



# Le succès de vos relations commerciales avec l'Inde

Dix principes clés pour réussir

## Dix conseils à retenir pour développer vos relations commerciales avec l'Inde

“Le succès intervient toujours lorsque la préparation coïncide avec les opportunités qui se présentent.”

Henry Hartman, Artist

Ces paroles de sagesse illustrent assez justement ce rapport. La révolution économique de ces deux dernières décennies a placé l'Inde au premier plan du commerce international. C'est un pays immense et d'une diversité infinie, la libéralisation de ses lois et règlements liés au commerce, jointe à son ascension parmi les puissances industrielles et commerciales et, dans la foulée, le développement de ses classes moyennes constituent des éléments décisifs qui font de l'Inde une destination de choix pour les exportateurs étrangers.

La transition de l'Inde, naguère encore une économie fermée, vers une économie ouverte a créé un énorme potentiel de marché, grâce à un taux de croissance qui ces dernières années se situe au deuxième

rang après celui de la Chine. Contrairement à la plupart des pays qui ont beaucoup souffert des crises économiques ces derniers temps, l'Inde se distingue par une forte consommation intérieure, soutenue par une urbanisation croissante, par sa richesse et une évolution bienvenue de son mode de vie qui l'a relativement préservée des chocs extérieurs.

Mais pour tout exportateur potentiel, le succès de sa démarche commerciale en Inde nécessite une bonne préparation, qui consiste à bien cerner la mentalité commerciale très particulière et aborder les questions qui peuvent entraver, ou même faire échouer, une relation d'affaires profitable. Notre plan en dix points est conçu pour vous aider à mieux comprendre ce pays.

### 1. Choisissez où et comment résoudre les litiges

Résoudre un litige avec succès devant les tribunaux indiens peut prendre beaucoup de temps et parfois même se perdre dans les méandres de la procédure. Pour éviter cela, il est souhaitable que les parties à une transaction commerciale se mettent d'accord sur l'arbitrage comme moyen de résoudre les litiges éventuels de façon concluante.

Les lois indiennes relatives à l'arbitrage sont basées sur la « Loi type » adoptée par la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international. Dans le cas de « sentences arbitrales étrangères » (foreign arbitral awards), c.-à-d. simplement l'arbitrage, si l'Inde a bien adopté la Convention de New York sur la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères, elle ne reconnaît le principe de réciprocité entre nations que seulement pour un tiers environ des 142 pays signataires de la Convention, et publie une liste des territoires reconnus à ce titre dans son Journal officiel.

Lorsque l'arbitrage se déroule en Inde, ou lorsque certaines parties de la législation indienne sur l'arbitrage

ne sont pas expressément exclues, les tribunaux indiens peuvent intervenir. Par conséquent, un fournisseur étranger qui négocie une clause d'arbitrage pour ses contrats d'approvisionnement devra négocier un accord sur l'arbitrage hors de l'Inde et l'exclusion de certaines parties de la loi indienne relative à l'arbitrage.

D'une manière générale, le fournisseur étranger et l'acheteur indien ont la liberté de choisir la loi qui doit régir le contrat d'approvisionnement. Même si un acheteur indien a naturellement tendance à préférer la loi indienne, il est assez courant que les contrats d'approvisionnement entre des acheteurs indiens et des fournisseurs étrangers prévoient de recourir à une législation étrangère à l'Inde comme loi régissant leurs conventions, puisqu'une partie importante de l'exécution de ces contrats est prise en charge par le fournisseur en-dehors de l'Inde. Cela est particulièrement vrai lorsque le fournisseur étranger a les coudées franches dans les négociations.

Lorsqu'il fait le choix entre la loi indienne et la loi étrangère pour conclure un

contrat, le fournisseur étranger doit aussi se rappeler que la loi indienne qui régit la vente de marchandises diffère en de nombreux points de la Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises, à laquelle se réfèrent souvent de nombreux fournisseurs européens.

Même si les lois indiennes régissent leur contrat, le vendeur et l'acheteur peuvent toujours opter pour que la procédure de règlement des litiges soit régie par un ensemble de règles différentes d'arbitrage. Par exemple, dans un contrat d'approvisionnement régi par les lois indiennes, les parties peuvent convenir que tout différend doit, quel qu'en soit le lieu, être réglé par arbitrage en vertu des règles de la Chambre de commerce internationale, de la Cour d'arbitrage international de Londres ou du Centre international d'arbitrage de Singapour. En d'autres termes, les lois régissant la convention et les règles de l'arbitrage peuvent être différentes.

## 2. Tenez compte des liens familiaux

La famille et les liens familiaux ont une grande importance dans l'environnement commercial en Inde; tous les fournisseurs étrangers seront inévitablement amenés à en tenir compte dans le cadre de leur relation d'affaires avec des contreparties indiennes. La plupart des entreprises indiennes sont détenues par une famille «promoteur», qui a un droit de regard important dans la gestion de l'entreprise.

Cela rend les négociations avec une entreprise familiale privée très différentes des discussions qui se déroulent avec une entreprise de taille similaire en Occident, avec ses particularités en matière de propriété et de gestion et d'actionnariat parfois très dispersé. Les décisions commerciales peuvent être influencées par des considérations telles que le maintien du contrôle au sein de la famille,

les questions personnelles d'héritage du « promoteur » et les emplois pour les membres de la famille. En l'absence de séparation nette entre la propriété et la gestion, la société est généralement dirigée selon les souhaits des promoteurs. Dès lors, si la contrepartie indienne est une entreprise familiale, il est prudent d'envisager le rôle de la famille dans les négociations.

## 3. Établissez vos conventions par écrit et vérifiez les pouvoirs de l'acheteur

La loi indienne sur le contrat ne précise pas la forme de contrat ou la manière dont le contrat doit être exécuté pour qu'il soit valide et exécutoire. Cependant, il est recommandé que les contrats d'approvisionnement soient établis par écrit et signés par le fournisseur et l'acheteur. La raison en est que certains contrats doivent être rédigés par écrit en vertu de textes législatifs spécifiques en Inde, y compris ceux sur le transfert de propriété et sur la propriété intellectuelle. En outre, tous les contrats d'approvisionnement doivent contenir suffisamment d'informations sur les spécifications, la quantité et la qualité des produits, le prix d'achat, les dispositions en matière de paiement et les conditions spécifiques relatives à la livraison, par exemple en utilisant les Incoterms.

La loi indienne reconnaît les transactions électroniques et considérera qu'un contrat électronique a été valablement conclu par les parties concernées s'il porte les signatures numériques des parties.

En ce qui concerne les contrats écrits, tous les États de l'Inde perçoivent un droit de timbre. Le montant du droit de timbre à payer varie d'un État à l'autre et peut, dans certains cas,

représenter un pourcentage du montant de la transaction. Le non-paiement ou le paiement insuffisant des droits de timbre peut entraîner l'irrecevabilité du document comme élément de preuve devant une cour de justice, ou même sa confiscation. C'est pourquoi il est important de vérifier le montant du droit de timbre à payer avant de signer un contrat d'approvisionnement. Il est également utile pour les fournisseurs étrangers d'être informé du fait que certains types de contrats en Inde doivent être obligatoirement enregistrés auprès des autorités locales, y compris le transfert de biens immobiliers.

Les fournisseurs étrangers peuvent aisément vérifier si leur contrepartie indienne peut valablement conclure un contrat d'approvisionnement. Tous les pouvoirs d'exploitation et de gestion d'une société indienne sont entre les mains de son conseil d'administration. Celui-ci doit donc intervenir dans le contrat d'approvisionnement et autoriser une ou plusieurs personnes à signer le contrat au nom de l'entreprise. En règle générale, le conseil d'administration déléguera certains de ses pouvoirs à un cadre dirigeant (le directeur général ou le CEO et/ou, au niveau inférieur, éventuellement à un chef

du service des achats) qui pourra alors agir en vertu de cette autorisation. Il est donc important de vérifier les pouvoirs conférés aux signataires: idéalement en vérifiant les extraits adéquats du procès-verbal de la réunion du conseil d'administration ou une procuration délivrée par la société autorisant une personne à agir en son nom. Les commerçants individuels, d'autre part, peuvent agir directement ou par l'intermédiaire d'un agent qui présente une procuration valide.



## 4. Conformez-vous aux réglementations de l'Inde en matière de commerce extérieur et tirez parti de régimes spéciaux

Le commerce extérieur en Inde est réglementé par la Direction générale du commerce extérieur (Directorate General of Foreign Trade - DGFT) qui, le cas échéant, publie et met à jour les réglementations en vigueur et les procédures à suivre pour les exportations et les importations du pays. Les fournisseurs étrangers doivent s'informer de ces exigences et vérifier qu'eux-mêmes et leur contrepartie indienne opèrent en conformité avec ces exigences. Exemple de telles exigences: tous les importateurs et exportateurs indiens doivent s'enregistrer auprès de leur autorité régionale de délivrance de licences et obtenir un numéro d'enregistrement avant de pouvoir commencer à faire des affaires, à moins qu'ils en soient spécifiquement exemptés (ces exemptions s'appliquant, par exemple, aux départements des ministères et des agences gouvernementales de l'État central).

Les exportateurs peuvent également demander le statut de ce que l'on appelle Export House, Trading House, Star Trading House, ou Premier Trading House en fonction de leur performance à l'exportation. Le titulaire d'un tel statut jouit de certains privilèges en vertu de la politique en matière de commerce extérieur, tels la délivrance de certificats d'importation et d'exportation et les déclarations autonomes en douane ainsi que d'autres privilèges mentionnés ailleurs dans le présent rapport. Les fournisseurs étrangers doivent également veiller à ce qu'ils restent à jour quant à leur enregistrement auprès du Bureau des décisions sur les normes indiennes relatives aux produits importés.

La réglementation de l'Inde en matière de commerce extérieur prévoit également des régimes spéciaux d'importation qui peuvent être profitables pour les

fournisseurs: par exemple, pour certains régimes les biens d'équipement peuvent être importés en franchise de taxes ou à un taux préférentiel, sous réserve du respect de certaines obligations d'exportation ou lorsque des entreprises sont situées dans des zones économiques spéciales. Les entreprises opérant dans ces zones économiques spéciales peuvent également importer des marchandises sur une base de crédit-bail et profiter de privilèges tels que les dérogations à certaines autorisations des pouvoirs publics ou d'un processus de dédouanement à guichet unique. Il existe également des régimes applicables à certains secteurs tels que ceux des diamants, des pierres précieuses et des bijoux. Certains régimes d'importation spéciaux peuvent également prévoir un assouplissement de la réglementation des changes, par exemple par le biais de l'ouverture de comptes en devises dans des banques indiennes.

## 5. Vérifiez ce qui peut être importé et ce qui ne peut pas l'être

Les marchandises peuvent être librement exportées ou importées de l'Inde, sauf si le pays décide de limitations dans le cadre de sa politique de commerce extérieur et de ses lois nationales. Si la plupart des marchandises peuvent être importées librement, sans licence spéciale, trois catégories d'importations vers l'Inde ne sont pas autorisées. La première d'entre elles est la catégorie des importations prohibées, qui comprend les plantes et les animaux en voie de disparition, l'ivoire, et les vêtements confectionnés à base d'animaux sauvages. La seconde est celle des articles « canalisés », c'est-à-dire ceux qui ne peuvent être importés que par des agences de l'État spécialement désignées. Par exemple, le blé ne peut être importé que par la Food Corporation of India. La troisième catégorie est celle des articles réglementés qui ne peuvent être importés que sous licence d'importation ou par voie d'avis publics émis par la DGFT, sauf s'ils sont admis à titre d'échantillon commercial. Il s'agit notamment de certains biens de consommation, de pierres précieuses et semi-précieuses, de certains

insecticides, de produits pharmaceutiques et de produits chimiques, de certains articles électroniques et articles réservés à la production par les petites entreprises. Lorsque des restrictions s'appliquent, les conditions de la licence spéciale - sur la quantité, les spécifications ou le montant des marchandises, le prix minimum, l'importation par les utilisateurs effectifs - doivent être respectées à la lettre par l'importateur. Toutefois, les titulaires d'un statut particulier (voir le point 4 ci-dessus) obtiennent automatiquement une licence pour importer des biens frappés par les restrictions liées à certaines catégories évoquées ci-dessus.

La DGFT publie périodiquement la liste des articles interdits, soumis à des restrictions et « canalisés ». Il est donc conseillé à tout fournisseur étranger ayant l'intention de livrer des marchandises à des clients indiens, de bien connaître à quelle catégorie appartiennent ses produits et de vérifier si les conditions requises pour cette catégorie sont satisfaites. Si la marchandise en question nécessite une licence d'importation, le contrat entre le fournisseur étranger et son client indien doit prévoir ce qui se passe si la licence est refusée, annulée ou a expiré.



## 6. Faites attention aux nouvelles dispositions du droit de la concurrence

Un nouveau droit de la concurrence est récemment entré en vigueur en Inde. Selon ce régime légal, les contrats ou pratiques qui causent ou sont susceptibles de provoquer un effet notablement défavorable sur la concurrence en Inde ne sont pas valides. Les pratiques ou contrats horizontaux, c'est-à-dire ceux qui sont conclus entre parties engagées dans des contrats identiques ou similaires de fourniture de biens ou de services, sont présumés, par définition, avoir un tel effet notablement défavorable.

Les pratiques ou contrats verticaux, c'est-à-dire ceux qui interviennent entre parties engagées à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement, sont interdits s'ils sont jugés anticoncurrentiels: par exemple s'ils prévoient de fixer les prix, de limiter ou de contrôler la production ou l'approvisionnement, de procéder au partage des clients ou des territoires commerciaux ou entachés de manipulation d'appels d'offres. Les obligations d'exclusivité, les offres conjointes ou

groupées, les rabais et autres incitants, de même que le maintien du prix de revente dans les contrats d'approvisionnement peuvent également être considérés comme non valides.

Tout contrat de fourniture ou toute pratique jugée anticoncurrentielle en vertu de ce régime peut conduire à une ordonnance de cessation ou à une modification du contrat ou à l'application d'une amende financière sévère.

## 7. Consultez votre banquier en Inde pour obtenir des conseils sur les questions de change

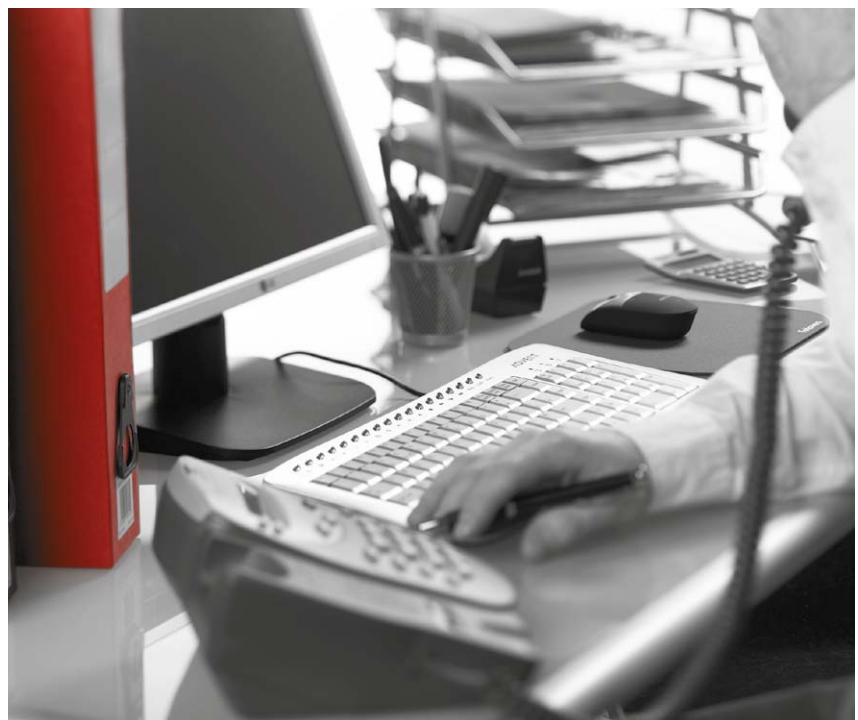
La roupie indienne n'est pas une monnaie entièrement convertible. Les opérations de change sont subdivisées en opérations en capital et en opérations courantes. Les opérations en capital, telles que les investissements en titres indiens et les emprunts en devises étrangères opérés par des sociétés indiennes sont plus strictement réglementées. Les opérations courantes, telles que les paiements de l'importation de biens et services en Inde et l'exportation hors de l'Inde, sont autorisées, mais sous réserve de l'application de la réglementation concernant les modalités de paiement.

Il est essentiel que les transactions effectuées avec des acheteurs indiens soient organisées par le biais des circuits bancaires normaux et appropriés; vouloir agir autrement constituera très vraisemblablement une violation des lois indiennes sur les changes et, éventuellement aussi, une violation d'autres lois.

La Banque centrale de l'Inde, la Reserve Bank of India (RBI), a délégué bon nombre de ses attributions associées à la mise en œuvre des lois sur les changes, en particulier celles concernant les

enregistrements et les rapports, aux banques qui sont expressément autorisées à traiter en devises étrangères. Les fournisseurs étrangers peuvent et doivent entrer en contact avec une de

ces banques pour obtenir des conseils sur la réglementation des changes actuelle, son impact sur une opération projetée et connaître les exigences en termes de procédure et de rapports à compléter.





## 8. Envisagez une présence locale

Au lieu de fournir des marchandises en Inde partant de l'étranger, les fournisseurs étrangers devraient se demander – car c'est une option tout aussi valable – si une présence locale en Inde pour vendre, distribuer ou emballer des marchandises et élargir leur rayon d'action ou opérer une diversification dans le marché, ne serait pas un choix qui mérite d'être envisagé.

Il existe de nombreuses possibilités pour un fournisseur étranger de créer un établissement local en Inde. Celles-ci vont de:

- la création d'un bureau de liaison, avec l'autorisation préalable de la RBI, qui agira uniquement comme canal de communication entre la société étrangère et les clients indiens, à
- la création d'une succursale, à nouveau avec la permission de la RBI, en vue de gérer les importations et la vente en gros de marchandises.

Il existe aussi des arrangements plus complexes:

- la mise en place de coentreprises avec des partenaires locaux conformément à la politique d'investissement direct étranger dans différents secteurs et aux

limites de détention de participations pour les non-résidents applicables à une société indienne, et

- l'acquisition pure et simple d'une entreprise locale et un nombre relativement limité de transactions dites « PIPE » (Private investment in public equity – investissement privé dans une société cotée).

Les investissements étrangers directs dans des sociétés indiennes peuvent être classés en trois catégories; ils peuvent être:

- totalement interdits (par exemple, dans le commerce de détail « multimarque », la loterie et les jeux),
- complètement libres (la plupart des secteurs manufacturiers et les services), ou
- limités à un certain pourcentage de participation étrangère ou soumis à des autorisations ou à diverses conditions d'investissement.

Parmi ces derniers cas de limitation figurent l'assurance, les télécommunications, la radiodiffusion, la presse écrite, le commerce de détail (y compris les ventes par Internet), la

banque, les activités de financement, la construction et l'immobilier, la défense, l'énergie atomique, les chemins de fer, les produits pharmaceutiques, l'aviation civile et certains autres secteurs considérés comme « sensibles » du point de vue des participations étrangères.

La création d'une coentreprise peut constituer une nécessité pour un étranger qui cherche à investir dans un secteur où les participations étrangères sont limitées à moins de 100%. Dans tous les cas, les coentreprises sont considérées comme la porte d'entrée privilégiée pour les investisseurs étrangers, car le partenaire indien est censé aider à faciliter l'accès au marché indien. Les négociations concernant la mise en place d'une coentreprise indienne peuvent se révéler assez compliquées; diverses questions juridiques et culturelles doivent être soigneusement prises en considération, y compris les droits des actionnaires, les dispositions de sortie et les implications fiscales.

Il est donc important d'obtenir des avis et conseils juridiques avant d'investir dans une société indienne ou d'acheter des titres indiens.

## 9. Veillez à être payé

Il n'y a aucune raison d'être préoccupé quant au risque de non-paiement parce que les marchandises ou les services sont destinés à un pays comme l'Inde. Néanmoins, un fournisseur doit agir avec le même soin que s'il s'agissait de ventes sur son marché domestique ou tout autre marché étranger. Cela signifie, tout d'abord, qu'il faut vérifier la solvabilité de l'acheteur indien. En outre, il est de pratique courante que les paiements effectués par les acheteurs indiens à des fournisseurs étrangers soient garantis, et les principales garanties disponibles en Inde sont les mêmes que celles avec lesquelles la plupart des fournisseurs

sont familiarisés, y compris une garantie de la société mère ou du promoteur de l'acheteur indien, les garanties bancaires, les lettres de crédit irrévocables, les garanties sous forme d'hypothèque sur un bien immobilier, ou un nantissement de biens mobiliers.

Peu importe le type de garantie sur laquelle les parties s'entendent, il est essentiel de définir clairement les obligations de paiement dans le contrat d'approvisionnement sous-jacent afin de s'assurer que les obligations garanties soient indiquées dans des termes suffisamment précis. C'est

particulièrement important lorsque le contrat d'approvisionnement est conclu sous la forme d'un contrat-cadre et lorsque les livraisons et les paiements sont effectués sur la base d'ordres distincts.



## 10. Protégez vos ventes à crédit

Comme c'est le cas pour n'importe quel contrat de vente conclu à crédit et pour n'importe quel pays, même si toutes les règles ci-dessus sont strictement respectées, il existe toujours une marge d'imprévisibilité et donc un certain risque de non-paiement. Ce risque peut varier: de la défaillance de l'acheteur concernant un paiement ou une faillite imprévue à des facteurs échappant au contrôle de

l'un ou l'autre partie, tels les catastrophes naturelles qui empêchent la réalisation de la vente, ou des changements intervenus dans la politique de l'Inde sur le plan du commerce extérieur.

Il est donc conseillé au fournisseur de prévoir une protection sous la forme d'une assurance-crédit afin d'atténuer des risques potentiels qu'une diligence

raisonnable ne parviendra pas seule à éviter. L'assurance-crédit fournit non seulement une protection, mais rassure aussi quant à l'identité et la solvabilité des clients potentiels. En outre, la protection offerte par l'assurance-crédit permet au fournisseur de proposer des conditions de paiement plus compétitives, ce qui est souvent le facteur décisif pour un client potentiel.

## “Nous pensons en anglais et agissons en indien.”

Cette observation de R. Gopalakrishnan, directeur exécutif de Tata Sons, met en lumière le facteur essentiel que doivent comprendre les personnes qui aspirent à commercer avec succès en Inde. Il y a certains traits caractéristiques du comportement des entreprises indiennes que tous ceux qui souhaitent pénétrer sur le marché indien doivent respecter et, dans certains cas, adopter s'ils tiennent à entretenir de bonnes relations avec leurs clients B2B, s'ils souhaitent entrer en concurrence avec des fournisseurs nationaux sur leur marché domestique ou favoriser une perception positive à leur égard dans l'esprit des consommateurs indiens. Parmi ces traits particuliers:

- une approche hiérarchique de l'entreprise – il faut savoir que les décisions sont prises au sommet et que les gestionnaires sont censés donner des instructions claires et détaillées, qui doivent être exécutées sans soulever de questions;
- l'importance accordée aux relations – les réunions peuvent être très informelles, longues et émaillées de brèves conversations;
- la flexibilité et l'adaptabilité – pour réussir dans l'environnement commercial souvent frustrant et versatile du pays,

il est bon de savoir réagir rapidement aux changements qui interviennent sur le marché ou de savoir surmonter les obstacles de la bureaucratie;

- la créativité – les entreprises indiennes ont, par nécessité, dû créer des produits et services de valeur dite « perçue », de manière efficace et à des prix abordables. Tel est le défi auquel doivent faire face les concurrents étrangers.

L'Inde est un pays immense qui offre aussi d'extraordinaires opportunités aux entreprises étrangères qui prennent le

temps de comprendre ses habitants et sa culture d'entreprise. Ce rapport met en évidence l'importance de la famille dans les affaires en Inde. Et ce n'est pas une exagération, car une enquête récente réalisée par le Crédit Suisse a permis de constater que deux tiers des sociétés indiennes cotées en Bourse sont encore contrôlées par les familles, même si cette situation évolue progressivement. Rechercher quelle est la structure de l'entreprise qui sera votre contrepartie en Inde peut vous donner une indication de la façon de procéder dans vos négociations.



Atradius souhaite remercier le cabinet d'avocats Clifford Chance pour sa contribution à la préparation de cette publication. Celui-ci nous a demandé de faire remarquer que les 10 conseils présentés ci-dessus sont uniquement destinés à être utilisés comme des conseils de portée générale sur le cadre juridique des relations visant la fourniture de marchandises à des clients indiens. Cette synthèse ne constitue pas un ensemble de conseils juridiques au sens strict et ne peut remplacer une analyse approfondie des contrats spécifiques d'approvisionnement.

## Suivez Atradius sur les médias sociaux:



Atradius NV 2012

### Clause limitative de responsabilité

Ce rapport est fourni uniquement à des fins d'information et n'est pas conçu comme une recommandation visant des transactions particulières, des investissements ou autres stratégies quelconques à l'intention des lecteurs. Ces derniers doivent à cet égard prendre leurs propres décisions de manière indépendante, qu'elles soient de nature commerciale ou autre. Nous avons veillé soigneusement à nous assurer que les informations contenues dans le présent rapport ont été obtenues de sources fiables; Atradius n'est toutefois pas responsable d'éventuelles erreurs ou omissions, ou des résultats obtenus par l'utilisation de ces informations. Tous les renseignements contenus dans le présent rapport sont donnés « tels quels », sans garantie quant à leur exhaustivité, leur précision, leur degré d'actualité ou les résultats obtenus à partir de leur utilisation, et sans garantie d'aucune sorte, expresse ou implicite. En aucun cas, Atradius, ses partenaires ou sociétés apparentées, agents ou employés, ne pourront être tenus responsables envers les lecteurs ou toute autre personne pour des décisions ou mesures prises sur la foi des informations contenues dans ce rapport, ou pour tous dommages indirects, particuliers ou similaires, même si ces personnes ont été avisées de l'éventualité de tels préjudices.