

## Qu'est-ce qui incite les entreprises à transférer leur siège principal à l'étranger?

La Suisse fait partie des pays qui attirent le plus les entreprises lorsqu'elles cherchent un site où s'établir. Les débats politiques sur l'impact que certaines initiatives et propositions peuvent avoir à cet égard sont vifs et parfois même émotionnels. C'est pour cette raison qu'il convient, en premier lieu, de définir les facteurs susceptibles d'inciter des entreprises à déplacer leur siège social à l'étranger.



La situation géographique centrale d'un site dans un espace économique donné a une influence positive sur l'implantation des entreprises. Autre élément important: la facilité d'accès au niveau international, notamment par les vols intercontinentaux. En illustration: Zurich-Oerlikon. Photo: Keystone

Les facteurs qui peuvent pousser des sociétés à transférer leur siège à l'étranger occupent aujourd'hui une place importante dans le débat économique. Si la littérature spécialisée a produit de nombreuses études sur la délocalisation des entreprises ou de certaines de leurs unités de production, fort peu d'analyses empiriques ont porté jusqu'ici sur le transfert des sièges centraux. Les critères ne sont pourtant pas absolument les mêmes.



**Michael Beier**  
Senior Researcher,  
Schweizerisches Institut  
für Entrepreneurship,  
Haute école spécialisée de  
Coire (HTW Coire)



**Prof. Christian Hauser**  
Professeur d'économie  
d'entreprise et de gestion  
internationale, Haute  
école spécialisée de Coire  
(HTW Coire)

### Trois catégories de facteurs

Afin d'identifier les facteurs qui peuvent influencer la localisation d'un siège d'entreprise, le présent article se base sur la littérature spécialisée actuellement disponible. Il met en relief un certain nombre de facteurs qui peuvent être confirmés empiriquement et les rassemble dans un même tableau d'ensemble. Au total, huit études scientifiques ont signalé 42 éléments déterminants pour les décisions de transfert. Elles se sont intéressées aux sièges principaux des entreprises aussi bien qu'à celui de leurs divisions. Il n'existe généralement qu'un seul siège. Certaines sociétés peuvent, néanmoins, en doter chacune de leurs divisions. C'est souvent le cas dans les multinationales. Les facteurs identifiés peuvent être:

- *liés à l'entreprise*: ce sont ses spécificités qui l'incitent à transférer son siège à l'étranger;
- *dissuasifs en fonction du site*: les conditions-cadres locales s'opposent à une décision de transfert;

Tableau 1

## Aperçu des facteurs influençant la délocalisation du siège principal de l'entreprise à l'étranger

| Facteurs liés à l'entreprise   | +/- | Niveau        | N      | Région     | Étude                      |
|--|-----|---------------|--------|------------|----------------------------|
| <b>Structure de l'actionariat</b>  |     |               |        |            |                            |
| Proportion entre actionnaires étrangers et toutes les parts sociales                             | +   | Pays          | 35     | Suède      | Birkinshaw et al. (2006)   |
| Admission (première cotation) auprès d'une Bourse étrangère                                      | +   | Pays          | 35     | Suède      | Birkinshaw et al. (2006)   |
| Proportion entre les cinq premiers actionnaires et toutes les parts sociales (concentration)     | -   | Pays          | 30     | Norvège    | Benito et al. (2011)       |
| Proportion entre le plus gros actionnaire et toutes les parts sociales (concentration)           | -   | Pays          | 35     | Suède      | Birkinshaw et al. (2006)   |
| Proportion entre le pays d'origine comme actionnaire et toutes les parts sociales                | -   | Pays          | 30     | Norvège    | Benito et al. (2011)       |
| <b>Segmentation</b>  |     |               |        |            |                            |
| Nombre de divisions de l'entreprise  | +   | Pays          | 30     | Norvège    | Benito et al. (2011)       |
| Nombre de sièges (de divisions) de l'entreprise  | +   | État fédéral  | 30 566 | États-Unis | Strauss-Kahn, Vives (2009) |
| Sièges régionaux de divisions par rapport aux sièges sociaux internationaux                      | +   | Pays          | 52     | Europe     | Laamanen et al. (2012)     |
| Rapport effectifs de la division / total dans l'entreprise                                       | -   | Pays          | 104    | Suède      | Forsgren et al. (1995)     |
| Conglomérats par rapport à des sociétés peu diversifiées   | -   | Pays          | 30     | Norvège    | Benito et al. (2011)       |
| Orientation vers l'étranger  |     |               |        |            |                            |
| <b>Sociétés étrangères</b>   | +   | État fédéral  | 30 566 | États-Unis | Strauss-Kahn, Vives (2009) |
| Rapport chiffre d'affaires sur les marchés extérieurs / total (pour l'Europe)                    | +   | Pays          | 52     | Europe     | Laamanen et al. (2012)     |
| Proportion de lignes d'activité à l'étranger   | +   | Pays          | 35     | Suède      | Birkinshaw et al. (2006)   |
| Proportion des effectifs de la division à l'étranger   | +   | Pays          | 104    | Suède      | Forsgren et al. (1995)     |
| Proportion des effectifs de l'entreprise globale à l'étranger                                    | -   | Pays          | 104    | Suède      | Forsgren et al. (1995)     |
| <b>Particularités du métier de base</b>  |     |               |        |            |                            |
| Degré d'indépendance entre le siège principal et les unités d'affaires                           | +   | Pays          | 35     | Suède      | Birkinshaw et al. (2006)   |
| Métier de base de l'entreprise: services   | +   | Pays          | 30     | Norvège    | Benito et al. (2011)       |
| <b>Taille</b>  |     |               |        |            |                            |
| Taille de l'entreprise (selon le chiffre d'affaires)   | +   | État fédéral  | 30 566 | États-Unis | Strauss-Kahn, Vives (2009) |
| Taille de l'entreprise (selon les effectifs)   | -   | Pays          | 30     | Norvège    | Benito et al. (2011)       |
| <b>Âge</b>   |     |               |        |            |                            |
| Âge de l'entreprise  | -   | État fédéral  | 30 566 | États-Unis | Strauss-Kahn, Vives (2009) |
| <b>Événements particuliers</b>   |     |               |        |            |                            |
| Après fusions et acquisitions d'entreprises  | +   | État fédéral  | 30 566 | États-Unis | Strauss-Kahn, Vives (2009) |
| <b>Facteurs dissuasifs liés au site</b>  |     |               |        |            |                            |
| <b>Imposition</b>  |     |               |        |            |                            |
| Niveau des impôts sur les sociétés   | +   | Pays          | 52     | Europe     | Laamanen et al. (2012)     |
| Niveau relatif de l'impôt sur les bénéfices rapatriés  | +   | Pays          | 2083   | Monde      | Voget (2011)               |
| Principes de taxation particuliers (CFC)   | +   | Pays          | 2083   | Monde      | Voget (2011)               |
| <b>Capital humain</b>  |     |               |        |            |                            |
| Niveau du taux d'occupation  | +   | Pays          | 52     | Europe     | Laamanen et al. (2012)     |
| Nombre de sièges du même secteur   | -   | État fédéral  | 30 566 | États-Unis | Strauss-Kahn, Vives (2009) |
| <b>Situation géographique</b>  |     |               |        |            |                            |
| Site avec grand aéroport   | -   | État fédéral  | 30 566 | États-Unis | Strauss-Kahn, Vives (2009) |
| <b>Facteurs incitatifs liés au site</b>  |     |               |        |            |                            |
| <b>Ressources humaines</b>   |     |               |        |            |                            |
| Nombre de sièges d'autres sociétés déjà implantés  | +   | Comté         | 4345   | États-Unis | Davis, Henderson (2008)    |
| Nombre de sièges d'autres sociétés déjà implantés  | +   | État fédéral  | 30 566 | États-Unis | Strauss-Kahn, Vives (2009) |
| Variété de compétences disponibles dans le domaine des services aux entreprises                  | +   | Comté         | 4345   | États-Unis | Davis, Henderson (2008)    |
| Rapport employés chargés des services aux entreprises ou financiers / total des effectifs        | +   | État fédéral  | 30 566 | États-Unis | Strauss-Kahn, Vives (2009) |
| Rapport employés du secteur propre / total des effectifs   | +   | État fédéral  | 30 566 | États-Unis | Strauss-Kahn, Vives (2009) |
| <b>Population</b>  |     |               |        |            |                            |
| Nombre d'habitants   | +   | Agglomération | 47     | Europe     | Bel, Fageda (2008)         |
| Revenu par habitant  | +   | Agglomération | 47     | Europe     | Bel, Fageda (2008)         |
| Niveau des salaires auprès des sièges principaux et des prestataires de services aux entreprises | -   | Comté         | 4345   | États-Unis | Davis, Henderson (2008)    |
| Niveau des salaires moyens   | -   | État fédéral  | 30 566 | États-Unis | Strauss-Kahn, Vives (2009) |
| <b>Situation géographique</b>  |     |               |        |            |                            |
| Situation géographique centrale (en Europe)  | +   | Pays          | 52     | Europe     | Laamanen et al. (2012)     |
| Fréquence des vols intercontinentaux   | +   | Agglomération | 47     | Europe     | Bel, Fageda (2008)         |
| Site avec grand aéroport   | +   | État fédéral  | 30 566 | États-Unis | Strauss-Kahn, Vives (2009) |
| <b>Imposition</b>  |     |               |        |            |                            |
| Niveau des impôts sur les sociétés   | -   | État fédéral  | 30 566 | États-Unis | Strauss-Kahn, Vives (2009) |
| Niveau des impôts sur les sociétés   | --  | Pays          | 52     | Europe     | Laamanen et al. (2012)     |
| <b>Climat des affaires</b>   |     |               |        |            |                            |
| Climat des affaires  | +   | Pays          | 35     | Suède      | Birkinshaw et al. (2006)   |

Légende: +/-: effet proportionnel/inversement proportionnel sur le facteur ; N: nombre de cas étudiés.

Source: Beier, Hauser / La Vie économique

- *incitatifs en fonction du site*: les conditions-cadres locales poussent une entreprise à y établir son siège.

Le *tableau 1* distribue les facteurs d'influence entre diverses catégories composées de sous-groupes au contenu homogène. Ces derniers se présentent par ordre décroissant d'influence. Le tableau montre dans quelle mesure l'effet est directement ou inversement proportionnel au facteur considéré. Il décrit également les niveaux de transfert, le nombre de cas étudiés, la région sur laquelle a porté l'enquête et l'étude qui a mis ces influences en évidence.

#### Facteurs liés à l'entreprise

Parmi ces facteurs, les effets associés à la structure de l'actionariat de l'entreprise ont très souvent été démontrés. Ainsi, la probabilité qu'une société délocalise son siège est d'autant plus forte que la proportion de ses propriétaires étrangers est élevée. Le constat est le même lorsqu'une entreprise fait son entrée dans une Bourse étrangère. Cette probabilité diminue lorsque les parts de la société sont aux mains d'un petit nombre de personnes ou quand le pays d'origine en détient aussi, par exemple à travers un fonds d'État.

Un autre groupe important de facteurs se rapporte à la segmentation de l'entreprise et aux prestations du siège social. La tendance à déplacer un siège principal est d'autant plus nette que le nombre de divisions dotées de structures propres est élevé. Globalement, ce sont plutôt ces dernières qui seront déplacées plutôt que l'adresse principale du groupe. Notons que lorsque la division en question regroupe une proportion importante des salariés de l'entreprise, l'éventualité d'un tel déménagement diminue. Il apparaît aussi que les groupes mixtes transfèrent plus rarement leur siège que les entreprises plus faiblement diversifiées.

Comme on pouvait s'y attendre, l'orientation internationale d'une entreprise joue un rôle dans sa décision de déplacer son siège social. Ce sont généralement les firmes étrangères qui tendent le plus à le faire. Le poids du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger et la forte proportion d'activités commerciales qui y sont déployés ont également leur importance. De même, lorsqu'une division a beaucoup de collaborateurs à l'étranger, les entreprises concernées transfèrent plus facilement leur siège principal. En revanche, une société à divisions multiples comptant une forte proportion de travailleurs à l'étranger a plutôt tendance à laisser le siège social des divisions dans le pays d'origine afin que la

direction soit en contact immédiat avec son personnel.

Le métier de base d'une entreprise semble également avoir une influence significative. La probabilité d'un transfert est ainsi plus élevée lorsque le siège principal opère dans une relative indépendance par rapport aux autres unités ou quand il s'agit d'un prestataire de services.

Divers paramètres présentent des effets antinomiques. Les entreprises réalisant d'importants chiffres d'affaires transfèrent plus facilement leur siège à l'étranger que celles qui comptent de nombreux collaborateurs. Cette probabilité diminue, par ailleurs, avec l'âge de la société, mais augmente avec les fusions et les acquisitions.

#### Facteurs dissuasifs liés au site

La probabilité qu'une entreprise déplace son siège dépend d'abord du niveau absolu de la charge fiscale, du taux de prélèvement sur les bénéfices rapatriés de l'étranger, enfin de l'application de règles d'imposition spéciales. Le capital humain disponible sur le site visé joue également un rôle dans ce type de décision. Si le taux d'occupation général y est élevé, l'attrait d'un transfert sera grand, lui aussi. Par contre, si plusieurs sièges principaux de sociétés d'une même branche se trouvent au même endroit, l'intérêt de s'y installer sera plus faible. Un autre facteur est la situation géographique du lieu d'implantation potentiel; les entreprises tendront moins facilement à y transporter leur siège principal si elles se trouvent déjà à proximité d'un grand aéroport.

#### Facteurs incitatifs liés au site

Un facteur incitatif largement reconnu est celui des ressources humaines disponibles sur un site. Les responsables tendent à déplacer leurs sièges centraux à proximité d'autres sièges centraux. La tendance est identique pour les sites dotés de nombreuses compétences répondant aux prestations des entreprises. Sont également privilégiés les emplacements où une forte proportion de la population active travaille dans les services aux entreprises et les services financiers ainsi que dans la branche d'activité de la société intéressée.

D'une manière générale, les entreprises préfèrent transférer leur siège dans les lieux très peuplés où le revenu moyen par habitant est élevé. Elles cherchent, toutefois, à éviter les sites où les salaires et les services aux entreprises sont chers auprès des sièges principaux ou en moyenne générale. Les endroits où les revenus par habitant sont importants sont plutôt associés à une qualité de vie élevée, alors que les salaires des collaborateurs poten-

Encadré 1

#### Conception de l'analyse

Les études retenues ont été sélectionnées selon des critères clairement définis. La recherche systématique d'études fondamentalement exploitables s'est effectuée au moyen de mots-clés thématiques pertinents selon la terminologie normalisée des bases de données *Econbiz* et *EBSCO Host - Business Source Premier*. On a, ensuite, recherché des citations en provenance de ou renvoyant à pareilles études afin, par ce biais, d'élargir le champ des résultats. Enfin, les études retenues pour l'analyse devaient remplir les quatre critères suivants:

- publication dans des revues scientifiques;
- application de méthodes quantitatives statistiques pour révéler des éléments empiriques significatifs;
- examen des incidences sur le déplacement du siège social d'entreprises existantes;
- examen étendu au déplacement du siège social vers l'étranger ou d'un État fédéral (étasunien) à un autre.

L'application de ces critères a fourni une liste de huit études à évaluer. Le présent article énumère tous les facteurs et les regroupe en catégories d'influence pour lesquelles l'une des études examinées a pu mettre en évidence un effet significatif sur le déplacement de sièges sociaux.

tiels et les prix des prestataires de services sont le plus souvent désignés comme des facteurs de coût.

La situation géographique centrale d'un site dans un espace économique donné a aussi une influence positive. Autre élément important: la facilité d'accès au niveau international, notamment par les vols intercontinentaux.

Pour les facteurs incitatifs tout comme pour les facteurs dissuasifs, l'influence de la fiscalité sur les décisions de transfert est facilement démontrable, avec, bien sûr, son effet inverse qui veut que le haut niveau d'imposition des sociétés pratiqué sur un site tend plutôt à retenir une entreprise de s'y établir. Un bon climat général des affaires est, au contraire, un élément incitatif.

### Les spécificités de l'entreprise sont déterminantes pour le choix du site

L'analyse systématique des études empiriques disponibles a permis d'identifier trois catégories de facteurs qui ont un impact certain sur la décision des entreprises de déplacer leur siège social à l'étranger. La moitié des 42 influences décisives recensées concernent les particularités de la société. Les mieux étudiées sont celles qui se rapportent à la structure de l'actionariat, à la segmentation et à l'orientation internationale ainsi qu'au métier de base de l'entreprise. En ce qui concerne les conditions-cadres, l'incidence de six facteurs dissuasifs et de quinze facteurs incitatifs a été établie à ce jour. Le capital humain revêt une importance particulière, tout comme le contexte fiscal et la situation géographique. Les facteurs relevant de ces catégories ont des effets tant incitatifs que dissuasifs.

Les résultats dégagés jusqu'ici suggèrent que les décisions de transfert dépendent au moins autant de facteurs propres à l'entreprise que de facteurs et conditions spécifiques au site. En les interprétant, il faut toutefois tenir compte du fait que les études examinées recourent à des sources très différentes et que certaines d'entre elles n'ont pu évaluer que des données secondaires. En clair, seuls les effets pour lesquels les données appropriées étaient disponibles ont été étudiés. Cela peut entraîner des distorsions entre les hypothèses démontrables en théorie et celles véritablement testées dans le cadre d'études. Une autre réserve doit être émise en ce qui concerne les effets démontrés et leur exploitation. N'ayant pas été testés dans le cadre d'un modèle global, on ne peut pas dire jusqu'à quel point ils se produiront en même temps.

### Approfondir l'analyse

Ce tour d'horizon montre que seules de rares études ont, à ce jour, traité de manière empirique la question des facteurs déclenchant le déplacement d'un siège social à l'étranger. Il apparaît aussi que les thèmes de nombreuses initiatives et interventions politiques n'ont pas encore été examinés, notamment par rapport aux droits des sociétés, de la concurrence et du travail. D'autres observations empiriques doivent être menées en profondeur très rapidement si l'on souhaite aboutir à un débat sérieux concernant l'impact que ces divers dossiers peuvent avoir sur l'attrait de la Suisse en tant que lieu d'implantation de sièges sociaux. ■

Encadré 2

#### Bibliographie

- Bel G. et Fageda X., «Getting There Fast: Globalization, Intercontinental Flights and Location of Headquarters», *Journal of Economic Geography*, 8<sup>e</sup> année, n° 4, 2008, pp. 471–495.
- Benito G. R. G., Lunnan R. et Tomassen S., «Distant Encounters of the Third Kind: Multinational Companies Locating Divisional Headquarters Abroad», *Journal of Management Studies*, 48<sup>e</sup> année, n° 2, 2011, pp. 373–394.
- Birkinshaw J., Braunerhjelm P., Holm U. et Terjesen S., «Why Do Some Multinational Corporations Relocate Their Headquarters Overseas?», *Strategic Management Journal*, 27<sup>e</sup> année, n° 7, 2006, pp. 681–700.
- Davis J. C. et Henderson J. V., «The Agglomeration of Headquarters», *Regional Science and Urban Economics*, 38<sup>e</sup> année, n° 5, 2008, pp. 445–460.
- Forsgren M., Holm U. et Johanson J., «Division Headquarters Go Abroad – A Step in the Internationalization of the Multinational Corporation», *Journal of Management Studies*, 32<sup>e</sup> année, n° 4, 1995, pp. 475–491.
- Laamanen T., Simula T. et Torstila S., «Cross-border Relocations of Headquarters in Europe», *Journal of International Business Studies*, 43<sup>e</sup> année, n° 2, 2012, pp. 187–210.
- Strauss-Kahn V. et Vives X., «Why and Where do Headquarters Move?», *Regional Science and Urban Economics*, 39<sup>e</sup> année, n° 2, 2009, pp. 168–186.
- Voget J., «Relocation of Headquarters and International Taxation», *Journal of Public Economics*, 95<sup>e</sup> année, n° 9–10, 2011, pp. 1067–1081.