

## La Gestion des filiales dans une PME : Bonnes Pratiques et Pièges à éviter



**Olivier AVRIL**  
Gérant Associé  
d'Acting-Finances  
oavril@acting-finances.com  
06 25 78 11 44

Certaines PME "ont tout d'une grande"... entreprise. A commencer par la nécessité d'avoir des filiales. Quels sont les opportunités à en tirer et les pièges à éviter ?

Le développement ou la diversification de nombreuses PME (moins de 250 personnes) passe par la création ou le rachat d'une première filiale. La réussite de certaines d'entre elles les amène à avoir une majorité de leurs effectifs à l'étranger.

Nous ne traiterons pas ici de l'installation de la filiale qui a déjà été abordé dans une lettre antérieure. Mais plutôt de la gestion et du développement de celle-ci.

### 1 / Les raisons de l'existence d'une ou plusieurs filiales

Quels sont les cas les plus courants qui amènent une entreprise à avoir une ou plusieurs filiales ?

- Un rachat d'entreprise dans le cadre d'une croissance "externe".
- Une extension géographique du domaine d'intervention, en France ... ou à l'étranger.
- Une diversification dans un métier différent
- Des contraintes juridiques, fiscales ou commerciales
- Le souci d'une meilleure clarté de gestion.
- Le cloisonnement des risques ou le cloisonnement des marges.
- La gestion des "seuils sociaux".
- Une structure différente de l'actionariat dans le cadre d'un partenariat (ou "joint venture").
- La création d'un holding pour des raisons patrimoniales ou financières.
- ...

Les raisons sont donc nombreuses. A chaque fois, c'est un événement important car l'apparition de cette nouvelle structure va entraîner de nombreuses contraintes sur le plan humain, sur celui de l'organisation et des coûts. Ces contraintes seront autant de risques que d'opportunités.

### 2 / Les bonnes raisons (ou non) de créer ou maintenir des filiales

#### ■ 2/1 L'EXTENSION GÉOGRAPHIQUE

Le cas le plus courant est celui de la création d'une filiale à l'étranger.

C'est un double enjeu pour l'entreprise :

D'abord, par les débouchés complémentaires pour

ses propres produits et services. Ensuite, par la découverte de marchés différents avec des caractéristiques commerciales qui peuvent être autant d'opportunités : Les success story des PME françaises dans ce domaine sont très nombreuses, au-delà de ce qui pouvait être imaginé au départ. Dans le cas d'un pays étranger, le choix de créer une filiale semble naturel.

- ▶ Est-ce la seule solution ?
- Est-ce le bon moment ?

La création d'une succursale peut s'avérer une alternative plus légère d'un point de vue juridique et organisationnelle. Mais elle est aujourd'hui peu fréquente. Une autre possibilité est de créer un bureau de représentation ou de mettre au point un contrat de distribution avec une entreprise locale.

Quelques années plus tard, un rachat de ce distributeur permettra à l'entreprise de mieux maîtriser son circuit de distribution tout en ayant évité les risques d'une implantation solitaire en "terre inconnue". Dans tous les cas, le facteur humain est essentiel, plus important que la pertinence de l'offre produits. C'est souvent pour les PME un premier apprentissage d'une véritable délégation de pouvoir envers le responsable de l'entité étrangère.

Dans le cas de la France, l'extension géographique ne justifie une filiale que pour des considérations de répartition du capital (participations majoritaires ou minoritaires) ou pour des spécificités de marché très spécifiques ou locales. Il y a aussi les opportunités fiscales... (Zone défavorisée, Zone franche).

La recherche de l'avantage va créer bien des inconvénients ... notamment des coûts.

#### ■ 2/2 UN NOUVEAU SECTEUR D'ACTIVITÉ

Dans ce cas, la pertinence de création d'une filiale repose sur un double critère :

- L'autonomie des moyens humains.
- L'autonomie en moyens matériels ou financiers.

#### ▶ La création est ce vraiment indispensable ?

Si le secteur est différent mais que son fonctionnement repose essentiellement sur la société Mère, la création de la filiale va souvent poser plus de problèmes qu'il ne va en résoudre : contributions, facturations, etc.

*Implantations à l'étranger : Alternatives à la création de Filiales ?*

## ■ 2/3 UN RACHAT D'ENTREPRISE DANS UN SECTEUR IDENTIQUE

Le rachat d'une entreprise que l'on veut garder 'sous surveillance particulière' au moins pendant quelque temps. Cette séparation est d'ailleurs indispensable tant qu'existe des clauses de complément de prix (earn out). Elle l'est également dans un contexte de mise en jeu de garanties de passif.

*Les clauses de complément de prix, peuvent être un frein à l'intégration de la filiale dans le Groupe*

### ► Un cas de filiale temporaire

Dès que la phase de "digestion" de l'acquisition sera assurée, et la mise en jeu des clauses du contrat d'achat épuisées, une fusion simplifiée semble le meilleur choix (TUP par exemple).

### ► Les effets secondaires des clauses de compléments de prix

Lorsque le dirigeant d'une société rachetée est maintenu à son poste, les clauses de complément de prix pourront avoir un effet pervers : l'intérêt du dirigeant à vouloir obtenir des résultats rapides pourra être en contradiction avec la stratégie du Groupe. Et son empressément "de court terme" pourra avoir au final un impact négatif sur les résultats.

## ■ 2/4 LES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES, COMMERCIALES ET FINANCIÈRES

Dans ce cas, la création d'une filiale n'est pas vraiment un objectif en soi. Elle n'intervient que pour profiter de certains avantages sans véritablement "d'affectio societatis". Il va donc falloir être très attentif sur le véritable intérêt de créer une filiale et vérifier l'absence de toute autre solution moins coûteuse. Il peut s'agir de :

- Créer une filiale pour éviter d'atteindre certains seuils sociaux (10, 50 personnes, etc...).
- Créer une filiale pour séparer des créneaux de distribution incompatibles (pharmacie et grande distribution) pour certains produits non remboursés et en vente libre.
- Créer une filiale en amont pour "mieux maîtriser" les prix de revient présentés à des autorités de tutelle (médicaments ?).
- Créer une filiale pour bénéficier d'avantages fiscaux concernant certaines zones (franches) ou certaines activités (Recherche).
- Créer un holding pour optimiser le montage financier d'un rachat.

## ■ 2/5 D'AUTRES MOTIFS PEU CONVAINCANTS DE CRÉATIONS DE FILIALES

La création d'une filiale peut avoir pour raison exprimée, le souci d'y voir plus clair dans le fonctionne-

ment d'une activité spécifique.

Cela peut aussi répondre à un souci de cloisonnement des risques ou pour satisfaire la motivation d'un collaborateur du dirigeant qui souhaite être responsable d'une structure qui lui soit dédié, même sa participation au capital est faible.

### ► Une complication inutile

La création d'une filiale, dans ces cas-là présentera rapidement plus d'inconvénients que d'avantages.

## 3 / Efficacité Commerciale, Productivité et Process.

Le bon fonctionnement d'une entreprise, sa productivité, dépendent pour une bonne part de la fluidité de l'organisation, de la qualité des process ventes, achats, logistiques.

Une organisation hiérarchique trop cloisonnée, un fonctionnement "en silos" ne donnera pas de bons résultats très longtemps. L'exemple classique d'une mauvaise articulation entre le département des ventes et celui des achats se traduira par trop de stocks ou trop de livraisons non satisfaites dans les délais requis. La constitution de filiales, indispensables par ailleurs, pourra accentuer le cloisonnement de l'entreprise. Il faudra donc veiller par des actions ciblées à en limiter les effets néfastes.

## 4 / Les jeux de Pouvoir : Organisation, Délégation

Il y a deux sortes de filiales :  
Celles qui constituent une simple "extension administrative" mais qui restent dans la dépendance étroite ou directe du dirigeant de PME. C'est le plus souvent le cas lors des premières créations.

Et puis celles qui, par éloignement, par la personnalité du dirigeant mis en place, par la nature spécifique de l'activité acquièrent une réelle substance : Ceux sont celles qui apportent le plus de contribution ou de valeur à la maison mère mais ce sont aussi celles que les dirigeants de PME doivent apprendre à gérer et contrôler.

*Le danger des "citadelles" ou des baronnies pour l'efficacité globale de l'entreprise*

*Filiales : de la simple extension administrative à la véritable entreprise*

## ■ 4/1 QUELLE PRIORITÉ ? GÉRER OU CONTRÔLER LA FILIALE ?

Dans les très grandes entreprises, c'est le "contrôle" qui constitue l'enjeu majeur. Car la gestion a déjà fait

l'objet de beaucoup d'attentions. Dans les "check list" d'ouvrage sur le sujet, on trouve même : Etes-vous sûr d'avoir identifié toutes les filiales !

Dans les PME, l'attention va se porter sur la gestion plus que le contrôle du fait de la taille plus réduite. Il

faut espérer que le contrôle tel qu'explicité

plus bas ne sera pas négligé trop

longtemps si la taille de la filiale et

du Groupe progresse vite. L'apprentissage de la délégation de

pouvoir dans une PME va se faire

progressivement et se heurtera à une

double difficulté :

- La délégation de pouvoir est contraire à la culture d'une grande centralisation autour du dirigeant du Groupe.
- L'organisation des contrôles va ensuite être contraire à la culture très personnalisée des relations entre individus. Organiser des contrôles sera considéré comme un manque de confiance entre les collaborateurs concernés.

#### ■ 4/2 LES ENJEUX DE GESTION

Nous donnerons ici 3 exemples.

##### ► La stratégie marketing et commerciale

Plusieurs stratégies Produits-Services sont possibles pour la filiale : L'extension, avec des produits et promotion inchangés, l'adaptation, la création de produits spécifiques.

Par principe, le marketing va pousser à l'adaptation ou à la création des produits ou services afin de mieux s'adapter aux attentes des clients de ces nouveaux marchés.

Mais ce choix va générer des coûts additionnels importants de développement et de gestion.

##### La solution...

Discerner et Ecarter

les différences "pré-

textes" qui sont artificiellement créées pour exprimer

l'individualisme, le renforcement de l'autonomie, le développement de ses propres structures, etc...

Discerner les différences objectives qui, non traitées,

entraîneront une perte d'efficacité commerciale : la

langue locale, le pouvoir d'achat des cibles, les réglementations, les usages, les concurrents, les

contraintes géographique ou climatiques, etc.

La stratégie commerciale pourra passer par un modèle différent de la maison Mère :

Distribution par les détaillants dans un cas, distribution par des grandes surfaces dans l'autre.

Les réussites supposeront donc souvent une direction de filiale suffisamment autonome et compétente pour

décider, convaincre, mettre en place. Un sacré défi humain et financier .....

##### ► La gestion RH et le recrutement

Les deux défauts opposés peuvent être :

Des recrutements dans la filiale sans concertation avec

la maison mère. Il y aura toujours de bonnes raisons. Elles ne sont pas acceptables !

Des recrutements proposés à la maison mère qui tarde à prendre position par manque d'information ou par manque de clarté sur les objectifs.

##### La solution : Anticiper (Budget, Plan), et être réactif

##### ► La gestion des achats

Souvent mal formalisé dans les PME, l'apparition de filiales accentuera les enjeux de gestion et les risques.

La formalisation du processus permettra de bien clarifier le rôle de chacun et l'efficacité de l'organisation.

#### ■ 4/3 LES ENJEUX DE CONTRÔLE

Plus l'autonomie de la filiale sera importante, plus elle nécessitera un système de contrôle.

Ce contrôle pourra d'ailleurs trouver des synonymes tels que concertation, collaboration, transparence, ...

Nous donnons un certain nombre d'exemples simples au paragraphe 5.

#### ■ 4/4 LES RELATIONS SOUVENT 'CRISPÉES' ENTRE LA (MAISON) MÈRE ET LA FILLE

Les crispations, les tensions entre le Siège d'un Groupe et ses filiales est une réalité courante de la vie des entreprises.

##### Exemple de commentaires côté "couloirs" du Siège :

- Pas eu de réponses à nos demandes
- Pas reçu les documents prévus
- Pas de retour d'information suffisants
- Pas d'application suffisamment stricte des consignes
- ....

##### Exemple de commentaires côté "couloirs" de la filiale :

- Pas eu de réponses à nos demandes
- Pas d'instructions claires
- Le "nepala" comme réponse fréquente du standard au "Siège"
- Pas assez de réactivité
- Trop de demandes d'informations dont on ne comprend pas l'utilité

La solution qui vaut pour le Siège comme pour la filiale : **L'écoute, la réactivité et la prise de décisions.** Bien pratiqué dans certaines PME à vocation mondiale, elle l'est plus difficilement lorsque la culture d'entreprise n'est pas assez homogène.

#### ■ 4/5 PARTICIPATION MINORITAIRE ET PACTE D'ACTIONNAIRE

Ce n'est pas spécifique à la gestion d'une filiale mais c'est aussi un cas qu'il faut prévoir : Dès lors qu'il existe des acteurs minoritaires en capital, le pacte d'actionnaire est un bon outil pour approfondir à l'avance toute une série de conflits possibles et de prévoir des solutions pour un certain nombre de situations.

*Apprendre l'autonomie, Exclure l'indépendance, Intégrer le contrôle dès délégations*

*Think global, Act local*

## 5 / La Gestion au quotidien de la filiale. Les cas les plus fréquents

### ■ 5/1 GESTION DE LA TRÉSORERIE, DES FINANCEMENTS ET DU CHANGE

*Les bonnes pratiques de base pour le suivi de gestion*

C'est simple. Au minimum pour les décisions, tout doit être centralisé !...

#### ► Bonnes pratiques :

- Obtenir les soldes bancaires chaque fin de semaine (automatisé si possible).
- Mettre en place des financements (bancaires ou groupe) plutôt que d'être payé "de temps en temps" et sans échéance fixe pour les factures courantes.
- Privilégier les lettres de soutien de la maison Mère si nécessaire avec les banques
- Le montant du capital social doit être le reflet de la confiance et du soutien que la maison Mère accordera à sa filiale.
- Les transactions doivent être organisées pour que la filiale ne soit pas exposée au risque de change et n'ait pas de gestion à faire dans ce domaine.

Les systèmes de "cash pooling" proposés par les établissements financiers sont effectivement très efficaces. Mais ils ont un coût important et ils nécessitent donc des volumes supérieurs à ceux traités par les PME.

### ■ 5/2 LA GESTION DU BFR (BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT) C'EST LE PRINCIPAL POIDS FINANCIER !...

#### ► Bonnes pratiques :

**Pour le suivi du poste clients**, il faut obtenir chaque mois une copie avec commentaires de la balance âgée clients. Le système comptable est en mesure de l'éditionner automatiquement et il sera difficile de dire "que l'on n'a pas le temps" !

**Pour le suivi des stocks**, il faut obtenir la mise en place d'un état de rotation des stocks qui permette une analyse en cas de problème. Ici encore, il est assez simple à construire et son coût n'a aucun rapport avec les enjeux.

Il n'est pas rare que la maison mère n'ait pas mis en place elle-même ces mesures de gestion 'basique'. Peu importe, l'exemple viendra d'en bas et l'essentiel, c'est le résultat...

### ■ 5/3 LA GESTION DES ENGAGEMENTS ET DES DÉLÉGATIONS

Le bon fonctionnement de l'entreprise repose sur **une double règle de bon sens** :

- Ne pas freiner l'action du ou des dirigeants de la filiale par l'impossibilité d'agir "sans en référer".

- Ne pas "engager" le groupe de manière inconsidérée par un investissement non pertinent, un recrutement non concerté, un engagement pour un bail commercial de 9 ans, des contrats d'achats. L'absence de règles précises est plus que très fréquent dans les Groupes de PME. Il en résulte des 'surprises plus ou moins graves, y compris pour des entreprises ayant déjà de nombreuses filiales.

#### ► Bonnes pratiques :

Il faut donc formaliser les droits et devoirs en matière d'engagements et de délégation de pouvoir. Ce n'est ni très compliqué ni très couteux. Juste un contrôle interne de base.

### ■ 5/4 LA GESTION DES FLUX INTRA-GROUPE ET LA RÉCIPROCITÉ DES COMPTES

La gestion des flux intra groupe est toujours un casse tête pour les services comptables. Cela peut-être un écueil majeur pour y voir clair dans la situation économique d'ensemble du Groupe.

#### ► Pourquoi ?

Parce que les incohérences des comptes entre les différentes sociétés sont **le reflet des "petites complications" de toute vie de famille**.

Différents sur les prix, sur les quantités, la qualité, les produits demandés, etc... enregistrement dans les ventes pour l'un, pas encore reçu et livré pour l'autre, ... Etc...

#### ► Bonnes pratiques :

- Vérifier que les services comptables ont pris la mesure du problème .
- Formaliser les règles pour éviter que les questions ou problèmes ne se répètent à l'infini avec un gachis de productivité administrative.
- Réduire les délais de paiement pour que le cycle des anomalies soit réduit au minimum.

### ■ 5/5 GESTION DE L'INFORMATION ET DU SYSTÈME D'INFORMATION

Dans les PME, l'investissement dans les systèmes d'information n'est souvent pas considéré comme prioritaire.

Où il est considéré comme présentant un risque d'alourdissement du fonctionnement et un obstacle à la réactivité. Pas faux. En tout cas, les solutions bricolées retarderont la formalisation de bonnes décisions. En matière de gestion des achats et des stocks par exemple. C'est ainsi. Chaque système installé oblige à une maturité de management qui fait progresser dans le sens de la sécurité et de la productivité.

## ■ 5/6 LA GESTION FISCALE : LES PRIX DE TRANSFERT ET LES FRAIS DE SIÈGE (MANAGEMENT FEES)

Nous renvoyons ici à la lettre Acting finances N° 28 qui traite de ce sujet. Il est important car les sanctions fiscales (et pénales) d'une gestion approximative sont redoutables : La double imposition par exemple.

### ► Bonnes pratiques :

Elles consistent à formaliser, expliquer les règles adoptées entre les sociétés du Groupe. ET à pouvoir démontrer que la pratique est en ligne avec les schémas prévus.

## ■ 5/7 LES CLÉS DU SUCCÈS POUR LES FILIALES.

Elles reposent sur :

### ► Le dirigeant de la filiale :

Il doit avoir les qualités humaines, les compétences techniques et managériales, requises pour diriger une entreprise.

Il doit aussi avoir des qualités relationnelles et la confiance du dirigeant du Groupe.

A noter que le responsable qui assurera la direction des premières années, la phase défrichage, ne sera pas forcément celui qui aura le profil pour réussir dans la deuxième phase, celle du développement.

### ► Le management :

Répondre 'oui' aux questions qui suivent donne à la filiale des atouts importants pour sa réussite :

- La filiale dispose-t-elle d'un plan d'affaires ?
- La filiale est-elle 'au clair' sur ses objectifs clés, les actions et moyens pour les atteindre, les indicateurs pour suivre l'avancement des opérations ?
- Le Budget de l'exercice a-t-il été établi ?
- Le Reporting mensuel se limite-t-il à quelques chiffres comptables ou prend-t-il en compte les éléments déterminants pour le dirigeant ? Fait-il ressortir points positifs, négatifs et actions correctives prévues ?

**Quant à la maison-Mère, dispose-t-elle mensuellement des éléments clés consolidés** en matière d'activité, de résultats et de trésorerie ?

## Conclusion

L'apparition d'une nouvelle filiale dans une entreprise, c'est comme un enfant supplémentaire dans une famille: Cela va créer un élan salubre de vie et d'énergie, mais aussi remettre en cause pas mal de choses.... L'émulation, la comparaison, la compétition vont apporter une dynamique très positive pour le Groupe.

Quant à l'exemplarité demandée aux filiales, elle sera, bien souvent l'occasion d'une prise de conscience de quelques insuffisances de la maison Mère auquel il faut remédier sans tarder.

A condition d'être à l'écoute, bien sûr...

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-Finances.

Nos experts peuvent vous aider à améliorer le suivi de gestion de vos filiales et à mettre en oeuvre une amélioration de la productivité et des résultats.