



PAR  
**JÉRÔME BOGAERT**  
ASSOCIÉ GÉRANT,  
HARMONY<sup>1</sup>

# S'implanter à l'étranger Nouvel eldorado ou lendemains qui déchantent ?

En ces temps de croissance molle en France, développer ses activités sur les marchés étrangers peut susciter beaucoup d'espoirs, mais aussi de nombreuses déceptions si les principaux paramètres juridiques et fiscaux ne sont pas intégrés dès le départ dans le processus de décision.

**C**et article présente quelques éléments incontournables à considérer absolument pour éviter des déconvenues.

### **La structuration juridique de la présence locale découle largement de l'approche stratégique retenue sur le marché concerné**

Lorsqu'une entreprise décide de développer ses activités dans un pays étranger, c'est souvent parce qu'elle y a une opportunité de vente ponctuelle, ou même récurrente, auprès d'un client donné qu'elle n'a pas toujours directement sollicité. Ainsi, un salon professionnel auquel elle a participé peut par exemple déboucher sur de tels contacts qualifiés.

Mais ce peut être aussi le résultat d'une démarche beaucoup plus volontariste de pénétration du marché local sur le long terme, qui constitue alors un véritable relais de croissance sur lequel son management va fonder de grandes espérances, et donc être prêt à

y investir beaucoup plus massivement. Même dans la première logique, plus opportuniste et axée sur le court terme, les dirigeants avisés vont en général sérieusement envisager de profiter de cette première expérience client sur le marché concerné pour y obtenir un effet de levier beaucoup plus important pour leur entreprise en termes de volume d'affaires.

De l'approche stratégique ainsi retenue sur ce marché découle naturellement le schéma opérationnel adopté et sa traduction juridique.

Dans le premier cas, l'entreprise se contente le plus souvent d'exporter les produits vendus depuis ses ateliers en France vers les entrepôts de son nouveau client local, s'il s'agit de biens, ou de rendre sa prestation depuis la France, quand c'est possible, ou en envoyant ponctuellement une équipe dans les locaux de son client, s'il s'agit de services.

Dans le deuxième cas en revanche, la société française va en général créer une filiale dans le pays concerné et y envoyer un voire quelques salariés du siège, le plus souvent des cadres supérieurs, pour transmettre une partie de son savoir-faire et de ses méthodes aux équipes recrutées localement. Dans un premier temps, la vocation de cette filiale est en général de distribuer les produits fabriqués ou les solutions proposées par sa société-mère française sur son marché local.

Dans le troisième cas, intermédiaire entre les deux premiers, les dirigeants choisissent régulièrement de recourir à des distributeurs ou des agents locaux indépendants, qui ont une meilleure connaissance de leur marché, voire d'y enregistrer une succursale s'ils souhaitent franchir d'emblée une étape supplémentaire en termes de présence locale.



*Contrat avec un distributeur local : niveau, mode de rémunération, exclusivité, répartition des responsabilités...*

### À l'exportation, veillez à la rédaction des contrats et anticipez les coûts liés aux droits de douane et aux taxes indirectes

Dans le schéma le plus simple d'exportation sans relais local et sans transfert de savoir-faire, la négociation commerciale se traduit normalement par la signature d'un contrat de vente reprenant les principaux termes des accords conclus (désignation des biens à livrer ou des prestations à effectuer, quantités commandées, prix pour chaque type de biens ou de prestations, modalités et délais de livraison des biens ou de réalisation des services, modalités et délais de paiement, clause de force majeure, éventuelles pénalités de retard...).

La rédaction de ce contrat est naturellement un enjeu juridique majeur pour garantir au mieux les intérêts de votre entreprise à l'export. L'autre considération juridico-financière importante à prendre en compte également est d'assurer votre société contre le risque d'insolvabilité du client, *via* un crédit documentaire confirmé par exemple. En matière fiscale, le surcoût principal est le plus souvent lié aux droits de douane, voire à la TVA ou toute taxe équivalente, à acquitter lors de l'importation, dès lors qu'il s'agit d'acheminer des biens depuis la France en dehors de l'Union Européenne.

Lorsque votre entreprise opte pour une solution consistant toujours à exporter vers le pays concerné, mais en recourant à un distributeur ou un agent indépendant pour y accroître ses ventes, votre enjeu principal, sur le plan contractuel, se déplace : il ne s'agit plus de négocier puis de conclure un contrat directement avec un client, mais de faire de même avec ce distributeur ou cet agent. Les clauses auxquelles il convient de porter une attention particulière sont alors le niveau et le mode de détermination de la rémunération

qui lui est octroyée, le fait générateur de cette rétribution, l'exclusivité qui lui est accordée ou non sur le marché en question, les pénalités et/ou indemnités à verser en cas de rupture anticipée et/ou abusive du contrat par une des parties, et la répartition des responsabilités entre votre société et son distributeur/agent local, vis-à-vis des clients en particulier (responsabilité civile professionnelle, responsabilité du fait des produits...).

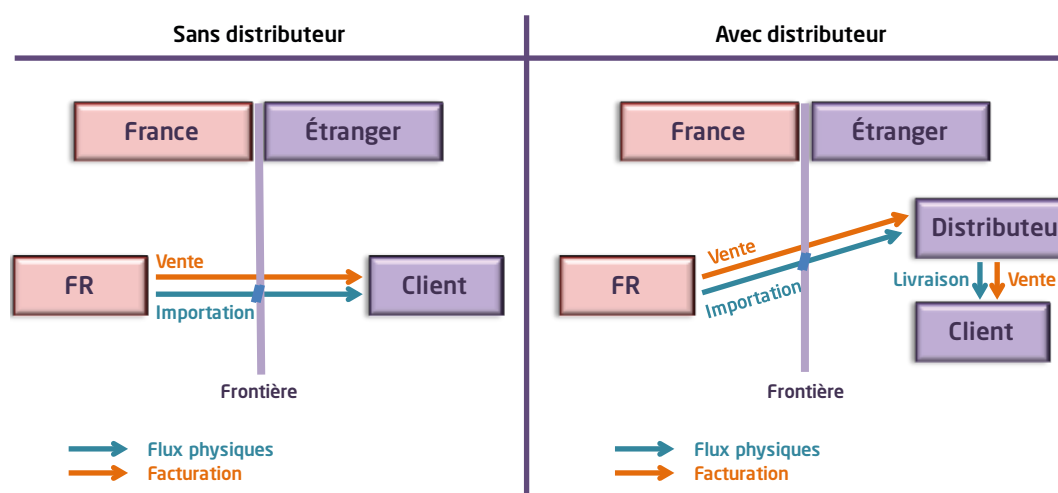
En revanche, le risque d'insolvabilité peut être *a priori* cantonné plus facilement que dans un schéma d'exportation au coup par coup, dès lors que vous avez affaire à un seul interlocuteur que vous pouvez sélectionner avec tout le soin requis. Sur le plan fiscal, le principal surcoût reste souvent les droits de douane et, le cas échéant, la TVA à l'importation, comme précédemment.

### Anticipez les délais et les coûts juridiques et fiscaux lorsque vous créez une entité locale

Dès lors que vous allez opter pour une véritable implantation locale, via une succursale ou a fortiori une filiale, d'autres paramètres juridiques et fiscaux sont à anticiper pour bien mesurer leur impact tant sur la rentabilité des contrats sous-jacents que sur les *cash flows* qu'ils génèrent.

D'un point de vue juridique, l'enregistrement d'une succursale ou la création d'une filiale peuvent prendre jusqu'à 6 mois dans certains pays ! En outre, vous pouvez être contraint d'y créer une structure locale pour obtenir des marchés publics ou des contrats dans des secteurs sensibles ; et donc de la doter en capital en respectant les planchers prévus par les règles domestiques, même si vous n'aviez prévu qu'un financement minimal.

#### Schéma d'exportation avec ou sans distributeur local



Dans certains cas, votre entreprise française ne pourra pas détenir 100% du capital de sa filiale, mais devra accepter dans le tour de table des investisseurs locaux qui lui seront parfois imposés. Il s'agira alors de négocier la répartition des droits (de vote, à dividendes...) entre les associés, ainsi que le mécanisme de gouvernance à mettre en place compte tenu de cette répartition, pour préserver les intérêts de votre entreprise et lui éviter une trop grande « déperdition » tant d'argent que de pouvoir de décision. À noter toutefois que le recours à un partenaire bien implanté dans la région considérée peut s'avérer précieux, notamment lors des discussions avec les autorités locales, tant sur le plan administratif que fiscal.

Dans ce dernier domaine, les principales variables à intégrer à votre plan de développement pour éviter les mauvaises surprises sont les suivants : la répartition des bénéfices entre la structure locale (y compris une succursale) et sa société-mère ou son siège français de façon à minimiser autant que possible votre charge globale d'impôt ; les retenues à la source prélevées lors du rapatriement des profits générés par cette structure<sup>2</sup>, que ce soit sur les futurs dividendes, les intérêts,

les redevances, ou même les rémunérations de prestations techniques ou administratives ; ou encore l'anticipation des impôts et taxes parfois multiples, bien au-delà du seul impôt sur les sociétés et de la TVA, auxquelles votre filiale ou votre succursale locale peut être soumise, tels les taxes locales, sectorielles ou les droits d'accise.

En conclusion, le choix quant à votre mode d'implantation dans le pays concerné est largement guidé par la feuille de route que vous vous fixez sur ce marché, que ce soit en termes d'objectifs, de ressources ou de moyens. Mais les considérations juridiques et fiscales ne sont pas à négliger, ne serait-ce que pour éviter quelques pièges ayant parfois un impact significatif tant sur la rentabilité que sur les flux de trésorerie générés par vos opérations à l'étranger. ●

1. Représentant de la DFCG au Comité fiscal de l'IAFEI

2. Attention également au contrôle des changes « gelant » les avoirs dans certains pays.

### Schéma d'exportation avec présence locale

