

Charles Wilhelm, fondateur de XY Europe, société de conseil

"Il est possible de faire très vite des affaires"

Il s'apprête à partir en Inde pour son 169^{ème} voyage d'affaires. Charles Wilhelm, fondateur de XY Europe, une société de conseil spécialisée dans les relations d'affaires entre l'Inde et l'Europe, parcourt le marché indien depuis une vingtaine d'années.

Pratric Export : La diversité des ratios économiques et sociaux entre les différents Etats qui composent l'Union indienne est telle qu'elle empêche tout raisonnement global. Où faut-il investir et exporter en Inde ?

Cela dépendra du secteur d'activité de l'entreprise et de ses intentions. Si l'entreprise veut ensuite rapatrier certains composants ou produits chez elle, il faudra qu'elle soit près d'un port et dans un centre industriel tel que Bangalore ou Chennai. Mais ce sont des destinations très prisées et donc chères. Il faut penser aux villes secondaires qui présentent le double avantage d'avoir encore du choix à des prix attractifs.

Dans quels secteurs, les PME françaises ont-elles intérêt à investir ou exporter ? Quels sont ceux qu'elles ont intérêt à fuir ?

Tous les secteurs sont à exploiter et pas exclusivement pour des opérations commerciales traditionnelles. Il est possible de s'implanter en Inde, même pour des entreprises de petites taille. Toute entreprise, quels que soient sa taille, son chiffre d'affaire ou la structure de son capital, est obligée de penser à la mondialisation. Il faut donc qu'elles s'installent là où se trouve la croissance. Quand on veut travailler dans des zones dollars ou assimilées, avec les fluctuations de

monnaie qui lui sont inhérentes, il est impossible de raisonner à partir d'un centre de production européen. L'Inde est un bon choix car le marché intérieur est vaste, techniquement de qualité avec un savoir-faire industriel diversifié, à bas coûts et permettant de rayonner sur l'ensemble de la zone asiatique. Ce pays est autosuffisant mais son industrie est au stade de la nôtre dans les années 60 et surtout doit répondre à un marché deux fois plus important. Elle doit s'équiper pour accroître ses capacités de production et optimiser ses outils. Il y a des pans entiers de l'industrie où il manque de capacités. Il n'est pas trop tard, mais pour profiter de ces développements, il faut être sur place.

On parle de l'absence d'un réseau de distribution avec un secteur inorganisé dominant. Comment assurer sa distribution ?

Dans les centres de Delhi et de Bombay, où vivent une quinzaine de millions d'habitants, des légumes frais arrivent tous les jours. Dans tous les villages, même les plus reculés, vous trouvez quantité de produits*. Evidemment, le territoire fait 19 fois celui de la France, il faut donc les trouver mais ils existent partout et pour tous les biens. Il est aussi compliqué de se faire distribuer en Allemagne ou en Suède. Pour l'instant, la grande distribution n'est pas autorisée mais elle n'est pas forcément une nécessité. Par exemple, je connais une entreprise qui vend des composants pour deux roues et qui dispose en Inde d'un portefeuille de 10.000 points de vente. Quant aux ventes du secteur non organisé, il faut savoir que les paiements se font cash. Il y a une réelle économie noire. Mais les entreprises sont toujours payées. Tout le monde se pola-



Les routes indiennes surprennent mais le réseau routier s'améliore de jour en jour.

rise sur le secteur organisé, en développement croissant depuis les années 1990 mais attention, ce dernier a un peu tendance à faire la pluie et le beau temps.

Comment surmonter le déficit d'infrastructures ?

Pour l'homme d'affaires rompu aux autoroutes, les routes indiennes surprennent. Mais le réseau routier s'améliore. Il faut s'adapter et planifier différemment sa logistique produit. Il y a, dans ce pays, une multitude de petits métiers qui permettent de pallier le déficit d'infrastructures.

Que faut-il savoir des procédures de dédouanement, des règles d'enregistrement ou d'étiquetage, compte tenu par exemple d'une population majoritairement végétarienne ?

Les procédures sont plus lourdes car l'ancien système perdure mais la quasi-totalité des marchandises est librement importable et exportable. Les exceptions concernent quelques rares produits comme l'alcool, réglementé pour des raisons religieuses. Il n'y a pas de règles d'étiquetage strictes appliquées aux biens importés.

S'agissant d'un contrat d'exportation, comporte-t-il des clauses particulières ? Quels sont les modes de paiement ?

La lettre de crédit est très bien acceptée. Pour le contrat de vente, il faut bien verrouiller toutes les clauses et notamment veiller aux conditions du contrat de vente et aux règles de concurrence à respecter. Mais il n'y a pas de spécificité notable. La pratique internationale est de rigueur (NDLR : La loi indienne d'arbitrage permet, sans ambiguïté, un appel à l'arbitrage international dès lors qu'une des parties au contrat est un ressortissant étranger. Elles peuvent librement choisir un lieu d'arbitrage situé à l'étranger).

Dans le cadre d'une stratégie d'implantation permanente, seul ou associé ? Que faut-il savoir du droit des sociétés, de la législation du travail et de la fiscalité ?

Il est rare qu'une entreprise ait les moyens de contrôler une société aussi loin de sa base. Il vaut mieux s'associer à une partenaire indien avec qui se partager une zone, planifier une association commune contre la concurrence. Aussi, il vaut mieux qu'une entreprise française à management familial "épouse" son homologue indienne et idem pour les entreprises à management salarial, car elles auront les mêmes préoccupations. Concernant les règles d'enregistrement, il y a beaucoup de documents à fournir, ce qui peut être insurmontable pour une PME européenne mais qui relève du quotidien pour un juriste indien. Pour la forme juridique de la société, la question diffère selon sa typologie, mais une formule souple est la private limited company, car les formalités à accomplir pour sa création sont relativement simples et elle permet une grande liberté d'ac-

* L'Inde dispose de plus grand nombre de points de vente au monde (12 millions), dont la plupart ne dépasse pas les 50 m², ne déclarent ni leur emplacement, ni leurs revenus, ne payent pas leur électricité, ni les taxes. 98% des ventes (estimées à 210 Mds USD) se feraient dans le secteur inorganisé

tion dans sa gestion. Selon la loi indienne, toute société enregistrée, contrôlée ou gérée en Inde est considérée, sur le plan juridique, comme une société indienne. Il existe en Inde un "contract labour", comparable chez nous à des contrats saisonniers, très peu coûteux et d'une durée très variable. Quant à la fiscalité, il est vivement recommandé de se faire accompagner par un comptable indien car le fisc est très vigilant.

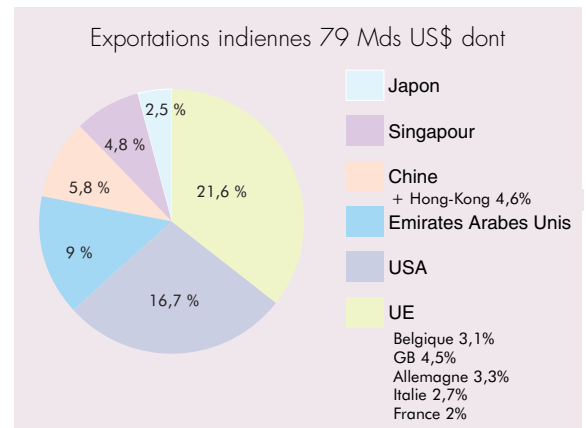
Sur quels biens porte la demande de consommation aujourd'hui ? A quels critères sont sensibles les Indiens ?

Le produit européen est souvent très valorisé car assimilé à la qualité. Le marché du luxe se porte bien en Inde car nous sommes dans une culture de consommation ostentatoire. Sur les biens de consommation agroalimentaires, la nourriture européenne n'est pas naturelle pour eux. Ceux qui consomment les biens importés le font moins par goût que pour signifier qu'ils connaissent d'autres cuisines mais c'est ainsi qu'un produit entre dans les mœurs, comme la pizza par exemple. En tout cas, il est recommandé de fabriquer ou transformer sur place. Car il serait dommage d'ouvrir le marché puis de se le faire rafler par un fabricant local. Sur les produits, plus spécifiques ou haut de gamme, il faut bien s'assurer de la perception du produit par l'Indien. S'il n'a pas la culture du produit, il n'en percevra pas les qualités intrinsèques. La hausse du pouvoir d'achat, l'urbanisation, l'évolution de la cellule familiale vont dans le sens d'une évolution des habitudes alimentaires. Les Indiens aspirent à une plus grande diversité, commodité et qualité dans leurs consommations. Ils se mettent à apprécier les alcools et notamment le vin (NDLR : 3,6 mds de l/an d'alcools consommés). Le gouvernement veut d'ailleurs développer

une industrie du vin, qui peut contribuer à éduquer le palais et ouvrir le marché. La France a une carte à jouer. Parmi les branches prometteuses du secteur, il y a les jus de fruit, les plats pré cuisinés, les produits laitiers et les boissons alcoolisées, en sachant qu'il faut s'adapter aux goûts alimentaires. Par exemple, le yaourt se consomme en accompagnement du plat salé. Le vrai problème demeure le prix des produits transformés, élevé par rapport aux produits frais.

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées dans les projets des entreprises que vous avez accompagnées ?

Tout est une question de proportions. Il est possible d'aller très vite en affaires, tout simplement parce que ce pays est conscient des enjeux de la mondialisation et est donc très réactif. Il y a des pro-



blèmes ponctuels mais je connais une entreprise qui y a décroché, en deux à trois ans, le plus gros contrat de son histoire alors qu'elle tente de percer en Allemagne depuis 20 ans. Quand on veut vendre un produit aujourd'hui dans un monde mondialisé, il y a une grande réflexion à mener sur sa politique de prix. Quant aux tarifs douaniers élevés inlassablement évoqués, ils contribuent encore à 30% aux recettes du budget du gouvernement indien, la réduction ne pourra donc être que progressive. Mais les fluctuations monétaires sont, bien plus handicapantes que les barrières douanières. Au moins, elles ont l'avantage de ne pas surprendre.