



ÉTABLIR UNE JOINT-VENTURE EN INDE

Dans le contexte de la pandémie, les multinationales qui envisageaient de s'implanter en Inde ont commencé à considérer les joint-ventures (JV) comme solution privilégiée pour assurer leur présence dans le pays. Ces entreprises doivent s'assurer qu'elles ne manquent pas les opportunités et les voies ouvertes par le processus de relance, mais elles doivent également être attentives aux failles de la chaîne d'approvisionnement.

Les restrictions sur les voyages et le chaos occasionné au cours de la pandémie ont modifié non seulement les échanges intérieurs, mais aussi les investissements transfrontaliers. Ainsi, la joint-venture est désormais le mode d'investissement préféré pour l'Inde, cocktail de technologie de pointe, de population et d'économie résilientes, d'un fort boom des start-ups et d'une alternative à la Chine. Personne ne veut manquer le coche.

Il y a longtemps, lorsque l'Inde était une économie fermée, les joint-ventures avec des partenaires indiens étaient guidées par trois facteurs principaux :

- (i) Composer avec la main-d'œuvre indienne ;
- (ii) Traiter avec le gouvernement indien ;
- (iii) Se libérer des restrictions sectorielles prévues par les normes d'investissement direct étranger.

Les joint-ventures étaient censées être le choix le plus sûr, le moins risqué et le moins pénible pour gérer le vaste sous-continent indien. Cette situation a radicalement changé en l'espace de quatre ans et, en raison du Covid-19, les multinationales, qui tolèrent le risque, sont prêtes à se battre. C'est un retour de la culture de colonisation : si vous perdez maintenant, il n'y a pas de seconde chance.

Nous examinerons ici ce que vous devez retenir et faire pour vous protéger en cas de JV en Inde, qui ont une chance sur deux de réussir, davantage en raison de la communication, de la culture et de la réglementation que du volet commercial. La différence entre une sortie de JV en douceur et une sortie tortueuse réside dans le niveau de préparation qui a précédé la création de la joint-venture.

Problèmes qui affectent fréquemment les joint-ventures :

- Le problème de communication : les Indiens sont de grands voyageurs, ils parlent plusieurs langues (l'anglais, le japonais, l'allemand, le français, l'italien, le chinois), mais comme la langue ne représente qu'un quart de la communication et que les trois quarts sont liés à la compréhension, la plupart des JV se heurtent au fait que les attentes n'ont pas été correctement définies. Par conséquent, quelle que soit la quantité de poulet tikka masala ou de quiche lorraine au menu, si l'accord de joint-venture est mauvais, la fête ne durera pas bien longtemps.
- La gouvernance des JV : Les multinationales ont évolué au fil des décennies, voire des siècles, et leur approche commerciale est ciblée, pointue et respectueuse des délais. Cependant, la plupart des sociétés et conglomérats indiens (à quelques exceptions près) sont des entreprises familiales. Les Indiens recherchent un partenariat générationnel, tandis que les multinationales étrangères ont besoin de 3 à 5 ans pour réaliser des études de faisabilité. Historiquement, les JV qui ont duré plusieurs années ont imprégné le marché indien, ont eu un impact qui a duré dans le temps. Par conséquent, lorsque les parties utilisent des échelles de mesure différentes, il est certain que l'une d'entre elles n'aura pas la patience nécessaire.
- Le manque de respect des engagements financiers : Le partenaire indien est désireux d'impressionner le partenaire étranger. Cependant, le partenaire étranger estime souvent qu'il est vital de développer l'entreprise pour conquérir le marché (c'est parfois le cas), tandis que le partenaire indien est conscient des coûts et ne veut pas prendre trop de risques trop rapidement. Ainsi, le partenaire indien s'oppose généralement à une nouvelle injection de fonds (même si elle a été promise). Cela peut être interprété comme un manque d'intérêt par le partenaire étranger. Les Indiens ne diront pas directement les choses (qu'ils ne possèdent pas encore l'argent) et donneront toutes sortes d'autres raisons. Le partenaire étranger évaluera ces raisons et, bien évidemment, ne manquera pas de formuler des objections. C'est le début du conflit.
- Contrôles compromettants, faiblesse inhérente aux promoteurs indiens. Il n'y a rien de plus stressant pour un partenaire indien que l'insécurité, principalement due aux conditions de concurrence, comme par exemple les promoteurs voulant être impliqués dans chaque décision importante. Les multinationales étrangères ont testé le marché mondial et sont régies par une gouvernance d'entreprise et des normes commerciales solides, tandis qu'en raison de la culture unique des entreprises familiales ou des groupes fermés, les partenaires indiens tiennent à conserver autant de contrôle que possible, par le biais de longues négociations, qui aboutissent souvent à la signature des documents.
- Le manque de due diligence envers les partenaires indiens d'une JV est l'une des principales caractéristiques de l'échec des joint-ventures. Les consultants sont souvent engagés pour faire une évaluation du partenaire potentiel, à un moment donné. Or, le temps est un concept relatif en Inde et sachez qu'un promoteur indien est conscient de qui l'observe, le réseau est puissant. S'il n'y a pas de signaux d'alarme importants, le partenaire étranger énonce ses préoccupations et le partenaire indien fait des déclarations et prend des engagements, souvent non documentés. Ces due diligences simplistes, parfois purement financières, fiscales et juridiques, passent souvent à côté de la due diligence du marché, voire de la différence de vision respective des partenaires de JV, de l'éthique culturelle, etc.
- Il faut toujours viser la lune, car même en cas d'échec, on atterrit dans les étoiles. Une citation célèbre mais qui décrit bien l'état d'esprit indien. Fixer des objectifs agressifs - tout en étant convaincu au plus profond de soi qu'ils sont irréalisables - perturbe souvent les plans et amène à fixer des cibles, des marges, des ventes trop élevées sans une logique et un savoir-faire solides. Cela peut s'avérer fatal pour les joint-ventures, alors soyez réaliste.

Par conséquent, pour assurer une protection adéquate contre les difficultés mentionnées ci-dessus, les clauses suivantes doivent être couvertes :

1. Documenter qui est responsable des opérations, du marketing, des clients, de la réglementation, etc.
2. Définir clairement les obligations de chaque partie.
3. Fixer un calendrier d'évaluation périodique, ne pas attendre la fin de l'année.
4. Fixer des délais d'investissement, des échéances pour les apports de capitaux.
5. Indiquer clairement dans quelles circonstances les proportions de participation convenues peuvent être dépassées.
6. Introduire une gouvernance d'entreprise forte dans la JV.
7. Protéger les droits de propriété intellectuelle / la technologie.
8. Faire preuve de détermination et poser des questions lors de l'évaluation des performances de la JV, auprès des partenaires.
9. Documenter clairement les procédures de sortie, elles ne doivent pas être conditionnelles, les Indiens aiment les interprétations.
10. Le mécanisme de résolution des litiges, les méthodes d'évaluation des parts doivent être clairement définis dans l'accord de JV.
11. La juridiction légale doit toujours être un lieu neutre, de préférence en dehors de l'Inde.
12. Les auditeurs externes doivent être nommés par l'actionnaire majoritaire.
13. Nommer une société indépendante de sous-traitance financière au cours des premières années.
14. Définir les questions réservées, la liste peut être longue ou courte, selon le côté duquel vous vous trouvez.
15. Personnel de gestion clé, membres indépendants du conseil d'administration, à nommer par consentement mutuel.

Cette liste est évidemment non-exhaustive, mais permettra d'éviter bien des surprises.



Himanshu Srivastava
Partner
Business Advisory
himanshu.srivastava@asa.in



Shyam Ramakrishnan
Senior Manager
Business Advisory
shyam.ramakrishnan@asa.in



Léa Parmentier
Assistant Manager
French Desk
lea.parmentier@asa.in

[Lien vers les autres articles](#)

* Destiné à l'usage exclusif des clients et du personnel du cabinet