

Distributique

LE WEB DU BUSINESS IT



OLIVIER AVRIL - DIRECTEUR FINANCIER - ACTING FINANCES

01/05/2007

Du bon usage de la création de filiales...

Pourquoi une entreprise, quelle soit une PME ou une grosse entreprise est-elle amenée à créer une nouvelle structure juridique ? Pour des raisons très diverses dont nous donnons quelques exemples ci-après :

- Création d'une activité différente ou réglementée, développement à l'étranger,
- Raisons fiscales (SCI immobilière par exemple) ou holding à l'occasion d'un rachat de sociétés,
- Gestion patrimoniale, ou financières (cascades de holding ou gestion des taux de détention)
- Contraintes du système de distribution (concilier grandes surfaces et distribution spécialisée)
- Droit du commerce et de la concurrence, Droit social (seuils sociaux,...), Etc...
-

Quelquefois, la création d'une structure juridique nouvelle a une origine moins rationnelle : La motivation correspond à un simple souci de pouvoir 'mieux suivre', séparer, diviser, etc....

Il faudrait pourtant toujours se poser la question de savoir si cette création est inévitable ou sans alternative car elle va être lourde de conséquences :

Il y a bien sûr les obligations juridiques, fiscales, comptables... Ce sont les premières auxquelles on pense. Chacune de ces obligations a un coût d'autant plus que pour de nombreuses entreprises, les obligations de produire des comptes consolidés vont venir se rajouter aux travaux habituels.

Mais il y a aussi les complications des relations économiques entre les diverses structures du 'groupe économique' ainsi constitué. La prudence est ici de n'en faire ni trop ni trop peu : Un délit pénal, une sanction fiscale viendra rapidement sanctionner l'existence de structures différentes qui n'échangent pas entre elles les prestations ou produits à des coûts normaux.

Enfin, 'séparer pour mieux diriger' aboutit souvent à un résultat contraire de celui initialement recherché : La tendance 'naturelle' de chaque structure à privilégier son intérêt avant celui du Groupe, devra être régulièrement combattue. La création de filiales est aussi souvent l'occasion de créer des 'baronnies', des pouvoirs pas toujours complètement maîtrisés par la direction du Groupe.

Toutes ces difficultés ont leurs solutions, quelquefois un peu trop oubliées... Il faut donc d'abord vérifier si :

- Une meilleure utilisation du système comptable, et en particulier de la comptabilité analytique peut être une alternative à une nouvelle structure.
- La création d'une simple succursale, sans personnalité juridique, peut s'avérer suffisante en tant que forme simplifiée d'autonomisation.

Si ces deux solutions ne peuvent convenir, la création de la filiale doit s'accompagner de diverses mesures. En voici trois importantes :

- Le suivi de la comptabilité, l'accès aux données comptables doit pouvoir se faire en toute transparence, et quelque soit l'éloignement géographique. C'est aujourd'hui facilement

réalisable avec internet. Ne pas l'exiger, y compris du cabinet extérieur sollicité, va entraîner une déperdition d'énergie et de temps, une mauvaise productivité du suivi de gestion.

- Les règles de fonctionnement de la filiale doivent être établies de manière précise et écrite. Par exemple, pour les règles d'engagement de dépenses et de signatures de contrats, pour les modalités commerciales, pour le fonctionnement de la trésorerie et des banques, ...
- Le suivi mensuel des résultats, le reporting et/ou les tableaux de bord doivent exister dès la création. Simple au début, les documents seront progressivement complétés, adaptés aux besoins. L'important est de démarrer le processus.

La création de filiales correspond à un développement d'une entreprise, c'est un signe de bonne santé et de dynamisme.

Mais il faut résister à l'idée que la création d'une filiale va tout simplifier. C'est au contraire une nouvelle complexité qui demande des mesures d'organisation nouvelles. L'oublier, c'est se préparer à quelques ennuis ultérieurs....

Olivier Avril est DAF à temps partagé pour les PME au sein du cabinet **Acting Finances**. Faites-nous connaître les sujets que vous souhaitez voir traiter par cet expert à l'adresse alessi@idg.fr