

## **La Relation Groupes-Familles : éléments pour une problématique**

the same time, the author has succeeded in giving a clear and lucid account of the various forms of the language.

**Dr. BOUGHACHE Sebti**  
*Maître de conférences à l'INC*

## INTRODUCTION

D'une constante actualité depuis quelques années, la filialisation procède de choix stratégiques réfléchis. Que ce soit pour des objectifs de politique économique de l'Etat, pour les enjeux stratégiques qu'elle comporte ou pour simplement des considérations financières, la décision de filialisation répond à des besoins de restructuration et d'adaptation à la globalisation de l'économie mondiale.

En Algérie, considérée comme une opération technique facilement réalisable, la restructuration interne de nos EPE se fait non sans problème.

En fait, personne ne doutait qu'avec la filialisation on passe d'une économie d'entreprise à peine maîtrisée à une économie de groupe autrement plus complexe.

Les fonds de participation et les holdings ont certes, avec notamment l'institution des contrats de management, réalisé des progrès sensibles en matière de management des EPE.

L'un des aspects le moins bien maîtrisé est la relation filiale - groupe qui représente un intérêt organisationnel prioritaire dans le management de groupe naissant. C'est pourquoi, l'on éprouve le besoin de codifier cette relation.

Mais, la réalité du groupe est dynamique, et, est le siège d'évolution constante de la stratégie, des structures et des procédures de délégation et d'information.

Aussi, le classement typologique, obligatoirement réducteur de cette réalité, reste utile.

Dans un premier temps, nous allons tenter de cerner le phénomène de groupe qui, à la différence des holdings, préexiste à la filiale.

Dans un deuxième temps, la question de la formalisation des relations sera examinée et illustrée. Ensuite, on s'intéressera particulièrement aux questions financières qui constituent un domaine où la codification s'impose plus qu'ailleurs. Enfin, comme le groupe est un phénomène nouveau en Algérie, il soulève des problèmes nouveaux surtout de pouvoir qu'on évoquera en guise de conclusion.



### 1 - Le groupe : une entité spécifique et des qualités émergentes.

Le passage de l'entreprise au groupe constitue une grande mutation et une grande épreuve de management.

En effet, il est faux de croire qu'en éclatant l'entreprise en unités plus petites et autonomes, on s'assure plus aisément de la maîtrise de la gestion du tout. Comme, en toutes choses, le tout est toujours plus grand que la somme des parties.

Avec la complexité croissante des décisions de gestion inhérentes au groupe, où le droit prend de plus en plus d'importance, cette distinction line/staff est plus nette. Quelques exemples suffisent à conforter cette affirmation.

La gestion financière est devenue un monde où ne peuvent s'y aventurer que les spécialistes. L'émission réussie d'un emprunt obligataire ou d'ouverture de capital, la négociation d'une subvention de l'Etat, la gestion cambiale etc... requièrent des compétences de haut niveau techniques et relationnelles. On dira autant du marketing et du partenariat.

Ainsi apparaît l'émergence d'un encadrement supérieur spécifiquement chargé des décisions fondamentales et de leur coordination tellement complexe. C'est le règne des « stratégiques ».

Ce rapide examen de la situation confirme bien le rôle central des « top managers » travaillant dans une entité nouvelle aux objectifs spécifiques. L'éclatement de l'entreprise en deux dimensions : l'unité économique et l'unité stratégique n'est plus à démontrer : on parle de tête de groupe et d'unité dépendante.

Qu'est ce qu'un groupe, a-t-il une finalité propre ? et comment est assuré la cohérence de l'ensemble ?

« un groupe est un ensemble constitué par des sociétés qui dépendent financièrement et économiquement d'un centre qui assure la direction et le contrôle des sociétés dépendantes »<sup>1</sup>.

Le groupe naît de la croissance externe de l'entreprise ou de la désintégration de celle-ci. Cette évolution procède de la stratégie et la filialisation en est une modalité.

- Cette dernière vise à : diviser ses actifs et les détourner vers d'autres activités.
- Minimiser les risques (faillite)
- Permettre le partenariat
- Multiplier les moyens de financement

## v. Les relations groupe-filiales : Éléments pour une problématique

- Mieux contrôler les différentes activités
- Motiver les responsables
- En matière de management, il n'y a pas de pratique générale commune à tous les groupes car, comme on le sait, il y a plusieurs types de groupes publics en Algérie : par exemple le groupe SONATRACH est très différent du groupe SAIDAL ou de GIPEC.
- H.BARDET et al. - *Les holdings*. Ed. F. Lefèvre. 1996

A ce titre, le groupe s'attribue :

- Un certain nombre de tâches qui ne peuvent pas être remplies par les filiales prises isolément, comme l'assistance et la coordination;
- Le management de certaines fonctions dite corporate dont particulièrement la gestion financière et dans une moindre mesure les ressources humaines.

Mais l'essentiel du pouvoir de la tête de groupe ne s'exerce pas seulement autour de ces tâches et fonctions. Comme on l'a dit précédemment, le groupe a une finalité propre et développe un projet, et donc, un certain nombre de stratégies qui ne sont pas une simple juxtaposition des stratégies des filiales.

D'ailleurs, l'expérience a montré que, la filiale, prise isolément et sans l'influence de la tête de groupe, prend souvent des décisions stratégiques moins judicieuses.

C'est autour de ces préoccupations que vont s'établir des relations multiples entre la tête de groupe et la filiale, chacune avec ses objectifs propres et assurant des rôles et missions bien définies et codifiées dans le cadre d'une charte des responsabilités.

### 2 - La charte des responsabilités

Le partage des responsabilités, entre ce qui relève du stratégique – domaine de tête de groupe, et de l'opérationnel – responsabilité de la filiale, est souvent nécessaire.

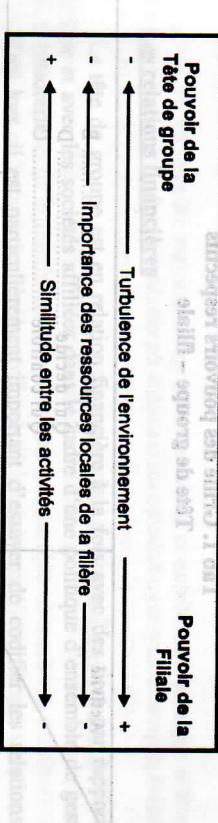
Habituellement, les fonctions qui font l'objet de codification sont :

- le marketing
- la production
- la finance
- le personnel

Pour doser la répartition du pouvoir entre la tête de groupe et la filiale, il n'existe pas de règle universelle. Loin s'en faut.

- Cependant, à l'expérience, il peut y avoir plusieurs degrés d'autonomie des filiales au sein d'un même groupe, en fonction d'un certain nombre de paramètres :
  - la turbulence de l'environnement de la filiale,
  - la similitude entre l'activité de la filiale et le cœur des activités de la maison – mère,
  - l'importance des ressources locales de la filiale.

Ainsi, il a été établi le schéma de répartition suivant :



A titre d'illustration nous reproduisons ci-après une synthèse de charte des responsabilités que nous avons préconisé à une EPE récemment restructurée en groupe.

#### Groupe

- Politique des appros extérieurs
- Stratégie d'export
- Politique des appros intérieurs
- Tout le reste du Marketing

#### Fonction Commerciale

- Politiques industrielles
- Choix des technologies
- Politiques d'investissements
- Normes de qualité
- Recherche et développement
- Désignation et évaluation des cadres dirigeants des filiales
- Convention collective
- Gestion des R.H.(formation, gestion de carrière etc...)
- Evaluation des performances

#### Fonction Personnel

- Gestion des R.H.(formation, gestion de carrière etc...)
- Evaluation des performances
- Politique de placement
- Gestion de la trésorerie excédentaire
- Contrôle budgétaire
- Montages financiers

#### Fonction Finance

## v. Les relations groupe-filiales : éléments pour une problématique

**Tab 1. Grille des pouvoirs respectifs**

**Tête de groupe – filiale**

Type de décision	Tête de groupe	DG filiale	D . Unité
Budget d'investissement	Qui élabore ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Budget de fonctionnement	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Objectifs de croissance	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Objectifs sociaux	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Alliances	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Participation	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Stratégie	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Choix de technologie	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Gamme de Produits	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Prix	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Choix des canneaux de distribution	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Recrutement	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Formation	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Organisation de l'unité	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Indicateurs de contrôle	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C
Synthèse	Qui élabore ..... Qui décide ..... Qui contrôle ..... E	Qui décide ..... D	Qui contrôle ..... C

La charte des responsabilités est souvent accompagnée :

- D'une charte des principes de management et d'une grille des pouvoirs qui précise, à l'occasion des actions jugées sensibles, qui décide et qui contrôle.
- (voir modèle tab. 1)
- De la définition des liaisons d'informations et de communication (système d'information intra-groupe) et surtout de reporting financier, car ce volet constitue ce que la tête de groupe surveille et suit au plus près.

Du reste, les relations financières intra-groupe font l'objet de codification de plus en plus précises dont nous allons traiter l'essentiel.

## 3 – Les relations financières

La tête de groupe est en relation financière à la fois avec des tiers par rapport au groupe et avec les sociétés affiliées dans le cadre d'une politique d'ensemble de gestion de la trésorerie.

Dès lors, il est particulièrement important d'essayer de codifier les relations en matière d'engagements à l'égard des tiers et de gestion de trésorerie.

### 3.1) Les engagements à l'égard des tiers

Le groupe et ses filiales sont les personnes morales distinctes et autonomes et normalement chacune d'entre elles est responsable de ses propres engagements mais non de celles des autres.

Toutefois, à la demande de créanciers, le groupe est souvent amené à garantir les engagements de ses filiales. Par ailleurs, même en l'absence de garantie expresse, et dans certaines circonstances, les créanciers de l'une des filiales du groupe peuvent se retourner contre le groupe ou les autres sociétés du groupe.

En cas de crédit important (de la part d'une banque ou d'un fournisseur) ou même d'un contrat (avec une collectivité publique ou un gros acheteur), il est souvent demandé au groupe auquel appartient la filiale une garantie.

Le groupe peut se porter caution, c'est à dire exécuter l'obligation si la filiale ne le fait pas elle-même. De ce fait le groupe est tenu solidiairement avec sa filiale.

Il peut remettre au créancier une **lettre d'intention** par laquelle il prend certains engagements précis (obligation de moyens, de résultats, etc.).

Enfin le groupe peut consentir une garantie à **première demande**, et se trouve tenu de régler au créancier toute somme réclamée en application de la garantie sans pouvoir opposer les exceptions dont pourrait se prévaloir la filiale.

### 2) Responsabilité des engagements des filiales

En l'absence d'engagements du genre que nous venons de citer, le fait qu'un groupe détienne le contrôle de ses filiales ne permet pas de le condamner à exécuter les engagements pris par ces dernières.

Mais dans bien des cas, la maison-mère ne peut échapper à cette obligation de couvrir les engagements de ses filiales.

En France, cette question est illustrée par une abondante jurisprudence.

En Allemagne, la solidarité passive, c'est à dire l'obligation pour la société – mère de couvrir, en toutes circonstances, les engagements de sa filiale, est consacrée par le droit.

## V. Les relations groupe-filiales : éléments pour une problématique

S'il apparaît normal que la société – mère garantisse ses filiales, est ce que cette dernière dispose d'un pouvoir absolu sur les actifs de ces dernières ?

**3°) Les relations financières intra - groupe**  
Profitant des liens de dépendance existant entre les filiales et le groupe, la tête de groupe peut être tentée d'imposer aux filiales des obligations auxquelles une entreprise indépendante ne souscrirait pas.

A l'inverse, des conditions avantageuses peuvent être consenties aux filiales, au mépris des intérêts immédiats des actionnaires minoritaires.

A cet égard plusieurs questions se posent :

Dans quelles conditions, les avances de trésorerie peuvent être consenties par une société à une autre société d'un même groupe, sans que celles-ci ne constituent un abus de biens sociaux.

Dans quelles conditions, le groupe peut se porter caution en faveur d'une filiale du groupe sans porter préjudice aux intérêts des actionnaires minoritaires.

Ces questions trouvent leurs réponses dans la formalisation de conventions spécifiques.

a) **Les conventions au sein des groupes**

Selon le code de commerce français, les conventions passées entre la mère et sa filiale sont soumises à une procédure de contrôle particulière : autorisation préalable du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, rapport spécial du commissaire aux comptes, approbation par l'assemblée générale.

Cette procédure est également appliquée dans le cas de conventions passées entre les différentes sociétés du groupe.

Cependant, cette procédure n'est pas requise pour les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

b) **La convention d'omnium**

Ces opérations courantes peuvent être :

- Les transactions commerciales courantes
- Les frais communs en groupe
- Le personnel détaché
- Les transactions sur immobilisations
- Les transactions financières

Il arrive fréquemment que les excédents de trésorerie de certaines filiales du groupe soient mis à la disposition d'autres filiales du même groupe.

Le crédit, lorsqu'elles sont ponctuelles, peuvent, sous les conditions de crédit normal, être effectuées directement entre les filiales.

Mais il est plus commode de centraliser ces opérations entre les mains de la société-mère qui se chargera de collecter puis de redistribuer ou de placer les fonds en application d'une convention d'omnium (de centralisation).

Bien entendu, chaque société doit être rémunérée normalement pour les avances qu'elle met à la disposition du groupe : la rémunération doit être au moins égale à celle qu'offre une banque. Le groupe pourra même exiger une rémunération pour le service qu'il réalise.

Les relations financières que nous venons de citer relèvent plus du droit des sociétés que de la volonté du groupe. Ce code est apparu progressivement sous forme de jurisprudence suite à des abus de pouvoir constatés.  
Le code autorise toutefois une certaine souplesse dans certains cas, lorsque la mise en place de bonnes conventions entre les sociétés du groupe facilite leur exploitation.

Les relations financières que nous venons de citer relèvent plus du droit des sociétés que de la volonté du groupe. Ce code est apparu progressivement sous forme de jurisprudence suite à des abus de pouvoir constatés.  
Le code autorise toutefois une certaine souplesse dans certains cas, lorsque la mise en place de bonnes conventions entre les sociétés du groupe facilite leur exploitation.

HARDET et al. Op.cit.

## V. Les relations groupe-filiales : Eléments pour une problématique

### CONCLUSION

L'examen des différentes relations qui peuvent structurer le groupe fait apparaître clairement qu'il y a finalité de groupe à la fois interne (orientations stratégiques, affectations des moyens, organisation des transferts, contrôle) et externe (rapports avec l'environnement, engagements...), souvent si nul que soit l'effet.

Donc il y a pouvoir de groupe; et qui dit pouvoir dit contrainte. Filiales, au mieux, filiales, au moins. La tête de groupe décide souvent la politique des filiales et d'affectations de moyens sans explications préalables. Des refus ou des conflits peuvent naître si de pareilles attitudes persistent, à moins que les filiales appliquent passivement les plans sans se soucier des erreurs qu'elles déclenchent. Cela pourrait être mortel et pour la filiale et pour le groupe, et l'on chercherait alors qui est responsable.

La formalisation des relations permet – elle d'éviter les abus de pouvoir et de situer les responsabilités ?

Ces quelques éléments de réflexion nous ont permis de constater que la bureaucratie, notre économie a suffisamment souffert : la bureaucratie.

Dès lors, peut-on trouver un compromis entre la nécessaire définition des procédures et des critères régissant les relations filiales – groupe, le besoin d'autonomie vital à la filiale, et l'exercice d'une forte autorité assurant la discipline et la conférence du tout ?

Voilà une des raisons de la complexité de l'économie de groupe.

Il existe néanmoins quelques règles du jeu.

- Copiedant, cette procédure n'est pas requise pour les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.
- Les transactions sur immobilisations
- Les transactions financières

### b) la convention d'ordre

Il convient également que les exercices de nécessité de certaines filiales du groupe soient mis à la disposition d'autres filiales du même groupe. Il existe de fait, quelques filiales sont prioritaires. (je veux, sous les termes de credits normaux, être en effet toutes directement et efficacement liées entre elles).

### Bibliographie

H. BARDET et al. *Les holdings* Ed. F. LEFEBVRE 1996

LEHMANN, LITTERATURE, ET  
COMMUNICATION  
PUBLICITAIRE DANS  
L'ENTREPRISE

EDITIONS ECONOMICA  
PARIS  
Ministère de l'Enseignement  
Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Gouvernement et le CNRS

Ces opérations courantes peuvent être :

- Les transactions commerciales courantes
- Les établissements en groupe
- Le personnel délocalisé
- Les transactions sur immobilisations
- Les transactions financières

## *v. Les relations groupe-filiales : Eléments pour une problématique*

### **RESUME**

L'ensemble des différentes relations qui peuvent structurer le groupe fait apparaître clairement qu'il peut être classé dans les organisations d'entreprise régies par l'EPE : le groupe.

La restructuration des entreprises publiques économiques (EPE) – notamment les filialisations – a donné lieu à une forme d'organisation nouvelle de l'EPE : le groupe.

On s'est attaché d'abord à cerner ce phénomène et mettre en évidence les problèmes organisationnels qu'il pose.

Les relations entre la tête de groupe et ses filiales source de conflits constituent le point de cristallisation des managers.

On a tenté, à la lumière d'expériences, d'indiquer les voies conciliaires, notamment à travers l'établissement de charte de responsabilités et la codification des relations financières. Illics ?

La formalisation peut en effet limiter les abus mais elle à l'inconvénient dont notre économie a suffisamment souffert : la bureaucratie.

Dès lors, peut-on trouver un compromis entre la nécessaire définition des procédures et des critères de réactions régissant les relations filiales – groupe, le besoin d'autonomie dans la filiale, et l'exercice d'une forte autorité assurant la discipline et la cohésion du « petit » groupe.

Voici quelques éléments de la problématique de l'économie de groupe.