LES GROUPES DE SOCIETES

Synthèse d'une enquête d'information

par B. MICHAUX (°)

Document de travail C. R. I. D. E. n°726

(°) L'auteur est Assistant au Centre de Recherches Interdisciplinaires Droit-Economie. L'enquête dont la synthèse est ici présentée a été réalisée en collaboration, par le C. R. I. D. E. et la Commission Droit et Vie des Affaires (C. D. V. A.) de l'Université de Liège.
Le présent texte a été présenté au XXVe Séminaire de la C. D. V. A., en octobre 1972. Il est à mettre en relation avec le document de travail CRIDE n°724, du Professeur A. JACQUEMIN sur "Le groupe de sociétés : décentralisation dans la concentration".

INTRODUCTION

La Commission Droit et Vie des Affaires de l'Université de Liège (C.D.V.A.) a choisi pour thème de son séminaire annuel en 1972 l'étude des groupes de sociétés.

Lié à la concentration capitaliste, problème proprement économique, ce thème alimente de larges échanges de vue à caractère juridique tant en doctrine qu'en jurisprudence. Le lecteur s'en rend aisément compte à la lecture des 7 dossiers mis à la disposition des participants à la rencontre d'octobre 1972. Nombreux sont en effet les juristes d'Europe occidentale qui ont pris conscience d'une certaine inadéquation du droit des sociétés actuellement en vigueur à informer plusieurs manifestations de la concentration et en particulier celle des regroupements de sociétés.

L'intensité et la gravité du problème n'est cependant pas ressentie avec la même acuité et de manière uniforme dans tous les pays de la CEE. Alors que l'Allemagne prétend avoir instauré un droit des groupes, ensemble de dispositions normatives parfaitement cohérent, les autres partenaires essaient de saisir avec rigueur, perspicacité, en même temps que patience la réalité envisagée. Citons à cet égard la proposition de loi Cousté en France, présentée récemment à l'Assemblée Nationale; citons particulièrement au niveau européen, le projet Sanders que chacun connaît.

Mais curieusement, les regroupements de sociétés paraissent être envisagés sous un angle trop exclusivement juridique alors que la matière est par excellence susceptible d'une approche interdisciplinaire droit-économie. Elle devrait fournir l'occasion de rencontres fructueuses entre juristes et économistes dans le respect de leurs compétences respectives, ce qui implique de part et d'autre humilité et effort mutuel de compréhension afin de dépasser les difficultés nées de l'emploi de langages techniques différents.

Adoptant ce point de vue, la Commission Droit et Vie des Affaires de Liège a voulu le matérialiser dans cette rencontre d'octobre 1972. C'est ainsi qu'elle propose à tous les participants dès l'ouverture de ce séminaire un exposé proprement économique sur le sujet traité (1).

---

(1) Voir l'exposé d'Alex JACQUEMIN.

A l'appui de cet exposé, il a semblé bon d'apporter le point de vue des milieux directement concernés par le travail entrepris, à savoir, les groupes de sociétés déjà existants, tant il est vrai que toute oeuvre "de lege ferenda" commence par une observation attentive de la réalité que l'on entend régler (1).

A. METHODE DE L'ENQUETE

Un questionnaire de quelques 71 questions a été adressé à plus ou moins 250 sociétés jugées susceptibles d'être intéressées par la présente enquête. Dans le choix des destinataires de cette enquête, les auteurs se sont servis principalement des données fournies par le Memento des Valeurs publié annuellement par les principales banques belges, ainsi que par la "Morphologie des groupes financiers" publiée par le CRISP.

Ils s'étaient d'abord limités aux différents secteurs proprement industriels, réunis suivant la nomenclature qu'en donne l'Institut National des Statistiques Belge en son annuaire reprenant les comptes nationaux. Mais il est apparu rapidement que la plupart des groupes industriels étaient parties intégrantes de groupes plus vastes à caractère financier, souvent contrôlaires des groupes industriels. Ainsi donc plusieurs holdings ont été invités à répondre à ce questionnaire.

Une précision doit encore être apportée; toucher de manière complète tous les groupes de sociétés existants - pour autant que cette notion soit elle-même précise - s'avérait difficile sinon impossible dans le temps qui était imparti. Aussi a-t-on retenu dans chaque secteur les cinq plus grands groupes concernés L'étude de Monsieur Michel DEVROEY "La propriété et la part de marché des principales entreprises industrielles en Belgique" parue dans le courrier hebdomadaire du CRISP, n° 495-16.10.1970 nous a particulièrement aidé pour ce faire.

---

(1) Chacun sait les efforts nombreux et répétés de la Commission Bancaire Belge visant un semblable objectif.

B. CONTENU DU QUESTIONNAIRE

Cette enquête comporte cinq parties :

1. Causes des groupements de sociétés
2. Formation des groupes
3. Effets et fonctionnement des groupes
4. Considération des intérêts hors groupe
5. Le groupe et la loi.

Causes

On cherche quelles sont les motivations des entreprises à se grouper, que ce soit pour des raisons d'ordre économique ou pour des raisons d'ordre juridique ou d'autres encore.

Formation

On s'informe sur les techniques mises en oeuvre pour réaliser les groupes de sociétés, soit par des techniques juridiques empruntées au droit des obligations (technique contractuelle) soit par l'emploi adéquat du droit des sociétés dans les limites de ce qu'il permet. Parmi ces diverses techniques citons de manière non exhaustive les contrats de sous-traitance, de location, de gérance, de concession exclusive, mais surtout les prises de participations de contrôle, les filiales communes, les scissions de sociétés, la création de filiales propres. On s'attache toujours aux motivations qui font adopter telle technique plutôt qu'une autre, ce qui s'articule en terme d'avantages et d'inconvénients comparatifs des diverses modalités.

Effets et fonctionnement

On compare les effets attendus et les effets réels des groupements d'un point de vue avant tout économique; on s'attache aux modes de fonctionnement des groupes particulièrement en ce qui concerne la répartition des pouvoirs de décision et de contrôle sur le plan juridique.

Intérêts hors groupe

On se préoccupe du sort à donner aux actionnaires minoritaires et aux créanciers des diverses sociétés formant un groupe ; l'intérêt des travailleurs n'est cependant pas absent des préoccupations.

Le groupe et la loi

On cherche à savoir dans quelle mesure certaines expériences étrangères en matière de droit des groupes sont connues des sociétés belges, ce qu'elles en pensent éventuellement, si elles estiment qu'un droit des groupes cohérent et unifié par exemple au niveau du Marché Commun est souhaité ou non.

Ceci pose en fait le problème plus large d'une intervention accrue de l'Etat dans cette matière soit par voie législative, soit par voie réglementaire, soit par voie de contrôle, ces diverses voies étant considérées comme restreignant le capitalisme dans son libéralisme purpour faire des entreprises autant d'entités plus associées à une planification globale de l'économie à l'échelon national et international.

C. INFORMATIONS ET IDENTIFICATION DES SOCIETES REPONDANTES

1. Une quarantaine sociétés ont bien voulu répondre aux questions que nous posions. Leur éventail se présente comme suit :

Secteur industriel :

A. Alimentation, boisson, tabac	:	1
B. Papeteries	:	4
C. Pétroles	:	3
D. Chimie-Ciment-Verres	:	5
E. Sidérurgie	:	2
F. Fabrications métalliques, constructions électriques, constructions mécaniques	:	5
G. Métaux non ferreux	:	2
H. Electricité	:	2

I. Distribution	:	2
J. Electronique	:	1
K. Engineering	:	1
L. Constructions	:	3

Secteur tertiaire : banques et assurances	:	4
Holdings	:	4

Lorsque l'on compare le nombre de sociétés interrogées et le nombre de sociétés répondantes, on se rend compte de la réalité du secret des affaires dans notre pays.

2.- La forme juridique des sociétés répondantes est uniformément la société anonyme bien que les enquêteurs n'aient posé aucune exclusive à l'égard des sociétés d'un autre type. Mais il va de soi que la société anonyme de par les règles qui la régissent se prête particulièrement au phénomène de la concentration.

3.- La dimension absolue en terme de fonds propres à la disposition des sociétés répondantes (non pas des groupes) est essentiellement variable allant de 320.000 Frs. belges à 30 milliards, l'une des sociétés totalisant à elle seule (!) 22 milliards.

Répartition des sociétés par tranche :

moins d'un million	:	1
moins de 500 millions	:	9
de 500 millions à 1 milliard	:	6
de 1 à 2 milliards	:	8
de 2 à 5 milliards	:	10
de 15 à 30 Milliards	:	4
Sans réponse	:	1

4.- La plupart des sociétés interrogées disent exercer un contrôle sur d'autres sociétés par la voie de participations dans ces dernières. Ce mode de contrôle semble privilégié par rapport à d'autres tels que par exemple les contrats d'affiliation (sous-traitance, concession exclusive, autres contrats) ou encore les éléments informels tels que les influences personnelles ou la similitude d'administrateurs.

Six sociétés seulement n'exercent pas de contrôle sur d'autres par prises de participations. Au contraire, 22 sociétés n'exercent aucun contrôle par d'autres voies que les prises de participations.

11 sociétés en contrôlent d'autres par administrateurs communs le plus souvent comme suite logique de leur participation.

Comme autres moyens de contrôle rencontrés occasionnellement citons :

les contrats d'assistance technique, juridique, fiscal, comptable et les conventions de gérance.

5.- 28 sociétés reconnaissent être contrôlées par d'autres sociétés par la voie des participations. 11 ne le sont pas.

6 sociétés disent être contrôlées par la voie des administrateurs communs. Parmi les autres moyens relevons les licences et brevets, cités rarement cependant; en matière pétrolière, les contrats de concession exclusive.

6.- Le nombre de sociétés faisant partie intégrante du groupe auquel appartiennent les sociétés interrogées est essentiellement variable.

12	déclarent appartenir à un groupe composé de 0 à 10	sociét
11	10 à 25	"
2	25 à 40	"
1	40 à 50	"
9	+ de 50	"

Les autres ne donnent aucune réponse.

7.- L'importance des fonds propres à la disposition de ces groupes (ensemble de plusieurs sociétés) varie également de la manière suivante :

moins de 1 milliard	:	7 groupes
de 1 à 10 milliards	:	6 groupes
de 10 à 100 milliards	:	10 groupes.

16 sociétés interrogées ne donnent pas de réponse à cette question ou des réponses d type "impossible de déterminer" "cette donnée n'est pas réaliste vu la diversification des actionnaires" "sans signification vu la consolidation", etc...

On peut également douter de la valeur de certaines réponses positives données; plusieurs répondants ignorent quelles sociétés en rapport avec la leur doit être considérée comme faisant partie de leur groupe et partant ne sont pas en mesure de consolider les capitaux propres de ce dernier, avec un coefficient de certitude élevé.

8.- La plupart des sociétés interrogées déclarent avoir une vocation internationale; 3 seulement disent n'avoir qu'une vocation nationale. Certaines précisent les pays où elles désirent voir influer leurs activités; ce sont en général les pays membres de la C.E.E. Hors de la C.E.E., on trouve l'Espagne et le Canada par exemple.

Jamais les U.S.A. ne sont mentionnés expressément comme étant une sphère d'influence territoriale. Cependant, cette remarque ne devrait entraîner aucune conclusion vu le caractère souvent très succint des réponses, s'articulant comme suit : "internationale". On ne peut donc inférer que les U.S.A. ne rentrent pas dans le secteur d'expansion des sociétés interrogées.

D'autre part, il faut s'entendre sur le terme "vocation internationale ou nationale". La vocation internationale peut se manifester de diverses façons : par la création de filiales ou l'activité de bureaux d'études ou de succursales à l'étranger, par de simples opérations de commerce international (import-export) ou encore par appel aux capitaux étrangers (actionnariat étranger important).

Ceci met en évidence le caractère relatif des réponses. Il semble cependant que les répondants aient eu en vue le caractère* de leur activité laquelle se propage par les moyens techniques que sont les succursales, bureaux d'études ou filiales.

---

* d'extranéité...

P A R T I E I

Ayant introduit cette enquête par l'exposé de la méthode suivie, le contenu du questionnaire et l'identification des sociétés répondantes, l'on peut maintenant examiner dans une première parti quelles sont les causes de regroupements des sociétés.

CAUSES DES GROUPEMENTS DE SOCIETES

1. La première question vise à savoir si la constitution des groupes de sociétés procède d'une volonté préalable qui pourrait se traduire par une sorte de plan de bataille des acquisitions de sociétés intéressantes et placées en ordre utile dans une stratégie globale de l'entreprise (ces acquisitions n'étant d'ailleurs pas uniquement réalisées par OPA ou OPE) ou si les groupes se forment sinon au hasard au moins au gré des opportunités, sans dessein préétabli.

Selon notre enquête, 15 sociétés disent avoir pris le contrôle d'autres sociétés suivant un plan préétabli; 20 reconnaissent faire partie d'un groupe qui s'est constitué à la faveur des circonstances diverses au fur et à mesure des prises de participations de contrôle dans d'autres sociétés. Il y aurait là constitution progressive mais non initialement voulue. Certaines sociétés disent avoir un plan général de leur acquisitions mais les circonstances ont parfois forcé celui-ci, si bien que certaines acquisitions sont le fruit de l'occasion qui se présentait. Ainsi, une société note justement que les deux voies ne s'excluent pas et ont été suivies; ou encore que les prises de participations de contrôle "ont résulté d'une volonté préalable qui s'est influencée au cours des temps en fonction des moyens et des circonstances".

Notons enfin que 4 sociétés ne répondent pas à cette question.

2. On a souvent dit que les accords de coopération et après eux les participations financières renforcées ou non par des unions personnelles constituent une étape d'approche - ou de fiançailles - entre plusieurs sociétés en vue d'un aboutissement final qui serait la fusion pure et simple, par voie de création de nouvelle société ou d'absorption. La fusion réaliserait ainsi une concentration totale entre plusieurs agents économiques.

Aussi avons-nous posé la question suivante : à l'heure actuelle, le groupe est-il considéré comme une situation transitoire par rapport à la fusion au sens juridique du terme ou comme une situation stable ?

31 sociétés considèrent le groupe dont elles font partie comme une situation stable et n'envisagent pas de fusions entre sociétés du groupe. Une société exclut la fusion avec des filiales communes mais non avec les filiales simples. Deux ne cachent pas cependant qu'un assouplissement de la législation tant commerciale que fiscale les feraient envisager avec faveur certaines fusions qu'elles écartent étant donné le canevas juridique actuel. Elles rejoignent ainsi les 4 sociétés qui envisageraient favorablement certaines fusions mais seraient très heureuses de connaître certaines réformes législatives en cette matière ou la naissance de la Société Européenne qui permettrait certaines restructurations.

4 sociétés ne répondent pas à cette question.

3. Les prises de contrôle ont-elles été précédées de participations minoritaires dans les sociétés contrôlées ? La tendance générale n'est pas affirmative. 6 sociétés seulement répondent par un oui sans nuance . 10 reconnaissent que le procédé a été employé mais elles ajoutent "rarement" ou "parfois" signifiant par là que cette pratique est loin d'être générale et tactique. 17 sociétés répondent négativement, l'une d'entre elles avançant que la politique suivie n'est pas l'intéressement de faible importance dans d'autres sociétés mais bien l'acquisition d'un contrôle absolu (+ de 50 %) qui permet d'assurer la gestion complète et entière dès l'acquisition de participations. Une société pétrolière n'envisage pas ce procédé normalement à moins que la prise de contrôle nécessite des capitaux trop considérables qu'elle n'est pas disposée à fournir en une fois.

6 sociétés ne répondent pas à cette question.

4. Les prises de contrôles sont-elles généralement précédées d'accords de collaboration entre entreprises du groupe ?

19 sociétés répondent par un non catégorique. 7 ne répondent pas à cette question. 13 disent que pareils accords ont existés dans leur groupe mais très rarement (une ou deux fois). Une société dit recourir souvent au procédé mais cette société appartient au secteur de la construction, dans lequel la pratique de la sous-traitance est comme on le sait, courante. Enfin, une société déclare avoir été constituée sur la base de pareils accords.

5. La prise de contrôle était-elle dictée par des motifs internes à la société contrôlante par exemple, le désir d'améliorer le réseau de distribution, de rationaliser la production, de faciliter la recherche et le développement - ou par des motifs tenant à la société contrôlée - par exemple la volonté de venir en aide à un client ou un fournisseur en difficulté ou conserver un secteur de recherches ou une activité en péril mais jugée valable ?

Les motifs externes à la société contrôlaire sont rares. 21 sociétés n'envisagent pas ces motifs comme pouvant les amener à contrôler une de leurs consoeurs. 6 seulement reconnaissent avoir agi en fonction de ces situations externes à elles-mêmes, parfois pour sauver une activité en péril et pourtant jugée intéressante. Ces 6 sociétés qui répondent affirmativement nuancent leur réponse d'un "rarement" ou "parfois". 12 sociétés ne répondent pas à cette question.

Par contre, bon nombre de prises de participations de contrôle ont été dictées par un désir de rationaliser les différents secteurs de la production, de la distribution ou encore de la recherche et du développement. Parfois également il s'agit d'effectuer une concentration du marché par l'élimination de concurrents, ou encore de donner au groupe, par les prises de participations, une dimension internationale. Certains motifs sont avancés très occasionnellement tels que la volonté de décentralisation de l'activité d'une société-mère, ou encore la volonté de disposer de moyens financiers accrus. A en croire ce questionnaire, les raisons fiscales sont rares également (une réponse en ce sens). Les prix trop élevés pratiqués par certains fournisseurs ou distributeurs, ou les trop grands délais de livraison ou de fournitures, sauf pour deux sociétés, ne sont pas des motifs suffisants ou déterminants pour les prises de participations de contrôle.

Parmi les "autres raisons" données, relevons la "concurrence" la "recherche de la dimension et de la diversification", la "croissance normale de la société", l'"implantation dans de nouveaux marchés" ou la "nécessité d'une concentration pour faire face aux géants étrangers" (réponse d'une société d'aéronautique).

6. - La constitution du groupe a-t-elle été réalisée dans un but offensif - par exemple l'extension de l'activité du promoteur - ou dans un but défensif - par exemple pour résister à la concurrence ou pour réagir à une prise de participation éventuelle par un tiers ? A cette question aucune société n'avoue la constitution du groupe pour des motifs <u>exclusivement</u> défensifs. 24 voient leur groupe constitué pour des motifs offensifs (création d'un nouveau produit, élimination d'un concurrent, accroissement de la production). 8 sociétés reconnaissent que la motivation du groupement était à la fois offensive et défensive sans qu'il leur soit possible de déterminer clairement quelle était la tendance dominante. Souvent, comme l'indique une société, l'"évolution s'est faite motu proprio <u>et</u> en réponse à l'action des concurrents". Enfin, 7 sociétés ne donnent aucune réponse à cette question.

7. Le groupement de sociétés peut être envisagé comme une solution alternative à la fusion et à la croissance interne, comme moyen pour atteindre la plus grande concentration. Il était dès lors intéressant de savoir ce qui poussait les sociétés interrogées vers la solution du groupement plutôt que vers les autres solutions. Remarquons d'abord que plusieurs sociétés soulignent à juste titre que le groupement de sociétés n'est pas exclusif d'autres moyens de concentration. En fait le critère éclairant sera le plus souvent celui de la meilleure rentabilité d'un procédé par rapport à d'autres. Cependant d'autres motifs parfois très contraignants interviennent également. Parmi les motifs donnés au groupement, relevons :

- que la fusion dilue le contrôle
- que la fusion est difficile en raison de la difficulté à coordonner des législations de nationalités différentes
- que la fusion ne permet pas de tenir confidentielles certaines activités
- que souvent la fusion ne s'accorde pas avec la structure financière des entreprises
- que la fiscalité n'encourage pas les fusions
- que les fusions sont rendues difficiles par la diversité sectorielle et géographique
- que les fusions sont souvent impossibles en raison de manque de moyens financiers ou d'accès difficile au marché des capitaux
- que la fusion risque de créer certains gigantismes mal acceptés en Belgique du moins dans certains secteurs (comme la construction).

Le groupement est encore préféré parce qu'il permet une décentralisation ou encore parce qu'il permet un support juridique meilleur que celui de la fusion.

Quant aux motifs qui éloignent la solution de la croissance interne, citons comme revenant fréquemment, la lenteur d'une telle procédure par rapport à celle des prises de contrôle.

Quelques sociétés ne marquent aucune préférence à priori pour le groupement plutôt que pour la fusion ou la croissance interne; elles choisissent tel ou tel mode de concentration pour des motifs de pure opportunité.

8. Enfin la dernière question de cette partie s'articulait comme suit : le groupe vise-t-il :

- à une concentration verticale
- à une plus grande diversification des produits
- à la réunion de sociétés concurrentes qui se trouvent à un même stade de production ou de distribution ? (concentration horizontale).

D'une manière générale, un de ces trois objectifs est poursuivi par les groupes interrogés. 15 sociétés disent poursuivre dans le groupe une politique de concentration verticale; 18 sociétés font partie de groupes intégrés de manière horizontale; 15 sociétés disent poursuivre par le groupement un but de diversification de leurs activités; 9 sociétés disent mener une politique de concentration horizontale dans un but de diversification avoué; 7 sociétés atteignent le même objectif par la concentration verticale; enfin 9 sociétés retiennent concurremment la concentration horizontale et verticale comme objectifs de regroupement. Toutes les tendances apparaissent donc dans ces réponses.

Relevons cependant - ce qui est une évidence - que pour les sociétés de services, le but premier des regroupements est la diversification des activités et éventuellement la concentration horizontale mais non la concentration verticale (cas des assurances et des banques). La concentration verticale semble être la préoccupation des sociétés à caractère industriel essentiellement. La concentration horizontale est visée par les holdings; l'une de celles-ci précisant même que la concentration verticale est évitée dans toute la mesure du possible.

Toutes ces caractérisitques se comprennent aisément par la simple définition des termes de concentration verticale, horizontale et diversification.

P A R T I E II

FORMATION DES GROUPES DE SOCIETES

- Ayant identifier les sociétés concernées par notre questionnaire et qui ont accepté d'y répondre, nous avons tâché de dégager les causes économiques et juridiques qui sont à la base des regroupements de sociétés.

- Cette deuxième partie veut mettre en lumière le mode de formation des groupes de sociétés. Deux systèmes essentiels peuvent être distingués selon les catégories juridiques auxquelles ils se rapportent :

- le système issu directement des règles du droit des sociétés et plus particulièrement de la société anonyme, à savoir la prise de participation, soit dans une société préexistante, soit dans une filiale propre, soit dans une filiale commune, créées ex nihilo;

- le système issu du droit des obligations et des contrats, à savoir le "contrat d'affiliation". Ce terme générique suppose comme le suggère la dénomination, l'association et la cooperation interentreprises sur pied d'égalité entre les partenaires. Parmi les divers contrats d'affiliation, nous plaçons les contrats de sous-traitance, de location, de gérance, de concession exclusive, de concession de licences, brevets et marques.

Ces modes de coopération peuvent cependant se muer rapidement en moyen non avoué de domination et de contrôle d'un partenaire sur l'autre, selon la force de leur personnalité.

1. La première question visait à savoir si les sociétés interrogées faisaient partie de groupes formés par éclatement d'une société unique ou par prise de participations de contrôle dans d'autres sociétés préexistantes.

20 sociétés disent appartenir à des groupes qui se sont formés par prises de contrôle successives dans d'autres sociétés existantes. 10 sociétés appartiennent à des groupes formés par la création successive de sociétés nouvelles, souvent filiales propres ou filiales communes.

5 sociétés seulement feraient partie de groupes formés par éclatement d'une société unique.

3 sociétés, dont la durée de vie est particulièrement impressionnante, disent avoir recouru aux deux systèmes principaux, soit l'éclatement d'une société unique au départ, suivi de multiples prises de participations par la suite dans un effort d'extension et de développement. 4 sociétés ne répondent pas à cette question.

On peut donc en conclure que les prises de participations dans les sociétés existantes et la création de nouvelles sociétés constituent les modes les plus fréquents de regroupements de sociétés du moins dans le cadre de notre enquête.

2. Nous proposions dans la seconde question une nomenclature de modes fréquents de prises de contrôle et de groupements de sociétés, à savoir :

Participations :
- création de filiales propres
- création de filiales communes
- prise de participations dans des sociétés existantes.

Contrat d'affiliation :
- contrat de sous-traitance
- contrat de location
- contrat de concession exclusive
- contrat de gérance
- contrat de licences et de brevets, ou de marque.

Nous demandions quel était le mode le plus fréquemment adopté par les groupes interrogés.

La plupart des sociétés interrogées ne donnent guère la préférence pour telle ou telle formule. Dans beaucoup de réponses, aucune hiérarchie n'est établie.

Disons que 28 sociétés citent le procédé de la création de filiale propre comme fréquent. La création de filiales communes comme procédé habituel et normal, est cité 17 fois. Les prises de participations dans les sociétés existantes sont citées 26 fois comme procédé assez habituel de regroupement.

Ceci montre combien les groupes se forment en règle générale par la mise en oeuvre adéquate des mécanismes du droit des sociétés.

Les contrats d'affiliation semblent rencontrer une faveur beaucoup plus mitigée.

Ainsi, le contrat de sous-traitance et le contrat de gérance ne sont cités que par deux sociétés comme étant le procédé fréquent de regroupement (ainsi en va-t-il de la sous-traitance dans le secteur de la construction !). Les contrats de concession

exclusive sont cités deux fois (par des compagnies pétrolières). Les contrats de licences et brevets sont cités deux fois également. Le contrat de location est cité trois fois.

Attirons l'attention sur la fréquence des réponses qui disent avoir pratiqué les trois modes de contrôle (par prises de participations de sociétés existantes, par création de filiales propres et par création de filiales communes); 17 sociétés disent avoir suivi cette politique. Un certain nombre d'entre elles précisent le nombre de fois que chaque formule a été utilisée et dans la majorité des situations, les prises de participations dans des sociétés existantes précèdent dans l'ordre, les participations dans les filiales propres et communes.

Pourquoi les sociétés choisissent-elles pour se grouper les mécanismes tirés du droit des sociétés plutôt que ceux que leur permet le droit des obligations et des contrats ? De toute évidence, et des réponses qui sont parfois données, il ressort que la raison principale est la facilité de gestion et de contrôle des premières formules comparées aux secondes. De plus les premières formules ont l'avantage d'établir des liens entre sociétés notablement plus durables et intimes que certains contrats.

Mais à l'intérieur des mécanismes du droit des sociétés pourquoi choisir la prise de participation dans des sociétés déjà existantes plutôt que la création de filiales propres ou communes ? Les motifs sont peu clairs; très souvent ils sont de pure opportunité. Ainsi que le note une société, "le choix entre la création de sociétés nouvelles ou la reprise d'affaires existantes dépend des circonstances et du marché potentiel. La constitution de sociétés communes est fonction de la rencontre d'intérêts convergents, plus fréquente au niveau industriel qu'au niveau commercial". Parmi les réponses valables et éclairantes relevons également la suivante : "les prises de participations nous permettent d'acquérir des techniques éprouvées, la collaboration de dirigeants expérimentés et la jouissance d'un réseau commercial; tandis que la création de filiales communes a principalement pour objectif la réduction du risque, associée tantôt à des économies d'échelle immédiates, tantôt à une pénétration plus rapide et plus efficace des marchés nouveaux", ou encore "la création de filiales propres à participation majoritaire permet une implantation étrangère au fur et à mesure de la disponibilité des capitaux sur des marchés librement choisis et un contrôle plus facile de ces filiales. La concession de licences exclusives permet l'implantation sur un marché sans débours de fonds". Il est en effet souvent exact qu'un bon contrat peut entraîner des résultats très favorables sans qu'aucun débours de fonds ne soit nécessaire, ce qui est particulièrement avantageux par rapport aux procédés permis par le droit des sociétés souvent onéreux.

Mais il reste, mis a part les trois réponses plus motivées, que le plus souvent, le choix d'un procédé plutôt qu'un autre est guidé par des considérations de pure opportunité et qu'en règle générale les mécanismes sociétaires semblent présenter une facilité de gestion et une souplesse que n'ont pas les mécanismes contractuels.

3. Quel est le pourcentage des participations nécessaire pour assurer le contrôle d'une société ? Nous proposions plusieurs pourcentages différents : 0 à 10 %; 10 à 25 %; 25 à 50 %; 50 à 67 %; 67 à 100 %. Des réponses données, il apparaît, ce qui est une lapalissade, que plus ce pourcentage est élevé, plus il y a possibilité de contrôle. Cela dit, aucun pourcentage ne semble déterminant et il serait dangereux d'utiliser ce critère chiffré comme critère de l'existence ou de l'absence de contrôle d'une société sur une autre. Notons pourtant qu'il a été fréquemment proposé voir même dans certains pays adopté, sans doute en raison sa facilité et de son caractère objectif. Mais l'avis de toutes les sociétés que nous avons interrogées va en sens contraire de cette pratique. En bref, le contrôle est un comportement et une conduite mais non un chiffre. Le pourcentage nécessaire à la détention du contrôle d'une société par une autre dépend d'un ensemble de facteurs tels que ceux que nous trouvons dans les réponses et qui sont les suivants :

- la qualité de l'actionnariat privé ou public
- la cotation ou la non cotation en bourse de l'action de la société contrôlée
- sa dispersion ou sa concentration dans le public (actions au porteur)
- l'existence de minorité de blocage
- la personnalité des minoritaires
- l'absentéisme des minoritaires aux assemblées générales
- les pondérations octroyées au droit de vote (actions à vote plural)
- les accords intervenus entre associés - particulièrement en cas de filiales communes : détention 50 % - 50 % des actions par chaque partie ou encore dans les sociétés à actions nominatives).

Il semble néanmoins que la détention de 50 % des actions d'une société soit nécessaire pour une bonne intégration des activités des divers membres du groupe, notamment des réseaux commerciaux et administratifs ..., ainsi que pour éviter les retournements inattendus de contrôle. Tant que le groupe est industriel ou commercial, la participation la plus forte assure l'homogénéité de la politique et de l'activité. Comme le souligne 1 société, tout ce qui s'écarte de la participation à 100 % crée des contraintes de gestion".

Le point de vue diffère cependant lorsque l'on a affaire aux sociétés holdings. Comme l'une d'elles le fait remarquer "au départ la participation d'une société holding est souvent très élevée mais elle diminue graduellement au cours du temps en fonction des possibilités de placement des titres sur le marché boursier. Dans le cas de sociétés fort importantes, à capitalisation boursière très élevée et dont la diffusion des titres est très large, une participation de l'ordre de 20 % paraît suffisante pour assurer un certain contrôle. D'autre part, le fait que la société holding mère d'un groupe, ou une autre société soeur du même groupe, possède elle-même une participation dans une société déterminée, permet à la nôtre de limiter la sienne". Il semble donc que les holdings parviennent à s'assurer un certain contrôle avec des participations de moindre importance que celles exigées dans un groupe à caractère industriel ou commercial.

4. Voulant cerner davantage le problème de la détention du pouvoir au sein des sociétés et des groupes, nous demandions quels étaient les organes sociaux qui décident des prises de participations.

D'après les réponses qui nous ont été fournies, le rôle des assemblées générales à cet égard semble très limité. Une seule société fait état de son intervention préalablement à la prise de participation.

Il est par contre remarquable de voir que souvent les prises de participations sont décidées par des comités de direction ou de gestion voire même par la direction générale d'une société, tantôt avec, tantôt sans ratification par le conseil d'administration. On peut faire observer toutefois que souvent les mêmes personnes siègent à la fois dans le Conseil d'administration et dans le conseil de direction d'une même société. Le comité de direction est l'émanation du conseil d'administration.

16 sociétés disent que les prises de participations sont décidées par le conseil d'administration seul.

5 sociétés disent que cette décision est prise par le conseil d'administration sur proposition du Comité de direction ou de la direction générale.

5 sociétés disent que la décision est prise par le Comité de direction ou la direction générale seuls.

6 sociétés disent que la décision est prise par le Comité de direction et ensuite approuvée par le Conseil d'administration. Le Comité de direction n'a donc pas un simple pouvoir de proposition, mais de décision, et le conseil d'administration n'a pas un pouvoir de décision mais de simple ratification.

7 sociétés ne répondent pas.

5. Comment sont financées les opérations de prises de participations ? Par apport en numéraire ou en nature de la société-mère ? Par concours bancaires ? suivant d'autres modalités ? OPA-OPE-Rachat d'actions en bourse ?

Il apparaît clairement des réponses qui nous ont été données que le financement des prises de participations est le plus souvent opéré par apports en nature ou en numéraire (33 fois).

14 sociétés répondent que le groupe a été constitué grâce aux concours bancaires exprès pour diverses prises de participations.

Par contre, les techniques des OPA et OPE ont été très peu utilisées dans notre échantillon de sociétés. Ces techniques ne sont citées que deux fois. Le rachat en bourse d'actions est cité trois fois, dont deux fois en même temps que les techniques d'OPA et d'OPE.

Notons toutefois que notre question ne suggérait pas comme réponse les techniques des OPA et des OPE.

D'autre part, les mixages entre différentes formules sont fréquents. Le mixage le plus fréquent est naturellement celui des apports en numéraire ou en nature et des concours bancaires. Et les rares fois où les OPA sont citées, elles le sont en même temps que les rachats d'actions en bourse.

6. Arrive-t-il souvent que le contrôle potentiel détenu par une société ne soit pas exercé par elle (et pourquoi) à l'intérieur de votre groupe ?

Le NON est la réponse la plus courante naturellement. "Qui a le contrôle, l'exerce". Il est évident que la société qui acquiert une participation importante dans unede ses consoeurs a comme objectif d'y participer à la gestion et d'influer sur sa politique.

Nous remarquons cependant que les quatre holdings à caractère financier interrogés répondent OUI à la question posée. Apparemment donc les sociétés holdings laissent aux sociétés contrôlées une large autonomie de gestion et de décision. Pourquoi ? "Pour garder toute liberté de cession des participations", ou "en vertu d'accords inter-groupes", ou encore parce que "la participation qui permettrait une ingérance décisive dans la société dominée n'est pas jugée suffisante par la holding".

D'autres raisons accessoires sont parfois citées telles que des raisons de convenance qui dictent de maintenir les prérogatives anciennes d'une personne qui jouissait de l'influen prédominante préalablement à la société contrôlaire.

Une société relève que certaines sociétés de son groupe à contrôle partagé, dépendent historiquement d'un groupe d'actionnaires plutôt que d'un autre et que le premier groupe "est en conséquence plus influant". Dans d'autres sociétés les titres sont à ce point disséminés dans le public que la prédominance de pouvoir dans la société appartient aux "executives" de la société plutôt qu'aux administrateurs représentant le groupe".

7. Enfin, quatre sociétés seulement répondent à la question de savoir si le groupe interrogé reste ouvert aux tiers ou entend rester fermé; trois se disent ouverts aux tiers (notamment par la circonstance de la cotation des sociétés du groupe en bourse). Une seule se dit fermée pour des raisons d'efficacité de gestion mais souligne que des collaborations existent avec d'autres groupes d'importance analogue suivant des modalités non précisées .

Création de filiales

Quels objectifs ont été poursuivis lors de la création de la ou des filiales ? Les réponses s'établissent comme suit :

- ériger en société distincte une branche d'activité ou une division géographique existante ?

  19 OUI - 7 NON - 13 sans réponses.

- réaliser une nouvelle implantation ?

  22 OUI - 1 NON - 16 sans réponses.

- commencer une nouvelle activité ?

  22 OUI - 1 NON - 16 sans réponses.

Parmi les autres objectifs, citons :

- compléter un réseau de distribution
- consolider des crédits accordés
- recherche de taux d'imposition favorable par la création de filiales à l'étranger
- recherche de plus grandes possibilités d'emprunt; d'où filiales à l'étranger
- recherche d'échappatoire fiscal
- motif très particulier : "certaines activités ne sauraient être exercées sous le nom et sous la marque d'une société pour des raisons de susceptibilité de certains action-naires ou de politique des prix. On remédie à cet inconvénient par la création d'une filiale qui exercera cette activité
- rationaliser le marché existant par l'élimination de concurrents vétustes mais perturbateurs
- dans le domaine pétrolier : il est utile de constituer

en sociétés distinctes les raffineries et les sociétés de distribution, de manière à pouvoir s'associer au niveau industriel tout en restant indépendant au niveau commercial

- créer une société dans laquelle des sociétés similaires peuvent intervenir en apportant les capitaux et les apports techniques nécessaires et pourtant déficients (cas de filiale à participation étrangère au groupe importante).

9. Pourquoi les sociétés recourent-elles à la création de filiales plutôt que de simples succursales ?

Les motifs invoqués sont nombreux.

Le principal est évidemment d'obtenir l'autonomie juridique entre société-mère et fille(s).

Parmi les autres motifs cités (et qui mériteraient souvent quelques éclaircissements qui ne sont pas donnés), relevons :

- appel plus facile à des actionnaires extérieurs.
- intérêt fiscal.
- avantages techniques et de gestion.
- réduction des risques financiers.
- intérêt de pouvoir à l'intérieur de ces filiales s'associer avec des partenaires compétents.
- intérêt financier : meilleurs moyens de financement.
- gestions distinctes plus nettement délimitées et par ce fait plus controlables du point de vue des résultats obtenus.
- acquisition d'un meilleur impact sur les tiers.
- souci de se conformer à la loi nationale du siège d'activité plutôt qu'à celle du siège central ou administratif.
- facilité lorsque les activités sont distinctes du point de vue sectoriel et/ou géographique.
- nécessité de travailler à l'étranger sous le couvert de sociétés locales.
- Dans un certain nombre de cas, des questions de pures circonstances jouent également : le régime politique, syndical, ou même financier du pays d'installation font préférer la création de filiales plutôt que de succursale

Notons cependant que plusieurs sociétés nous répondent que la création de filiales n'est pas préférable en soi à la création de succursales et que tout est cas d'espèce.

10. La forme juridique généralement adoptée lors de la création de filiales est la société anonyme, ou son équivalent à l'étranger. L'association en participation est citée une fois (bien qu'une association en participation ne soit pas une société). Sont citées un fois également la S.P.R.L. et la société en nom collectif, jugée plus souple par une société interrogée "en raison de l'absence d'administrateurs".

11. Nous demandions également les mobiles qui peuvent pousser à la création de filiales sous forme de S.A. (ou équivalent à l'étranger) ? Sont-ils d'ordre financier ? Sont-ce des impératifs de gestion ? Ou est-ce le régime juridique proprement dit ?

Ces trois types de mobiles se rencontrent habituellement et sont déterminants. Mais le plus influent est la souplesse que procure le régime juridique de la S.A. dans le droit des sociétés.

Ce régime juridique est dit "le mieux structuré", "le plus commode", "le plus connu du public". Il est assez souvent le seul possible du fait que les actionnaires sont en ordre principal d'autres S.A. personnes morales - lesquelles sont exclues comme on le sait des associés éventuels des SPRL. Son caractère anonyme évite tout ennui que suscitent habituellement les sociétés de personnes lors de la disparition ou lors de la succession des dirigeants, par exemple les gérants en SPRL. La passation des pouvoirs est manifestement plus aisée.

Il est souvent plus adapté vu l'importance fréquente des capitaux requis dès la création des filiales, qui ne peuvent être apportés que par un grand nombre de participants; enfin, il est toujours aisé d'entrer et de sortir d'une S.A. ce qui n'est pas le cas dans les sociétés de personnes de type coopératives commandites et SPRL.

Les mobiles financiers interviennent également; la moitié des sociétés interrogées les reconnaissent. L'autre moitié prétend qu'ils n'ont guère d'influence dans le choix de la forme juridique choisie. Les motifs financiers habituellement avancés sont d'ailleurs d'ordre fiscal. Aucune autre précision n'est jamais donnée quant à ces mobiles financiers.

Quant aux impératifs de gestion, 10 sociétés disent qu'ils interviennent dans les choix. 8 sociétés ne le pensent pas. 21 sociétés ne répondent pas à cette partie de la question. Toutes les réponses données sont extrêmement laconiques et s'articulent en un OUI ou en un NON ou un SOUVENT aussi brefs et imprécis que possible.

11bis. Lorsque la législation impose un nombre minimum d'associés, les comparants sont-ils :

a - des administrateurs ou des cadres de votre société ou d'autres sociétés du groupe ?
b - d'autres sociétés du groupe ?
c - des personnes physiques ou morales n'ayant pas de lien avec votre groupe ?

Les réponses s'établissent comme suit :

a - 19 OUI-9 NON - 5 RAREMENT - 6 sans réponses

Les cadres des sociétés apparaissent assez souvent sans qu'ils soient eux-mêmes administrateurs. Mais ici encore les précisions manquent dans les réponses.

b - 17 OUI - 4 NON - 2 SOUVENT - 3 RAREMENT - 13 sans réponses

Sans commentaires et sans précisions.

c - 1 OUI - 1 PARFOIS - 1 EXCEPTIONNELLEMENT - 10 NON 26 sans réponses.

12. Des options de vente, avances du montant de la souscription, exercices des droits attachés aux titres, sont-ils prévus lors de la souscription de titres de la filiale par les comparants ? Ou y a-t-il d'autres conventions ou engagements concernant les actions souscrites ?

Ces diverses pratiques sont utilisées, de manière assez courante puisque 21 sociétés disent y recourir. 11 sociétés n'y recourent point. 7 ne donnent aucune réponse.

Outre les particularités mentionnées dans la question, citons comme pratique encore d'application :

- les options de cession en faveur de la société-mère
- les avances du montant de la souscription avec déclaratio de réméré en cas de décès ou de départ du groupe.

A noter que ces réponses doivent être mises en relation avec celles de la question précédente : dans la mesure où ce sont les sociétés elles-mêmes qui comparaissent, certaines de ces pratiques n'ont plus aucun objet.

13. La création de filiales est-elle une opération difficile ? Nous demandions dans cet esprit aux différentes sociétés si des difficultés d'ordre légal particulières avaient été ressenties lors de la constitution des filiales.

29 sociétés nous ont répondu négativement. 10 sociétés ont éprouvé certaines difficultés. Et très curieusement ces difficultés ont été ressenties lorsque ces constitutions se faisaient à l'étranger. Ce n'est donc jamais de la part du législateur belge que proviennent les ennuis dans cette matière.

Parmi les difficultés rencontrées, citons :

- l'obtention d'autorisations de transferts de fonds d'un pays à l'autre.
- l'incidence de la réglementation des changes dans certains pays voisins.
- certains problèmes fiscaux.
- les tracasseries administratives (d'ailleurs non précisées)
- l'obligation dans certains pays de respecter des quotas de participations nationales dans les filiales que l'on y crée (ex. Espagne).
- la nécessité de demander et d'obtenir parfois avec difficulté l'autorisation des gouvernements pour créer dans certains pays de nouvelles sociétés.

Pour autant donc que les créations de filiales ne se fassent pas à l'étranger - sans qu'il faille à cet égard généraliser - elles ne suscitent aucune difficulté particulière dans notre pays. Les sociétés sont à cet égard unanimement satisfaites.

Création de filiales communes

14. L'intérêt de recourir à la formation de filiales communes plutôt qu'à d'autres formes de collaboration, était une première question à poser. Dans toute la mesure où les sociétés interrogées avaient l'expérience de ce genre de collaboration, les raisons qu'elles y trouvent sont diverses.

Certaines y voient une formule souple et efficiente, favorable au contrôle de gestion, et faisant apparaître des situations plus nettes du point de vue financier, ceci à travers un cadre juridique plus structuré que celui offert pour d'autres formules. Selon une société, la création de filiale commune permet dans l'état actuel du droit des sociétés de résoudre certains problèmes insolubles par la technique contractuelle (sans autres précisions).

Un autre avantage cité plus d'une fois est que la filiale commune rend publique la coopération entre deux entreprises (ou plusieurs entreprises). Elle institutionalise et stabilise cette coopération. Il faudrait voir à cet égard si certaines autres formules ne conduisent pas au même résultat.

Une société relève que "la filiale commune est généralement la seule possibilité pratique d'association avec une autre pour la mise en commun nécessaire de moyens (de production, ou de recherche par exemple) en vue d'une activité déterminée. Mais elle n'est profitable que pour une mise en commun devant conduire à un partage égalitaire d'un bénéfice commun". On souligne volontiers l'excellence du procédé pour une collaboration relative à UNE activité bien déterminée; la collaboration est plus réelle entre les partenaires par le fait que le partage d'intérêts est plus visible et mieux spécifié. Il n'a pas le caractère flou d'une collaboration générale.

Curieusement une société estime que la filiale commune est sans doute le moyen le plus adéquat "pour mouiller les partenaires étrangers".

Enfin, la filiale commune permet un égal partage des risques et des avantages notamment financiers dans l'optique d'une collaboration de longue durée. De même, la filiale commune permet de remplacer l'animosité entre concurrents par l'affectio sociétatis.

En bref donc, l'intérêt de la filiale commune peut se résumer comme suit :

- partage bien défini du risque entre associés
- possibilités financières plus importantes
- moindre risque de confrontation des intérêts des partenaires qui sans cela seraient sans doute restés opposants
- forme plus dynamique pour aborder le marché et réagir devant la concurrence
- de manière générale cadre juridique clair et solide, ce qui convient à une mise en commun de longue haleine.

15. La question suivante était rédigée dans ces termes :

"Quels ont été vos partenaires (forme juridique, secteur d'activité, localisation) et ceux-ci étaient-ils eux-mêmes contrôlés par un autre groupe belge ou étranger ?

Les tendances générales sont les suivantes parmi les sociétés qui nous ont répondu :

- les sociétés partenaires sont sauf une ou deux exceptions des sociétés de capitaux : il y aurait sans doute des difficultés à associer dans une filiale commune une société de personnes à une société de capitaux.

- les partenaires sont de différentes nationalités, mais souvent installés dans l'aire géographique de la Communauté des Six. Parfois, mais rarement aux Etats-Unis (?) (du moins dans notre échantillon).

- l'objet social des partenaires est assez souvent identique ou similaire, mais ce n'est cependant pas une règle générale.

- les partenaires sont tantôt des sociétés autonomes tantôt des filiales d'autres groupes souvent étrangers; certain conflits de politique de groupes différents peuvent parfois en résulter.

- les partenaires sont, sauf rares exceptions, des personnes morales.

On peut en inférer l'extrême diversité des situations ici comme ailleurs. Le trait saillant en cette matière est cependant qu'il semble que la filiale commune soit une formule assez prisée de collaboration avec les sociétés étrangères.

16. La forme adoptée pour la création de filiales communes est dans tous les cas rencontrés dans cette enquête, la société anonyme ou son équivalent à l'étranger. Ceci est à rapprocher du fait constaté dans la rubrique 15, à savoir que les partenaires sont, à de très rares exceptions, eux-mêmes des sociétés anonymes et que pratiquement jamais, un partenaire n'est une personne physique.

17. Outre les contraintes que nous venons de relever qui dictent le choix de la S.A. comme forme juridique de la filiale commune il semble que ce soit surtout la solution la plus raisonnable. Toutes les sociétés qui ont fait l'expérience de la filiale commune ont adopté la forme de la S.A. parce qu'elles estiment que la structure en est sûre, et que le maniement en est souple et connu de tous (y compris du public).

Deux sociétés estiment cependant que la SPRL - pourtant impossible entre personnes morales - traduirait mieux de prime abord l'"intuitu personnae" qui préside habituellement à la création d'une filiale commune. L'esprit mutuelliste de ces organismes du groupe y transparaîtrait plus. On peut se demander si ce que ces deux sociétés appellent l'"intuitu personnae" n'est pas en fait une affectio societatis sainement comprise.

Les motifs financiers interviennent parfois dans le choix d'une structure en S.A. (nécessité de capitaux importants et appel plus facile aux investisseurs). Mais de nouveau, les avantages financiers essentiels sont avant tout fiscaux. C'est vrai pour les cinq sociétés qui nous répondent que les mobiles financiers interviennent dans le choix d'une structure en S.A.

Enfin, les impératifs de gestion économique sont rejetés comme étant une incitation à l'adoption d'une telle forme juridique. La S.A. est choisie en fonction de ses facilités juridiques mais non économiques.

17bis. Parmi les objectifs poursuivis par la création de filiales communes (question qui recoupe celle des mobiles ayant poussé à leur création, puisque le principal mobile est souvent l'effet que l'on attend de telle ou telle opération) nous trouvons :

des objectifs relatifs aux parts de marchés :

- "avoir une pénétration plus facile sur les marchés et spécialement sur les marchés étrangers".
- "s'assurer la neutralité ou la collaboration des groupes concurrents".

des objectifs de production plus rationnelle :

- "profiter de l'effet de synergie par la réunion de deux ou plusieurs activités apparentées".
- "éviter la dispersion des efforts dans un secteur déterminé par la réunion et la coordination de moyens techniques et financiers au sein d'une même société".
- "bénéficier du Know-How de deux groupes".
- "rationaliser la production".

Certains objectifs relatifs à la fonction de distribution :

- "association d'expérience de la distribution au niveau du march é commun".
- "banc d'essai pour connaître les réactions des autorités et les usages des consommateurs étrangers".

renforcement du potentiel de recherche et augmentation des chances d'aboutissement heureux de celles-ci en même temps qu'espoir de plus nombreuses et favorables applications de celles-ci, sous forme de fabrications nouvelles et plus diversifiées.

favoriser les intégrations verticales (à mettre en rapport avec les objectifs de concentrations horizontales).

18. Comme c'était déjà le cas pour la création de filiales propres, la création de filiales communes ne pose aucune difficulté particulière du point de vue légal en Belgique. Une société juge pourtant "anachronique l'illicéité des pactes syndicaux, alors même qu'aucun tiers n'en subit de préjudice et que le fisc est quant à lui suffisamment armé".

Par contre, la création de filiales communes à l'étranger suscite le problème de la connaissance exacte et précise dans toutes ses implications du droit étranger. Une société fait remarquer à cet égard le rôle intéressant joué par les bureaux de conseil américain établi depuis un certain temps dans notre pays.

De nombreuses difficultés sont rencontrées en France du fait de la complication des formalités imposées et de la lenteur administrative dans l'application des lois (voir mesures nécessaires et gênantes telles que celles découlant du contrôle des changes, ou des autorisations gouvernementales indispensables à toute constitution de filiales dans lesquelles interviennent des groupes étrangers dans certains cas cités précédemment). Il apparaît bien qu'un nationalisme plus ou moins avoué se manifeste dans certains pays à l'encontre des désirs des pa tenaires étrangers ou des filiales tout à fait étrangères (France, Espagne, Portugal).

La conciliation des lois fiscales étrangères avec la loi fiscale belge est parfois source d'ennui également (sans autres précisions).

Les lois anti-trust aux Etats-Unis sont citées une fois comme particulièrement contraignantes.

Prises de participations dans une société existante

19. L'intérêt de cette formule par rapport à la création d'une filiale propre ou commune se manifeste de diverses manières. La participation prise dans une société déjà existante procure les avantages suivants :

- rentabilité immédiate de l'investissement financier
- profitabilité directe de l'infrastructure existante des points de vue personnel, cadre, organisation et management, immeubles et réseaux commerciaux, places sur les marchés existants, exploitation de brevets et licences, notoriété publique des marques.
- bénéfice direct d'un éventuel good will.
- rapidité du procédé sur le plan juridique et administratif (du moins dans certains cas - tout est cas d'espèce (sic).
- intérêt vis-à-vis des tiers par le fait de la sauvegarde de son propre acquis commercial et du nom.

- moyen d'intéressement à certaines activités profitables et lucratives moyennant une collaboration plus ou moins active mais souvent moins contraignante que la création de filiales qui exige une gestion reposant largement sur la société-mère. La formule des prises de participations permet de laisser aux autres sociétés participantes ou à la société dans laquelle on a un intérêt, plus d'autonomie de gestion.

- réduction des risques pris. La prise de participations permet de se désengager plus facilement que la filiale propre et encore plus si elle est commune.

- engagement d'un capital moindre dans certains cas et parfois "obtention d'une plus value immédiate si l'achat d'actions se fait à un prix inférieur à la valeur intrinsèque de la société".

En bref, l'intérêt des prises de participations dans une société existante est de bénéficier éventuellement d'un acquis et d'éviter l'aventure. Nous pourrions dire qu'il existe entre cette modalité d'intéressement et les formules des filiales toute la différence entre un projet et une réalité. On connaît les effets d'une réalité. On suppute les effets d'un projet.

20. Les objectifs poursuivis lors des prises de participations dans les sociétés existantes sont les suivants :

- opération d'intégration horizontale ou verticale.
- diversifier les risques de localisation géographique.
- diversification des produits.
- percée sur de nouveaux marchés.
- recherche de la dimension, de la diversification, de la complémentarité.
- concentration verticale.
- élimination d'un concurrent (concentration horizontale).
- croissance par la disposition des actifs existants de la société existante (matériel, personnel, good will, know-how) et de la place acquise par elle sur le marché.
- gestion plus rationnelle et diminution des frais généraux par utilisation des matériaux communs.

Les motifs ou objectifs qui reviennent le plus souvent sont donc incontestablement :

- diversification des produits.
- intégration verticale ou horizontale.
- parfois percée sur de nouveaux marchés.
- bénéficier de l'expérience acquise par d'autres dans des domaines connexes et notamment de toute leur infrastructure existante sous forme d'actifs de la société contrôlée

- participation à certaines activités complémentaires de l'activité de base.

Aucune société ne parle explicitement de volonté de contrôle ou de domination : ceci semblerait être un effet de la prise de participation et non un objectif (?).

Remarquons que les objectifs sont souvent relatifs au marché et non aux conditions techniques de production (sauf intégration verticale).

21. Nous proposions diverses modalités de prises de participations :

- participation à une augmentation de capital.
- achat de titres en bourse.
- autres modalités : offre publique d'achat (OPA), offre publique d'échange (OPE), cession directe des parts majoritaires.

La participation à une augmentation de capital semble très souvent employée par les sociétés contrôlaires, malgré une forte proportion de sans réponses due peut-être au manque d'expérience de plusieurs sociétés en ce domaine par le fait qu'elles sont elles-mêmes filiales. Nous totalisons 18 réponses affirmatives et 4 négatives.

Ceci paraît assez normal vu la sécurité que procure cette procédure comparativement à d'autres, telles que les OPA et OPE.

Les achats de titres en bourse semblent tout à fait accessoires. Toutes les sociétés qui nous répondent affirmativement citent cette modalité à titre occasionnel, rare ou subsidiaire. Nous enregistrons un grand nombre de sans réponses.

Les offres publiques d'achat sont citées 7 fois expressément les offres publiques d'échange deux fois. Les cessions de parts majoritaires sont au contraire très fréquentes. Elles sont citées 20 fois explicitement.

Citons enfin, parmi les autres procédés à retenir :

la consolidation d'une créance détenue contre un client (1 fois), la souscription d'obligations convertibles en actions (1 fois).

En conclusion, l'on peut dire que les moyens communément employés sont les acquisitions d'actions à l'occasion d'une augmentation de capital et les cession directes de parts majoritaires. Les autres moyens sont purement occasionnels, à en croire les réponses données ?

22. Ici encore nous demandions si des difficultés d'ordre juridique avaient été rencontrées lors des prises de participations dans les sociétés existantes.

La plupart des sociétés répondent que ce n'est pas le cas en Belgique. Deux sociétés seulement citent l'intervention de la Commission Bancaire. Est-ce à dire que toutes les autres fois celle-ci ne soit pas intervenue ou que son intervention soit considérée comme normale et ne créant guère de difficultés ? Sans doute.

Par contre, ici, comme pour la création de filiales communes ou de filiales propres certaines difficultés sont apparues à l'étranger sous diverses formes telles que tracasseries administratives, nécessité d'autorisations, mesures de protection à tendance nationaliste. On cite quatre fois la France et l'Espagne comme étant particulièrement gênantes sur ce point. Ces deux pays mènent une politique visant à défendre le contrôle par les étrangers de sociétés françaises ou espagnoles.

Citons cependant la réponse très complète et plus indicative d'une société qui relève que l'acquisition d'un contrôle dans une entreprise que l'on connait peu au départ, reste toujours une aventure.

Il faut notamment se prémunir contre la révélation d'un passif non apparent au moment de l'acquisition; et l'inventaire des engagements contractuels liant la société à contrôler reste souvent difficile à établir de l'extérieur.

Il arrive enfin qu'au contrôle soit lié le problème du respect des droits et engagements vis-à-vis du personnel de la société à contrôler (respect des conventions syndicales, des décisions de commissions paritaires, etc...).

23. Avez-vous rencontré certaines difficultés ou incitations dans la société visée de la part :

- des administrateurs et des cadres
- des syndicats et du personnel
- des créanciers

L'ensemble des réponses est plutôt négatif. Ni dans un sens ni dans un autre, les sociétés ne semblent avoir reçu beaucoup d'incitation de la part des catégories citées à l'occasion de ces différentes opérations, comme peu de difficultés. Sans doute, ici également, s'agit-il d'appréciations sur lesquelles le caractère des répondants influent. Les difficultés ont peut-être existé mais une fois dépassées, elles perdent de leur intensité.

Parmi les rares réponses qui ne s'expriment pas par un NON très bref à notre question, relevons que selon une société la prise de contrôle soulève habituellement les mêmes problèmes psychologiques en matière de personnel que les fusions et absorptions, encore qu'il semble que ces problèmes aient tendance à s'aplanir avec le temps (rationalisation et diminution du personnel) (inquiètude et espoir).

- Que les réactions syndicales sont parfois négatives au début mais que la communication d'informations adéquates sur les buts recherchés par la prise de participations change leur attitude.

Selon certaines sociétés, ce sont en général les cadres qui souffrent le plus des prises de contrôle.

- Que les administrateurs étant souvent les négociateurs des prises de contrôle, ils ne posent guère de difficultés sauf de rares exceptions mais ont plutôt un rôle incitant. Souvent d'ailleurs, leurs problèmes sont résolus dans les conventions de rachats de titres (lorsqu'il s'agit de cessions de parts majoritaires).

- Que pas une seule société ne déclare avoir connu de difficultés de la part de créanciers. Peut-être parce que la société contrôlaire renforce leur gage bien loin de les désservir.

Notons encore que lorsque le nom et le renom de la société contrôlaire est suffisant ou meilleur que celui de la contrôlée celle-ci y gagne et préfère être intégrée dans un groupe plutôt que de subsister peut-être seule telle qu'elle a toujours été ou même avec une réputation ternie.

24. Notre dernière question avait trait à la modification éventuelle de la forme juridique de la société contrôlée ou la modification de son objet social.

Ces modifications se sont-elles produites ou non ?

La plupart des sociétés répondent par un non bref (22 fois). 9 sociétés ne répondent pas.

Très rarement donc, il y eu changement de la forme juridique après la prise de participation.

Il est arrivé (réponse d'une société) que le changement ait eu lieu avant la prise de participation afin de faciliter celle-ci.

La prise de participation s'est parfois accompagnée du changement de l'objet social, afin de le faire correspondre davantage à la nouvelle réalité. La modification va dans le sens soit d'un élargissement soit parfois mais rarement d'une réduction de celui-ci.

Les rares fois où il y a eu modification de forme juridique c'est évidemment dans le sens de la transformation d'une SPRL ou forme avoisinante en société de capital. Une des raisons essentielles de ce changement est qu'en droit belge une société, personne morale, ne peut être actionnaire dans une société de personnes telle que la SPRL. Nous avons déjà formulé maintes fois cette remarque.

Les prises de participations contrôlaires ont-elles entraîné des modifications dans l'organisation de la société contrôlée ?

- concernant le personnel
- concernant les cadres
- concernant la politique générale suivie antérieurement par la société contrôlée.

Mis à part le fait que presque toujours les situations sont particulières, la tendance fondamentale va dans le sens d'un alignement de la politique générale de la société contrôlée sur celle de sa nouvelle maison-mère ou société contrôlaire. Mais les modifications concernant le personnel et les cadres sont relativement peu fréquentes. Lorsqu'elles se présentent, elles vont dans le sens d'une meilleure utilisation des compétences et d'une certaine mobilité des cadres inter-entreprises.

Des restructurations administratives et commerciales sont parfois remarquées mais elles vont dans le sens d'une harmonisati plutôt que d'un bouleversement total.

P A R T I E III

EFFETS ET FONCTIONNEMENT DES GROUPES

Nous venons de voir suivant quelles modalités les groupes de sociétés se formaient, quels étaient les mobiles poursuivis par les regroupements, les avantages et les inconvénients des diverses modalités employées.

Nous confrontons maintenant les effets réels et les effets attendus des regroupements. Nous voulons connaître la manière dont se forment les relations de pouvoir à l'intérieur des groupes, comment ils fonctionnent, où se situe la véritable direction et le contrôle des groupes.

1. D'une manière générale, nous demandions d'abord aux diverses sociétés interrogées si les effets obtenus par le groupe correspondent aux effets recherchés.

Une immense majorité de réponses affirmatives apparaît ici. (30 sociétés sur les 39 répondantes, le regroupement fut une réussite).

Certaines réticences apparaissent parfois. Ainsi une société estime que l'objectif de diversification a été atteint mais que la rentabilité s'en est ressentie. Une autre société estime que la percée sur certains marchés étrangers a été rendue difficile par attachement des populations aux traditions de consommation et par manque d'éléments de valeur sur place comme dirigeants. Plusieurs sociétés estiment que le résultat du regroupement est favorable in globo mais parfois décevant et inégal selon les pays d'implantation; enfin 4 sociétés disent ne pas pouvoir se prononcer parce que non encore en mesure d'obtenir des résultats cohérents et suffisamment complets.

2. Votre groupe apparaît-il comme une entité aux yeux des tiers ? Il s'agit là de tester la connaissance du regroupement par le grand public. Les réponses sont à ce sujet assez positives. 23 sociétés nous répondent affirmativement. 10 sociétés ne répondent pas, sans doute dans l'ignorance des dispositions du public et des tiers à l'égard de leur groupement. 6 sociétés nous répondent négativement, mais certaines affirment que le fait pour leurs filiales d'appartenir à leur groupe et d'avoir telle société-mère rehausse leur crédit (5). Enfin, une société répondant négativement ajoute qu'il n'est pas toujours souhaitable que les relations de groupe apparaissent trop clairement à l'étranger.

3. La question trois visait à savoir si un seuil pouvait exister à partir duquel l'efficacité économique des liens à l'intérieur du groupe s'atténue soit que ces liens soient trop nombreux, soit qu'ils soient insuffisants.

18 sociétés répondent par un NON bref, sans commentaires.

Plusieurs sociétés reconnaissent que pareils motifs sont en mesure d'amener une certaine efficacité du groupe mais se disent incapables de préciser un seuil à partir duquel celle-ci se manifesterait .

4 sociétés disent que les liens à l'intérieur du groupe sont à leur avis insuffisants; 2 sociétés estiment au contraire qu'ils sont trop nombreux.

2 sociétés reconnaissent que la dispersion géographique de certaines sociétés favorise la sécession morale qui rend une politique de groupe parfois inefficace, et difficilement applicable. Une société relève que le fait de partager le contrôle avec des tiers favorise l'indépendance des contrôlés qui gèrent pour le meilleur profit de la société qui est la leur et suivant leurs propres intérêts plutôt que suivant l'intérêt de la société-mère ou celui du groupe.

Enfin, une société estime que l'efficacité des liens est davantage fonction de la bonne organisation interne du groupe et de la valeur des personnes qui y travaillent que de la structure juridique et du nombre des liens existants.

Exercice du pouvoir

4. Les responsables des sociétés qui font partie de votre groupe jouissent-ils d'une autonomie de décision ou sont-ils soumis à une discipline que vous jugez stricte, moyenne ou faible ?

Des réponses données, il apparaît clairement qu'il faille distinguer l'autonomie de gestion et l'autonomie de décision qui le plus souvent n'appartient pas aux filiales. Les domaines marquants où se manifeste la main mise des sociétés-mères sont le secteur financier (politique d'investissement des filiales), budgétaire (programmes et budgets sont établis par les sociétés-mères parfois avec les filiales qui participent à leur élaboration mais il s'agit de cas plutôt isolés), et enfin, le secteur de la production, dans certains cas rares.

En règle générale, seules les sociétés-mères holdings laissent leurs filiales à caractère soit commercial soit industriel une large autonomie de décision.

Du point de vue gestion, les cas de discipline stricte sont peu fréquents. Le rôle de la mère est souvent de définir avec précision la politique générale à observer et les objectifs à atteindre par le groupe et par les diverses filiales en particulier. Mais ces dernières sont souvent libres quant aux moyens à utiliser pour y parvenir.

Nous demandions également si cette discipline variait d'intensité en fonction des circonstances. Dans la plupart des groupes, il en est effectivement ainsi. Ces circonstances sont habituellement les suivantes :

- la personnalité des dirigeants des filiales.
- les raisons techniques.
- le degré de spécialisation de certaines filiales.
- la localisation géographique des sociétés contrôlées.
- l'importance des participations détenues par la ou les sociétés contrôlaires dans les contrôlées. La discipline est plus stricte dans les sociétés dominées à 100 % où l'intérêt de groupe est largement dominant. Par contre, elle s'estompe dans les sociétés où les participations sont minoritaires et où par conséquent l'intérêt social des contrôlées domine. Dans les filiales communes et les joint ventures, les intérêts des partenaires doivent être conciliés.
- la durée de l'existence des filiales, leur degré de développement, et les capacités propres dont elles disposent. La discipline est souvent plus stricte en début d'existence des filiales parce qu'il y a nécessité.

de les intégrer à l'esprit de groupe le plus rapidement possible
- les affinités existantes entre certaines filiales et la mère au point de vue activité.

La tendance générale est donc que tout contrôle de la société-mère se renforce sur la ou les filiales lorsque celles-ci n'atteignent pas les résultats escomptés. Il s'agit d'une certaine manière du réflexe du père sur son enfant; il lui fait confiance tant que son comportement ne suscite aucune critique mais se montre plus sévère en cas d'écart par rapport à sa propre conception de vie, ou des choses. C'est là une manière somme toute, assez classique d'exercer l'autorité (1).

5. Existe-t-il dans vos statuts des clauses particulières relatives auxrapports avec d'autres sociétés du groupe ?

Sauf un cas où est prévu un protocole de pouvoirs équilibrés (filiale commune) toutes les sociétés ont répondu négativement à cette question.

6. En cas de création de filiales communes, les statuts contiennent-ils des clauses assurant la représentation proportionnelle entre les différents partenaires intéressés ?

9 sociétés nous disent OUI. 13 sociétés sans expérience de la filiale commune ne nous répondent évidemment pas. 17 sociétés nous répondent négativement. Mais s'il n'existe pas de clauses expresses dans le sens indiqué, les sociétés reconnaissent que souvent l'influence d'un partenaire est proportionnelle à l'ampleur de sa participation dans la filiale commune.

6bis. En marge des statuts existe-t-il des conventions particulières entre certains associés destinées à maintenir une majorité de fait ou de droit comme par exemple un syndicat de blocage des titres, voire un pacte de votation ?

23 sociétés nous disent que pareilles conventions existent à l'intérieur de leur groupe. 11 sociétés le nient. 5 ne donnent aucune réponse. Les conventions rencontrées sont :

- les syndicats de blocage des titres
- les conventions de maintien de participations identiques
- les pactes de votation
- les gentlemen agreements

---

(1) 23 sociétés répondent que des différences d'intensité sont ressenties suivant les circonstances. 9 sociétés seulement ne le pensent pas ou ne l'ont pas expressément expérimenté. 7 sociétés ne donnent aucune réponse.

- dans les cas de filiales communes, des dispositions destinées à maintenir le caractère intuitu personnae des participations.

7. Quelles sont les personnes chargées habituellement de représenter les intérêts de la société-mère au sein des sociétés filiales ?

Dans de nombreuses sociétés, les intérêts de la mère sont représentés auprès des filles par les administrateurs ou les cadres supérieurs de la société-mère, les cadres étant généralement investis de missions spéciales de contrôle par mandat de commissaires par exemple.

Ventilation des réponses :

administrateurs	:	29
cadres	:	32
les deux	:	24

personnes étrangères tel que bureau de consulting, ou d'accountants : 8.

8. Les personnes chargées de la gestion des sociétés filles sont-elles financièrement intéressées aux résultats ou doivent-elles restituer à la société-mère les tantièmes éventuellement perçus ?

14 sociétés nous disent qu'effectivement les contrôleurs sont intéressés aux résultats des sociétés qu'ils contrôlent. 20 sociétés nous disent que non. Mais souvent parmi ces dernières réponses, il est précisé qu'il n'y a pas d'intéressement direct des contrôleurs dans la mesure où ils sont tenus de restituer à la société-mère les tantièmes perçus. C'est donc la mère qui jouit indirectement et par leur truchement des tantièmes alloués par la ou les filles. Dans 5 sociétés aucun intéressement d'aucune sorte n'est prévu.

12 fois l'on nous indique que si les tantièmes ne sont pas remboursés à la société-mère, il en est tenu compte dans les rémunérations des contrôleurs ; Chargés de mission. Il existe donc un système d'imputation, lequel peut aller très loin (suivant le nombre de mandats obtenus dans diverses filiales ou sociétés dominées). Le contrôleur se voit donc assuré d'une situation financière globale sur laquelle s'imputent ses tantièmes. Une société nous fait part d'une pratique spéciale : elle connaît un système d'intéressement de la direction générale basé sur les résultats de l'ensemble du groupe mais non un intéressement direct du contrôleur représentant la société-mère.

9. Existe-t-il au sein de votre groupe un organe chargé d'assurer le contrôle de votre groupe, d'apprécier la gestion des divers états majors au regard des objectifs généraux du groupe ? Lequel ?

L'intervention du Comité de direction est parfois reprise ici, mais non de façon unanime.

Parmi les autres organes cités, retenons :

- service de contrôle de gestion.
- société filiale spécialement chargée avec la société-mère de la gestion d'une partie du portefeuille de celle-ci.
- directeur contrôleur général.
- executive comitee composé de personnes à la tête de directorats régionaux et sectoriels (chimie, finance, technique, administratif, etc...).
- département finances.
- comité de gérance assisté d'un service de contrôle.
- il existe au sein du secrétariat général et des services comptables et financiers non pas un organe mais une *
- directeur des filiales.
- directeur financier et son staff.
- directeur financier par le biais du service "gestion prévisionnelle".
- différentes directions pour chacun des secteurs d'activité du groupe : exploration, production, finances, distribution, etc...
- direction générale et service de la comptabilité.
- contrôleur de gestion dans chaque division surveillant par le biais du contrôle budgétaire.
- service d'études et de contrôle.
- service spécialisé de la direction centrale financière.

Il existe donc en général, soit un organe pour ce faire, soit à tout le moins un service ad hoc dans la société-mère souvent intégré dans le département financier ou de comptabilité soit encore dans le département chargé des prévisions et du contrôle budgétaire.

10. Nous demandions aussi aux sociétés si elles avaient connaissance d'un plan global de groupe; par qui et comment est-il habituellement élaboré ? puis adopté ?

18 sociétés nous répondent qu'il y a effectivement un plan global de groupe. 12 sociétés nous répondent NON, sans jamais aucun commentaire. 9 sociétés ne répondent pas à cette question.

* fonction de contrôle de gestion.

Les organes ordinairement chargés de la confection de ces plans globaux sont les suivants :

- administrateur-délégué et direction générale aidés éventuellement d'un comité de direction de la société-mère;
- direction générale de la mère dans le cadre de ce qui est défini par le Conseil d'Administration;
- le plan global est établi au niveau de chaque centre d'activité; coordonné par un contrôleur et soumis à l'approbation du Conseil d'Administration;
- parfois aucun plan n'est établi mais de nombreux contacts sont pris entre les différents directeurs des filiales et la société-mère;
- par un corporate planning adviser en collaboration avec la direction financière de la société-mère qui intègre les données chiffrées fournies par les divers établissements. Les prévisions sont discutées par les services centraux de la société-mère puis approuvées par son comité exécutif qui le prend comme base pour la prise de décisions futures.

11. Arrive-t-il que la société-mère rende des services aux sociétés dont elle assure le contrôle ? ex. assistance juridique et fiscale, bons offices pour l'obtention de crédit bancaire, assistance technologique, prise de brevets, etc...

Toutes les sociétés nous répondent que la société-mère vient en aide en différents domaines aux filiales.

La forme de cette aide varie considérablement de l'une à l'autre. Elle va du service occasionnel-type consultations et conseils donnés - à la véritable organisation de cette aide sous forme de départements communs. (ex. traitement de l'information; formation du personnel; économat; pool dactylographique; relation publique).

Assez souvent la société-mère prête son concours à ses filiales pour l'obtention de concours bancaires nécessaires à leurs activités. L'aide des sociétés-mères se manifeste généralement dans le domaine du marketing et de l'activité commerciale. Mais en règle générale, le domaine privilégié d'intervention des sociétés-mères est celui de l'organisation sous ses aspects financiers, comptables, et fiscaux.

Parfois, mais rarement, l'aide se manifeste dans le secteur recherches et développement; parfois également dans le domaine technique.

Une société-mère nous dit jouer le rôle de banquier pour ses filiales; ainsi, elle place au mieux les liquidités de ses filiales ainsi que leurs disponibilités et leur procure les moyens

financiers nécessaires tels que crédits bancaires ou prêts hypothécaires.

Enfin, l'obtention de brevets, licences d'exploitation est presque toujours du domaine réservé aux mères.

Mais les constantes sont assez difficiles à trouver : il semble bien que chaque cas soit d'une certaine manière un cas d'espèce. L'activité de la mère et de ses filiales est souvent déterminante pour comprendre les domaines d'intervention des sociétés-mères.

12. Les sociétés contrôlées jouissent-elles ou non d'une certaine autonomie de décision et dans quelle mesure et ce notamment en matière de :

a - politique commerciale (publicité, détermination des prix de vente)
b - politique financière et budgétaire (amortissements, autofinancement, répartition des dividendes, investissements)
c - politique de recherche
d - gestion du personnel
e - prise de participations dans d'autres sociétés.

Très peu de sociétés nous répondent à cette question. Peut-être parce qu'elles estiment y avoir déjà répondu de manière suffisante et complète dans les rubriques précédentes. Cette question ferait double emploi avec certaines antérieures (voir par exemple la question 11). D'autre part, les réponses qui nous sont données sont extrêmement laconiques; elles ne contiennent aucune précision. En rapprochant ces réponses à celles de la question précédente, on peut conclure qu'habituellement les secteurs sous a - c - d sont assez largement décentralisés et qu'une certaine autonomie de décision y est laissée aux filiales. Les secteurs sub b et e sont du domaine réservé des sociétés-mères. Mais rappelons que seulement 8 sociétés ont répondu à cette question. Les généralisations sont donc dangereuses.

13. Nous demandions aux sociétés s'il était arrivé au cours de la vie du groupe que celui-ci perde le contrôle sur l'une ou l'autre société qui en faisait partie et à la suite de quelles circonstances. Cette question s'adressait bien entendu aux sociétés-mères.

21 sociétés nous répondent que cette éventualité ne s'est jamais présentée. 12 sociétés reconnaissent avoir rencontré pareille situation. 6 sociétés ne nous donnent aucune réponse.

Les circonstances qui ont accompagné ces évènements ne sont jamais violentes. Nous entendons par là que le contrôle perdu l'a toujours été de façon volontaire, à en croire les sociétés qui nous répondent. Les modes d'abandons de contrôle sont ordinairement, les ventes et les cessions volontaires de participations. Les mobiles de ces abandons volontaires ne sont jamais indiqués sauf dans un cas. Une holding appartenant au secteur de l'électricité dit avoir cédé certaines de ses participations "soit parce que le groupe avait décidé de ne plus s'intéresser à un domaine industriel déterminé, soit parce que le développement de la ou des filiales intéressées dans un secteur déterminé était mieux assuré par son intégration dans un autre groupe, plus spécialisé ou disposant des moyens techniques ou commerciaux plus importants".

Aspects financiers et comptables

14. Concernant ces deux aspects notre première question fut la suivante : "Y a-t-il des transferts d'éléments patrimoniaux, de charges, de revenus ou de bénéfices entre la société mère et les sociétés filles ou entre les sociétés filles ?

Malheureusement ici encore les réponses sont souvent trop brèves que pour connaître clairement les pratiques des sociétés. Disons que 24 sociétés nous répondent que pareilles opérations se déroulent dans leur groupe. 9 le dénient. 6 ne nous donnent pas de réponse.

Lorsqu'il y a transfert, il s'effectue de la manière suivante ordinairement :

- distribution de dividendes par les filiales aux sociétés-mè
- distri ution des intérêts des prêts consentis par la mère aux filles
- honoraires pour prestations de la mère pour compte de la fille (à rapprocher des domaines d'aide des sociétés-mères aux filles).

Certains transferts de fonds sont le résultat de transactions intervenues entre sociétés du groupe - transactions tant techniques que commerciales - mais qui, selon plusieurs sociétés, se déroulent sous le même régime que les transactions avec des sociétés tierces ou étrangères, du point de vue de leurs coûts et conditions notamment. Sont également cité une fois les apports de la société-mère à l'occasion d'une augmentation de capital les apports de biens patrimoniaux au moment de la constitution et le produit de la vente de matériel.

Une seule société seulement reconnaît que certains transferts sont effectués "pour équilibrer les résultats d'un point de vue fiscal". Une société enfin, très noblement, nous dit que souvent la fiscalité internationale et/ou la protection des tiers s'opposent le plus souvent à ces transferts.

Comment de pareils transferts sont-ils réalisés ?

Nous proposions plusieurs procédés :

a - fixation d'un prix d'achat ou de vente des produits circulants entre les sociétés ?
b - facturation de services prestés ?
c - taxation pour charges ?
d - localisation d'opérations ou d'éléments du patrimoine ? rentables ou non rentables ?

Ici encore les réponses sont lapidaires.

13 sociétés reconnaissent le second procédé sub a-. 10 sociétés disent ne pas y recourir.

18 sociétés reconnaissent le second procédé sub b-. Aucune société n'exprime un NON au regard de ce procédé mais plusieurs s'abstiennent d'y répondre.

8 sociétés recourent à la taxation pour charges. 8 sociétés n'y recourent jamais.

La modalité sub d- est pratiquée par 4 sociétés. 12 société affirment explicitement ne pas l'employer. Un grand nombre de sociétés ne donnent aucune réponse en marge de cette sous rubriqu

15. Autre question qui nous a paru intéressante à poser : Y a-t-il une centralisation de la trésorerie des sociétés filles avec celles de la société-mère ?

19 sociétés nous répondent par OUI. 17 sociétés nous répondent par NON. 5 ne nous donnent aucune réponse à cette question.

Certaines précisions nous sont données dans de très rares cas. Ainsi "OUI mais avec un décompte permettant de juger la rentabilité de chacun". Les quatre holdings faisant partie de notre échantillon disent toutes centraliser la trésorerie de leurs filiales.

Une société nous révèle que son groupe ne connaît pas à proprement parler une centralisation de la trésorerie si ce n'est entre usine et administration dont elles dépendent mais plutôt une "coordination des trésoreries", l'objectif étant d'optimiser l'usage et la collecte des fonds dans le groupe dans le respect des besoins de chaque société membre.

16. Les mêmes banques financent-elles les activités de la sociétés-mère et des sociétés filiales ?

16 sociétés nous répondent OUI, sans nuances. 8 sociétés nous disent OUI mais "parfois" ou au contraire "souvent mais pas toujours". 10 sociétés nous disent NON. 5 sociétés ne donnent aucune réponse.

Il semble en tout cas que l'opportunité ou le hasard semble avoir sa part dans cette pratique. Il n'y a pas de volonté délibérée dans de nombreux groupes de s'adresser aux mêmes organismes de crédit. Notons enfin que souvent pour des raisons de pure localisation géographique, et parfois à cause du caractère international de l'activité des diverses sociétés du groupe, le recours à des organismes de crédit identiques est rendu impossible. C'est une évidence.

17. Le traitement des données comptables, leur présentation, représente un autre domaine d'investigation à l'enquêteur. Nous posions la question suivante : "Votre groupe a-t-il adopté des méthodes comptables uniformes, un traitement centralisé (ex. : ordinateur), une présentation unique des données ?

Bon nombre de sociétés nous répondent que l'uniformisation des méthodes comptables employées au sein du groupe est en bonne voie de réalisation, mais n'est pas encore acquise. A cet égard, l'ordinateur est un facteur d'uniformisation réel et utilisé dans de nombreux cas. Il se trouve d'ailleurs fréquemment situé au siège central du groupe où se concentrent les données fournies par l'ensemble des filiales. L'harmonisation des méthodes et l'adoption d'un plan comptable uniforme est souvent rendue difficile lorsque le groupe a un caractère international. En effet, les exigences différentes du législateur et du pouvoir réglementaire en cette matière suivant les pays, est un sérieux handicap aux efforts d'harmonisation réelle. La chose est rendue plus facile dans les pays où la législation impose un plan comptable uniforme.

Plusieurs sociétés nous disent que des tentatives ont été faites dans le sens souhaité mais que les résultats semblent encore fort éloignés des espoirs fondés. La diversité des activités d'un groupe n'y est guère étrangère.

Enfin, il apparaît suivant les réponses qui nous ont été données que les meilleurs résultats soient obtenus dans le domaine spécifique de la consolidation des comptes annuels, qui représente le premier champs de réussite et d'efficacité d'une harmonisation comptable. Mais encore faut-il vouloir cette consolidation.

18. Ainsi les réponses à la question 18 "la société-mère publie-t-elle régulièrement des bilans consolidés" et "cette pratique vous est-elle dictée en vue de la protection de l'épargne ou parce qu'elle est à votre avis indispensable à une saine gestion de votre groupe" sont particulièrement éclairantes.

18 sociétés nous disent par un NON bref que les bilans consolidés ne sont pas publiés par leur groupe. 2 sociétés précisent qu'un bilan consolidé est établi mais non publié. 14 sociétés nous disent qu'elles ont adopté la pratique des bilans consolidés. 5 sociétés ne répondent pas.

Quant aux motifs, la plupart des sociétés répondent que les deux mobiles suggérés leur semblent valables mais elles mettent souvent en évidence qu'il s'agit avant tout de permettre une sage et bonne gestion des groupes et subsidiairement de protéger l'épargne. Outre les deux motifs suggérés, on relève encore que les bilans sont consolidés parce que les législations étrangères l'exigent ou encore pour obtenir une cotation en bourse.

Aspects humains

19. Existe-t-il, entre les sociétés du groupe, une certaine mobilité des cadres et du personnel ?

Il semble que dans tous les groupes à l'exception de deux, une mobilité des cadres existe. 35 sociétés nous ont donné à la question 19 une réponse affirmative. 4 sociétés seulement disent ne pas voir appliquer dans leur groupe de transferts de personnel dirigeant.

Parmi les 35 sociétés affirmatives, 10 connaissent une mobilité des cadres mais réduite, ou faible.

Une société nous précise que le réglement de travail auquel les contrats d'emploi se réfèrent, prévoit expressément l'accord anticipé des employés sur de semblables mutations au sein du groupe, en cours de carrière.

Plusieurs sociétés - et particulièrement les holdings - nous disent que cette mobilité est fréquente et que souvent le personnel de cadre de la société-mère sert très souvent de pépinière pour occuper des fonctions de direction dans les filiales.

Souvent également, mais il n'en va pas là d'une règle générale, les transferts s'effectuent depuis la société-mère vers les filiales et non en sens contraire (du moins dans notre échantillon). Enfin, plusieurs sociétés nous disent que cette mobilité existe en Belgique. L'une d'elles nous dit que certains

problèmes de nationalisme et de langue peuvent gêner une mobilité totale entre sociétés du groupe.

La question 20 visait à connaître les dispositions des différents groupes quant au rôle qu'ils entendent prendre dans la formation de leur personnel de cadre. Nous demandions : "compte tenu de l'existence du groupe, recherche-t-on dans celui-ci une formation particulière des cadres des sociétés qui en font partie :

- par l'organisation de journées d'études ?
- par l'organisation de stages dans les différentes entreprises du groupe ?
- par l'organisation de stages au sein de la société-mère ?
- par des voyages d'études dans des filiales étrangères ?

L'ensemble des réponses semble très positif. La formation des cadres paraît bien être une préoccupation suivie des sociétés que nous avons interrogées.

30 sociétés nous disent que leurs cadres participent plus ou moins fréquemment à des journées ou des séminaires d'études sur les sujets les intéressants tout particulièrement. 9 sociétés n'ont pas adopté cette pratique.

21 sociétés font partie de groupe organisant pour leurs cadres des stages dans les diverses entreprises du groupe. 18 sociétés ne connaissent pas cette pratique.

25 sociétés font partie de groupes organisant des stages pour leurs cadres dans les société-mères; 14 ne le font pas.

20 sociétés font partie de groupes où les voyages d'études des cadres se pratiquent fréquemment à l'étranger, particulièrement dans les filiales. 19 sociétés ne connaissent guère ce système. Plusieurs d'entre elles pour la simple raison que ces filiales étrangères n'existent pas.

Mais remarquons également que 18 sociétés nous disent recourir concurremment à ces quatres moyens de formation de cadres, et que deux sociétés seulement nous disent ne recourir à aucune de ces techniques.

Tout ceci témoigne, nous semble-t-il, d'une réelle préoccupation des dirigeants vis-à-vis de ce problème.

L'esprit de groupe est-il réel ou non dans les diverses sociétés interrogées ? Nous demandions, si les cadres et le personnel, en général des filiales et de la société-mère ont le sentiment d'appartenir à un seul et même groupe ? ou entreprise ?

2 sociétés ne nous ont pas donné de réponse à cette question.

25 sociétés nous ont répondu par l'affirmative.

12 sociétés nous répondent par la négative.

Ces réponses s'accompagnent parfois de certains commentaires. Ainsi il arrive que le sentiment d'appartenance au groupe connaisse des intensités variables selon les filiales, ou encore que ce sentiment soit éprouvé en Belgique mais non à l'étranger; sans doute la distance fait-elle oublier ce qu'une société appelle le sentiment d'appartenir à une seule et même grande famille.

Une société relève que l'"autonomie dont bénéficient certaines filiales entraîne un certain esprit d'indépendance "constructive" par rapport à la société-mère et un sentiment d'appartenance particulièr prioritaire à l'entreprise au sein de laquelle on travaille".

Certaines sociétés disent apercevoir ce sentiment parmi le personnel "mais trop faiblement encore". Une société nous dit que son personnel a le sentiment d'appartenir à un même "groupe" mais non pas à une même "entreprise". Enfin, relevons que parmi les sociétés dépendant de deux ou plusieurs sociétés-mères, le sentiment d'appartenance à l'une ou l'autre société est fortement émoussé. Ajoutons encore que là où le groupe exerce son influence par le biais de participations minoritaires, la notion d'appartenance est assez relative.

22. Les rémunérations des cadres et du personnel sont-elles établies sur la base des mêmes critères dans toutes les sociétés du groupe ?

19 sociétés nous répondent OUI à cette question.

16 sociétés nous répondent NON.

4 sociétés ne nous donnent pas de réponse.

Ici également des nuances doivent être apportées.

Ainsi, - et l'on pouvait s'en douter - la localisation géographique des diverses sociétés composant le groupe intervient pour une large part dans les éventuelles distorsions de rémunérations à l'intérieur des groupes. Les "usages locaux", la "dispersion géographique", la situation d'extranéité par rapport au territoire belge de plusieurs filiales auxquelles s'appliquent des lois étrangères différentes, les niveaux de vie suivant les pays, sont des explications fréquemment reprises pour motiver les différences de salaires entre les diverses sociétés du groupe.

Les sociétés holdings répondent toutes NON à cette question, ce qui paraît normal étant donné souvent les secteurs d'activité très divers dans lesquelles elles interviennent. Il semble en effet que les régimes soient différents d'un secteur à l'autre.

Plusieurs fois il est indiqué également que les principes de rémunérations sont les mêmes pour toutes les sociétés du groupe, et que seules les circonstances locales modifient les rémunérations effectivement allouées.

Enfin, une société nous dit respecter les "situations acquises".

23. Y a-t-il un conseil d'entreprise ou une représentation unique des travailleurs au niveau du groupe ?

Les informations communiquées sont-elles relatives à la société en cause ou à l'ensemble du groupe ?

A la première partie de la question, toutes les sociétés interrogées répondent par un NON aussi bref qu'éloquent.

Une seule société appartenant au secteur des assurances nous dit qu'un conseil d'entreprise existe pour tout le secteur concerné et qu'une représentation unique du personnel existe à l'échelon du groupe. Les réponses à la seconde partie de la question sont plus hétérogènes. 21 sociétés nous disent que les informations données ont trait essentiellement et même uniquement à la société à laquelle se rattache le conseil d'entreprise.

9 sociétés nous disent communiquer des informations sur la situation globale du groupe aux divers conseils d'entreprise dépendant des filiales. 9 sociétés ne nous donnent aucune réponse à cette question. Peut-être la personne répondant au questionnaire ignore-t-elle ce qui se pratique à cet égard à l'intérieur de son groupe.

Toutes ces réponses nous sont données pratiquement sans aucun commentaire. Relevons cependant que les conseils d'entreprise des sociétés-mères semblent privilégiés par rapport à ceux dépendant des filiales.

Souvent en effet, les conseils d'entreprise des sociétés-mères sont mis au courant des activités de l'ensemble du groupe et des diverses filiales (du moins dans les grandes lignes). Mais la réciproque n'est pas vraie et les conseils d'entreprise des filiales ne sont guère renseignés sur les phénomènes intéressant directement leurs consoeurs.

24. Enfin, la dernière question de cette quatrième partie du questionnaire demandait quelles avaient été les réactions du monde du travail et des syndicats à la formation des différents groupes.

20 sociétés nous disent n'avoir constaté aucune réaction ni dans un sens ni dans un autre. 7 sociétés nous disent avoir enregistré des réactions favorables. 5 sociétés nous disent avoir obtenu des réactions mitigées. 7 sociétés n'ont pas répondu à cette question.

Plusieurs sociétés nous répondent que leur groupe existe depuis très longtemps
réactions du monde du travail au groupement ne se pose pas. Ce sont d'ailleurs ces mêmes sociétés - souvent holdings - qui nous disent que pour le surplus les réactions sont celles bien connues en Belgique à l'égard des sociétés financières et holdings. "Il est par ailleurs désolant qu'en Belgique dans certains milieux on ne comprenne pas ou on refuse de comprendre le rôle important joué par les holdings dans l'économie belge, que l'on ne se rende pas compte que sans l'action des holdings l'industrie belge n'aurait pu se développer comme elle l'a fait".

Un groupe pétrolier précise que l'appartenance au groupe est considérée comme rassurante.

Dans l'ensemble, certains groupes existant depuis de longues années ne semblent pas avoir ressenti de difficultés avec les représentants du monde du travail quant à leur existence de groupe. Les groupes de formation plus récente enregistrent assez souvent une certaine méfiance initialement, laquelle s'atténue petit à petit. Mais aucune société ne précise la raison de cette méfiance - qui peut sans doute se deviner aisément -, peur de perte d'emploi suite à certaines restructurations dans un but de rationalisation.

On remarquera que dans certains groupes (peu nombreux) l'emprise étrangère est envisagée avec circonspection.

Une réponse nous paraît devoir être citée : la formation du groupe est ressentie de manière "favorable dans la mesure où l'on s'attend à une meilleure stabilité de la société; défavorabl dans la mesure où il y a une appréhension de voir sacrifier l'intérêt des établissements de la sociétés-mère ou de la filiale

En conclusion donc, seules les holdings semblent attirer et polariser les inimitiés du monde du travail. Les autres groupes paraissent dépasser relativement facilement les difficultés éventuelles ressenties, et même parvenir à provoquer certains revirement d'opinions de la part des travailleurs vis-à-vis de la politique de concentration.

P A R T I E IV

INTERETS HORS-GROUPES

Cette partie aborde le second volet du problème posé par une éventuelle législation d'ensemble sur les groupes de sociétés. Comme le soulignait l'exposé des motifs de la Commission Européenne à propos du Projet SANDERS "la réglementation particulière prévue doit faciliter la vie du groupe par la création de situations claires en tenant compte d'une part de la nécessité économique dans l'optique d'une direction unique et d'autre part, des besoins des actionnaires minoritaires et des créanciers".

On peut donc reconnaître l'efficacité d'une direction de groupe mais sous réserve d'un examen du coût réel de la concession faite ainsi par l'intérêt social habituel à l'intérêt de groupe et qui prend la forme des garanties que l'on offre aux actionnaires "externes" ou "libres" et aux créanciers.

Afin de connaître le système de compensation le plus adéquat, une approche des méthodes et usages des groupes s'impose, à partir de laquelle il sera sans doute possible de légiférer ou de réglementer. D'où l'intérêt des considérations suivantes.

A. ACTIONNAIRES MINORITAIRES

Une première question venait à l'esprit : là où les sociétés interrogées possèdent des participations, quelle est habituellement l'importance des participations minoritaires ? D'autre part, quel est habituellement le degré de dispersion de ces participations minoritaires ? Question fondamentale pour évaluer le degré de puissance des actionnaires minoritaires.

17 sociétés interrogées déclarent que dans un certain nombre de sociétés, leur groupe possède 90 % des participations laissant les 10 % restant à des actionnaires minoritaires.

13 sociétés déclarent que leur groupe possède dans certaines sociétés de 75 à 90 % des participations laissant de 10 à 25 % des autres participations restantes aux actionnaires minoritaires.

17 sociétés déclarent que leur groupe détient au moins 50 à 75 % des participations dans d'autres sociétés, ce qui représente une participation minoritaire d'autres actionnaires de 25 à 50 %.

13 sociétés ne possèdent pas 50 % dans d'autres et sont par conséquent minoritaires dans ces dernières. Le solde du capital - soit de 50 à 67 % est détenu par d'autres actionnaires en nombre plus ou moins dispersé.

Enfin, 10 sociétés déclarent que leur groupe possède dans d'autres sociétés moins de 33 % du capital social de ces dernières, le solde, soit 67 % étant détenu par d'autres actionnaires.

Quant au degré de dispersion des actions non détenues par les groupes auxquels les sociétés interrogées appartiennent :

a) 20 sociétés répondent que le degré de dispersion des actions non possédées par leur groupe est faible. 11 fois ces mêmes sociétés précisent que les actions non détenues par leur groupe appartiennent à des personnes morales uniquement; 9 fois q les participations externes sont détenues par des personnes physiques et morales.

b) 10 sociétés répondent que les actions externes sont dispersées tantôt de manière limitée, tantôt de manière large. Ces 10 sociétés sont différentes de celles citées sub a).

c) 2 sociétés seulement disent que les participations externes sont largement répandues dans le public. Remarquons cependant qu'il s'agit de deux sociétés holdings. (1)

De l'avis même des sociétés interrogées, les participations externes ont tendance à être fortement concentrées dans les mains d'autres actionnaires qui s'ils sont parfois minoritaires représentent néanmoins une force importante.

2. L'existence d'une minorité d'actionnaires externes est-e une source de difficultés pour le groupe, lorsque celui-ci possède le contrôle d'une société ?

Il semble que très peu de sociétés contrôlaires soient gênées par les actionnaires externes. 15 sociétés répondent que leur groupe n'éprouve aucune sorte de difficultés du fait de leur existence. 5 sociétés ont connu des difficultés mais sans qu'elle: précisent celles-ci. Enfin, 9 sociétés reconnaissent que les actionnaires minoritaires sont parfois source d'ennuis mais elles ajoutent "rarement".

3. Quant à savoir à quelle catégorie appartiennent les fauteurs de troubles éventuels, 11 fois il est répondu qu'ils émanent d'actionnaires personnes morales; 8 fois d'actionnaires personnes physiques; 3 fois seulement l'intervention publique est la source de difficultés du groupe avec les actionnaires externes Notons que 23 sociétés ne répondent pas à cette question.

(1) 7 sociétés ne répondent pas à cette partie de la question.

Parmi les difficultés rencontrées, l'on relève :

- la différence de points de vue sur l'orientation générale de l'entreprise particulièrement dans ses implications financières et l'adoption de plans de développement jugés pourtant nécessaires (cité assez souvent);

- la difficulté de partager le contrôle avec une autre société dans une troisième;

- les difficultés issues de la politique de dividendes et d'autofinancement menée par le groupe, ou encore du maintien ou de la suppression des parts bénéficiaires;

- le manque de compétence financière des personnes physiques qui sont actionnaires minoritaires assez souvent relevé comme étant une sorte de difficulté; ainsi, elles comprennent difficilement que les fluctuations des titres en bourses dépendent de la loi de l'offre et de la demande sur le marché boursier et échappent pour partie aux moyens d'intervention des entreprises.

En règle générale, lorsque les difficultés proviennent des personnes morales, actionnaires minoritaires, elles concernent la politique générale de l'entreprise, les objectifs qu'elle s'assigne par la voie du groupe et les moyens mis en oeuvre par ce dernier pour les atteindre.

Les difficultés soulevées par les actionnaires minoritaires personnes physiques sont souvent plus particulières et sans remettre en question la conduite générale de l'entreprise, elles visent plutôt un aspect cher au petit actionnaire à savoir, le rendement de ses quelques actions et leurs fluctuations, ceci sans faire toujours grand cas de l'intérêt social et général.

4. La manière d'aplanir les conflits est sans doute une information intéressante à recueillir. Notre question suggérait deux solutions opposées : soit par certains procédés permettant le maintien de la minorité récalcitrante dans les sociétés où elle s'oppose à la conception du groupe, soit pas l'exclusion de cette même minorité par des moyens équitables pour elle et qui laisse au groupe les mains libres pour agir comme il l'entend.

Parmi les diverses solutions de conflits employées couramment, l'on relève principalement :

- le rachat à l'amiable des participations minoritaires en désaccord avec les dirigeants
- l'OPE en faveur des minoritaires;
- l'OPA en faveur des minoritaires;
- la fusion ou absorption du minoritaire;
- l'accord ou l'entente négociée à l'amiable.

Notons cependant que les procédés qui tendent à exclure le minoritaire gênant sont les plus fréquemment employés, particulièrement le rachat à l'amiable de titres. Les autres procédés sont assez exceptionnels.

Dans le même ordre d'idée, nous demandions aux diverses sociétés de quelle manière elles envisageraient une disposition légale permettant à la majorité comme à la minorité d'imposer le rachat par la majorité des participations minoritaires. Aucun texte précis n'a été suggéré; seule la question de principe a été posée.

La tendance des réponses est plutôt négative encore que plusieurs sociétés ne rejettent pas la valeur d'une disposition éventuelle en ce sens.

Parmi les opinions négatives :

- quand et à quel prix pareille obligation pourrait-elle êt applicable ?
- une telle disposition paraît exorbitante. Si une OPA est concevable dans le chef de la majorité on ne conçoit pas que la minorité soit obligée d'y répondre. Pourquoi le minoritaire devrait-il se laisser manger par le majoritaire et pourquoi d'autre part le majoritaire devrait-il racheter le minoritaire dans le cas où celui-ci l'exigerait ?
- les sociétés holdings quant à elles rejettent formellemen cette éventuelle disposition qu'elles considèrent comme économiquement irréalisable ou encore peu équitable. L'un d'entre elles note qu'une telle disposition risquerait de paralyser complètement le fonctionnement d'une société du type de la sienne et qu'elle serait incompatible avec la structure et le fonctionnement du marché des valeurs mobilières en Belgique. Une autre société holding, sentan sans doute l'esprit outre-Rhin de pareille disposition remarque que la législation allemande fait la distinction entre les groupements contractuels librement formés à la suite d'une manifestation de volonté et les groupes de fait. Seuls les groupes "contractuels" sont soumis à une législation qui si elle leur confère certains avantages leur impose d'autre part des contraintes protégeant les minoritaires et/ou les créanciers. Cette société estime quant à elle que dans l'hypothèse où la notion de groupe pourrait être appliquée à l'ensemble de nos institutions, l'obligation visée à notre question pourrait avoir des conséquences pratiquement insupportables. Enfin, une troisième holding s'exprime en termes moins choisis : "Rien de bon ! La loi n'a vraiment pas à intervenir dans ce genre de situation où seules les opportunités et la lib discussion contractuelle doivent jouer".

Parmi les réponses positives, observons toutefois les nuances suivantes :

qu'une telle disposition serait valable si la minorité dont s'agit est réduite en pourcentage et en valeur sinon pourquoi imposer pareille charge à la majorité ?
- que pareille disposition si elle est envisagée favorablement devrait en tout cas trouver son tempérament et sa limite dans le notion de l'abus de droit.
- que pareille disposition peut laisser craindre une intervention étatique plus poussée par ce biais.
- que le prix de rachat devrait être déterminable selon une procédure établie par la loi, dans les cas où l'action n'est pas cotée en bourse.
- qu'une telle disposition est heureuse dans son principe mais que certaines difficultés seraient à prévoir quant à la détermination des majorités.
- que cette procédure ne devrait être permise que durant un temps limité après la reprise d'une entreprise par la nouvelle contrôlaire.

B. CREANCIERS

Les créanciers constituent une autre catégorie d'intéressés minoritaires par le fonctionnement des groupes de sociétés. Dans toute la mesure où la forme de groupement sert davantage l'activité économique des sociétés qui les composent les créanciers devraient être enthousiastes pour cette forme de concentration. Chacun sait cependant que le système actuel de l'autonomie juridique des diverses sociétés qui composent le groupe est de nature à placer les créanciers devant certains situations proprement intolérables du point de vue de l'équité et de la moralité des affaires. D'où l'intérêt que l'on porte ici à cette catégorie de personnes particulièrement importante dans la vie des sociétés.

La garantie de la société-mère est-elle souvent demandée aux filiales dans leurs transactions avec leurs créanciers et si oui, quel type de créanciers demandent habituellement ces garanties ?

Suivant les réponses des sociétés interrogées, cette exigence est souvent formulée de la part des bailleurs de fonds à long terme tels que les banquiers et les organismes de crédit tant privés que publics (SNCI-Banques). Elle l'est beaucoup plus rarement de la part des fournisseurs de biens meubles tels que les matières premières, l'outillage, etc...

Remarquons que toutes les sociétés interrogées ont répondu à cette question et que parmi elles, 6 seulement répondent négativement à cette question. Ce qui indique la fréquence du procédé de la part des fournisseurs de capitaux.

Remarquons également que lorsque la société-mère est une holding, dans toute la mesure du possible, elle évite de donner tant les avals que les cautionnements à ses sociétés filles "pour ne pas alourdir les charges financières de la mère et multiplier les risques inutiles". Enfin, le plus souvent la garantie doit provenir de la société-mère plutôt que d'une autre société fille appartenant au même groupe, et il n'existe habituellement pas d'injonctions de la part de la mère aux filles de se donner aval entre elles.

De tout quoi, il ressort que ce sont principalement les organismes financiers qui exigent certaines garanties pour les capitaux à long terme qu'ils fournissent et que la confiance de ces derniers va davantage aux sûretés fournies par les sociétés-mères que par d'autres filiales.

Ce n'est d'ailleurs pas à tort puisqu'à la question de savoir si en cas de défaillance d'une société du groupe, une autre société assumerait ses engagements, 29 sociétés répondent affirmativement et à de très rares exceptions près, il est mentionné que le relais serait assuré par la société-mère "pour le renom ou le crédit du groupe" ou encore "parce que la mère assume une certaine responsabilité morale et ne peut se permettre la faillite de filiales sous peine d'ébranler sa propre capacité financière". Ainsi que le note une société, "il faudrait beaucoup pour qu'une mère laisse tomber sa fille" ce qui témoigne d'un sentiment bien maternel dans le monde parfois dur des affaires.

C. RELATIONS AVEC LA PUISSANCE PUBLIQUE

A la question de savoir si les groupes interrogés ont fait l'objet d'éventuelles pressions de la part des pouvoirs publics, 27 sociétés répondent par un NON sans commentaires d'aucune sorte. 9 sociétés reconnaissent avoir subi ces pressions. 3 ne donnent aucune réponse à cette question.

Parmi les pressions subies, on relève notamment :

- pour les sociétés pétrolières, que certains groupements se sont faits à la base, en fonction d'un désir du gouvernement belge de voir se créer dans notre pays une industrie du raffinage.

- pour les banques, que la nature de leur fonction amène les entreprises du groupe à tenir compte d'impératifs de caractère public.
- pour les holdings, qu'elles connaissent l'influence certaine et depuis 1967 juridiquement obligatoire de la Commission Bancaire.
- pour le secteur de l'électricité filiales intéressées dans le secteur des services publics connaissent une certaine intervention de l'Etat, jugée d'ailleurs naturelle.

Une seule entreprise nous fait part de certaines pressions "dans la mesure où la formation du groupe soulève un problème de concurrence".

Une société signale également que les pouvoirs publics sont réticents vis-à-vis d'une société-mère étrangère qui contrôle des filiales particulièrement intéressées dans la production et la distribution d'énergie primaire.

Les groupes ont-ils bénéficié d'incitants ou d'impulsions de la part des pouvoirs publics ?

29 sociétés répondent OUI, 10 répondent NON.

Par conséquent, la plupart des sociétés intérrogées reconnaissent avoir reçu des incitants de la part de l'Etat.

A cet égard, les lois d'expansion éconoique, de relance et de reconversion semblent avoir connu une très large application. Les aides qu'elles dispensaient sont très souvent citées telles que subside en capitaux, bonifications d'intérêts, exonérations de précompte immobilier, aides encourageant la formation du personnel, garanties de l'Etat, etc... (1).

L'on remarque cependant que cette aide a été fournie plus souvent aux filiales qu'aux sociétés-mères. Dans le secteur de la sidérurgie, l'action de l'Etat s'est fait sentir par l'intermédiaire du Comité de coordination de la politique sidérurgique. Le secteur du gaz et de l'électricité est géré au plus haut niveau avec la participation et sous le contrôle des pouvoirs publics. Enfin, les incitants dont question, ont été destinés à l'encouragement d'investissements nouveaux ou à la création d'emplois mais jamais il n'est dit qu'ils entendaient favoriser les regroupements de sociétés ou les fusions.

Plus spécifiquement, nous avions demandé aux sociétés de porter un jugement sur l'action de la Commission Bancaire dans toute la mesure où elle était intervenue soit lors de la constitution soit lors du fonctionnement du groupe interrogé.

---

(1) Parmi les autres incitants, retenons encore, certains subsides à la recherche scientifique, et des prêts importants aux entreprises du secteur aéronautique dans le cadre des projets européens de l'Esro et de l'Eldo.

9 sociétés ne répondent pas à cette question. 18 sociétés disent n'avoir aucune réserve à formuler à ce sujet, soit que la Commission ne soit pas intervenue au cours de leur existence, soit qu'elles s'estiment satisfaites de son intervention. Parmi les autres sociétés, quelques critiques apparaissent quoique l'intervention de la Commission Bancaire ne soit guère contestée et apparaisse à tous comme légitime et favorable. Ces critiques négatives sont habituellement les suivantes : intervention tatillonne, selon certains, de cet organisme, tendance à interpréter trop largement l'arrêté n° 64 de 1967, applicable aux holdings, crainte qu'un certain dirigisme économique ne s'instaure par les circulaires et le droit prétorien de la Commission. Plusieurs sociétés disent d'autre part, entretenir des relations excellentes avec la Commission, jugeant son action bénéfique.

La planification exerce-t-elle une influence déterminante ou a-t-elle eu des répercussions sur le fonctionnement des groupe interrogés ?

23 sociétés répondent par un NON bref et catégorique à cette question. 8 sociétés ne répondent pas à cette question. 8 sociétés font état d'une influence mais assez diffuse des divers plans (ou plutôt programmes) élaborés dans le passé.

Ainsi se fait-elle sentir dans les domaines où le secteur public est fort intéressé tels que le gaz et l'électricité. De même, depuis 1967, les holdings doivent être associées plus étroitement à l'exécution des divers plans. Enfin, une société aéronautique constate une influence faible non pas tant des programmes nationaux à l'égard de son secteur que des plans européens dans le cadre de la conquête spatiale.

On peut donc dire que l'ensemble des sociétés a reconnu au plan une valeur purement indicative s'ils ont seulement fait l'objet de leurs préoccupations

Cette attitude pourrait évidemment devoir changer dans les temps prochains étant donné que dorénavant le plan national sera impératif pour les pouvoirs publics, obligatoire pour les entreprises sollicitant l'aide de l'Etat (et elles sont nombreuse nous l'avons constaté supra) et indicatif pour les autres. Comme le fait remarquer à juste titre, une société, "la politique du groupe, notamment du point de vue de l'orientation géographique des investissements, devra tenir compte de l'existence des plans de programmation économique ce qui est d'ailleurs susceptible d'altérer la cohérence de la politique d'ensemble en raison des divergences entre les options ou lignes de force des diverses programmations nationales.

P A R T I E V

LES GROUPES ET LA LOI

Au terme de cette enquête sur les groupes de sociétés, il était particulièrement intéressant de connaître l'avis des intéressés sur la nécessité de réformes à apporter au droit des sociétés traditionnel ou de l'élaboration d'un droit des groupes comme tel, particulièrement cohérent.

1. Le droit positif belge n'ayant guère pressenti la réalité du groupe, il était demandé aux diverses sociétés d'indiquer si elles estimaient souhaitable ou au contraire dangereux de remédier à cette carence et d'en donner les raisons.

Il va sans dire que sur pareille question, les avis sont très partagés. Aussi avons-nous sérié les réponses à tendances favorables à la constitution d'un droit des groupes et celles qui y sont défavorables.

Toutes sont habituellement suivies d'un commentaire que nous reproduisons de manière synthétique vu les recoupements inévitables.

18 sociétés estiment que l'élaboration d'un droit spécifique aux groupes de sociétés serait souhaitable pour remédier aux carences en ce domaine du droit positif belge. Il s'agit cependant de "OUI mais".

En effet,

- "une réglementation du droit des groupes ne doit pas être un frein à la constitution des groupes. En cette matière plus que d'autres le principe de l'autonomie de la volonté doit prévaloir"
- "pareille réglementation serait souhaitable dans la mesure où elle assurerait la sécurité juridique des groupes pour leur fonctionnement, mais dangereuse dans la mesure où elle risque sous le couvert d'une prétendue nécessité de protection des tiers actionnaires et créanciers d'imposer des solutions inadéquates au regard de la complexité des affaires alors qu'il n'y a pas péril en la demeure.
- "réglementation souhaitable à condition de garder le dynamisme et la souplesse de gestion des groupes, particulièrement pour résoudre nombre de difficultés surgissant pour la création et l'établissement des filiales".

- "réglementation souhaitable pour des raisons de protection de l'épargne publique et pour les avantages fiscaux qui pourraient résulter de ce droit pour les sociétés appartenant à un groupe".
- "afin de donner un outil de gestion plus simple que la législation actuelle".
- "pour des raisons commerciales".
- "la reconnaissance des groupes serait souhaitable mais uniquement sur le plan fiscal".

Certaines sociétés accompagnent leurs réponses de quelques suggestions. Ainsi :

- "pour tenir compte de l'extraordinaire diversité des cas une réglementation éventuelle devrait se vouloir pragmatique et non systématique. A cet égard, et malgré ses imperfections, l'A.R. n° 64 constitue une bonne approche. Il importe d'abord de voir clair par une information meilleure; ensuite et éventuellement de légiférer sur certains points en veillant à sauvegarder voire à favoriser l'esprit d'entreprise".
- "une réglementation dans le sens de GIE en France paraît spécialement riche par sa finalité essentiellement économique, par la souplesse de son fonctionnement et les avantages fiscaux considérables accordés".
- "une bonne source d'inspiration serait le droit néerlandais".

Le projet de société européenne est parfois cité comme source d'inspiration valable. Ainsi, une société pense : " qu'il est utile d'assurer l'organisation des groupes comme instrument important et nécessaire de la coopération entre entreprises européennes. Mais nous faisons nôtres les remarques de l'UNICE et de la FIB concernant une réglementation spécifique des groupes de sociétés (avec groupes contractuels et groupes de fait) et ce dans la perspective d'une plus grande souplesse que le projet CEE.

16 sociétés sont très réticentes vis-à-vis de toute réforme au système actuel. Cette méfiance est exprimée en termes parfois virulents. La tendance irait dans le sens d'une crainte d'un trop grand dirigisme économique et de contraintes qui constitueraient autant de frein à la gestion des groupes tels qu'ils existent actuellement.

Ainsi :

- "une législation sur cette matière réduirait considérablement la liberté des groupes dans un sens négatif et instaurerait un contrôle au sens non dynamique du terme. Les groupes dès lors disparaîtraient comme moteurs économiques ou s'expatrieraient".

- "il n'y a pas de carence regrettable. Certes un effort d'information de l'actionnaire et du public en général paraît souhaitable mais une législation de protection du petit actionnaire risque de manquer son but et ce qui serait plus grave d'entraver la bonne gestion des groupes".
- "il n'y a pas de carence regrettable. Nous redoutons tout interventionisme qui limiterait le libre jeu des institutions ayant prévalu jusqu'ici en matière de sociétés commerciales".
- "aujourd'hui, les groupes peuvent être occultes ou se présenter comme tels. Les tendances nationalistes encore vives dans certains pays favorisent assez souvent cet occultisme. Tout en reconnaissant que certains abus doivent être combattus, il ne semble pas nécessaire pour cela d'affirmer les liens d'allégance qui existent".
- "une réglementation ne pourrait avoir qu'une action paralysante".
- "en économie libérale, il peut être dangereux d'aller trop loin dans le domaine de la réglementation, sauf à en accepter la contrepartie sous forme de diverses contraintes fort dirigistes".
- "une législation réduirait certainement la souplesse des formules possibles aujourd'hui".
- "dangereux et utopique de vouloir enserrer les réalités des divers groupes dans des modèles standards".

Enfin, 5 sociétés sont sans avis ou ne répondent pas.

2. La seconde question avait trait à l'expérience que les diverses sociétés avaient pu avoir des législations étrangères relatives au droit des groupes de sociétés actuellement en vigueur. Il était demandé si leur efficacité avait été vérifiée. De même ont-elles eu l'occasion de discuter de l'opportunité de propositions ou de projets belges ou étrangers sur cette matière ?

28 sociétés n'ont aucune expérience des législations étrangères, ou n'ont aucune remarque à faire concernant leur efficacité (1). 6 sociétés ne donnent aucune réponse à cette question.

Mis à part une société qui estime peut-être curieusement que les législations européennes sont "grosso modo semblables dans ce domaine", une société semble savoir que la législation anglaise est plus souple dans cette matière. Le régime allemand n'est cité que deux fois et il semble apprécié du point de vue fiscal principalement (sans plus de détail). La législation néerlandaise est citée deux fois également comme étant plus souple que la loi belge.

Globalement, la réponse à cette question est décevante et signifie une ignorance assez large des systèmes étrangers par nos entreprises. Parmi les réponses différentes du NON bref, aucune législation étrangère ne soulève d'enthousiasme, si ce n'est les GIE français cités deux fois et appréciés pour les

(1) Ces sociétés répondent par un NON bref et sans commentaire.

larges possibilités qu'ils permettent (fiscalement, et du point de vue des activités qui peuvent en être l'objet). Une seule réponse mérite quelque peu d'attention. Elle est fournie par une très grande société belge. Nous en reproduisons le contenu in extenso (1). Succintement, cette société a eu quelque peu l'expérience de la législation allemande. Elle dit n'avoir jamais envisager sérieusement de se placer sous le régime "contractuel" qu'il prévoit car il engendre des droits exorbitants dans le chef des actionnaires minoritaires. Elle a d'autre part, étudier avec attention les projets en matière de société européenne. Les critiques fondamentales qu'elle porte à l'encontr de ces projets sont les suivantes :

- méconnaissance de la très grande diversité des situations
- ils postulent à tort que l'intérêt des sociétés contrôlée diffère de l'intérêt de la société-mère ou de l'intérêt de groupe. Tous ces intérêts peuvent parfaitement se rencontrer.
- les projets ne lient pas la protection de l'actionnaire minoritaire et des tiers à l'ampleur des interférences effectivement exercées par l'entreprise dominante. L'obligation d'indemniser pourrait d'autre part mettre en péril l'équilibre financier de l'entreprise.
- l'obligation mise à charge des entreprises dominantes de se porter solidaires de tous les engagements souscrits par leurs filiales paraît exorbitante particulièrement dans les cas où la société dominée dispose d'une certaine autonomie d'action.

Enfin, cette société donne à propos de ces projets la critique générale suivante : "une réglementation trop contraignant notamment au regard des charges financières qu'elle entraînerait priverait de tout intérêt le regroupement des entreprises dont la Commission Européenne reconnaît par ailleurs l'utilité et la nécessité sur le plan économique. Elle irait à l'encontre des intérêts des travailleurs dans la mesure où les regroupements envisagés constituent fréquemment la seule issue à la dégradation de la situation économique de certaines entreprises et au maintie approprié du niveau de l'emploi".

3. La dernière question "de lege ferenda" s'énonçait en ces termes : si un régime juridique des groupes de sociétés devai être institué estimez-vous nécessaire que ce régime s'étende d'autorité à tous les groupes ou seulement à ceux qui accepteraie de s'y soumettre en vue de jouir des avantages qui s'y trouveraie attachés ? Pourquoi ?

11 sociétés ne répondent pas à cette question. 2 sociétés estiment que pareille législation devrait être obligatoire pour tous les groupes à partir du moment où elle serait instaurée. 26 sociétés-ce qui représente l'immense majorité - estime que le caractère facultatif de son application doit prévaloir.

Parmi les raisons données à la préférence pour le caractère facultatif de l'application d'un droit des groupes éventuel, nous trouvons les suivantes :

- la liberté est le plus grand bien. Nous préférons pouvoir accepter ou refuser ce régime en fonction des avantages et inconvénients qu'il réserve.
- la réalité des groupes est tellement changeante et variable qu'une législation ne pourrait s'appliquer avec bonheur à toutes les formes qui peuvent exister en Belgique.
- il faut laisser aux intéressés le choix et la liberté maximum seuls garants de l'efficacité économique.
- la contrainte quelles qu'en soient la forme et les modalités nous a toujours paru inconciliable avec un véritable régime démocratique. Aussi faut-il laisser dans cette matière une large part à l'autonomie de la volonté.
- étant donné qu'il y a des cas - et nombreux - où la fin du groupe est servie en respectant et en appliquant les normes du droit des sociétés, c'est-à-dire, l'intérêt social des sociétés contrôlées, le caractère facultatif doit être préféré.
- notre pays étant fort apprécié par les investisseurs étrangers pour son esprit libéral, le caractère facultatif doit être assuré.

Enfin, les deux sociétés qui estiment que pareille réglementation devrait être obligatoire motivent leur réponse de la manière suivante :

- un tel régime entraînerait non seulement des avantages mais aussi des obligations à charge des groupes; il viserait entre autres choses à protéger actionnaires et créanciers. Pourquoi dès lors ne pas y soumettre tous les groupes ? (répondant à des critères bien définis).

- nous sommes favorables au caractère obligatoire à tous les groupes mais avec des avantages tels que l'organisation juridique des groupes de sociétés constitue un incitant au regroupement d'entreprises européennes leur permettant d'atteindre une taille suffisante et ce tout en assurant la protection des intérêts des travailleurs ainsi que celle des actionnaires minoritaires et des créanciers.

Trois sociétés parmi les sans réponses estiment qu'il faut attendre les conclusions du rapport du colloque de Liège pour se prononcer (!).

CONCLUSIONS GENERALES

Ainsi prend fin la synthèse de l'enquête d'information sur les groupes de sociétés en Belgique.

Notre souci constant fut de rendre compte de façon aussi exacte et complète que possible des diverses pratiques mises en lumière par les sociétés qui ont eu l'amabilité de nous répondre.

Le but à atteindre était ici le discernement d'une réalité, celle des phénomènes tant économiques que juridiques qui caractérisent actuellement les regroupements de sociétés; il ne pouvait être question à ce stade, d'interprétation et de critiques Souvent donc ce texte aura confirmé certains faits bien connus plutôt qu'il n'aura apporté de notes particulièrement originales. Cependant la fréquence de certaines situations aura étonné le théoricien et les commentaires - trop brefs hélas - des sociétés auront pu l'enrichir. Nous avons l'espoir d'avoir jeter ainsi un pont efficace entre théorie et pratique au plus grand bénéfice des sciences juridique et économique.

Sans doute, l'échantillon des sociétés répondantes est-il encore restreint. On aura toutefois remarqué - notamment par l'importance des capitaux propres dont disposent ces sociétés comme stocks financiers - qu'il est représentatif d'un grand nombre de domaines de la vie économique belge. On ne pourra donc reprocher à cette enquête de refléter les aspects spécifiques et particuliers de certains groupes de sociétés comme le ferait une analyse sectorielle ou encore une décision de jurisprudence au caractère, éminemment et parfois trop contingent. Des tendances suffisamment générales ont pu dès lors être dégagées, qui seront confrontées avec bonheur aux réponses recueillies par le CREDA (Centre de Recherche sur le droit des Affaires de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris) lors d'une enquêt similaire lancée en France.

Nous évoquions au début de ce travail l'esprit interdisciplinaire qui avait présidé à l'élaboration du questionnaire. Nous pensons que cet esprit n'a point été trahi par les réponses que les sociétés nous ont données. Sans doute parce qu'elles sont le lieu de rencontre privilégié du droit et de l'économie. Dans la matière qui nous occupe. La tendance de s'inspirer d'idées communes et parfois pseudo-scientifiques en contradiction flagrante avec les enseignements de la science économique. Inversément, l'économiste théoricien exclut de ses paramètres les règles de droit lorsqu'il analyse scientifiquement la réalité économique, et lorsqu'il porte un jugement de valeur sur tel ou tel comportement, il ignore trop facilement les impératifs de sécurité des parties et des tiers et la promotion de l'intérêt général chers au coeur du juriste. Ces travers -

ou ces déformations professionnelles ? - sont particulièrement néfastes à la vie de l'entreprise, qui par la contrainte des faits, voit se concilier en son sein les deux disciplines.

Le doyen Savatier soulignait avec pertinence "qu'un divorce entre les disciplines économiques et juridiques est inconciliable avec le contenu des unes et des autres. Des équipes de juristes et d'économistes doivent travailler en liaison étroite au droit économique dont notre temps a besoin, qu'il s'agisse de l'établir ou de l'appliquer."(1)

Puisse cette enquête avoir servi une pareille optique.

Bernard MICHAUX

Assistant au Centre de Recherches Interdisciplinaires Droit-Economie de l'Université Catholique de Louvain (C.R.I.D.E.).

---

(1) Droit économique et enseignement du droit des biens.

QUESTIONNAIRE

I. INFORMATION

1. De quel secteur d'activité relève votre entreprise ?
2. Quelle est sa forme juridique ?
3. Quel est le montant de ses fonds propres ?
4. Exerce-t-elle un certain contrôle sur d'autres sociétés
   - par la voie des participations ?
   - par d'autres voies (par ex., certains types de contrats ou des administrateurs communs) ?
5. D'autres sociétés exercent-elles un certain contrôle sur votre société
   - par la voie de participations ?
   - par d'autres voies (par ex., certains types de contrats ou des administrateurs communs)?
6. Pouvez-vous décrire brièvement l'organisation générale du groupe dont votre société fait partie :
   - grandes étapes de formation ;
   - nombre de sociétés faisant partie du groupe ;
   - importance des fonds propres de ces sociétés ;
   - secteur d'activité de ces sociétés ;
   - ce groupe a-t-il une vocation nationale ou internationale ?

II. CAUSES DU GROUPEMENT

1. a) A l'origine, les prises de contrôle ont-elles résulté d'une volonté préalable de constituer un groupe de sociétés ou bien la constitution de votre groupe s'est-elle réalisée au fur et à mesure des prises de participations ?

   b) A l'heure actuelle, le groupe est-il considéré comme une situation juridique stable ou comme une situation transitoire par rapport à une fusion au sens juridique du terme ?

2. La prise de contrôle a-t-elle été précédée
   - par des participations minoritaires ?
   - par des accords de collaboration ?

   La prise de contrôle était-elle dictée
   - par des motifs internes de votre société (améliorer le réseau de distribution, rationaliser les coûts de production, faciliter

la recherche et le développement, assurer l'approvisionnement en matière premières, etc...) ?

- par des motifs tenant à la situation de la société contrôlée (venir en aide à un débiteur, un client ou un fournisseur, conserver un secteur de recherches ou une activité en péril) ?
- par la situation sur les marchés de votre société (prix trop élevés pratiqués par vos fournisseurs ou vos distributeurs, trop longs délais de livraison ou de fourniture, etc...) ?

3. La constitution du groupe a-t-elle été réalisée dans un but offensif (extension de l'activité du promoteur) ou dans un but défensif (résistance à la concurrence-réaction à une prise de contrôle éventuelle par un tiers) ?

4. Pourquoi, de façon générale, a-t-il été rénoncé à d'autres mesures comme la fusion ou la croissance interne ?

5. Le groupe vise-t-il à une concentration verticale, à une plus grande diversification des produits ou à une réunion de sociétés concurrentes qui se trouvent à un même stade de production ou de distribution ?

III. FORMATION

1. Votre groupe s'est-il formé par éclatement d'une autre société unique ou par la prise de contrôle d'autres sociétés ?

2. a) Dans le groupe dont vous faites partie, quel est le mode le plus fréquent de prise de contrôle ?

   - participations :
     - création de filiales propres
     - création d'une filiale commune
     - prise de participations dans une soc. existante
   - contrats d'affiliation :
     - sous-traitance
     - location
     - gérance
     - concession ou licence de brevets ou de marques
     - autres contrats
   - éléments informels (administrateurs communs, influence personnelle de certains).

b) Quel est, à votre avis, l'intérêt majeur du procédé choisi ?

Participation en général

3. Quel pourcentage de participations vous semble suffisant dans le capital social d'une société pour en assurer le contrôle ?

0 à 10 % ; 10 à 25 % ; 25 à 50 % ; 50 à 67 % ; 67 à 100 % ?

4. Quels sont les organes sociaux qui ont décidé la prise de participation ?

5. Comment a été financé l'opération :

- apports en numéraire ou en nature de la société-mère ?
- concours bancaire ?
- autres modalités ?

6. Y a-t-il des cas où votre société n'exerce pas le contrôle que lui conférerait sa prise de participation ? Pourquoi ?

7. Votre groupe reste-t-il ouvert aux tiers ou entend-il rester fermé ?

Créations de filiales

8. Quels objectifs ont été poursuivis lors de la création de la ou des filiales :

- ériger une société distincte pour une branche d'activité ou une division géographique existante ?
- réaliser une nouvelle implantation ?
- commencer une nouvelle activité ?
- autres objectifs ?

9. Quel est l'intérêt du recours à la formule de la filiale plutôt qu'à celle de la succursale ?

10. Quelle est généralement la forme juridique que vous adoptez pour vos filiales ?

11. Lorsque la législation impose un nombre minimum d'associés, les comparants sont-ils :
- des administrateurs ou des cadres de votre société ou d'autres sociétés du groupe ?
- d'autres sociétés de votre groupe ?
- des personnes physiques ou morales n'ayant pas de lien avec votre groupe ?

12. Avez-vous rencontré des difficultés particulières d'ordre légal lorsque vous avez constitué une filiale - en Belgique ?
- à l'étranger ?

Lesquelles ?

13. La souscription de titres de la filiale par ces comparants a-t-elle été accompagnée d'une convention ou d'un engagement concernant les actions souscrites (option de vente - avance du montant de la souscription - exercice des droits attachés aux titres) ?

Création d'une filiale commune

14. Quel est l'intérêt selon vous, de recourir à la formule de la filiale commune plutôt qu'à d'autres formes de collaboration ?

15. Quels ont été vos partenaires (forme juridique, secteur d'activité, localisation) et ceux-ci étaient-ils eux-mêmes contrôlés par un autre groupe belge ou étranger ?

16. Quelle est généralement la forme juridique que vous adoptez pour la création d'une filiale commune ? Pourquoi ?-Motifs financiers ?
- Impératifs de gestion ?
- Motifs juridiques ?

17. Quels objectifs ont été poursuivis lors de la création de cette filiale commune ?

18. Avez-vous rencontré des difficultés d'ordre légal particulières en Belgique ou à l'étranger ? Lesquelles ?

Prises de participations dans une société existante

19. Intérêt, selon vous, de prendre des participations dans une société existante plutôt que de créer une filiale ex nihilo ?

20. Quels sont les objectifs poursuivis lors de la prise de participation dans une société existante ?

21. Quelles furent les modalités de ces prises de participation :

- participations à une augmentation de capital de la société visée ?
- achat de titres en bourse ?
- autres modalités (O. P. A., O. P. E., cession directe de parts majoritaires) ?

22. Avez-vous rencontré des obstacles ou des difficultés d'ordre juridique lors de ces prises de participations ? - En Belgique ?
- A l'étranger ?

Lesquelles ?

23. Avez-vous rencontré, lors de cette prise de participation de contrôle, des difficultés ou des incitations dans la société visée de la part :

- des administrateurs ?
- des cadres ?
- du personnel ?
- des syndicats ?
- des créanciers ?

24. a) Y a-t-il eu modification de la forme juridique ou de l'objet social de la société visée, après la prise de contrôle ?

b) La prise de contrôle a-t-elle entraîné des modifications dans l'organisation de la société :
- concernant le personnel ?
- concernant les cadres ?
- concernant la politique générale ?

Lesquelles ?

IV. Effets et fonctionnement du groupement

1. Les effets obtenus par le groupe correspondent-ils aux effets recherchés (votre réponse pourrait éventuellement s'inspirer du libellé de la question 12 b.) ?

2. Votre groupe apparaît-il comme une entité aux yeux des tiers ?

3. Avez-vous remarqué un seuil à partir duquel l'efficacité économique de liens à l'intérieur du groupe s'atténue, soit que ces liens soient trop peu nombreux, soit qu'ils soient superflus ?

Exercice des pouvoirs

4. a) Les responsables des sociétés qui font partie de votre groupe jouissent-ils d'une autonomie de décision ou sont-ils soumis à une discipline que vous jugez stricte, moyenne ou faible ?

   b) Cette autonomie ou cette discipline est-elle d'intensité variable selon les circonstances ?

5. a) Existe-t-il dans les statuts de votre société des clauses particulières relatives aux rapports avec d'autres sociétés du groupe ?

   b) En cas de création d'une filiale commune, les statuts contiennent-ils des clauses assurant la réprésentation proportionnelle entre les différents partenaires intéressés ?

6. A côté des statuts, existe-t-il des conventions particulières entre certains associés destinés à maintenir une majorité de fait ou de droit, comme par exemple un syndicat de blocage des titres, voire un pacte de votation ?

7. Quelles sont les personnes chargées d'assurer, au sein des sociétés-filles, la représentation des intérêts de la société-mère ?

8. Les personnes chargées de la gestion des sociétés-filles sont-elles financièrement intéressées aux résultats ou doivent-elles restituer à la société mère les tantièmes perçus ?

9. a) Existe-t-il, au sein de la société contrôlaire, un organe chargé d'assumer la direction du groupe en général ? Lequel ?

   b) Existe-t-il au sein de la société contrôlaire, un organe chargé d'assumer le contrôle (économique et financier) et d'apprécier la gestion des divers états-majors au regard des objectifs généraux du groupe ? Lequel ?

---

(1) Les expressions "société-mère" et "société-fille" ou "filiale" d'une part, "société contrôlaire" et "société contrôlée" d'autre part, sont considérées dans le cadre de ce questionnaire comme synonymes.

10. Existe-t-il un plan global de groupe ? Par qui et comment est-il élaboré et adopté ?

11. Arrive-t-il que la société-mère rende des services aux sociétés dont elle assure le contrôle (ex. : assistance dans les problèmes juridiques et fiscaux, bons offices pour l'obtention d'un crédit bancaire, assistance technologique, prise de brevets, etc...) ? Lesquels ?

12. Les sociétés contrôlées jouissent-elles ou non d'une certaine autonomie de décision et dans quelle mesure, et ce notamment en matière de :

- politique commerciale (publicité, détermination du prix de vente)
- politique financière et budgétaire (amortissement, autofinancement, dividende, investissements)
- politique de recherche
- gestion du personnel
- prise de participation dans d'autres sociétés.

13. Au cours de la vie de groupe, est-il déjà arrivé que la société-mère perde le contrôle de la ou de l'une des sociétés du groupe ? A la suite de quelles circonstances ?

Aspects financiers et comptables

14. Y a-t-il des transferts d'éléments patrimoniaux, de charges, de revenus ou de bénéfices entre la société-mère et les sociétés filles ?
Comment ces transferts sont-ils réalisés :

- fixation d'un prix d'achat ou de vente des produits circulant entre les sociétés ?
- facturation de services prestés ?
- taxation pour charges ?
- localisation d'opérations ou d'éléments patrimoniaux rentables ou non rentables ?

15. Y a-t-il une centralisation de la trésorerie de la société mère et des sociétés filles ?

16. Les mêmes banques financent-elles les activités de la société-mère et des sociétés filles ?

17. Votre groupe a-t-il adopté des méthodes comptables uniformes, un traitement centralisé (ex. ordinateur), une présentation unique ?

18. a) La société-mère publie-t-elle régulièrement des bilans consolidés ?
    b) La publication de ces bilans consolidés a-t-elle été suggérée en vue de la protection de l'épargne ou s'est-elle avérée indispensable pour une saine gestion ?

Aspects humains

19. Existe-t-il entre les sociétés du groupe une certaine mobilité des cadres et du personnel ?

20. Compte tenu de l'existence du groupe, recherche-t-on dans votre groupe une formation particulière des cadres de sociétés qui en font partie :
    - par l'organisation de journées d'études ?
    - par l'organisation de stages dans les différentes entreprises du groupe ?
    - par l'oragnisation de stages au sein de la société-mère ?
    - par des voyages d'études dans les filiales étrangères ?

21. Les cadres et le personnel des filiales et de la société-mère ont-ils, à votre avis, l'impression de faire partie d'une seule et même entreprise ?

22. Les rémunérations des cadres et du personnel sont-elles établies sur la base des mêmes critères dans toutes les sociétés du groupe ?

23. a) Y a-t-il un conseil d'entreprise ou une représentation unique des travailleurs au niveau du groupe ?
    b) Les informations communiquées au conseil d'entreprise d'une société sont-elles relatives à la société en cause ou à l'ensemble du groupe ?

24. Quelles ont été les réactions du monde du travail et des syndicats à la formation de votre groupe ?

V. Intérêts hors groupe

Actionnaires

1. Y a-t-il des sociétés dans lesquelles les participations autres que celles détenues par votre groupe représentent : 0 - 10 %, 10 - 25 %, 25 - 50 %, 50 - 67 %, 67 - 100 % ? Ces participations sont-elles détenues par un nombre limité de personnes (physiques ou morales) ou par le public en

2. Dans le cas où vous possédez le contrôle d'une société, l'existence d'une minorité constitue-t-elle pour votre gourpe une source de difficultés ?

   Celles-ci proviennent-elles :
   - des actionnaires personnes physiques ?
   - des actionnaires personnes morales ?
   - d'une intervention publique ?

3. Comment les avez-vous résolues ?
   - par une solution permettant le maintien de la minorité dans la filiale ? Laquelle ?
   - par le rachat de participations minoritaires ? Selon quelles modalités ?

Créanciers

4. Les créanciers exigent-ils parfois la garantie de la société-mère ou d'une autre société du groupe ? Pouvez-vous préciser la qualité de ces créanciers ?

5. Les sociétés du groupe se donnent-elles mutuellement des avals et autres sûretés pour la bonne fin de leurs engagements respectifs ? Si oui, lesquels et dans quels cas ? Si non, pour quels motifs ?

6. En cas de défaillance d'une société du groupe, une autre société assumerait-elle à votre avis, les engagements de celle-ci ?

VI. Relations avec la puissance publique

1. Votre groupe a-t-il subi des pressions de la part des pouvoirs publics ? A-t-il bénéficié d'incitations ou d'implusions de la part des pouvoirs publics ? Précisez l'objet de ces mesures.

2. Avez-vous des réserves à formuler à l'égard de l'action de la Commission Bancaire, si tout au moins celle-ci a dû intervenir soit lors de la constitution de votre groupe, soit au cours de son fonctionnement ? Lesquelles ?

3. La planification ou la programmation économique nationales ont-elles eu des répercussions sur le fonctionnement de votre groupe ?

VII. Le groupe et la loi

1. Le droit positif belge n'ayant guère pressenti la réalité du groupe, estimez-vous qu'il soit souhaitable ou au contraire dangereux de remédier à cette carence ? Pour quelles raisons ?

2. Votre expérience vous a-t-elle conduit à éprouver l'efficacité de la législation étrangère relative au droit des groupes actuellement en vigueur ou à discuter de l'opportunité de propositions ou de projets belges ou étrangers sur cette matière ?

3. Si un régime juridique des groupes de sociétés devait être institué, estimez-vous nécessaire que ce régime d'autorité s'étende à tous les groupes ou seulement à ceux qui accepteraient de s'y soumettre en vue de jouir des avantages qui s'y trouveraient attachés ? Pourquoi ?

x x

x

QUESTIONNAIRE

I. INFORMATION

1. De quel secteur d'activité relève votre entreprise ?
2. Quelle est sa forme juridique ?
3. Quel est le montant de ses fonds propres ?
4. Exerce-t-elle un certain contrôle sur d'autres sociétés
   - par la voie des participations ?
   - par d'autres voies (par ex., certains types de contrats ou des administrateurs communs) ?
5. D'autres sociétés exercent-elles un certain contrôle sur votre société
   - par la voie de participations ?
   - par d'autres voies (par ex., certains types de contrats ou des administrateurs communs)?
6. Pouvez-vous décrire brièvement l'organisation générale du groupe dont votre société fait partie :
   - grandes étapes de formation ;
   - nombre de sociétés faisant partie du groupe ;
   - importance des fonds propres de ces sociétés ;
   - secteur d'activité de ces sociétés ;
   - ce groupe a-t-il une vocation nationale ou internationale ?

II. CAUSES DU GROUPEMENT

1. a) A l'origine, les prises de contrôle ont-elles résulté d'une volonté préalable de constituer un groupe de sociétés ou bien la constitution de votre groupe s'est-elle réalisée au fur et à mesure des prises de participations ?

   b) A l'heure actuelle, le groupe est-il considéré comme une situation juridique stable ou comme une situation transitoire par rapport à une fusion au sens juridique du terme ?

2. La prise de contrôle a-t-elle été précédée
   - par des participations minoritaires ?
   - par des accords de collaboration ?

   La prise de contrôle était-elle dictée
   - par des motifs internes de votre société (améliorer le réseau de distribution, rationaliser les coûts de production, faciliter

la recherche et le développement, assurer l'approvisionnement en matière premières, etc...) ?

- par des motifs tenant à la société contrôlée (venir en aide à un débiteur, un client ou un fournisseur, conserver un secteur de recherches ou une activité en péril) ?
- par la situation sur les marchés de votre société (prix trop élevés pratiqués par vos fournisseurs ou vos distributeurs, trop longs délais de livraison ou de fourniture, etc...) ?

3. La constitution du groupe a-t-elle été réalisée dans un but offensif (extension de l'activité du promoteur) ou dans un but défensif (résistance à la concurrence-réaction à une prise de contrôle éventuelle par un tiers) ?

4. Pourquoi, de façon générale, a-t-il été rénoncé à d'autres mesures comme la fusion ou la croissance interne ?

5. Le groupe vise-t-il à une concentration verticale, à une plus grande diversification des produits ou à une réunion de sociétés concurrentes qui se trouvent à un même stade de production ou de distribution ?

III. FORMATION

1. Votre groupe s'est-il formé par éclatement d'une autre société unique ou par la prise de contrôle d'autres sociétés ?

2. a) Dans le groupe dont vous faites partie, quel est le mode le plus fréquent de prise de contrôle ?

- participations :
  - création de filiales propres
  - création d'une filiale commune
  - prise de participations dans une soc. existante
- contrats d'affiliation :
  - sous-traitance
  - location
  - gérance
  - concession ou licence de brevets ou de marques
  - autres contrats
- éléments informels (administrateurs communs, influence personnelle de certains).

b) Quel est, à votre avis, l'intérêt majeur du procédé choisi ?

Participation en général

3. Quel pourcentage de participations vous semble suffisant dans le capital social d'une société pour en assurer le contrôle :

0 à 10 % ; 10 à 25 % ; 25 à 50 % ; 50 à 67 % ; 67 à 100 % ?

4. Quels sont les organes sociaux qui ont décidé la prise de participation ?

5. Comment a été financé l'opération :

- apports en numéraire ou en nature de la société-mère ?
- concours bancaire ?
- autres modalités ?

6. Y a-t-il des cas où votre société n'exerce pas le contrôle que lui conférerait sa prise de participation ? Pourquoi ?

7. Votre groupe reste-t-il ouvert aux tiers ou entend-il rester fermé ?

Créations de filiales

8. Quels objectifs ont été poursuivis lors de la création de la ou des filiales :

- ériger une société distincte pour une branche d'activité ou une division géographique existante ?
- réaliser une nouvelle implantation ?
- commencer une nouvelle activité ?
- autres objectifs ?

9. Quel est l'intérêt du recours à la formule de la filiale plutôt qu'à celle de la succursale ?

10. Quelle est généralement la forme juridique que vous adoptez pour vos filiales ?

11. Lorsque la législation impose un nombre minimum d'associés, les comparants sont-ils :
- des administrateurs ou des cadres de votre société ou d'autres sociétés du groupe ?
- d'autres sociétés de votre groupe ?
- des personnes physiques ou morales n'ayant pas de lien avec votre groupe ?

12. Avez-vous rencontré des difficultés particulières d'ordre légal lorsque vous avez constitué une filiale - en Belgique ?
- à l'étranger ?

Lesquelles ?

13. La souscription de titres de la filiale par ces comparants a-t-elle été accompagnée d'une convention ou d'un engagement concernant les actions souscrites (option de vente - avance du montant de la souscription - exercice des droits attachés aux titres) ?

Création d'une filiale commune

14. Quel est l'intérêt selon vous, de recourir à la formule de la filiale commune plutôt qu'à d'autres formes de collaboration ?

15. Quels ont été vos partenaires (forme juridique, secteur d'activité, localisation) et ceux-ci étaient-ils eux-mêmes contrôlés par un autre groupe belge ou étranger ?

16. Quelle est généralement la forme juridique que vous adoptez pour la création d'une filiale commune ? Pourquoi ?-Motifs financiers ?
- Impératifs de gestion ?
- Motifs juridiques ?

17. Quels objectifs ont été poursuivis lors de la création de cette filiale commune ?

18. Avez-vous rencontré des difficultés d'ordre légal particulières en Belgique ou à l'étranger ? Lesquelles ?

Prises de participations dans une société existante

19. Intérêt, selon vous, de prendre des participations dans une société existante plutôt que de créer une filiale ex nihilo ?

20. Quels sont les objectifs poursuivis lors de la prise de participation dans une société existante ?

21. Quelles furent les modalités de ces prises de participation :

- participations à une augmentation de capital de la société visée ?
- achat de titres en bourse ?
- autres modalités (O. P. A., O. P. E., cession directe de parts majoritaires) ?

22. Avez-vous rencontré des obstacles ou des difficultés d'ordre juridique lors de ces prises de participations ? - En Belgique ?
- A l'étranger ?

Lesquelles ?

23. Avez-vous rencontré, lors de cette prise de participation de contrôle, des difficultés ou des incitations dans la société visée de la part :

- des administrateurs ?
- des syndicats ?
- des cadres ?
- des créanciers ?
- du personnel ?

24. a) Y a-t-il eu modification de la forme juridique ou de l'objet social de la société visée, après la prise de contrôle ?

b) La prise de contrôle a-t-elle entraîné des modifications dans l'organisation de la société :
- concernant le personnel ?
- concernant les cadres ?
- concernant la politique générale ?

Lesquelles ?

IV. Effets et fonctionnement du groupement

1. Les effets obtenus par le groupe correspondent-ils aux effets recherchés (votre réponse pourrait éventuellement s'inspirer du libellé de la question 12 b.) ?

2. Votre groupe apparaît-il comme une entité aux yeux des tiers ?

3. Avez-vous remarqué un seuil à partir duquel l'efficacité économique de liens à l'intérieur du groupe s'atténue, soit que ces liens soient trop peu nombreux, soit qu'ils soient superflus ?

Exercice des pouvoirs

4. a) Les responsables des sociétés qui font partie de votre groupe jouissent-ils d'une autonomie de décision ou sont-ils soumis à une discipline que vous jugez stricte, moyenne ou faible ?

   b) Cette autonomie ou cette discipline est-elle d'intensité variable selon les circonstances ?

5. a) Existe-t-il dans les statuts de votre société des clauses particulières relatives aux rapports avec d'autres sociétés du groupe ?

   b) En cas de création d'une filiale commune, les statuts contiennent-ils des clauses assurant la réprésentation proportionnelle entre les différents partenaires intéressés ?

6. A côté des statuts, existe-t-il des conventions particulières entre certains associés destinés à maintenir une majorité de fait ou de droit, comme par exemple un syndicat de blocage des titres, voire un pacte de votation ?

7. Quelles sont les personnes chargées d'assurer, au sein des sociétés-filles, la représentation des intérêts de la société-mère ?

8. Les personnes chargées de la gestion des sociétés-filles sont-elles financièrement intéressées aux résultats ou doivent-elles restituer à la société mère les tantièmes perçus ?

9. a) Existe-t-il, au sein de la société contrôlaire, un organe chargé d'assumer la direction du groupe en général ? Lequel ?

   b) Existe-t-il au sein de la société contrôlaire, un organe chargé d'assumer le contrôle (économique et financier) et d'apprécier la gestion des divers états-majors au regard des objectifs généraux du groupe ? Lequel ?

---

(1) Les expressions "société-mère" et "société-fille" ou "filiale" d'une part, "société contrôlaire" et "société contrôlée" d'autre part, sont considérées dans le cadre de ce questionnaire comme synonymes.

10. Existe-t-il un plan global de groupe ? Par qui et comment est-il élaboré et adopté ?

11. Arrive-t-il que la société-mère rende des services aux sociétés dont elle assure le contrôle (ex. : assistance dans les problèmes juridiques et fiscaux, bons offices pour l'obtention d'un crédit bancaire, assistance technologique, prise de brevets, etc...) ? Lesquels ?

12. Les sociétés contrôlées jouissent-elles ou non d'une certaine autonomie de décision et dans quelle mesure, et ce notamment en matière de :

- politique commerciale (publicité, détermination du prix de vente)
- politique financière et budgétaire (amortissement, autofinancement, dividende, investissements)
- politique de recherche
- gestion du personnel
- prise de participation dans d'autres sociétés.

13. Au cours de la vie de groupe, est-il déjà arrivé que la société-mère perde le contrôle de la ou de l'une des sociétés du groupe ? A la suite de quelles circonstances ?

Aspects financiers et comptables

14. Y a-t-il des transferts d'éléments patrimoniaux, de charges, de revenus ou de bénéfices entre la société-mère et les sociétés filles ?

Comment ces transferts sont-ils réalisés :

- fixation d'un prix d'achat ou de vente des produits circulant entre les sociétés ?
- facturation de services prestés ?
- taxation pour charges ?
- localisation d'opérations ou d'éléments patrimoniaux rentables ou non rentables ?

15. Y a-t-il une centralisation de la trésorerie de la société mère et des sociétés filles ?

16. Les mêmes banques financent-elles les activités de la société-mère et des sociétés filles ?

17. Votre groupe a-t-il adopté des méthodes comptables uniformes, un traitement centralisé (ex. ordinateur), une présentation unique ?

18. a) La société-mère publie-t-elle régulièrement des bilans consolidés ?
    b) La publication de ces bilans consolidés a-t-elle été suggérée en vue de la protection de l'épargne ou s'est-elle avérée indispensable pour une saine gestion ?

Aspects humains

19. Existe-t-il entre les sociétés du groupe une certaine mobilité des cadres et du personnel ?

20. Compte tenu de l'existence du groupe, recherche-t-on dans votre groupe une formation particulière des cadres de sociétés qui en font partie :
    - par l'organisation de journées d'études ?
    - par l'organisation de stages dans les différentes entreprises du groupe ?
    - par l'oragnisation de stages au sein de la société-mère ?
    - par des voyages d'études dans les filiales étrangères ?

21. Les cadres et le personnel des filiales et de la société-mère ont-ils, à votre avis, l'impression de faire partie d'une seule et même entreprise ?

22. Les rémunérations des cadres et du personnel sont-elles établies sur la base des mêmes critères dans toutes les sociétés du groupe ?

23. a) Y a-t-il un conseil d'entreprise ou une représentation unique des travailleurs au niveau du groupe ?
    b) Les informations communiquées au conseil d'entreprise d'une société sont-elles relatives à la société en cause ou à l'ensemble du groupe ?

24. Quelles ont été les réactions du monde du travail et des syndicats à la formation de votre groupe ?

V. Intérêts hors groupe

Actionnaires

1. Y a-t-il des sociétés dans lesquelles les participations autres que celles détenues par votre groupe représentent : 0 - 10 %, 10 - 25 %, 25 - 50 %, 50 - 67 %, 67 - 100 % ? Ces participations sont-elles détenues par un nombre limité de personnes (physiques ou morales) ou par le public en

2. Dans le cas où vous possédez le contrôle d'une société, l'existence d'une minorité constitue-t-elle pour votre gourpe une source de difficultés ?
   Celles-ci proviennent-elles :
   - des actionnaires personnes physiques ?
   - des actionnaires personnes morales ?
   - d'une intervention publique ?

3. Comment les avez-vous résolues ?
   - par une solution permettant le maintien de la minorité dans la filiale ? Laquelle ?
   - par le rachat de participations minoritaires ? Selon quelles modalités ?

Créanciers

4. Les créanciers exigent-ils parfois la garantie de la société-mère ou d'une autre société du groupe ? Pouvez-vous préciser la qualité de ces créanciers?

5. Les sociétés du groupe se donnent-elles mutuellement des avals et autres sûretés pour la bonne fin de leurs engagements respectifs ? Si oui, lesquels et dans quels cas ? Si non, pour quels motifs ?

6. En cas de défaillance d'une société du groupe, une autre société assumerait-elle à votre avis, les engagements de celle-ci ?

VI. Relations avec la puissance publique

1. Votre groupe a-t-il subi des pressions de la part des pouvoirs publics ? A-t-il bénéficié d'incitations ou d'implusions de la part des pouvoirs publics ? Précisez l'objet de ces mesures.

2. Avez-vous des réserves à formuler à l'égard de l'action de la Commission Bancaire, si tout au moins celle-ci a dû intervenir soit lors de la constitution de votre groupe, soit au cours de son fonctionnement ? Lesquelles ?

3. La planification ou la programmation économique nationales ont-elles eu des répercussions sur le fonctionnement de votre groupe ?

VII. Le groupe et la loi

1. Le droit positif belge n'ayant guère pressenti la réalité du groupe, estimez-vous qu'il soit souhaitable ou au contraire dangereux de remédier à cette carence ? Pour quelles raisons ?

2. Votre expérience vous a-t-elle conduit à éprouver l'efficacité de la législation étrangère relative au droit des groupes actuellement en vigueur ou à discuter de l'opportunité de propositions ou de projets belges ou étrangers sur cette matière ?

3. Si un régime juridique des groupes de sociétés devait être institué, estimez-vous nécessaire que ce régime d'autorité s'étende à tous les groupes ou seulement à ceux qui accepteraient de s'y soumettre en vue de jouir des avantages qui s'y trouveraient attachés ? Pourquoi ?

x x

x