

Mario Polèse

**La souveraineté et les emplois de
siège social au Québec : éléments
d'analyse et de réflexion**

**Cet avis commandé par la Commission n'a pas fait l'objet d'une présentation aux commissaires
par l'auteur**

1. *Sièges sociaux : il y en a de tous les genres*

D'entrée de jeu, soulignons que le terme de «siège social» désigne une entité (ou lieu de travail, si l'on préfère) dont l'ampleur et les contours peuvent beaucoup varier d'un cas à l'autre. Dans certains, le siège social se limitera à une adresse, avec à peine quelques employés; l'entreprise décidera de maintenir un tel «siège social» pour des raisons d'histoire (le lieu de fondation), d'image, ou encore pour des raisons fiscales bien que cette dernière raison soit moins importante qu'on ne le pense souvent. À l'autre pôle, le siège social peut constituer le véritable lieu de décision et de pouvoir de l'entreprise, avec tout son personnel de gestion centrale (planification, finances, services juridiques...) en plus d'autres divisions connexes : R & D, marketing, publicité, etc. Le lieu du siège social sera alors le lieu de résidence du PDG et des cadres supérieurs.

Le poids du siège social dans l'entreprise dépendra surtout de la dispersion géographique de ses activités et de sa philosophie de gestion. Selon les circonstances et les choix de l'entreprise, la gestion sera plus ou moins centralisée ou éclatée. Entre les deux pôles (siège social symbolique/siège social unique centralisé), il existe une gamme quasi infinie de possibilités, sans oublier les sièges sociaux «intermédiaires», c'est-à-dire les sièges sociaux de divisions ou filiales, les sièges sociaux régionaux, ou encore les autres bureaux de l'entreprise. Comme secteur d'activité économique, il s'agit toujours de désigner des établissements dont la fonction principale est la gestion (au sens le plus large du terme) des actifs et des activités de l'entreprise.

2. *La localisation du siège principal : une question de contrôle*

Pour ce qui est de la localisation du siège principal (en haut du sommet de l'entreprise), elle sera presque toujours déterminée par le lieu d'origine de l'actionnaire principal (ou des actionnaires principaux) ou, dans les cas où la propriété est très dispersée, par les cadres supérieurs qui contrôlent effectivement l'entreprise. Ce dernier cas n'est pas très fréquent; au Canada, Alcan et BCE (Bell Canada Entreprises) en sont des exemples. De fait, les sièges sociaux (principaux) ne sont pas très mobiles. En vertu de ce que je vais appeler le principe de l'origine géo-culturelle, le siège social principal ne sortira jamais, sauf dans des cas rarissimes, de l'espace «national» dont il est originaire, à condition que le même groupe «national» en conserve le contrôle. Une entreprise française n'établira jamais son siège social international ailleurs qu'en France; il en va de même pour des entreprises sous contrôle coréen, allemand, etc. Le même raisonnement s'applique à des entreprises sous contrôle québécois (francophone).

La mobilité des sièges sociaux principaux se limite à l'espace géo-culturel auquel ils appartiennent. Les entreprises américaines sont mobiles à l'intérieur des États-Unis, les entreprises françaises à l'intérieur de la France, etc. Le cas canadien est exceptionnel puisqu'il comporte deux espaces géo-culturels qui, de surcroît, sont devenus de plus en plus «distincts». La francisation du Québec est un phénomène récent. Il y a à peine une génération le Québec appartenait encore, à plusieurs égards, à l'espace géo-culturel «canadien»; si bien qu'une

entreprise sous contrôle anglo-canadien, et dont le siège social était à Montréal, n'avait pas le sentiment d'être localisée en dehors de son espace géo-culturel naturel. Mais les temps ont changé. Lorsque nous parlons de la possibilité de perdre des sièges sociaux principaux, cette possibilité se limite par définition aux entreprises qui ne sont pas sous contrôle franco-québécois. À moins d'un tremblement de terre, les sièges sociaux sous contrôle franco-québécois ne sont pas «à risque»¹. Cependant, cela ne veut pas dire que certains emplois de siège social n'y sont pas à risque; nous y reviendrons.

3. Les autres emplois de type siège social

Pour les autres emplois de type siège social au Québec, il s'agit toujours de sièges «intermédiaires», à savoir, le siège social canadien d'une entreprise sous contrôle étranger (dont le siège social principal se trouve donc ailleurs), le siège régional (pour le Québec) d'entreprises sous contrôle anglo-canadien ou étranger, ou encore d'autres emplois sis au Québec pour gérer des actifs ici même s'ils ne sont pas formellement classés dans des établissements de type siège social. Sauf pour le premier cas, l'importance de l'emploi de type siège social au Québec dépendra de l'importance des actifs à gérer ici, mais aussi de la philosophie de gestion de l'entreprise, des coûts de communication (avec la filiale québécoise) et des considérations propres au type de produit ou service.

Finalement, peut également entrer en jeu l'obligation (ou non) d'être incorporée au Québec pour y gérer des actifs. Dans le cadre juridique actuel, propre à une union économique et politique, l'incorporation peut se faire au niveau de l'union (canadienne); si bien qu'il n'existe pas d'obstacle juridique à la gestion des actifs québécois à partir d'autres provinces ou la gestion d'actifs canadiens à partir du Québec. Il est difficile de dire dans quelle mesure l'aspect purement juridique provoque un impact d'emploi significatif au delà des obligations formelles (définition du lieu de résidence des administrateurs de la société, adresse légale pour fins d'impôt, etc.). Au delà des obligations juridiques que peuvent lui imposer un État, la décision de l'entreprise de transférer plus ou moins de responsabilités (et donc d'emplois) d'un bureau à un autre dépendra de sa stratégie de développement et de gestion, mais aussi des préférences de ceux (et celles) touchés par les transferts.

4. Sièges sociaux et souveraineté : débuts d'analyse

Ceci étant, regardons maintenant l'enjeu pour le Québec dans l'hypothèse de la souveraineté. C'est l'impact économique qui retiendra l'attention, à savoir les pertes ou gains possibles en termes d'emplois. Au tableau 1, nous résumons, de façon schématique, les catégories d'emploi en cause selon la propriété et la répartition des actifs des entreprises. Le tableau se limite aux

1. Dit en termes plus directs : on pourra fermer la province le jour où la BNC décidera de déménager son siège social à Toronto.

emplois directs de type siège social, sans tenir compte de l'effet multiplicateur possible sur d'autres catégories d'emploi. Pour des raisons évidentes, nous n'indiquons pas de chiffres bien que nous nous référions parfois à des données d'autres sources dans l'analyse qui suit.

Tableau 1

Perte ou gain d'emploi de siège social au Québec en cas de scission sans droit d'incorporation commun pour le Québec et le Canada, selon le statut de la société et la répartition de ses actifs

Statut / Propriété	Siège social canadien	Répartition des actifs		
		Québec	Canada	Reste du Monde
Q1 Québécoise	Qué.	nul	perte	nul
C1 Canadienne	Qué.	nul	perte*	perte probable*
C2	Can.	gain	nul	nul
É1 Étrangère	Qué.	nul	perte*	
É2	Can.	gain	nul	

L'indication «perte» ou «gain» réfère aux emplois administratifs (de type siège-social) associés aux actifs.

Les cas suivis d'un * désignent les emplois qui sont également «à risque» en cas de maintien du droit d'incorporation commun Canada-Québec

Le tableau doit s'interpréter de la façon suivante : une «perte» signifie que les emplois consacrés à la gestion des actifs (selon les rubriques du tableau) seront transférés à l'extérieur du Québec, en cas de souveraineté sans droit d'incorporation commune Canada-Québec. À titre d'illustration, le «nul» pour les actifs au Québec de sociétés sous contrôle québécois (la ligne «Q1», la colonne «Québec») veut dire que les sociétés en cause continueront en toute probabilité à gérer leurs activités au Québec à partir de leur siège social principal ici. Le «nul» signifie qu'il n'y aura pas de changement dans le nombre d'emplois au Québec, consacré à la gestion des actifs en question.

5. Les sociétés sous contrôle québécois

Selon des estimations (toujours à traiter avec prudence), la majorité des emplois de type siège social au Québec se trouverait aujourd'hui dans la catégorie Q1; entre 50 et 60 % du total. C'est une bonne nouvelle; cependant, c'est aussi la contrepartie de la «provincialisation» croissante de notre structure de sièges sociaux à mesure que des entreprises québécoises sous contrôle canadien (C1 au tableau) transfèrent des fonctions à l'extérieur du Québec, en règle générale à Toronto. En cas de souveraineté sans incorporation pan-canadienne, les sociétés québécoises (Q1) seraient obligées de créer des filiales «canadiennes» pour gérer leurs actifs dans le reste du Canada (d'où la ligne «perte» au tableau). Pensons à des sociétés comme Téléglobe Canada, Provigo, SNC-Lavalin, la BNC, la Laurentienne, etc. L'importance du transfert d'emploi hors-Québec dépendra de l'importance relative des actifs «canadiens» dans leur portefeuille, mais aussi des stratégies de gestion propres aux entreprises.

Pour les multinationales québécoises (Q1, avec des actifs sous la rubrique «reste du monde»), il n'y a pas de raison de croire que la souveraineté les amènera à changer le lieu de gestion centrale de leurs actifs étrangers (donc, la ligne «nul»); nous pensons à des sociétés comme Cascades ou Bombardier. Pour le Québec, pour Montréal en particulier, cette catégorie offre sans doute le meilleur potentiel de création d'emplois au titre des activités de siège social.

6. Les sociétés ici sous contrôle canadien

La désignation C1 regroupe les sociétés sous contrôle canadien, mais dont le siège social principal se trouve au Québec. Par «canadien» nous entendons les sociétés pour lesquelles la participation québécoise est minoritaire (elle peut être significative cependant). Cela se reflétera dans la composition du C.A. ou dans la liste des actionnaires. Cependant, le concept de «contrôle» reste ouvert à des interprétations divergentes, nous en sommes conscients. Cette catégorie regroupe plusieurs grandes sociétés qui font l'orgueil de Montréal : Alcan, BCE, CP, Banque de Montréal, Banque royale, Seagram, Domtex, Air Canada, etc. Leur part dans l'ensemble montréalais des sièges sociaux a cependant connu une baisse significative (mais difficile à mesurer) au cours des deux dernières décennies. C'est ici que la «fuite» vers Toronto des fonctions de sièges sociaux s'est surtout fait sentir, pour des raisons qu'il n'est plus besoin d'expliquer, corollaire de la «provincialisation» dont nous parlions plus haut. Selon certaines estimations, les sociétés à contrôle canadien compteraient aujourd'hui pour moins de 20 % de l'emploi des sièges sociaux à Montréal; mais ce chiffre dépasserait sans doute les 30 % pour les grands sièges sociaux de 1000 employés et plus.

Suite au transfert de fonctions, plusieurs ne sont plus *de facto* que des sièges quasi régionaux ou des sièges sociaux «symboliques». D'autres, comme Alcan, maintiennent toujours à Montréal toutes les fonctions d'un siège social canadien et international. Cependant, sans autres informations, il est difficile de savoir dans quelle mesure les sociétés dans la catégorie C1 ont déjà transféré la majorité de leurs fonctions canadiennes hors-Québec, à Toronto ou ailleurs; selon les proportions retenues, les «pertes» projetées au tableau (sous la colonne «Canada») seront

plus ou moins importantes. Il est raisonnable de penser que plusieurs sociétés ont déjà en partie adapté leur structure de fonctionnement à la réalité des deux sociétés distinctes; si bien que le transfert supplémentaire de fonctions (en cas de souveraineté) serait peut-être moins important qu'on ne le craint parfois. Cependant, il y aura inévitablement des transferts, en vertu de la même logique que le cas Q1.

Là où les sociétés C1 se distinguent de celles de Q1, c'est que les premières choisiront, dans des proportions difficiles à deviner à l'avance, de changer le site de leur siège social **principal**, en vertu du principe de l'origine géo-culturelle énoncé ci-haut. Plusieurs voudront conserver leur identité canadienne, comme premier lieu d'appartenance nationale. Dans ce cas, le siège social ici se transformera en siège de la division québécoise d'une société dont le siège social principal se trouvera désormais à Toronto ou ailleurs. Les pertes sous la colonne «Canada» seront d'autant plus élevées.

Cependant, là où l'impact d'un transfert du siège principal risque de se faire le plus sentir c'est sous la colonne «reste du monde». Il est fort probable qu'un transfert vers Toronto du siège principal provoquera à son tour un transfert (quasi total) des activités internationales; du moins celles qui restent encore à Montréal. Il est habituel que les grandes décisions internationales se prennent au siège social principal de la société, et non pas dans l'une de ses filiales. Pour la plupart des multinationales dans la catégorie C1 (dont l'Alcan est peut-être l'exemple type), les fonctions de gestion internationale occupent beaucoup plus de place et donc de personnel que la gestion des actifs canadiens hors-Québec. Cependant, leur transfert est davantage une question de probabilité que de certitude en cas de scission, raison pour laquelle nous indiquons «perte probable».

7. Les sociétés ici sous contrôle étranger

La situation des sociétés étrangères dont le siège social canadien se trouve au Québec (É1) est analogue à la catégorie C1; pour gérer leurs actifs «canadiens» elles devront désormais créer une filiale de l'autre bord de la rivière des Outaouais. Aussi, comme C1, elles possèdent l'option de déménager leur siège pan-canadien ailleurs, n'étant pas liées au Québec par le principe de l'origine géo-culturelle. Peu de sociétés étrangères sont dans cette situation; ne viennent à l'esprit spontanément que la BNP et le Crédit lyonnais. La plupart des sociétés étrangères au Canada ont installées leur siège social dans la ville-reine, et tombent donc dans la catégorie É2 (voir ci-bas). Si certaines (É1) ont choisi le Québec malgré la force d'attraction de Toronto, c'est parce que des affinités culturelles les attirent ici ou bien parce qu'elles y ont la majorité de leurs actifs canadiens. Dans les deux cas, la majorité des fonctions resteront ici; la scission du siège social (avec une nouvelle pour gérer les choses «canadiens») n'impliquera probablement pas un transfert important d'emplois.

8. Les autres sociétés sous contrôle canadien ou étranger

La scission géographique du droit à l'incorporation comportera également des gains. On n'a qu'à inverser le raisonnement que nous avons appliqué aux sociétés québécoises (Q1) pour l'appliquer aux sociétés canadiennes hors-Québec, mais qui possèdent des actifs ici : Noranda, Eaton, Weston, Labatt, Toronto-Dominion, Canada Packers, etc. (C2). Nous pouvons y ajouter les sociétés étrangères dont le siège canadien se trouve à l'extérieur du Québec : Mac Donald's, General Motors, Imperial Oil, Honda, Exxon, etc. (É2). Toutes ces sociétés se trouveraient maintenant dans l'obligation de fonder une filiale proprement québécoise pour gérer leurs actifs ici. Le «gain» pourrait être considérable, mais difficile à connaître à l'avance.

Comme pour les déplacements d'emplois de Q1 dans le sens inverse, l'importance du transfert des emplois vers le Québec (de C2 et É2) dépendra de l'importance relative des actifs québécois dans leur portefeuille canadien, mais aussi des stratégies de gestion propres aux entreprises. Cependant, les gains probables au titre de C1 et É2 l'emporteront sans doute sur les pertes probables au titre de Q1 et É1, ne serait-ce que parce que le premier groupe touche un nombre beaucoup plus important d'entreprises. C'est finalement le comportement de la catégorie C1 qui demeure la variable-clé dans tout scénario global de gains et de pertes.

9. Conclusion

Il est difficile de prévoir à l'avance l'effet net des transferts possibles et probables d'emplois. De plus, les pertes projetées assorties d'un astérisque sont également «à risque» dans le régime actuel, et le resteront dans un cadre de souveraineté avec droit commun d'incorporation Canada-Québec. Ce sont ces catégories (avec *) qui, par le passé, furent à l'origine du transfert des fonctions vers Toronto et donc du déclin relatif de Montréal comme centre d'affaires. Nous ne pouvons pas empêcher la Banque royale, Air Canada ou Domtex de transférer des fonctions à Toronto. Dans la mesure où ces transferts se poursuivent, indépendamment du débat constitutionnel, le coût éventuel d'une rupture (sans droit commun d'incorporation) sera d'autant plus faible; c'est-à-dire que le poids des «pertes» diminuera à mesure que le temps passe. Si les transferts prennent trop d'ampleur à l'avenir, le Québec n'aura plus beaucoup d'intérêt à insister sur le maintien d'un droit commun en matière d'incorporation. Mais, pour le moment, il peu probable que nous en soyons rendus là.

Si le Québec désire minimiser les perturbations, il a tout intérêt, dans le contexte actuel, à négocier le maintien d'un droit d'incorporation commun. Cependant, ceci n'aura d'intérêt que si les deux parties y consentent. Le faire de façon unilatérale n'aura aucun sens; nous subirions toutes les «pertes» sans chercher les «gains». Les nôtres seraient obligés de s'incorporer là-bas (ou à déménager), mais sans contrepartie.

Dans l'hypothèse (souhaitable) du maintien d'un droit d'incorporation commun, que pouvons nous faire de plus pour convaincre les sociétés en cause à conserver le maximum de leurs fonctions de siège social ici ? En gros, le défi ne sera pas très différent de celui auquel nous

faisons déjà face : maintenir une fiscalité (corporative et personnelle) concurrentielle, minimiser les effets négatifs de la législation linguistique sur les sociétés en cause, promouvoir l'entrepreneurship québécois et la promotion des cadres francophones au sein des entreprises (de type C1), prévenir dans la mesure du possible des prises de contrôle extérieures, encourager la participation québécoise au capital-actions des entreprises, etc.

Dans un cadre de souveraineté, d'autres précautions s'imposeront en plus :

- . assurer le libre mouvement international des capitaux, sans menace de contrôle de change ou autres mesures du genre; le maintien de la devise canadienne comme monnaie commune facilitera grandement les choses à cet égard;
- . assurer le libre mouvement des personnes avec le reste du Canada, sans entrave. Il n'est point nécessaire de souligner l'importance de la mobilité géographique du personnel pour les entreprises. Le maintien d'un genre de citoyenneté commune (ou des citoyennetés interchangeables) facilitera les choses sur ce plan;
- . maintenir un cadre réglementaire commun dans des domaines qui touchent l'intégrité des sociétés : les exemples de Téléglobe et de Bell Canada viennent à l'esprit en matière de communication;
- . prévoir la possibilité de sociétés publiques communes avec participation (en capital-actions) des deux États : Air Canada, CN, etc.