



Le changement de structure juridique améliore-t-il la diffusion de l'information ? Le cas du passage en SAS.

**Cartier Jean-Baptiste, Maître de conférences
IAE de Lyon 3 – Centre de Recherche Magellan- Finance**

Jean-Baptiste CARTIER
100 rue d'Anvers - 69007 LYON
Tel : 06.60.86.85.62
JeanBaptiste.Cartier@free.fr

Résumé

L'objectif de cet article est de construire et tester un modèle théorique expliquant le choix de la SAS comme mode de gestion des filiales exclusives des grands groupes. Cette recherche s'inscrit à l'intersection du droit et de la gestion, ou plutôt, étudie le droit comme moyen de comprendre et d'améliorer la gestion et donc la performance des organisations.

La théorie positive de l'agence (TPA) cherche principalement à comprendre les effets des modifications de l'environnement contractuel (ici juridique) et des techniques de surveillance et de dédouanement sur la forme des contrats et la survie des organisations. Elle cherche à expliquer les formes organisationnelles comme mode de résolution des conflits, ou plutôt de réduction des coûts induits. Dans ce cadre théorique, l'information joue un rôle fondamental pour améliorer la coopération entre agents (issue de toute relation contractuelle), source de coûts d'agence. C'est pourquoi, l'amélioration de la diffusion de l'information suite à la transformation des filiales à 100% en SAS, devrait signifier une amélioration de l'efficacité, à travers une réduction des coûts d'agence. Ainsi l'application de la théorie de l'agence à cette forme organisationnelle particulière permet-elle d'en expliquer la performance accrue ?

Cette réflexion, menée en terme d'avantages/coûts, s'appuie sur le principe de sélection naturelle (seules les organisations efficaces survivent à terme). Elle doit donc conduire à observer et comprendre les choix de formes juridiques différents.

La pertinence empirique du modèle, visant à expliquer le recours à la SAS, se fera à travers l'utilisation de l'Analyse en Composante Principale sur les résultats d'une enquête, portant sur 170 grands groupes (français et étrangers) ayant des filiales en SAS.

Mots clés : SAS, filiales à 100%, performance, théorie positive de l'agence, formes juridiques, rôle de l'information.



INTRODUCTION

Les groupes, dans leur quête permanente de l'efficacité, se sont massivement transformés, au cours de ces dernières années, en de vastes ensembles aux multiples facettes constituées par de nombreuses filiales, participations, alliances et réseaux... Cet aspect de la mondialisation est une tendance lourde qui s'impose à tous les groupes. Ces changements les ont incité à imaginer de nouvelles formules stratégiques et organisationnelles et à mettre en œuvre l'ensemble des formes juridiques possibles, pour pouvoir s'adapter, avec efficacité et créativité, aux nouvelles opportunités et pouvoir ainsi faire face à de nouvelles contraintes de coordination (Milgrom et Roberts, 1996). Ces innovations, lorsqu'elles sont bien mises en œuvre, augmentent significativement l'efficacité des firmes grâce à la réalisation d'économie de coûts (Jensen, 1993).

Le cadre théorique dans lequel nous aborderons ces formes juridiques est celui de la théorie positive de l'agence (désormais TPA). C'est une théorie où l'organisation est représentée pour l'essentiel comme un système de relations, à caractère contractuel, entre agents économiques individuels. L'organisation est ici considérée comme un « nœud de contrats ». Cette approche contractuelle met en avant le coût de réalisation et de surveillance des transactions, ainsi que les difficultés rencontrées dans les domaines de l'information, pour formuler, surveiller et contrôler ces contrats. Elle se situe dans le prolongement de l'article de Coase (1937) et des questions que celui-ci a soulevées. Elle suppose que les formes organisationnelles qui survivent sont les plus efficaces comparativement. Partant de l'idée que la performance d'une organisation conditionne sa survie, elle cherche en conséquence à l'expliquer et à spécifier les mécanismes qui augmentent ou limitent celle-ci. En effet, la mise en place d'une organisation spécifique peut permettre à la firme de s'assurer un avantage concurrentiel par rapport aux autres firmes et à terme sa survie. « Le principe d'efficacité » est le principe explicatif de ces mécanismes organisationnels. Il s'applique ici dans le cadre d'un certain darwinisme économique (principe de sélection naturelle) : **les formes juridiques qui survivent sont censées être celles qui, pour un certain environnement, présentent le meilleur rapport avantage/coût** (Charreaux, 1999).

La prise en compte du changement et de la recherche permanente de l'efficacité à travers leurs aspects contractuels influence de plus en plus les relations entre les différents intervenants et leurs actions dans le cadre de la création de valeur. Le juriste joue un rôle important pour déterminer la structure juridique qui répond le mieux (ou le moins mal...) à ces impératifs pour

les groupes (Paillusseau, 1997, p.97) : le choix d'une forme juridique s'effectue en fonction de ce qu'elle apporte aux personnes qui les composent (Percerou, 1990, Masten, 1988, Cartier 2003). Elle redevient pleinement un moyen au service des objectifs de l'organisation et plus précisément en vue de son efficacité (Blanke, 1999, Rexer et Sheeban, 1999).

En France, il est possible d'utiliser de nombreuses structures juridiques différentes pour développer une activité : cela va de l'entreprise unipersonnelle (EURL), à la constitution de sociétés au capital très important (SA), en passant notamment par la Société par Actions Simplifiée (désormais SAS) (**voir les annexes C et D pour une présentation de la SAS et une comparaison des différentes formes**). Nous centrerons notre recherche plus particulièrement sur les SA et SAS. Dans le cadre de ces sociétés par actions, la SAS est une structure récente (elle a été créée en 1994 et fortement modifiée en 1999) où les aspects contractuels (grâce à une très grande liberté statutaire) et la coopération entre acteurs sont centraux. Ces deux formes juridiques d'organisation, proches dans leurs conceptions, ont vécu, en effet, des évolutions quantitatives opposées mais complémentaires. Le tableau 1 les récapitule pour la période du 1er janvier 1994 au 31 décembre 2006 : on observe une évolution en parallèle mais inversée de leurs nombres, la croissance des effectifs de la SAS compensant strictement les baisses de la SA, dans un volume total (SA+SAS) remarquablement stable. Ainsi, depuis le courant de l'année 2005, y a-t-il plus de SAS que de SA dans ce total.

Tableau 1 : Comparaison du nombre de SAS et de SA

Date	SA	SAS	SA+SAS
01/01/1994	169 456	0	169 456
31/12/1999	164 462	3 697	168 159
31/12/2000	162 144	11 976	174 120
31/12/2001	152 585	22 459	175 044
31/12/2002	134 128	43 665	177 793
31/12/2003	116 797	61 105	177 902
31/12/2004	97 534	80 042	177 576
31/12/2005	82 616	94 737	177 353
31/12/2006	73 415	104 613	178 028

Source : fichier SIRENE-INSEE

Skalitz (2002) et Saglietto (2000a et b) ont analysé l'organisation des groupes en mettant en avant l'importance de leurs filiales internes (ou exclusive, c'est-à-dire à 100% ou quasiment) : celles-ci sont nombreuses, juridiquement autonomes, juxtaposées les unes à côté des autres et donc non fusionnées. Elles forment un ensemble plus homogène et plus représentatif (que l'étude des

filiales en général). C'est pourquoi nous focaliserons notre recherche sur ces filiales internes des groupes.

Dans cet article, nous chercherons à répondre à la question suivante : le passage en SAS des filiales internes permet-il une amélioration de la diffusion de l'information dans le cadre du groupe ? Pour cela, nous organiserons notre développement en trois parties : tout d'abord une présentation de la TPA et de l'intérêt d'appliquer ce cadre théorique à la SAS pour notre question de recherche. Les deuxièmes et troisièmes parties présenteront successivement les caractéristiques de l'étude statistique, puis les résultats obtenus à travers une Analyse en Composante Principale.

1. LA SAS ET LA THEORIE POSITIVE DE L'AGENCE

Nous aborderons successivement trois aspects : la relation d'agence dans le cadre des groupes et de leurs filiales exclusives, puis le rôle des conflits et de la coopération dans les groupes et enfin l'importance du coût de l'information.

1.1. LA RELATION D'AGENCE POUR LES GROUPES ET LEURS FILIALES EXCLUSIVES

A partir des travaux de Jensen (1983, p.334 et s.), Charreaux (1999, p.63-64) rappelle que la TPA cherche à expliquer les formes organisationnelles comme mode de résolution des conflits, ou plutôt de réduction des coûts induits. Elle cherche ainsi principalement à comprendre les effets des modifications de l'environnement contractuel (ici juridique) sur la forme des contrats et la survie des organisations. La TPA cherche à expliquer la diversité des formes organisationnelles. Chaque relation dans l'organisation s'analyse comme une relation d'agence, dont il faut chercher à comprendre la configuration existante, c'est-à-dire les règles contractuelles (comme toute relation impliquant une coopération entre agents) comme minimisant les coûts d'agence. Pour la TPA, l'existence de relations contractuelles conduira toujours au choix d'une structure qui est la plus efficiente, relativement aux autres choix possibles, sous peine de voir son existence remise en cause. C'est pourquoi elle s'intéresse aux relations d'agence et procède par observation de situations réelles. La création de la SAS, dans sa forme actuelle, étant très récente (1999), il est alors particulièrement intéressant d'observer sa diffusion dans l'économie et son adoption ou non selon les caractéristiques contractuelles des firmes (Cartier, 2004). Ceci est particulièrement vrai quand il existe d'autres formes juridiques concurrentes, qui résolvent mieux ce problème.



Dans ce cadre théorique, pour développer des filiales à 100% dans le cadre des groupes, le choix de la SAS devrait donc permettre la diminution des coûts d'agence en résolvant d'éventuels conflits d'agence existant au sein d'autres formes juridiques entre les dirigeants de la société-mère (agissant en tant qu'actionnaires) et les managers de la filiale.

Un groupe se décompose en une société-mère et différentes filiales. Son fonctionnement présente des relations d'agence multiples, en tout cas beaucoup plus nombreuses que dans une structure unifiée. La structure pyramidale et fractionnée du groupe (de multiples acteurs à de différents niveaux et de multiples situations de délégation), favorise une analyse en termes de coûts d'agence. La relation d'agence majeure dans le cadre de la filiale à 100% est celle qui peut exister entre les dirigeants de la société-mère d'un groupe et ceux de la filiale (ou managers) : le premier (principal) confie la gestion d'une unité (une filiale à 100%) au second (agent), avec tous les risques de conflits et la recherche de coopération que cette relation peut provoquer. L'élément principal est donc la nature des relations entre eux. Dans le cadre des groupes, la complexité informationnelle est privilégiée. C'est pourquoi la distinction opérée par Charreaux et Pitou-Belin (1985 et 1990) pour comprendre la forme juridique (présentée dans le tableau n°2, ci dessous) est ici pertinente. Ces auteurs distinguent les organisations présentant une séparation propriété-décision (ou ouvertes), de celles sans séparation propriété-décision (ou fermées). Cette analyse, appliquée à la filiale à 100%, présente un intérêt en termes de coûts d'agence (et donc d'explication sur l'organisation de cette structure), car la filiale dispose de certaines caractéristiques issues de structures ouvertes et fermées. Cela clarifie le double visage possible des filiales à 100% des groupes. Ainsi, certaines filiales présentent un fonctionnement de groupe proche d'une entreprise fermée avec unicité de dirigeants (pour la société-mère et la filiale), tandis que dans d'autres filiales, l'organisation est identique à une entreprise ouverte, avec une séparation des fonctions entre les dirigeants de la société-mère et les managers. Il en découle des organisations différentes, selon les filiales à 100%, qui vont peser dans le choix d'une structure juridique adaptée, et en particulier dans le choix de la SAS.

Tableau 2 : Caractéristiques des filiales à 100% de grands groupes, en lien avec les entreprises ouvertes et fermées

Caractéristiques	Entreprise fermée	Filiale à 100%, dans le cadre d'un grand groupe		Entreprise ouverte
Complexité	Non complexe Petite taille Entreprise jeune	Non complexe Petite taille Entreprise jeune	Complexe Grande taille Entreprise âgée	Complexe Grande taille Entreprise âgée
Répartition des titres	Dirigeants Négociabilité limitée	Société-mère Négociabilité limitée	Société-mère Négociabilité limitée	Actionnaires Négociabilité importante
Nature de l'information	Information spécifique concentrée	Information spécifique concentrée	Information spécifique diffuse	Information spécifique diffuse
Fonctions	Non séparation entre propriété et décision	Non séparation entre propriété et décision	Séparation entre propriété et décision	Séparation entre propriété et décision
Avantages	Pas de coûts d'agence liés à la séparation propriété- décision	Pas de coûts d'agence liés à la séparation propriété- décision	Spécialisation des fonctions et non diversification	Gestion optimale du risque par le marché financier et spécialisation des fonctions
Inconvénients	Non spécialisation, non diversification	Non spécialisation, non diversification	Coûts d'agence liés à la séparation des fonctions	Coûts d'agence liés à la séparation des fonctions
Système de contrôle	Pas de conseil d'administration Hiérarchie et surveillance mutuelle peu développées	Les dirigeants sont les mêmes que ceux de la société-mère Cumul de mandats Pas de conseil d'administration	Les managers sont différents de ceux de la société-mère Comité de direction ou conseil d'administration Hiérarchie et surveillance mutuelle	Conseil d'administration Hiérarchie et surveillance mutuelle
Exemple type (forme juridique)	Entreprise individuelle ou unipersonnelle (EURL), société de personnes	SAS, voire SASU	SAS, voire SASU SA non cotée et contrôlée à 100%	Société cotée avec actionnariat diffus (SA)

Source : adapté à partir des travaux de Charreaux et Pitol-Belin (1985, 1990)

Cette distinction entre filiales à 100%, selon leurs caractéristiques propres et à travers leurs structures juridiques, permet une efficacité la plus forte possible, en minimisant les coûts d'agence. En conséquence, ces deux types de filiales à 100% peuvent coexister, mais leurs développements, sous forme de SAS, présentent toujours un intérêt très fort pour le groupe :

- Si la nature de l'information spécifique est concentrée, le groupe optera pour une organisation concentrée, ce qui implique que les dirigeants de la filiale seront les mêmes que ceux de la société-mère. Il aura donc absence de coûts d'agence dans cette situation. Dans cet objectif, la SAS répond bien mieux à ses multiples besoins spécifiques que la SA (qui sépare ici formellement actionnaires et dirigeants alors qu'ils ne font qu'un).
- Si l'information spécifique est diffuse, le groupe optera plutôt pour la séparation entre propriété et décision, avec des dirigeants de la filiale différents de ceux de la société-mère, ce qui crée donc des coûts d'agence. Ici aussi, la SAS permet de disposer d'une



organisation adaptée pour la filiale exclusive, qui répond effectivement à ses besoins spécifiques (spécialisation et diversification, mais présence de coûts d'agence à minimiser). Cette organisation juridique met bien en valeur le besoin de coopération ou le risque de conflits existant entre les dirigeants de la société-mère et les managers.

1.2. LE ROLE DES CONFLITS ET DE LA COOPERATION DANS LES GROUPES

Le choix d'une structure juridique pour les filiales implique de tenir compte de la recherche latente de leurs intérêts personnels par les agents impliqués dans la relation : c'est la cause des conflits. Cela biaise la relation contractuelle et augmente les coûts d'agence. Pour limiter ces actions, Williamson (1981) suggère de recourir à un contrat personnalisé le plus contractuel possible avec les managers. La SAS semble un moyen contractuel particulièrement efficace pour agir sur la recherche de leurs intérêts personnels : l'utilisation de la structure juridique de la filiale limite davantage la révélation d'informations incomplètes, déformées ou falsifiées. Elle permet en effet d'aménager finement les rapports entre ces différents acteurs que sont les managers de la filiale, le groupe en tant qu'actionnaire unique de la filiale, les salariés et la représentation de ceux-ci à travers le comité d'entreprise. Cette coordination passe par la mise en place d'un véritable système d'information entre la filiale exclusive en SAS et chacun d'entre eux. Elle permet d'organiser, de contrôler et d'équilibrer la filiale au mieux de l'intérêt de chacune de ses parties-prenantes. Elle peut ainsi favoriser la mise en place d'un véritable droit de regard de la part de certains acteurs jugés essentiels pour la survie de l'organisation. Il peut donc y avoir une véritable politique de coopération entre eux, qui peut aussi être, en conséquence, très différente d'une SAS à une autre. C'est ce que relèvent les travaux de Guyon (1998, § 471-3) sur le sujet : *« l'essentiel (dans la SAS) repose sur la volonté des parties, de telle sorte que la liberté contractuelle se combine avec l'efficacité de la personne morale »*. Cette politique passe, en particulier, par l'adoption d'organes plus adaptés à cette coopération entre parties-prenantes, ou la suppression d'autres organes (comme le conseil d'administration) considérés comme moins efficaces comparativement à d'autres canaux. En conséquence, le groupe transforme ses filiales exclusives en SAS. De plus, l'apport de Jensen et Meckling (1992) est ici fondamental : ils démontrent que la coopération, bien que source de coûts d'agence, induit des gains issus de la mise en commun de savoirs, d'informations et de compétences d'individus différents. C'est ce qui permet à l'organisation de s'adapter tout en lui procurant ses avantages concurrentiels. La



SAS permet de coordonner les différents acteurs, en précisant les prérogatives de chacun et donc l'équilibre des pouvoirs entre eux. Cela permet l'émergence d'une communauté d'intérêts. C'est aussi pourquoi le groupe choisit et adapte les structures juridiques de ses filiales exclusives, pour faciliter cette coopération. En d'autres termes, cette forme organisationnelle peut s'expliquer par sa capacité à maximiser les gains issus de la coopération.

H1 : Le choix de la SAS, pour les filiales à 100%, est positivement lié à la possibilité de remplacer le conseil d'administration par d'autres canaux plus efficaces (statuts ...) pour favoriser la coopération entre les différentes parties-prenantes (le groupe, les managers de la filiale, ses salariés, le comité d'entreprise ...).

Chiffrer la différence entre deux structures juridiques (et donc la gouvernance qui y est attachée) est possible mais long et coûteux, ce qui risque d'accroître encore les coûts d'agence¹.

La TPA est basée en partie sur la mise en œuvre de mécanismes de surveillance et de contrôle les plus adaptés à la relation d'agence. La structure en SAS peut réduire les coûts de surveillance des managers par les dirigeants du groupe ainsi que le montant de leurs prélèvements sur la filiale par la clarification des informations obtenues par les dirigeants de la société-mère, une communication améliorée à l'intérieur du groupe ce qui en réduit les coûts internes, ou un suivi plus fin de la gestion de la filiale. Cela passe par :

- la conception de la direction de la filiale par le groupe. Ainsi, le groupe peut déléguer ces droits de décision de façon variable, ce qui facilite le contrôle. Cela évitera, pour certaines filiales, une délégation trop importante, génératrice de coûts, si ce n'est pas nécessaire.
- les caractéristiques de la fonction de président de la SAS. La possibilité offerte par la SAS de définir précisément les relations qui le lient au groupe, la définition et l'étendue de ses droits décisionnels et donc sa latitude pour mettre en œuvre les décisions du groupe.
- la réflexion sur les organes de contrôle de la filiale et en particulier sur le conseil d'administration. Si sa fonction principale de contrôle des managers est effectuée directement par des représentants de la société-mère, son maintien est inutile et coûteux. Sa disparition, dans les SAS, simplifie son fonctionnement et réduit les coûts de surveillance.
- la rédaction des statuts qui permettent la clarification des droits et devoirs de chacun et favorisent la réduction des coûts de surveillance et les comportements opportunistes.

¹ D'une façon similaire, mais sur les coûts de transaction, on peut se référer à Masten, Meehan et Snyder (1991), ou à Stuckey et White (1993), pour un chiffrage de différents modes de gouvernance.

H2 : Le choix de la SAS, pour les filiales à 100%, est positivement lié à la baisse des coûts de surveillance des managers par les dirigeants du groupe, à travers la mise en œuvre de mécanismes plus adaptés.

L'importance des conflits entre les acteurs et la recherche de minimisation des coûts d'agence qui en découlent, joue un rôle central dans la TPA. La SAS semble un système juridique de gouvernance performant, qui permet d'anticiper et de résoudre ces conflits, par la voie contractuelle. Elle dispose de différents avantages comme :

- Les statuts qui mettent en place une organisation adaptée aux parties-prenantes et à leurs conflits. En effet, la SAS permet d'aménager presque librement ces statuts selon leurs exigences et leurs besoins, en ne prenant en compte que les éléments importants pour eux, afin de limiter leurs conflits et de réduire les comportements opportunistes ; La politique de coopération entre acteurs peut ainsi être très différente d'une SAS à une autre.
- La définition dans les statuts des droits et devoirs de chacune des parties-prenantes afin de réduire les coûts liés à des conflits latents entre eux. La contractualisation de leurs relations écarte ainsi les incertitudes et les risques d'insatisfactions, génératrices de blocages.

H3 : Le choix de la SAS, pour les filiales à 100%, est positivement lié à la baisse des coûts induits par les conflits latents entre les managers et les dirigeants du groupe, grâce au développement de relations plus adaptées.

1.3. LA CAUSE DES CONFLITS, DE LA COOPERATION ET DES FORMES ORGANISATIONNELLES : LE COUT DE L'INFORMATION

L'hypothèse induite par le développement de la théorie de l'agence, est le manque d'information et le coût de son acquisition, pour le principal : c'est par manque d'information que ce principal est contraint de confier la gestion de certains de ses intérêts à des tiers. L'agent (par sa position dans l'organisation), dispose généralement d'informations pertinentes et utilisables (sous la forme de connaissances spécifiques) et il est censé chercher à accroître le différentiel d'informations existant en sa faveur (Child et Mc Grath, 2001) : Une information spécifique ou complexe à maîtriser apporte un avantage à ceux qui ont investi du temps et des ressources pour savoir l'utiliser. De plus, plus l'information disponible est rare, plus le prix pour l'obtenir sera élevé. Ceci est particulièrement vrai pour l'information transmise par le manager aux membres des organes chargés de le contrôler. Il est ainsi en position de force. De même, il est le seul à être en relation avec l'ensemble des parties-prenantes de la filiale, ce qui renforce encore cette asymétrie

(en sa faveur). Enfin, il prend les décisions stratégiques et alloue les ressources en fonction des caractéristiques des différentes parties-prenantes concernées. Cet avantage constitue la principale source de déséquilibre organisationnel dans l'organisation. C'est pourquoi, le contrôle mis en place par le groupe ne vise souvent qu'à obtenir davantage d'informations afin de s'assurer du bon fonctionnement de l'organisation. Le choix de la SAS, peut alors s'interpréter comme un mécanisme permettant de résoudre davantage les problèmes informationnels et donc les coûts induits en réduisant l'asymétrie existante : il incite l'agent à fournir au principal la plus grande quantité d'informations dont il dispose et en particulier l'information privée qu'il détient (que celle-ci soit non transmissible ou volontairement dissimulée). Alchian et Demsetz (1972) affirment ainsi que l'essence de la firme est le rôle de production d'informations sur les combinaisons productives.

Dans la pratique, l'accès à l'information du groupe sera construit à sa convenance et le lieu et le moyen de ce transfert d'informations restent, là encore, à déterminer dans les statuts : informations larges ou diffusion réduite à l'essentiel, accès permanent à tous les documents utiles à la bonne marche de la filiale de façon à ce que le groupe puisse porter un jugement objectif sur la gestion de celle-ci... Il est possible de définir les consultations réalisées par le groupe : par fax, par écrit, par oral, par vidéoconférence, par e-mail... et de définir pour chaque type de décision, un mode spécifique de consultation ; ainsi il est nécessaire de définir quelles décisions peuvent être prises avec un accord oral de la société-mère (ou par téléphone), quelles autres devant impérativement être validées par écrit par le dirigeant de la société-mère qui suit la filiale, ainsi que celles pouvant être prises par les managers de la filiale, sans aucune information ou intervention préalables de la société-mère. De même, il est possible de définir la périodicité à laquelle le groupe doit être consulté, l'organe qui le convoque ...

H4 : Le choix de la SAS, pour les filiales à 100%, est positivement lié à sa capacité à fournir au groupe la plus grande information interne possible de la part de la filiale.

Réciproquement, la forme organisationnelle va influencer le coût de l'information disponible et donc la création de valeur. Ainsi, la co-localisation des droits de décision et de l'information va s'organiser en fonction du coût de transfert respectif de l'information spécifique et des droits décisionnels. Jensen et Meckling (1992) considèrent qu'il est moins coûteux de transférer les droits de décisions que l'information spécifique. Cependant, cela peut impliquer soit une centralisation de l'information spécifique entre les mains du détenteur des droits de décision, soit

une décentralisation des droits de décision entre les mains du détenteur de l'information. Cette modularité est possible grâce aux statuts de la SAS mais ne peut s'appliquer à la SA.

H5 : Le choix de la SAS, pour les filiales à 100%, est positivement lié à la possibilité offerte par les statuts d'allouer les droits de décision aux individus qui détiennent l'information pertinente pour la filiale, en vue d'une efficacité optimale.

Bien évidemment, la forme organisationnelle efficace, est celle qui est capable d'utiliser l'information au coût le plus faible. C'est ce que confirment Prescott et Visscher (1980, p.460), pour qui la firme, en particulier dans sa dimension juridique, « *est une structure dans laquelle les agents sont incités à acquérir et à révéler les informations de la manière la moins coûteuse possible comparativement aux autres structures* ». Ainsi, la transformation d'une filiale en SAS fait-elle baisser le coût d'échange de l'information dans l'organisation ce qui améliore l'efficacité globale :

2. c'est un moyen pour les dirigeants du groupe de disposer d'informations plus importantes ou moins coûteuses sur le fonctionnement de la filiale, en contraignant les managers.
3. cela peut aussi réduire les coûts de recherche d'informations pour les managers : la SAS peut ainsi favoriser l'acquisition, la combinaison et l'utilisation de connaissances spécifiques à des coûts plus faibles.
4. C'est aussi un moyen de clarifier, dans les statuts, des relations entre les managers et le groupe, en précisant les droits et devoirs de chacun. La SAS permet ainsi la mise en place d'un système d'information « sur-mesure » : l'accès et la quantité d'informations échangées y sont déterminés contractuellement. Pour chaque type de décision, un mode spécifique d'échange d'informations est défini, ce qui réduit globalement le coût de ces échanges. L'asymétrie d'informations est aussi moins forte entre eux, ce qui agira dans le même sens.
5. Cela passe aussi par la non-limitation du cumul de mandats dans le groupe à différents niveaux, ce qui facilite l'échange et le transfert d'informations, à un coût réduit.
6. C'est enfin le moyen de modifier les organes de décision internes par la création d'un comité de direction : c'est un organe consultatif qui sert de liaison entre le groupe et l'équipe dirigeant cette structure. Il ne subit pas les contraintes juridiques et a le rôle que le groupe veut bien lui donner. Il remplace le conseil d'administration qui, dans le cas des filiales à 100%, peut être une simple chambre d'enregistrement, par un véritable lieu d'échange

d'informations et de coopération entre managers et dirigeants de la société-mère. Enfin, sa composition est adaptée afin d'en obtenir la valeur la plus élevée (Supiot et al., 2002).

H6 : Le choix de la SAS, pour les filiales à 100%, est positivement lié à la baisse des coûts d'échange d'informations entre les managers et les dirigeants du groupe, par une évolution de leurs relations.

2. PRESENTATION DE L'ETUDE STATISTIQUE

Nous testerons donc la TPA dans le cadre du développement des filiales exclusives (ou à 100%) en SAS des groupes de sociétés, en particulier sur ses aspects de coopération entre acteurs et sur le rôle de l'information. Pour cela, nous avons développé six hypothèses récapitulées dans le tableau n°3.

Tableau 3 : Récapitulatif des hypothèses expliquant le choix de la SAS pour les filiales à 100%

Hyp. n°	Le choix de la SAS, pour les filiales à 100%, est positivement lié ...
1	à la possibilité de remplacer le conseil d'administration par d'autres canaux plus efficaces (statuts ...) pour favoriser la coopération entre les différentes parties-prenantes (le groupe, les managers de la filiale, ses salariés, le comité d'entreprise).
2	à la baisse du coût de surveillance des managers par les dirigeants du groupe à travers la mise en œuvre de mécanismes plus adaptés.
3	à la baisse des coûts induits par les conflits latents entre les managers et les dirigeants du groupe, grâce au développement de relations plus adaptées.
4	à sa capacité à fournir au groupe la plus grande information interne possible de la part de la filiale.
5	à la possibilité offerte par les statuts d'allouer les droits de décision aux individus qui détiennent l'information pertinente pour la filiale, en vue d'une efficacité optimale.
6	à la baisse des coûts d'échange d'informations entre les managers et les dirigeants du groupe, par une évolution de leurs relations.

Un des problèmes majeurs, que nous avons rencontré, est l'absence d'étude empirique préalable sur le sujet. Les études menées sur les SAS ont été menées par des juristes sur des réflexions généralistes (Perin, 2000, Douvreur, 1997), ou fiscales (Gutman, 2000).

Dans cette partie, nous développerons successivement une présentation générale du questionnaire utilisé pour cette recherche puis la méthodologie appliquée (analyses en composantes principales, désormais ACP²).

² Cette méthode, dite en composantes principales, cherche à faire apparaître des facteurs extraits (appelés aussi variables composites) qui restituent l'information contenue dans les variables initiales. Le principe de l'ACP est de trouver successivement un premier facteur qui résume le

2.1. PRESENTATION GENERALE DU QUESTIONNAIRE

L'échantillon initial a été élaboré à partir du classement des « 1000 de l'Expansion », du « Guide des Etats-Majors » (qui récapitule les plus grandes entreprises françaises, avec leurs coordonnées), ainsi que la liste des sociétés cotées en France et les filiales françaises des 100 plus grands groupes étrangers. Le volume total de l'échantillon théorique ainsi constitué a été fixé à 1.000 car il permettait d'avoir un échantillon d'étude suffisamment important pour pouvoir mener des analyses statistiques de qualité, même en cas de retour d'un nombre réduit de questionnaires. L'échantillon ainsi constitué se compose de “ grands groupes ” qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à 150 millions d'euros. Ce chiffre a été retenu en considérant que les groupes de cette taille disposent d'un service juridique autonome, chargé de gérer les questions concernant la forme juridique des filiales, et d'assez de moyens humains et financiers pour qu'il n'y ait plus unicité de direction dans le groupe mais la présence d'une délégation de décisions aux dirigeants de filiales. En effet, on trouve généralement la présence de nombreuses filiales à 100%, dans des groupes de cette taille, caractérisés par une certaine complexité organisationnelle, des enjeux informationnels importants, et pour lesquels une centralisation trop forte conduirait à des décisions sous-optimales.

Le choix du directeur juridique, comme cible du questionnaire répond à trois éléments : la sensibilité, très forte actuellement, des juristes d'entreprises, pour lier la performance aux dimensions juridiques, fiscales et financières, ce qui les rend d'autant plus réceptifs au contenu de ce questionnaire ; une sollicitation moins forte des directeurs juridiques pour des validations empiriques par questionnaires (de thèses par exemple), que les directeurs financiers ou que les PDG, ce qui peut permettre un taux de retour plus élevé ; enfin, le caractère technique lié à la transformation des structures juridiques qui peut rebuter nombre de non-juristes. Cet aspect aurait pu biaiser les réponses et diminuer le taux de renvoi, par méconnaissance de ces questions ou par désintérêt (cas du directeur financier, voire du PDG). Le questionnaire a donc été adressé aux directeurs juridiques de grands groupes français ou étrangers, ayant des filiales à 100% en France.

mieux l'information (existante à travers la variance totale) disponible dans la matrice de corrélation, puis un second facteur qui résume le mieux l'information résiduelle (après le premier facteur) et ainsi de suite pour les facteurs suivants.

L'envoi des 1000 questionnaires a eu lieu au printemps 2003, par voie postale, vu la longueur et le nombre des questions posées (8 pages). Cette enquête nous a permis, après relance, d'obtenir 170 questionnaires exploitables de directeurs juridiques de groupes, disposant de filiales à 100% constituées en SAS, soit un taux de réponse de 17,0%. Le questionnaire est facile à remplir, quasiment uniquement en cochant une case par question. La quasi-totalité des questions sont fermées. Seules quelques informations portant sur le répondant lui-même, sur ses fonctions et sur quelques points destinés à prendre en compte et à comprendre certaines spécificités sectorielles, sont sous la forme de questions ouvertes. Dans leur grande majorité, ce sont des réponses basées sur des échelles d'attitude, de type « Likert » en cinq points, sur un continuum allant de « pas du tout d'accord » (ou une valeur équivalente comme : atout mineur, désaccord total, très faible, jamais...) à « tout à fait d'accord » (ou une valeur équivalente comme : atout majeur, accord total, très fort, toujours...). Certaines questions nécessitaient une réponse binaire (oui/non).

En plus des questionnaires exploitables, 36 directeurs juridiques de groupes nous ont répondu pour nous signifier leur désir de ne pas remplir le questionnaire ou leur impossibilité de le faire (soit 3,6% de non-réponses). Au vu des explications fournies, ces réponses ne sont pas de nature à remettre en cause l'intérêt de notre démarche mais sont plutôt le signe d'une diversité d'approches des structures juridiques rendant le sujet de notre travail encore plus digne d'intérêt.

2.2. LA METHODOLOGIE UTILISEE DANS LE TRAITEMENT DES DONNEES

La construction d'une échelle de mesure a été nécessaire pour appréhender correctement certaines hypothèses émises. Pour les rendre cohérentes afin d'expliquer le choix de la SAS, les simplifier et réduire leur dimensionnalité, nous avons procédé à des ACP, à partir du logiciel de traitement de données SPSS (version 10.0). Pour cela, il faut observer si les données sont « factorisables », c'est-à-dire si « *elles forment un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens et ne soient pas des artefacts statistiques* » (Evrard et al., 1993, p.377), à travers deux tests formels (le test de sphéricité de Bartlett et le test MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) de Kaiser, Meyer et Oklin) qui ont été, ici, vérifiés. Cette étape a eu lieu avant de procéder au test de χ^2 .

Pour interpréter les résultats de l'ACP, nous avons ensuite procédé en quatre étapes : Nous avons tout d'abord sélectionné les facteurs à retenir dont la valeur propre est supérieure ou égale à 1.

Pour ce faire, nous avons effectué ces ACP avec une rotation orthogonale (de type *Varimax*³) dans l'espace factoriel. Nous avons ensuite caractérisé ces dimensions en retenant les items intervenant dans leur composition qui restituaient un pourcentage d'inertie (de variance) supérieur à 50% (selon Evrard et *al.*, 1993). Nous avons alors vérifié par le calcul de l'alpha de Cronbach (désormais noté α) pour chaque composante, la fidélité⁴ de l'échelle (Nunnally, 1967). Cela nous a permis d'éliminer les items qui avaient une liaison trop faible avec la composante étudiée, ce qui a fait augmenter la valeur de l' α et a donc amélioré la cohérence interne des facteurs retenus. Nous avons enfin procédé au calcul de la communauté⁵ (*communality* en anglais) des différents items expliquant le choix de la SAS. Ce critère que l'on calcule pour chaque item, implique que les énoncés ne sont conservés que s'ils sont bien représentés par les facteurs principaux (Philippeau, 1986). Nous avons éliminé les items redondants ou qui n'apportaient qu'une information marginale et peu intéressante. Pour cela nous avons aussi posé l'hypothèse d'équidistance des points les uns par rapport aux autres. Nous avons ainsi considéré que l'échelle était équivalente à une échelle métrique⁶.

Ces différents traitements statistiques nous ont permis de vérifier la réalisation, dans de bonnes conditions, des ACP sur les variables obtenues à partir du questionnaire. La figure 1 présente le modèle explicatif du choix de la SAS. Les **annexes A et B** présentent les résultats des 6 ACP, ainsi que la matrice de corrélation calculées dans les cas où l'ACP fait apparaître plusieurs facteurs (hypothèse n°1).

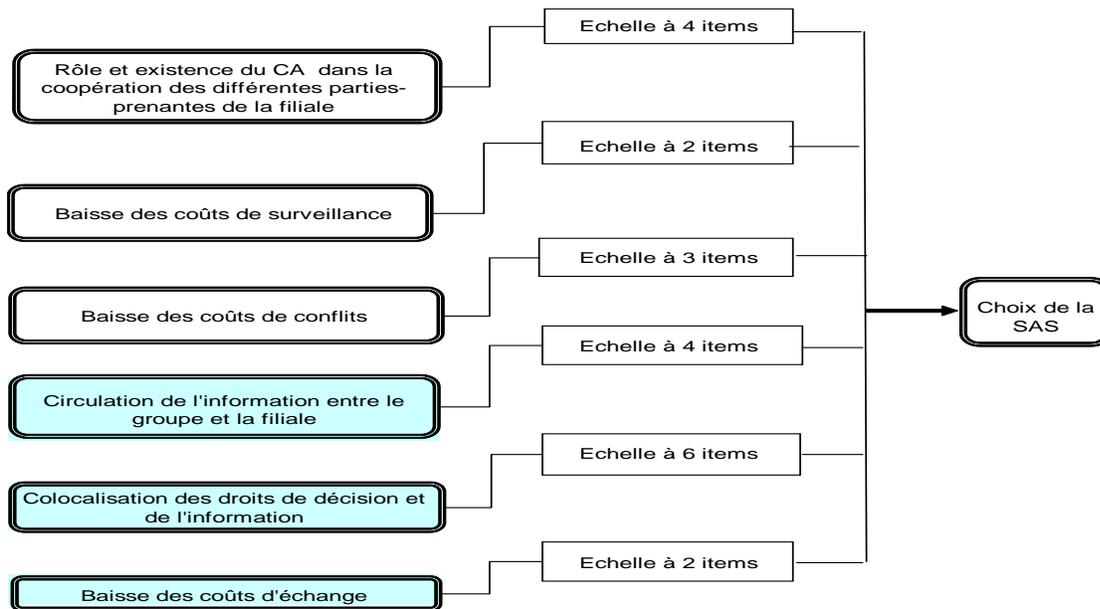
³ cette méthode minimise le nombre de variables (items) qui ont des contributions élevées sur un axe afin de simplifier les facteurs (en maximisant les variances des facteurs). Ainsi, les variables les mieux corrélées le sont avec un seul des facteurs, ce qui fait ressortir les liens entre les items et les composantes et permet d'avoir pour chaque facteur les items les mieux corrélés entre eux.

⁴ Peter (1979) la définit comme « *le degré selon lequel des mesures sont exemptes d'erreur et produisent par conséquent des résultats robustes* ». Elle représente la capacité d'un instrument de mesure à reproduire des résultats similaires s'il était administré plusieurs fois à une même population. Evrard et al. (1993) propose deux méthodes pour l'apprécier qui sont ici peu envisageables : la technique du test/retest et la technique des formes alternatives.

⁵ Elle mesure « *la part de la variance d'un item qui est expliquée par les facteurs retenus* » (Evrard et al., 1993).

⁶ Dans une ACP, les variables doivent être de nature quantitative. Ces variables, que l'on qualifie d'intervalle ou de proportion, peuvent être standardisées (à l'aide d'échelle) ou non standardisées (brutes). Dans le premier cas, l'indice de proximité entre plusieurs variables est le coefficient de corrélation (comme ici), alors que dans le second cas, c'est la covariance qui permettra d'exprimer la relation entre deux variables. Dans une échelle métrique, en plus de la relation d'ordre, il peut exister une unité de mesure avec un zéro naturel (échelle de proportion) ou sans zéro naturel (échelle d'intervalle). C'est avec ce dernier type d'échelle que nous avons ici travaillé dans le questionnaire.

Figure 1 : Modèle explicatif du choix de la SAS



Ensuite, nous avons effectué le test de χ^2 globalement pour chaque hypothèse (après ACP sur chacune d'elle), ce qui permet de disposer d'une représentation plus synthétique des variables associées aux différentes hypothèses, fondée sur une pondération des items de base. Nous avons aussi corrigé les résultats pour les valeurs manquantes. Le test de χ^2 est utilisé, afin d'observer si statistiquement l'échantillon étudié est bien différent de l'échantillon théorique (répartition uniforme de 20% par catégorie). Pour chaque hypothèse, le test de χ^2 fait apparaître deux possibilités :

3. Soit la différence n'est pas significative et dans ce cas l'hypothèse est rejetée et apparaît indifférente aux répondants ; la théorie est donc infirmée.
4. Soit la différence est significative et dans ce cas, le facteur importe mais il est nécessaire de savoir dans quel sens, a lieu cette différence statistique par un calcul de score (allant de 1 à 5, avec la moyenne théorique égale à 3). Ainsi, si le score est supérieur à 3, cela signifie que cela va dans le sens de l'hypothèse sous-jacente qui est ainsi corroborée. De même, si le score est inférieur à 3, cela signifie que l'hypothèse sous-jacente est infirmée.

Il y a donc, en fait, trois possibilités : absence de différence statistique (l'hypothèse est infirmée), existence d'une différence statistique mais contraire à l'hypothèse émise (donc celle-ci est infirmée) et, enfin, existence d'une différence statistique dans le sens de l'hypothèse émise, ce qui la corrobore.

3. ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS

Cette partie présentera successivement les résultats de l'analyse descriptive de l'échantillon, puis ceux tirés du test de χ^2 établi à partir des facteurs issus des ACP réalisées sur chacune des six hypothèses proposées.

3.1. LES RESULTATS DE L'ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'ECHANTILLON

Les questionnaires nous fournissent quelques informations sur ces groupes et leurs filiales :

- La décision de transformation des filiales en SAS a été prise à plus de 60% par le seul directeur juridique (du groupe ou de la division) : ce questionnaire a été adressée à la personne la plus impliquée dans le choix de la SAS.
- La transformation en SAS a été majoritairement (62,5% des cas) réalisée entre le vote de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (dite loi NRE), en mai 2001 et la collecte du questionnaire (printemps 2003).
- Le nombre de filiales à 100%, sous la responsabilité du directeur juridique (sur le plan juridique) est principalement compris entre 20 et 50 (mode), tandis que le nombre de filiales à 100%, en SAS, est alors compris entre 10 et 20 (mode).
- La direction des filiales à 100% en SAS, est confiée, dans 60% des cas, à un président qui exerce seul la direction. Il est parfois encadré par un ou plusieurs DG (19% des cas), ou par un CA (19% des cas).
- La transformation des filiales à 100% en SAS a eu lieu au cas par cas dans 53% des cas (et dans 47% des cas, systématiquement).
- Dans 78% des cas, la SAS a été comparée à la SA (surtout celles à CA) avant la transformation.
- Les groupes de l'échantillon sont respectivement français, européens (France exclus) et américains, à 71%, 17% et 12%.

3.2. LES RESULTATS OBTENUS A TRAVERS LES ACP

Tableau 4 : Récapitulatif des facteurs extraits résultant des ACP portant sur les hypothèses exprimées

Hyp N°	Variable initiale	Facteurs extraits
1	Le rôle et l'existence du CA pour favoriser la coopération	Facteur 1 : Disparition du CA pour inefficacité Facteur 2 : Inadaptation du CA dans la structure initiale
2	Diminution des coûts de surveillance	Facteur 1 : Baisse des coûts de surveillance
3	Diminution des coûts de conflits	Facteur 1 : Baisse des coûts de conflits
4	La circulation de l'information entre le groupe et la filiale	Facteur 1 : Amélioration de la remontée d'informations
5	Co-localisation des Droits de Décision et de l'information	Facteur 1 : Définition et séparation nettes des fonctions dans la direction de la filiale
6	Diminution des coûts d'échange d'informations	Facteur 1 : Baisse des coûts d'échange d'informations

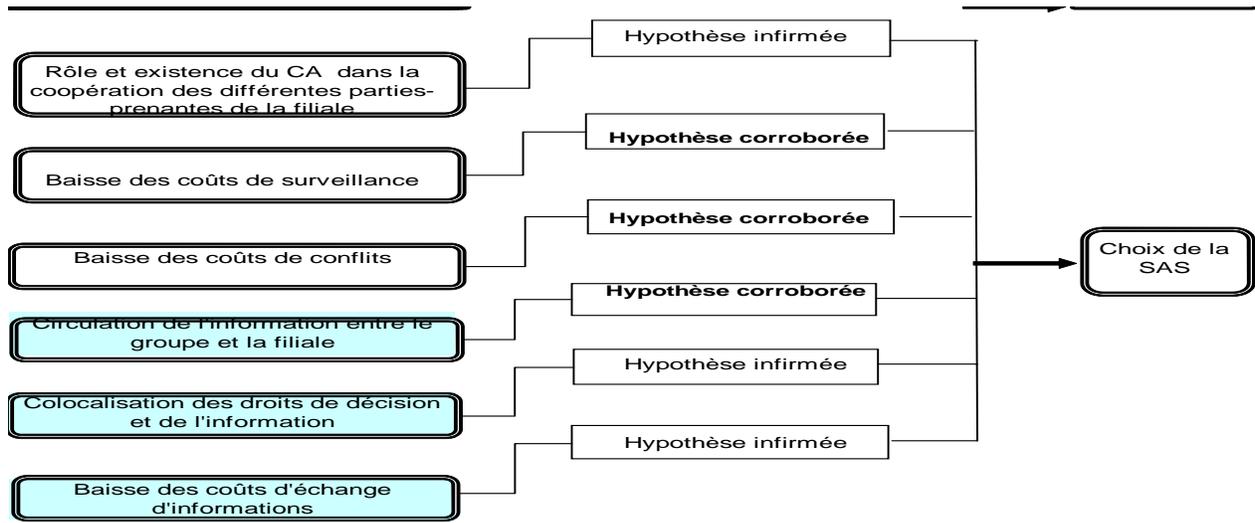
L'ensemble des facteurs extraits résultant des ACP, relatives aux six hypothèses émises susceptibles d'expliquer le choix de la SAS, est récapitulé dans le tableau 4 (le développement complet se trouve dans **l'annexe A**). Le nombre de ces facteurs extraits varie selon les hypothèses. Pour la première hypothèse, la présence de plusieurs facteurs éclaire différentes facettes.

Les résultats obtenus par le test de l'ACP pour les différents facteurs sont présentés dans le tableau 5 et dans la figure 2. Tous ces résultats font apparaître une différence statistique (dans tous les cas au seuil de 1%), mais pour trois d'entre eux le score est légèrement inférieur à 3.

Tableau 5 : Tests statistiques des ACP correspondant aux différentes hypothèses

Hyp. N°	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort	Score	χ^2	Résultats obtenus
1	17	21,2	40,6	11,2	10	2,76	30,61***	Différence statistique. Hypothèse infirmée (Score inférieur à 3)
2	0	41,8	17,6	20,6	20	3,19	44,07***	Différence statistique. Hypothèse corroborée (Score supérieur à 3)
3	0	41,2	17	21,8	20	3,21	43,08***	Différence statistique. Hypothèse corroborée (Score supérieur à 3)
4	0	51,1	5,9	24,1	18,9	3,11	79,2***	Différence statistique. Hypothèse corroborée (Score supérieur à 3)
5	25,4	17	17,6	32,3	7,7	2,80	17,33***	Différence statistique. Hypothèse infirmée (Score inférieur à 3)
6	32,3	6,5	21,2	20,6	19,4	2,88	16,79***	Différence statistique. Hypothèse infirmée (Score inférieur à 3)

Figure 2 : Résultats des tests obtenus à partir des ACP menés sur les items



Ainsi, sur les six hypothèses émises et susceptibles d'expliquer le choix de la SAS, trois ont été corroborées (l'hypothèse de fourniture de la plus grande information disponible et celles portant sur les baisses des coûts de surveillance et sur la baisse des coûts induits par les conflits) et trois ont été infirmées (l'hypothèse relative au remplacement du CA pour favoriser la coopération, celle liée à la co-localisation des droits de décision et de l'information, et celle portant sur la baisse des coûts d'échange d'informations).

Dans la première hypothèse, quatre items ont été sélectionnés (dans deux questions différentes) portant sur le rôle du conseil d'administration dans la structure précédente et sur l'explication de sa disparition dans la SAS, pour les filiales à 100%. Ils sont liés à la coopération (et à son corollaire, la confrontation) entre les acteurs que cet organe devrait permettre.

Dans le cadre du test de cette première hypothèse, nous pouvons constater qu'il y a une différence statistique significative, mais que le score inférieur à 3 ne permet cependant pas de corroborer cette hypothèse. Celle-ci est donc rejetée et il n'y a donc pas de lien fort entre le rôle du conseil d'administration dans la coopération entre les acteurs et le choix de la SAS. L'existence d'un lien moyen entre les items et le choix de la SAS limite donc la portée de cette affirmation.

Les items (indirectement via l'ACP) ne révèlent pas de lien entre le choix de la SAS et le remplacement du conseil par d'autres mécanismes plus efficaces pour favoriser la coopération entre les managers et le groupe. Ce résultat n'est pas forcément surprenant dans la mesure où, de

nombreux conseils d'administration de filiales contrôlées n'assuraient pas ce rôle auparavant (c'est-à-dire avant leurs transformations en SAS) et où d'autres mécanismes avaient déjà été mis en place pour les remplacer. La transformation en SAS semble ne pas avoir modifié le fonctionnement précédent sur ce point.

Pour réaliser le test de l'hypothèse n°2, nous avons utilisé deux items susceptibles d'expliquer le choix de cette structure pour développer une filiale à 100% à travers la baisse des coûts de surveillance des managers et via une amélioration du contrôle opéré sur les managers suite à la transformation en SAS.

On constate la présence d'une différence statistique positive pour les items (indirectement via l'ACP), conforme aux attentes. Cela signifie que les items corroborent cette hypothèse et on peut donc considérer qu'elle n'est pas rejetée. Il existe donc un lien fort entre la baisse des coûts de surveillance et le choix de la SAS. Ainsi, la structure permet un système de surveillance et de contrôle d'autant plus efficace que ses coûts de surveillance seront réduits ou qu'elle sera nécessairement perçue comme une structure pouvant les réduire (ou qui les a effectivement réduits). De même, la mise en place par le groupe de cette nouvelle organisation plus efficace dans la surveillance et le contrôle de ses managers, ne signifie pas pour autant qu'il renonce à les surveiller et à les contrôler, ce qui peut encore réduire davantage ses coûts. Cette hypothèse met en avant l'intérêt pour le groupe d'utiliser la SAS comme structure juridique pour diminuer les coûts de surveillance de ses filiales.

Dans le cadre du test de l'hypothèse n°3, trois items ont été retenus. Deux d'entre eux font référence aux réductions de coûts de conflits et d'insatisfaction que la SAS permet de réaliser, alors que le troisième porte sur les réductions de conflits en lien avec cette transformation.

On constate que cette hypothèse présente, pour ces items (à travers l'ACP), une différence statistique significative avec la distribution théorique, qui est conforme aux attentes. Cela signifie donc que cette hypothèse est corroborée. En conséquence, on peut établir un lien fort entre le choix de la SAS et la baisse des conflits latents entre les managers et le groupe que la SAS permet de réaliser. La mise en œuvre de relations plus adaptées semble donc avoir généré des économies de coûts significatives au point d'inciter à la transformation. Ainsi, vu que la structure permet une relation codifiée entre le groupe et ses managers (en reconnaissant les droits et les devoirs de chacun), cela diminue les conflits et donc le groupe réduit nécessairement ses coûts sur ce point. La baisse des coûts, induits par des conflits latents moins intenses entre les

dirigeants du groupe et les managers, semble donc être un élément explicatif déterminant du choix de la SAS. Cette hypothèse met en avant l'intérêt pour le groupe d'utiliser la SAS comme structure juridique pour diminuer ses conflits latents.

Pour effectuer le test de l'hypothèse n°4, nous avons utilisé quatre items tirés de plusieurs questions. Deux d'entre eux portent sur les effets de la SAS dans la remontée d'informations des managers vers le groupe et sur leur incitation à révéler des informations personnelles utiles au groupe. Quant aux deux autres, ils s'intéressent à la capacité du conseil d'administration à exister en tant que lieu d'échange d'informations dans le cadre de la structure préexistante ou à la disparition de celui-ci dans la SAS, parce que ces échanges sont moins nécessaires suite à un fonctionnement qui nécessite moins de transfert d'informations.

On constate une différence statistique significative et positive. Cela signifie donc que l'hypothèse étudiée ne peut être infirmée. Les items (indirectement via l'ACP) révèlent un lien fort entre le choix de la SAS et sa capacité à fournir le plus d'informations internes possible. Ainsi, la possibilité d'organiser la filiale de manière à faire remonter le plus d'informations sensibles (ou encore plus que dans la structure précédente) vers le groupe semble avoir fortement incité les groupes à choisir la SAS pour le développement de leurs filiales exclusives. Le non rejet de cette hypothèse semble assez logique dans la mesure où cette possibilité est un moyen facile pour les groupes de renforcer la position dominante qu'ils tendent à occuper dans leurs filiales. Cette hypothèse met en avant l'intérêt pour le groupe d'utiliser la SAS comme structure juridique pour accroître le volume des informations pertinentes qui remontent en direction du groupe, ce qui intéresse particulièrement le groupe surtout s'il est l'unique actionnaire.

L'hypothèse n°5 fait intervenir six items répartis dans différentes questions du questionnaire. Ils sont associés à certains aspects de la SAS, comme l'organisation adaptée de la structure en attribuant aux personnes qui détiennent les informations spécifiques, les droits de décision. Ainsi en est-il de la séparation entre le président et le DG qui dispose des pouvoirs de décision car il détient cette information. Les trois autres items s'intéressent plus précisément aux statuts qui permettent cette co-localisation, à travers la rédaction de statuts « sur-mesure » pour la filiale en fonction de ses spécificités.

Le test met en valeur un résultat statistiquement différent de l'échantillon théorique. Cependant, le score obtenu ne permet pas de corroborer l'hypothèse testée, malgré l'existence d'un lien moyen entre ces items (indirectement via l'ACP) et le choix de la SAS. L'hypothèse est donc

infirmée. Le facteur explicatif joue ainsi plutôt moyennement, ce qui ne révèle pas de lien fort entre le choix de la SAS et la possibilité d'allouer plus efficacement les droits de décision aux personnes qui détiennent l'information pertinente. En conséquence, le choix de la SAS pour développer les filiales à 100% ne s'expliquerait pas par une meilleure co-localisation des droits de décision avec l'information pertinente, ce que permettent pourtant les statuts. Le groupe pourra par exemple maintenir l'obligation d'obtenir son accord formel avant la mise en œuvre de toute décision, même si c'est le manager qui dispose de l'information pertinente, ce qui lui permettra de ne pas lui déléguer complètement ses droits de décision. De même, si l'information pertinente est détenue par plusieurs personnes formant un organe décisionnaire, le groupe peut cependant garder un rôle central en disposant de la décision finale, ou en provoquant la réunion de cet organe selon son désir.

Nous avons utilisé deux items pour tester la dernière hypothèse (la n°6). L'un portait sur la réduction des coûts d'échange d'informations que la SAS permet de réaliser, l'autre sur l'amélioration de la remontée d'informations pertinentes, suite à cette transformation.

On peut noter la différence statistique significative de la distribution théorique. Cependant, le score de l'ACP révèle des valeurs inférieures à 3. Ainsi, on peut considérer que cette hypothèse est infirmée car les items (pris globalement dans le cadre de l'ACP) la rejettent. Aucun lien fort ne peut de ce fait être établi entre le choix de la SAS et la baisse des coûts d'échange d'informations entre les managers et le groupe que cette structure permet. Ainsi, ce n'est pas parce que la structure permet la mise en place d'une organisation où la co-localisation des droits de décision et de l'information pertinente est améliorée qu'elle réduit nécessairement les coûts d'échange d'informations ou qu'elle est nécessairement perçue comme pouvant les réduire. De même, ce n'est pas parce que le groupe met en place cette nouvelle organisation, en lien avec une co-localisation accrue, qu'il renonce pour autant à échanger des informations avec ses managers, ce qui en conséquence ne réduit pas ses coûts. Le score, même si il est inférieur à 3, n'en est cependant pas très éloigné, ce qui met en valeur un lien moyen.

Les trois hypothèses (sur six) qui sont corroborées par le test, renforcent l'idée du choix de la SAS à travers la concurrence entre les formes organisationnelles : les caractéristiques de la SAS aboutissent à l'élimination ou à la transformation des formes dominées (à partir du principe de sélection naturelle). Cela passe par l'amélioration de la performance de la filiale en SAS, ou par les réductions de coûts que la SAS rend possible pour la filiale. Cette concurrence pourrait



s'effectuer, via sa forme juridique pour obtenir une structure plus efficiente que les autres. Cela renforce la proximité entre les caractéristiques juridiques et financières de la SAS, ou d'une façon plus générale entre le droit et la gestion. Le droit est bien ici un moyen d'améliorer la gestion et donc la performance des organisations.

Ces hypothèses qui portent sur un fonctionnement plus adapté à la réalité, illustre les effets de la SAS sur la filiale : le rôle des statuts permet l'adoption de règles de fonctionnement (claires, simples et réduites), l'amélioration des structures et de l'organisation ce qui aboutit à une efficience accrue dans l'organisation du groupe.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons pu mettre en évidence certaines hypothèses émises quant au choix de la SAS pour développer des filiales à 100% des groupes. Au vu des résultats (trois hypothèses ont été corroborées sur six), nous pouvons considérer que la TPA fournit donc un cadre théorique satisfaisant pour expliquer la transformation en SAS, dans le cadre des groupes, des filiales à 100%, à travers une performance accrue de l'organisation. Elle permet de mieux comprendre le développement des filiales en SAS. Dans ce cadre, l'évolution des structures juridiques des filiales est bien considérée comme un processus normal du fonctionnement de celles-ci et plus généralement des groupes, en vue d'améliorer leurs performances respectives. La transformation en SAS est alors une étape intéressante pour observer la mise en œuvre du changement de système de gouvernance : celui-ci met en valeur une évolution de la coopération entre les parties-prenantes ainsi qu'une baisse de certains coûts d'agence induits par cette relation. La SAS présente un intérêt net pour les groupes, dans une optique générale d'organisation plus efficace en termes de coûts et de gestion, et ainsi de concurrence entre formes juridiques et plus généralement entre organisations.

RÉFÉRENCES

- Alchian A.A., et H. Demsetz, 1972, «Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, vol.62, p. 777-795.
- Blanke G., 1999, « Choice of the Most Profitable Legal Structure for German Subsidiaries », *International Business Lawyer*, February, p.66-71.
- Cartier, J.-B. 2004. *Contribution à la théorie de l'Architecture Organisationnelle : la SAS (Société par Actions Simplifiée) comme structure de filialisation*, thèse de Doctorat, Université de Bourgogne, 489 pages.



- Cartier, J.-B. 2003. Filiales à 100% et Architecture Organisationnelle (AO): le développement sous forme de SAS (Société par Actions Simplifiée), dans Th. Froehlicher et B. Walliser (sous la direction de), *La métamorphose des organisations. Design organisationnel: créer, innover, relier*, Paris, L'Harmattan, p. 201-223.
- Charreaux G., 1999, " La théorie positive de l'agence: lecture et relecture", in G. Koenig (coordinateur), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Economica, p.62 - 141.
- Charreaux G. et J.P. Pitol-Belin, 1990, « Le Conseil d'Administration », Vuibert Gestion.
- Charreaux G. et J.P. Pitol-Belin, 1985, « La théorie contractuelle des organisations : une application au Conseil d'Administration », *Economies & Sociétés, Série Sciences de Gestion*, Tome XIX, n° 6, juin, p.149-181.
- Child J. et R.G. McGrath, 2001, "Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information Intensive Economy", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n°6, p.1135-1148.
- Coase R., 1937, "The Nature of the Firm", *Economica*, N.S., n°4, Novembre. Traduction française: "La nature de la firme", *Revue Française d'Economie*, vol.2, hiver 1987.
- Douvreur O, 1997, Enquête sur l'utilisation de la SAS, *Les Petites Affiches*, 9 avril, p.7-9.
- Evrard Y., B. Pras et E. Roux, 1993, "Market, Etudes et Recherches en Marketing- Fondements et Méthodes", ed. Nathan, collection « Connaître et Pratiquer la Gestion », Paris.
- Gutmann A., 2000, « Quel droit fiscal pour la SAS ? La fiscalité de la société et des associés » in « La SAS, Aspects fiscaux et sociaux », colloque organisé par la CCIP en mars 2000, et publié dans « Actes & Ingénierie », Edition Juris-Classeur, Juillet et Aout 2000, p.7-11.
- Guyon Y., 1998, « Droit des Affaires », tome 1, « Droit commercial général et sociétés », Economica, 10è ed.
- INSEE, 2003a, « Retour d'informations – Enquête sur les Liaisons Financières, au 1er janvier 2003 », documents de travail de l'INSEE, décembre.
- INSEE, 2003b, « Images économiques des entreprises et des groupes au 1er janvier 2002 », INSEE Résultats - Economie, n°13, décembre.
- Jensen M.C., 1983, « Organization Theory and Methodology », *Accounting Review*, Vol.58, April, p.319-339.
- Jensen M.C. et W.H. Meckling, 1992, "Specific and General Knowledge, and Organizational Structure", in Lais Wein and Hans Wijkander (eds), *Contracts Economics*, Basic Blackwel, Oxford, p.251-274.
- Masten S., 1988, A Legal Basis for the Firm, *Journal of Law, Economics & Organization*, n°4, p.181-198.
- Masten S., Meehan J.W., et Snyder E.A., 1991, "The cost of Organization", *Journal of Law, Economics & Organization*, vol.7, printemps, p.1-25.
- Milgrom P. et J. Roberts, 1996, "Economie, Organisation, et Management", De Boeck Université, traduction française.
- Nunally, J.C., 1967, "Psychometric Theory", MC Graw Hill, New York First Edition.
- Paillusseau J., 1997, « Les apports du droit de l'entreprise au concept du droit », *D. Chron.*, p.92 et s.
- Percerou R., 1990, Améliorer la performance juridique de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p.8-35.
- Perin, P.L., 2000, « La SAS, organisation des pouvoirs », édition Joly.



- Philippeau, G., 1986, « Comment interpréter les résultats d'une analyse en composantes principales », ITCF, Paris.
- Prescott E. et M. Visscher, 1980, « Organizational Capital », *Journal of Political Economy*, vol.88, p.446-461.
- Rexer C. et T.J. Sheehan, 1999, « Organizing the Firm : Choosing the Right Business Entity », *Journal of Applied Corporate Finance*, Septembre, p.59-65.
- Saglietto L., 2000a, « A quoi sert la Société par Actions Simplifiée », *L'Expansion Management Review*, mars, p.84-90.
- Saglietto L., 2000b, « Le tremplin de la Société par Actions Simplifiée », *L'Expansion Management Review*, décembre, p.86-91.
- Skalitz A., 2002, « Au-delà des entreprises: les groupes », *INSEE Première*, n°836, mars.
- Stuckey J. et D. White, 1993, « When and When not to Vertically Integrate ? », *Sloan Management Review*, Printemps.
- Supiot M., B. Borrelly, J.C. Parot et J.P. Cheynet, 2002, « Comment répartir les pouvoirs dans une SAS ? », *Option Finance*, dossier l'expertise n° 689, 13 mai, p.27-33.
- Williamson O.E., 1981, « The Modern Corporation, Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic Literature*, vol.19, décembre, p. 1537-1568.

ANNEXE A : RECAPITULATIF DES ACP DES DIFFERENTES VARIABLES ASSOCIEES AUX HYPOTHESES

Hyp N°	Variable initiale	Facteurs extraits	Communauté	Variance expliquée (%)	Valeur de l' α	Items supprimés
1	Le rôle et l'existence du CA pour favoriser la coopération	<p>Facteur 1 : Disparition du CA pour inefficacité Item 1 : La disparition du CA s'explique par l'existence d'autres canaux plus efficaces pour la confrontation entre les différents acteurs. Item 2 : La disparition du CA s'explique par l'existence d'autres canaux plus efficaces pour la coopération entre les différents acteurs.</p> <p>Facteur 2 : Inadaptation du CA dans la structure initiale Item 1 : Dans la structure préexistante, le CA ne servait pas de lieu de confrontation entre acteurs. Item 2 : Dans la structure préexistante, le CA ne servait pas de lieu de coopération entre acteurs.</p>	0,943 0,938 0,895 0,900	45,1 39,6	0,6403 0,6926	
2	La circulation de l'information entre le groupe et la filiale	<p>Facteur 1 : Amélioration de la remontée d'informations Item 1 : Amélioration de la remontée d'informations pertinentes dans le groupe. Item 2 : Amélioration de la révélation d'informations personnelles des managers.</p>	0,887 0,771	69,9	0,5590	« Le CA dans la structure préexistante ne joue pas le rôle de lieu d'échange d'informations entre le groupe et la filiale » et « la disparition du CA s'explique par des échanges d'informations moins nécessaires entre le groupe et la filiale par une réorganisation plus opérationnelle ».
3	Co-localisation des Droits de Décision et de l'information	<p>Facteur 1 : Définition et séparation nettes des fonctions dans la direction de la filiale Item 1 : Séparation Président et DG. Item 2 : Définition des relations entre organes de direction Item 3 : La définition des relations entre organes de direction est un élément fondamental.</p>	0,726 0,805 0,750	55,1	0,7202	« Rédaction des statuts sur mesure pour l'équipe dirigeante », « Négociation des statuts par chaque manager, avec le service juridique » et « Les statuts reconnaissent l'autonomie des managers »
4	Diminution des coûts de surveillance	<p>Facteur 1 : Baisse des coûts de surveillance Item 1: Réduction des coûts liés aux frais de surveillance des managers par le groupe. Item 2: Amélioration du contrôle exercé sur les managers</p>	0,702 0,884	65,1	0,6449	



Hyp N°	Variable initiale	Facteurs extraits	Communauté	Variance expliquée (%)	Valeur de l' α	Items supprimés
5	Diminution des coûts d'échange d'informations	Facteur 1 : Baisse des coûts d'échange d'informations Item 1: Réduction des coûts d'échange d'informations entre le groupe et les managers. Item 2: Amélioration de la remontée d'informations pertinentes.	0,962 0,501	65,9	0,5367	
6	Diminution des coûts de conflits	Facteur 1 : Baisse des coûts de conflits Item 1 : Réduction des coûts induits par le risque de conflits latent entre le groupe et les managers. Item 2 : Réduction des coûts d'insatisfaction des managers sur la reconnaissance de leurs responsabilités. Item 3 : Réduction des conflits potentiels entre les managers et le groupe.	0,889 0,855 0,718	66,7	0,7496	

ANNEXE B : RECAPITULATIF DE LA MATRICE DE CORRELATION ENTRE FACTEURS DE L'HYPOTHESE 1

Rôle du CA dans coopération des managers		
Hypothèse 8	Fact 1	Fact 2
Fact 1	1	
Fact 2	- 0,132	1

ANNEXE C : LE CADRE JURIDIQUE DES SAS (ET DES SASU)

Par la loi du 3 janvier 1994, modifiant la loi du 24 juillet 1966 a été instituée la SAS, (Société par Actions Simplifiée). Cette nouvelle forme sociale, très restrictive à l'origine en terme contractuel, offre par contre une très grande liberté de gestion et de fonctionnement. Cette création de la SAS avait un objectif clair : rendre le droit français aussi attractif que le droit néerlandais où les « Besloten Vennootschap » (-plus connue sous le sigle BV- l'équivalent hollandais de nos SARL) permettait de :

- constituer une société avec un associé unique (cas des sociétés-mères avec ses filiales internes) ;
- confier sa direction à un dirigeant unique ;
- créer une véritable société fermée ;
- organiser librement l'équilibre des pouvoirs au sein de l'organe de direction ;

L'esprit de la loi de 1994 avait pour objectif de répondre à un besoin économique impérieux en adoptant une démarche pragmatique. Le but était alors, pour les entreprises françaises, de favoriser la collaboration inter-entreprise (les « *Joint-venture* »), afin de rendre les sociétés françaises plus compétitives face à leurs concurrentes étrangères. Elle répond aux contraintes économiques de la mondialisation : que la France demeure un pays d'accueil pour les investisseurs, et lutter ainsi contre la fuite des capitaux. Cet objectif s'est traduit cependant par un semi-échec puisque la SAS s'est avant tout révélée, en raison des nécessités économiques, être un instrument de développement intra-entreprise (ou plutôt intra-groupe), par le biais de la filialisation à 100% d'activités dans le cadre des groupes. Ceci explique en grande partie l'article 3 de la loi du 12/7/1999 portant sur la création des SASU, qui reconnaît de ce fait la possibilité de constituer une société avec un associé unique, et où celui-ci bénéficie d'avantages particuliers.

La loi de 1994 a été assouplie par celle du 12 juillet 1999. Il n'y a plus de condition, quant aux associés, pour la création des SAS. Toute personne dotée d'une personnalité peut être associée de la structure. Cette réforme modifie le régime des SAS : elle n'est plus une société de sociétés, mais est ouverte à tout actionnaire doté d'une personnalité morale ou physique. De plus, il est désormais possible de créer des SAS Unipersonnelles (ou SASU). Enfin, la volonté de limiter la participation à la SAS (par le montant d'un capital minimum de la SAS à 225.000 Euros) à un public choisi de spécialistes –les grands groupes disposant d'équipes de juristes nombreux et qualifiés- est supprimée.

Dans les SAS, les associés disposent d'une marge de manœuvre relativement large pour aménager les statuts et prévoir dans ceux-ci les conditions et le mode de désignation des dirigeants sociaux, leur nombre, la durée de leur mandat, leur rémunération, leur révocation, la répartition des pouvoirs entre eux, et au sein des différents organes dirigeants. Dans les dispositions d'ordre public, on compte la désignation d'un président par les actionnaires. Cette personne morale ou physique a pour fonction principale, à la fois la représentation de la société vis-à-vis de tiers et la direction de la société, dans les limites toutefois, de l'intérêt social de la société. De par son silence, la loi laisse une complète marge de manœuvre aux fondateurs et associés de la SAS. Les règles propres aux sociétés anonymes ne sont pas applicables et aucune disposition supplétive n'a été prévue. C'est l'une des failles du système. Il faut donc, pour éviter les risques de blocage, les définir précisément dans les statuts.

S'agissant de la présidence de la SAS, celle-ci jouit de deux libertés par rapport à la SA : tout d'abord la présidence peut être exercée par une personne morale. Ensuite elle n'est soumise à aucune limitation du nombre de mandats. Cela implique qu'une même personne (physique ou morale) puisse cumuler une multitude de présidences de SAS internes.

Le statut de président de SAS (et de SASU) est le même que celui de la SA, en matière fiscale et sociale. Le président et ses Conseils relèvent ainsi du régime général de la sécurité sociale, et pour leur régime fiscal, de celui des traitements et salaires (donc celui des salariés).

ANNEXE D : TABLEAU COMPARATIF DE DIFFERENTES SOCIETES COMMERCIALES PLURIPERSONNELLES :

	SAS	SA	SNC	SARL
Constitution :				
-Nombre d'associés	1 associé	7actionnaires minimum Aucune	2 associés minimum	2 associés minimum
- Capacité requise	Aucune	Pas d'apport en industrie	Capacité commerciale	Aucune
- Apports	Pas d'apport en industrie	37 000 € 225 000€ si appel public à l'épargne.	Apports en industrie possibles	En industrie sous certaines conditions
- Capital minimum	37 000 € la moitié libérée immédiatement ; la moitié sous 5ans	la moitié libérée immédiatement ; la moitié sous 5ans	Pas de minimum Aucune règle de libération	1 €. Aucune règle de libération
Droits sociaux	Actions nominatives	Actions nominatives sauf dispositions spéciales	Parts non matérialisées	Parts non matérialisées
Transmission des parts :				
1- associés	Parfaitement contrôlable	Libre, sauf dispositions contraires concernant la vente à des tiers.	Autorisation de tous les associés	Cession libre entre associés, sauf clause statutaire.
2- membre de la famille				Cession à des tiers obligatoirement soumise à l'agrément des autres associés.
3- Tiers				
Direction :				
1- Qualité requise	Personne physique ou morale	P.D.G. Personne physique	Personne physique ou morale	Personne physique
2- Condition de nomination	Actionnaire ou non	Actionnaire ou non	Associé ou non	Associé ou non
3- Responsabilité des dirigeants	Sa responsabilité peut-être engagée en cas de faute de gestion et de cautionnement	Sa responsabilité peut-être engagée en cas de faute de gestion et de cautionnement	Illimitée et solidaire	Sa responsabilité peut-être engagée en cas de faute de gestion et de cautionnement
Responsabilités des associés	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Indéfinie et solidaire	Limitée aux apports
Gestion et pouvoir de décision	Président obligatoire Gestion et décision librement aménageable sauf conventions réglementées	Conseil d'Administration ou Conseil de surveillance et directoire	Décisions prises à l'unanimité sauf dispositions statutaires contraires	Mise à part les modifications statutaires, ou les cessions de parts aux tiers, la majorité simple est requise.
Appel public à l'épargne	Non	Oui	Non	Non
Commissaire aux comptes	Oui	Oui	Non, sauf loi du 24/01/84 article 27	Non, sauf si deux des critères suivants sont dépassés : 1,55 M€ de total du bilan CA de 3,1M€ 50 salariés.
Fiscalité	IS	IS	Translucidité fiscale Option pour l'IS	IS, sauf cas particuliers sur l'IR