



**HAL**  
open science

**Etre ou ne pas être : le groupe comme firme unifiée ou  
comme ensemble de sociétés ? Une approche  
sociologique**

Aurélie Catel Duet

► **To cite this version:**

Aurélie Catel Duet. Etre ou ne pas être : le groupe comme firme unifiée ou comme ensemble de sociétés ? Une approche sociologique. *Droit et Société: Revue internationale de théorie du droit et de sociologie juridique*, 2007, N°67, pp. 615-630. halshs-00384740

**HAL Id: halshs-00384740**

**<https://shs.hal.science/halshs-00384740>**

Submitted on 15 May 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Aurélie Catel Duet  
PACTE (Politiques Publiques, Action Politique, Territoires)  
Equipe Politique – Organisations  
Université Pierre Mendès-France  
Le Patio  
B.P. 47 - 38040 Grenoble Cedex 9  
Tel : 04-76-82-55-06  
[aurelie.catel@upmf-grenoble.fr](mailto:aurelie.catel@upmf-grenoble.fr)

*Titre de l'article*

Etre ou ne pas être : le groupe comme firme unifiée ou comme ensemble de sociétés ?  
Une approche sociologique.

*Résumé*

Les groupes de sociétés occupent une place tendancielle dominante dans les systèmes productifs actuels. Il existe pourtant une relative indétermination de la nature de la relation entre maison mère et filiale. Les groupes sont construits sur une articulation inédite et paradoxale : il existe des liens capitalistiques entre entreprises mais chacune d'entre elles restent indépendantes juridiquement. Dans cet article, nous montrons que les groupes jouent de cette caractéristique pour apparaître, au gré des circonstances, comme une firme unifiée ou comme un ensemble de sociétés, en « actionnant » tour à tour ses frontières juridiques ou économiques. Il ressort ainsi que le groupe autorise une forme de réversibilité des décisions.

*Title*

To be or not to be : corporate groups as a firm or as a *set* of firms ? A sociological approach.

*Summary*

In the last few years, firms have increasingly chosen to organize and conduct their business as corporate groups. However, we do not know much about the relation between parent company and subsidiary. Corporate groups are built on a new and paradoxical articulation. There are financial links between firms but corporate groups have no clear legal status, each company is defined as a single corporate body. This paper demonstrates that corporate groups “play” with this duality. They can be considered either as a single firm or as a set of independent firms, depending on circumstances. It appears that corporate groups allow some reversibility in their decisional process.

*Mots clés*

Groupes de sociétés, hiérarchie, autonomie juridique, flexibilité

*Keywords*

Corporate group, hierarchy, legal autonomy, flexibility

*Notice*

L'auteur est docteur en sociologie. Sa thèse, dirigée par Jean Saglio (Directeur de recherches au CNRS) et Denis Segrestin (Professeur à l'IEP de Paris) porte sur le gouvernement des groupes de sociétés. Elle est actuellement Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche à l'Institut National Polytechnique de Grenoble (INPG).

## *Introduction*

Les organisations entretiennent une relation ambiguë avec le droit : les contraintes juridiques sont appréhendées par les acteurs soit comme des ressources, soit comme des contraintes, en fonction des situations et des circonstances. Mais lorsque l'on s'interroge sur les liens entre organisations et droit, les groupes de sociétés sont alors un phénomène exemplaire, tant ils ouvrent un vaste champ d'interrogations et de réflexions. « *Réalité économique fuyante, fluctuante, diversifiée, les groupes de sociétés ressemblent à des hydres dont le droit ne semble pouvoir saisir qu'une tête à la fois* »<sup>1</sup>. En effet, le droit ne reconnaît pas les groupes mais l'observation de la vie économique les rend incontournables. Ils ne bénéficient pas d'un statut juridique d'ensemble<sup>2</sup>; le droit ne reconnaît que les entreprises qui en sont membres en tant que personnes morales autonomes. Pourtant, ils constituent aujourd'hui une réalité économique incontestable. Leur nombre a été multiplié par 26 en 25 ans : on comptait 1306 groupes en 1980, ils sont 34 000 en 2005<sup>3</sup>. Une bonne compréhension du système productif actuel passe donc nécessairement par la prise en compte de ces architectures économiques. Le fait que les groupes de sociétés constituent un phénomène familier de la vie des affaires montre que, malgré l'absence d'unité juridique, ils parviennent à constituer des unités économiques cohérentes et stables. La pratique quotidienne les amène donc vraisemblablement à exercer des actions dissolvantes sur les frontières légales des filiales<sup>4</sup>. Se pose alors un problème central : qu'est-ce qu'un groupe de sociétés ? Quelle est la nature de la relation qui lie une maison mère à sa filiale ? Quel est le mode de fonctionnement d'un groupe ?

Entre contingence économique et règle juridique, le sociologue doit chercher à dessiner les frontières des groupes, non pas comme elles devraient être, mais comme elles sont réellement. Nous ne pouvons donc pas, à priori, ni systématiser l'idée d'unité organisationnelle du groupe ni, à l'inverse, ignorer le principe d'autonomie juridique des entreprises. C'est dans ce contexte que nous voulons défendre la thèse selon laquelle les groupes de sociétés « jouent » de leur rapport au droit. Cette proposition s'appuie sur huit études de cas de groupes de sociétés français et internationaux, de tailles et d'activités différentes. Ces études de cas ont été réalisées par le biais d'entretiens semi directifs, avec des collaborateurs – dirigeants et cadres – de sociétés mères et de filiales. Dans cet article, nous évoquerons plus

---

1 Marie-Ange MOREAU, « La mobilité des salariés dans les groupes de dimension communautaire : quelques réflexions à partir d'une analyse comparée », *Travail et emploi*, n°55-03, 1992, p.58

2 Laure NURIT-PONTIER, *Les groupes de sociétés*, Paris, Ellipses, 1998

3 INSEE Premières, « Le nombre de groupes d'entreprises a explosé en 15 ans », n°553, Novembre 1997 ; INSEE Résultats, « Images économiques des entreprises et des groupes au 1<sup>er</sup> janvier 2005 », Série Economie, n°28, Décembre 2006

4 François MORIN, *Théorie économique du patrimoine*, Paris, Ellipses, 1984

particulièrement le cas de deux groupes : le groupe Sportplus et le groupe Info gestion<sup>5</sup>.

C'est à l'appui des propos de nos interlocuteurs que nous pouvons dire que les managers font du groupe une architecture économique capable d'organiser un « jeu de transparence » autour de ses frontières. Les frontières des filiales s'évanouissent ou, au contraire, réapparaissent au gré des changements d'objectifs stratégiques de la société tête de groupe ; celle-ci étant statutairement dans une position dominante du fait de son rôle d'actionnaire majoritaire de la filiale. Le groupe aurait ainsi la capacité à être ou à ne pas être, à exister de façon discontinue<sup>6</sup>. Vis-à-vis du droit, les groupes ont donc clairement tendance à instrumentaliser les frontières juridiques des entreprises qui en sont membres. Mais plus qu'une simple analyse en termes d'instrumentalisation, nous proposons de considérer que, dans les groupes, les frontières légales sont des ressources mobilisables selon les intérêts et les pouvoirs en cause. Car, que les frontières soient violées ou, au contraire, invoquées, elles restent paradoxalement un référent essentiel pour l'action<sup>7</sup>. Pour les managers, l'autonomie des filiales n'est donc ni un carcan, ni une « épée de Damoclès » car ils font preuve d'un certain opportunisme vis-à-vis du droit des sociétés.

Nous commencerons par remettre la question du groupe en perspective en montrant que les approches économiques comme les approches juridiques peinent à saisir complètement le phénomène. Nous l'expliquerons par le fait que ces analyses l'appréhendent de façon binaire, soit comme une firme unifiée, soit comme un ensemble de sociétés. Nous verrons que le groupe a en fait la faculté d'être « les deux à la fois » en pouvant, tour à tour, gommer puis redessiner les frontières de ses filiales : c'est la proposition principale que nous développerons.

---

5 Pour les raisons habituelles de confidentialité, les noms des groupes ont été modifiés.

6 L'absence de statut juridique autorise les groupes à développer des stratégies ambivalentes. Nous avons observé cette caractéristique à propos de leurs frontières, mais soulignons que cette qualité peut aussi se manifester dans d'autres domaines. En matière de relation avec leurs territoires, par exemple, les groupes jouent entre logique globale et logique locale. « *Engagés dans des stratégies de plus en plus mondiales, ces groupes articulent, par le biais de leurs unités, dynamique a-territoriale mondiale et dynamiques territoriales locales, de manière toujours différente, selon leurs activités, leurs modes d'organisation, leurs stratégies et leurs relations de pouvoir* », Claude DUPUY et Jean-Pierre GILLY, « Les stratégies territoriales des grands groupes industriels », in Alain RALLET et André TORRE (sous le dir.), *Economie industrielle et Economie spatiale*, Paris, Economica, 1995, p. 130.

7 Antoine JEAMMAUD, « La règle de droit comme modèle », *Recueil Dalloz Sirey*, 1990, Chroniques p. 199-210

## I. Le groupe de sociétés : à la recherche d'une définition...

En droit des sociétés français, le groupe n'a pas à proprement parler de réalité juridique. La notion de groupe n'existe pas<sup>8</sup>. Chaque société du groupe est juridiquement indépendante et jouit de la personnalité morale. Pourtant, les liens financiers entre maison mère et filiale, et la relation de propriété qui en découle, sont à la source de la constitution des groupes. Ces liens rendent possible et légitiment l'exercice d'un contrôle de la société tête de groupe sur ses filiales. C'est toute la particularité des groupes de sociétés : ils lient les questions de propriété et de contrôle tout en les déconnectant du principe juridique d'autonomie de la personne morale. Particularité qui est à la source du problème analytique qu'il pose aux chercheurs en sciences sociales. En effet, par rapport aux deux critères clés de définition d'une entreprise<sup>9</sup> que sont la propriété des actifs et les frontières juridiques, faut-il considérer le groupe comme une firme unifiée ou comme un ensemble de sociétés séparées ?

### 1. Le groupe au-delà des sociétés

Le rapport de propriété juridique est dual : il est à la fois un rapport de détention et un rapport de pouvoir<sup>10</sup>. C'est en considérant cette seconde possibilité que l'actionnaire peut revendiquer un droit de gestion dans la société dont il détient des actifs. Le lien financier est alors véritable vecteur de pouvoir. Traduit dans le cadre du groupe de sociétés, cela signifie que la maison mère peut agir en faveur de la création d'une unité organisationnelle avec ses filiales.

Le rapport de pouvoir qu'exerce la maison mère sur ses filiales repose sur deux mécanismes. La direction des sociétés affiliées est par nature sous le contrôle du groupe<sup>11</sup>. Étant donné que la maison mère détient plus de 50% du capital de sa

---

8 La figure juridique de « groupe de sociétés » est à distinguer de celle de « groupement d'intérêt économique » (GIE). En effet, le GIE est un regroupement d'entreprises qui décident de mettre en commun certaines de leurs activités, tout en conservant leur individualité et leur autonomie. Mais contrairement au groupe, le GIE est doté de la personnalité morale et doit être immatriculé au registre du commerce et des sociétés. Il est à noter qu'il existe un « groupement d'intérêt économique européen », qui est une adaptation du concept français au cadre international européen. Son but est de faciliter la coopération transnationale entre entreprises, il doit être composé, au minimum, de deux sociétés européennes appartenant à deux Etats membres différents.

9 Nous employons le terme d'entreprise qui est, à certains égards, inexact car en droit l'entreprise n'existe pas en soi. Seule la notion de société existe et permet de faire naître l'entreprise à la vie juridique. « *La société permet ainsi une certaine forme de personnification de l'entreprise, qui fait que l'on assimile souvent l'une à l'autre* », Jean-Pierre ROBE, *L'entreprise et le droit*, Paris, PUF, 1999, p. 24

10 François MORIN, op.cit.

11 Catherine MALECKI, « Les dirigeants des filiales », *Revue des sociétés*, 3, juillet septembre 2000, p.453-490

filiale<sup>12</sup>, elle contrôle aussi ses organes sociaux – assemblée générale et conseil d'administration. Ce lien de dépendance se concrétise par la désignation des dirigeants de la filiale par ceux de la maison mère (1<sup>er</sup> mécanisme). Cette possibilité qu'à la société tête de groupe de nommer et de révoquer les dirigeants de filiales lui permet de se positionner comme le centre du pouvoir stratégique<sup>13</sup> (2<sup>ème</sup> mécanisme). Les dirigeants de filiales se doivent de respecter un projet stratégique d'ensemble, au risque d'être révoqués. C'est à la maison mère que reviennent alors les choix concernant la fusion ou la cession des sociétés membres, l'allocation des ressources nécessaires aux unités... La société tête de groupe construit et fait prévaloir une logique d'ensemble qui subsume les logiques des différentes parties constitutives. Elle contribue à créer un « intérêt de groupe »<sup>14</sup>, un objectif commun au groupe. Dans cette perspective, le groupe ne forme qu'une seule unité économique. On peut le définir comme « *un ensemble constitué par des sociétés qui dépendent financièrement et économiquement d'un centre qui assure la direction et le contrôle des sociétés dépendantes* »<sup>15</sup>. Le groupe est alors un sujet de droit réel et l'autonomie juridique des filiales n'est qu'un écran qui masque la cohérence d'un ensemble organisé<sup>16</sup>. Cet ensemble organisé sera considéré comme une firme, au sens williamsonien<sup>17</sup> du terme, à structure de groupe. Le fait de posséder les actifs d'une firme suffit à définir l'organisation hiérarchique : l'unité organisationnelle et décisionnelle existe malgré l'éclatement de son support sociétaire.

Cependant, si la notion de contrôle du capital est bien centrale dans la perspective des groupes, elle est aussi trompeuse. Autrement dit, la relation de propriété entraîne-t-elle nécessairement une relation de pouvoir ? Trois arguments permettent d'en douter. Tout d'abord, une entreprise peut se donner les moyens juridiques d'imposer ses vues en n'ayant qu'une faible participation dans une entreprise. Il existe un ensemble de technologies juridiques (droits de vote double, actions à dividende prioritaire sans droit de vote...) qui permet à l'entreprise d'avoir une influence dans la vie d'une autre entreprise : c'est la notion de « filiale de fait »<sup>18</sup>. Des filiales qui ne sont pas formellement dans le périmètre d'un groupe peuvent relever de sa sphère d'influence. La relation de pouvoir peut donc « se passer » de la relation de propriété. Ensuite, pourquoi systématiser le lien entre propriété et pouvoir ? Ne

---

12 En droit des affaires, c'est la loi 66-537 du 24 juillet 1966, article 354, qui définit une filiale : lorsqu'une société possède plus de la moitié du capital d'une autre société, la seconde est considérée comme filiale de la première.

13 Laurent BATSCH, *La croissance des groupes Industriels*, Paris, Economica, 1993

14 Alexis JACQUEMIN, « La dynamique du groupe d'entreprises : une perspective de droit économique », *Revue d'Economie Industrielle*, n°47, 1er trimestre, 1989, p.6-13

15 Définition du LEREPS (Laboratoire d'Etudes et de Recherche sur l'Economie, les Politiques et les Systèmes Sociaux) citée par Laurent BATSCH, *op.cit.*, p. 43

16 Maggy PARIENTE, *Les groupes de sociétés : aspects juridique, social, comptable et fiscal*, Paris, Litec, 1993

17 Oliver E. WILLIAMSON, *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions, 1994

18 Michel BAUER et Elie COHEN, *Qui gouverne les groupes industriels : essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel*, Paris, Editions du Seuil, 1981

faut-il pas réintroduire dans cette relation les acteurs et leur volonté ? Autrement dit, les dirigeants d'une maison mère peuvent parfaitement décider, au nom d'une stratégie, de ne pas « activer » leurs prérogatives. Et dans ce cas, la relation de pouvoir reste une potentialité, à exploiter. Enfin, comment affirmer que la propriété donne nécessairement un pouvoir économique sur la société liée, à la vue de la très grande diversité des pratiques des groupes ? Le phénomène des groupes est très hétérogène, ceci ne présentant pas tous la même organisation et le même fonctionnement. Il existe donc une première indétermination de la frontière qui sépare les liens financiers de véritables relations de groupe. Rien ne permet d'établir une correspondance automatique, ou trop directe, entre relations capitalistiques et formation d'un groupe.

## 2. Le groupe comme ensemble de sociétés

Les juristes sont très embarrassés vis-à-vis de l'appréhension du groupe en tant que firme unifiée. « *La question de droit posée est toujours la même : doit-on affirmer ou nier l'indépendance juridique des sociétés membres du groupe ?* »<sup>19</sup>. En effet, comment produire une analyse qui reconnaisse cette architecture économique et les relations de domination qu'elle engendre tout en respectant la personnalité morale des sociétés ? La définition du groupe en tant qu'ensemble unifié est donc difficilement acceptable pour le juriste, qui considère avant tout le groupe comme un ensemble de sociétés. « *Le groupe est traditionnellement appréhendé par le droit français comme une somme d'entités indépendantes quoique réunies entre elles par des liens de participation étroits. Si le groupe est un espace dans la plupart des cas unifié du point de vue du management, le groupe demeure aux yeux du juriste une somme d'entités devant fonctionner comme si elles étaient indépendantes* »<sup>20</sup>. Deux arguments justifient cette position. D'une part, la définition du groupe en tant qu'ensemble unifié provient d'une confusion entre la propriété de l'actif physique utilisé dans l'entreprise et la propriété portant sur les droits dérivés de l'usage des biens dans l'entreprise. Entre ces deux appréhensions de la propriété s'interpose la personne morale de la société filialisée<sup>21</sup>. Or, la personnalité juridique des actionnaires s'efface derrière la personnalité morale sociétaire. Les actionnaires ne sont pas propriétaire de l'actif social, ils possèdent simplement des droits sociaux leur conférant des prérogatives d'ordre pécuniaire et des prérogatives de participation à la vie sociale<sup>22</sup>. D'autre part, cette appréhension des groupes est source de déformation du droit des sociétés. En effet, si la société contrôlée fonctionne sous l'autorité de la maison mère, l'organe contrôleur, quant à

---

19 Charley HANNOUN, *Le droit et les groupes de sociétés*, Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1991, p.6

20 Alain COURET, « L'évolution du cadre juridique », *Revue Française de Gestion*, vol.28, n°141, novembre/décembre 2002, p.388

21 Jean-Pierre ROBE, *op.cit.*

22 Catherine DEL CONT, *Propriété économique, dépendance et responsabilité*, Paris, L'Harmattan, 1997



lui, est une entreprise juridique étrangère, il n'est plus dans la société elle-même, ce qui rentre en contradiction avec le droit commun des sociétés.

Les ensembles productifs contemporains ne peuvent cependant plus se comprendre à l'aune des seules frontières juridiques. Et le groupe de sociétés pourrait, malgré sa place tendancielle dominante, être parfaitement invisible à l'observateur des systèmes de production qui ne retiendrait que le critère juridique.

### **3. Les réponses fragmentaires du droit positif**

Contre ce qui semble être une focalisation autour de l'idée de firme comme unité autonome, le droit reconnaît de façon fragmentaire les groupes à travers des règles spéciales issues du droit comptable, du droit fiscal ou encore du droit du travail. Pour ces différents domaines du droit, la reconnaissance du groupe passe systématiquement par une définition du contrôle que la société tête de groupe exerce sur la société dominée.

Le problème de la consolidation des comptes des groupes est au cœur des préoccupations du droit comptable. L'article 357-1, loi du 24 juillet 1966, issu de la loi du 3 janvier 1985 définit pour cela deux niveaux de contrôle – le contrôle exclusif et le contrôle conjoint.

Le contrôle exclusif par une société résulte :

- soit de la détention directe ou indirecte de la majorité des droits de vote dans une autre entreprise ;
- soit de la désignation, pendant deux exercices successifs, de la majorité des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance d'une autre entreprise ; la société consolidante est présumée avoir effectué cette désignation lorsqu'elle a disposé au cours de cette période, directement ou indirectement, d'une fraction supérieure à quarante pour cent des droits de vote, et qu'aucun autre associé ou actionnaire ne détient, directement ou indirectement, une fraction supérieure à la sienne ;
- soit du droit d'exercer une influence dominante sur une entreprise en vertu d'un contrat ou de clauses statutaires, lorsque le droit applicable le permet et que la société dominante est actionnaire associée à cette entreprise.

Le contrôle conjoint est le partage du contrôle d'une entreprise exploitée en commun par un nombre limité d'associés ou d'actionnaires, de sorte que les décisions résultent de leur accord.

Ces deux niveaux de contrôle correspondent à deux méthodes d'intégration des filiales : la méthode globale et la méthode proportionnelle.

En droit fiscal, la loi de finances de 1987, modifiée par celle de 1992, met en place un régime fiscal des groupes en donnant la possibilité à la maison mère d'être seule redevable des impôts du groupe. C'est une autre définition du groupe qui est retenu, avec un seuil de détention des filiales fixé à 95%.

L'article 68 de la loi de finance du 30 décembre 1987 indique qu'une société dont le capital n'est pas détenu à 95% au moins directement ou indirectement par une autre personne, peut se constituer seule redevable de l'impôt sur les sociétés dû sur l'ensemble des résultats du groupe formé par elle-même et les sociétés dont elle détient 95% au moins du capital, de manière continue au cours de l'exercice directement ou indirectement par l'intermédiaire des sociétés du groupe.

En matière de droit du travail, la préoccupation du juge et du législateur a été de reconstituer le paradigme de l'entreprise. Pour ce faire, la notion de comité de groupe a été développée avec l'objectif d'organiser des liaisons entre les institutions représentatives du personnel des différentes entreprises du groupe.

C'est l'article 439-1 du Code du travail qui évoque le comité de groupe : « un comité de groupe est constitué au sein du groupe formé par une société appelée, pour application du présent chapitre, société dominante, les filiales de celle-ci, au sens de l'article 354 de la loi du 24 juillet 1966 modifiée, et les sociétés dont la société dominante détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital, dont le siège social est situé sur le territoire français. »

L'article 434-1 du Code du travail élargit la définition précédente en légalisant la notion jurisprudentielle d'unité économique et sociale.

« Lorsqu'une unité économique et sociale (...) est reconnue par convention ou par décision de justice entre plusieurs entreprises juridiquement distinctes, la mise en place d'un comité d'entreprise commun est obligatoire ».

Les domaines du droit proposent donc des définitions qui leur sont propres, ce qui contribue à créer une certaine confusion : le groupe n'a pas la même signification selon qu'il s'agit d'appliquer une norme fiscale, une norme comptable... De plus, ces différentes notions de contrôle et de groupe ne sont que des notions à caractère fonctionnel<sup>23</sup> ne remettant pas profondément en cause l'indépendance juridique des entreprises filialisées.

Il ressort de ces approches économiques comme juridiques un flou autour de la notion de groupe et de ses frontières. D'une part, les frontières juridiques sont trompeuses car elles ne nous disent rien du phénomène des groupes. Et lorsque le droit se penche sur le phénomène, le groupe apparaît comme éclaté. D'autre part, on ne peut affirmer catégoriquement que les liens financiers suffisent à créer de véritables relations de groupes. Il demeure donc une incompréhension de la nature de la relation qui se noue entre une maison mère et sa filiale et une indétermination sur ce qui « fait » le groupe. Dans ces conditions, le détour (le retour) par (à) l'analyse

---

23 Charley HANNOUN, *op.cit.*

sociologique est absolument nécessaire. Si le droit ne confère pas de personnalité juridique au groupe et si les liaisons financières se fondent sur une identité jamais démontrée, seule une approche sociologique peut nous sortir de l'impasse.

## **II. Le groupe de sociétés et les jeux autour de ses frontières**

Nous souhaitons montrer que le groupe joue et se joue des frontières économiques et juridiques. La filiale apparaît tour à tour comme une entreprise fiction aux frontières évanescentes puis comme une entreprise réelle aux frontières bien établies. Nous proposons donc de ne pas considérer les frontières du groupe comme une donnée préalable à l'analyse : l'analyse doit précisément contribuer à les (re)construire.

### **1. La filiale : une entreprise fiction aux frontières évanescentes**

Les observations faites sur nos différents terrains nous amènent à dire que la maison mère se trouve devant un espace ouvert de prérogatives vis-à-vis de ses filiales. Nous proposons d'assimiler cet espace à un continuum, c'est-à-dire à un champ des possibles. Le concept de continuum est riche d'implications car il permet de saisir comment se décline le pouvoir d'une société tête de groupe. Nous allons voir que les niveaux de dépendance des filiales à son égard sont complexes et nuancés. Mais plus nous « avancerons » sur le continuum, plus la filiale deviendra un outil managérial entre les mains des managers des groupes. L'entité filiale finira par « se fondre » dans l'entité groupe.

C'est à l'appui des études de cas que nous avons ponctué ce continuum de six niveaux d'engagements possibles de la maison mère dans ses filiales. Les deux extrémités du continuum correspondent à deux états opposés de l'intervention des maisons mères : à une extrémité, l'engagement de la société tête est très faible, et les sociétés filiales disposent d'une grande autonomie ; à l'autre extrémité, l'engagement de la société mère est très élevé, de sorte qu'on peut parler d'un état d'intégration totale des sociétés dans le groupe<sup>24</sup>.

---

24 Précisons que la présentation des différents paliers du continuum qui suit est essentiellement descriptive et qualitative. En effet, compte tenu de la méthodologie employée (des entretiens dans plusieurs groupes de sociétés), il ne nous a pas été possible de construire un instrument de « mesure » du degré d'intégration des filiales sur chaque dimension de manière indépendante.

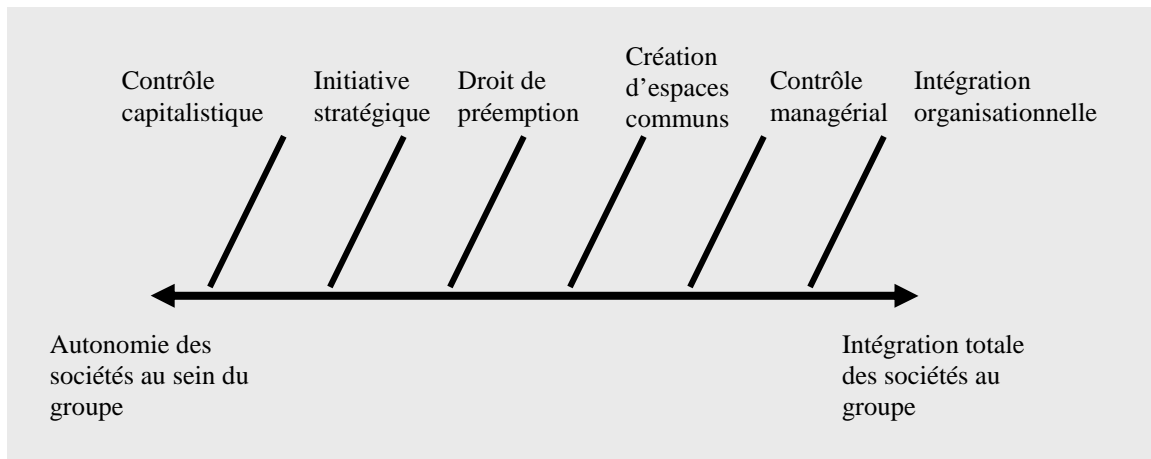


Fig.1. Le continuum de la gouvernance – L'espace de prérogatives de la maison mère

Premier niveau d'intervention de la maison mère au sein de sa filiale : le contrôle capitalistique. Dans notre continuum, ce contrôle s'apparente à un contrôle minimal pour lequel la société dominante ne fait qu'exercer ses droits légaux d'actionnaire : le droit de vote, le droit à l'information et les droits financiers. Le droit de vote permet à la société dominante d'approuver les comptes annuels de la filiale, de nommer et de révoquer le conseil d'administration... Sur nos terrains, le droit à l'information se traduit par l'obligation pour la filiale d'effectuer un *reporting* comptable et financier à sa société mère. Enfin, les droits aux dividendes sont un des aspects des droits financiers de l'actionnaire.

L'initiative stratégique est le deuxième palier de notre continuum. La maison mère exerce alors un contrôle plus intense et plus large, la société dominante se donnant la possibilité de « choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et d'allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe<sup>25</sup> ». La maison mère va alors faire porter son attention sur trois domaines : les exercices de planification (budgétaire et stratégique), les investissements des filiales (hiérarchie des choix d'investissements, allocation des ressources) et les frontières du groupe (frontières géographiques, marchés visés).

Dans d'autres situations, la maison mère s'octroie un véritable « droit de préemption ». Cela signifie que la société tête de groupe se donne la possibilité d'intervenir et d'arbitrer, de façon prioritaire, pour prendre des décisions concernant la vie de sa filiale. C'est particulièrement vrai concernant les échanges économiques intra groupe – les cessions – que la maison mère « régule » largement. C'est aussi valable pour l'organisation des relations des sociétés liées avec des partenaires extérieurs : les filiales sont en effet tenues de respecter, au mieux, les « recommandations » et les procédures élaborées par le groupe, au pire, les choix

25 Jean-Pierre DETRIE (sous la dir.), *Stratégie, Structure, Décision, Identité*, Paris, InterEditions, 1993 (2<sup>ème</sup> édition)

déjà effectués par la société mère<sup>26</sup>. La maison mère est donc dans un rôle de « prescripteur » de choix qu'elle considère comme avantageux pour le groupe.

Autre levier possible dans la stratégie d'intégration des sociétés filiales : la création d'espaces communs, en matière économique, en matière de marché du travail... En matière économique et fiscale, cela va, par exemple, se traduire par l'adoption de conventions d'intégration fiscale, de conventions de trésorerie. Concernant le marché du travail, la maison mère va mettre en place des procédures communes de recrutement, organiser et encourager la mobilité intra groupe.

Poussant plus loin, il arrive que l'intervention de la société mère s'apparente à un contrôle de type managérial. Plusieurs indices nous mettent sur cette voie. Dans certains cas, la maison mère gère les systèmes d'informations afin de maîtriser la production et la transmission d'informations, établit le planning des réunions pour coordonner finement l'activité ou dote les filiales de dispositifs qualité pour satisfaire ses clients. Son objectif est alors de construire une coordination administrative, avec les outils de gestion et les dispositifs de gestion qui l'accompagnent.

Enfin, à l'extrémité de notre continuum se situe l'intégration organisationnelle. A ce stade, on peut considérer que la maison mère agit avec sa filiale comme s'il s'agissait d'un département intégré à l'entreprise, faisant fi de l'indépendance juridique de la société. Son rôle tend alors à se confondre avec celui de la structure dirigeante. Deux indices sont apparus emblématiques d'une telle situation : la subordination des directions de filiales dont les dirigeants sont salariés de la maison mère et la mise en correspondance des structures organisationnelles des sociétés mères et des filiales. Les filiales sont alors véritablement « amputées » de leurs prérogatives entrepreneuriales.

Au fil de ce continuum, les frontières de la filiale deviennent ainsi transparentes : le contrôle exercé par le groupe sur la structure financière de la filiale mais aussi sur son activité de travail ne permet plus de distinguer les deux entreprises. Les ambitions stratégiques de la maison mère peuvent transformer la réalité de l'entreprise filiale en fiction. L'ensemble des sociétés forme alors un seul et même groupe.

## **2. L'utilisation des frontières : la réversibilité des décisions**

Mais en réalité, les frontières des filiales font l'objet d'une utilisation opportuniste par les groupes. Car après avoir été effacées, les frontières de

---

<sup>26</sup> L'autonomie d'action de l'unité est alors bien relative. Elle ne peut pas nouer des relations avec des entreprises extérieures, y compris des entreprises « voisines » installées sur son territoire. « *Plus une unité est intégrée décisionnellement et industriellement au sein de son groupe et moins elle est ouverte sur son environnement* » et inversement, Claude DUPUY et Jean-Pierre GILLY, *op.cit.*, p.140

l'entreprise dominée peuvent aussi réapparaître. Nous allons donc montrer que l'implication des sociétés mères dans leurs filiales peut être très grande, mais que les sociétés tête de groupe ne sont pas figées sur leur position. Elles se déplacent le long du continuum de la gouvernance. Elles se trouvent alors en situation de méta gouvernance, ouvrant au maximum la palette de leurs prérogatives, en s'octroyant une double capacité à organiser la distribution du pouvoir entre les entités et à redistribuer le jeu dès lors que des impératifs stratégiques l'y incitent. Une des capacités centrales de la maison mère est de pouvoir revenir aux stricts droits que lui confère son statut d'actionnaire en se désengageant de la gestion des unités. Cela va concrètement conduire les sociétés mères à vendre, fermer ou intégrer leurs filiales.

Les cas des groupes Sportplus<sup>27</sup> et Info Gestion<sup>28</sup> sont symptomatiques d'une telle situation. Dans ces deux cas, les sociétés têtes de groupe mettent largement en œuvre la palette de leurs prérogatives en utilisant tout l'éventail de la gouvernance mais elles se donnent aussi le droit de reconfigurer le groupe autant que l'exige leur stratégie<sup>29</sup>.

Le groupe Sportplus est marqué par des recompositions successives : depuis les années 60, les filiales sont rachetées dans une logique de développement afin d'élargir et de compléter la gamme des produits. Mais les filiales sont aussi considérées par le groupe comme des 'ressources réversibles'. Le groupe se donne les moyens d'intégrer ses filiales au processus de production mais il se réserve aussi toujours la possibilité de changer sa stratégie initiale. Trois indices nous sont apparus emblématiques de la volonté de la maison mère d'intégrer ses filiales : l'élaboration de la stratégie des filiales par la société tête, la mise en place de règles concernant l'échange économique intragroupe et l'existence de services communs au groupe. Concernant la stratégie, la maison mère établit un 'business plan' qui détermine précisément les objectifs à atteindre pour chaque société du groupe. Le groupe fixe à ses filiales des objectifs en termes de volume de vente, de marges, de distribution... Les activités des filiales sont ensuite suivies grâce à un reporting financier (bilan et compte de résultat) et un reporting économique (carnets de commandes, stocks). Chez Sportplus, la maison mère intervient aussi dans le domaine des échanges économiques. Les filiales ont « l'obligation » de se fournir à l'intérieur du groupe :

---

27 Sportplus est un des leaders mondiaux de matériel de sports d'hiver. Le groupe est composé d'une maison mère, de dix-sept filiales réparties partout dans le monde et d'un holding familial chapeautant la totalité de la structure. Nous avons enquêté et recueilli des informations concernant la maison mère et quatre de ses filiales.

28 Info Gestion est une Société de Services en Ingénierie Informatique (SSII) à forte expertise technique en informatique de gestion. C'est un groupe de taille nationale qui compte environ 350 salariés. La société tête de groupe possède actuellement deux filiales. Au sein de ce groupe, nous avons enquêté au sein de la maison mère et d'une des filiales.

29 Traduit sur notre continuum, les situations des groupes Sportplus et Info Gestion témoignent de « montées » et de « descentes » correspondant à des changements stratégiques.

elles sont « clients captifs » et elles ne peuvent s'approvisionner à l'extérieur car « ça ne se fait pas » (directeur industriel de Sportplus 2). Enfin, chez Sportplus, des services sont communs aux entités. Dans le cas des « petites » filiales, il n'y a pas de service financier, simplement un 'correspondant' de la maison mère. De la même façon, les services juridique et marketing sont communs. En matière juridique, par exemple, les collaborateurs des filiales doivent venir faire valider leurs affaires juridiques par le service de la maison mère.

Au début des années 2000, le groupe connaît la récession économique qui touche les marchés de la montagne. Face à ce changement de situation, la maison mère va ajuster sa stratégie. La filiale Sportplus 1 est intégrée à la maison mère et Sportplus 2 est purement et simplement fermée. Pour les dirigeants du groupe, l'intégration de Sportplus 1 est synonyme de rationalisation de l'organisation. Ils expliquent, en effet, que dans ce nouveau contexte la maison mère veut regrouper la fabrication dans des unités spécialisées afin d'augmenter les volumes produits et d'abaisser les coûts de production. Pour Sportplus 2, les dirigeants ont décidé de s'en séparer car elle n'avait pas rempli les objectifs économiques que lui avait fixés le groupe et le marché sur lequel elle se trouvait offrait peu de perspectives de croissance. En 2004, les deux filiales de Sportplus ont donc perdu le caractère stratégique qu'elles avaient en 2000 : la ressource s'est transformée en handicap. La maison mère s'est donnée le droit de « reconfigurer » le périmètre du groupe. Mais ces changements de stratégies ne sont possibles que parce que la filiale est une entreprise à part entière aux frontières juridiques bien réelles.

Nous avons fait des observations sensiblement similaires au sein du groupe Info Gestion : la structure a véritablement suivi le projet stratégique de la maison mère.

Info Gestion a vingt ans d'existence et une histoire faite d'allers-retours quant à son organisation. Sa structure en groupe est à la fois le fruit d'opportunités et le reflet de rapports de force. Le groupe a connu trois périodes de construction / déconstruction. La première est celle de la construction active d'un véritable groupe de sociétés avec, au cours des années 80, la création de plusieurs filiales : une structure dédiée au développement des produits, une entité de commercialisation, des filiales à l'étranger. Commence ensuite, au début des années 90, une deuxième période de réintégration progressive des activités du groupe dans une seule et même entité. Les dirigeants expliquent ce repli par plusieurs raisons : des conflits avec les dirigeants d'une des filiales, une multiplication des structures rendant le groupe opaque aux yeux des clients, des difficultés culturelles avec les filiales à l'étranger, des difficultés économiques... Puis au début des années 2000, une troisième phase s'amorce lorsque de nouvelles questions stratégiques se posent aux dirigeants du groupe. Ils souhaitent, en effet, tourner l'entreprise vers les métiers de la prestation de services et de conseils. C'est alors qu'une opportunité se présente à eux quand un salarié d'une grande firme dont Info Gestion est fournisseur vient les voir pour leur

proposer de créer une structure de conseil adossée à leur entreprise. Les dirigeants saisissent cette occasion et acceptent le projet : ils créent en 2000 Info Gestion 1. Deux ans plus tard, ils rachètent une seconde filiale, spécialisée dans les nouvelles technologies.

Aujourd'hui Info Gestion maison mère suit de très près la gestion interne et la dynamique d'évolution de ses filiales. Elle est très attentive à la structure financière, elle a établi une stricte segmentation stratégique entre ses unités et souhaite contrôler les recrutements. Le directeur financier du groupe explique qu'il surveille la gestion financière des filiales : elles sont notamment suivies sur le plan comptable (recettes, dépenses, comptes d'exploitation, soldes intermédiaires de gestion...) Ce suivi est facilité par un système d'information comptable et financier intégré. Concernant, par exemple, la facturation ou les dépenses, les filiales entrent leurs données et les opérations sont ensuite gérées par la direction financière du groupe. Par ailleurs, certaines activités étant communes à la maison mère et aux filiales –Info gestion 2 est spécialiste des nouvelles technologies mais un pôle 'nouvelles technologies' existe aussi au sein de la maison mère – le groupe veille également à ce que chacune des entités respectent la segmentation stratégique établie afin d'éviter les conflits. Le groupe a donc mis en place un business modèle. Enfin, la maison mère veille aux recrutements. Le recrutement est effectué par chaque entité mais une personne du service des ressources humaines de la maison mère participe aux entretiens. De plus, pour les postes de haut niveau, du type manager, le Président de la société tête de groupe participe à l'entretien final.

Les groupes pratiquent ainsi de fréquents changements de stratégies. Ils jouent sur des registres d'action variés en alternant leur positionnement vis-à-vis des filiales. Ils passent d'un registre organisationnel à un registre juridique. Lorsque la maison mère ferme ou revend une filiale, elle met en œuvre son droit d'actionnaire et profite du fait que l'entité filiale est juridiquement autonome. A l'inverse, lorsque la société dominante a la volonté d'intégrer sa filiale, elle met en œuvre des prérogatives d'ordre managérial et mise sur l'unité du groupe. Ce jeu permet aux sociétés têtes d'ajuster leurs stratégies au plus près des évolutions économiques, techniques ou culturelles. Ces changements ne sont donc pas signes d'incohérence : ils témoignent de la capacité des groupes à répondre à un contexte d'incertitude.

Ce sont ces observations qui nous permettent de dire que les groupes sont des structures de gouvernance opportunistes. Les sociétés mères peuvent déployer et redéployer leurs prérogatives afin de tirer le meilleur parti des circonstances. De nos jours, les managers sont à la recherche de structures qui permettent de gérer les incertitudes en souplesse. Mais il faut souligner que la faculté de paramétrage du système n'est entre les mains que d'un seul acteur : la maison mère. La relation de pouvoir intra groupe est ainsi largement asymétrique car ce sont bien les sociétés



têtes qui ont la possibilité de « positionner » le curseur dans le sens qui leur paraît favorable.

### *Conclusion*

Les groupes sont à l'origine de déformations du droit des sociétés : leur fonctionnement « pèse » sur les frontières juridiques des filiales au point de quelquefois les « dissoudre ». Mais c'est aussi, paradoxalement, l'existence de ces frontières qui les solidifie. Elles leur donnent, en effet, de formidables capacités de flexibilité ; capacités qui reposent essentiellement sur le caractère autonome des unités appartenant à un même groupe. Le droit assure donc aussi leur survie en les autorisant à « abandonner » des entreprises. Le groupe organise un « turn-over » de ses entreprises<sup>30</sup>. Les entreprises passent, au gré des opportunités, mais le groupe reste. Certains auteurs ont bien noté cette qualité et les conséquences en termes d'adaptabilité. Alexis Jacquemin évoque les possibilités de renouvellement des entreprises membres du groupe. « *La structure de groupe permet une plus grande réversibilité des opérations et, en cas de mauvaises affaires d'une filiale, rend plus faisables qu'en cas d'intégration juridique des opérations de sortie* »<sup>31</sup>. Sébastien Delarre insiste sur leur capacité à s'ajuster au marché. « *Les groupes d'entreprises conservent une importante malléabilité leur permettant de perdurer sur le long terme. En renouvelant les membres des collectifs qu'ils administrent, les groupes maintiennent une veille constante vis-à-vis des évolutions du marché* »<sup>32</sup>. Mais soulignons que les dirigeants de groupe ne font qu'exploiter une tension initiale non résolue du groupe qui fait d'une entreprise l'actionnaire d'une autre, tout en maintenant leur indépendance respective. Les groupes mettent ainsi à profit l'articulation inédite et paradoxale qui est celle de la propriété des actifs et de la séparation juridique. En se confrontant à la question des groupes de sociétés, le chercheur se trouve donc face à une réalité organisationnelle changeante et multiforme que le droit aborde de façon plurielle.

---

30 Sébastien DELARRE, « La reproduction des groupes d'entreprises comme entités socio-économiques stables », *Revue Française de Sociologie*, vol 46, n°1, 2005, p.115-150

31 Alexis JACQUEMIN, *art.cit*, p.10

32 Sébastien DELARRE, *art.cit*, p.155