

DEPUIS 15 ANS EN RUSSIE, EMMANUEL GUIDET CONSEILLE À LA FOIS LES ENTREPRISES FRANÇAISES QUI SOUHAITENT S'IMPLANTER ET LES GRANDS GROUPES RUSSES. UNE POSITION PRIVILÉGIÉE POUR S'EXPRIMER SUR LES ATOUTS DU PAYS ET LES OBSTACLES À SURMONTER, NOTAMMENT SUR LES PLANS COMPTABLE ET FISCAL.

## « Il faut oublier tout ce qu'on dit sur la Russie en France »



**EMMANUEL GUIDET**

Président de la chambre de commerce et d'industrie française en Russie, Associé Ernst & Young CEI

**Échanges :** Quelle est votre perception de l'économie russe aujourd'hui ?

**EMMANUEL GUIDET :** Comme tous les autres pays du monde, la Russie a été touchée par la crise. À la grande différence de 1998, où la crise était 100 % russe, la crise actuelle est mondiale. Le PIB de la Russie a baissé de près de 10 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2009 en raison de la baisse du prix du pétrole car les revenus du pays dépendent à 70 % des hydrocarbures. Mais il est faux de croire que le pays dépend entièrement du pétrole : la Russie a su, tout en conservant l'industrie lourde développée lors de l'époque soviétique, se diversifier dans d'autres industries comme l'industrie automobile ainsi que dans toutes sortes d'industries légères nécessaires aux produits de grande consommation. Ces industries continuent à se développer malgré la crise. Aujourd'hui, tout le monde attend la reprise, qui sera beaucoup plus forte que dans les pays d'Europe de l'Ouest ou aux États-Unis. Avec la Chine et l'Inde, la Russie devrait être l'un des moteurs de la croissance mondiale. Les entreprises françaises qui ne sont pas encore présentes en Russie doivent donc y investir. Nous avons par ailleurs interrogé les entreprises françaises présentes – dans tous les secteurs d'activité - sur leurs intentions : elles nous ont toutes confirmé qu'elles continueraient d'investir dans le pays, même si leur groupe n'investit plus dans d'autres pays du monde, le cas échéant.

**Quels sont les atouts principaux du pays ?**

La Russie est le plus grand territoire du monde. C'est un marché en croissance rapide dans de nombreux domaines, à commencer par les infrastruc-

tures. Les grandes entreprises concernées par ces marchés ont besoin d'avoir autour d'elles un réseau de PME ; ce marché des infrastructures se chiffre en milliards de milliards de dollars ! La Russie présente un autre atout important : elle dispose d'une main-d'œuvre de qualité car les Russes sont des gens intelligents et cultivés, qu'ils soient cols blancs ou cols bleus.

**Quels conseils donneriez-vous à une PME de taille moyenne souhaitant s'implanter ?**

La première chose à faire est de vérifier qu'il y a un marché pour vos produits/services. En fonction du marché, on décidera de produire sur place ou d'importer, ainsi que du mode de distribution. Toutes les options sont possibles : joint-venture, *green field*... Il existe des formes de sociétés très proches des SA et des SARL françaises. Tout doit se traiter au cas par cas, mais si vous optez pour une joint-venture, il faut créer l'équivalent d'une SA, une ZAO, afin de pouvoir établir un pacte d'actionnaires chose jusque-là impossible avec l'équivalent de la SARL (une « OOO »). Si vous pouvez avoir la majorité, c'est mieux. Quelle que soit l'option retenue, il faut une présence physique sur place : avoir quelqu'un qui puisse représenter votre entreprise et rester en contact avec vos clients. Il est extrêmement dur de manager une entreprise russe en restant en France (il ne faut pas oublier que le pays couvre 11 fuseaux horaires...)

Afin d'identifier son marché et de trouver des partenaires, l'entreprise peut se faire aider de réseaux tels qu'Ubifrance. Une fois cette étape franchie, elle peut se tourner vers la chambre de commerce

française en Russie, qui va l'aider à établir des relations avec ses partenaires.

Un autre moyen consiste à aller sur les salons professionnels importants ou rencontrer les entreprises déjà implantées : par exemple, dans le domaine des biens de consommation, Auchan, Carrefour et Leroy Merlin se développent fortement ; ils ont besoin de producteurs locaux. Il en est de même dans le secteur automobile avec les équipementiers.

#### Quels sont les écueils à éviter ?

D'abord, il faut oublier tout ce qu'on dit sur la Russie en France ! Ce n'est qu'en se rendant sur place qu'on peut se rendre compte du potentiel du pays. L'image qu'on en a en France est très faussée par rapport à la réalité. Moscou a ainsi une réputation de ville coupe-gorge, alors qu'elle est probablement plus sûre que Paris... Un second écueil est de penser que, une fois que vous avez identifié vos partenaires, vous allez pouvoir développer votre business en restant en France. Vos partenaires ont besoin d'un contact direct : il faut donc revenir très régulièrement ou avoir rapidement un représentant sur place. Je constate beaucoup d'incompréhension dans les échanges de courriers électroniques.

Moscou est une ville très chère donc si votre marché se trouve en région, le coût d'implantation est nettement moindre. Les régions qui se développent le plus rapidement sont à l'ouest de l'Oural et au sud.

#### Et les obstacles majeurs ?

La bureaucratie est la chose dont les entreprises françaises se plaignent le plus. Tout ce que vous devez faire pour vous implanter en Russie prend 2 à 3 fois plus de temps qu'en France. Inutile de vouloir être pragmatique ; il faut suivre les règles et prendre le temps de les mettre en place.

Sur un plan purement financier, je déconseille fortement de sous-traiter la comptabilité mis à part les quelques mois nécessaires pour recruter un chef comptable avant le démarrage des opérations. En droit russe, les deux personnages clés de l'entreprise sont le chef comptable et le directeur général, qui sont pénalement responsables. Au regard de la loi la comptabilité n'est donc pas du ressort du directeur financier. Compte tenu du poids de la bureaucratie, il faut prévoir un effectif double pour la comptabilité par rapport à celui d'une entreprise française. Le salaire d'un chef comptable est plus élevé qu'en France, mais celui des comptables l'est moins donc cela revient à peu près au même. Il vaut mieux recruter un chef comptable cher, mais compétent et qui comprenne vos besoins en tant que directeur financier français, c'est-à-dire qui connaisse la comptabilité aux normes internationales. Tant que vous restez à un niveau d'activité raisonnable, il existe des systèmes comptables très performants qui permettent de tenir les deux comp-

tabilités en même temps (russe et IFRS). En quelques années, la Russie s'est en effet considérablement rapprochée des IFRS. Auparavant, la comptabilité russe n'était qu'une simple comptabilité de mouvements de caisse. De nombreux comptables n'ont donc pas suivi cette transformation brutale et ne connaissent pas bien les nouvelles normes russes. En revanche, la comptabilité fiscale est très différente des normes comptables russes, ce qui oblige à tenir deux comptabilités très distinctes.

#### Justement, quelles sont les spécificités de la fiscalité en Russie ?

La Russie est un paradis fiscal depuis les réformes entreprises au début des années 2000. Le taux d'impôt des sociétés est passé de 24 à 20 % depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009 (16 % pour l'impôt fédéral, 4 % pour l'impôt local).

Les charges sociales sont régressives : plus les salaires sont élevés, moins vous payez de charges sociales. Pour une entreprise moyenne, les charges vont donc être en moyenne de 25 % (2 % pour les cadres, ce qui est extrêmement avantageux).

L'impôt sur le revenu est de 13 % ; il est prélevé à la source. Il faut en tenir compte lors des négociations salariales avec des Russes, qui raisonnent toujours en net, et établir des contrats avec des salaires en brut au cas où le taux d'imposition change.

Si votre partenaire russe vous propose de travailler au noir, il faut refuser et tout déclarer d'autant plus que cela ne coûte pas très cher. La contrepartie de ce faible niveau de taxes est que vous devez fournir beaucoup de papiers pour justifier la déductibilité d'une dépense. C'est extrêmement lourd à gérer et c'est la raison pour laquelle vous devez avoir des équipes étoffées. Un directeur général peut ainsi être amené à signer des centaines de documents par jour (il vaut mieux avoir une signature brève !).

Les autorités fiscales locales, généralement peu compétentes contrairement aux autorités fédérales, ont l'habitude, lors des contrôles fiscaux, de demander beaucoup. Il ne faut pas hésiter à remonter au niveau fédéral (pour une grande entreprise) et/ou à aller en justice car les dossiers sont gagnés à 95 % par les entreprises et la justice va vite (un dossier peut être réglé en 6 mois). À condition d'avoir bien mis les choses en place auparavant et de pouvoir tout justifier.

Cela nécessite du temps et de l'argent, mais on s'en sort très bien avec l'aide de conseillers fiscaux.

#### Existe-t-il des difficultés particulières au plan juridique ?

Sur un plan juridique, il est plus compliqué de poursuivre des Russes car le système juridique n'est pas encore complètement indépendant. Au niveau de la gestion quotidienne de l'entre-



en savoir plus

Ernst & Young  
en Russie

- ➔ Ouverture de la filiale en 1989 avec 5 personnes
- ➔ 250 personnes à mon arrivée en 1994
- ➔ Plus de 4 000 aujourd'hui (pour l'ensemble de la CEI)
- ➔ 6 bureaux couvrant l'intégralité du territoire russe (13 bureaux pour la CEI)

prise, il n'y a pas vraiment de problème car toute transaction exige contrat. Le problème majeur tient au fait qu'il n'existe pas de loi sur la propriété intellectuelle fiable.

Le régime de migration pour les travailleurs français constitue-t-il une contrainte pour les entreprises souhaitant s'établir en Russie ? Que peut faire la chambre de commerce et d'industrie dans ce cadre ?

Le régime de migration est extrêmement contraignant pour les entreprises et les employés. Malheureusement, il ne semble pas que la situation s'améliore à court terme. Il faut de cinq à six mois pour obtenir un permis de travail et un visa lié à ce permis. La procédure est lourde. Vous pouvez soustraire auprès de la CCI/R les demandes de permis de travail et de visa.

**Comment sont perçus les Français en Russie ?**

Nous avons la chance de bénéficier d'une bonne image et nous avons quelque part un caractère similaire. Lorsqu'on est ami avec un Russe, on l'est pour la vie. Les Russes sont extrêmement sensibles au contact humain, très passionnés. La Russie est un pays très développé sur le plan culturel et très attachant : la plupart des Français qui s'y sont installés y restent de nombreuses années.

Mais pour les Russes, la France n'est pas un pays avec lequel on fait des affaires, contrairement à l'Allemagne (leur premier partenaire économique). L'image qu'ont les Russes de la France est aussi fautive que celle qu'ont les Français de la Russie et il faut lutter contre cela. Nous essayons de combler ce manque en tissant des relations étroites avec l'équivalent du Medef en Russie, le RSPP, pour montrer aux Russes que la France est performante dans d'autres domai-



Illustration Olivier Fontaine

nes que ceux pour lesquels elle est réputée (luxe, etc.). Mais il y a encore beaucoup à faire !

**Pourquoi une telle différence de perception avec l'Allemagne ?**

Les Allemands, eux, n'ont pas peur de la Russie et leurs hommes politiques sont très présents sur place. Tous les hommes politiques allemands qui viennent en Russie mettent en avant leur chambre de commerce, contrairement aux politiques français qui ne se déplacent qu'avec des grands patrons du CAC 40 et ne rencontrent pas la communauté d'affaires locale avec les officiels russes, ce qui ne met pas en valeur la présence française en Russie ■

**Que veulent dire les sigles accolés au nom des entreprises russes ? Ils indiquent la forme juridique de l'entreprise**

FGUP	« Entreprise unitaire de l'Etat fédéral », forme de société propre à la Russie. L'entreprise unitaire est une organisation à but commercial qui ne possède pas les biens dont l'Etat lui a confié la gestion. Les EU peuvent être de deux types : - d'Etat (ex : domaine spatial) - municipaux (ex : appartenant à une collectivité locale, eau, déchets etc.)
AO	Société par action
OAO	Société par action de type ouvert. Ces sigles signifient normalement que l'entreprise est privée. Néanmoins, l'Etat détient souvent des parts majoritaires
ZAO	Société par action de type fermé (équivalent de la SA)
OOO	Équivalent d'une SARL



**en savoir plus**

→ Le monde sans la Russie ? À quoi conduit la myopie politique, Evgueni Primakov (préface Hubert Vedrine), éditions Economica, juillet 2009