



Le succès de vos relations
commerciales avec la Pologne
Dix principes clés pour réussir

10 règles qui peuvent vous aider à exporter en Pologne

Dans beaucoup de domaines, la croissance est le fruit de l'adversité
Michael Huffington, politicien américain

Ce commentaire de Michael Huffington s'applique certainement à la Pologne, qui est passée du statut de pays ayant subi les dévastations de la guerre puis le régime communiste, à celui de pays connaissant stabilité politique et prospérité économique, une transformation proprement remarquable. La Pologne a surtout été le seul pays européen à éviter la récession en 2009, aidée en

cela pour une large part par un système bancaire solide, enregistrant même une hausse de 1,8 % de son PIB alors que l'économie européenne se contractait de 4 %.

Sa situation stratégique au cœur de l'Europe, qui a été la cause de tous ses malheurs à l'époque de la guerre, en fait aujourd'hui une destination idéale pour un grand nombre de ses partenaires commerciaux. Et les progrès enregistrés par la Pologne dans son ouverture au commerce international se traduisent par son ascension dans le classement des pays où il est le plus facile de faire des affaires, publié par la Banque mondiale: elle est 55e sur 185.

La Pologne est le plus grand des nouveaux États membres de l'UE, avec un marché de 38 millions de consommateurs: un marché qui continue d'aller à contre-courant de la tendance baissière enregistrée dans presque tout le reste de l'Europe. Il suffit d'y ajouter



les investissements prévus dans les infrastructures ainsi que dans des projets environnementaux et technologiques pour se rendre compte qu'il y a là des opportunités réelles qui tendent les mains aux fournisseurs étrangers, à condition qu'ils choisissent la bonne approche pour s'implanter sur ce marché attractif.

Les principes suivants vous sont indiqués pour vous y aider.

1 Mettez un pied sur le marché

Être physiquement présent en Pologne vous aidera à lancer vos produits et services sur le marché. Cette présence peut prendre la forme d'un distributeur capable de faire passer la douane à vos produits, de les commercialiser et, si nécessaire, de vous fournir une aide technique, ou d'un bureau de représentation qui peut mettre en œuvre des actions de marketing ou autre en votre nom. Un bureau de représentation est généralement plus facile à implanter qu'une filiale ou une succursale, mais l'éventail d'activités qu'un tel bureau peut

offrir est limité, alors qu'une filiale ou une succursale peut mener des opérations commerciales (ventes).

La franchise connaît un succès croissant en Pologne, qui compte près de 1000 franchises, mais les joint-ventures sont une autre possibilité qui vaut la peine d'être envisagée. En effet, la législation polonaise autorise plusieurs types d'activités, y compris diverses formes de partenariats et d'entreprises. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site internet de l'Agence polonaise

de l'information et des investissements étrangers – www.paiz.gov.pl.

Quelle que soit la forme de représentation choisie, le contrat doit être conforme aux législations européenne et polonaise. Celles-ci définissent des normes minimales de protection pour les agents indépendants qui gèrent les ventes pour le compte d'un fournisseur: définition des droits et obligations, rémunération de l'agent et conditions à respecter pour mettre fin au contrat.

2 Tirez profit des avantages offerts par les zones économiques spéciales de la Pologne

Il est prévu que les zones économiques spéciales polonaises (ZES) – 14 à l’heure actuelle – restent en place jusqu’en 2026. Il est indubitable qu’elles ont d’ores et déjà généré de réels profits pour le pays grâce aux incitations fiscales concédées aux entreprises qui s’implantent dans ces ZES, une disposition qui draine des investissements importants et encourage de nombreuses entreprises étrangères à y ouvrir des filiales. Leur impact sur l’économie polonaise a été très positif, notamment en réduisant le taux de chômage et en augmentant le PIB par tête.

Il n’y a aucune raison pour que les exportateurs étrangers ne bénéficient pas des mêmes retombées positives en nouant des partenariats avec des entreprises basées dans ces zones, par exemple en sous-traitant des éléments de production sur une de ces ZES. En effet, la Pologne est devenue un important pôle de sous-traitance, arrivant en troisième place derrière la Chine et l’Inde. Il y a en Pologne 100.000 emplois externalisés et leur nombre croît de 20 % par an, une croissance boostée sans aucun doute par la résilience dont le pays fait preuve face aux crises qui touchent de nombreux autres marchés européens.

“ Un important pôle de sous-traitance ”

3 Investissez dans les projets d’infrastructures en Pologne

Si vous avez emprunté les routes ou le rail polonais il y a quelques dizaines d’années, vous avez pu vérifier que les infrastructures du pays avaient grand besoin d’être améliorées. Mais le changement est aujourd’hui en marche. Lorsque la Pologne a rejoint l’UE, le pays a reçu une injection massive de fonds européens dans le cadre de la Politique de cohésion européenne, la priorité étant d’améliorer ses infrastructures. La Pologne est aujourd’hui, parmi tous les États membres, la principale bénéficiaire de ce financement. Cet état de fait traduit la confiance que l’UE place dans le potentiel polonais.

La majeure partie du financement européen a été investi dans la construction de nouvelles routes et aéroports, mais aussi dans la modernisation de zones rurales. De futurs investissements seront affectés à la recherche scientifique, aux autoroutes, au chemin de fer et aux transports en commun ainsi qu’à l’internet à haut débit.

En Pologne, le secteur de la construction est très ouvert aux offres d’entrepreneurs étrangers. Toutefois, alors même que de nombreuses entreprises étrangères font des offres pour des projets d’infrastructures polonais, il convient de veiller à ne pas comprimer les prix au point de ne plus pouvoir amortir le risque, très probable, de hausse des coûts du travail et des matériaux, comme certains l’ont constaté à leurs dépens ces dernières années.

Parmi les autres types d’activités susceptibles de bénéficier des investissements consentis dans les infrastructures polonaises, citons l’énergie renouvelable, et particulièrement les projets de parcs éoliens, la recherche de gaz de schiste, la gestion des déchets et la production d’énergie. Sans oublier que, au fur et à mesure que des fonds sont injectés dans les infrastructures polonaises, des opportunités surgissent dans les secteurs d’activité associés comme les équipements et services pour aéroports et les technologies de l’information.



4 Fixez le juste prix

Malgré la stabilité de l'économie polonaise et la bonne capitalisation du système bancaire du pays, les sociétés en Business-to-Business rencontrent toujours des difficultés à obtenir un financement bancaire, si bien que l'autofinancement des achats est devenu pratique courante. Par conséquent, le prix constitue un facteur déterminant, qui va souvent de pair avec la période de crédit que le fournisseur est disposé à proposer: une fois que les produits et services ont été délivrés à crédit, la transaction se transforme en exercice financier, dépassant ainsi la simple vente.

Dans le cas des ventes Business-to-Consumer, la valeur que les consommateurs accordent aux produits d'un vendeur – et leur capacité à payer – sera naturellement conditionnée par

le revenu disponible des ménages après impôts. En Pologne, le revenu disponible moyen des ménages s'élève à environ €11.500, contre une moyenne approchant €21.000 en Europe occidentale. Mais comme partout ailleurs, cette moyenne cache des disparités considérables en matière de revenu net disponible au sein de la population: €22.000 pour les ménages polonais qui comptent au rang des 20 % les plus nantis et €4610 pour les 20 % de ménages aux revenus les plus bas.

La demande pour des produits étrangers porte principalement sur l'électronique et l'électroménager ainsi que sur les véhicules d'occasion et le textile, mais à moyen terme, le marché des produits de luxe est appelé à se développer au fur et à mesure que l'économie prospérera.

“ Un exercice financier, dépassant la simple vente ”

5 Vendez en ligne

Même si la Pologne est toujours classée dans les marchés « émergents », ne vous y trompez pas, le pays n'est aucunement à la traîne par rapport à ses voisins les mieux établis concernant l'utilisation du commerce en ligne. À cela s'ajoute le fait que les consommateurs se tournent vers le commerce en ligne pour économiser du temps autant que de l'argent, sachant que la croissance économique polonaise s'est ralentie en 2012, la hausse du PIB atteignant à peine 2 % contre 4,3 % l'année d'avant. De ce fait, l'e-commerce se développe plus rapidement en Pologne que dans les autres pays de l'UE – même s'il faut bien admettre qu'il partait d'un niveau assez bas.

Une étude effectuée par le Boston Consulting Group indique que 75 % des ménages polonais devraient disposer d'un accès à l'internet à l'horizon 2015. Des sociétés étrangères saisissent déjà cette opportunité au vol: l'équipement ménager, l'électronique, les livres, les jeux électroniques et les cosmétiques sont largement achetés en ligne. Des chaînes étrangères de supermarchés se lancent elles aussi dans l'aventure, offrant la possibilité aux Polonais d'acheter leurs denrées alimentaires en ligne puis d'aller les chercher dans des points d'enlèvement.



6 Rappelez-vous que le consommateur a toujours raison...

... et même si en tant que fournisseur étranger, vous n'êtes peut-être pas toujours d'accord, sachez que depuis que la Pologne a rejoint l'Europe, les droits qu'elle garantit aux consommateurs – et leurs applications – ont été grandement renforcés et couvrent désormais les pratiques promotionnelles, la publicité, la protection des données personnelles et, plus important encore, la sécurité. La loi polonaise relative à la sécurité impose clairement aux fournisseurs et producteurs de respecter les normes obligatoires en matière d'étiquetage, de recherche et d'information des consommateurs.

Pour de plus amples informations, nous vous recommandons de demander conseil à l'Office de protection de la concurrence et des consommateurs polonais (www.uokik.gov.pl). Parallèlement à cette protection plus stricte de leurs droits, on constate que les consommateurs polonais sont aujourd'hui plus conscients de ces droits et de la possibilité de poursuivre les fournisseurs et producteurs en cas d'infraction. L'UOKIK (Office de protection de la concurrence et des consommateurs polonais) est également en mesure de donner des conseils sur divers sujets comme les contrôles en matière de concurrence déloyale.

“ Les droits des consommateurs ont été renforcés ”

7 Tout ne peut pas être importé librement

En tant que membre de l'UE, la Pologne applique les procédures douanières de l'UE ainsi que les codes douaniers communautaires. De manière générale, les marchandises importées d'autres pays européens ne nécessitent pas de documentation spécifique, une facture commerciale suffit, mais celles importées de pays hors UE doivent être accompagnées d'une déclaration de douane, d'une facture commerciale, d'un connaissance, d'un bordereau d'expédition ainsi que, dans certains cas, d'un certificat d'origine.

Certains produits exigent en outre une licence d'importation, notamment les denrées alimentaires, le vin, l'alcool et le textile. D'autres peuvent être soumis à des quotas et d'autres enfin, tout simplement interdits d'importation. Encore une fois, les marchandises provenant d'autres pays européens sont généralement exemptées des contrôles à l'importation, exception faite des produits menaçant la sécurité nationale comme les explosifs et les armes à feu. Des contrôles s'appliquent également à quelques produits agricoles.



8 Comprenez la culture du monde des affaires

Aux yeux des hommes d'affaires occidentaux cherchant à s'implanter sur le marché polonais, la culture en vigueur sur ce marché peut apparaître différente de la leur.

Les hommes d'affaires polonais préfèrent négocier directement et tisser une relation est souvent une condition préalable incontournable. Les hommes d'affaires étrangers doivent gagner la confiance de leurs homologues polonais avant qu'un accord puisse être passé, si bien que les réunions commencent parfois par ce qui peut passer pour du « bavardage » sans conséquence, il fait pourtant partie de ce processus destiné à nouer une relation.

Malgré ce « bavardage », les réunions professionnelles débutent sur un mode relativement formel par un échange de cartes de visite. Votre hôte polonais aura soigneusement préparé cette rencontre et attendra de vous que vous ayez fait de même. Soyez à l'heure et préparez-vous à respecter scrupuleusement l'ordre du jour. Au début, il est d'usage de vous adresser à votre hôte en l'appelant par son titre, monsieur, madame, etc., suivi de son nom de famille.

Au bout d'un certain temps, votre hôte vous proposera peut-être de passer au prénom, mais ne vous inquiétez pas s'il ne le fait pas. Les Polonais ont tendance

à être peu démonstratifs en réunion, mais que cela ne vous décourage pas, l'absence de langage corporel ne signifie pas qu'ils ne sont pas intéressés par ce que vous dites.

Un dernier petit conseil: ne faites pas référence aux Polonais en les qualifiant d'Européens de l'Est. La Pologne fait partie de l'Europe centrale!

9 Choisissez une garantie de paiement adéquate...

... mais sans entamer votre compétitivité. Il y a plusieurs possibilités pour garantir le paiement par votre client polonais, sachez cependant que certaines de ces possibilités sont coûteuses en temps et en argent et risquent de faire fuir des clients potentiels au cas où d'autres fournisseurs seraient disposés à proposer des conditions de paiement sur lesquelles pèsent moins de garanties.

Parmi ces possibilités de garantie, citons la caution (poręczenie) de l'associé du client, de sa maison mère ou de tout autre garant que le vendeur juge digne de confiance, la garantie bancaire (gwarancja bankowa), la garantie d'une société d'assurances (gwarancja ubezpieczeniowa) et enfin le gage (zastaw rejestrowy). L'utilisation d'un billet à ordre (weksel) – en particulier un billet à ordre vierge (weksel in blanco) – ou d'une cession de créances (przelew wierzytelności) est très répandue, surtout pour les transactions entre entreprises.

Un homme averti en vaut deux : la force exécutoire d'une « poręczenie » est soumise à la validité du contrat

de fourniture sous-jacent, il est donc crucial de veiller à ce que ce contrat soit conforme à la législation. Quant à la « gwarancja bankow », elle coûte souvent très cher, si bien qu'il vaut mieux la réserver aux contrats portant sur des sommes élevées. Un « zastaw rejestrowy » exige énormément de travail administratif mais il prend tout son sens lorsque les marchandises vendues sont facilement identifiables, par exemple les grosses machines.

Une clause de réserve de propriété ajoutée au contrat de vente procure une certaine sécurité quand il est question de biens meubles, notamment en cas d'insolvabilité du client, mais pour que la clause s'applique, le vendeur doit prouver que le client a contresigné la clause, son simple ajout aux conditions générales ne suffit pas.

Quelle que soit la garantie choisie, il faut la spécifier clairement dans le contrat de fourniture afin de supprimer tout doute quant à l'obligation de paiement des parties impliquées.

« La réserve de propriété permet de garantir une certaine sécurité »

10 Jouez la sécurité – protégez vos ventes

Même si toutes les mesures envisageables ont été prises pour garantir l'heureuse conclusion de la vente, si des produits et services sont fournis à crédit, le risque de non-paiement ne pourra jamais être totalement éliminé, qu'il résulte de l'incapacité du débiteur à honorer sa dette ou de facteurs externes empêchant la finalisation de la vente.

Dès lors, il pourrait s'avérer judicieux de couvrir les ventes à crédit par une assurance-crédit du type que propose Atradius. Le terme « assurance » est

d'ailleurs loin de la réalité, car un assureur-crédit vous offrira bien plus qu'une simple assurance. Il analysera le statut de votre client en préalable à la vente afin de s'assurer de sa santé financière et en cas de non-paiement, il s'efforcera de récupérer le montant dû, de préférence par le biais d'un arrangement extrajudiciaire à l'amiable afin d'éviter une action en justice, toujours de longue haleine et fort coûteuse. Cette approche à l'amiable peut également éviter de voir une relation commerciale rentable mal tourner pour une simple dette.

L'assurance-crédit est le moyen le plus sûr d'être mieux informé

« Nombreuses sont les raisons pour lesquelles la Pologne ne doit pas échapper aux radars des entreprises étrangères », explique le Country Manager d'Atradius pour la Pologne, Pawel Szczepankowski, « mais comme sur n'importe quel autre marché, il convient de vérifier la solvabilité des clients polonais. »

Le marché polonais est dominé par les petites et moyennes entreprises, dont un grand nombre ne publie pas ses résultats financiers malgré l'obligation légale de le faire. Le scandale d'Amber Gold ne montre que trop bien ce qui peut arriver: la société a poursuivi ses activités malgré sa mise sur liste noire par l'Autorité

polonaise de surveillance des marchés financiers jusqu'à ce qu'elle s'effondre en 2012. Sa dette envers ses petits investisseurs est estimée à 163 millions de zlotys (40 millions d'euros).

« Faire appel aux services d'un assureur-crédit comme Atradius est le meilleur moyen de savoir si le client jouit d'une bonne santé financière », explique Pawel Szczepankowski. « Nous avons accès à des informations financières qui ne sont pas toujours directement accessibles au vendeur et cet atout combiné à notre expertise dans le domaine des assurances signifie que nous sommes à même de fournir à nos clients une analyse détaillée sur leurs acheteurs. »



Suivez Atradius sur les réseaux sociaux :



Atradius souhaite remercier le cabinet d’avocat international DLA Piper pour son aide dans la réalisation de ce guide.

Copyright Atradius NV 2013

Avertissement Atradius:

Le présent rapport est publié exclusivement à des fins d’information et ne constitue aucunement pour le lecteur une recommandation eu égard à certaines transactions, investissements ou stratégies. Les lecteurs doivent prendre leurs décisions personnelles, commerciales ou autres de manière indépendante par rapport à ces informations. Nous nous sommes efforcés d’assurer que les informations contenues dans le présent rapport proviennent de sources crédibles, Atradius ne peut être tenue pour responsable de toute erreur ou omission, ou pour des résultats obtenus suite à l’utilisation de ces informations. Toutes les informations contenues dans ce rapport sont fournies « en l’état », sans aucune garantie sur leur exhaustivité, leur exactitude ou leur caractère opportun ou encore sur les résultats pouvant être obtenus suite à leur utilisation, et sans aucune garantie, fut-elle expresse ou tacite. Atradius, ses partenariats ou sociétés liées, ses partenaires, ses représentants ou leurs employés ne peuvent en aucun cas être tenus pour responsables envers quiconque pour une décision prise ou une action menée en s’appuyant sur les informations contenues dans le présent rapport ou pour des dommages indirects, spéciaux ou similaires, même s’ils étaient au courant de tels dommages.

Atradius Credit Insurance N.V.
Avenue Prince de Liège 74-78
5100 Namur
Tel +32 (0)70 661 722
E-mail: info.be@atradius.com

Jan van Gentstraat, 1 Bus 201-202,
2000 Antwerpen
Tel: +32 (0)70 661 702
E-mail: Belgium@atradius.com