixes, et c'est facilement quantifiable. Ce qui permet de faire des simulations sur les futurs choix." (Aéronautique n°2)

Sont cités aussi la charge locative ou une analyse de l'impact de l'immobilier – et de ses reconfigurations – sur la marge opérationnelle.

"Nous évaluons la valeur de l'actif et un indicateur locatif avec une expertise régulière du parc comme pour les assurances et mutuelles. L'indicateur c'est la réduction de la charge locative pour le parc d'exploitation, et le rendement pour le parc de rapport. On bâtit des tableaux de bord sur la charge complète de ce parc et ce qu'il devrait coûter à terme." (Banque-Assurance)

"L'exercice du calcul de Cash Flow, ça consiste à déterminer l'impact sur la marge opérationnelle du groupe. Notamment entre du tertiaire ordinaire et des bureaux plus emblématiques qui supposeraient un investissement de plus. On est ici dans une approche purement financière avec une évaluation des coûts d'acquisition, de construction, d'études, et les économies de loyer. On se fixe un horizon sur 15 ans en valeur actuelle nette. On observe le montant de l'excédent positif dans chaque cas." (Industrie)

En d'autres termes, les outils les plus utilisés, y compris pour le pilotage du parc au quotidien sont des indicateurs qui permettent d'articuler l'immobilier (des surfaces) avec la comptabilité (un coût d'utilisation) et non pas l'immobilier avec l'efficacité productive de l'entreprise par exemple. La tentation d'encourager un pilotage par la logique financière est grande.

D'autres savoirs sont cependant constitués, même si de manière souvent moins pérennes. Ceux-là touchent plus au fonctionnement des équipes. Pour cela, les DRH peuvent être largement mobilisées au point d'être des acteurs centraux dans la discussion avec les arguments de la direction financière.

"La direction du personnel réalise ce travail d'appariement fonctionnel. C'est très compliqué car tout le monde a des ramifications avec tout le monde." (Industrie)

"Pour une mise à plat, il faut que ça descende du plus haut. On doit avoir un chef de projet mandaté clairement par la direction générale et qui arrive avec une étude sérieuse et rigoureuse. Un space planner doit aider au pilotage de l'optimisation. Nous avons en fait deux niveaux. Une réflexion sur les fonctions qui doivent être au siège puis après le space planner pour agencer tout cela concrètement. Ou alors on peut vouloir une approche par rationalisation de l'occupation qui fera remonter le scénario idéal." (Banque-Assurance)

La difficulté la plus forte est de mesurer les gains attendus d'une amélioration du fonctionnement.

"Dans le même temps, quand on met des gens à travailler ensemble, ça permet des gains réels, au-delà des économies de coûts fixes, mais que l'on ne sait pas quantifier." (Industrie)

L'un des enjeux de l'entreprise est de bien mesurer, gérer et valoriser son capital immatériel, dont l'immobilier et la localisation font partie en ce qu'il participe d'un meilleur fonctionnement des équipes. C'est certainement d'ailleurs pour cela que se maintiennent aujourd'hui les évaluations au "doigt mouillé" ou "à vue de nez" évoquées par les interlocuteurs pour prendre en compte ces éléments qualitatifs, prolongeant un empirisme dont s'accommodent mal les directions financières et comptables. L'enjeu est de taille puisqu'il s'agit de fournir les arguments qui permettront de prendre la décision finale.

"La valeur ajoutée, pour la déterminer, il n'y a pas besoin de faire de grandes études. On sait bien au doigt mouillé; on sait qui utilise de la main-d'œuvre et qui n'en utilise pas. C'est un rapport main-d'œuvre/chiffre d'affaires tout simple. Ça nous fait gagner beaucoup de temps en termes d'études. On fait pas dans de l'ultra compliqué pour mesurer tout ça (il pointe son nez)." (Banque-Assurance)

4) La décision : politique et jeux de pouvoir au sommet

"Finalement, derrière tout cela, il y a de la logique dans les implantations mais aussi beaucoup de stratégie." (Banque-Assurance)

Si l'on peut dresser une liste des facteurs que visent les stratégies de localisation des entreprises comme nous l'avons réalisé ci-dessus, la réalité de l'arbitrage, et donc la priorité accordée à tel facteur sur un autre, dépend largement de relations de pouvoir au sein de l'entreprise. A tel point que les stratégies de localisation et l'utilisation de la distance physique (plus ou moins grande entre la DG et les équipes) sont des outils pour le management de l'entreprise.

La décision finale revient toujours à la direction générale et au cercle étroit des cadres-dirigeants.

"Voici comment se passe une implantation par exemple les 3 000 personnes à Lieu 1. Tous les directeurs ont refusé d'y aller car il leur faut une réunion par jour au siège. Ce n'est pas vrai. Le PDG n'est pas un consensuel comme son prédécesseur. C'est son style de trancher. Ailleurs, les déménagements ont été réalisés suite à une décision autoritaire. Il n'y a pas de discussion possible. Le Président est dans la décision, c'est lui qui fera un arbitrage sur les cercles au final."

"Il y a une forte résistance au changement et si tout le monde est d'accord pour capitaliser nos emplacements, tout le monde souhaite que l'on capitalise dans son propre immeuble pour ne pas avoir à bouger. L'immobilier est incroyablement politique donc vous devez être très forts, notamment pour résister aux opérationnels qui rapportent effectivement de l'argent à la société, face aux fonctionnels de l'immobilier comme nous qui constituons des centres de coûts. C'est possible uniquement avec le soutien politique central. La prise de décision est réalisée par le Directoire, c'est-à-dire le président, la direction générale et les deux membres du directoire. Ça se passe de la manière la plus simple avec des réunions où l'on planche et où l'on défend un programme." (Banque-Assurance)

"Les décisions sont prises de manière collégiale. Elles partent d'un besoin initial exprimé par une ou plusieurs personnes puis on fait diverses itérations, notamment dans le domaine financier où les aspects quantitatifs et financiers sont facilement normalisés ou en matière d'évaluation des besoins en organisation qui eux sont beaucoup plus difficiles à quantifier. (Industrie)

"Ce n'est jamais une décision en claquant des doigts, une implantation se décide très très haut dans le groupe puis ensuite il y a le travail opérationnel focusé sur la définition du besoin de plus en plus précis et les options, terrain, investisseur et constructeur pour la décision d'implantation." (Industrie)

Cette décision est d'ordre stratégique et relève d'enjeux politiques au sein du groupe. Elle reflète et contribue à déterminer des relations de pouvoir au sein de l'entreprise. Lors d'une fusion-acquisition dans une banque, l'immobilier a été un enjeu pour décider d'une relation de force : d'un côté, les équipes absorbées souhaitaient maintenir leur localisation solitaire pour assurer une marge d'autonomie, de l'autre le groupe réalisant l'OPA "amicale" souhaitait imposer son projet à ces nouvelles équipes en les contraignant à adopter le plan de déploiement spatial du groupe.

"En ce qui concerne la banque de financement et d'investissement, il y a eut deux façons de voir les choses. Pour le Partenaire 1, cela demanderait d'aller à Lieu 1, pour les anciens du Partenaire 2, il fallait plutôt aller à Lieu 2. Ils cherchaient à reconstituer une force vive qui est difficile à manager pour le groupe. Le choix a été de les séparer l'un de l'autre. La gouvernance s'avère difficile, la DG connaît aussi des flottements. On a rédigé une note très synthétique sur les enjeux immobiliers en faisant jouer le problème des groupes électron-libre à Lieu 1 qui visait à empêcher le regroupement entre les deux banques. Finalement, derrière tout cela, il y a de la logique dans les implantations mais aussi beaucoup de stratégie." (Banque-Assurance)

Ces tensions expliquent notamment une partie des localisations a priori non-rationnelles des entreprises :

"Nous menons notre réflexion stratégique au pas de charge, avec certaines évolutions qui sont au cœur de la réflexion. Il existe des écarts entre les implantations existantes et le schéma cible. Pourquoi ? Il y a des forces d'agglomération au siège qui sont puissantes. La volonté de proximité à la direction générale est souhaitée par la DG et évidemment par les chefs de service. C'est lié aux enjeux de prestige et de positionnement dans l'organigramme de l'entreprise." (Industrie)

Si la Direction Générale est toujours seule à trancher, c'est la capacité d'influence des différentes personnalités et autres directions qui est mise à l'épreuve. On comprend mieux que sous couvert de collégialité dans la décision (le terme est cité plusieurs fois), la lutte est souvent redoutable notamment :

- entre représentants du groupe et représentants des filiales:

"Le choix de localisation ou de re-localisation d'un siège d'une entreprise du groupe est une décision qui implique la holding en interaction avec l'entreprise du groupe concernée." (Industrie)

"Il faut trouver un équilibre entre la volonté d'une filiale et les fonctions centrales. Le soutien de la direction générale est déterminant. (...) Il existe un rapport de force entre filiales et direction générale car le pouvoir d'un patron de filiale est supérieur à celui d'un patron d'une fonction centrale, y compris pour la division immobilière. Finalement, ce sont toujours des luttes pour faire pencher la décision de la direction générale." (Industrie)

"Il y a des rapports de hiérarchie et de pouvoir, c'est inévitable, et ça passe par l'immobilier. Une filiale qui perd de l'argent, on lui explique qu'elle ne peut pas louer un immeuble aussi cher. On essaie de s'expliquer de tout ça. Certains arguments, dont le besoin de proximité, ne sont pas vraiment recevables, on leur dit." (Banque-Assurance).

- entre directions opérationnelles et directions transverses (comme celle de l'immobilier)

:

"L'immobilier est incroyablement politique donc vous devez être très forts, notamment pour résister aux opérationnels qui rapportent effectivement de l'argent à la société, face aux fonctionnels de l'immobilier comme nous qui constituons des centres de coûts. C'est possible uniquement avec le soutien politique central." (Banque-Assurance)

- entre directions centrales elles-mêmes avec le rôle puissant de la direction financière :

"La direction financière pèse fortement et ne voit pas cela comme ça. En général, l'immobilier n'est que le bras armé de la finance. C'est la finance qui donne les grandes orientations de la stratégie immobilière, au moins pour l'arbitrage location/propriété. C'est toujours dicté par la nécessité de présenter un bilan qui va bien. Il y a une tendance générale, tout le monde fait pareil. C'est dans l'air pour développer le business grâce au cash afin de développer l'outil industriel. (Industrie)

"Il s'agit pour la direction immobilière du service juridique de vérifier le montage financier (suivi des coûts) et de formaliser la transaction financière et juridique. C'est ensuite la direction financière qui fait le business plan et donne ou refuse son accord selon sa capacité à absorber la charge financière." (Industrie)

Et bien sûr les négociations avec les acteurs extérieurs, comme les actionnaires à l'image de l'Etat dans certaines entreprises ou d'un actionnaire important.

"Oui, nous avons réfléchi à Saint Quentin-en-Yvelines parce que le groupe qui est l'actionnaire principal y a des terrains. La façon dont on travaille dans le groupe, c'est premièrement il y a des relations complexes avec le propriétaire. La politique du groupe est que si nous avons à construire nous développons sur des terrains lui appartenant. L'atelier de 25 000 m² à Lieu 1 c'est un rachat immobilier face au Groupe pour être chez nous."(Industrie)

Dans ce contexte de lutte pour emporter la décision finale, les indicateurs "objectifs" deviennent eux aussi des enjeux pour emporter l'accord. Loin d'être de simples instruments renseignant la décision, ils peuvent devenir le cœur même de la négociation.

"Dans l'immobilier, il y a les nécessités industrielles et les caprices des gens. La raison n'est pas suffisante, la conviction et la capacité d'influence sont déterminantes pour mettre en pratique la stratégie. On doit faire la part des choses, on doit aussi imposer ou faire imposer par la DG. Les outils permettent d'apporter un peu de rationnel pour alimenter des principes de décisions qui sont souvent politiques." (Banque-Assurance)

5) - La concertation : obtenir l'adhésion

Dans ce contexte la négociation en dehors des cercles de pouvoir reste toujours d'un impact marginal :

"(...) notre décision de localisation n'est cependant absolument pas démocratique."(Industrie)

"Ce sont des combats politiques. Le DG veut ses juristes et sa RH avec lui alors qu'il n'y a pas de raison. Nous sommes dans une phase de concertation mais "on va concerter jusqu'à un certain point"." (Banque-Assurance)

Pourtant le recours à une négociation élargie, associant les responsables d'équipes et même leurs équipes, est relativement fréquent. Il répond à deux objectifs :

- la négociation ouverte peut permettre de faire remonter les besoins depuis les équipes et servir en phase de diagnostic à compléter les informations disponibles. Cette remontée s'opère par la voie hiérarchique, sans que les salariés ne puissent prendre à partie la direction, ce qui est un moyen de désamorcer les conflits potentiels. En formatant les questionnaires, notamment par l'appel à des conseils externes, la direction s'offre un moyen de sélectionner les sujets qui comptent.

"L'implication des instances sociales se fait par des questionnaires auprès des responsables de division. On part d'inventaires de l'existant, par exemple un service de 10 personnes qui occupe telle surface avec telles facilités, on leur demande comment elles se projettent dans le futur site, un peu sous la forme d'une lettre au Père Noël puis après il faut adapter la chaussure au pied."(Industrie)

"On fait appel à des groupes de travail pour réfléchir sur les paramètres mais aussi pour créer de l'adhésion dans les différents cercles concentriques : la DG mais aussi des cercles managériaux du comité de direction général élargi, le corps des 250 cadres pivots, celui des cadres élargis et ensuite tous les cadres de l'entreprise." (Banque-Assurance)

"La direction des RH a eut un rôle déterminant avec des réunions préparatoires. En fin de compte, si je me souviens bien on a demandé à chaque direction de définir ses méthodes et on a fait remonter les informations." (Industrie)

- la consultation sert cependant avant tout à créer les conditions d'une adhésion au projet d'entreprise qui sera décidé *in fine* dans les instances de direction.

"Le Plan pour l'adhésion est à moyen terme sur 2004-07. On réalise un parcours de démultiplication avec une construction ludique structurée. On doit parvenir à faire

partager le plan aux 25 000 collaborateurs de l'entreprise. Nous avons un nouveau programme pour 2008-11. La décision réelle est cependant dans le Codir, avec le directeur général et le directeur général délégué. Le reste c'est surtout un travail d'adhésion qui suppose aussi de prendre en compte les localisations résidentielles pour générer l'adhésion." (Banque-Assurance)

"Mais pour rendre tout cela acceptable, on a constitué des groupes de travail pour créer une solution consensuelle qui part de plusieurs scénarios. Donc on fait rentrer le Cabinet de conseil X comme grand coordinateur et qui produit les scénarios où chacun donne son avis. Ca garantit un peu de neutralité en apparence. C'est être pragmatique, sinon on ne s'en sort jamais." (Banque-Assurance)

La démarche de concertation reste donc souvent limitée quand elle n'est pas tout simplement évitée afin de négocier avec les instances sociales ou syndicales par exemple. Si l'article L432-1 du Code du travail instaure un droit à information et à avis pour le comité d'entreprise autour des questions relatives à la stratégie de l'entreprise qui pourrait avoir des conséquences sur les conditions d'emploi des salariés, certaines entreprises s'efforcent de limiter au maximum les échanges sur ce point.

"On arrive avec un accord déjà tout prêt devant le CE, avec une option de prise à bail, sinon, c'est des discussions à ne pas en finir, et tout de suite les élus locaux sont prévenus. De vous à moi, le CE a trop de pouvoirs, ça devient ridicule." (Industrie)

6) - Planifier le changement : Des schémas directeurs

Les décisions arrêtées par la direction générale sont généralement capitalisées, entrant dans la stratégie d'entreprise. L'on ne saurait avec la méthodologie que nous avons déployée entrer dans l'évaluation de la mise en œuvre de ces stratégies. Notons simplement que fréquemment des plans ou des Schémas Directeurs Immobiliers sont arrêtés.

"Dans ce schéma on vient de rajouter 1 000 personnes à Lieu 1 avec l'acquisition de Compagnie X qui à court terme doit rejoindre le dispositif. On est en train d'établir le plan. Combien et comment de personnes seront réintégrées entre nos deux pôles principaux." (Industrie)

Notons qu'en raison du caractère confidentiel de l'information, nous n'avons pu visualiser qu'une faible partie de ces documents. D'après nos interlocuteurs, ces schémas ne prennent pas forcément la forme de cartographie mais évoquent plutôt les grands principes de localisation retenus. Dans le détail, ils précisent par exemple les options retenues dans les arbitrages entre location et propriété, l'intensité de la polarisation et le nombre de pôles définis, les grandes directions spatiales et les localisations prioritaires, les politiques de coûts acceptés par métiers et fonctions, etc.

"On avait notre stratégie autour de quelques axiomes. On préfère être propriétaire que locataire, ça offre plus de fluidité dans le temps et ça rapporte plus à terme. (...) Ensuite, on souhaite des pôles concentrés plutôt que des pôles répartis. Un grand immeuble vaut mieux que 10 petits. Enfin, nous avons une stratégie 1,2,3. Chaque métier se localise en fonction de la valeur ajoutée qu'il dégage et donc de la charge immobilière qu'il peut supporter, en relation avec la nature de son activité On attribue

une valeur locative à chacune de nos filiales. A l'époque, 1 c'était pour 3000F/m², 2 pour 2000 et 3 pour 1000." (Banque-Assurance)

Bien évidemment le caractère extrêmement mouvant des configurations de l'entreprise limite la portée de tels documents qui sont fréquemment malmenés par l'arrivée de nouvelles équipes et d'un nouveau parc immobilier.

"Tout cela c'est un schéma un peu intello quand on le confronte à la réalité des métiers. Surtout qu'avec la fusion on a doublé les m² de 300 à 600 000 m². Et puis avec la fusion on se retrouve tout à coup locataire à 80%, à l'opposé de notre objectif de propriété à 80%. En plus, ce sont des baux de 9 ans, à long terme. On prend de plein fouet la charge locative." (Banque-Assurance)

7) - La mise en œuvre et les effets résilience

La démarche que nous avons retenue – principalement par entretien – ne permet pas une évaluation de l'écart entre stratégies affichées et implémentation pratique. Cependant, les entretiens ont révélé un ensemble de réticences, pour ne pas dire de résistances qui limitent la mise en pratique des décisions.

C'est tout d'abord les conséquences de contraintes opérationnelles avec l'apparition de problématiques qui se révèlent à mesure que le re-déploiement passe en phase opérationnelle. Les déménagements sont des opérations complexes et risquées sous très fortes contraintes de temps. Or l'ampleur de certaine réorganisation est à souligner. L'une des banques rencontrées a réalisé 10 000 déménagements au sein de la région francilienne en 2 ans, soit une moyenne de presque 100 déménagements par week-end. Une autre évoque 20 000 déménagements sur une période identique. Pour cela, il faut gérer les déménagements directs et tous les déménagements secondaires qui permettent d'arriver à la configuration finale. La priorité par ailleurs est de réaliser l'exercice avec un volant de surfaces libres le plus faible possible pour éviter des locations inutiles.

" On est une des seules entreprises à réussir à gérer nos déménagements sans m² libres. Le volant de m² libres est proche de 0. En ce moment on a 16 000 m² à Lieu 1, soit 1% du parc, c'est très faible et on y arrive." (Banque-Assurance)

Cette complexité technique est évidemment soumise au risque supplémentaire lié aux tensions sur le marché immobilier et aux opportunités foncières limitées, en particulier lorsqu'il s'agit de sites capables d'accueillir plusieurs milliers de personnes.

D'autres formes de réticences sont liées aux salariés qui peinent à accepter certains mouvements. Il faut parfois trouver des solutions intermédiaires pour rendre le projet d'entreprise plus acceptable.

"On vient d'acquérir le Batiment X rue de Y. Ça fait 20 000 m², dont 13 000 de bureaux. Il y a en gros 800 postes de travail. Ça entraîne des mouvements directs pour occuper ces 800 postes mais il faut aussi considérer tous les mouvements secondaires qui vont permettre d'occuper les postes libérés. Tout cela est très compliqué. D'autant qu'il y a des éléments perturbateurs, le pathos des gens. Entre la volonté des gens et celle de la DG, il faut parvenir à l'équilibre, sous contrainte d'un nombre et d'une taille de bureaux fermés qui est toujours limité." (Banque-Assurance)

"Quand a fait la fusion de Banque A avec Banque B, on s'est retrouvé parfois avec deux personnes sur le même poste. Il a fallu gérer socialement la réunion. Par exemple, la Banque A avait une implantation de 80 personnes à Lieu 1, ce qui était complètement isolé de nos pôles. On a préféré ne pas les rapatrier à Lieu 2 tout de suite mais à Lieu 3 pour assurer une transition. C'est gênant de trop bousculer la vie des gens. Petit à petit, on va arriver à rationaliser nos implantations." (Banque-Assurance)

Ces réticences peuvent prendre des formes de résistance lorsque la re-localisation s'accompagne de fermetures de site ou de pertes d'emplois. Dans ce contexte, les syndicats et souvent les élus locaux s'efforcent de peser dans le choix de localisation, déplaçant de ce fait la décision de localisation en dehors de la sphère interne, ce que ressentent fortement les équipes dirigeantes.

Au total, on retiendra que face à l'idéal de rationalité, et au comportement maximisateur que peuvent laisser à penser les discours retraçant les stratégies et les logiques de localisation, la réalité des politiques menées est plus complexe en raison de la multiplicité des acteurs intéressés, du caractère hautement stratégique de cette décision, et enfin, des difficultés de mise en pratique. En particulier, les arbitrages ne répondent pas qu'à des logiques poursuivies pour elles-mêmes (de coûts, d'efficacité productive, immobilière) mais sont aussi instrumentalisées pour servir des rapports de force, des jeux de pouvoir propre à l'entreprise. Et ceci entre la plupart des acteurs de ce collectif de collectifs qu'est l'entreprise (les directions, les métiers, les filiales, les syndicats) mais aussi avec d'autres instances qui lui sont extérieures à l'image des élus.

Quatrième partie :

Illustration des phénomènes décrits par quelques monographies de groupes interviewés du secteur de la finance et de l'industrie (automobile, aéronautique, électronique)

Avertissement :

Les éléments figurant dans cette partie ont été principalement réalisés à partir de sources publiques (presse et bases de données), c'est notamment le cas des cartes figurant dans les monographies élaborées à partir de données datant de juin 2007.

Les textes de ces monographies s'appuient sur des éléments tirés de la base explore (www.explore.fr) agrémentés d'éléments tirés de l'interprétation d'entretiens menés auprès des groupes. Ces monographies n'engagent donc que les auteurs de la présente étude et ne représente en aucun cas une quelconque position officielle des groupes présentés.

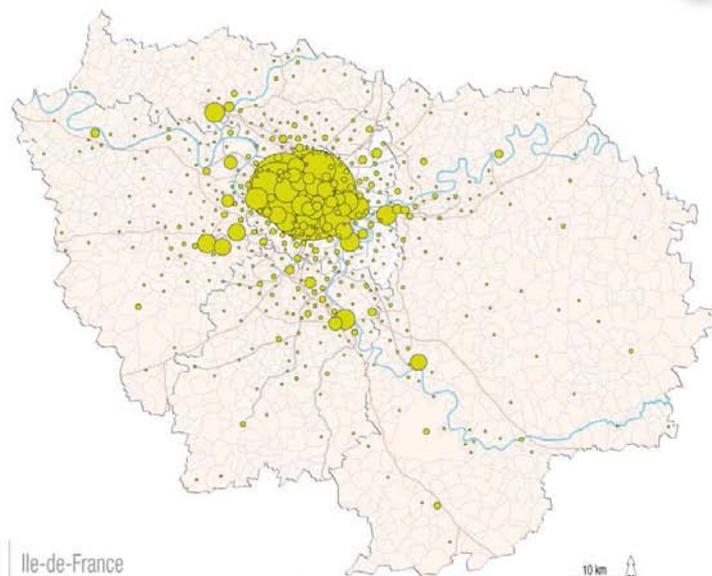
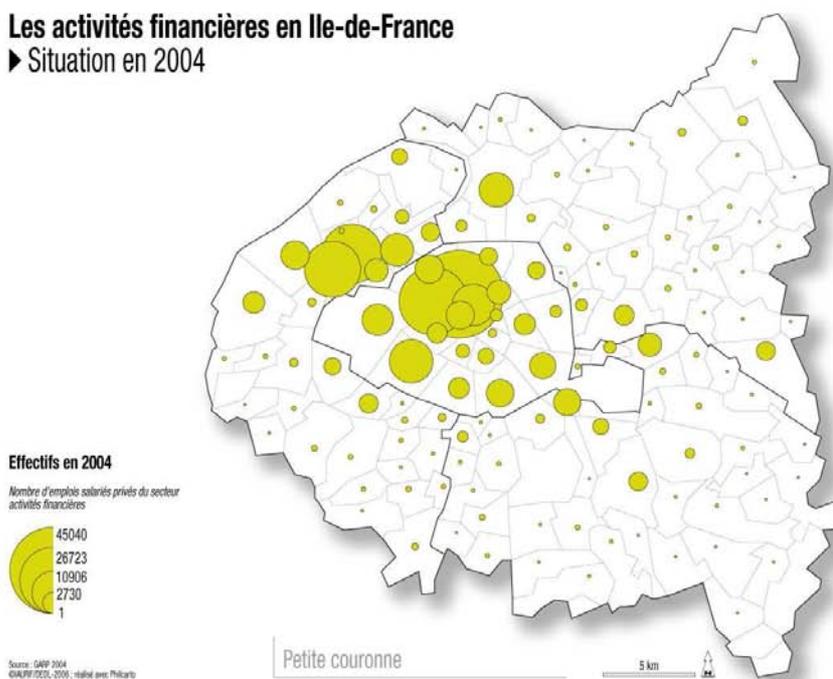
I : Le secteur de la banque finance : une concentration au cœur de l'agglomération qui demeure réelle malgré une extension de son aire d'implantation.

1) - Principes généraux sur la localisation des activités financières

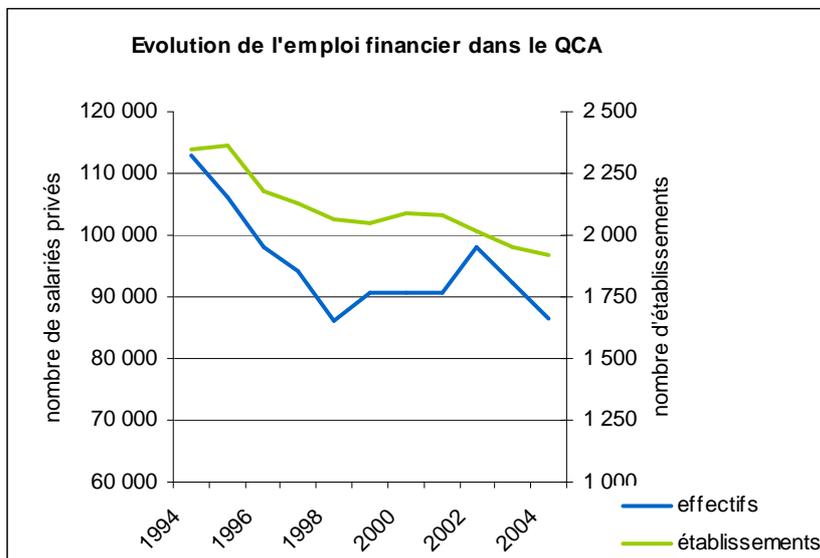
A l'échelle régionale, les activités financières sont historiquement concentrées dans l'Ouest parisien (QCA et communes de la proche banlieue Ouest). Les communes de Paris intra-muros et de la proche banlieue, en particulier les communes de La Défense qui s'inscrivent en continuité du QCA, polarisent l'emploi financier. Paris concentre 51% des emplois du secteur financier de la Région, et 43,7% des établissements. Dans Paris, les deux-tiers des emplois financiers sont concentrés dans le QCA. Par ailleurs certaines communes, situées à plus de 25km de Paris, du type villes nouvelles, accueillent un volume conséquent d'emploi financier.

Les activités financières en Ile-de-France

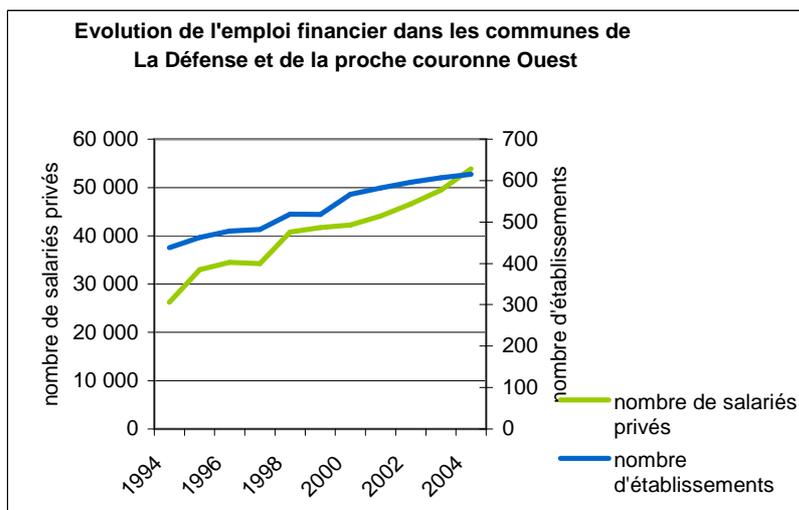
► Situation en 2004



En dépit d'une forte concentration historique dans le QCA, on observe une tendance ancienne au desserrement vers l'Ouest (arrondissements périphériques de l'Ouest, Saint-Cloud, Neuilly...), qui se renforce au début des années 1990. Les cartes ci-contre montrent qu'entre 1994 et 1999 Paris, et en particulier le QCA, perd des emplois financiers alors que parallèlement les communes de l'Ouest sont gagnantes.



Entre 1993 et 2003, le QCA a ainsi perdu presque le quart de ses effectifs salariés privés du secteur de la finance et un cinquième de ses établissements. Cette chute s'explique, d'une part, par la crise qui a touché ce secteur d'activités et, d'autre part, par l'attrait du site de La Défense.



Parallèlement, dans les communes de proche banlieue Ouest, et en particulier à La Défense²², le nombre de salariés travaillant dans le secteur des activités financières a plus que doublé, et le nombre d'établissements a augmenté de 40%.

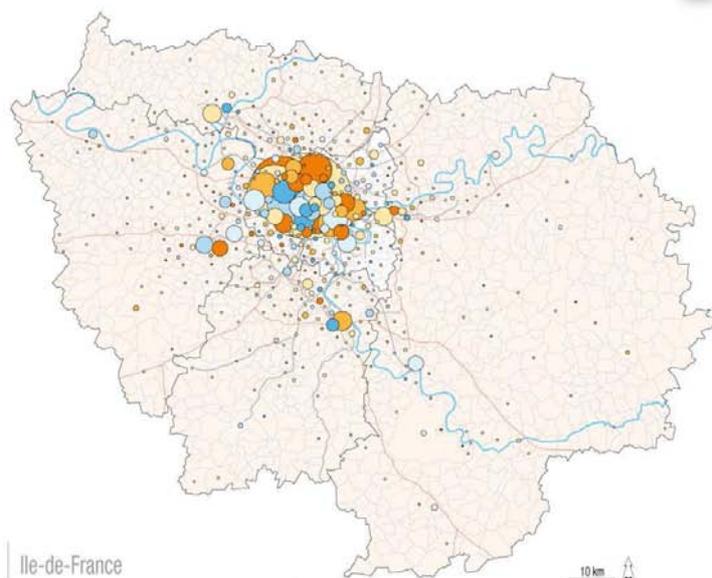
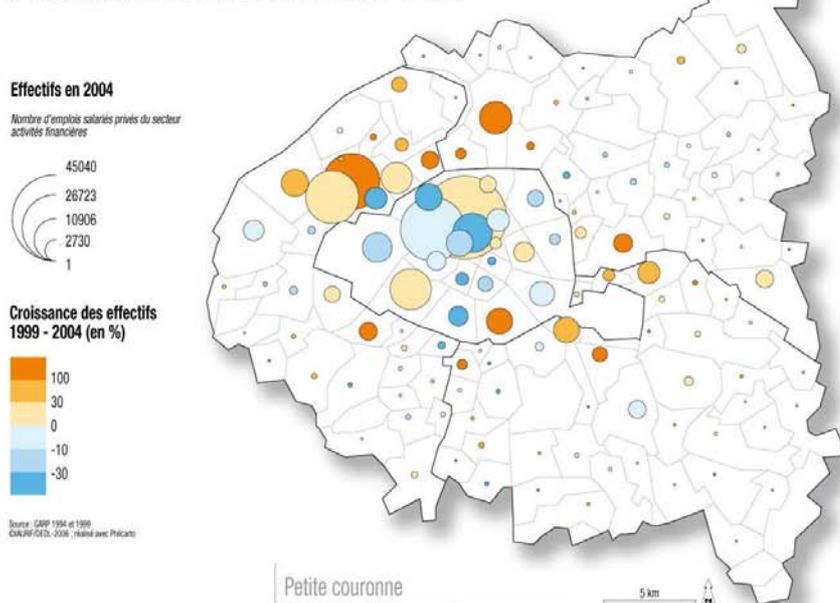
Source : Garp 2007

Ces évolutions ne peuvent se réduire à un simple phénomène de vases communicants, elles démontrent cependant un affaiblissement relatif du poids de Paris à l'échelle métropolitaine et le renforcement du pôle de La Défense.

²² communes prises en compte : Courbevoie, Levallois-Perret, Nanterre, Neuilly-sur-Seine, Puteaux, Saint-Cloud, Suresnes.

Les redéploiements opérés depuis 2000 sont d'une bien plus grande ampleur que dans les années 1990. La réorganisation en profondeur des activités financières en Ile-de-France s'est matérialisée par une forte consommation d'immobilier - près du quart des surfaces de bureaux livrées en Ile-de-France de 2000 à 2005. Au début des années 2000 (cf. carte ci-contre), contrairement à la période 1994/99, La Défense n'est plus le principal bénéficiaire du mouvement de desserrement depuis Paris. Les sites où les effectifs augmentent fortement sont nombreux et constituent des pôles dispersés à Paris et en proche périphérie de Paris et de La Défense.

Les activités financières en Ile-de-France ► Situation en 2004 et évolution 1999 - 2004



A Paris, le 9^e arrondissement, après des réhabilitations en masse, inverse la tendance et connaît une croissance positive. Le 15^e arrondissement demeure dynamique et le 13^e arrondissement voit sa croissance s'accélérer par le doublement de ses effectifs.

Les communes de la périphérie de La Défense voient leurs effectifs du secteur croître fortement, comme Courbevoie où les effectifs sont multipliés par 2,5. Les communes de l'ouest immédiat

de Paris, sont moins dynamiques que sur la période précédente, certaines connaissent un recul de leurs effectifs, c'est le cas de Neuilly-sur-Seine où les effectifs du secteur diminuent de 55%.

L'explosion des effectifs dans les communes du Nord et de l'Est modifie en profondeur la géographie financière de la métropole parisienne. Au Nord de Paris, les communes de Saint-Denis, Saint-Ouen, Aubervilliers et Clichy constituent un pôle fortement dynamique, leurs effectifs font plus que doubler. A l'Est, en continuité de la ZAC Paris Rive-Gauche et de Bercy, les communes de Montreuil, Vincennes, Fontenay-sous-Bois, d'une part, et de Charenton-le-Pont et Ivry-sur-Seine, d'autre part, accueillent aussi de plus en plus d'effectifs du secteur. L'Est est d'autant plus dynamique que la croissance ne s'arrête pas aux communes jouxtant Paris mais se diffuse le long du RER A.

Enfin, au Sud Ouest, les communes de Boulogne-Billancourt et Issy-les-Moulineaux maintiennent leur croissance de la période précédente.

2) - Revue des principaux sites de concentration des activités financières

QCA

Le QCA demeure la terre d'élection des sièges d'entreprises et des fonctions les plus prestigieuses. Le quartier demeure attractif pour certaines fonctions qui ne sauraient se passer d'une adresse parisienne, c'est le cas des banques d'affaires. De même, les banques étrangères ont toutes une antenne à Paris.

Les sièges des têtes de groupes restent localisés à Paris, même si la majorité des effectifs a été délocalisée en banlieue. Le siège d'AXA qui fait office de « vitrine » s'est établi dans un luxueux hôtel particulier avenue de Matignon. Seules les fonctions décisionnelles, et quelques activités commerciales clés en lien avec d'importants clients internationaux sont restées dans le QCA. On observe la même stratégie pour Generali qui a regroupé l'ensemble de ses effectifs parisiens à Saint-Denis, excepté les fonctions directionnelles qui demeurent au siège social, dans le QCA.

Les nouvelles implantations dans le QCA concernent des surfaces bien moindres qu'à La Défense, ce qui traduit une séparation des fonctions et une limitation des effectifs susceptibles de prétendre à une adresse parisienne.

La Défense et sa périphérie

La Défense demeure le principal bénéficiaire des redéploiements précédemment décrits. Les grands groupes bancaires et d'assurances y occupent 700 000 m² de bureaux. Le plus grand quartier d'affaires européen est considéré comme faisant partie du centre des affaires parisien, en continuité avec le QCA grâce à l'axe structurant du RER A. Ce-dernier est demeuré attractif grâce à des restructurations massives.

Cependant, depuis le début des années 2000, La Défense semble en perte de vitesse. L'augmentation des effectifs s'est fortement ralentie entre 1999 et 2004, par rapport à 1994 et 1999. Ceci s'explique d'une part, par le prix des loyers pour des fonctions souvent moins prestigieuses que celles restées dans le QCA, et d'autre part, par le vieillissement du parc. Ceci a profité à la périphérie de La Défense qui offre un parc neuf et à moindre coût. Des groupes anciennement installés à La Défense se déplacent aujourd'hui vers l'Ouest, selon une logique en sauts de puces, pour renouveler leur parc de bureaux et réorganiser leurs implantations. AXA fait ainsi construire 40 000m² à Nanterre, aux franges de La Défense, pour y loger la plus grande partie de ses effectifs.

L'Est de Paris

Si Paris demeure globalement attractif pour les activités financières, c'est grâce aux performances du quartier Paris Rive Gauche/ Bercy / Gare de Lyon. A proximité du Ministère

des Finances, ce pôle s'est développé à partir d'implantations phares d'entreprises publiques et parapubliques au début de la décennie (siège de la CDC en 2004 sur 150 000m²). Aujourd'hui, le quartier tend à s'affirmer comme une alternative sérieuse au QCA. Néanmoins de grands groupes privés demeurent frileux face à l'image parapublique qui caractérise le site.

Sur la rive droite, le plus grand immeuble privé de Paris, l'immeuble « Lumière » (120 000m²), s'est adapté aux besoins des banques (surfaces, câblages et desserte) : la Société Générale et ING Direct y ont rejoint la dizaine d'établissements financiers déjà présents.

Depuis peu, ce pôle trouve son prolongement de l'autre côté du périphérique, le long des quais requalifiés, à Charenton. Natexis - Banques Populaires et le Crédit Foncier y ont fait construire des bureaux regroupant la plus grande partie de leurs effectifs.

Montparnasse

Le pôle de Montparnasse, depuis longtemps fief des mutuelles, a connu un regain d'attractivité grâce aux implantations du Crédit Agricole, dont le siège se situe boulevard Pasteur. Ce groupe développe ses activités vers le Sud Ouest, le long de la ligne de métro 12, à Issy-les-Moulineaux, où des centres anciennement tertiariés accueillent de plus en plus d'activités financière, et à Saint-quentin-en-Yvelines avec des activités de back-office.

Les nouveaux quartiers d'affaires du Nord et de l'Est

Les nouveaux quartiers d'affaires du Nord et de l'Est, au premier rang desquels le site Plaine de France, ont séduit par des niveaux de prix très bas pour des bureaux modernes, bien desservis et des immeubles offrant de grandes surfaces. L'assureur italien Generali y a délocalisé la quasi totalité de ses effectifs parisiens. BNP Paribas, traditionnellement attaché au QCA a choisi de loger 2500 gestionnaires de titres sur le site requalifié des Grands Moulins de Pantin.

L'Est est attractif le long du RER A, en symétrie de La Défense par rapport au QCA, de Montreuil et Val de Fontenay jusqu'à Marne-la-Vallée. Ces communes accueillent depuis déjà plusieurs années des back office (services techniques et informatiques). BNP a rassemblé 3 500 personnes du back office informatique à Montreuil.

Les villes nouvelles

Parmi les villes nouvelles, seules Marne-la-Vallée, située sur l'axe stratégique du RER A, et Saint-Quentin-en-Yvelines semblent tirer leur épingle du jeu. Cette dernière accueille depuis longtemps des activités du Crédit Agricole. Le groupe cherche aujourd'hui à y développer ses implantations de back office, en particulier de services informatiques. Si les villes nouvelles peuvent offrir des équipements de bonne qualité, en particulier en terme de réseaux, elles demeurent éloignées du centre de l'agglomération – une distance qui n'est pas compensée par les coûts immobiliers.

Les pôles susceptibles d'accueillir des activités financières sont de plus en plus nombreux, à la fois dans Paris et en périphérie. Ces pôles affichent des profils liés à leur localisation géographique (distance au centre – QCA), aux conditions d'accueil qu'ils proposent (types d'immobilier d'entreprises, desserte, environnement urbain, et surtout aux genres d'activités qu'ils accueillent: public et parapublic à Paris Rive Gauche, groupe Crédit Agricole à Saint-Quentin-en-Yvelines, activités de business et banques d'affaires à La Défense, sièges dans le QCA. La spécialisation des pôles se fait donc par types de métiers, de fonctions et de groupes.

En outre, cette recomposition de la géographie financière à l'échelle intramétropolitaine est toujours en cours. Il en résulte le fait que certains pôles demeurent fragiles.

Enfin, les sièges et certaines activités et métiers de la finance ont été moins touchés par ce mouvement de desserrement si bien que l'effet vitrine du QCA en a été renforcé.

3) - Exemples de stratégie de localisation des sièges de groupes du secteur bancaire et financier

BNP-Paribas

Le groupe BNP-Paribas est l'un des acteurs majeurs du secteur. Son parc d'immobilier d'exploitation pèse plus de 600 000m² qui accueille près de 23 000 salariés. En dépit d'un mouvement de desserrement, la majorité des implantations (16 000 salariés) est restée dans Paris suite à un choix affirmé. L'immeuble du siège abrite la DG, les membres du comité d'exploitation et leurs collaborateurs.



Immeuble rue Bergère 9^e
Claude Covo-Farchi Flickr

Le siège est « déployé » dans le QCA, autour du siège social gravitent des immeubles abritant des fonctions décisionnelles en lien direct avec la Direction Générale. On trouve aussi dans des implantations du QCA, les fonctions clés du groupe. Ce secteur abrite à lui seul 5 à 6 000 salariés de groupe. La spécificité du groupe est d'avoir peu d'implantations à La Défense, corollaire d'un fort ancrage territorial sur Paris. Les implantations en banlieue concernent des filiales directement rattachées à la tête de groupe, comme les titres à Pantin ou le leasing à La Défense. Il y a une réelle réflexion sur les implantations en banlieue, le groupe a récemment quitté certaines communes jugées trop excentrées, comme Sèvres, pour revenir vers des adresses plus traditionnelles, comme Rueil-Malmaison situé le long de l'axe structurant du RER A.

HSBC

Le groupe HSBC qui compte 4 700 salariés en IDF s'est implanté en France à l'occasion de l'absorption du CCF dont il a hérité une partie de l'immobilier dont le siège des Champs Elysées. Dans ce groupe, la séparation des fonctions est nette, avec un siège à Paris qui abrite la Direction Générale, des fonctions de représentation et de banque d'affaires et d'investissement. La Défense et Nanterre accueillent des fonctions de support et de business moins prestigieuses. Enfin le site de Lognes marqua la première « délocalisation » (implantation hors de Paris) pour y loger les équipes informatiques. Cependant, on trouve encore des fonctions support, notamment du back office, au siège des Champs-Elysées. Cette rationalisation générale des implantations et la confusion du rôle du siège des Champs-Elysées laissent supposer des redéploiements à venir, avec un questionnement de fond sur ce que le siège doit abriter.



Siège des Champs-Elysées
Claude Covo-Farchi Flickr

CASA (Crédit Agricole S.A.)

Les implantations du CASA (environ 8 000 salariés en IDF) suivent une logique bipolaire avec un siège ancien à Paris de plus de 1 500 salariés et un redéploiement des fonctions de back office vers Saint-Quentin-en-Yvelines. La logique historique est forte. Le siège d'une banque à l'origine publique, a toujours été situé sur la Rive Gauche. L'installation du siège à Pasteur remonte à l'opération Maine Montparnasse dont la banque était un des financeurs. A Saint-Quentin aussi, le groupe a anticipé le mouvement d'urbanisation



Siège du groupe Bd Pasteur 15^e
A. Lacouchie / IAURIF

en implantant ses effectifs de back office alors que la ville nouvelle sortait à peine de terre. Le siège abrite les principales directions et la Direction Générale. Les directeurs ont parfois deux bureaux, un au siège et un autre au siège de leur filiale. Le récent rachat du Crédit Lyonnais a bouleversé cette bipolarité. Le groupe a doublé son parc et a tenté de rationaliser ses implantations en limitant les adresses et les pôles. Les implantations du Crédit Lyonnais à Opéra ou Bercy ont été redéployées vers des pôles existants ou à La Défense, ou le Crédit Agricole a intégré ses métiers de banques d'affaires et d'investissement. Le pôle d'Evry abrite la filiale Sofinco, elle y était implantée avant son rachat par CASA.

SG (Société Générale)

Ce grand groupe de 18 500 salariés en Ile-de-France fait figure d'exception avec son siège à La



Tour Société Générale à la Défense
Guy Nicolas

Défense. Celui-ci regroupe près de 7 000 salariés, y compris la Direction Générale et les fonctions les plus nobles. On note cependant la présence de quelques effectifs dans le QCA, il s'agit de fonctions de représentation directement en relation avec des grands comptes.

Le pôle de Val-de-Fontenay accueille du back office, celui-ci est amené à concentrer une part croissante des effectifs de back office avec un projet de regroupement au sein de nouveaux locaux totalisant 60 000m² de bureaux.

Aujourd'hui, le groupe projette de redéployer ses implantations vers l'Ouest, à partir de La Défense après une tentative avortée de s'implanter sur le pôle de St-Denis.

AGF

Le groupe de plus de 6 000 salariés en Ile-de-France se caractérise par la logique bipolaire de



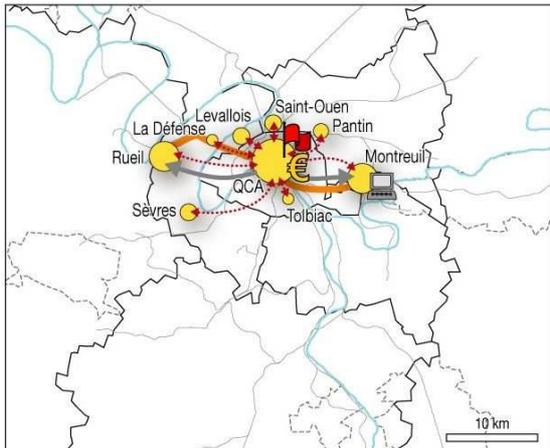
Siège du groupe AGF rue Richelieu 2^e
Crédit photo Gilles Bassignac

ses implantations avec, d'une part, un siège déployé autour de la rue de Richelieu qui se compose de la Direction Générale et son équipe au siège social et dans les immeubles situés à proximité des autres directions métiers du groupe. D'autre part, à La Défense, des tours accueillent la moitié des effectifs, il s'agit de fonctions plus opérationnelles.

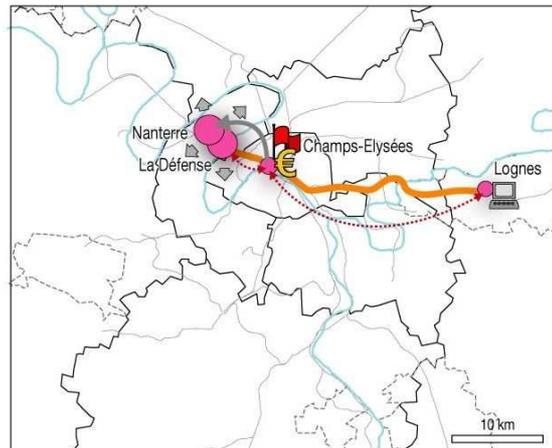
Les services informatiques (400 personnes environ) sont implantés à Charenton, achevant de former un axe est-ouest structuré par la ligne A du RER.

La géographie des principales implantations tertiaires centrales des groupes bancaires et d'assurance

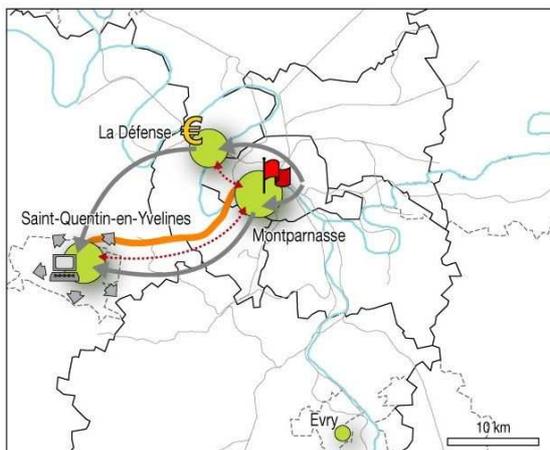
BNP Paribas (immeubles centraux: 660 000 m²)



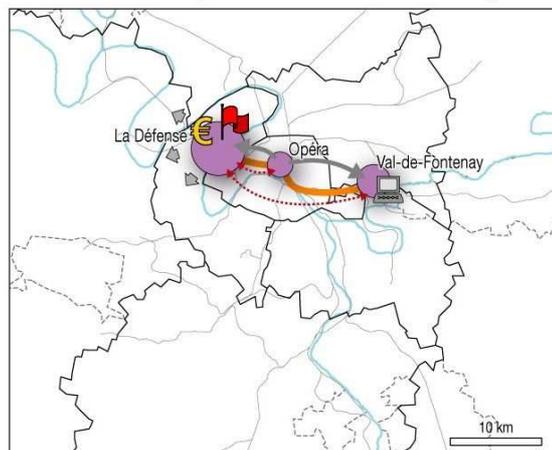
HSBC France (immeubles centraux: 120 000 m²)



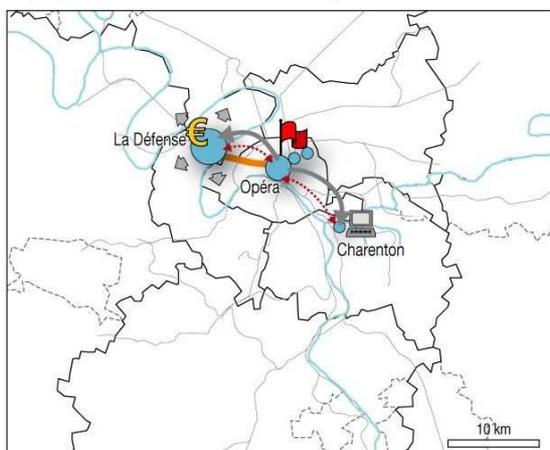
Crédit Agricole SA (immeubles centraux: 600 000m²)



Société Générale (immeubles centraux: 550 000m²???)

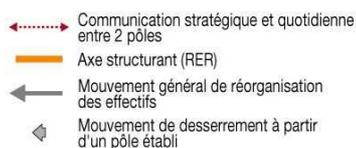
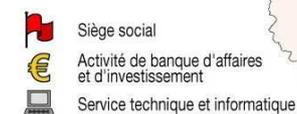
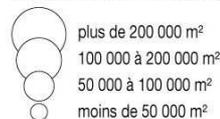


AGF (immeubles centraux: 120 000 m²)



Légende commune aux 5 cartes

Pôle regroupant le plus souvent plusieurs implantations/adresses du groupe



Sources : IAURIF / DEDL - Septembre 2006

II : L'Industrie se concentre géographiquement tout en s'éloignant du centre de l'agglomération

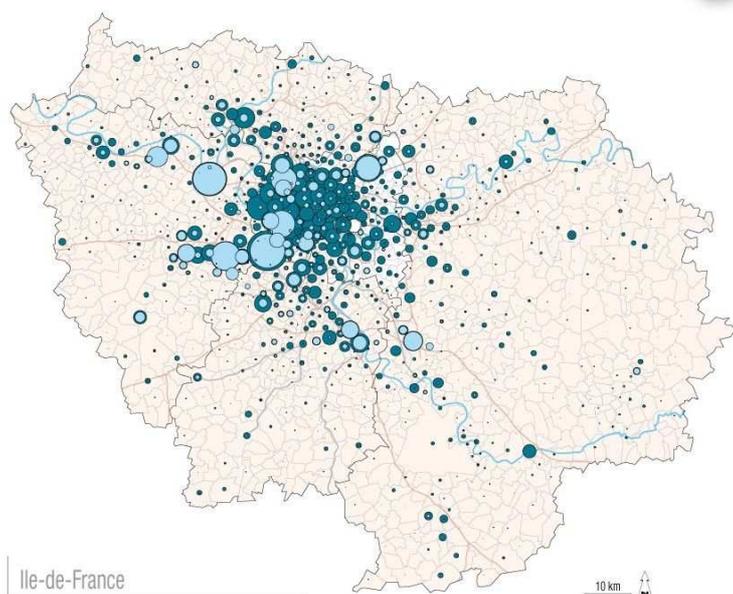
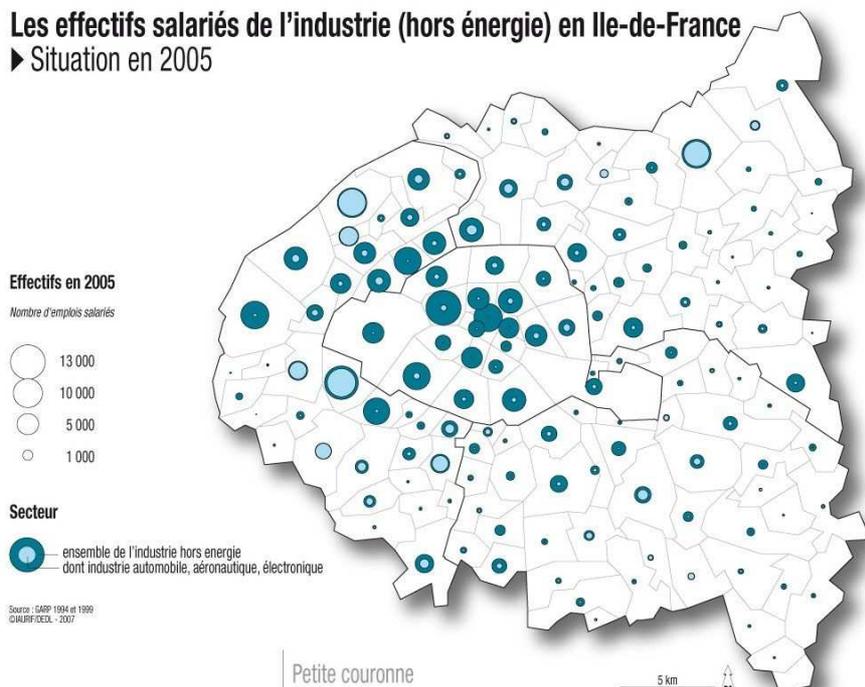
1) - Principes de localisation des activités industrielles en général et des activités des secteurs automobiles, aéronautiques et électroniques en particulier

Selon les statistiques des Assedics de l'Ile-de-France, l'industrie francilienne (hors secteur de l'énergie) compte 520 000 salariés en 2005. Sur ce total, 54% soit environ 280 000 sont localisés à Paris et en petite couronne, tandis que le reste (46%) était localisé en grande couronne, principalement dans les Yvelines (19% du total francilien avec 100 000 salariés).

La principale concentration de l'emploi industriel concerne donc encore la zone centrale et en particulier Paris et les Hauts de Seine qui accueillent à eux seuls 37,6% de l'emploi salarié industriel francilien soit près de 200 000 emplois.

Les effectifs salariés de l'industrie (hors énergie) en Ile-de-France

► Situation en 2005



Ces emplois relèvent dans leur très grande majorité de fonctions tertiaires exercées notamment au sein de sièges d'entreprises industrielles très fortement représentés dans la partie ouest de la zone centrale de l'agglomération. Il n'y a pas de site d'implantation « naturel » ou évident pour les sièges de groupes industriels comme c'est le cas pour les activités financières. Cependant, comme on l'a vu dans la seconde partie portant sur la présence des sièges de groupes du Fortune global 500 en Ile-de-France, les sièges de grands groupes industriels sont très présents dans le 16^e arrondissement et les communes de la façade ouest de Paris d'Issy-les-Moulineaux à Clichy, ainsi que sur et autour de La Défense, avec une tendance au desserrement au delà du périmètre de La Défense, notamment vers l'Ouest : Nanterre et Rueil-Malmaison.

Si la région perd régulièrement des emplois industriels depuis plusieurs décennies, il apparaît que ces pertes se concentrent sur la zone Centrale : Paris et les communes de petite couronne les plus proches de la capitale. Ainsi sur la période 1994-2005, l'emploi classé dans l'industrie se réduisait de 25% sur l'ensemble de la région (-175 000 emplois salariés), la zone centrale concentrait les plus grosses pertes observées (-156 000) avec des taux de -40% sur la capitale et -33% pour la petite couronne à égalité pour chaque département. Seuls les départements de grande couronne parvenaient à limiter les pertes (-19 000 dans leur ensemble) voire obtenir un léger gain d'effectifs dans le cas des Yvelines (+10%). Les pertes d'effectifs industriels touchent ainsi désormais aussi les communes des Hauts de Seine qui s'étaient spécialisées dans l'accueil de sièges de groupes industriels, traduisant à la fois les phénomènes de réduction de la taille de ces établissements et de desserrement de leurs effectifs vers des sites plus périphériques.

La carte d'évolution 2000-2005 (page suivante) fait ainsi clairement apparaître les communes qui ont bénéficié de la reconfiguration des grands groupes, avec concentration sur quelques sites comme sur la commune de Poissy avec le site tertiaire de PSA, ou le Technocentre de Renault à Guyancourt ainsi que de l'effet de report du secteur de La Défense ou des communes limitrophes ouest de Paris vers des communes plus éloignées offrant de nouvelles opportunités d'implantation : Clichy-Asnières et l'ensemble du val de Seine (Boulogne Billancourt, Issy les Moulineaux...)

Les industries automobiles, aéronautiques et électroniques ont dans leur ensemble mieux résisté à la baisse d'emploi observée pour l'ensemble de l'industrie (-17% entre 1994 et 2005 soit -30 000 emplois) avec cependant un phénomène similaire de pertes plus prononcées au centre de l'agglomération (-22 000 emplois) accompagné de taux très importants -68% à Paris, -48% en petite couronne. En petite couronne les Hauts-de-Seine connaissent les pertes les plus significatives (-12 000 emplois soit -55%). En grande couronne les pertes sont plus limitées (-19% en moyenne avec un total de -4 000 emplois).

Les groupes industriels spécifiquement issus de l'industrie automobile, de l'aéronautique et de l'électronique ont une géographie très caractéristique, avec une forte présence à l'ouest de l'agglomération ainsi que sur le secteur de Melun pour l'aéronautique. En dehors des sites manufacturiers implantés dans la vallée de la Seine aval, en Seine-St Denis, dans le nord des Hauts de Seine et le sud du Val d'Oise, ces secteurs industriels ont pour particularité de concentrer leurs centres de décisions et centres de recherche dans le cône de l'innovation (de Paris 15 et 16^e vers Saint-Quentin-en-Yvelines et le secteur de Saclay-Orsay, avec un point de concentration autour de Vélizy). Ces dernières années ces industries ont fortement modifié leur organisation spatiale, avec une tendance à favoriser des implantations plus périphériques tout en cherchant à se polariser sur quelques sites, de préférence en limite de la zone urbaine dense pour des activités tertiaires centrales : Le Plessis-Robinson (Renault, MBDA du groupe EADS), Vélizy (les activités commerciales d'Alcatel-Lucent) mais aussi avec exceptionnellement des localisations bien plus lointaines, proche de sites existants (Poissy pour PSA) tout en bénéficiant d'une bonne desserte en TC.

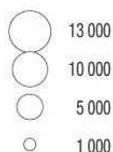
Les activités à vocations plus techniques et les sites tertiaires d'unités opérationnelles ont elles tendance à se localiser plus loin de la zone urbaine dense : de Vélizy (Thales, PSA), St Quentin-en-Yvelines (Renault, Thales, EADS), Palaiseau (Thales) Thales jusqu'à Nozay (centre de R&D d'Alcatel-Lucent), contribuant largement cette redistribution géographique de l'emploi industriel.

Les effectifs salariés de l'industrie (hors énergie) en Ile-de-France

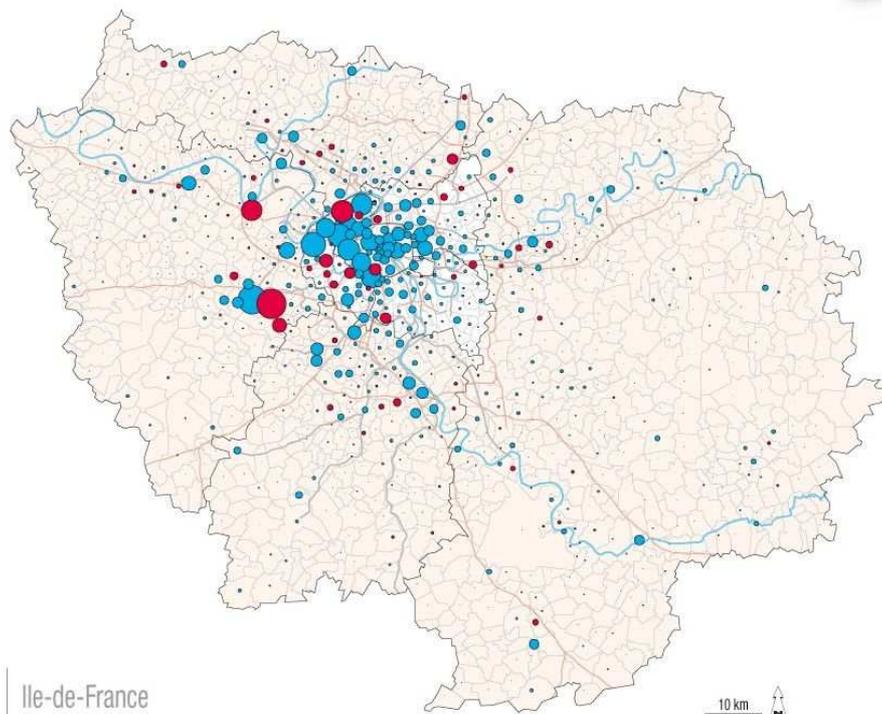
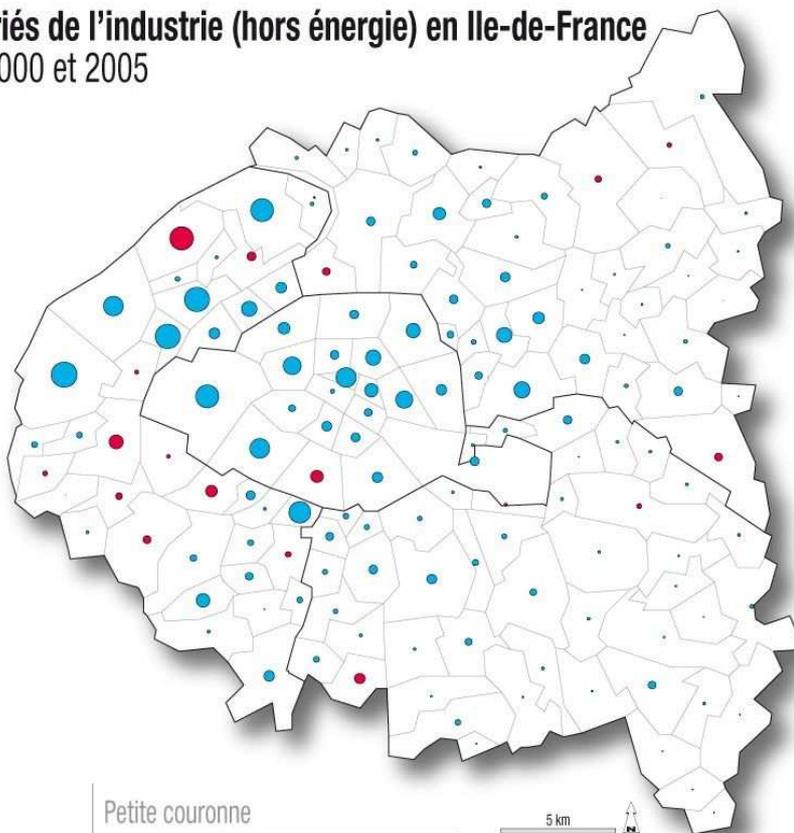
► Évolution entre 2000 et 2005

Evolution 2000 - 2005

Nombre d'emplois salariés



Source : SAPP 2000 et 2005
©IAURIF/DEDL - 2007



2) - Exemples de stratégie de localisation de sièges de groupes industriels

Groupe PSA

Avec 34 000 salariés estimés en 2006 en Ile-de-France (37 000 avec l'ensemble des filiales Gefco, Faurecia, PSA Moteur), le groupe PSA est le principal employeur en Ile-de-France de notre échantillon.

Ses implantations sont constituées par des sites industriels et logistiques qui rassemblent près de 50% des effectifs de groupe en IDF, des centres de R&D et centres techniques d'essais, ainsi que les sièges du groupe et de ses différentes unités opérationnelles (environ 7 000 salariés).

Depuis plusieurs années, le groupe a choisi de renforcer ses implantations sur deux pôles, avec à la clé d'importants mouvements. Différents objectifs étaient poursuivis à travers cette réorganisation : réduction des coûts immobiliers (passage au locatif dans l'immobilier tertiaire), réduction des déplacements de collaborateurs, optimisation du fonctionnement interne, avec le souci de privilégier l'accessibilité, tout cela sous la contrainte des implantations existantes difficiles à déplacer.

Vélizy devient un des principaux sites de R&D du groupe avec l'inauguration en 2004 d'un nouveau bâtiment qui abrite le centre de design dont une partie des effectifs est issu du site de La Garenne Colombes.

C'est aussi ici que se trouve le siège de la principale unité opérationnelle du groupe : Peugeot Citroën Automobiles, responsable de l'ensemble des activités industrielles du groupe (conception, production) y assure la gestion des actifs correspondants. L'intérêt de ce regroupement réside dans la proximité géographique entre la direction opérationnelle et ses « troupes ». Le site de Vélizy est désormais considéré comme relativement saturé et ne devrait plus croître de façon significative.

Le site de **Poissy** qui outre l'usine terminale accueille depuis 2004 un centre tertiaire qui abrite 4 000 personnes issues des directions des achats, et juridique du groupe.

Ces effectifs et leurs directions étaient auparavant implantées au siège central du 16^e arrondissement et à La Défense pour la direction des achats.

Les **sites centraux** (environ 2 900 salariés) abritent le siège du groupe PSA et le siège de

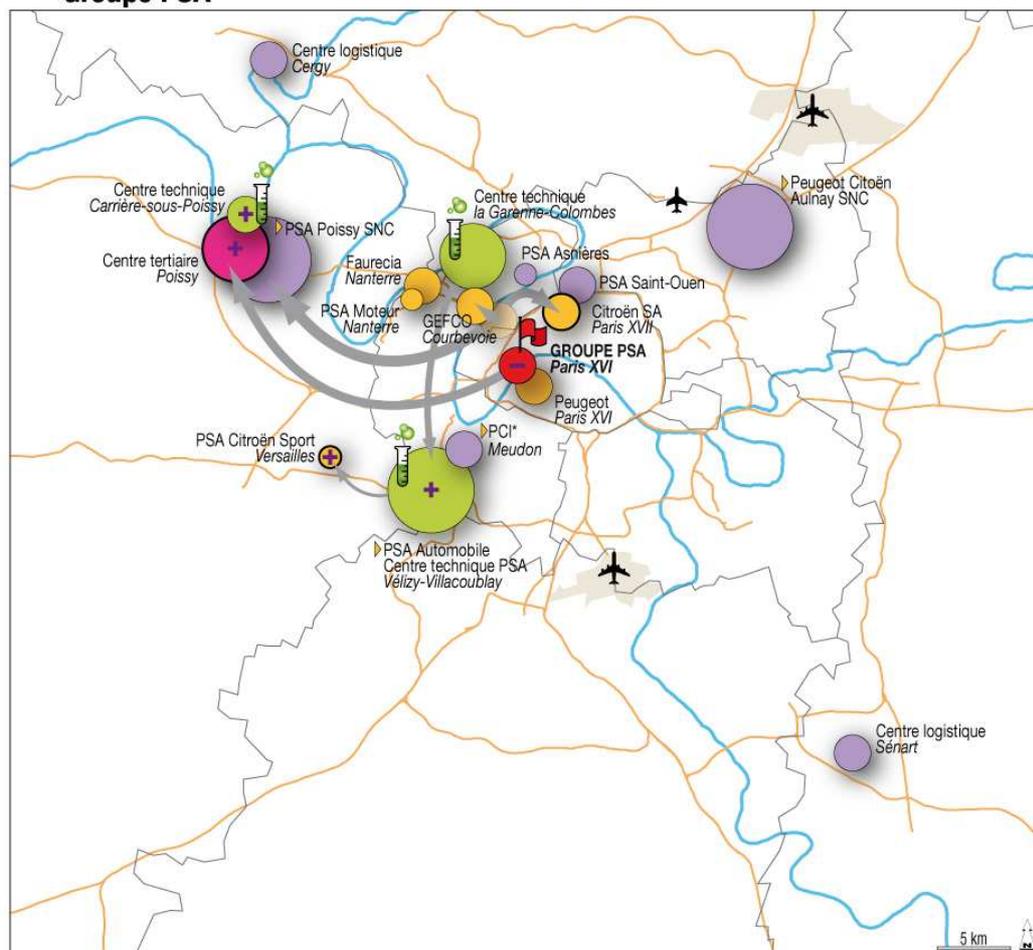


Siège du groupe PSA
av de la Grande armée 8^e
PSA Peugeot Citroën, Direction
de la communication - Muratet

Peugeot Automobiles avec 1 700 personnes dans un ensemble immobilier situé avenue de la Grande armée 16^e arrondissement, ainsi que le siège d'Automobiles Citroën situé dans le 17^e arrondissement (de l'ordre de 1 200 salariés). Ces deux unités opérationnelles regroupent les activités commerciales des deux marques. Les implantations parisiennes se trouvent globalement renforcées grâce à l'arrivée du siège de Citroën depuis Neuilly. Cependant, les sites centraux dans leur acception globale (de Paris à La Défense) sont en décroissance au profit de Poissy. En dehors des raisons historiques, la présence du siège social au centre de l'agglomération n'est pas perçue selon nos interlocuteurs comme étant vitale, seule la direction de la communication dont les partenaires au quotidien sont exclusivement à Paris, a clairement vocation à disposer d'une localisation centrale.

Principaux mouvements ayant concerné des établissements centraux, des directions d'unités opérationnelles ou des centres de R&D entre 2000 et 2007

→ Groupe PSA

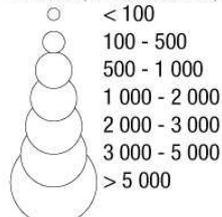


Situation en 2007

Typologie des sites

- siège social (accueillant la DG du groupe)
- adresse juridique du siège
- immeuble (accueillant des directions du groupe)
- direction d'unité opérationnelle ou de filiale
- ▶ fonction de siège d'unité opérationnelle minoritaire dans le site
- centre de R&D, bureau d'étude, ou centre technique
- site tertiaire ou activité mixte
- site industriel, de maintenance ou logistique

Effectifs (nombre de salariés)



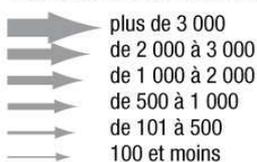
Sources : Traitement IAURIF / DE DL - TP
©IAURIF / DE DL - 2007

Évolution entre 2000 et 2007

Évolution des sites

- site créé
- site fermé
- ⤿ réorganisation / redéploiement au sein de la commune
- + site en croissance (> à 100 salariés)
- site en décroissance (> à 100 salariés)

Transferts d'effectifs (nombre de salariés)



- réalisé
- prévu

- ✈ aéroport international
- ✈ aéroport d'affaire
- autoroute
- hydrographie principale

Groupe Renault-Nissan

Le groupe Renault-Nissan compte environ 27 000 salariés en Ile-de-France répartis sur des sites de tous types : industriels et logistiques (6 000 salariés), R&D (13 000 salariés), siège et tertiaires (7 000 salariés). Les effectifs de R&D sont en forte progression depuis 2000, tandis que ceux liés à la production reculent.

La fermeture de l'usine de Billancourt en 1992 est emblématique d'un remaniement important du dispositif du groupe en Ile-de-France. L'inauguration du Technocentre de Guyancourt en 1998 marque de son côté la première étape d'un redéploiement des activités tertiaires et de R&D hors de la zone dense de l'agglomération. Ce nouveau site totalement dédié à la R&D fera l'objet de plusieurs extensions en 2001 et 2004 pour accueillir au final près de 11 000 personnes, en incluant les collaborateurs des fournisseurs de premier rang. Il a pour vocation de concentrer et coordonner la recherche du groupe en lien avec le site de Rueil-Malmaison spécialisé dans les moteurs, ainsi que les sites de Lardy en Essonne et d'Aubevoye en Haute-Normandie pour les essais.

Parallèlement le site du siège de Boulogne entre en restructuration avec la libération des terrains



Siège de Renault Boulogne Billancourt
Crédit photo Serge.Charonnat-Renault

du trapèze de Boulogne, donnant lieu à plusieurs opérations-tiroirs. A cette occasion en 2005 un nouveau site est occupé au Plessis Robinson qui accueille 3 000 collaborateurs issus du siège central de Boulogne (directions informatiques, commerciale France et internationale). Celui-ci pourrait poursuivre sa croissance avec l'arrivée d'autres directions du groupe. En conséquence, le site du siège central à Boulogne Billancourt compte désormais 2 200 salariés contre plus de 5 000 en 2004. La question du futur site du siège du groupe

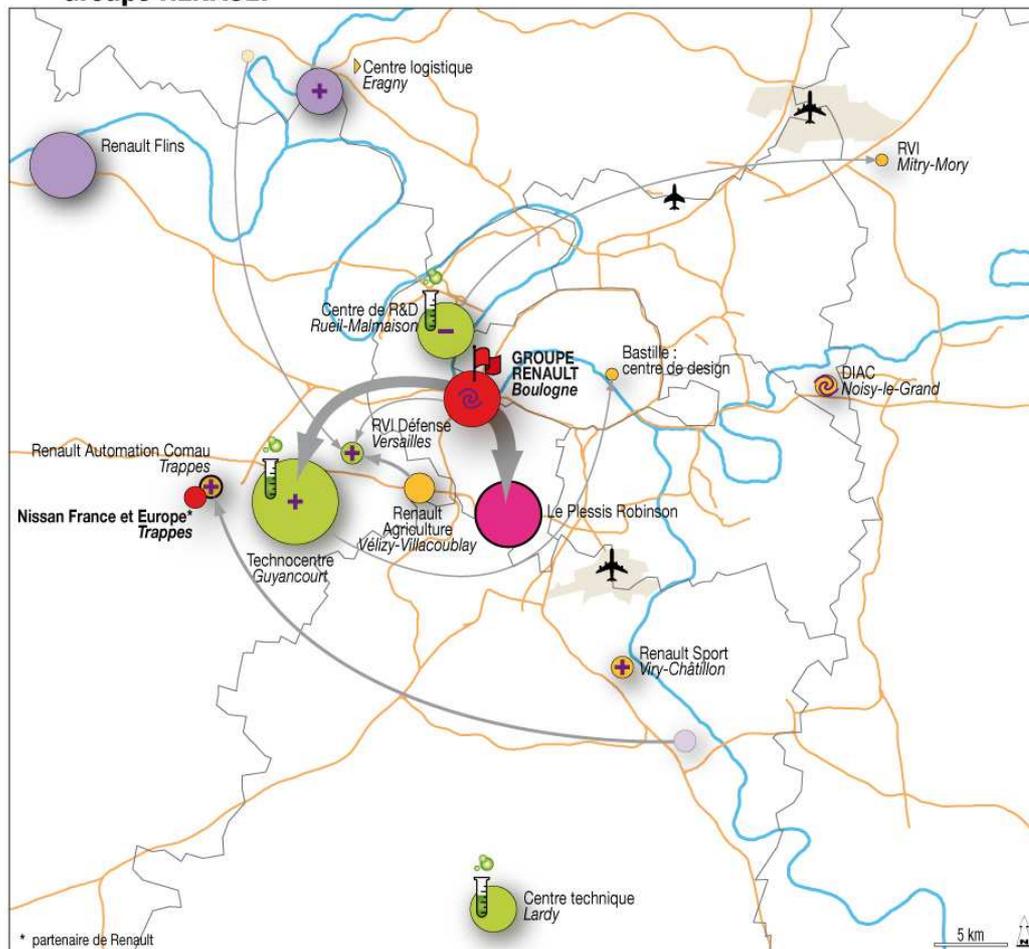
n'est pas définitivement tranchée tant en termes de taille que de localisation et dépendra des objectifs privilégiés. Ainsi, si des disponibilités foncières existent sur le site historique de Boulogne pour bâtir un nouveau bâtiment, d'autres options sont possibles, par exemple un rapprochement vers les équipes techniques.

Cette ré-organisation géographique du groupe participe de plusieurs logiques où domine celle de réduction globale des coûts. La localisation différenciée des effectifs liés au siège selon une logique fonctionnelle front/back office a présidé au choix du site du Plessis-Robinson en profitant des coûts immobiliers réduits tout en bénéficiant d'une relative proximité avec Boulogne.

Par ailleurs, des réflexions sont en cours sur l'ensemble des sites tertiaires pour optimiser l'espace par salarié en jouant sur l'occupation moyenne des bureaux. Avec un taux d'occupation qui serait selon notre interlocuteur de l'ordre de 80 à 85% aujourd'hui, on imagine les économies de surface réalisables pour un parc immobilier avoisinant 500 000 m² de bureaux en Ile-de-France. Une réorganisation des bureaux en libre service de type paysages, rassemblés au sein de pools est une solution avancée pour atteindre l'objectif de s'approcher d'un taux d'occupation de 100%.

Principaux mouvements ayant concerné des établissements centraux, des directions d'unités opérationnelles ou des centres de R&D entre 2000 et 2007

→ Groupe RENAULT

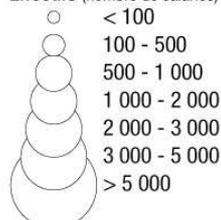


Situation en 2007

Typologie des sites

- siège social (accueillant la DG du groupe)
- adresse juridique du siège
- immeuble (accueillant des directions du groupe)
- direction d'unité opérationnelle ou de filiale
- ▷ fonction de siège d'unité opérationnelle minoritaire dans le site
- centre de R&D, bureau d'étude, ou centre technique
- site tertiaire ou activité mixte
- site industriel, de maintenance ou logistique

Effectifs (nombre de salariés)



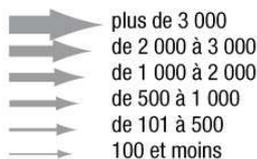
Sources : Traitement IAURIF / DEDL - TP
©IAURIF / DEDL - 2007

Évolution entre 2000 et 2007

Évolution des sites

- site créé
- site fermé
- ⤿ réorganisation / redéploiement au sein de la commune
- + site en croissance (> à 100 salariés)
- site en décroissance (> à 100 salariés)

Transferts d'effectifs (nombre de salariés)



- ✈ aéroport international
- ✈ aéroport d'affaire
- autoroute
- hydrographie principale

Groupe Siemens

Le groupe allemand Siemens est présent en France depuis plus de 150 ans. Avec désormais près de 5 000 salariés en Ile-de-France, ce groupe conforte sa position sur ses divers marchés par une stratégie de croissance très dynamique.

Siemens est un groupe électronique opérant sur différents marchés qui structurent l'organigramme du groupe en divisions opérationnelles comme en Ile-de-France avec :

Automation and drive, Building technologies, Transportation Systems, Medical, VDO automotive, Finance services, Business services.

Siemens dispose aussi de sociétés communes (joint-ventures), Fujitsu-Siemens computers dont le siège est à Roissy, BSH (Bosch-Siemens Hausgeräte) dont le siège est à St-Ouen, Siemens automotive hydraulics (avec PSA) dont le siège est à Asnières.

Les activités de Siemens en Ile-de-France sont globalement composées de centres de commandement, de distribution, d'après-vente, ainsi que de R&D.

Ainsi le parc immobilier francilien du groupe qui s'élève à 60 000 m² environ est-il principalement composé d'immobilier de bureaux et de locaux mixtes.

Face à sa forte croissance, qui passe notamment par le rachat de sociétés implantées en Ile-de-France (Cerberus devenue la division Building technologies, Medical solutions achetée à Bayer et intégrée à la division médicale), le groupe fait face à une multiplication de sites qu'il cherche à réorganiser de façon cohérente, compte tenu aussi de la localisation des salariés, mission qui échoie à la direction immobilier du groupe.

Ceci implique une forte mobilité qui a privilégié la location, jugée plus souple que la propriété. Cependant cette location est réalisée « sur mesure » puisque le groupe a opté pour la construction de locaux clef en main revendus ensuite à des investisseurs auprès desquels ils sont loués.



Siège de Siemens Saint-Denis
Crédit photo phil-it Flickr

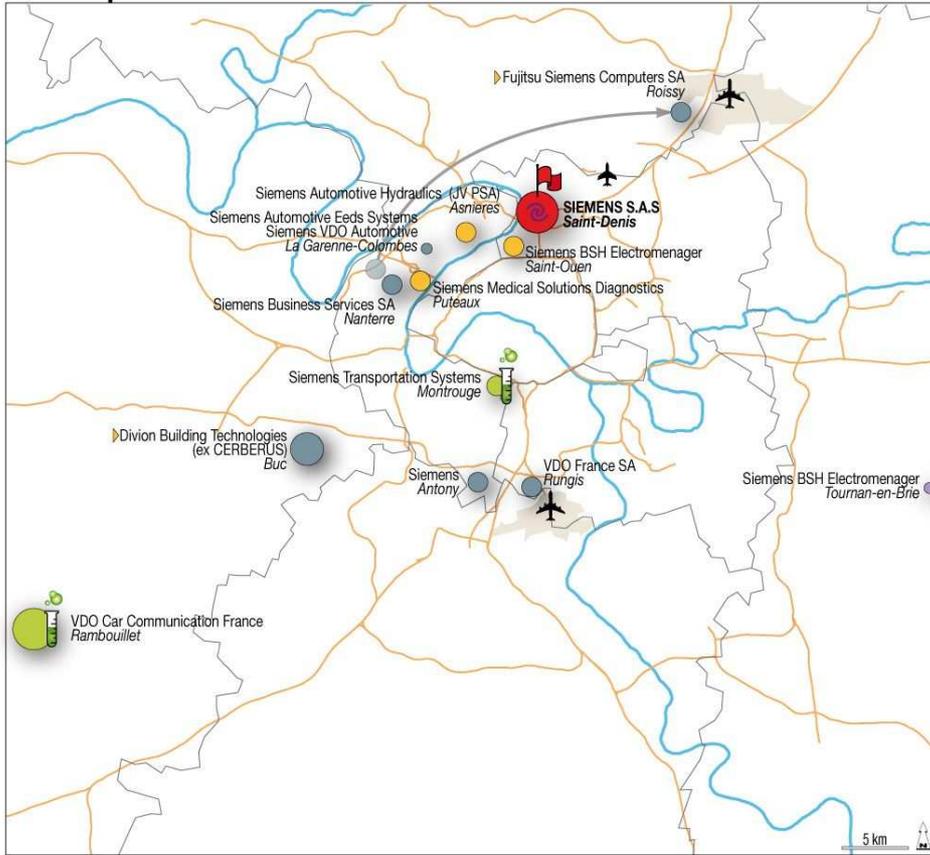
Le site du siège de Siemens France à St Denis n'échappe pas à cette règle pour s'adapter à la croissance de ses effectifs. En effet, Siemens est un groupe centralisé, ce qui se traduit par un regroupement géographique de l'ensemble des directions des divisions, hormis pour des raisons historiques une partie de celles de Building technologies à Buc et de VDO à Toulouse. Le principal objectif recherché par cette centralisation est l'effet de synergie et la réduction des déplacements.

Le siège central de Siemens présent à St Denis depuis 1970 a été conforté dans son implantation par la construction en 2001 d'un immeuble de 16 000 m² en complément des 16 000 m² déjà existants pour abriter ses 1 500 collaborateurs.

La mobilité régionale, nationale et internationale est la caractéristique marquante des personnes travaillant au siège, ce qui explique ce choix géographique, dont la desserte n'a fait que s'améliorer, tout en offrant des coûts immobiliers raisonnables en comparaison de Paris pourtant proche.

Principaux mouvements ayant concerné des établissements centraux, des directions d'unités opérationnelles ou des centres de R&D entre 2000 et 2007

↳ Groupe SIEMENS

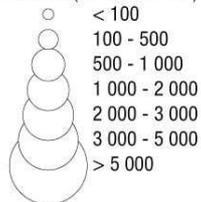


Situation en 2007

Typologie des sites

- siège social (accueillant la DG du groupe)
- adresse juridique du siège
- immeuble central (accueillant des directions du groupe)
- direction d'unité opérationnelle ou de filiale
- ▶ fonction de siège d'unité opérationnelle minoritaire dans le site
- centre de R&D, bureau d'étude, ou centre technique
- site tertiaire ou activité mixte
- site industriel, de maintenance ou logistique

Effectifs (nombre de salariés)



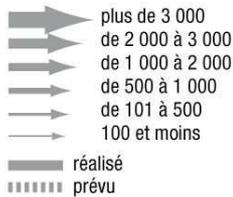
Sources : Traitement IAURIF / DEDL - TP
©IAURIF / DEDL - 2007

Évolution entre 2000 et 2007

Évolution des sites

- site créé
- site fermé
- ↻ réorganisation / redéploiement au sein de la commune
- + site en croissance (> à 100 salariés)
- site en décroissance (> à 100 salariés)

Transferts d'effectifs (nombre de salariés)



- ✈ aéroport international
- ✈ aéroport d'affaire
- autoroute
- hydrographie principale

Groupe Safran

SAFRAN, né de la fusion de deux groupes d'origine française, SNECMA et SAGEM est historiquement fortement présent en Ile-de-France, avec plus d'un tiers des 60 000 salariés mondiaux du groupe. Ces 23 000 salariés franciliens sont impliqués dans des activités relevant de la production, de la R&D et du commandement.

SAFRAN, en cours d'intégration, est encore très imprégné de l'organisation et la géographie des deux entités qui le constituent. Celui-ci rassemble un portefeuille d'activité particulièrement marqué par l'aéronautique, la défense et la sécurité. L'ex-groupe SNECMA s'est développé à partir de son cœur de métier : la construction de moteurs d'avions, pour étendre son portefeuille aux équipements aéronautiques (nacelles, trains d'atterrissages, câblage...) à travers l'acquisition de sociétés indépendantes : Hurel Dubois, Messier Bugatti, Messier Dowty, Hispano, Labinal... L'ex groupe SAGEM a apporté deux pôles d'égale importance, la communication grand public (téléphonie fixe et mobile) et l'électronique de défense et de sécurité.

Le groupe a par ailleurs une forte vision patrimoniale, avec une majorité de sites en propriété (foncier et immobilier) qui constituent la base physique du développement des activités du groupe. Cette logique a un impact fort sur la localisation des centres de commandement de SAFRAN.

Ainsi, l'ancien siège du groupe SNECMA est devenu celui du groupe Safran. Celui du groupe SAGEM, lui aussi situé dans le 15^e arrondissement de Paris après avoir quitté son siège historique de l'avenue d'Iéna, abrite ce qui est devenu les divisions Défense-sécurité et Communication de Safran.

Le siège du groupe a ainsi été confirmé dans son implantation près de 30 ans après son déménagement du boulevard Haussmann. Ses effectifs actuels permettent de gérer un groupe de 50 000 à 70 000 salariés ce qui est un gage de pérennité du site à périmètre d'activité comparable. Le site bénéficie du triple intérêt d'une bonne accessibilité, notamment routière du fait de la proximité immédiate du périphérique, d'une position centrale, essentielle pour les relations fréquentes avec les grandes institutions et les confrères et enfin d'une situation géographique à peu près au barycentre des implantations franciliennes du groupe, ainsi que d'une bonne accessibilité internationale vis à vis de ses partenaires et filiales à l'étranger.



Siège du groupe SAFRAN Paris 15^e
Crédit photo Groupe Safran

Les sièges des unités opérationnelles ont quant à eux vocation à se rapprocher des entités qu'ils commandent. Ce principe, combiné à la politique de gestion patrimoniale évoquée précédemment, a conduit au transfert de la direction de SNECMA (pôle propulsion du groupe) du 15^e arrdt vers Courcouronnes, à proximité de l'ensemble Villaroche/Evry.

Ce même principe pourrait s'appliquer aux directions des filiales Aircelle et Labinal dont l'essentiel des activités se situent hors de la région capitale.

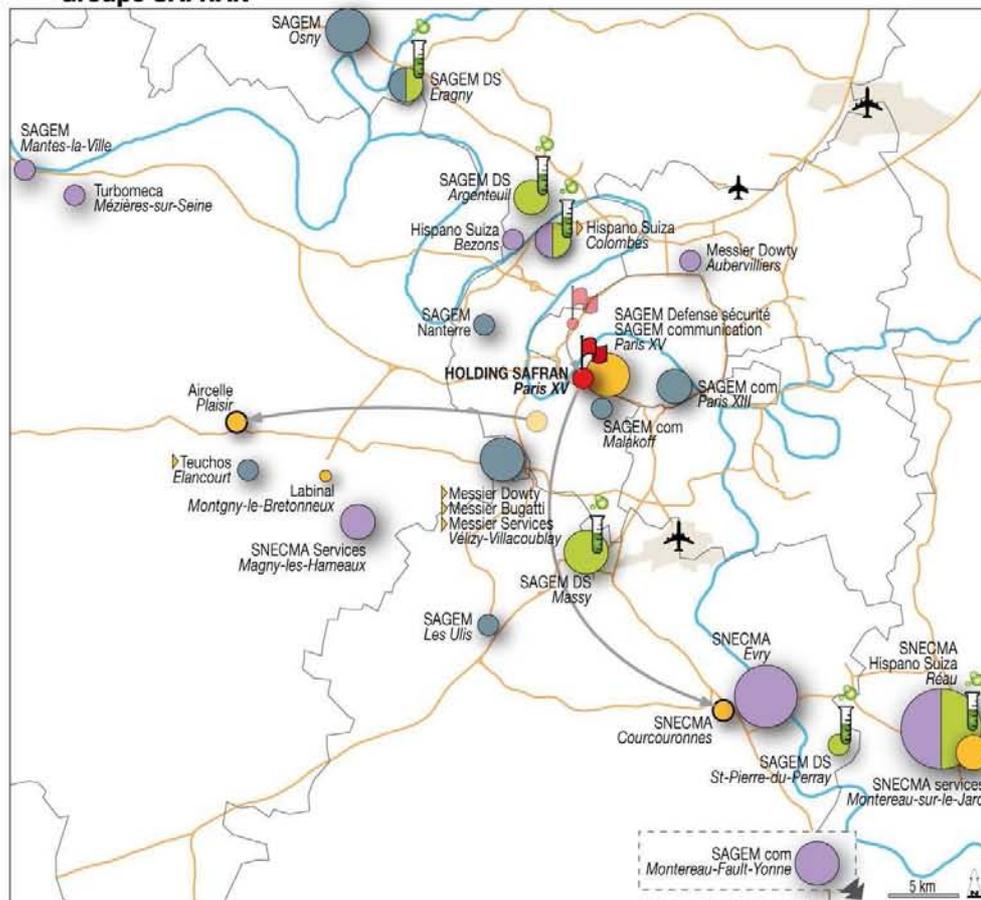
L'intégration du groupe devrait se poursuivre, avec de possibles aménagements de périmètre, conduisant à de nouveaux réaménagements géographiques. Cependant, le groupe est désireux de conserver ses implantations et de valoriser son patrimoine ce qui passe notamment par l'amélioration de l'intégration de ses sites à leur environnement urbain. Une première opération a été inaugurée en 2006 sur le site de Bordes près de Pau qui compte 2000 salariés.

Cette politique de modernisation est appelée à toucher l'ensemble des sites du groupe.

A ce titre, ce dernier se dit désireux de collaborer avec les collectivités territoriales dans la définition et la réalisation de cette meilleure intégration urbaine.

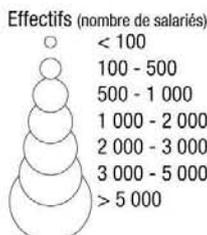
Principaux mouvements ayant concerné des établissements centraux, des directions d'unités opérationnelles ou des centres de R&D entre 2000 et 2007

→ Groupe SAFRAN



Situation en 2007

- Typologie des sites
- siège social (accueillant la DG du groupe)
 - adresse juridique du siège
 - immeuble (accueillant des directions du groupe)
 - direction d'unité opérationnelle ou de filiale
 - ▷ fonction de siège d'unité opérationnelle minoritaire dans le site
 - centre de R&D, bureau d'étude, ou centre technique
 - site tertiaire ou activité mixte
 - site industriel, de maintenance ou logistique

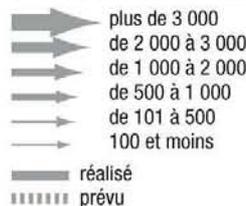


Sources : Traitement IAURIF / DEDL - TP
©IAURIF / DEDL - 2007

Évolution entre 2000 et 2007

- Évolution des sites
- site créé
 - site fermé
 - ⊗ réorganisation / redéploiement au sein de la commune
 - + site en croissance (> à 100 salariés)
 - site en décroissance (> à 100 salariés)

Transferts d'effectifs (nombre de salariés)



- ✈ aéroport international
- ✈ aéroport d'affaire
- autoroute
- hydrographie principale

Groupe Alcatel-Lucent

Le groupe Alcatel-Lucent est issu de la fusion courant 2006 du Français Alcatel et de l'américain Lucent technologies, devenant ainsi le leader mondial des solutions de communication. Il compte plus de 13 000 salariés en Ile-de-France dont les activités sont éminemment tertiaires et centrées sur la R&D, les activités de commandement et l'administration.

Le groupe a fait le choix d'implanter son siège mondial dans les locaux du siège historique d'Alcatel à Paris dans le 8^e arrondissement. Ce site récemment rénové qui accueille 700 collaborateurs ne répond pas aux nouvelles normes de flexibilité, et est assez « mauvais » en terme de surfaces par collaborateur. Cependant c'est une vitrine à la mesure de ce groupe mondial et ce surcoût lié à la centralité est nécessaire au groupe car de nombreux contrats passent par l'Etat pour qui les activités d'Alcatel sont stratégiques. Enfin la centralité confère une bonne accessibilité internationale aérienne ou ferroviaire.

La politique immobilière de la nouvelle entité en Ile-de-France est marquée par celle d'Alcatel qui se caractérise par une volonté de polarisation de ses effectifs à travers la réduction du nombre de sites. Une première phase initiée en 1995 a vu le nombre de sites passer de plus de 30 à 7 aujourd'hui. A l'occasion de cette opération, le site de Nanterre a accueilli et concentré les effectifs de plusieurs sites de proche couronne qui étaient appelés à fermer. Parallèlement, le site de Vélizy qui était le cœur de l'ex-Alcatel-CIT, principale société du groupe, a accueilli de nombreux effectifs franciliens du groupe pour représenter 3 000 salariés. Cette concentration sur Vélizy a été rendue possible par l'existence de réserves foncières importantes qui permettait au groupe de créer 65 000 m² de SHON et d'envisager un quasi doublement de cette surface à terme. Elle répondait aussi au souci de tenir compte des implantations nombreuses du groupe dans la zone Vélizy-Meudon que ce site allait remplacer et des implications pour les collaborateurs en termes de déplacements et de qualité de vie.



Siège du groupe Alcatel-Lucent
Paris 8^e
Crédit photo : Alcatel-Lucent

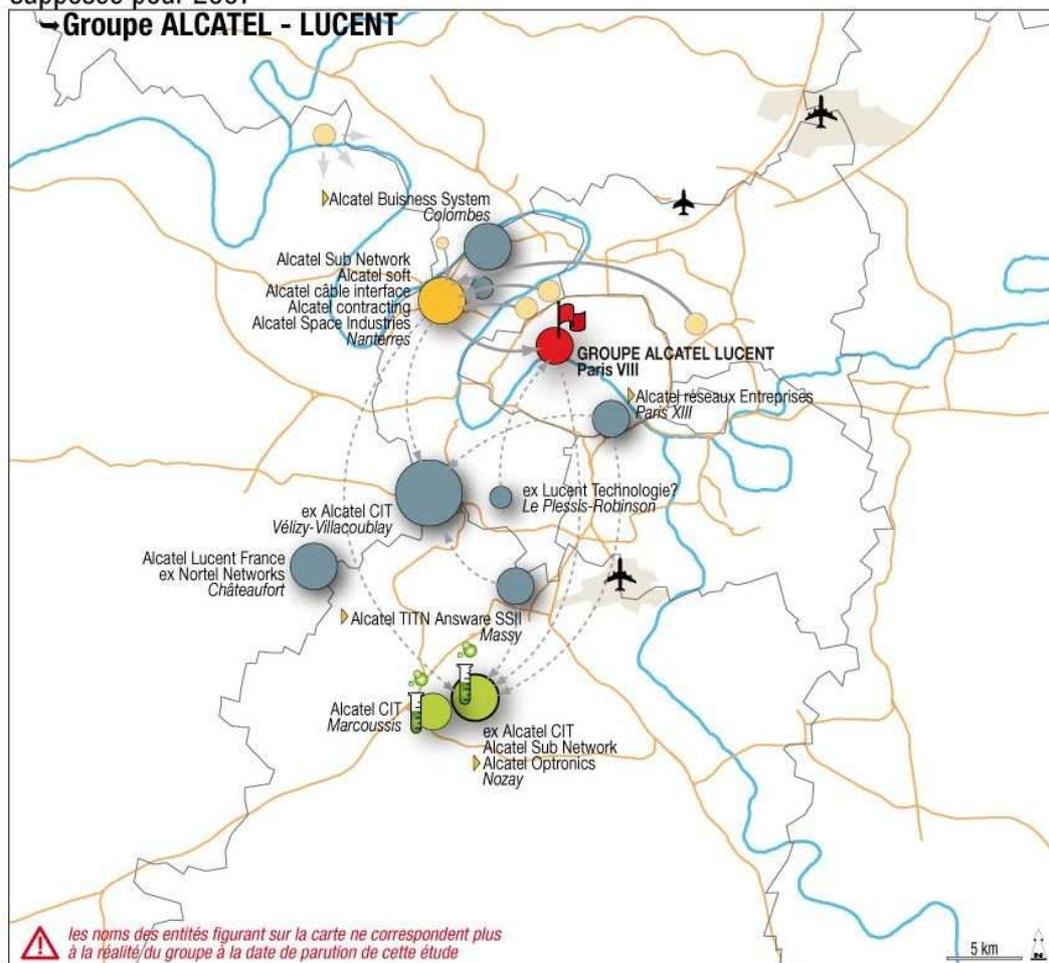
La concentration géographique répond à deux objectifs principaux :

- 1) Réduire les coûts immobiliers de l'entreprise en s'éloignant du centre et donc en accédant à des prix de location moindres. C'est aussi un moyen de réduire les coûts de fonctionnement immobilier par un effet de mutualisation des services (restauration, transports, accueil, gestion du courrier, gardiennage et sécurité qui deviennent importants...)
- 2) Renforcer la synergie entre collaborateurs, réduire les déplacements et créer des relations informelles qui généreront à leur tour des plus-values.

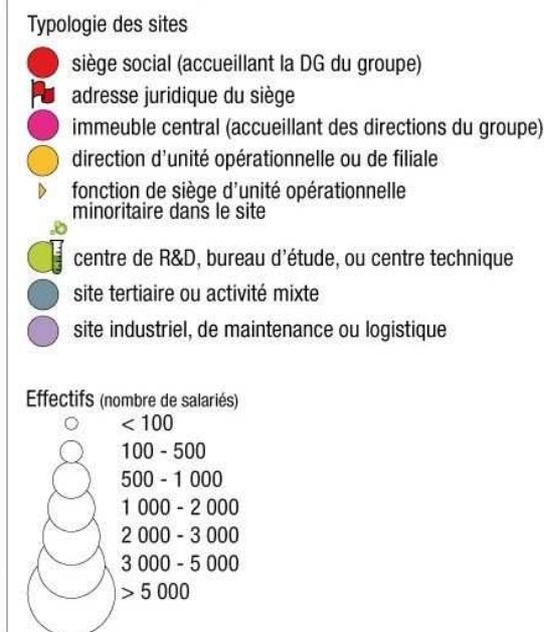
Cette politique devrait se poursuivre alors que le groupe se réorganise, avec l'objectif de se concentrer sur 4 sites en Ile-de-France²³, en renforçant la cohérence des implantations selon une logique spatio-fonctionnelle qui passe par la constitution et la spécialisation de deux sites piliers de 3 000 salariés chacun : Vélizy qui concentrerait les activités commerciales et administratives du groupe ; Nozay, plus éloigné, qui concentrerait les activités de recherche et technologiques qui sont consommatrices de surfaces. Le groupe souligne l'importance des disponibilités foncières avant les coûts dans ses choix et celle de la relation avec les élus locaux. S'il cherche à réduire ses coûts immobiliers il n'est cependant pas prêt à quitter l'Ile-de-France pour ses activités à haute valeur ajoutée car c'est ici que se trouve la main-d'œuvre, c'est aussi ici que se trouvent les partenaires fédérés par le pôle de compétitivité. Il réfléchit aux solutions offertes par le travail à domicile et les flex-offices pour générer un gain de surfaces de 25 à 30%.

²³ source : www.explore.fr

Principaux mouvements ayant concerné des établissements centraux, des directions d'unités opérationnelles ou des centres de R&D entre 2000 et 2006 et évolution supposée pour 2007

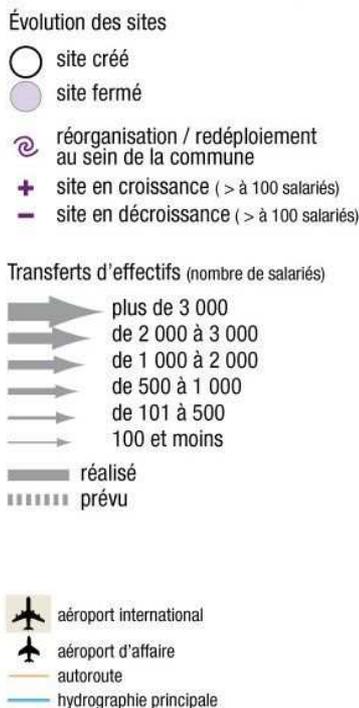


Situation en 2007



Sources : Traitement IAURIF / DEDL - TP
©IAURIF / DEDL - 2007

Évolution entre 2000 et 2007



Groupe EADS

Le groupe européen d'aéronautique et de défense EADS créé en 2000 à partir de diverses sociétés dont Matra et Aérospatiale pour la France, a son siège aux Pays-Bas, tandis que chaque pays associé (Allemagne, Espagne et France) dispose d'un siège corporate national.

EADS dont la société mère ne compte que 600 salariés en propre au niveau mondial est un groupe composé de nombreuses filiales fortement autonomes et dont les principales en Ile-de-France sont Astrium, Space transportation, MBDA, Defence Systems, Eurocopter, SECA.

A cet ensemble s'ajoute le centre de recherche corporate du groupe à Suresnes. Le groupe EADS compte ainsi environ 15 000 collaborateurs en Ile-de-France.

Le groupe EADS a hérité d'un important patrimoine immobilier issu des sociétés qui le constitue et dont une grande partie (en France notamment) étaient majoritairement détenues par l'Etat. Il doit donc gérer ses réorganisations géographiques en fonction de ce patrimoine existant dont il reste propriétaire dans la majorité des cas. Cependant, afin d'apporter plus de souplesse, le groupe accroît la part du locatif dans son mode d'occupation au gré des réorganisations. La géographie du groupe EADS est donc avant tout le fruit de l'histoire.

Ainsi, le siège corporate France d'EADS qui compte 350 salariés, est situé à Paris 16e dans le site historique d'Aérospatiale. Ce site procure la proximité jugée essentielle avec les centres de décisions publics et privés parisiens. Cependant, une partie des directions du siège ont été décentralisées à Suresnes dans des locaux proches du centre de recherche corporate nouvellement créé, sur un site qui a abrité les premières usines de l'avionneur Blériot.

Afin de gérer la création d'EADS en 2000, le groupe a pratiqué plusieurs réorganisations de ses implantations en Ile-de-France en se séparant de sites en propriété et en optant sur ses nouveaux sites pour la location. Ainsi, en 2002 il a procédé au rassemblement de ses effectifs de recherche à Suresnes pour créer le Corporate Research Centre avec 1 500 collaborateurs sur un seul site de 34 000 m².

Par ailleurs, deux grosses opérations sont en cours, impulsées par les filiales, avec la concentration des effectifs de MBDA au Plessis Robinson et celle d'EADS Defense Communication Systems à Elancourt.

MBDA, auparavant implanté sur 3 sites (le siège à Châtillon et les sites de Véizy-Villacoublay), se regroupe donc avec ses 4 000 salariés sur un site de 67 000 m² construit et livré clef en mains, offrant des possibilités de développement jusqu'à 80 000 m². Ici il s'agit sur un nouveau site de créer une dynamique nouvelle entre les équipes issues d'Aérospatiale et celles issues de Matra.

De son côté EADS Defense Communication Systems quitte les 9 sites qu'il occupait en Ile-de-France, principalement à Guyancourt, Vélizy-Villacoublay et Voisin le Bretonneux pour y rassembler 2 500 collaborateurs à Elancourt dans des locaux de 50 000 m² auparavant occupés par Thalès qui en profite pour investir les locaux d'EADS de Vélizy laissés vacants.

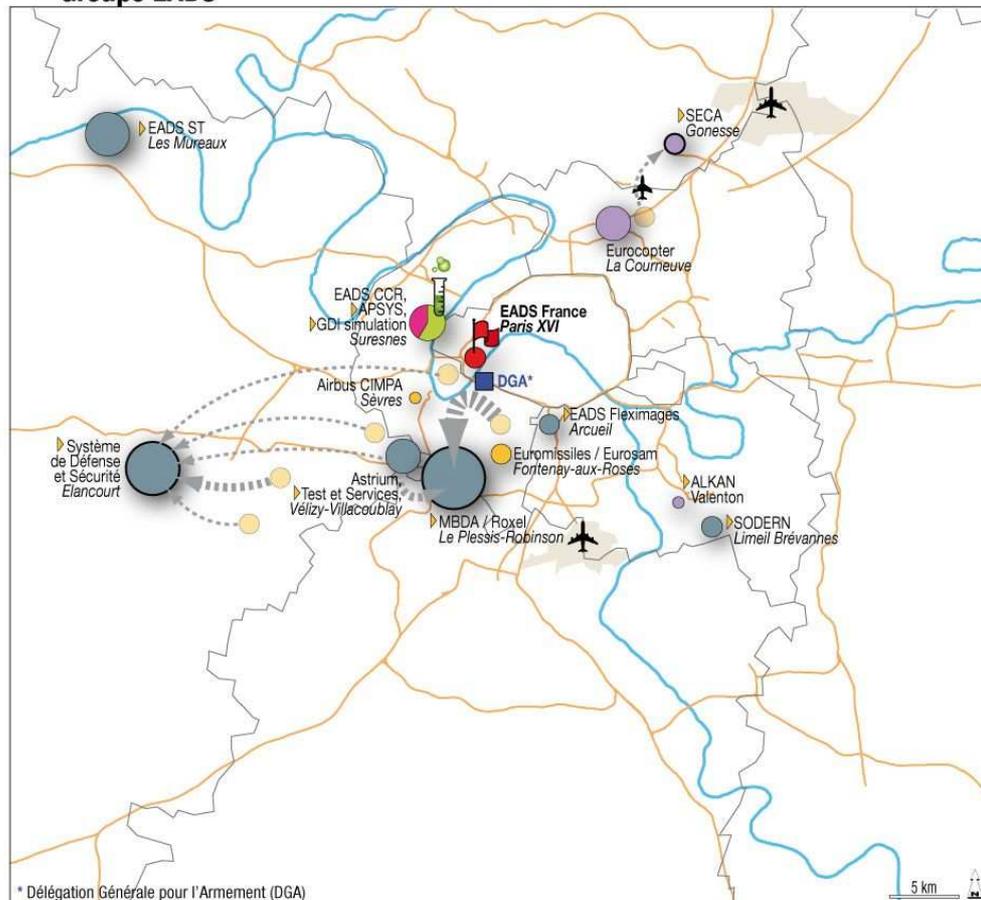
EADS justifie ces rassemblements à la fois par soucis de rationaliser les coûts immobiliers, mais aussi par gain d'efficacité qui bien que difficilement quantifiable serait significatif. A ce titre les gains espérés à 3 ans de ces opérations sont de 15% par rapport à la situation antérieure. Dans toutes ces opérations, les paramètres économiques sont mis en regard d'autres critères comme la facilité d'utilisation des locaux, les liaisons en fibre optiques, les disponibilités en énergie, ainsi que les paramètres sociaux, en premier lieu le lieu de résidence des collaborateurs, quitte à créer des services pour les salariés (crèche ou conciergerie).

« On ne déménage pas pour perdre des effectifs mais pour travailler mieux, donc la prise en compte de leur besoins est essentielle. »

En ce qui concerne la forme des locaux, flexibilité du fait de fonctionnement des équipes par projet, mais aussi sécurité des accès et des réseaux informatiques sont primordiaux.

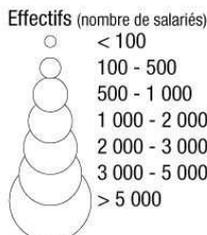
Principaux mouvements ayant concerné des établissements centraux, des directions d'unités opérationnelles ou des centres de R&D entre 2000 et 2007

↳ Groupe EADS



Situation en 2007

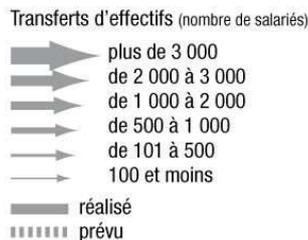
- Typologie des sites
- siège social (accueillant la DG du groupe)
 - adresse juridique du siège
 - immeuble central (accueillant des directions du groupe)
 - direction d'unité opérationnelle ou de filiale
 - ▷ fonction de siège d'unité opérationnelle minoritaire dans le site
 - centre de R&D, bureau d'étude, ou centre technique
 - site tertiaire ou activité mixte
 - site industriel, de maintenance ou logistique



Sources : Traitement IAURIF / DEDL - TP
©IAURIF / DEDL - 2007

Évolution entre 2000 et 2007

- Évolution des sites
- site créé
 - site fermé
 - ↻ réorganisation / redéploiement au sein de la commune
 - ⊕ site en croissance (> à 100 salariés)
 - ⊖ site en décroissance (> à 100 salariés)



- ✈ aéroport international
- ✈ aéroport d'affaire
- autoroute
- hydrographie principale

Groupe Dassault Aviation

Dassault Aviation est partie intégrante du groupe Dassault dont le siège juridique est situé à Paris 8^e. Dassault Aviation compte aujourd'hui près de 5 000 salariés en Ile-de-France sur 3 implantations : l'usine d'assemblage de fabrication des fuselages aménagés d'avions militaires à Argenteuil, le siège social et le bureau d'études à St Cloud, ainsi que le siège de sa filiale Dassault Falcon Service et ses activités de maintenance à Bonneuil-en-France.



Siège du groupe Dassault-aviation
© Dassault Aviation - S. Dulud

Dassault Aviation est un groupe dont le capital est détenu à 50% par la famille fondatrice à travers sa maison mère Dassault. Ceci explique peut-être une vision patrimoniale particulièrement marquée puisque l'ensemble des sites sont la propriété soit du groupe Dassault Aviation, soit de la famille fondatrice qui les loue aux sociétés du groupe. Ainsi, les réorganisations spatiales sont toujours caractérisées par la priorité donnée à l'optimisation des sites existants. Par ailleurs, Dassault est une société de haute technologie liée au

secteur de la défense, au sein de la quelle le turnover est faible et où les salariés font encore actuellement l'essentiel de leur carrière. Ainsi, la politique du groupe est-elle marquée par le souci de conserver cette main-d'oeuvre dans le cas d'une réorganisation géographique.

Dassault Aviation qui a vu le jour en région Parisienne a étendu ses activités en France vers le sud lors de la seconde guerre mondiale, puis dans les années 70 avec l'extension de ses activités et l'absorption de Bréguet. En 1986, la réduction de l'activité du groupe a conduit à une rationalisation industrielle avec la fermeture de certains sites et la spécialisation des autres.

En Ile-de-France cela s'est traduit par la fermeture du vieux site de Boulogne contraint dans son environnement urbain, le déplacement du centre d'essai de Villaroche vers Istres ainsi que le renforcement et la spécialisation de l'usine d'Argenteuil.

En 2000, le site de St Cloud qui abritait encore des activités de production manquait de place pour étendre ses activités de bureau d'études. Il a été décidé de transférer ces activités de production sur le site d'Argenteuil et de profiter de l'espace disponible pour relocaliser les effectifs des grandes directions alors implantés à Vélizy, ainsi que ceux de la Direction Générale située à Vaucresson. Seuls les effectifs de la comptabilité ont échappé à ce principe et font l'objet de transferts progressifs en dehors de l'Ile-de-France.

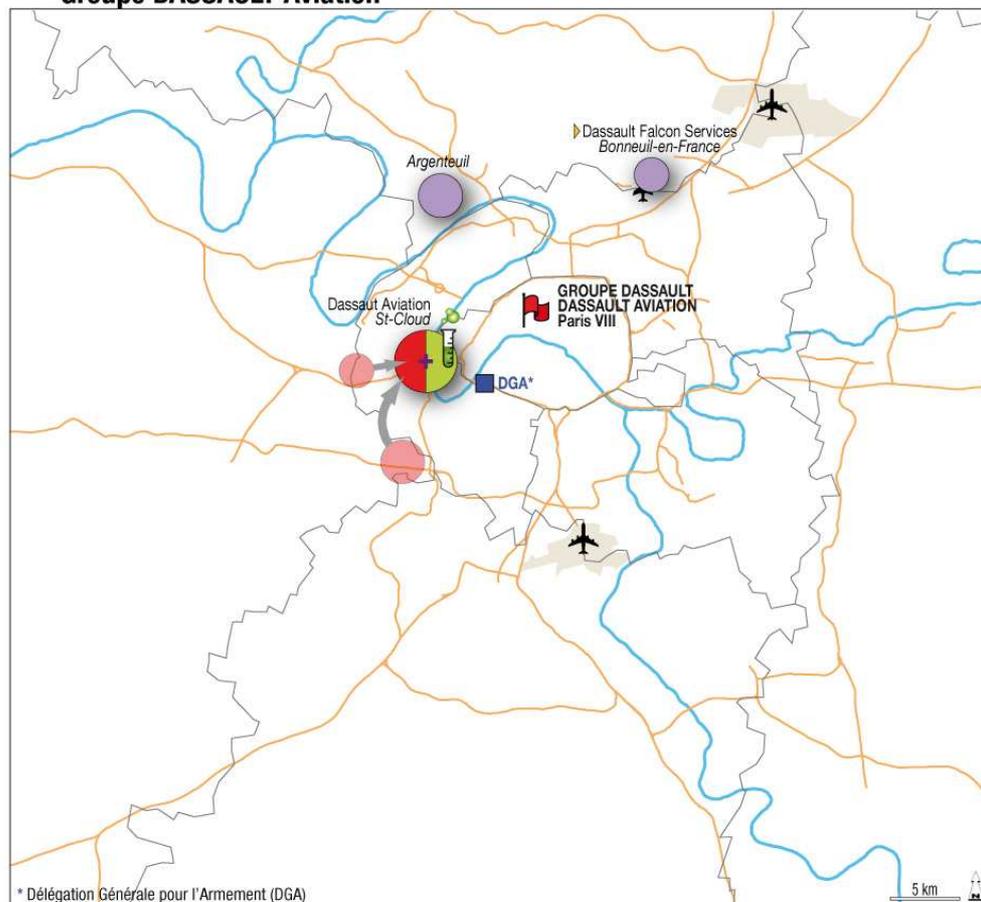
Cette réorganisation a conduit à une simplification de la géographie du groupe en Ile-de-France, avec une concentration de l'ensemble des directions et des fonctions de bureaux d'études soit 3 000 personnes sur les 130 000 m² du site de St Cloud, en partie nouvellement construits ou transformés. Ces constructions ont intégré les nouveaux besoins liés à la flexibilité, avec des bureaux aux cloisons amovibles, ainsi que ceux liés à une forte culture de collaboration avec la création de plateaux de 50 à 100 personnes dans une pièce unique dotée de séries d'alvéoles pour 4 personnes.

L'intérêt de la concentration résidait avant tout dans une plus grande synergie entre collaborateurs et une forte réduction des coûts liés aux déplacements, notamment sous forme de gains de temps. Le choix du lieu était quant à lui lié aux disponibilités foncières et avait aussi l'avantage d'offrir plus de 1 000 places de parking, l'arrivée du tramway semble à ce titre avoir peu changé les habitudes des salariés. D'autres implantations alternatives en Ile-de-France, sur des terrains appartenant à la famille Dassault, n'ont pas été retenues car elles risquaient notamment de conduire à de nombreux départs de collaborateurs.

Cette concentration ne pouvait s'opérer qu'en Ile-de-France pour bénéficier de la proximité de l'ensemble des institutions qui sont les interlocuteurs au quotidien du groupe : Etat, DGA, ministères, ambassades...mais aussi de la très bonne accessibilité internationale.

Principaux mouvements ayant concerné des établissements centraux, des directions d'unités opérationnelles ou des centres de R&D entre 2000 et 2007

↳ **Groupe DASSAULT Aviation**



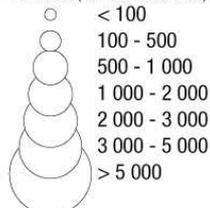
* Délégation Générale pour l'Armement (DGA)

Situation en 2007

Typologie des sites

- siège social (accueillant la DG du groupe)
- adresse juridique du siège
- immeuble (accueillant des directions du groupe)
- direction d'unité opérationnelle ou de filiale
- ▶ fonction de siège d'unité opérationnelle minoritaire dans le site
- centre de R&D, bureau d'étude, ou centre technique
- site tertiaire ou activité mixte
- site industriel, de maintenance ou logistique

Effectifs (nombre de salariés)



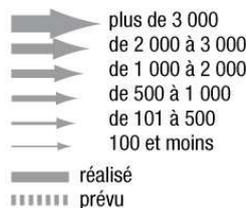
Sources : Traitement IAURIF / DEDL - TP
©IAURIF / DEDL - 2007

Évolution entre 2000 et 2007

Évolution des sites

- site créé
- site fermé
- ⤿ réorganisation / redéploiement au sein de la commune
- + site en croissance (> à 100 salariés)
- site en décroissance (> à 100 salariés)

Transferts d'effectifs (nombre de salariés)



- ✈️ aéroport international
- ✈️ aéroport d'affaire
- autoroute
- hydrographie principale

Thales group

Thales, directement issu de Thomson CSF depuis 2000 en a hérité les activités et les implantations. Plus de 12 000 salariés sont employés par Thales en Ile-de-France au sein de nombreux sites.

Le siège du groupe installé à Neuilly depuis 2003 regroupe 650 salariés. Historiquement installé à Paris 8^e, le déménagement déclenché par la fin du bail était justifié par un manque de place sans possibilité d'extension pour loger des effectifs croissants. Par ailleurs, la sécurisation peu satisfaisante du site devait engendrer des travaux dont le coût à engager pour y remédier rendait un déménagement compétitif. Ce déménagement vers des locaux plus récents a aussi permis une meilleure rationalisation des mètres carrés, améliorant aussi la qualité de travail des salariés tout en prenant en compte les besoins d'accessibilité avec une localisation en bout de ligne de métro. Les options de relocalisation au sein de Paris n'ont pas abouti, les immeubles disponibles suite à réhabilitation ne répondant pas aux besoins des utilisateurs.

Le périmètre du siège pourrait évoluer car certaines directions n'ont plus nécessairement vocation à rester auprès de la direction générale, d'autant que le développement des moyens de communication à distance n'en est qu'à ses balbutiements et pourrait faire éclater les lieux de prise de décision, mais aussi les lieux de travail des salariés via le télétravail.

A coté du siège corporate, Thales compte plusieurs regroupements tertiaires en Ile-de-France autour des sites de Colombes (Thales Communications), Velizy (Thales Electronic Devices, Thales Avionics...), St Quentin-en-Yvelines (Thales Airsystems...) et pour la recherche, sur le plateau de Saclay à Marcoussis avec un laboratoire commun avec Alcatel, ainsi que sur le campus de l'école Polytechnique à Palaiseau avec la récente inauguration d'un site de près de 20 000 m² de salles blanches et bureaux. Le choix de localisation ou relocalisation des sièges des unités opérationnelles s'effectue chez Thales selon une logique industrielle : c'est ainsi que la direction de la division aéronautique originellement implantée à Elancourt a été transférée à Toulouse au plus près de son principal client Airbus qui y développait ses activités.

Plusieurs recompositions géographiques ont marqué les activités du groupe en Ile-de-France, avec pour point commun une tendance au desserrement vers la périphérie. La présence du groupe en zone dense est perçue comme étant difficile du fait des coûts immobiliers ainsi que des problèmes de circulation. Ces recompositions sont le fruit de plusieurs logiques parmi lesquelles on trouve l'opportunité de réduire le coût de l'implantation actuelle, ainsi que les besoins des unités opérationnelles dont les métiers évoluent qualitativement et quantitativement à la hausse ou à la baisse.

Les périmètres d'activité du groupe sont aussi en constante évolution, comme cela a été le cas après l'entrée d'Alcatel dans le capital de Thales, ce qui a modifié son centre de gravité et a déclenché la réorganisation des activités sécurité/transport, avec à la clé la fermeture des sites de Montrouge et Bagneux et le regroupement sur Vélizy.

Face à ces restructurations permanentes, la relation avec le politique est jugée importante mais source de malentendus car l'action de celui-ci se limite à une zone géographique finie alors que l'entreprise n'a pas de frontière.

La mise en place de relations pérennes de haut niveau avec les élus serait à ce sens jugée souhaitable par le groupe pour une meilleure compréhension de la réalité de l'entreprise.

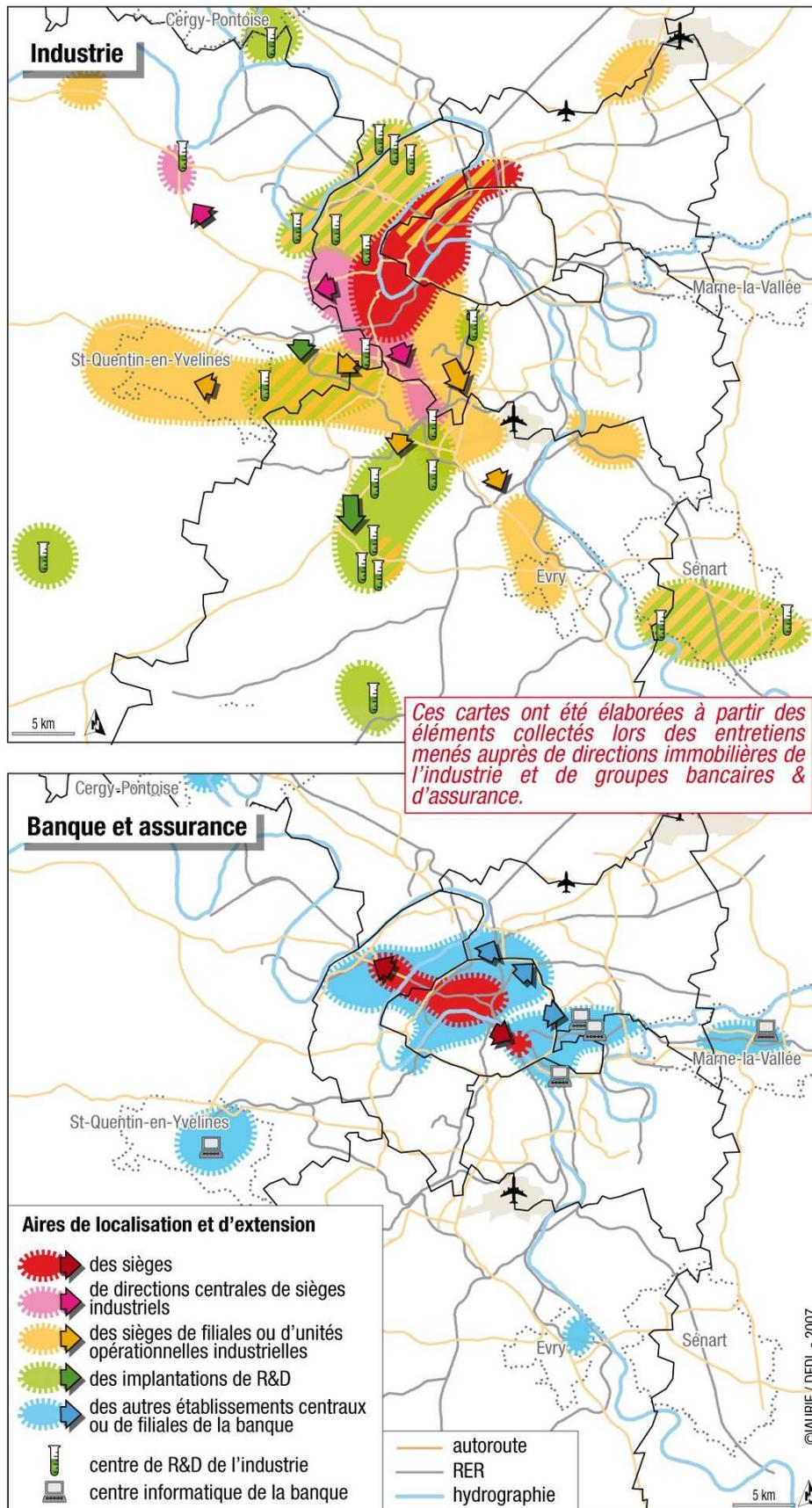
3) Synthèse des monographies

On l'a vu, d'une manière générale, les mouvements de repositionnement de sièges ou de leurs composantes sont très nombreux mais presque exclusivement confinés à l'Ile-de-France, même si ces recompositions peuvent aussi impliquer des relocalisations partielles de fonctions support en province, voire à l'étranger.

L'arbitrage s'opère ainsi entre le besoin de proximité au centre et à ses aménités et les coûts immobiliers supportés. Il apparaît que certains secteurs et certaines activités ont un besoin de centralité plus prononcé que d'autres, ce que nous avons traduit dans les deux cartes de synthèse suivantes qui s'appuient sur les résultats de nos entretiens et des monographies précédemment présentées. Pour faire court, le secteur financier est plus disposé à payer le coût de la centralité que l'industrie, les fonctions de services et support n'ont pas la même nécessité à rester au centre que la direction et son staff rapproché comme le service communication par exemple.

Ces évolutions ont pour conséquence de lier le sort du siège social à l'ensemble des activités tertiaires centrales du groupe.

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



Conclusion :

Enseignements de l'étude, implications pour l'action publique régionale et locale

I) Les grandes tendances : stratégies spatiales des grandes entreprises, régions urbaines et immobilier

1) La réorganisation des entreprises :

La poursuite et l'intensification de la séparation fonctionnelle au sein des sièges tend à favoriser le maintien des équipes de direction "stratégiques" au centre de l'agglomération, dans des sites prestigieux, dans Paris ou dans certaines communes proches des Hauts-de-Seine principalement, et à relocaliser les équipes de directions moins stratégiques plus loin en première couronne, voire en seconde couronne, pour les groupes des secteurs industriels. Des centres de services partagés peuvent être localisés ailleurs en France ou à l'étranger.

La tendance regroupement géographique se renforce parallèlement à la fois pour réduire les coûts immobiliers, améliorer le fonctionnement de l'organisation mais aussi gagner en efficacité, en augmentant la synergie interne des équipes. En termes de management c'est aussi un moyen de renforcer ou de créer une culture d'entreprise, notamment dans le cadre d'opérations de fusions/acquisitions et de réorganisations internes lourdes.

La poursuite d'une plus grande indépendance des sièges d'unités opérationnelles qui se rapprochent des entités qu'elles commandent (sites de production, centres de R&D) pour l'industrie. Dans l'éventualité d'une perte de substance productive en Ile-de-France, ceci pourrait signifier à terme le départ de certains sièges en dehors de la région, à condition qu'il existe ailleurs un bassin d'emploi suffisant pour fournir la main-d'œuvre qualifiée recherchée.

2) Le déploiement spatial des groupes et de leurs sièges

La mobilité inter ou intra-métropolitaine des sièges et de leurs diverses composantes devrait se poursuivre sous l'effet des fusions-acquisitions et d'une recherche accrue de minimisation des coûts immobiliers (ces coûts incluant la location, l'acquisition, le fonctionnement).

Localisation Paris / autres métropoles étrangères :

La délocalisation de sièges de niveau monde hors d'Ile-de-France pour une autre métropole n'est pas d'actualité pour des entreprises d'origine française, et réciproquement pour l'arrivée de sièges étrangers en Ile-de-France (ou plutôt l'accroissement du pouvoir de contrôle de sièges existants). Le facteur qui peut motiver un redéploiement est lié à un changement dans l'organisation d'un groupe lié à une fusion avec un groupe dont le siège monde est localisé ailleurs.. Dans le cas de fusions « désavantageuses », le siège ou une partie importante de celui-ci risque d'être transféré ailleurs, tandis que dans le cas d'une fusion à l'avantage d'un groupe français comme dans le cas d'Alcatel avec le groupe américain Lucent, le siège de la nouvelle entité a de fortes chances de s'implanter en Ile-de-France.

Les conséquences sont similaires dans le cadre d'une internationalisation des groupes qui rendrait leur site national minoritaire dans l'activité et justifierait un site plus lié à une image internationale. Dans ce cas, il revient à l'Ile-de-France de se positionner comme une destination internationale si elle souhaite pouvoir prétendre capter et retenir des groupes d'envergure européenne cherchant une implantation internationale.

La localisation ou relocalisation de sièges de niveau Europe ou sub-Europe est un enjeu considérable car cela représente potentiellement un important volume de sièges de groupes.

C'est à propos de ce type de siège que les métropoles européennes se livrent une lutte acharnée. Rappelons à ce titre que l'analyse du classement du FG 500 (Voir la 2^e partie de cette étude) a montré la faiblesse de la métropole francilienne en matière d'accueil pour ce type de siège.

Localisation Paris-Province :

Pour des sièges centraux d'entreprises d'envergure internationale, la localisation entre Paris et la province n'est pas un véritable enjeu. Il est difficile pour les entreprises de repositionner leur siège et certaines fonctions "supérieures" au-delà de la région du fait notamment de la difficulté à recruter les profils recherchés. Par ailleurs, la taille du marché de la main-d'œuvre qualifiée francilien permet de limiter les coûts de désengagement en cas de réduction d'effectifs.

Finalement les effectifs concernés sont peu importants comparés à l'ensemble des mouvements qui concernent les sièges et fonctions tertiaires.

La localisation entre Paris et la province, voire l'étranger est par contre un véritable enjeu pour certaines fonctions voire certains types de sièges. On observe une réaffectation des activités entre la province et Paris qui se fait principalement sur un critère fonctionnel, et non pas métier. Les activités susceptibles d'être relocalisées en province correspondent à :

- du back-office comme la comptabilité ou la paie
- de la relation directe avec les clients, souvent dans le cadre d'une stratégie de régionalisation des services
- certaines activités de R&D se rapprochant d'unités existant déjà ailleurs ou de centres d'excellence régionaux d'envergure internationale.
- par ailleurs, on l'a vu, les sièges de filiales ou d'unités opérationnelles sont plus liés à la géographie des unités qu'elles commandent, en particulier dans l'industrie.

La dévitalisation du tissu productif francilien au profit de la province et de l'étranger a déjà des effets sur la re-localisation de ce type de siège, effets qui pourraient s'intensifier.

Evidemment, les logiques de réduction des coûts peuvent ouvrir à la concurrence avec d'autres régions mondiales comme le Maroc (centres d'appels, ingénierie...), l'Inde (informatique, certains segments de R&D...), la Chine ou les pays de l'Est, cela d'autant plus intensivement que les fonctions concernées sont externalisables et codifiables.

Localisation infra métropolitaine:

Les mouvements infra-Ile-de-France sont nombreux et représentent l'essentiel des mouvements de relocalisations de siège et des fonctions tertiaires qui lui sont associées. Les effectifs concernés sont très importants et peuvent porter sur plusieurs milliers de postes de travail par opération avec des milliers de déménagements à la clef.

Les sièges de grands groupes sont soumis à un ensemble de forces centripètes et centrifuges au sein de l'Ile-de-France, l'équilibre se faisant principalement en faveur des secondes.

- Les forces centripètes : Les grands groupes continuent d'être attirés par des espaces centraux, notamment pour certaines aménités non-reproductibles. Les TIC ne sont pas en mesure de remplacer le contact au quotidien. Par conséquent la proximité géographique, doublée par la forte accessibilité est un élément de conservation/développement des liens sociaux et professionnels. C'est un moyen d'accéder à des centres de décisions publics

(ministères, ambassades, centres de R&D publics) et privés (clients, donneurs d'ordres, fournisseurs, concurrents, partenaires commerciaux et/ou technologiques...). A ce titre, l'ensemble des services supérieurs qui participent du « corporate complex » (activité bancaire et financière, conseil en gestion, en informatique, en marketing en stratégie, en publicité, juridique,...) suivent et renforcent la localisation des sièges des grandes entreprises au sein de l'agglomération. Enfin, la centralité signifie aussi une forte densité de services et d'offre de transports interconnectés ainsi que, d'une manière difficile à qualifier, de tout ce qui participe de « l'urbanité ».

- Les forces centrifuges : **une tendance à un éloignement de la zone centrale.**

Les principales causes sont le manque de disponibilité foncière et immobilière et des coûts de moins en moins supportables par les groupes, ce qui est indirectement lié au premier facteur. Ceci est particulièrement visible pour l'industrie : la nécessité d'être présent au cœur de l'agglomération semble moins impérieuse tant la sensibilité aux coûts y est vive. Le secteur bancaire et financier, pour lequel la centralité reste une nécessité et dont les marges de manœuvre financières sont plus grandes, semble limiter le desserrement de ses fonctions centrales à la première couronne. A ce titre, la ville de Paris pourrait connaître un nouveau choc de l'emploi, avec une probable décroissance des effectifs de sa place financière sous l'effet d'une intensification de l'amaigrissement de ses sièges et de la systématisation d'implantations géographiques fonctionnellement différenciées au sein d'établissements tertiaires positionnés en proche couronne.

La tendance au regroupement des activités au sein des groupes est indéniable, les mouvements de desserrement sont fréquemment l'occasion, voire directement induits par la volonté de concentrer des effectifs auparavant plus disséminés. Effectivement mis en oeuvre ou souhaité, ce regroupement suit deux modalités principales :

- **Le regroupement en site unique.** Certains grands groupes tendent vers le développement de "clusters immobiliers" en zone centrale ou de campus plus périphériques dont la création a été rendue possible par la disponibilité de grandes surfaces. Elle est motivée par la possibilité d'extensions ultérieures, ce qui a l'avantage d'offrir à l'entreprise les éléments d'une stratégie à moyen-long terme. Cette politique n'est cependant possible que pour des groupes ne dépassant pas un certain seuil d'effectifs. La croissance de la taille des effectifs des sièges des grands groupes associée à une forte hausse des coûts et à la faible disponibilité immobilière et foncière rend ce type d'implantation de plus en plus difficile, en particulier dans les zones les plus centrales (QCA notamment).

De ce fait, le regroupement d'effectifs importants tend à s'opérer selon une logique différenciée et ce de plus en plus loin du cœur de l'agglomération.

- **Le regroupement différencié** sur deux (bipolaire) ou plusieurs grands sites (multipolaire) dans lequel peut coexister sous forme résiduelle plus ou moins durable des localisations en diffus, se généralise. Cette organisation spatiale répond à la fois à des logiques d'organisation interne, à des contraintes physiques de taille, mais aussi plus systématiquement à des contraintes de coûts et de disponibilité de locaux et du foncier. Les grands groupes réfléchissent de plus en plus à l'éclatement de leur siège et fonctions centrales en termes d'implantations différenciées selon des critères fonctionnels, dont la taille perçue comme optimale se situe entre 1 000 à 3 000 personnes. Une segmentation Paris/Petite Couronne proche/Petite Couronne plus lointaine voire Grande Couronne se dessine pour les sièges d'entreprises. Dans ce schéma, la zone centrale conserve les

fonctions les plus prestigieuses mais à effectifs plus réduits, tandis que les fonctions les moins qualifiées ou de back office, ou encore les fonctions les moins stratégiques, qui correspondent souvent aux effectifs les plus nombreux, sont implantées plus loin, suivant généralement un principe de fidélité directionnelle, en s'appuyant sur une infrastructure de transport.

A ce titre, le secteur financier tend vers un schéma Paris (flagship)-La Défense (gros effectifs du siège)-avec plus à l'ouest (Nanterre voire Rueil-Malmaison) ou dans l'est Parisien, les fonctions support ou les filiales. Dans cette configuration, on remarque que la banlieue nord continue de souffrir relativement de son image négative auprès du secteur, y compris, même si dans une mesure moindre, pour certaines communes limitrophes de la capitale.

3) Les formes immobilières souhaitées et utilisées par les sièges de groupes

Une différenciation du type d'immobilier de bureau. A tendance de localisation fonctionnellement différenciée correspondent des besoins en termes de formes immobilières de plus en plus spécifiques suivant la zone. Les groupes élaborent de manière plus systématique des cahiers des charges selon les fonctions/métiers accueillis.

- au centre (Paris QCA), les sièges sont attirés par un immobilier plutôt de prestige qui est aussi bien souvent plus ancien, et de ce fait souvent jugé peu fonctionnel et peu « efficace » en terme de coûts mais dont ils sont prêts, dans une certaine mesure, à accepter les inconvénients. Le site choisi se doit d'être doté d'espaces de réception et de réunion. Dotés de moins d'emplois qu'un siège complet traditionnel, il regroupe la DG et son staff rapproché, soit des effectifs oscillant entre 100 et 500 salariés. Les bureaux sont plutôt cloisonnés et, malgré le coût immobilier, peuvent être relativement spacieux (une vingtaine de m² et plus pour un directeur). Ces sites, souvent la vitrine du groupe, doivent donner à voir une architecture impressionnante, notamment pour l'accueil des grands clients. Pour les salariés situés au sommet de la hiérarchie du groupe, la « culture transport en commun » est faible.

- en dehors du cœur historique, un immobilier plus récent, permettant une densité plus forte et des effectifs plus importants est considéré comme la solution optimale. Ces espaces doivent être modulables et reposent plutôt sur de grands plateaux permettant notamment des espaces partagés (semi-open space, open space complet), Selon les groupes, il existe une taille optimale qui varie de 20 000 à 60 000 m² par site.

- Plus loin encore, en limite de zone dense ou dans des sites de grande couronne, les entreprises, en particulier industrielles, occupent plus fréquemment un immobilier mixte, plus consommateur d'espace. Cet immobilier intègre fréquemment des espaces dédiés à la R&D. Dans ce cas, l'attrait du cône sud-ouest est marqué comme en témoigne la concentration élevée de ce type d'implantations dans la zone Vélizy-Plateau de Saclay.

D'une manière transversale, quelle que soit la localisation et à l'exception des bureaux qui visent à affirmer le prestige d'une personne (DG notamment), le bureau paysagé (open space) se généralise avec des plateaux de plusieurs dizaines à une centaine de personnes. L'espace individuel par salarié tend à baisser et passe de l'ordre de 10m² par personne à une fourchette de 9 à 6 m² par personne, voire descendre à 4 m² dans le cadre de *flex offices* (bureaux partagés non affectés).

Parallèlement, on assiste à un développement des espaces communs, notamment de convivialité, pour faciliter des échanges informels au sein du site (points café, mini-salons, point snack...).

De même, les espaces de réunion prennent plus d'importance, en particulier pour renforcer la culture de projets.

La recherche d'une plus grande rationalisation de l'espace pousse les entreprises à imaginer des solutions nouvelles dans l'organisation du travail. Le recours au télétravail (ou travail à domicile) est envisagé, les flex-offices pour les personnels les moins sédentaires sont au stade de réflexion avancée ou de test avant déploiement à grande échelle dans plusieurs groupes. La solution du siège social virtuel est même discutée.

Des immeubles ou ensembles immobiliers sécurisés : le besoin de sécurisation se renforce, en particulier en matière d'accès de tiers à des données sensibles de l'entreprise, voire dans le cas d'entreprises intervenant dans le domaine de la défense nationale, pour l'Etat. Cette sécurisation passe par la protection des systèmes informatiques et des données, mais aussi par les contrôles d'accès. Ce type d'entreprise se conçoit de plus en plus comme une citadelle refermée sur elle-même, en rupture avec l'environnement alentour. Par ailleurs, certaines activités comme les centres de traitement informatique, notamment bancaires, recherchent des sites leur garantissant un approvisionnement sécurisé de puissance électrique importante et constante. La garantie de la sécurité des personnes est aussi souvent évoquée, notamment dans les sites jugés ou ressentis comme peu sûrs pour des salariés qui travaillent parfois tard le soir. Ceci explique aussi l'intérêt des campus ou de parcs sécurisés et fermés de type EMGP dans le 19^e arrondissement. Sur ce point, l'impact de l'environnement urbain est aussi jugé déterminant.

Le très haut débit (fibre optique) est un critère de choix pour des sites ayant à traiter des volumes d'information très importants comme les centres de traitement de données d'activités tertiaires et les sites accueillant des activités technologiques ayant d'intenses relations avec des collaborateurs d'autres établissements en Ile-de-France ou ailleurs.

La norme HQE est perçue comme étant avant tout un outil de communication. Plusieurs directions immobilières regrettent le caractère trop peu contraignant de la norme dans sa forme actuelle. Les gains de coûts sont réduits. Cependant les entreprises estiment que s'inscrire dans le développement durable n'est désormais plus un avantage comparatif mais un pré-requis nécessaire en terme d'image et pour les économies associées à la réduction des coûts de fonctionnement. A ce titre, les règlements d'urbanisme de la zone centrale sont perçus comme un frein au développement du HQE.

II) Les implications pour l'action publique régionale et locale

1) Comment les collectivités territoriales pourraient avoir une plus grande capacité à peser dans le choix d'implantation des grands groupes ?

Constats :

Il existe une incompréhension entre l'entreprise, la première recherchant les meilleures conditions d'implantation et la collectivité locale dont elle attend qu'elle prenne acte de sa décision en l'accompagnant, y compris par des investissements. La collectivité poursuit des objectifs différents : l'emploi et l'amélioration de la base fiscale sont un des aspects d'une politique qui dans le même temps s'efforce bien souvent de maîtriser et organiser un développement sous la contrainte de documents d'urbanisme qui pour partie relèvent de niveaux supérieurs (Région, Etat).

De ce fait, les entreprises perçoivent souvent les collectivités territoriales comme un frein à l'action. Ainsi, ces dernières ne sont souvent intégrées au processus de localisation/relocalisation qu'en fin de course. Le niveau sollicité par les entreprises est presque exclusivement celui de la commune, voire de l'EPCI, dans le cadre d'une négociation des conditions d'accueil de la nouvelle implantation, par exemple en demandant la mise en place de navette pour des sites périphériques mal desservis.

Les élus locaux ne sont pas désarmés en cas d'implantation accompagnée d'une construction: le permis de construire reste un moyen de pression et donc un levier dans les négociations. Cependant la perspective d'une grande implantation pèse toujours fortement dans les décisions, d'autant que la concurrence entre les communes est largement utilisée par les entreprises. La refonte du code de l'urbanisme dans le sens d'une réduction de la capacité de régulation de l'Etat et des collectivités supra-communales comme les EPCI et la Région pourrait en ce sens contribuer à renforcer cette concurrence territoriale.

La décision d'implantation de l'entreprise est réalisée sous une forte contrainte de temps et suppose un certain pragmatisme. La réactivité des pouvoirs publics est nécessaire pour espérer entrer dans un processus de décision où les entreprises n'ont pas forcément un intérêt direct à multiplier les acteurs, et donc les objectifs en tension. A ce titre les agences de développement permettent de jouer un rôle de médiateur en facilitant le dialogue entre entreprises et collectivités territoriales.

Quelques préconisations possibles :

Conforter les éléments fondamentaux d'attractivité de la région

-La formation et la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée est unanimement reconnue comme un des éléments essentiels dans le choix de localisation/relocalisation d'un siège ou d'une de ses composantes. Maintenir un niveau de qualification et un volume important de diplômés, conserver un marché de main-d'œuvre qualifiée suffisamment large et diversifié permet d'attirer et de maintenir les centres de décision stratégiques et technologiques au sein de la région. A ce titre, la qualité et la visibilité de l'enseignement supérieur, le volume d'étudiants de niveau supérieur formés, sont fondamentaux dans une telle stratégie face à des métropoles européennes autrefois considérées comme secondaires qui se positionnent aussi de plus en plus sur le haut de gamme.

- Une offre de logements adaptée. Le lieu de résidence des cadres a un impact direct lors des relocalisations d'un siège au sein de l'espace régional. De même, les lieux de résidence potentiels des cadres impatriés est pris en compte. La réflexion sur la localisation des sièges d'entreprises doit donc s'accompagner d'une réflexion sur l'offre de logements pour des fonctions supérieures aux abords des sites développant des capacités d'accueil de sièges de grandes entreprises. Par ailleurs, l'existence d'une offre de scolarisation en langue étrangère ou bilingue est un critère d'implantation pour des sièges d'entreprises étrangères. La localisation de ces équipements peut orienter celle des populations concernées et donc aussi des sièges de même nationalité, à l'exemple de la politique du département du Val d'Oise à destination des groupes japonais.

- La disponibilité foncière ainsi que celle de l'immobilier de bureau de qualité est le principal moteur d'une implantation de siège. Cette offre doit être au coeur de la stratégie régionale d'attraction des entreprises. Rappelons aussi comme cela a été montré par de nombreux travaux sur l'immobilier de bureau, qu'une relative fluidité du marché immobilier est nécessaire, avec une palette suffisamment large de types et de prix de locaux. Cette diversité de l'offre devant permettre aux différentes fonctions de sièges des grands groupes de trouver rapidement ce qui correspond à leurs besoins tout au long de leur développement, en les accompagnant dans ce qui par analogie avec la géographie des habitants d'une région s'apparente à un véritable « parcours résidentiel ».

- Penser l'offre de manière globale et concevoir des projets multifonctionnels d'envergure métropolitaine. Afin de répondre à l'attente des entreprises pour des sites plus insérés dans la ville, la conception de nouveaux sites ou la réorganisation de sites existants doit se faire à une échelle suffisamment large pour intégrer l'ensemble des aspects urbains. Des projets d'envergure métropolitains doivent prendre le pas sur des projets locaux pour faire émerger une offre à la fois organisée, visible et viable à long terme pour l'agglomération. L'observation d'expériences étrangères est à ce titre éclairante²⁴. Elle montre l'intérêt pour ces sites de bénéficier d'une structure de gouvernance propre, à même de mener une politique de développement de long terme, en lien avec les objectifs de développement régionaux. Ces expériences pourraient nourrir des réflexions sur des zones existantes qu'il est souhaitable d'organiser ou de restructurer.

Développer des capacités d'anticipation et se positionner en partenaire

Afin de concilier des objectifs et des temporalités différents, les acteurs publics locaux doivent se doter de capacités d'anticipation et chercher à modifier leur relation avec les entreprises vers une plus grande coopération. Ceci peut passer par deux actions complémentaires :

- L'observation : Le temps de l'action pour une direction immobilière d'un grand groupe est de moins d'un an. Les acteurs publics locaux, dans le cas où ils seraient associés à la décision de relocalisation ou d'implantation d'un grand groupe, ont en effet très peu de temps pour proposer des solutions. Or, on a vu qu'il existait différents éléments déclencheurs qui participent à la décision de départ/relocalisation de siège de groupe. Le renouvellement du bail est le facteur le plus facile à identifier et le plus souvent responsable d'un mouvement : un changement de direction, une fusion/acquisition, l'internationalisation du groupe, l'éloignement du centre de gravité des activités vis-à-vis du site historique, sont autant de facteurs potentiels de déclenchement d'une décision de mobilité d'un siège. La capacité d'anticipation passe

²⁴ « Entre projets et stratégies : Le pari économique de six métropoles européennes », synthèse des groupes de travail « les modalités de mise en œuvre des stratégies de développement économiques par les métropoles européennes », Christian Lefèvre, Anne-Marie Roméra, IAURIF, juin 2007.

nécessairement par une bonne connaissance de ces éléments. Le SRDE a affiché dans ses objectifs la volonté de développer les capacités d'anticipation de la Région par l'intelligence économique. Il serait souhaitable que dans ce cadre et en coopération avec les différentes échelles territoriales, se mette en place un réseau de suivi de cette question qui aurait pour mission d'identifier puis suivre un certain nombre de groupes présents en Ile-de-France afin de faciliter le positionnement des acteurs publics.

- Le dialogue avec les entreprises : Plusieurs grands groupes ont pointé l'importance d'un dialogue avec les élus territoriaux et leurs services. Selon eux, il peut à la fois conduire à une meilleure compréhension mutuelle des logiques et contraintes de chacun, permettre de dialoguer au plus près de ceux qui font la décision pour notamment obtenir des informations de première main.

Il existe une demande de la part des entreprises pour de plus étroites relations directes entre responsables de grands groupes et représentants de l'exécutif régional. La DG des grands groupes, qui au sein de l'entreprise emporte toujours la décision finale, y verraient la preuve d'une véritable attention portée à leurs attentes. Le Conseil régional pour sa part y gagnerait une confiance du monde de l'entreprise qui lui permettrait de se replacer dans une relation de partenariat.

Les autres niveaux de collectivités territoriales sont souvent plus habitués à dialoguer avec les entreprises de leur territoire. Même pour celles qui n'accueillent pas de grands sièges, le dialogue avec des responsables d'unités secondaires ou de filiales peut contribuer à renforcer la présence des sièges dans la région. Ceux-ci pèsent aussi dans les décisions de localisation/relocalisation des différentes composantes du siège de l'entreprise, ils en sont aussi parfois les initiateurs.

D'ailleurs, on a vu que la localisation de sièges de filiales ou d'unités opérationnelles était plus fortement liée à celle des activités technologiques (centres de R&D, centre techniques...) ou industrielles du groupe. Le dialogue avec les responsables de ces établissements contribue donc aussi indirectement à conforter ce type de sièges.

Bien entendu, il serait souhaitable que les différents niveaux du dialogue territoires/entreprises se coordonnent.

Il faut aussi souligner le souhait de certains groupes, à l'exemple du groupe Safran, de travailler en amont avec les collectivités territoriales afin de pérenniser leur implantation, en renforçant et améliorant l'insertion de leurs sites dans la ville par la co-réalisation d'infrastructures partagées, par un traitement urbain concerté, par la création de centres de services partagés (restaurants inter-entreprise, crèches inter-entreprises), de réseaux de desserte TC inter-entreprises, de sites fournisseurs...

La généralisation et l'intensification d'un dialogue suivi et non pas uniquement en situation de crise pourrait aider les collectivités à mieux détecter les changements au sein de l'entreprise. Elles seraient alors en position, plus légitimement, d'être intégrées au processus de décision par des propositions perçues comme constructives, sans pour autant rien abandonner de leurs propres missions et objectifs.

2) Mettre en place une stratégie destinée à favoriser le maintien, le développement de sièges existants, ainsi que l'attraction de nouveaux sièges

L'Ile-de-France a longtemps figuré en Europe parmi les sites d'accueil européens privilégiés pour les sièges de grands groupes internationaux et les fonctions tertiaires associées. Si cela reste toujours une réalité, la concurrence accrue d'autres métropoles, l'éclatement fonctionnel des sièges en établissement distincts, l'importance des fusions/acquisitions, l'évolution des marchés et des lieux de production contribuent à réduire l'ancrage national des grands groupes qui ont majoritairement leur siège dans la région capitale.

C'est ce que dénote le titre de la note de Fabrice Hatem de l'AFII parue dans la revue Sociétal « Déclin français : jusqu'ici tout va bien »²⁵. Il poursuit cependant en pointant le risque d'un avenir qui n'en est pas moins empreint d'incertitudes quant à la capacité de la France (et principalement de l'Ile-de-France) de continuer à figurer parmi les sites privilégiés d'implantation et de résidence des activités à haute valeur ajoutée, dont les activités de sièges.

A l'issue de l'étude quelques pistes pour conforter l'attractivité de la région vis à vis des sièges d'entreprise peuvent être proposées.

Penser en système : Le siège social est un système qui s'insère lui-même dans un système plus vaste.

- Le siège comme système : le siège est devenu une entité floue, le siège officiel n'est que la partie visible des implantations de décision d'un groupe. La stratégie doit porter sur l'ensemble des fonctions tertiaires du groupe et pas seulement sur le seul site identifié comme siège. A ce titre, la localisation des sièges tend à prendre la forme d'un système d'implantations s'appuyant sur un axe de transport. La conception de l'offre immobilière francilienne doit s'appuyer sur ce principe, à l'image de ce qui est réalisé à Londres dans le secteur financier avec différents sites fonctionnant en réseau.

- Le siège au cœur de l'organisation de l'entreprise : pour l'industrie il y a bien un système local entre le siège central et le principal site de R&D d'une part et entre les sièges de filiales ou d'unités opérationnels et leurs unités de production et centre de R&D d'autre part. On comprend que le destin du siège est aussi lié à celui de ces sites et qu'un travail sur le seul siège ne serait pas totalement efficace.

- Le siège au cœur du système tertiaire supérieur de l'entreprise. On l'a vu, tout un ensemble d'activités et leur développement accompagnent et nourrissent celui des sièges, leur localisation peut aussi influencer celles des sièges d'entreprises. C'est notamment le cas des activités de conseil, ainsi que de la finance. La labellisation du pôle de compétitivité Finance Innovation est à ce titre un premier pas vers la consolidation de la présence des sièges. La consolidation des activités d'expertise et de services avancés aux entreprises doit aussi faire l'objet d'une réflexion approfondie.

Le maintien de la localisation de ces activités au cœur de la zone dense participera par leur pouvoir d'agglomération à tendre vers l'objectif de la ville dense. Il en va de même avec les centres de décisions institutionnels dont la présence au centre est le garant de l'attachement des grands sièges à ne pas s'éloigner en zone périphérique, voire en Province.

²⁵ « Déclin français : jusqu'ici tout va bien », Fabrice Hatem, sociétal, 3^e tr. 2007

Cibler un ou plusieurs types de sièges en fonction des atouts régionaux et de l'impact recherché

Chaque type de siège a un impact spécifique sur le volume, le type d'emploi et sur la ville et a aussi des attentes différentes vis-à-vis de son environnement :

La Coquille vide (boîte aux lettres) : Un impact quasi nul en termes d'emplois et d'immobilier d'entreprises, seul peut exister un effet d'image.

L'Adresse : Génère une demande d'immobilier de bureau haut de gamme pas forcément de grande surface pour laquelle l'image du site compte énormément. Ceci pousse les prix locatifs à la hausse, tout en étant peu pourvoyeur d'emplois, l'image en retour est par contre forte pour le quartier et la métropole en général.

Le QG : l'effectif est très variable (quelques dizaines à plusieurs centaines). Les emplois sont de très haut de gamme et de niveau international avec souvent un usage quotidien de l'anglais. La masse salariale est conséquente. Pour ce type d'implantation, le prestige du site reste important, de même la centralité est recherchée, avec une bonne accessibilité internationale.

Le Paquebot (ou le paquebot déconcentré) : toutes les fonctions en un seul lieu ou sur plusieurs lieux en réseau. Les effectifs sont importants (plusieurs centaines voire quelques milliers), de ce fait les locaux sont de grande taille et éventuellement moins prestigieux. L'éventail de qualification des emplois est large allant du très haut de gamme au moyenne gamme. Pour ces sites, l'accessibilité en transports en commun est importante.

Les sièges Monde de groupes internationaux et plus encore les sièges Europe de groupes étrangers sont très sensibles à l'image internationale de la métropole qui les accueille, à son rayonnement, et plus concrètement à son statut international conféré notamment par la qualité de son offre de service de niveau international. L'accessibilité internationale est dans ce cas un critère important de localisation. Une plus forte proportion de collaborateurs étrangers par rapport à un siège de niveau national implique aussi des besoins spécifiques en termes de scolarisation (écoles bilingues...). En matière de formation, cela suppose des salariés pratiquant des langues étrangères, alors que des profils plus atypiques sont encouragés (par exemple bi-nationaux ou bi-culturels). Enfin, un QG Europe peut suivre ou à l'inverse favoriser l'implantation d'autres activités à haute valeur ajoutée comme des activités de R&D.

Encourager l'ancrage des groupes

L'ancrage des grands groupes devrait faire partie de la panoplie d'actions des acteurs locaux. La fidélisation des entreprises et leur inscription locale et régionale, peut passer par des actions de dialogue, notamment au plus haut niveau et par l'anticipation de leurs besoins. Il est nécessaire d'avoir conscience des segments menacés (gestion clients, traitements, services comptabilité...) pour déterminer dans quelle mesure il est souhaitable ou non de mettre en œuvre une politique spécifique par métiers ou fonctions.

Par ailleurs, pour les entreprises déjà présentes, le poids de l'histoire est fort, notamment du fait des lieux de résidence des salariés les plus qualifiés, la logique de quadrant prédomine souvent suivant axes de transports. Les propositions de relocalisations alternatives doivent tenir compte de cet élément.

3) Considérations et implications pour l'aménagement régional

Les redéploiements d'implantations opérés récemment par les grands groupes font apparaître un système de pôles tertiaires de plus en plus différenciés selon le profil sectoriel et le type de fonctions d'entreprise qu'ils accueillent.

Cette différenciation s'effectue, schématiquement, de la façon suivante :

- l'ouest de Paris se renforce sur l'offre immobilière haut-de-gamme destinée à une clientèle de sièges directionnels ou de représentation et de services liés à haute valeur ajoutée ;
- La Défense est l'adresse quasi-incontournable des sièges de multinationales notamment industriels et se place désormais en concurrence avec Paris sur des créneaux comme la finance ou le Conseil ;
- le Val-de-Seine s'est érigé en véritable cluster des médias et des télécommunications ;
- l'ensemble Paris-Rive-Gauche et Bercy conforte son statut de pôle administratif avec l'arrivée récente d'institutions publiques et d'établissements bancaires ;

A cela s'ajoute le chapelet de nouveaux pôles tertiaires (Saint-Denis, Clichy, Saint-Ouen, Montreuil, Arcueil...) qui s'est constitué aux portes de Paris et de La Défense. Certains de ces pôles se placent en relais, voire en concurrence directe avec les quartiers d'affaires centraux en mettant sur le marché l'immobilier fonctionnel et compétitif recherché par les grands groupes.

Ce schéma vaut pour les fonctions centrales des grands groupes du secteur tertiaire et de l'industrie, en particulier la pétro-chimie....

Mais il en va différemment des sièges de filiales ou d'unités opérationnelles de groupes industriels dont l'automobile, l'armement, les IAA... qui intègrent une forte activité de production abstraite (recherche-développement, ingénierie...). Ces dernières font de plus en plus du quart sud-ouest de l'agglomération francilienne leur terre d'élection. Ces activités constituent la spécialité des marchés de bureaux de Vélizy, Saint-Quentin, Massy, Meudon ou Suresnes. A cette concentration de matière grise industrielle²⁶ s'ajoutent les services aux entreprises de haut niveau (design, essais...) qui se sont fortement développés ces dernières années du fait de l'externalisation croissante de ces fonctions par les entreprises industrielles.

D'autres sites ont néanmoins tiré profit de l'implantation de sièges ou de certaines fonctions décentralisées comme Poissy, Cergy ou Villepinte.

Si les nouvelles adresses ne bousculent pas fondamentalement la hiérarchie des sites d'implantation des sièges, celle-ci n'en est pas figée pour autant. Les logiques économiques (réduction des coûts immobiliers...) et organisationnelles (fusions-acquisitions...) conduisent à d'importants mouvements qui redéfinissent en permanence les contours de cette géographie. Ces mouvements sont l'occasion pour les pouvoirs publics d'agir sur les choix de localisation dans le sens d'une plus grande efficacité économique mais aussi des équilibres régionaux souhaités en terme d'aménagement. En effet, ces précédentes années ont vu les sièges rechercher soit les adresses confirmées sur un seul axe déjà très dynamique (schématiquement Roissy-Saint-Quentin-en-Yvelines), soit s'agréger sur des sites dont l'aménagement et la desserte n'ont pas été suffisamment anticipés avec les déperditions économiques qui en résultent.

²⁶ Par exemple, ce secteur concentre près de 50% de l'emploi francilien des industries des TIC (Technologies de l'Information et des Communications).

L'enjeu est donc de construire une organisation en pôles forts, de grande envergure et bien identifiés, visant à mieux équilibrer et diffuser le dynamisme francilien. Le débordement du marché central des bureaux en proche périphérie en offre l'opportunité à la condition pour les pouvoirs publics de l'anticiper et de l'accompagner. Ce débordement s'inscrit dans une tendance lourde à la dilatation du cœur économique métropolitain jusque là contenu à Paris et sa proche périphérie ouest. Ce processus, qui s'accompagne d'une spécialisation accrue des quartiers d'affaires de Paris et de La Défense dans l'accueil des fonctions d'hypercentre favorise, par effet de débordement, l'éclosion de nouvelles adresses tertiaires.

La structuration d'un système de pôles forts et plus équilibrés sur le territoire doit se décliner d'une part, par une stratégie de valorisation des atouts difficilement reproductibles des pôles de l'ouest métropolitain, et, d'autre part, par la montée en puissance de nouveaux sites d'envergure dans le cœur de l'agglomération centrale.

Valoriser les quartiers d'affaires de l'ouest

Pour les pôles de l'ouest métropolitain l'enjeu est moins quantitatif que qualitatif : il s'agit, selon les cas, d'en améliorer une cohérence et un fonctionnement interne entravés par des limites communales et des coupures physiques, et de favoriser le renouvellement voire une certaine densification de l'offre immobilière.

Paris bénéficie d'une image internationale qui profite à l'ensemble de la région. La capitale est par exemple la porte d'entrée des groupes étrangers qui prennent pied en Ile-de-France. Elle jouit d'une attractivité quasi-exclusive pour les sièges de banques d'affaires étrangères, le conseil juridique et les avocats d'affaires. Lorsque les grands groupes font le choix de déconcentrer une partie de leur état major en proche périphérie, la grande majorité d'entre eux maintient une adresse dans la capitale.

La poursuite du renouvellement de l'offre immobilière des QCA, même au prix de leur valorisation doit figurer parmi la palette d'actions en faveur de l'accueil de sièges. La vitalité du marché des bureaux dans les quartiers ouest de la capitale, en dépit des niveaux de prix pratiqués, montre bien l'importance que les entreprises accordent pour certaines fonctions, au prestige de l'adresse parisienne et aux aménités qu'elle procure. Le renforcement de Paris, notamment à l'occasion du réaménagement de ses portes pourrait permettre de renforcer le développement de pôles de proche couronne en leur faisant profiter de sa qualité urbaine, en leur « donnant la main » pour appuyer des tendances déjà observées mais mal organisées ou peu visibles.

Outre les atouts de sa desserte et de sa localisation, La Défense est le seul pôle francilien à offrir à la fois les très grandes surfaces et la notoriété dont ont besoin les grands groupes. Le marché s'y est valorisé au point qu'il se trouve concurrencé par d'autres pôles situés à proximité et beaucoup plus abordables. Les récents départs depuis La Défense sont le fait de grands comptes qui arbitrent leurs implantations davantage à partir de critères coûts que sur le prestige de l'adresse. C'est le cas, par exemple, de Generali et d'Arcelor qui ont implanté leur siège à Saint-Denis ou d'AXA qui a investi Nanterre. Faire monter en gamme le pôle de La Défense par la modernisation accélérée et un développement contenu du parc de bureaux est donc le meilleur moyen de créer un effet de report sur des sites bien connectés à Paris ou à La Défense.

L'ancrage des fonctions abstraites de l'industrie dans le quart sud-ouest est tel que la poursuite de leur tropisme semble inexorable à l'image des mouvements de grande ampleur opérés par les industries de l'armement et de l'automobile (MDBA et Renault au Plessis, PSA désigné à Vélizy et PSA à Poissy...). L'Ile-de-France n'offre pas de sites de développement alternatif compte tenu de la force captive des lieux de résidence, de la densité existante d'activités technologiques et de R&D des grands groupes industriels

dans le sud ouest. Ces activités s'accroissent en outre d'un immobilier de parcs d'activités et sont beaucoup moins en recherche de la centralité parisienne contrairement, par exemple, aux activités financières.

Rendre les pôles plus complémentaires entre eux et améliorer les réseaux qui les relient devient de plus en plus nécessaire pour consolider la place de ces activités en Ile-de-France. Les Opérations d'Intérêt National et les pôles de compétitivité qui se mettent en place contribueront à renforcer ce cluster dont la notoriété à l'international est trop faible.

Le Val de Seine (Issy-les Moulineaux, Boulogne, Vanves...) dans le prolongement du sud du 15^{ème} arrondissement concentre une exceptionnelle densité de sièges des médias et des télécommunications. Tous les grands groupes de y ont élu domicile depuis une dizaine d'années comme Canal+ et plus récemment Microsoft ou Bouygues Telecom. Ce pôle gagnerait en efficacité et en visibilité moins par une extension que par une organisation en un ensemble plus cohérent, par l'amélioration de la desserte interne et par un point d'appui plus prononcé dans le 15^{ème} arrondissement de Paris.

Appuyer et structurer le développement des pôles émergents à l'est

Au sein de la zone centrale, la régénération urbaine et la densification sont les outils de la consolidation des pôles émergents. Le développement de pôles de grande envergure capables de faire contrepoids à l'ouest nécessite une intervention publique (investissements, dispositifs incitatifs, désignation de sites prioritaires...) ciblée sur les sites les plus dynamiques et les mieux connectés à Paris.

Pour ces nouveaux pôles, c'est une gestion coordonnée d'ensembles d'une échelle plus large que celle de la commune qui constitue le clé de leur développement. C'est à cette échelle que ces sites doivent être conçus et organisés en termes de desserte, de mixité fonctionnelle, de gestion et d'animation, en rupture avec la vision mono-fonctionnelle du passé, pour répondre aux besoins d'urbanité exprimé par les grands groupes.

Ceux-ci soulignent la place centrale qu'ils accordent à leur personnel et sont particulièrement attentifs aux éléments qui leur permettent de conserver et d'attirer les collaborateurs recherchés. Cette sensibilité étant d'autant plus importante que les profils concernés sont spécifiques. Or, ces mêmes groupes soulignent l'impact de l'environnement urbain comme un des éléments déterminant dans l'attraction et la fidélisation de leur personnel, notamment des cadres à forte valeur ajoutée. Par ailleurs, ces collaborateurs sont particulièrement sensibles au sentiment de sécurité que procurent ces espaces urbains au contraire d'espaces moins bien dotés.

Cette sensibilité est un des facteurs qui ont généré le développement des implantations différenciées que nous avons décrits dans cette étude, à côté d'autres facteurs comme la proximité avec les confrères, les clients et les institutions.

Ainsi, pour certaines fonctions, l'entreprise est prête à faire des efforts financiers importants pour maintenir une implantation dans un site dont le coût immobilier est élevé car attractif, principalement du fait de sa qualité urbaine.

Deux pôles disposent du potentiel pour relayer La Défense sur le créneau des grandes surfaces et offrir cet environnement urbain recherché.

Au sud-est, la juxtaposition des quartiers de Paris Rive Gauche – Bercy – Charenton forme déjà, mais sans grande visibilité, un grand centre administratif et financier. Ce sont près de 400 000 m² qui ont occupés par les activités financières depuis les récentes arrivées du Crédit Foncier à Charenton et à Bercy, de la CNCE et de la Caisse des dépôts à Paris Rive gauche. Le secteur public, à commencer par les fonctions centrales des ministères (Minefi, Jeunesse et sports...), s'étendent sur superficie semblable. La dynamique insufflée par Paris Rive Gauche, un

réaménagement ambitieux des portes de Paris (Poniatowski, Massena...) et l'OIN Seine Amont sont susceptibles de donner corps à un grand pôle économique à cheval entre Paris et ses communes proches (Charenton, Ivry...).

De même en proche couronne nord-ouest, une meilleure articulation entre les développements en cours à Paris nord-est et Plaine Commune offrent le plus fort potentiel pour l'accueil de centres de décisions et de fonctions annexes avec désormais une très bonne desserte, la proximité avec Roissy et les potentialités foncières qu'offrent la Plaine de France.

Plus globalement, le développement à l'est doit pouvoir s'appuyer sur la mise en œuvre prioritaire d'un réseau de type « arc express ». Ce projet d'infrastructure présente une réelle opportunité pour dynamiser le tissu économique de la zone dense en le structurant davantage et en accompagnant le processus d'élargissement du cœur économique de l'agglomération. Elle peut positionner certains secteurs en complémentarité de sites attractifs et constituer une alternative au développement diffus du marché autour des pôles de l'ouest. La densification de quartiers urbains proches des points de desserte, la requalification des espaces occupés par des activités, la création de nouveaux sites en appui sur cette infrastructure... pourraient donner naissance à une « dorsale économique » dont le poids pourrait diffuser largement. Le fait d'établir des liaisons efficaces reliant les territoires dynamiques de l'ouest à des secteurs affichés comme territoires de projet, en particulier à l'est, permettrait de concrétiser les objectifs de rééquilibrage contenus dans le SDRIF. Plus globalement, cela améliorerait le fonctionnement interne de l'agglomération, ce qui finalement est une des principales attentes des milieux économiques.

Pour compléter ce dispositif de rééquilibrage, il s'agit de mieux tirer parti de ces grands outils que sont les aéroports pour l'accueil de sièges en développant leur fonction de centre d'affaires à l'instar du Projet Cœur d'Orly.

Annexes

Annexe I

Les sièges sociaux dans l'analyse de l'économie spatiale, une revue de la littérature scientifique (Texte intégral)

I) Introduction

Les sièges sociaux tiennent une place particulière dans l'imagerie économique. Au-delà des enjeux en matière d'emplois ou de création de richesse qui peuvent être importants dans une région métropolitaine comme l'Ile-de-France, la figure du siège social, et en particulier du siège de grande entreprise, renvoie implicitement à une dimension symbolique. Il est bien souvent considéré comme l'étendard du "rayonnement" économique national ou régional. Cette quasi-sacralisation du siège social reflète l'idée dominante d'un impératif de compétitivité qui s'imposerait à des territoires confrontés à une mondialisation faite de réversibilité de la part des entreprises. Les pages économiques de la presse relatent les relocalisations partielles ou totales des sièges sociaux qui deviennent l'occasion d'établir des classements entre les pays ou les régions sur le critère de leur "attractivité" et selon une approche de *benchmarking* qui rappelle les pratiques des entreprises elles-mêmes. C'est ainsi par exemple que le classement annuel proposé par le Fortune 500 est commenté en 2006 dans *Les Echos* sur le mode de la concurrence internationale puisque l'on y apprend que certains pays "prennent leur revanche" ou que "la France fait bonne figure" (*Les Echos*, 18/07/2006).

1) Le vrai-faux débat de la fiscalité

Du côté des élus, les mouvements de sièges sociaux font l'objet de commentaires qui vont de la satisfaction suscitée par l'arrivée d'un groupe étranger ayant choisi la France pour y installer son siège européen à l'inquiétude, voire à l'indignation lors d'une fermeture. C'est le cas par exemple de la tribune signée par A. Montebourg (*Libération*, 2/02/2007) qui dénonçait les stratégies prédatrices des grandes entreprises pratiquant un "dumping fiscal" implicite en choisissant des "paradis fiscaux" à l'image de la Suisse. La conviction que l'on est entré avec la mondialisation dans une ère de concurrence généralisée entre les territoires tend alors à encourager des politiques publiques visant à améliorer l'attractivité (d'un pays, d'une région, d'une agglomération) pour séduire les décideurs et obtenir l'implantation des sièges sociaux convoités. Le récent rapport du Sénat sur la question est exemplaire de cette approche : l'implantation des sièges sociaux y est considérée principalement comme un marché international concurrentiel. Le tableau qui y est dressé n'est d'ailleurs pas négatif pour la France en général et la région francilienne en particulier, tant elle conserve une position honorable au regard de son poids économique. Cependant, le rapport souligne un ensemble de blocages ou de dysfonctionnements qui réduisent l'attractivité nationale et que le politique devrait traiter. Une place de choix est d'ailleurs réservée à ce titre à la dimension fiscale des implantations de sièges sociaux. Ce serait la capacité de certains pays à proposer des taux d'imposition inférieurs qui expliquerait l'érosion potentielle, voire prévisible de la compétitivité française en matière d'attraction des sièges sociaux. Les études de *benchmarking* international proposées par certains cabinets de consultance sur l'attractivité des différents pays et régions vont d'ailleurs en ce sens: l'ampleur des prélèvements entrerait fortement en compte dans la localisation des activités des entreprises, et tout particulièrement dans celles exercées dans les sièges sociaux. C'est en effet dans l'établissement de direction qu'est fréquemment réalisée la consolidation financière des groupes et que la part des cadres internationaux disposant de revenus élevés est la plus forte, ce qui rend

les sièges sociaux sensibles tant à l'imposition sur les sociétés que sur les personnes (cf. le rapport du Sénat pour une discussion plus détaillée de ces enjeux).

Cependant, la littérature scientifique, notamment celle s'intéressant à la localisation des entreprises (géographie économique, économie spatiale) offre un discours en relatif décalage, la dimension fiscale ne se qualifiant au mieux que comme un facteur secondaire dans la compréhension des stratégies d'implantation des sièges sociaux des grandes entreprises.

Est-ce le résultat d'une méconnaissance des stratégies d'entreprises par la littérature scientifique? Sans nier l'impact de l'imposition (nationale plus que locale d'ailleurs) sur l'exercice des entreprises ou sur l'attractivité des territoires auprès des cadres internationaux, d'autres facteurs relevant des logiques de production et/ou d'organisation des grandes entreprises jouent dans les arbitrages spatiaux. Par ailleurs, il est dangereux de considérer l'entreprise comme une entité unique qui s'exprimerait de manière univoque et constante, et qui réaliserait ses choix de localisation sans aucun ancrage préexistant, comme si elle pouvait s'affranchir de son histoire, de sa configuration actuelle, des contraintes de son secteur et de ses métiers, ou encore de son contexte géographique, économique, politique, social, réglementaire, etc. S'il est économiquement prévisible que les décideurs du monde de l'entreprise cherchent à protéger les résultats d'exploitation des prélèvements fiscaux réduisant leur bénéfice, il est le même temps tout aussi rationnel qu'ils s'efforcent de bénéficier au mieux des externalités présentes dans les territoires dès lors que ces dernières font plus que compenser les coûts de la fiscalité. L'accessibilité, les coûts fonciers et immobiliers notamment ainsi que la qualité et la diversité de la main-d'œuvre, et de manière plus ou moins indirecte, les aménités urbaines offertes (écoles internationales, diversité de l'offre culturelle, etc.) sont finalement beaucoup plus fréquemment cités dans les facteurs-clés de l'implantation des entreprises. On ne saurait donc éclairer les relocalisations des établissements tertiaires des grandes entreprises à la seule lumière du différentiel fiscal entre les territoires. Et ceci tant à l'échelle des arbitrages entre les métropoles internationales qu'au sein même de ces dernières, entre les différentes communes qui, faute de coordination, ont tendance à se livrer une concurrence féroce pour accroître les ressources provenant par exemple de la taxe professionnelle. Ici comme pour les choix de localisation à l'échelle internationale, ce sont des facteurs plus nombreux (productifs, organisationnels, sectoriels, "historiques") qui s'expriment. La localisation des sièges sociaux, et incidemment la définition de leurs périmètres fonctionnels, qui traditionnellement a pu aller des métiers de direction considérés comme stratégiques à l'exécution de tâches administratives plus routinières, doit être élargie au-delà même des notions de coûts (fiscaux, fonciers, immobiliers, de congestion, etc.) pour privilégier une lecture portant sur la relation entre l'entreprise et les territoires. Vu depuis le bureau des décideurs des entreprises, c'est finalement le "déploiement géo-fonctionnel" de l'entreprise qui prime.

2) Métropolisation et mondialisation

Insistons dans cette réflexion introductive sur l'importance des échelles et précisons de quels territoires il s'agit. Dès lors qu'une entreprise devient une organisation multi-établissements, et ceci d'autant plus que sa taille s'accroît et que ses marchés s'internationalisent, la localisation préférentielle du siège social tend à se faire dans des grandes villes, et même dans les principales

régions métropolitaines. La majorité des sièges sociaux des groupes du CAC 40 est concentrée sans grande surprise dans la région francilienne. Ce lien entre siège social de la grande firme et métropole ouvre alors deux niveaux de lecture que la littérature scientifique a analysé tantôt séparément, tantôt de manière complémentaire. L'implantation des sièges sociaux concerne autant l'échelle des systèmes de ville – nationaux, continentaux ou mondial – que celle de l'organisation intra-régionale. Le siège social est ainsi à la fois un marqueur des hiérarchies entre les différentes villes et un établissement qui contribue à façonner la géographie économique intra-métropolitaine. Dans notre cas, étudier les sièges sociaux, c'est autant s'intéresser au positionnement de la région Ile-de-France au sein du système urbain mondial qu'à la mise en perspective de la réorganisation spatiale des activités économiques au sein de la région francilienne.

C'est pourquoi, dans cette partie initiale qui vise à éclairer les changements de localisation des sièges sociaux par un rapide survol de la littérature scientifique, nous analyserons l'évolution de la relation entre siège social de la grande entreprise et territoires aux échelles intra- et inter-métropolitaine. Si l'on s'en tiendra ici principalement à des travaux de géographie urbaine et économique et à des analyses de la stratégie organisationnelle et spatiale des firmes, on se gardera d'oublier que ces réflexions mobilisent des corpus alimentés par les travaux de l'économie spatiale, de la sociologie des organisations, du management ou encore de l'économie immobilière.

II) Les sièges sociaux : symbolique du pouvoir au cœur de la ville fordiste

L'attention portée aux sièges sociaux dans la littérature n'a pas attendu l'apparition des processus de métropolisation. Les publications évoquant ce sujet furent nombreuses dès l'après-guerre au moins et traduisent la mise en place d'un système productif industriel, souvent qualifié de fordiste qui s'est déployé à la fin du 19^{ème} siècle, et durant les deux premiers tiers du 20^{ème} siècle. Dans cette économie industrielle construite autour de la figure de la grande entreprise, les sièges sociaux apparaissent comme des lieux de concentration du pouvoir tant dans une vue économique que spatiale. La matérialisation physique du siège social a marqué les esprits : outre-atlantique, le siège contribua à façonner la *skyline* de la ville où il régnait du haut des tours sur l'ensemble de l'agglomération; en Europe, il occupait des immeubles qui compensaient par le faste des constructions l'absence de hauteur, à l'image des immeubles haussmanniens, véritables petits palais que s'offrirent les grandes compagnies industrielles ou bancaires dans les arrondissements occidentaux, près de l'Opéra ou d'Etoile. L'entrée en force dans le paysage urbain du siège social incarne donc durant les deux premiers tiers du 20^{ème} siècle, la montée en puissance de la grande entreprise dans un système productif fordiste souvent soutenu par des pouvoirs publics favorisant leurs champions nationaux. Pour remployer dans le champ de l'organisation de la grande entreprise une lecture organique fréquente dans la littérature sur la ville d'après-guerre, le siège social était alors la "tête" de l'entreprise, véritable organe centralisant les flux d'information et doté de la capacité de décision et de commandement. Dans une organisation spatiale caractéristique du système productif fordiste, sa localisation se faisait

alors dans les espaces centraux : à l'échelle du système urbain, dans les principales villes industrielles; au sein de ces dernières, dans les quartiers d'affaires qui se consolidaient, à l'image de Manhattan, des arrondissements occidentaux parisiens ou encore de la City londonienne. On le comprend, les centralités économique et spatiale étaient largement confondues : le siège social, organe de la décision dans les empires industriels, se localisaient généralement dans le "cœur" des principales villes.

A tel point que la relation entre siège social et agglomération industrielle a pu être constitutive de la modélisation classique de la ville fordiste théorisée, à partir de l'observation des villes états-uniennes, dans les travaux de l'Ecole de Chicago. Dans le schéma concentrique de Burgess (1925), les sièges sociaux, emblèmes de la centralité économique sont l'élément situé dans le *Central Business District* à partir duquel toutes les activités sont organisées : dans une première couronne, la production industrielle puis à mesure que l'on s'éloigne du centre, les résidences des populations, les plus proches accueillant les couches populaires tandis que les plus riches jouent de leur pouvoir d'achat plus élevé pour supporter des coûts de transport jusqu'à un habitat pavillonnaire plus éloigné.

Dans le cas francilien, on notera que le développement de l'agglomération industrielle de la fin du 19^{ème} et du début du 20^{ème} siècle, c'est-à-dire avant que la région parisienne ne connaisse une accélération vigoureuse de son étalement le long des vallées et sur certains plateaux durant la période des "trente glorieuses", s'est pour partie réalisée selon une configuration concentrique avec la constitution d'une ceinture industrielle autour de Paris. De Saint-Denis à Boulogne-Billancourt, de Neuilly à Ivry-sur-Seine, partout les cheminées d'usines et les logements ouvriers entouraient Paris, formant la *ceinture rouge* selon les principes d'une "ségrégation associée" (Damette, Beckouche, 1990), les populations ouvrières vivant entre elles, à proximité de l'outils de production. Notons cependant la spécificité du cas parisien, voire de la ville industrielle européenne par différenciation avec celles des Etats-Unis où la logique centre-périphérie est comme inversée : les populations riches privilégiaient non pas le pavillon de banlieue éloigné mais l'immeuble haussmannien parisien alors que les couches populaires formaient le gros des bataillons de ceux que l'on commençait à appeler les "banlieusards". Notons surtout que si d'une manière générale la division des tâches fordistes au sein de l'agglomération industrielle parisienne a partiellement existé entre un centre plutôt spécialisé dans des activités d'affaires et des banlieues industrielles, il est difficile pour autant de distinguer nettement un CBD qui aurait concentré tous les sièges sociaux. Une part importante de ces derniers restaient accolés à l'usine (et au bureau d'étude) de l'entreprise, formant dans certaines communes industrielles de larges enclaves, d'ailleurs peu intégrées avec l'espace environnant. Ce sont ces enclaves industrielles qui ont constitué à la fin du 20^{ème} siècle et aujourd'hui encore les réserves foncières dans lesquels une partie de l'économie de l'information loge ses activités nouvelles, dont celles de siège social. C'était le cas de la plupart des constructeurs automobiles ou de l'aéronautique dans la couronne Ouest à l'image du premier siège de Renault, le bâtiment X, qui se situait à Boulogne-Billancourt au cœur de ce qui deviendra par la suite le triangle industriel de Renault et qui est aujourd'hui l'un des plus vastes chantiers urbains dans la zone centrale d'une capitale

européenne. C'est bien sûr le cas de nombres d'immeubles de bureau à Issy-les-Moulineaux, Saint-Cloud, Suresnes ou Bois-Colombes qui accueillent des sièges sociaux d'entreprises.

A l'échelle des systèmes urbains, la tendance des sièges sociaux à se localiser dans les villes principales, doublé du pouvoir de commandement reconnu à ces établissements-clés dans les grands groupes, a été utilisée dans la littérature scientifique d'après-guerre comme un analyseur de la différenciation fonctionnelle et hiérarchique des villes. Dès les années 1960, les villes mondiales décrites par P. Hall (1965) associent le rayonnement économique d'une métropole à celui des sièges sociaux qui s'y trouvent. Ainsi parmi les traits caractéristiques de la ville mondiale qui peut être alternativement ou de manière cumulée capitale économique, politique, culturelle, administrative et/ou financière, le nombre de sièges sociaux des grands groupes nationaux et internationaux a été jugé comme une approximation efficace de la puissance économique. Ce type de travaux a fait école et a alimenté une tradition qui se perpétue encore aujourd'hui. Dans les années 1980, Friedman et Wolff (1982) proposaient une première classification du système urbain mondial grâce notamment à l'analyse des sièges sociaux. La propension à concentrer ce type d'établissements donneurs d'ordre était perçue comme un marqueur du rang d'une ville dans la hiérarchie mondiale. Aujourd'hui encore, que ce soit à l'échelle nationale, continentale ou internationale, on recourt au dénombrement des sièges sociaux des principales entreprises pour positionner les villes ou les régions les unes par rapport aux autres. C'est vrai dans la presse économique avec la création récente d'un classement par villes qui vient doubler la classification traditionnelle par pays dans le classement Fortune 500 de 2006²⁷ mais on le retrouve aussi dans la littérature scientifique portant sur les systèmes urbains. Le siège social des grands groupes internationaux est par exemple un indicateur fonctionnel récurrent dans les travaux sur le système urbain européen. Le projet ESPON 1.4.3. (2007) et qui visait à qualifier la spécialisation des villes européennes a retenu les sièges des grandes entreprises comme l'un des moyens pour réaliser une approximation du rayonnement économique de ces dernières. C'est d'ailleurs dans cette perspective que nous développerons une première partie de notre étude sur des indicateurs de ce type.

III) Les sièges sociaux dans les "trente glorieuses": croissance des effectifs, mutations des périmètres fonctionnels et relocalisations interrégionales

Il est difficile de proposer une analyse chronologique de l'évolution des sièges sociaux et de la compréhension qu'en fait la littérature scientifique. Il y a plus d'inflexions que de ruptures. C'est en fait l'observation de changements de localisation au sein et entre les grandes villes qui ont progressivement abouti à une prise de conscience de transformations à la fois de la nature des sièges sociaux et de leurs logiques de localisation. A l'échelle interrégionale, et ceci avant tout à partir de l'exemple nord-américain, les années 1960 et suivantes se sont caractérisées par une réorganisation spatiale de grande ampleur. Les villes industrielles traditionnelles du Nord-Est ont connu des difficultés économiques, dans le secteur des industries sidérurgiques ou de

²⁷ Ce qui traduit le passage d'une économie considérée sur le mode de la concurrence entre pays (compétition internationale) à une concurrence entre métropoles (inter-régionale).

l'automobile alors que dans le même temps l'essor de secteurs liés à l'électronique, à l'aéronautique et à tout ce qui fut rapidement qualifié d'industries de hautes technologies a opéré un brutal mouvement de balancier en faveur des villes de la *Sun Belt*. Le classement des sièges sociaux des plus grandes entreprises états-uniennes en a été l'un des principaux marqueurs : à tel point que l'on y a vu un exode des sièges sociaux ('corporate exodus') quittant une ceinture industrielle anciennement florissante mais qui commençait de rouiller (*Rust Belt*). En réalité, il ne s'agissait que très rarement d'un transfert de sièges sociaux (ce que le terme d'exode évoque) mais plutôt d'un déclin relatif de certaines industries traditionnelles et de l'essor tout aussi relatif de secteurs nouveaux.

Cette réorganisation à l'intérieur du territoire national a été observée en France même si selon des modalités spatiales sensiblement différentes. Le déclin des régions industrielles du Nord et de l'Est s'est fait dans le même temps que des industries de pointe se sont développées, notamment dans le Sud de la France, suivant une stratégie d'évitement décrite par Damette et Sheibling (1995). Cependant, l'Ile-de-France a connu une évolution spécifique, résultant d'une dynamique alimentée par le jacobinisme politique et par des logiques d'entreprises et d'investisseurs. Loin de connaître un déclin, la région a négocié à profit le virage industriel des trente glorieuses. Avouons aussi que les contradictions internes des politiques nationales entre grandeur de la France d'un côté et aménagement du territoire de l'autre, ont au total favorisé la concentration des activités de sièges sociaux en Ile-de-France. Inspirés par l'objectif de maintien



La Défense 1974

Photo Jean Bruchet

de la place de la France sur la scène internationale prôné par de Gaulle, les gouvernements ont en effet soutenu la région parisienne dans le domaine économique avec une série de grands projets d'aménagement, allant des villes nouvelles au RER en passant par la Défense. L'objectif initial assigné à ce qui était conçu à l'origine comme le futur quartier d'affaires international de Paris – ce qu'il est d'ailleurs devenu – était d'offrir grâce à un urbanisme adapté un espace de travail pour les sièges sociaux des entreprises étrangères souhaitant installer leurs opérations européennes en France. Les vastes plateaux

devaient en effet séduire des activités se caractérisant alors par des effectifs nombreux, constitués notamment par des bataillons d'employé(e)s effectuant des tâches administratives plus ou moins routinières.

Le renforcement du poids de Paris et de sa région dans la géographie des sièges sociaux allait pourtant à l'encontre des objectifs de la politique d'aménagement du territoire qui, malgré la mise en place d'une politique restrictive (procédure de l'agrément, redevance sur les bureaux) n'a pas suffi à contrebalancer la polarisation francilienne décriée par Jean-François Gravier en 1947 dans son ouvrage *Paris et le désert français*. Il faut reconnaître que l'intensification durant les trente glorieuses de la division des tâches fordistes entre les activités de commandement et de conception d'un côté et celles d'exécution industrielle de l'autre, a encouragé une répartition sélective entre les sièges sociaux localisés à Paris et les usines qui ont pour partie quitté la

banlieue parisienne pour privilégier les campagnes de l'Ouest de la France ou du Bassin parisien à forte proportion de main-d'œuvre féminine à bas-coûts.

En conclusion, on notera que les débats sur la nouvelle géographie des sièges sociaux furent longtemps principalement nationaux et sectoriels. C'est bien souvent dans le cadre d'une recomposition interne à chaque pays que les réflexions ont été élaborées se construisant sur le passage du relais entre deux générations d'industries aux logiques spatiales divergentes, voire s'évitant. Dans ce contexte, les sièges sociaux ont eu un rôle essentiel dans l'observation des dynamiques et dans leur explication puisque ce sont eux qui en raison de leur capacité de commandement sont les moteurs et les symboles de ces reconfigurations géographiques. Rappelons tout de même que le primat accordé à des analyses en termes de secteurs – à la nuance considérable tout de même des travaux ayant portés sur la division des tâches entre conception-commandement et exécution – correspond à une vision très partielle du système productif. Sans nier l'importance des logiques sectorielles, les logiques fonctionnelles semblent déterminantes dans les mutations de l'économie contemporaine. Ajoutons au titre des limites analytiques l'inscription des travaux dans des contextes avant tout nationaux qui sont aujourd'hui largement retravaillés, voire dépassés d'un côté par des forces résultant de l'intégration croissante des économies nationales et par la circulation mondiale du capital, et de l'autre par le renforcement du niveau régional dans l'organisation des systèmes productifs. Des mutations que la littérature des années 1990 et suivantes ont analysées afin d'éclairer la transformation non pas de tant de la localisation des sièges sociaux que de l'ensemble des services exercés auprès des entreprises.

IV) Du "corporate complex" aux services avancés aux entreprises : la marginalisation des sièges sociaux dans la littérature

Les systèmes productifs ont connu de profondes transformations issues d'une combinatoire amorcée dans les années 1980 et dont les conséquences continuent de s'exprimer aujourd'hui, entre une révolution technologique (essor des NTIC), des politiques publiques encourageant la libéralisation des économies et la transformation des modes de production avec le passage à une économie que l'on a qualifié, peut-être un peu vite, de post-fordiste (Castells, 1998). Au titre des transformations principales, mentionnons le renforcement d'une économie de services, avec du côté des activités "productives" l'essor des services aux entreprises, la montée en puissance des activités liées à l'information, à l'innovation et à la créativité, l'internationalisation des marchés et de la production. Dans le même temps, les entreprises ont connu une transformation de leur organisation avec la multiplication des fusions-acquisitions, le passage à des organigrammes matriciels, croisant produits et zones géographiques, qui entraîne une tension entre les impératifs d'un contrôle stratégique centralisé et la décentralisation de certaines fonctions pour adhérer aux spécificités des marchés.

Dans ce contexte, la localisation des grands groupes observée par la littérature depuis les années 1990 ne se fait pas tant selon le mode de l'aplanissement du monde comme l'évoque T. Friedmann (2005), toutes les localisations devenant équivalentes à mesure que les NTIC se

déploient, mais contribuent à un renforcement de certaines régions macro-économiques (la Triade, l'extrême Orient, l'Inde) et au sein de ces dernières de quelques métropoles. Ces dernières concentrent des activités de conception, de commandement et de contrôle, activités qui, au moins pour les deux dernières, ont été l'apanage des sièges sociaux traditionnels. On le comprend, mondialisation, métropolisation et géographie des sièges sociaux sont intrinsèquement liées. Encore faut-il bien comprendre comment la littérature resitue les sièges sociaux au sein d'un ensemble d'activités beaucoup plus vaste, à la suite des évolutions observées dans les sièges sociaux eux-mêmes. Certes, on trouve encore fréquemment des études sur les évolutions de la localisation des sièges sociaux qui décrivent plus qu'elles n'expliquent des trajectoires différenciées entre certaines régions du monde. Cependant, les travaux de la communauté scientifique tendent désormais à s'intéresser non plus tant aux seuls sièges sociaux qu'à la catégorie élargie des services aux entreprises. Entre stratégies de recentrage et logiques d'accroissement de la productivité, les grands groupes industriels et commerciaux ont mené des politiques d'externalisation de certaines activités considérées comme périphériques ou peu stratégiques. La conséquence est à la fois une tendance à la réduction des effectifs moyens dans le siège social et à l'accroissement des relations avec des prestataires spécialisés, situés en dehors de la firme, au point que l'on assiste à la formation d'un réseau d'entreprises-réseau (Veltz, 2000). Ces changements dans le mode de fonctionnement de la grande entreprise entraînent un déplacement d'intérêt du siège social pour les fonctions qui y sont exercées (commandement, coordination, conception, administration, gestion, etc.), ce qui se traduit en pratique par une analyse portant non plus tant sur la firme elle-même mais pour ce qui a pu être décrit comme le "corporate complex" (Coffey, 1996), c'est-à-dire sur le système constitué par les quartiers généraux des multinationales et par l'ensemble des services aux entreprises qui travaillent pour ces dernières. Nombre d'auteurs sont d'ailleurs allés plus loin en ne s'intéressant plus qu'aux entreprises de "services avancés" ou de "haut niveau", qui seraient devenus emblématiques de la pratique du commandement et de la coordination dans les économies contemporaines, devant les sièges sociaux eux-mêmes. C'est notamment l'objet de recherche retenu par Saskia Sassen dans la première édition de la *Ville Globale* (Sassen, 1991) qui décrit comment New York, Londres et Tokyo concentrent les services avancés aux entreprises et les services financiers d'une manière inédite. Au total, métropolisation et mondialisation ont entraîné un changement de focale, élargissant l'analyse par-delà le périmètre de la grande firme à mesure que les sièges sociaux de ces dernières ont encouragé la multiplication des métiers de service "avancés".

Ces transformations de l'organisation des firmes se sont traduites par une recomposition géographique tant à l'échelle inter-urbaine qu'au sein des régions métropolitaines. Ce n'est pas la mort de la géographie que l'on observe mais au contraire le maintien de la tyrannie de la distance, suivant un processus finalement très ancien et bien connu : l'accélération de la vitesse des transports a toujours bénéficié aux villes les plus grandes qui polarisent un nombre croissant d'échanges. Il s'agit simplement ici, grâce aux NTIC et à l'avion pour le dire vite, d'un processus de concentration des activités de commandement et de coordination dans les principales métropoles économiques du monde, les fameuses "villes globales" de S. Sassen (2001) ou pour être plus exactes les *régions métropolitaines* globales. La thèse généralement

rencontrée, développée par exemple au Royaume-Uni par l'équipe du GAWC (*Group of Analysis of World Cities*) est que la croissance des échanges d'hommes, de capitaux, d'idées entre ces régions métropolitaines contribuent à former un réseau métropolitain mondial, tout particulièrement grâce aux activités réalisées dans les sièges sociaux et surtout dans les entreprises de services avancés. C'est ce que l'on a pu décrire en France comme la constitution d'une économie mondiale en archipel (Veltz, 1996) dans laquelle ce qui compte n'est plus tant l'arrière-monde de la géographie traditionnelle (*l'hinterland*) que le potentiel de relations avec les grandes villes du monde, appelé par Taylor *l'hinterworld* (2003). Ceci prend tout son sens dans le cadre d'une mondialisation qui n'est plus seulement commerciale (mesurée par les flux d'importations et d'exportations entre les régions) et industrielle (activités de fabrication réalisées dans des pays à bas coûts salariaux selon le modèle centre-périphérie de la division internationale des tâches) mais qui concerne aussi les fonctions plus immatérielles traditionnellement en lien avec les sièges sociaux et les établissements tertiaires des grandes entreprises. On pense aux tâches les moins qualifiées avec les fonctions de gestion administrative, saisie et traitement de l'information ou aux centres d'appels, mais il s'agit aussi de la conception avec le déploiement de modèle de R&D partagée multi-sites, de certaines fonctions de support (comptabilité, informatique, télécoms) et même de certaines activités de décision stratégique avec l'appel à la consultance internationale. Les processus de métropolisation semblent prédominer dans cet approfondissement du déploiement géo-fonctionnel des grandes entreprises. Ceci d'autant que l'émergence et la consolidation d'acteurs financiers internationaux détenant de plus en plus souvent les sites physiques de la production (immobilier de bureau notamment) concentre les capitaux dans ces métropoles de rang mondial.

Le deuxième aspect de la recomposition géographique en cours s'exprime à l'échelle intra-métropolitaine où la localisation des sièges sociaux, mais aussi plus largement des bureaux (dont les sièges sociaux sont des utilisateurs emblématiques) est animée par des mouvements de plus en plus incessants et aux dynamiques spatiales en apparence contradictoires. On se réfère ici à un débat scientifique qui a pris naissance avec les premières transformations du système productif contemporain, dans les années 1970 et 1980, mais dont l'essentiel des échanges datent des années 1990 et se prolongent aujourd'hui. C'est en effet à cette époque que les hypothèses de la "troisième vague", et les discussions sur ses formes et son interprétation se développent, à partir de l'Amérique du Nord. Après la déconcentration des lieux de résidence (deuxième moitié du dix-neuvième et vingtième siècle) et des unités de production (époque fordiste) vers la périphérie des agglomérations, les emplois de services, et pas seulement ceux de service aux personnes qui suivent assez logiquement la déconcentration de l'habitat, mais aussi de services aux entreprises connaissent à leur tour une déconcentration prononcée. Cette troisième vague a été discutée dans sa forme. Une première hypothèse a consisté à décrire une déconcentration essentiellement diluée, voire anarchique : remplaçant Chicago, archétype de la ville concentrique fordiste, Los Angeles a ainsi été analysée comme le modèle de la ville post-moderne, dénuée de centralités. D'autres auteurs ont au contraire insisté sur le caractère polarisé de cette déconcentration : les *edge cities* (Garreau, 1991) en sont l'exemple le plus médiatique. Notons qu'aujourd'hui encore le débat fait rage entre les tenants de la multipolarisation des régions métropolitaines (Hall, Pain à propos de la métropole européenne) et ceux qui insistent

sur la dilution à l'image du récent ouvrage sur les *edgeless cities* (Lang, 2003). Le second débat renvoie à l'interprétation de ce processus de déconcentration des activités de services et, sans que cela ne soit explicitement mentionné, par extension, de certaines fonctions des sièges sociaux. Chez nombre d'auteurs états-uniens des années 1990, la déconcentration est le signe du déclin des espaces centraux au profit des périphéries, les premiers étant devenus obsolètes dans une économie de plus en plus "libérée" des contraintes de localisation par les NTIC. Fuyant des CBD congestionnés, coûteux et peu sûrs, les entreprises préféreraient localiser leurs activités dans les périphériques des métropoles. Remise en cause dans les années 2000 aux Etats-Unis, cette interprétation a été l'objet d'une critique plus ancienne, à la fin des années 1990, par des auteurs canadiens. L'intérêt dans notre perspective est que ces derniers (Coffey, 1996) mobilisent directement le concept de "corporate complex" pour développer une interprétation alternative convaincante, notamment dans le cas francilien (Halbert, 2004). Pour ces derniers, indépendamment des difficultés spécifiques que connaissent les CBD des villes états-uniennes (pauvreté, congestion, pollution, insécurité, etc.), on observe dans toutes les métropoles du monde la poursuite, voire l'accélération de la hausse des prix du foncier et de l'immobilier dans les zones centrales, ce qui est un signe indirect, si l'on en croit la théorie de la rente foncière, de la vitalité de ces espaces centraux qui ne sont finalement pas boudés par les entreprises mais au contraire trop sollicités. La déconcentration que l'on observe serait plutôt la conséquence de coûts d'accès au foncier que ne pourrait plus supporter certains secteurs et plus certainement encore certaines fonctions qui ne justifient pas d'une valeur ajoutée suffisante. Le soi-disant déclin des CBDs serait alors le reflet du redéploiement géo-fonctionnel des entreprises qui cherchent à rationaliser leurs activités. La diminution des effectifs de la zone centrale relèverait alors de deux dynamiques complémentaires. Tout d'abord, la diffusion de nouveaux outils informatiques permet dans les activités de services des gains de productivité accélérés qui se traduisent par la disparition des bataillons de salariés administratifs massés dans les vastes plateaux des années 1960 et 1970. Parallèlement, les activités à moindre valeur ajoutée sont reportées vers des espaces périphériques que la périphérie soit considérée par les équipes managériales comme les franges de l'agglomération centrale, des villes à une heure, d'autres en province ou dans les pays à moindre coûts pour les activités ne justifiant pas les coûts de la centralité ou nécessitant un rapprochement avec des activités déjà déconcentrées (à l'exemple du rapprochement de la R&D vers des unités de production, vers certaines zones de marchés spécifiques, ou encore vers d'autres laboratoires scientifiques publics ou privés).

Au total, on retiendra qu'au-delà des approches traditionnelles consistant à dénombrer les sièges sociaux, à en tirer des hiérarchies entre les pays et les régions, à cartographier leurs localisations, les sièges sociaux sont analysés aujourd'hui dans le cadre du processus de métropolisation qui est à la fois concentration dans les plus grandes villes et déconcentration en leur sein. Dans ces deux cas, les dynamiques observées semblent animées par des logiques similaires de division fonctionnelle des tâches.

V) Sièges sociaux et métropolisation : des questions en suspens

Le débat scientifique on le comprend a pour parti déserté le siège social pour s'emparer de la catégorie plus large des services aux entreprises. Ce qui répond au projet de concentrer l'analyse sur la pratique du service plus que sur les organes de représentation de la firme. Cependant, cette approche pourrait tendre à privilégier trop exclusivement une analyse encore souvent marquée par des lectures sectorielles. L'intérêt du concept de siège social, dès lors que l'on s'intéresse aux *dynamiques* spatiales et organisationnelles, est de faciliter une lecture fonctionnelle de l'économie métropolitaine. On est en effet amené à observer comment l'évolution du périmètre du siège social, de la réduction de ses effectifs à la séparation accrue entre les fonctions, entraîne un redéploiement au sein et entre les espaces métropolitains des activités de la grande entreprise. Ces dynamiques ouvrent plusieurs séries de questions qui sont partiellement traitées dans la littérature. Du côté des sciences de gestion, le siège social est un analyseur pertinent pour comprendre les logiques d'organisation de la firme (la question des relations entre le siège et ses filiales est beaucoup analysée); du côté du management, nombre d'enjeux sont posés sur les bonnes pratiques du pilotage des firmes globales (fonctions à conserver dans les sièges sociaux, débats autour de la coordination, de la décision, etc.). En ce qui concerne les interrogations relatives à la géographie des sièges sociaux, la littérature favorise des approches par les facteurs de localisation souvent à partir d'analyse quantitative (Shilton, Stanley, 1999, Klier, 2002, Klier, Testa, 2002, Strauss-Khan, Vives, 2005). Il convient à la fois de s'en inspirer pour renseigner une réalité francilienne qui est finalement assez mal connue et d'aller un peu plus loin dans l'analyse grâce à un travail qualitatif qui consiste à comprendre non pas tant les facteurs de localisation (image, accessibilité, fonctionnalité, coûts) qu'une réflexion sur les modalités de la prise de décision dans l'implantation, réflexion qui ouvre des interrogations sur la capacité des pouvoirs publics à peser dans les stratégies spatiales des entreprises, et en particulier des grands groupes.

Annexe II : méthodologique du Fortune global 500

Les limites du classement Fortune global 500 :

Ce classement n'est pas exhaustif, seules les 500 premiers groupes **mondiaux** sont considérés, ce qui signifie aussi à priori les plus internationalisés, dont les comportements en termes d'implantation peuvent être différents de la masse des entreprises internationales.

Il traduit avant tout la performance de du groupe, même si en filigrane se dessine celle du pays où il est implanté.

A ce titre, le choix du chiffre d'affaires comme indicateur de performance n'est pas sans induire certains biais à cette vision, puisqu'il fait automatiquement ressortir les entreprises de secteurs tels que l'énergie et en premier lieu le secteur pétrolier, le secteur bancaire, ainsi que dans une moindre mesure le secteur du commerce, tous gros générateurs de chiffres d'affaires. Ainsi, les pays dotés de ressources pétrolières importantes sont relativement sur-représentés par rapport à leur poids économique mondial si l'on s'en tenait à une analyse par PIB.

Un classement par valeur ajoutée serait à cet égard différent et plus fidèle à une vision traditionnelle.

Enfin, autre limite qui intéresse plus particulièrement notre analyse, le classement localise les sièges à leur adresse juridique et non à l'adresse du siège administratif proprement dit²⁸.

Comme on l'a vu en introduction de cette étude, ces deux sites peuvent être disjoints, remplir des fonctions différentes et être localisés dans des lieux très éloignés l'un de l'autre²⁹.

Ceci peut représenter un biais dans l'analyse si celle-ci se situe en deçà de l'échelle continentale, ce qui est particulièrement vrai en Europe comme en témoignent des cas comme celui d'EADS.

Cependant, ce choix de localisation de l'adresse juridique n'est pas fortuit et traduit une stratégie du groupe qui peut être dictée par de nombreux facteurs, y compris fiscaux³⁰.

Pour reprendre le cas du siège d'EADS à Amsterdam celui-ci procède en partie de cette logique fiscale avec aussi un souci d'équilibre géographique entre les principaux pays actionnaires qu'étaient à ce moment, la France, l'Allemagne, l'Espagne et la Grande-Bretagne.

²⁸ Voir à ce titre l'introduction sur la notion de siège et la distorsion que cela peut induire en termes d'implantation.

²⁹ Voir l'analyse de la localisation différenciée des différentes entités du siège dans la seconde partie l'étude à partir du cas de l'Ile-de-France.

Méthodologie d'identification des sièges des groupes du Fortune Global 500 présents en Ile-de-France :

Nous sommes partis de la base du Fortune Global 500 pour identifier tous les groupes qui le composaient.

Afin de nous donner un maximum de chance d'identifier les établissements sièges représentant ces groupes en IDF, nous avons ensuite recherché dans la base ASTREE du bureau Van Dijk tous les établissements d'Ile-de-France identifiés comme « établissement principal » et dont l'entreprise compte au minimum 10 salariés en France.

Nous avons obtenu 40 458 établissements.

A partir de cette liste de 40 458 établissements, nous avons recherché les noms de chacun des groupes figurant au FG 500 de 2005 afin d'identifier si ces groupes disposaient ou non d'une tête de groupe « corporate » au sein de la région francilienne.

Après vérification nous avons réintégré quelques groupes dont nous savions qu'ils disposent d'un siège en IDF mais qui avaient échappé à ce filtre.

Ce qui au passage souligne que notre méthode n'est bien entendu pas totalement infallible.

Nous avons ainsi identifié 786 établissements principaux dont le nom comportait celui d'un groupes du FG 500 de 2005.

Ces 786 établissements relevaient en fait de 175 groupes, (Par exemple, le groupe EADS compte selon notre liste 16 établissements principaux en IdF).

Nous avons ensuite vérifié l'adresse et le niveau de responsabilité des 175 sièges de ces groupes en commençant par le nom de l'établissement (ex IBM EMEA) mais aussi en ayant recours à l'usage de l'information disponible sur l'entreprises à travers son site et ses rapports annuels. Au cours de cette recherche nous avons aussi identifié le niveau de responsabilité final en Europe (Europe ou EMEA) des groupes.

A cette occasion, nous avons rejeté 3 établissements qui sont apparus ne pas être des sièges mais des bureaux commerciaux.

Nous avons ainsi pu établir une liste de 172 groupes du FG 500 qui disposaient d'un établissement siège « corporate » en IdF et pour la majorité desquels nous étions en mesure de définir le lien hiérarchique avec un siège de niveau supérieur installé éventuellement ailleurs en Europe. Les niveaux de responsabilité et leurs liens hiérarchiques identifiés se décomposent comme suit :

Type de siège du FG500 de 2005 présent en IDF	Nombre
Sièges Corporate Monde incluant le siège Europe	37
Sièges Europe dépendant d'un siège Monde non européen	7
Sièges France ou sub Europe dépendant d'un siège Europe situé dans un autre pays européen	123
Sièges IdF dépendant d'un siège France situé ailleurs en France, lui-même dépendant soit d'un siège Europe situé ailleurs en Europe, soit directement d'un siège monde	2
Sièges France dépendant directement d'un siège Monde situé hors d'Europe	3
Total	172

Ainsi, on peut estimer que ce décompte reflète assez fidèlement, quoique pas nécessairement à 100%, la réalité de la présence des sièges de groupes figurant au FG 500 de 2005.

Annexe III : Les liens de dépendance directe des sièges du FG500 présents en IDF

Type de siège → Dépendance directe ↓	Mond e	EMEA	Europe	Sub-Europe	France	Ile de France	Total	<i>Dont groupes non européens</i>
USA		3	3		2		8	8
Japon			1		1		2	2
Royaume Uni				1	41		42	30
Allemagne					25		25	12
Belgique					14		14	13
Suisse					13		13	5
Pays-Bas					17		17	9
Danemark					1		1	0
Finlande					2		2	0
Irlande					2		2	2
Italie					5		5	1
Suède					2		2	0
France	37					2	39	1
Total	37	3	4	1	125	2	172	82

Source : estimation IAURIF

Bibliographie :

- ARD, Paris Europlace, (mars 2006), « Paris Ile-de-France, une place privilégiée pour l'accueil des activités financières internationales ».
- CASTELLS, M., (1998), *The Information Age, Volume 1 : The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell.
- COFFEY, W., DROLET, R., POLESE, M., (1996), "The intrametropolitan location of high order services: patterns, factors, mobility", *Papers in Regional Science*, 75(3), pp. 293-323.
- Comité consultatif du secteur financier (CCSF), (2006) « Les enjeux économiques et sociaux de l'industrie bancaire ».
- DAMETTE F., BECKOUCHE P., (1990), *La métropole parisienne: système productif et organisation de l'espace*, 2001 Plus, n°20/21
- DAMETTE, F., SCHEIBLING, J., (1995), *La France, permances et mutations*, Paris, Hachette.
- ESPON 1.4.3., 2007, *Study on Urban functions*, 253 p.
- FLORIDA R. , (2005), "The world is spiky", paper in *the Atlantic Monthly* October.
- FRIEDMANN, J, WOLFF, G., (1982) 'World city formation: an agenda for research and action' *International Journal of Urban and Regional Research*, 3, 309-344
- FRIEDMAN, T. (2005): *The World is Flat. A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Strauss and Giroux
- GARREAU, J., (1991), *The edge city : life on a new frontier*, New York, Doubleday.
- GARREAU P., HALBERT L., (2004), « Pour un rayonnement européen des métropoles françaises : la spécialisation économique des villes françaises », DATAR.
- GOLLAIN V. (2002) « Les activités financières en Ile-de-France », projet Gemaca II, IAURIF.
- GRAVIER, J.-F., (1947) *Paris et le désert français*, Paris, Le Portulan.
- HALBERT, L., (2004), The intrametropolitan decentralization of Business Services in the Paris Region: Patterns, Interpretation, Consequences, *Economic Geography*, 80, n°4, pp. 381-405.
- HALL, P., (1965), *Les villes mondiales*, Paris, Hachette, 251 p.
- HALL P., PAIN K. (eds.), (2006), *The Polycentric Metropolis*, London, Earthscan.
- HATEM F. (2006) « Les tendances de l'investissement international en 2005 ».
- KLIER, T., TESTA, W., (2002), "Location Trends of Large Company Headquarters During the 1990s", *Economic Perspectives*, 2nd Quarter, Federal Reserve Bank of Chicago, 12-26.
- KLIER, T., (2002) "Location of Headquarter Growth During the 90s" *FRB Chicago Working Paper*, 2002-19
- LANG, R., (2003), *Edgeless cities. Exploring the elusive metropolis*, Washington, Brookings Institution, 154 p.
- QUINTIN I., (2004) « La géographie financière en Ile-de-France, une explication par les stratégies organisationnelles et de localisation des grands groupes bancaires et d'assurance », mémoire de maîtrise de géographie, Université Paris I UFR de géographie.
- SASSEN, S., (1991), *The Global City: New York, London, Tokyo*, New York, Princetown University Press.
- SASSEN, S., (2001), *La ville globale*, 2^{ème} édition, Princetown University Press
- SHILTON, L., STANLEY, C., (1999), "Spatial Patterns of Headquarters", *Journal Of Real Estate Research*, 17/3, pp.341-364
- STRAUSS-KAHN, V., VIVES, X., (2005), 'Why and Where do Headquarters Move?'. *CEPR Discussion Paper*, 5070. London, Centre for Economic Policy Research.
- TAYLOR, P., (2003), *World city Networks: a global urban analysis*, London, Routledge.
- VELTZ, P., (1996), *Mondialisation, Villes et Territoires. L'économie d'archipel*, Paris, Presses Universitaires de France, 262 p.
- VELTZ, P., (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000 p.

Sites :

www.explore.fr base documentaire qui répertorie l'ensemble des implantations et mouvements d'établissements sur la base d'une veille de la presse locale, nationale généraliste et spécialisée.

www.Choixconcurrentiels.com guide de KPMG sur les coûts de l'entreprise à l'échelle internationale

mission du Sénat sur la notion de centre de décisions :

<http://www.senat.fr/commission/missions/Decisioneconomique/index.html>

Autres sources :

- AGEFI « Annuaire de la finance 2006 »

Liste des personnes rencontrées :

Secteur banque/finance/assurance :

LCL : M. Jean-Luc Duflot, Directeur du projet d'entreprise LCL, directeur du contrôle de gestion, directeur de l'immobilier et de la logistique.

BNP Paribas : M. Jean-Pierre Volmer, Directeur immobilier d'exploitation

Natixis : Hervé Joseph, Directeur immobilier

SCOR : Jean Guitton, Directeur immobilier

MGEN : Gilles Vuillemard, Directeur immobilier

AGF : M. Bertrand Letamendia, Directeur du pôle immobilier

HSBC : M. Michel Grossi, Directeur immobilier d'exploitation

Crédit Agricole immobilier : M. Jean-Pierre Adam, Directeur immobilier d'exploitation

ING Finance : M. Bidé, Directeur immobilier

Industrie automobile :

Renault : M. Pascal Plothegeer, Directeur des programmes immobiliers tertiaires France, direction immobilière.

PSA Peugeot Citroën : M. Jean-Louis Bonnet, Responsable immobilier, direction juridique.

Industrie aéronautique :

Safran : M. Daniel Rambach, Direction stratégie et développement, M. Jean Besse Directeur des relations institutionnelles

Dassault aviation : M. Jean-Claude Poinssot Directeur immobilier

EADS : M. Paul Blin, directeur immobilier, Direction financière groupe

Industrie électronique :

Siemens : M. Maxime Michaux Chef de projets immobilier

Thales : M. Ginot, Responsable immobilier du groupe, M. Delphis, Directeur des relations extérieures et institutionnelles

Alcatel-Lucent : M. Olivier Guyon-Sangnier, Directeur immobilier du groupe

Immobilier :

Bouygues Immobilier : M. François Thellier, Directeur du Développement immobilier d'entreprise

Sefri Cime : M. Jacques Sinizergues, Directeur promoteur immobilier

Nous remercions toutes ces personnes de nous avoir rencontrés et consacré du temps pour nous apporter leur précieux témoignage.