



L'attractivité de la France pour les centres de décision des entreprises

Les notes du conseil d'analyse économique, n° 30, avril 2016

Dans un monde ouvert, la localisation des sièges sociaux et plus généralement des centres de décision fait l'objet d'une vive concurrence entre les États, plus encore que pour d'autres segments de l'activité productive. Il s'agit en effet d'activités à forte valeur ajoutée, dont on espère des effets d'entraînement importants pour l'économie locale et la demande de services qualifiés (conseil, audit, services bancaires).

Les centres de décision sont difficiles à identifier dans les données. Cette *Note* s'appuie sur un critère clair et sur une base de données bien renseignée en termes d'adresses et de structure actionnariale pour dresser un constat sur la localisation de centres de décision détenus par des groupes étrangers dans quinze pays d'Europe, dont la France. Sur trente ans, on constate une érosion nette de la part la France au profit de l'Allemagne et de la Belgique. En pondérant par la taille, le Royaume-Uni et les Pays-Bas apparaissent comme les géants de l'Europe. En France, les centres de décision de groupes étrangers sont de plus petite taille et sont concentrés en Île-de-France. Il semble cependant que la performance déclinante de la France et de la métropole parisienne s'explique davantage par des spécialisations sectorielles moins dynamiques que par un déficit d'attractivité « pure », enjeu des politiques publiques. L'analyse économétrique met en avant la qualité des infrastructures aéroportuaires, l'abondance de diplômés du supérieur, la taille de la région, la qualité de la gouvernance, un

taux marginal supérieur de l'impôt sur le revenu pas trop élevé et une certaine stabilité fiscale comme des éléments déterminants des décisions de localisation.

Dans la concurrence entre métropoles, nous pensons que l'Île-de-France dispose encore de nombreux atouts. Localement, il convient de préserver et d'améliorer le *hub* de Roissy-Charles de Gaulle (et son accessibilité depuis Paris), d'investir dans quelques universités pour les hisser à un niveau réellement mondial et de développer l'offre d'accueil d'enfants non francophones dans les lycées internationaux. Au niveau national, atténuer l'incertitude fiscale, développer la culture du conseil fiscal aux entreprises et engager une coordination avec nos partenaires européens sur l'imposition des hauts revenus ne peuvent jouer que positivement. Une attention doit être portée à l'impôt sur le bénéfice des sociétés, qui joue peu en raison des règles adoptées par la France en matière de territorialité mais pourrait devenir crucial à l'avenir (*cf.* projet de directive européenne ATAP), ainsi qu'aux prix de l'immobilier de bureaux. Ces recommandations ne sont cependant pas spécifiques à l'objectif d'implantation de centres de décision en France. Elles bénéficieront à l'activité des entreprises françaises tout autant qu'à l'attraction de nouveaux centres de décision qui ne doit pas passer par l'extension de dispositifs dérogatoires.

Cette note est publiée sous la responsabilité des auteurs et n'engage que ceux-ci.

^a ENS Cachan, École d'économie de Paris (PSE) et CEPIL.

^b Aix-Marseille School of Economics et EHESS, membre du CAE.

Selon la définition de Business France, on appelle « centre de décision » une « structure interne à l'entreprise dont le dirigeant et les équipes participent aux prises de décisions stratégiques, engageant l'avenir de toute ou d'une partie de l'entreprise, notamment en matière d'investissement et d'emploi »¹. Ces centres de décision peuvent appartenir à un groupe français ou étranger. En 2015, plus d'une décision d'investissement sur cinq² de groupe étranger sur le sol français a concerné des centres de décision. Le sujet est donc loin d'être anecdotique. Pourtant, peu de travaux se sont intéressés à l'attractivité de la France dans ce domaine³. Les rapports existants s'appuient le plus souvent sur des enquêtes plutôt que sur des chiffres véritables d'implantations⁴. Dans cette *Note*, nous analysons en détail la position relative de la France et plus particulièrement de l'Île-de-France en Europe, à partir de données internationales d'implantations couvrant la période 1980-2012. Puis, nous identifions les facteurs d'attractivité « pure » des régions : transports, enseignement supérieur, qualité des institutions, modération de la fiscalité et de l'incertitude fiscale. Enfin, nous formulons une série de recommandations en lien direct avec ce travail empirique original.

Attirer des sièges sociaux ou des centres de décision ?

Les révélations récurrentes relatives aux dispositifs de « double non-taxation » des géants du numérique, et plus généralement des activités à forte composante immatérielle, ont mis en lumière l'impact clé de la fiscalité sur la localisation des sièges sociaux mondiaux ou régionaux des entreprises multinationales⁵. Retenir voire attirer des sièges constitue, pour les États, un enjeu avant tout fiscal : il s'agit à la fois de préserver l'assiette de l'impôt sur les sociétés (IS) et de limiter les distorsions de concurrence entre les entreprises qui ont les moyens de délocaliser leurs profits et les autres. L'enjeu en termes d'emploi est cependant modeste lorsque ces sièges ne sont pas en même temps des « centres de décision » selon la définition donnée plus haut. Si de nombreux sièges sociaux sont aussi des centres de décisions, ce n'est pas systématique et, à l'inverse, de nombreux centres

de décision (comme Airbus à Toulouse) ne sont pas des sièges sociaux (voir encadré 1).

La localisation de centres de décision produit des effets d'entraînement importants *via* les marchés de services aux entreprises (services juridiques et financiers, comptabilité, médias, marketing, publicité) qui sont à haute valeur ajoutée. La localisation de nombreux cadres dirigeants, donc de personnes susceptibles de participer à des conseils d'administration, densifie également le réseau informationnel de la place. Enfin, un centre de décision verse des salaires élevés dans l'écosystème local, stimulant de ce fait l'économie locale et notamment les services à la personne (culture, sport, éducation, santé, transport). Selon Moretti (2010), un emploi hautement qualifié supplémentaire entraînerait en moyenne la création de 2,5 emplois locaux⁶.

À l'inverse, la localisation de centres de décision dans une ville peut engendrer des coûts pour les entreprises et les ménages qui y résident déjà. Citons le renchérissement du foncier ou les coûts de congestion liés à la saturation des transports ou des services publics. Dans les deux cas, les habitants réclameront des augmentations de salaires compensatoires, renchérissant le coût du travail pour les entreprises déjà en place.

Avec un taux d'IS maximum de 38 % en 2015, et malgré la baisse annoncée dans le cadre du Pacte de responsabilité⁷, la France se trouve par construction en position défensive en matière de localisation des sièges sociaux. Abaisser radicalement la fiscalité des entreprises pour attirer de sièges entraînerait un manque à gagner important dans la mesure où cet allègement toucherait aussi toutes les entreprises déjà en place, pour des gains limités en termes d'activité et d'emploi.

Dans le cas des centres de décision, les décisions de localisation dépendent d'un ensemble beaucoup plus large de facteurs (voir *infra*). Il nous semble donc à la fois plus réaliste et plus porteur, pour un pays comme la France, de chercher à attirer des centres de décision plutôt que simplement des sièges sociaux. C'est pourquoi nous nous concentrons sur les centres de décision, sachant naturellement que les deux concepts ne sont pas disjoints.

Nous remercions Aurélien Eyquem, conseiller scientifique, Paul Berenberg-Gossler et Marie Garcia pour leur aide très précieuse. Nous remercions également Bernard Bacci, Clément Carbonnier, Lionel Fontagné, Alice Keogh, Augustin Landier, Marc Lhermitte, Thierry Mayer, Sylvie Montout et Denis Zervudacki pour leurs suggestions et remarques.

¹ Business France, Rapport 2015, p. 27.

² 207 sur un total de 962, cf. Business France, *op. cit.*

³ Une exception notable est le rapport au Sénat par Christian Gaudin en 2007, cf. Gaudin C. (2007) : « La notion de centre de décision économique et les conséquences qui s'attachent, en ce domaine, à l'attractivité du territoire national », *Rapport d'Information du Sénat*, n° 347.

⁴ Voir, par exemple, le *Baromètre annuel EY* sur l'attractivité de la France ainsi que les nombreux classements internationaux comme le rapport *Doing Business* de la Banque mondiale. Business France propose une lecture analytique des différents classements existants son *Livre blanc de l'attractivité de la France : Pour se repérer entre réalités et perceptions. Classements économiques internationaux 2014*.

⁵ Des avancées importantes ont été réalisées récemment dans le domaine de la coopération fiscale internationale *via*, en particulier, l'initiative BEPS de l'OCDE (*Base Erosion and Profit Shifting*) qui demandent encore à être mise en œuvre rapidement.

⁶ Moretti E. (2010) : « Local Multipliers », *American Economic Review Papers and Proceedings*, n° 100, pp. 1-7.

⁷ Suppression en 2016 de la contribution exceptionnelle, puis baisse progressive, à partir de 2017, du taux normal d'imposition de 33,3 à 28 % en 2020.

1. Identifier les centres de décision

Un centre de décision se définit comme le lieu où sont localisées les fonctions stratégiques (direction financière, marketing, communication, R&D, etc.). Ce lieu est souvent distinct de l'adresse officielle du groupe (le siège social). Néanmoins il est souvent compliqué d'objectiver complètement les critères permettant de bien définir les centres de décision^a.

Nous nous appuyons ici sur la base de données Amadeus compilée par le Bureau Van Dijk pour la période 1980-2012. Cette base, régulièrement utilisée par les chercheurs en France et à l'étranger, offre une très bonne couverture des pays européens, à l'exception de l'Allemagne et de la Belgique pour lesquelles les données sont plus lacunaires. Ces différences de qualité de la couverture selon les pays sont une invitation à concentrer notre analyse sur les évolutions au cours du temps plus que sur les niveaux observés en 2012. Nous retenons ici uniquement les centres de décision détenus par des groupes étrangers.

La définition adoptée pour l'étude économétrique combine un critère actionnarial (le fait de détenir des filiales) et un critère de consolidation comptable (le fait de pouvoir présenter des comptes consolidés). Ainsi, une localisation à finalité fiscale *via* une holding ne sera pas nor-

malement comptabilisée comme centre de décision mais comme siège social. Le critère d'identification considéré est donc plus économique et stratégique que fiscal. Ce filtre conduit très souvent à retenir plusieurs centres de décision pour un même groupe sur le territoire européen. L'exemple d'Airbus est éclairant. L'unité du groupe affichant le plus gros chiffre d'affaires (61 milliards d'euros en 2012) se situe à Leyde (Pays-Bas), mais cette entité compte un nombre très faible d'emplois (3). En revanche, Airbus SAS et Airbus Operations, situés à Blagnac et Toulouse et comptant respectivement 28 et 10 milliards de revenus opérationnels, totalisent près de 26 000 emplois. Dans sa communication officielle, l'entreprise Airbus considère elle-même son unité de Blagnac comme son siège opérationnel.

Nous retenons au total 285 736 centres de décision présents en 2012 dont nous connaissons la localisation (pays et région), le nom et la nationalité de la tête de groupe, la date de création, le secteur d'activité NACE à quatre chiffres ainsi que des données comptables pour 2012 sur l'actif total et des données très parcellaires sur les effectifs, le chiffre d'affaires net et la valeur ajoutée. Les données sur l'actif étant les mieux renseignées (à plus de 95 %), c'est sur cette dimension que nous évaluons la taille des unités.

^a Le Rapport d'information du Sénat n° 347 souligne la difficulté à identifier cet objet : « Nulle part on ne trouvera, dans le présent rapport, de définition systématique de la notion de centre de décision ou d'énumération exhaustive des critères permettant de caractériser la nationalité d'une entreprise » (p. 14), cf. Gaudin C. (2007) : « La notion de centre de décision économique et les conséquences qui s'attachent, en ce domaine, à l'attractivité du territoire national », *Rapport d'Information du Sénat*, n° 347.

Où se localisent les centres de décision ?

La localisation d'un centre de décision est le résultat du choix conjoint d'une entreprise (qui optimise sa stratégie) et de ses cadres de haut niveau (qui rejoindront la nouvelle implantation). Les entreprises comparent les coûts et les avantages de chaque localisation. Du côté des coûts figurent essentiellement le coût du travail des cadres de haut niveau, la fiscalité, le coût de l'immobilier de bureaux. Du côté des avantages, on trouve la qualité de l'écosystème local en matière de services aux entreprises mais aussi de réseaux de décideurs, la disponibilité de main d'œuvre très qualifiée, la qualité des réseaux de transports locaux, nationaux et internationaux.

Comme les entreprises, les cadres sont sensibles au coût de l'immobilier et à la fiscalité. Mais ils prennent aussi en consi-

dération l'agrément de la ville, la possibilité pour le conjoint de trouver un travail équivalent à celui qu'il quitte, la qualité des écoles pour les enfants.

Afin de quantifier l'impact de ces différents éléments, nous nous appuyons sur une analyse empirique originale réalisée à partir des données individuelles d'entreprises, en nous concentrant sur les centres de décision détenus par une tête de groupe étrangère (encadré 1)^b.

La France recule au profit de l'Allemagne

Le tableau 1 indique la part des six premiers pays d'accueil européens pour les centres de décision de groupes étrangers en 1980, 1996 et 2012, en nombre et en taille (mesurée par l'actif total en 2012)^c. Le tableau révèle une grande concentration dans quatre pays : Allemagne, Belgique, France et le Royaume-

^b Éliminer les centres détenus par une tête de groupe nationale permet notamment de neutraliser le fait que les grandes puissances économiques, qui possèdent de grands groupes nationaux, tendent plus naturellement à installer des centres de décision dans leur propre pays. Si toutefois ces grands groupes ont un siège social à l'étranger, ce dernier sera considéré comme l'actionnaire étranger des centres de décision considérés (voir le cas d'Airbus, cf. encadré 1).

^c Pour 1980 (et 1996), il s'agit du nombre cumulé de centres de décision créés avant 1981 (ou 1997) et toujours présents car reportés dans la base en 2012. Ne figurent donc pas les centres de décision présents en 1980 (ou 1996) mais disparus depuis lors (ou rachetés par un groupe national). À l'inverse, peuvent figurer en 1980 (ou 1996) des centres de décisions qui étaient à l'époque détenus par des groupes nationaux mais qui ont ensuite été rachetés par des groupes étrangers.

1. Les principaux pays d'accueil des centres de décision en Europe

	1980		1996		2012	
En % du nombre total ^a (rang entre parenthèses)						
Allemagne	14,9	(4)	16,1	(4)	19,0	(1)
Belgique	17,0	(3)	17,3	(3)	17,9	(2)
Royaume-Uni	19,3	(2)	19,8	(1)	17,9	(3)
France	20,5	(1)	18,5	(2)	16,8	(4)
Espagne	11,1	(5)	12,0	(5)	11,9	(5)
Autriche	4,7	(6)	4,7	(6)	5,6	(6)
Pays-Bas	2,9	(8)	2,3	(9)	2,2	(9)
En % pondéré par la taille de l'actif en 2012 ^b (rang entre parenthèses)						
Royaume-Uni	36,1	(1)	38,3	(1)	34,2	(1)
Pays-Bas	4,6	(6)	6,0	(6)	18,6	(2)
Belgique	14,1	(2)	17,9	(2)	13,3	(3)
Allemagne	9,8	(5)	9,0	(5)	8,6	(4)
Espagne	12,6	(3)	9,9	(4)	7,9	(5)
France	12,4	(4)	10,2	(3)	7,2	(6)

Notes : ^a En 1996, l'Allemagne accueillait 16,1% des centres de décision implantés en Europe ; ^b En 2012, le Royaume-Uni accueillait 34,2% de l'actif total des centres de décision implantés en Europe.

Source : Calcul des auteurs à partir de la base Amadeus.

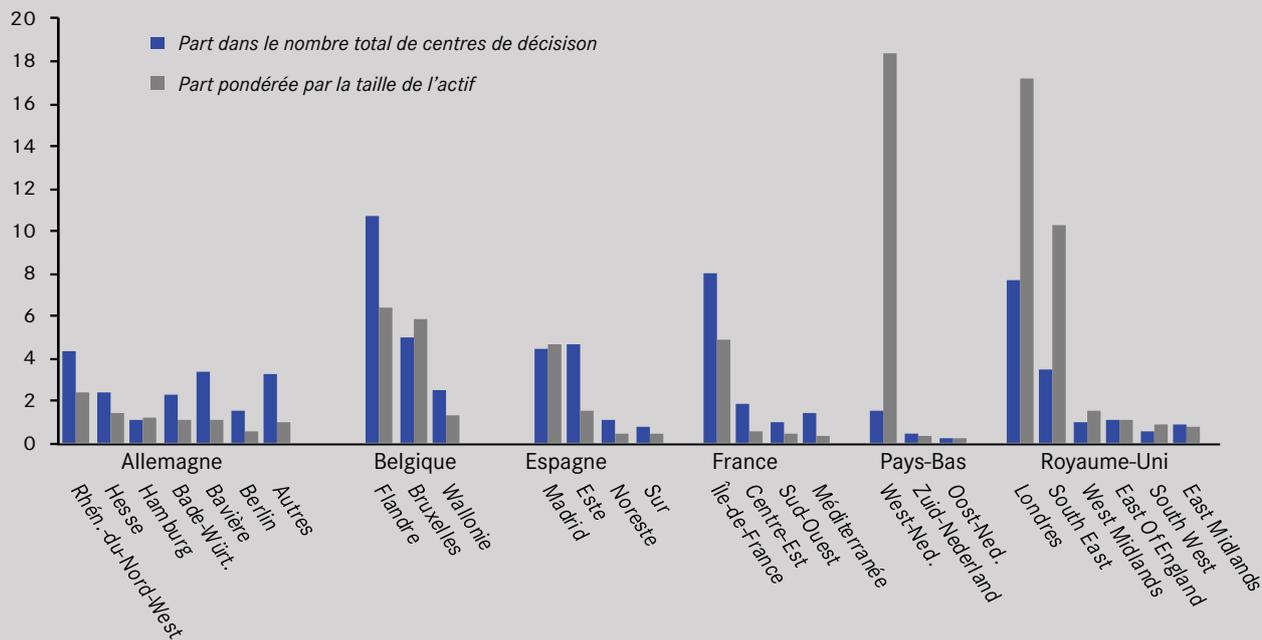
Uni, qui représentent à eux seuls près de 72% des localisations en 2012¹⁰. Entre 1980 et 2012, la France recule de la 1^{re} à la 4^e place, tandis que l'Allemagne passe de la 4^e place à la 1^{re}.

Lorsqu'on prend en compte la taille des centres de décision, le Royaume-Uni est clairement premier sur toute la période. La France n'est que 6^e en 2012, en net recul par rapport à 1980, tandis que les Pays-Bas grimpent de la 6^e place en 1980 à la 2^e en 2012¹¹.

Des centres de décision concentrés en Île-de-France

Le graphique 1 décline la répartition des centres de décision par région européenne en 2012. La région de Londres concentre près de 8% du nombre total de centres de décision détenus par des étrangers et plus de 18% en pondérant par l'actif (28% si l'on cumule Londres et la région « South East »). L'Île-de-France est légèrement devant pour le nombre de centre mais loin derrière (moins de 5%) lorsque l'on pondère par l'actif : Paris attire de nombreux centres mais de taille relativement modeste¹². La Flandre et Bruxelles-Capitale concentrent à elles deux 16% des centres de décision et 12% de l'actif¹³. La région ouest des Pays-Bas (qui inclut Amsterdam, Rotterdam et La Haye) attire moins de centres (environ 2%) mais ceux-ci représentent une part très importante de l'actif (19%).

1. Part de principales régions d'accueil des centres de décision en Europe en 2012, en %



Source : Calcul des auteurs à partir de la base Amadeus.

¹⁰ Encore cette concentration est-elle sous-estimée du fait d'une couverture moins bonne des données pour l'Allemagne et la Belgique (voir encadré 1).

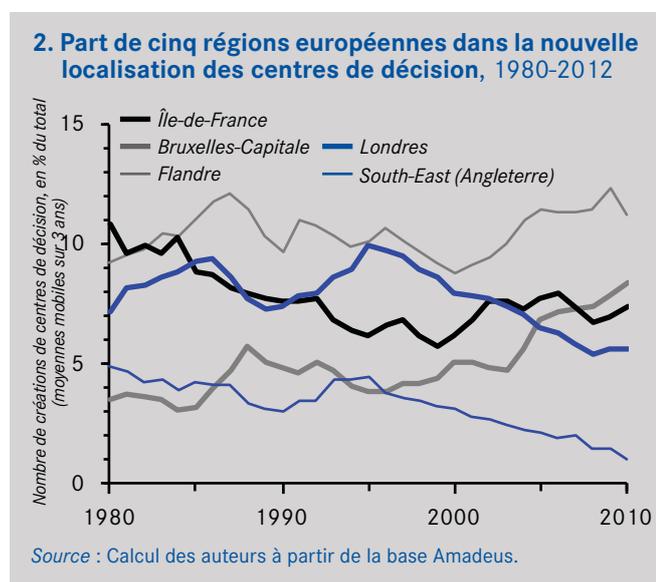
¹¹ La multiplication par 4 de la part des Pays-Bas suggère que malgré notre vigilance à traquer des vrais centres de décision et non des boîtes aux lettres, une partie des centres de décision n'ont qu'une raison d'être juridique et fiscale (fiscalité sur les holdings pour les Pays-Bas).

¹² Pour un panorama des grands établissements parisiens en 2011, voir Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Paris (2011) : *Les grands établissements parisiens : état des lieux et perspectives d'évolution*, Rapport, mars. Ce rapport inclut cependant les centres de décision purement nationaux, qui sont exclus de l'analyse produite dans cette Note.

¹³ La région Bruxelles-Capitale étant à la fois petite en superficie et enclavée dans la Flandre, il est délicat de séparer totalement l'attractivité de ces deux régions.

Deux modèles apparaissent clairement : un modèle concentré au Royaume-Uni, en France, aux Pays-Bas et en Espagne ; et le modèle dispersé en Allemagne et d'une certaine manière en Belgique, ce dernier pays étant très performant relativement à sa taille avec un poids équivalent de Bruxelles et de la Flandre.

En termes de décisions d'implantation, la position relative de l'Île-de-France s'est lentement érodée jusqu'au milieu des années 1990, avant de se stabiliser (graphique 2). Londres et la région « South East » ont connu l'évolution inverse : stabilité jusqu'au milieu des années 1990, puis recul rapide. La Flandre maintient sa part à un niveau élevé sur toute la période. La région Bruxelles-Capitale, enfin, voit sa part augmenter lorsque celle de Londres décline. Cette évolution contraire entre Londres et Bruxelles ainsi que la stabilisation de l'Île-de-France coïncident avec la mise en place de l'euro.



Constat 1. La France recule en termes de localisation des centres de décision et elle attire des centres de plus petite taille que d'autres pays (Royaume-Uni ou Pays-Bas). Les centres sont concentrés en Île-de-France.

Les États-Unis restent le premier investisseur en France

Les principaux pays détenant des centres de décision en France sont clairement des pays développés, au premier rang desquels les États-Unis (15 % des centres étrangers établis en France, 22 % de l'actif). L'Allemagne et le Luxembourg sont également très présents en nombre de centres, tandis que si l'on prend en compte la taille, la Suisse passe devant l'Allemagne, elle-même au même niveau que les Pays-Bas.

Les grands pays émergents sont loin derrière dans ce classement. La Chine, premier investisseur émergent, arrive en 17^e position en pourcentage de l'actif. De fait, la France est loin d'être la destination privilégiée des pays émergents en

Europe. Hors considération de langue (Brésil au Portugal, Mexique en Espagne), ces derniers préfèrent l'Allemagne et surtout le Royaume-Uni (tableau 2).

2. Part de chaque pays d'accueil dans les centres de décision détenus par des pays non européens en Europe, en 2012

Pays d'origine	Pays d'accueil	En % du nombre total des centres	Rang	En % de l'actif	Rang
Brésil	France	13,7	3	3,0	6
	Portugal	23,5	1	11,1	4
	Pays-Bas	2,0	8	43,1	1
Chine	France	13,7	2	15,9	2
	Allemagne	39,8	1	7,1	4
	Royaume-Uni	13,7	2	55,8	1
Inde	France	8,9	5	1,4	5
	Royaume-Uni	32,4	1	80,7	1
Japon	France	15,5	3	8,0	4
	Allemagne	23,8	1	18,6	2
	Royaume-Uni	21,0	2	36,4	1
Mexique	France	16,7	2	1,7	4
	Espagne	44,4	1	61,5	1
Qatar	France	23,5	2	3,3	2
	Royaume-Uni	52,9	1	93,7	1
Russie	France	7,3	5	19,7	3
	Allemagne	47,7	1	33,8	1
États-Unis	France	15,4	3	4,1	5
	Royaume-Uni	32,4	1	35,4	2
	Pays-Bas	3,3	6	42,0	1

Lecture : Par exemple, en 2012, 13,7% des centres de décision brésiliens en Europe étaient implantés en France.
Source : Calcul des auteurs à partir de la base Amadeus.

Constat 2. Les principaux pays détenteurs de centres de décision localisés en France restent des pays avancés. Les pays émergents localisent leurs grands groupes principalement au Royaume-Uni.

Les déterminants de la localisation des centres de décision

La localisation des centres de décision fait rarement l'objet de travaux quantitatifs, notamment du fait des difficultés de mesure évoquées plus haut. La littérature existante mentionne toutefois la qualité du réseau de transport (notamment aérien et ferroviaire), les forces d'agglomération liée à l'écosystème local, la fiscalité et le prix de l'immobilier comme des facteurs importants pour la localisation des centres de décision (voir encadré 2).

Nous procédons ici en deux temps. Tout d'abord, nous cherchons à isoler, au sein des évolutions de « parts de marché » des différentes régions européennes dans les implantations de nouveaux centres (graphique 2), ce qui relève spécifiquement de l'attractivité de la région. Puis nous tentons d'expliquer cette attractivité régionale « pure » par les facteurs usuellement avancés par la littérature.

L'attractivité « pure » des régions européennes

Le recul, puis la stabilité de l'Île-de-France comme région d'accueil des centres de décision appartenant à des groupes étrangers ne signifie pas nécessairement que la région parisienne a spécifiquement reculé puis stagné en termes d'attractivité. La spécialisation sectorielle de la région (notamment l'importance du commerce de gros) et l'origine traditionnelle des investissements étrangers (États-Unis et pays européens plutôt que pays émergents) pourraient expliquer la moindre performance de l'Île-de-France. Naturellement, il est souhaitable pour une région de se positionner sur des secteurs en expansion et de nouer des partenariats stratégiques avec des investisseurs dynamiques. Décomposer l'évolution des « parts de marché » pour isoler ce qui a trait à l'attractivité « pure » d'une région est néanmoins important car c'est à ce niveau que les politiques publiques peuvent avoir un effet.

La décomposition réalisée s'appuie sur une succession d'« effets fixes » qui chacun isolent l'une des dimensions des évolutions de parts de marché (encadré 3). Cette méthode permet de distinguer ce qui relève de l'attractivité relative « pure » d'une région, de ce qui relève d'évolutions « propres » au pays d'origine, au secteur d'activité concerné, ou à la relation bilatérale entre le pays d'origine et le pays de destination. Le graphique 3 présente les résultats pour quatre des cinq régions du graphique 2. Du fait de la méthode employée, ce graphique doit être lu en évolutions et non en niveaux, ces derniers dépendant de facteurs invariants dans le temps qui ne sont pas représentés sur le graphique.

Alors que le graphique 2 montre un recul net de l'Île-de-France jusqu'au milieu des années 1990, le graphique 3 indique une attractivité « pure » de la région stable au cours de cette période, puis en hausse (de manière erratique) à

2. Les résultats de la littérature

Selon Defever (2006)^a, les centres de décision ne suivent pas nécessairement les unités fonctionnelles (production, commercialisation), et inversement. Toutefois, l'option « hors sol » pour le siège social ou pour les centres de décision augmente les coûts de communication entre les unités stratégiques et les unités de production, avec des problèmes de supervision. C'est là que les facilités de transport deviennent clé. Bel et Fageda (2008)^b montrent, par exemple, que la qualité des infrastructures aéroportuaires, et en particulier l'intensité des vols directs liant une métropole aux autres grandes métropoles, est un facteur positif de localisation. Dans un article récent, Charnoz, Lelarge et Trevien (2016)^c montrent par ailleurs que l'extension du réseau TGV facilite le déplacement des décideurs (et donc, de l'information) entre centres de décision et filiales. Si l'on combine ces différents résultats, la qualité des réseaux de transport apparaît comme un élément clé d'attractivité de la métropole pour l'implantation des centres de décision.

La littérature en économie géographique mentionne plusieurs forces d'agglomération expliquant la concentration géographique des centres de décision dans un petit nombre de métropoles, liées à la taille du marché et au partage plus facile de l'information. Davis et Henderson

(2008), Henderson et Ono (2008) et Strauss-Kahn et Vives (2009) montrent que la possibilité d'échanger des informations affecte positivement les décisions de localisation des centres de décision des entreprises américaines^d. Lovely *et al.* (2005)^e montrent que ces effets sont plus marqués pour les entreprises exportant sur des marchés pour lesquels l'acquisition d'informations est particulièrement difficile du fait, par exemple, de leur éloignement.

Les coûts de congestion, la fiscalité sur les bénéfices et sur les revenus du travail jouent quant à eux négativement sur les choix de localisation des centres de décision, qui sont des activités intensives en main d'œuvre qualifiée, sensibles au niveau mais aussi à la progressivité des barèmes d'imposition, voir Strauss-Kahn et Vives (2009) et Egger *et al.* (2013)^f.

Le coût du travail et les prix de l'immobilier devraient aussi jouer négativement sur l'attraction des centres. Cependant, ces deux variables sont largement endogènes à l'attractivité : plus une métropole est attractive, plus le travail qualifié et le foncier y sont chers. De fait, la relation économétrique entre coût du travail ou de l'immobilier et localisation des entreprises est généralement fragile^g.

^a Defever F. (2006) : « Functional Fragmentation and the Location of Multinational Firms in the Enlarged Europe », *Regional Science and Urban Economics*, vol. 36, n° 5, pp. 658-677.

^b Bel G. et X. Fageda (2008) : « Getting There Fast: Globalization, Intercontinental Flights and Location of Headquarters », *Journal of Economic Geography*, vol. 8, n° 4, pp. 471-495.

^c Charnoz P., C. Lelarge et C. Trevien (2016) : « Communication Costs and the Internal Organization of Multi-Plant Businesses: Evidence from the Impact of the French High-Speed Rail », *Document de Travail de l'INSEE, Direction des Études et Synthèses Économiques*, n° G 2016/02, janvier.

^d Davis J. et J.V. Henderson (2008) : « The Agglomeration of Headquarters », *Regional Science and Urban Economics*, vol. 38, n° 5, pp. 445-460. Henderson J.V., et Y. Ono (2008) : « Where do Manufacturing Firms Locate Their Headquarters? », *Journal of Urban Economics*, vol. 63, n° 2, pp. 431-450. Strauss-Kahn V. et X. Vives (2009) : « Why and Where do Headquarters Move? », *Regional Science and Urban Economics*, vol. 39, n° 2, pp. 168-186.

^e Lovely M., S. Rosenthal et S. Sharma (2005) : « Information, Agglomeration, and the Headquarters of US Exporters », *Regional Science and Urban Economics*, vol. 35, n° 2, pp. 167-191.

^f Egger P., D. Radulescu et N. Strecker (2013) : « Effective Labor Taxation and the International Location of Headquarters », *International Tax and Public Finance*, vol. 20, n° 4, pp. 631-652.

^g Voir, par exemple, Head K. et T. Mayer (2004) : « Market Potential and the Location of Japanese Firms in the European Union », *The Review of Economics and Statistics*, vol. 86, n° 4, pp.959-972. Roback (1981) utilise les données de salaires et de loyers pour 98 villes américaines pour calculer des indices d'attractivité pour chacune d'elles. Le coût du travail est donc bien à la fois un frein à l'attractivité et un signe d'attractivité. Voir Roback J. (1981) : « Wages, Rents, and the Quality of Life », *Journal of Political Economy*, vol. 90, n° 6, pp. 1257-78.

3. Évolutions de « parts de marché »

Les données individuelles sont ici agrégées sur cinq dimensions : le pays d'origine o (tête de groupe située dans un pays autre que le pays de destination), le pays d'implantation du centre d , la région d'implantation r , le secteur k , l'année t . L'échantillon se compose de 78 pays d'origine, 15 pays d'implantation, 55 régions d'implantation, 351 secteurs et 33 années, soit un panel non cylindré comportant 31 788 observations chacune représentant un nombre de décisions d'implantation noté N_{odrkt} . Le but de l'exercice est de décomposer ce nombre entre ce qui est spécifique à la relation bilatérale entre le pays d'origine et le pays d'implantation (comme le fait de parler la même langue ou d'avoir une frontière commune), ce qui relève d'évolutions observées dans le pays d'origine (comme l'ouverture financière, ou bien une crise économique), ce qui a trait à l'évolution du secteur considéré (secteur en expansion ou en déclin) et, enfin, ce qui relève de l'attractivité « pure » de la région au cours du temps. La décomposition est la suivante :

$$N_{odrkt} = \mu_{od} + \mu_{ot} + \mu_{kt} + \mu_{rt} + \varepsilon_{odrkt}$$

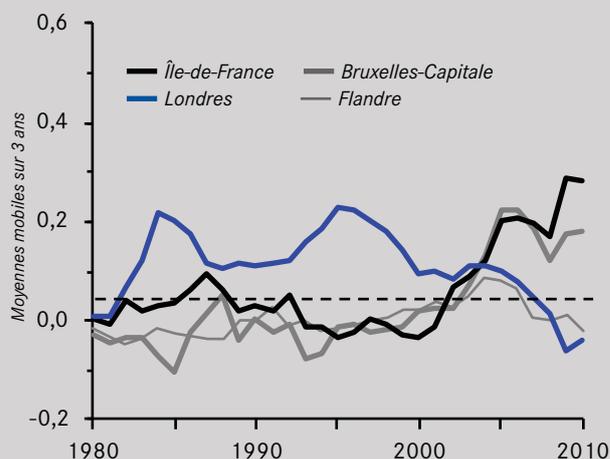
où chaque terme μ est un effet fixe dans les dimensions indiquées en indice, et ε_{odrkt} est le résidu de l'équation (partie non expliquée du nombre de centres de décision).

L'attractivité « pure » de la région au cours du temps est donc mesurée par l'effet fixe μ_{rt} . Cet effet fixe fait référence à des évolutions nationales (comme le PIB ou la fiscalité) et régionales (comme les infrastructures de transport). La moyenne des effets fixes μ_{rt} étant nulle par construction, chaque effet fixe μ_{rt} nous renseigne sur l'évolution de l'attractivité relative de la région par rapport à la moyenne de toutes les régions. Cette méthode permet de prendre en compte tous les éléments qui concourent à l'évolution relative de l'attractivité d'une région, même lorsqu'ils ne sont pas observables. Elle ne nous renseigne pas sur le niveau absolu d'attractivité d'une région une année donnée car ce niveau absolu dépend aussi des effets fixes μ_{od} qui caractérisent l'importance du lien entre chaque pays d'origine et le pays de destination en moyenne sur toute la période 1980-2012.

partir de 2000. Il en découle que la perte de « part de marché » de l'Île-de-France observée sur le graphique 2 provient d'un effet de structure : la région est mal positionnée durant cette période en termes de pays d'origine des investissements étrangers et surtout de secteurs d'activité¹⁴. En revanche, l'attractivité « pure » de la région, qui tient à des

facteurs nationaux et locaux, ne s'érode pas ; elle augmente même dans les années 2000. Bruxelles-Capitale connaît la même évolution positive en fin de période, tandis que les positions de Londres et de la Flandre tendent à s'éroder.

3. Évolution de l'attractivité relative « pure » de quatre régions d'accueil



Source : Calcul des auteurs (cf. encadré 3).

Les déterminants de l'attractivité « pure »

Pour préciser les facteurs déterminant l'attractivité de l'Île-de-France par rapport aux régions concurrentes, nous relient maintenant le nombre d'implantations de centres de décision à un ensemble de facteurs propres au pays ou à la région de destination, les autres éléments susceptibles d'influencer la localisation étant pris en compte à l'aide d'effets fixes (encadré 4).

Nous limitons ici la comparaison entre l'Île-de-France, Londres et Bruxelles qui sont les trois régions les plus proches concurrentes pour l'attraction des centres de décision. L'Allemagne est forte de manière agrégée mais du fait de sa dispersion et de son plus grand éloignement de la région francilienne, la concurrence est moins frontale. Les résultats indiquent un effet positif et significatif des infrastructures de transport aérien. Si, sur la période considérée, l'Île-de-France est la région européenne la mieux positionnée en termes de trafic derrière Londres, le nombre de destinations desservies recule¹⁵. De fait, quatre aéroports font office de portes de l'Europe : Heathrow, Francfort, Paris CDG et Amsterdam-Schiphol. Il est important pour Paris de ne pas perdre de terrain par rapport aux trois autres.

¹⁴ Les secteurs plus présents que la moyenne en région Île-de-France (énergie, hôtellerie-restauration) sont des secteurs moins dynamiques que les secteurs plus présents que la moyenne à Bruxelles ou à Londres (holdings, conseil, promotion immobilière), voir Berenberg-Gossler P., A. Eyquem et F. Toubal (2016) « Les centres de décision en France : une analyse comparée », *Focus du CAE*, n° 13, à paraître.

¹⁵ Les aéroports londoniens ont transporté 142 millions de passagers en 2014, contre 92 millions pour les aéroports parisiens. Le nombre annuel total de vols opérés depuis Paris CDG en 2014 (435 000) est en retrait derrière Londres Heathrow (468 000) et Francfort (441 000), et juste devant Amsterdam (427 000). Le réseau recule de 1,1 % en 2014, celui d'Amsterdam progresse de 2,8 %. Bruxelles est loin derrière avec 202 destinations. Cf. Eurostat : http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Air_transport_statistics

4. Les facteurs explicatifs de l'attractivité « pure »

Nous régressons ici le nombre d'implantations de centres de décision appartenant à un pays d'origine o , implantés dans un pays d , une région r , dans un secteur k et à une date t , N_{odrkt} sur des variables explicatives spécifiques au pays d et à la région au cours du temps t . Les facteurs spécifiques au pays d'origine, au secteur et à la relation bilatérale od restent captés par des effets fixes, comme dans l'encadré 3.

Les variables retenues au niveau des régions sont les suivantes^a :

- les infrastructures de transport aérien : indice Air_{rt} classant les régions par nombre de passagers transportés dans l'année. Une infrastructure aéroportuaire de meilleure qualité est considérée comme fortement corrélée au nombre de passagers transitant par celle-ci ;
- le capital humain au niveau de la région : Edu_{rt} est le pourcentage de la population régionale ayant un diplôme d'études supérieures ;
- la taille de la région, mesurée par le logarithme de sa population POP_{rt} .

Les variables relatives aux pays d'implantation des centres de décision sont les suivantes^b :

- le taux nominal d'impôt sur les sociétés (IS_{dt}) ;
- le taux marginal supérieur d'impôt sur le revenu (IR_{dt}) ;
- la part des cotisations sociales dans le PIB (CSS_{dt}) ;
- la qualité de la gouvernance : moyenne de l'indice QoG (*Quality of Government Institute*) sur la corruption, l'ordre public et la bureaucratie (QoG_{dt}) (un indicateur élevé signale une bonne gouvernance) ;
- un indice de prix de l'immobilier résidentiel (IM_{dt}) comme variable proxy des prix de l'immobilier de bureau.

Comme indiqué plus haut, la liste des variables explicatives est complétée avec des effets fixes ot , kt et od .

^a Cf. *Statistiques et indicateurs régionaux de l'OCDE*, données disponibles sur www.oecd.org/fr/gov/politique-regionale/statistiquesetindicateursregionaux.htm

^b Les données fiscales et sociales proviennent de la plate-forme en ligne de l'OCDE cf. <https://data.oecd.org/fr/>. L'indicateur de la qualité du gouvernement est tiré de Teorell J., S. Kumlin, S. Dahlberg, S. Holmberg, B. Rothstein, A. Khomenko et R. Svensson (2016) : *The Quality of Government OECD Dataset*, University of Gothenburg, *The Quality of Government Institute*, 16 janvier, disponible sur <http://qog.pol.gu.se/data/datadownloads/qogoeccdta>

La rareté des données régionales nous oblige à limiter l'échantillon à la période 1999-2012. L'échantillon d'estimation est composé de 72 pays d'origine, 12 pays de destination et 60 régions. Il comprend 11 463 observations. Les résultats sont décrits par l'équation suivante, où les termes entre parenthèses désignent les statistiques de Student et div_{odrkt} représente l'ensemble des effets fixes ainsi que le résidu :

$$N_{odrkt} = 0,001 Air_{dt} + 0,124 Edu_{rt} + 0,035 \ln Pop_{rt} + 0,003 IS_{dt} \\ (3,96) \quad (2,36) \quad (1,97) \quad (0,77) \\ - 0,894 IR_{dt} + 0,012 CSS_{dt} + 0,305 \ln QoG_{dt} \\ (-2,42) \quad (1,15) \quad (1,80) \\ - 0,001 IM_{dt} + div_{odrkt} \\ (-1,09)$$

Le taux d'IS, les cotisations sociales et le prix de l'immobilier n'ont pas d'impact significatif sur le nombre de centres de décision. En revanche, l'impact positif des infrastructures aéroportuaires, du niveau d'éducation, de la qualité de la gouvernance, de la taille du marché et l'impact négatif du taux supérieur de l'impôt sur le revenu sont d'autant plus remarquables que toutes les autres dimensions de l'attractivité – et en particulier l'attractivité relative des différents pays en moyenne sur toute la période d'étude – sont pris en compte par les effets fixes (sectoriels, bilatéraux et pays d'origine). Notons toutefois que les coefficients estimés ne peuvent pas être complètement interprétés comme des relations de causalité, dans la mesure où les variables explicatives peuvent être en partie endogènes (par exemple, le trafic aérien).

La part des diplômés du supérieur dans la population régionale a également un effet positif sur l'attractivité. Sur ce critère, l'Île-de-France se classe nettement derrière Londres (- 26 %) et au même niveau que Bruxelles. La taille du marché, mesurée par la population, a également un effet positif. La population d'Île-de-France est supérieure de 45 % à celle de Londres et de 57 % à la population combinée de Bruxelles et de la Flandre, mais est inférieure de 30 % à l'ensemble Londres et South East.

Les résultats relatifs à la fiscalité sont instructifs. D'un côté, le taux d'IS n'a pas d'effet significatif sur l'implantation des centres de décisions, ce qui ne serait probablement pas le cas pour les sièges sociaux. De l'autre, le taux supérieur d'IR a un effet significativement négatif. Sur ce critère, la France est évidemment moins bien placée, même si l'écart

n'est pas considérable par rapport au Royaume-Uni (9 %) et surtout la Belgique (1 %) en 2016¹⁶. Si le poids des cotisations sociales ne semble pas affecter significativement le nombre de centres de décision, des estimations complémentaires montrent que leur variabilité (ainsi que celle d'autres variables fiscales) a un effet négatif et significatif. L'instabilité fiscale tend donc à réduire le nombre d'implantations de centres de décision. Ceci est également cohérent avec l'impact significatif de la qualité de la gouvernance, la France étant classée derrière le Royaume-Uni et la Belgique.

Enfin, le prix de l'immobilier a un impact négatif mais peu significatif, ce qui n'est pas très surprenant car un prix élevé est aussi le signe d'une forte attractivité (voir encadré 2). Par ailleurs, l'indice de prix retenu – celui de l'immobilier résidentiel – n'est

¹⁶ Pour la France, le taux marginal supérieur inclut la CSG et le CRDS.

pas nécessairement le mieux adapté pour mesurer l'attractivité des métropoles en matière de centres de décision (voir *infra*)¹⁷.

Attirer et retenir les centres de décision

Les enseignements de la littérature et des estimations économétriques présentées plus haut sont clairs : les entreprises localisent leurs centres de décision en fonction de la taille de la région, des infrastructures aéroportuaires, de la disponibilité de main d'œuvre qualifiée, de la qualité de la gouvernance publique, des avantages liés à la présence d'autres centres de décision et d'une fiscalité modérée sur les hauts revenus.

Si la concurrence pour être la tête de réseau en Europe du capitalisme anglo-saxon a naturellement été gagnée par Londres (et Dublin), une seconde bataille semble plus ouverte : devenir la capitale économique de la zone euro. L'Allemagne, la Belgique et les Pays-Bas ont de bons atouts. L'Allemagne, qui de par sa masse, pourrait s'imposer facilement, présente l'inconvénient d'une dispersion de ses pôles liée à sa structure fédérale. Bruxelles est un concurrent important dans le long terme mais la taille de la ville est encore relativement petite. L'Île-de-France a toutes ses chances à condition de ne pas les gâcher.

L'objectif ne doit pas être d'attirer des centres de décision de l'étranger, mais avant tout d'améliorer le climat des affaires en France. Les entreprises françaises en bénéficieront autant que les centres de décision d'origine étrangère. De ce point de vue, les efforts en matière de simplification sont les bienvenus, de même que la concurrence accrue dans le domaine des services juridiques, comptables et notariaux (de nature à faire baisser les prix de ces services). Nous nous concentrons dans un premier temps sur la fiscalité, qui est un thème récurrent des débats sur l'attractivité.

La fiscalité

L'impôt sur les sociétés

Le taux d'IS n'est pas un déterminant important des implantations de centres de décision. Cela ne signifie pas cependant que les règles d'imputation de cet impôt soient neutres. En matière de territorialité, la France applique aux groupes le régime de l'exemption : les filiales à l'étranger de centres de décision situés en France voient leurs bénéfices imposés

dans le pays d'accueil, hormis une quote-part pour frais et charges égale à 5 % du dividende versé par la fille à la mère. Ce régime est favorable à l'accueil de centres de décision en dépit du taux d'IS élevé pratiqué en France. Si le taux de l'IS ne favorise pas l'implantation de centres de production en France, en revanche les principes en matière de territorialité permettent la projection de groupes vers l'étranger à partir de la France.

Toutefois, l'influence de l'imposition des sociétés sur l'attractivité des centres de décision pourrait croître substantiellement avec la mise en œuvre de la directive *Anti-Avoidance Tax Package* (ATAP)¹⁸. Certes, en réduisant les possibilités de déduction des intérêts d'emprunt ou de délocalisation des bénéficiaires *via* les redevances pour brevets, ATAP est susceptible de rétablir une certaine justice fiscale entre entreprises de tailles différentes et de favoriser ainsi le renouvellement du tissu productif.

Cependant, la fin de l'exonération des bénéficiaires des filiales situées dans des pays hors Union européenne où le taux d'IS est inférieur à 40 % du taux légal appliqué dans l'État membre de la maison mère renforcera inévitablement la concurrence fiscale interne à l'Union européenne, ce qui est contraire à l'efficacité économique¹⁹. Une solution nettement préférable serait de comparer le taux d'IS dans le pays hors Union européenne à un taux unique pour l'ensemble des États membres, à savoir la moyenne des taux dans l'Union européenne.

Recommandation 1. Ne pas faire de l'attraction de centres de décision étrangers le critère majeur des décisions concernant l'IS mais suivre attentivement ses évolutions, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de l'ATAP.

L'impôt sur le revenu des personnes physiques

Si le taux de l'IS ne paraît pas avoir d'impact direct sur la localisation des centres de décision, le taux marginal supérieur de l'IR a bien un effet significativement négatif. La France en a pris conscience depuis 2003, date de mise en place du régime fiscal des « impatriés ». Ce dispositif permet à un salarié antérieurement résident fiscal à l'étranger de voir sa prime d'expatriation exonérée d'impôt sur le revenu et son assujettissement à l'Impôt sur la fortune (ISF) limité aux biens situés en France, le tout pour une durée de cinq ans²⁰.

¹⁷ Des données comparables sur l'immobilier de bureaux ne sont pas disponibles sur base régionale. D'autres déterminants, comme la qualité de l'écosystème local, n'ont pas pu être intégrés dans cette estimation par manque de données comparables entre pays.

¹⁸ Présenté par la Commission européenne le 28 janvier 2016, le texte contient un « paquet » de mesures visant à apporter une réponse mieux coordonnée de l'Union européenne à l'égard des pratiques fiscales agressives des entreprises, à travers notamment des limites apportées à la déductibilité des intérêts d'emprunts et à l'exonération de l'impôt sur le bénéfice des filiales.

¹⁹ Prenons le cas d'un groupe ayant des activités dans un pays hors Union européenne où le taux d'IS est 12 %. Le taux d'IS sur les bénéfices de la filiale (rapatriés au centre de décision en Union européenne) sera de 12 % si l'IS de l'État membre de l'entreprise mère est inférieur à 30 % (soit 0,12/0,4) mais égal au taux légal d'IS du pays membre de l'entreprise mère si ce dernier dépasse 30 %. Ainsi, une différence de deux points d'IS (29 % contre 31 %) conduirait à une différence de taux d'imposition des revenus de la filiale de 19 points (12 % contre 31 %).

²⁰ Les revenus de capitaux mobiliers sont également exonérés à hauteur de 50 %.



Il est certes justifié que les impatriés, qui subissent des coûts élevés en termes de changement de localisation, bénéficient pendant quelques années d'une fiscalité allégée. Toutefois, s'engager dans une course au moins-disant fiscal dans ce domaine risquerait de mettre à mal les principes d'équité verticale (entre ménages d'un niveau de revenu différent) et horizontale (entre ménages aisés selon qu'ils sont ou non impatriés). De plus, ce jeu ne peut que mener à des mesures similaires dans d'autres pays et finalement à un équilibre de concurrence fiscale où les ménages mobiles les plus qualifiés, par ailleurs gagnants de l'intégration européenne et de la mondialisation, échappent à l'impôt. La concurrence fiscale agressive en matière de taux supérieur d'impôt sur le revenu ne s'est pas encore déclenchée comme pour l'IS. Il n'est donc pas trop tard pour entamer des discussions aboutissant à une concertation poussée en Europe sur cette question.

Recommandation 2. Ne pas étendre la durée du régime des impatriés. Enclencher une concertation avec nos partenaires européens sur l'imposition des hauts revenus pour préserver l'équité fiscale entre contribuables européens.

Du contrôle fiscal au conseil fiscal

L'incertitude fiscale est un frein à la localisation des centres de décision. À cette incertitude s'ajoute un coût de mise en conformité que la Commission européenne a évalué à environ 2 % du total payé au titre de l'IS pour les grandes entreprises de l'Union européenne²¹. Réduire l'incertitude et accompagner les entreprises dans leur mise en conformité apporterait ainsi un avantage en termes d'attractivité.

Au Royaume-Uni, l'administration fiscale fournit des services aux entreprises, dans le cadre d'une véritable stratégie favorable à l'implantation des entreprises étrangères. Cette stratégie se traduit par la désignation d'un interlocuteur unique (*tax inspector*), qui clarifie en temps réel les problèmes fiscaux auxquels sont confrontées les entreprises, et par la fourniture de renseignements sur la fiscalité applicable à une transaction ou un événement.

Afin d'attirer des nouvelles entreprises, l'administration met par ailleurs à disposition une équipe spécifique pour les entreprises étrangères multinationales souhaitant s'implanter au Royaume-Uni. Ce service confirme par écrit l'application des lois fiscales liées à une transaction ou événement spécifique et garantit une réponse complète dans les 28 jours suivant le dépôt d'un dossier.

En France, des efforts importants ont été accomplis pour améliorer les relations entre les entreprises et l'administration fiscale, avec notamment l'extension du rescrit et la non-rétroactivité fiscale. Il reste cependant des freins à lever du point de vue des entreprises, celles-ci déplorant le formalisme lourd des procédures, des délais de réponse peu compatibles avec la vie des affaires et nourrissant la crainte que la procédure de rescrit conduise *in fine* à un contrôle fiscal²². L'expérimentation de la « Relation de confiance » lancée en 2013, projet visant à sécuriser en temps réel les entreprises sur des positions fiscales ne pouvant être remises en cause ultérieurement, est un nouveau pas en avant. Les entreprises participant à cette expérimentation (de tailles variées et sur base volontaire) disposent d'une garantie de confidentialité des informations communiquées à l'administration fiscale, y compris par rapport aux services de contrôle. Elles bénéficient d'une validation informelle de leurs comptes dans les six mois suivant leur clôture, avec à la clé un engagement formel de l'administration, si plus aucun point ne soulève d'objection, de ne pas déclencher de contrôle ultérieur²³. Il importe d'achever cette expérimentation et d'en tirer toutes les conclusions nécessaires, en s'inspirant également des retours d'expérience des différents pays de l'OCDE.

Recommandation 3. Développer la culture du conseil aux entreprises au sein de l'administration fiscale afin de les aider à comprendre les règles du jeu, en s'appuyant notamment sur un premier bilan, rendu public, des expérimentations « relation de confiance ».

Améliorer l'attractivité de Paris et de l'Île-de-France

Compte tenu de la très forte concentration des centres de décision sur l'Île-de-France, la politique d'attraction des centres de décision s'adresse spécifiquement à cette région²⁴.

La plate-forme aéroportuaire de Paris

De nombreuses études soulignent l'importance du transport aérien pour les centres de décision. À cet égard, la bonne position de l'Île-de-France ne doit pas conduire à l'inaction, pour trois raisons. Premièrement, la compagnie nationale connaît des difficultés de fonctionnement et pourrait réduire sa couverture, notamment en termes de lignes intercontinentales directes. En tant qu'actionnaire, l'État peut jouer un rôle pour orienter la stratégie de la compagnie et préserver ces lignes. Deuxièmement, l'aéroport Charles De

²¹ Ce coût est lié en particulier aux différences de législation fiscale entre les pays d'implantation des filiales. Voir Commission européenne (2011) : *Impact Assessment Accompanying the Document Proposal for a Council Directive on a Common System of Financial Transaction Tax and Amending Directive 2008/7/EC*, septembre.

²² Cf. Cour des comptes (2012) : *Les relations avec l'administration fiscale*, Rapport thématique.

²³ Cf. www.economie.gouv.fr/files/dp_relation_de_confiance_avec_administration_fiscale_0.pdf

²⁴ À ce stade, rien n'indique qu'une autre métropole régionale puisse attirer de nombreux centres de décision. Les aéroports lyonnais et marseillais sont classés respectivement 56^e et 58^e en Europe pour le trafic passager.

Gaulle (CDG) est mal classé en termes de services au passager. Un classement réalisé à partir de sondages d'usagers place l'aéroport de Roissy en 33^e position au niveau mondial quand Heathrow se classe 8^e (Munich 3^e, Amsterdam 13^e)²⁵. Les principaux reproches adressés à l'aéroport international parisien ont trait à sa distance au centre-ville (23 km), à l'absence dans le même temps de liaison ferroviaire rapide²⁶ et aux encombrements sur l'autoroute d'accès en taxi. Dans le cadre du projet Grand Paris, une liaison express est désormais prévue, mais il faudra attendre au mieux 2023. La réalisation d'une liaison rapide Roissy-Paris devrait être considérée comme un investissement national prioritaire. En attendant, des remèdes temporaires devraient être trouvés.

Recommandation 4. Renforcer les points forts de l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle en préservant les lignes internationales directes. Améliorer les modalités de liaison avec la capitale.

Les lycées internationaux

Le nombre de lycées à section internationale est limité à Paris. Il existe certes des écoles privées mais les frais de scolarité sont élevés (de 6 000 à 15 000 euros par année scolaire). Il nous semble qu'à Paris intra-muros, il existe un déficit d'établissements publics à section internationale. Un examen plus complet révèle que l'Île-de-France dispose de 10 081 places en comptant les lycées privés comme publics ainsi que les sections internationales, soit 0,08 % de la population totale de l'Île-de-France. En comparaison, Londres propose 16 702 places, soit un ratio de 0,20 % et Bruxelles presque 25 000 places, soit 2,08 % de la population de la métropole belge. Le déficit linguistique intrinsèque de Paris par rapport à Londres ne semble donc pas compensé comme il est à Bruxelles²⁷. Les établissements purement internationaux tels que le Lycée International de Saint-Germain-en-Laye sont saturés. Offrir un plus grand nombre de places dans ces sections internationales, voire ouvrir de nouveaux lycées internationaux, ne pourrait que favoriser l'accueil de cadres de haut niveau étrangers et donc l'implantation de centres de décision.

Recommandation 5. Augmenter significativement le nombre de lycées internationaux et/ou de places en sections internationales disponibles en région parisienne.

Des universités d'envergure mondiale

Comme les lycées internationaux, les universités participent à l'attractivité d'une région pour les cadres étrangers. Mais elles participent aussi au rayonnement de la cité, et sont un élément d'attractivité non seulement dans le domaine de la R&D, mais aussi d'une manière plus générale pour les centres de décision (disponibilité de jeunes diplômés, coopérations possibles avec des professeurs de droit, de finance, de géopolitique...). Enfin, des universités puissantes développent des réseaux d'anciens élèves (les *alumni*) qui promeuvent la région à l'étranger et sont eux-mêmes susceptibles plus que d'autres de revenir travailler en Île-de-France.

Compte tenu à la fois de l'effet positif de l'enseignement supérieur identifié dans nos régressions et de l'importance plus générale d'avoir des universités de premier plan mondial, nous pensons qu'investir massivement dans un ou deux grands pôles universitaires de la région parisienne serait de nature à favoriser l'attraction de nouveaux centres de décision. Le programme des investissements d'avenir est notable avec plus de 47 milliards d'euros de dotations au total, mais les universités parisiennes ont accumulé du retard au cours des années 1990 et 2000²⁸. L'émergence de grands ensembles mutualisés comme le pôle de Saclay ou Paris sciences et lettres (PSL) vont dans la bonne direction même si des efforts restent à faire.

Recommandation 6. Investir dans un ou deux grands pôles universitaires parisiens pour en faire des universités visibles et reconnues mondialement.

Coût de l'immobilier d'entreprise et du travail qualifié

Même si l'impact des coûts de l'immobilier et du travail qualifié sont difficiles à mettre en évidence car ces deux variables sont aussi des mesures de l'attractivité, il est raisonnable de penser qu'à attractivité donnée, une hausse de ces deux coûts nuit à l'implantation de nouveaux centres de décision.

Immobilier

En l'absence de données complètement fiables sur les prix de l'immobilier non résidentiel (en particulier les bureaux), il n'a pas été possible de tester directement les effets de cette

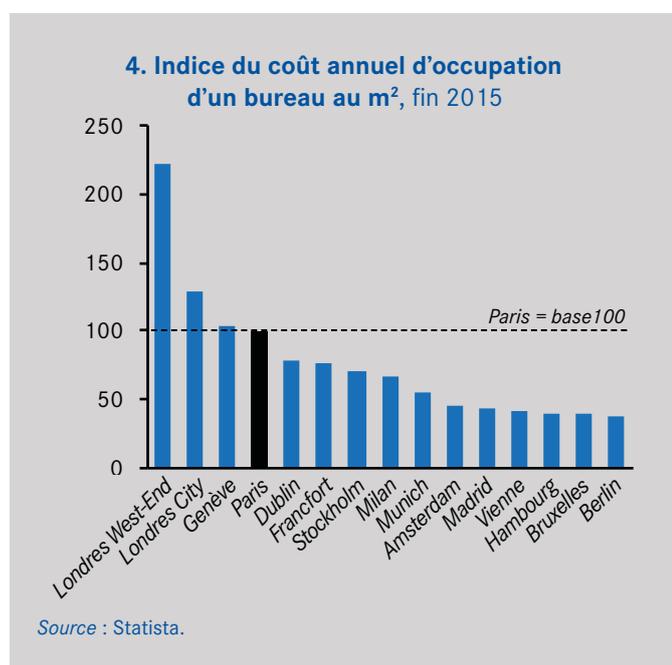
²⁵ Pour le détail du classement de 2016, voir www.worldairportawards.com/awards/world_airport_rating.html. Un classement réalisé en 2013 par les correspondants à l'étranger du quotidien *Le Figaro* corrobore cette conclusion en plaçant CDG à la 9^e position mondiale quand Heathrow figurait à la 3^e place, voir www.air-journal.fr/2013-03-14-les-10-meilleurs-aeroports-du-monde-selon-le-figaro-569255.html. La plupart des classements disponibles ne placent pas Roissy-CDG parmi les meilleurs aéroports européens.

²⁶ Le temps de parcours minimal entre Heathrow et Londres est de 20 minutes contre 45 pour le trajet entre Roissy et Paris.

²⁷ Du fait de l'usage généralisé de l'anglais dans les entreprises multinationales.

²⁸ Cytermann (2010) indique que les universités de la région Ile-de-France ont été les oubliées du programme Universités 2000 à l'exception des Universités nouvelles. Le plan U3M devait permettre une remise à niveau mais cet effort doit encore être poursuivi. Cytermann J-R. (2000) « Les universités d'Île-de-France : bilan et perspectives d'évolution », *Les Annales des Mines*, février. Disponible sur www.anales.org/ri/2000/ri03-2000/cytermann43-48.pdf

variable sur l'attractivité. Cependant les quelques données disponibles montrent que Paris se trouve en position intermédiaire en la matière : moins cher que Londres, au même niveau que Genève mais nettement plus onéreux que les grandes villes allemandes (Munich, Hambourg, Berlin et même Francfort) et presque trois fois plus cher que Bruxelles (voir graphique 4). L'évolution des loyers de bureaux est donc bien à surveiller afin de ne pas pénaliser l'attractivité dans une région où le prix des bureaux au m² a fortement augmenté depuis 2009, particulièrement dans Paris²⁹. Les taux de vacance des bureaux, relativement élevés à La Défense et dans le « Croissant ouest », sont également à surveiller, avec à la clé une fiscalité plus incitative pour contrer des politiques de rétention de bureaux vacants. Dans un premier temps, nous suggérons la construction d'un indice public de prix d'immobilier de bureau à l'instar de l'indice Notaire-INSEE pour l'immobilier résidentiel.



Travail qualifié

La littérature indique que les salaires et les prix de l'immobilier tendent à refléter les gains liés à l'agglomération des activités économiques (voir encadré 2). Cependant, des salaires élevés peuvent aussi se révéler dissuasifs au-delà d'un certain niveau. L'ambiguïté des effets des hauts salaires nous a conduits à ne pas retenir cette variable dans les estimations économétriques.

En France, les cadres de direction reçoivent un salaire brut en moyenne inférieur à ce que l'on observe dans d'autres pays européens, notamment les Pays-Bas et l'Allemagne. Certes, le coin fiscal et social est beaucoup plus important en France à ces niveaux de salaires. La comparaison des coûts du travail montre toutefois que cela ne suffit pas à renverser les classements : le coût des cadres de direction reste inférieur en France par rapport à l'Allemagne et à peu près au même niveau qu'aux Pays-Bas³⁰. Pour ce qui est de l'organisation du marché du travail, il faut noter que le dispositif de rupture conventionnelle du CDI introduit en 2008 a rendu *de facto* le licenciement relativement flexible pour les travailleurs qualifiés³¹. Il ne semble donc pas que le coût du travail ou la rigidité du marché du travail soient des éléments véritablement négatifs en France pour la localisation des centres de décision, fortement consommateurs de cadres de direction.

Les quelques recommandations émises dans cette *Note* ne sont pas spécifiques aux centres de décision de groupes étrangers. Toutes recèlent également des implications positives pour les groupes français et plus généralement l'activité économique du pays. ●

²⁹ Voir Haut Conseil de Stabilité Financière (HCSF) (2016) : *Analyse du marché de l'immobilier commercial*. Disponible sur www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/hcsf/HCSF_-_Note_de_synthese_-_Immobilier_commercial_francais.pdf

³⁰ Keogh A. (2015) : « Les salaires des cadres de direction en Europe », *Focus du CAE*, n° 9, novembre.

³¹ UNÉDIC (2015) : « Qui sont les allocataires indemnisés par l'assurance chômage en 2014 », *Éclairages, Études et Analyses*, n° 12, juin. Signoretto C. (2015) : « Quel bilan de l'usage de la rupture conventionnelle depuis sa création ? », *Le 4 Pages du CEE (Centre d'études pour l'emploi)*, n° 121, mai.