

Le moniteur du

**commerce**  
international

lemoci.com

**Publicscopie****Turquie**Un vrai marché porteur  
pour les entreprises  
françaises**Pologne**  
**Guide business 2014****Dossier spécial****Serbie,**  
un futur hub  
aux portes de  
l'Union européenne



UN DOSSIER SPÉCIAL

LE MOCI

Le moniteur du

**commerce**

international

lemoci.com



# Pologne

## Guide business 2014

La Pologne a su utiliser les fonds de cohésion pour rattraper une partie de son retard économique. Mais dans six ans la manne européenne sera réduite. Varsovie doit donc inventer un modèle économique, ne reposant pas seulement sur l'investissement étranger, mais aussi sur l'innovation et le capital humain.

Il y a dix ans, la Pologne est entrée de plain-pied dans l'Union européenne (UE) avec neuf autres pays (Chypre, pays baltes, etc.). « C'est aujourd'hui la success story de la vague d'adhésion de 2004 », assure à Varsovie l'ambassadeur de France Pierre Buhler. Il est vrai que le niveau de développement de ce pays par rapport à la moyenne européenne est passé entre-temps de 44 % à 67 %.

Pourtant la politique libérale imprimée par Donald Tusk, Premier ministre depuis 2007, n'aura pas permis de gommer de fortes disparités entre régions de l'ouest et de l'est. « S'il y a un échec de la politique économique du gouvernement, c'est peut-être l'écart de développement entre les régions occidentales, les plus développées et appelées Pologne A, et celles qui restent pauvres à l'est, qualifiées de Pologne B. C'est pourquoi jusqu'en 2020 plus d'argent européen va être déversé sur les régions, ce qui signifie plus de fonds aussi donnés aux municipalités », explique Ignacy Niemczycki, Senior analyste pour les Affaires européennes au *think tank Polityka Insight* (émanation du journal *Polityka*).

Quand la Pologne a commencé à bénéficier des fonds de cohésion européens – attribués aux États membres dont le revenu national

brut (RNB) est inférieur à 90 % de la moyenne communautaire – (12,9 milliards d'euros entre 2004 et 2006 et 67,3 milliards de 2007 à 2013), « les disparités régionales existaient déjà. Nous ne pouvions pas tout concentrer sur les régions pauvres, c'est tout le pays que nous devons maintenir et développer. C'est pourquoi nous nous sommes efforcés d'offrir à la population les conditions pour améliorer sa productivité au travail et d'obtenir des services de qualité en matière d'infrastructures bien sûr, mais aussi de santé ou d'éducation », plaide Piotr Popa, le porte-parole du ministre des Infrastructures et du développement (en charge notamment des fonds de cohésion).

Le 8 janvier, le Conseil des ministres à Varsovie a adopté le projet d'accord de partenariat entre la Pologne et la Commission européenne, ainsi que les programmes opérationnels pour les années 2014-2020, représentant une enveloppe globale de 82,5 milliards d'euros, répartis entre six programmes nationaux (45,6 mil-

liards) et un régional (31,2 milliards). Ces différents documents font maintenant l'objet de négociations avec l'exécutif européen dont la durée est estimée au plus à six mois. « Nous avons décidé aussi de décentraliser la gestion des fonds. Elle était de 35 % entre 2007 et 2013 et sera de 40 % de 2014 à 2020 », promet Piotr Popa, qui pointe aussi le fait que son ministère gère directement un petit plan de 2,1 milliards de fonds de cohésion en faveur de la Pologne orientale.

Toutefois, à l'échelon central, ce sont les infrastructures, avec plus de 60 % du total, soit 27,5 milliards d'euros, qui se taillent la part du lion. « À la demande de la Commission européenne, le chemin de fer sera une priorité, mais à mon avis la route sera encore privilégiée. Non pas qu'il s'agisse de réaliser de grands ouvrages, des autoroutes notamment, mais le pays a un besoin criant de voies express, de routes nationales, de ronds-points ou de périphériques », observe Cezary Saganowski président du Conseil d'administration

---

Le pays a un besoin criant de voies express, de routes nationales, de ronds-points ou de périphériques

---



d'Egis Poland, filiale du spécialiste d'ingénierie français Egis. Certaines infrastructures figureront plutôt dans le programme de développement de la Pologne orientale. Un ouvrage attendu de tous les acteurs économiques est la route vers la Russie entre Varsovie et Moscou.

« Lors de la précédente période 2007-2013, les fonds de cohésion européens ont été engagés à 97 % », pointe Konstancja Piatkowska, directrice adjointe du département en charge de coordonner l'engagement des fonds européens au ministère des Infrastructures et du développement (MID). Or, « on estime que chaque année en moyenne 1 % de la croissance économique a été générée par les fonds européens », rapporte Iwona Chojnowska-Haponik, directrice des Investissements étrangers à l'Agence polonaise d'information et d'investissement étranger (PAIIZ).

La réalisation d'infrastructures, synonymes de grands contrats, a été un aimant incontestable pour les investissements directs étrangers (IDE). « Les opérateurs internationaux sont venus ici pour produire, exporter en Europe de l'Ouest, puis en Europe de l'Est et de plus en plus pour livrer le marché domestique », se félicite la francophone Iwona Chojnowska-Haponik. En 2012, les IDE cumulés ont dépassé les 178 milliards d'euros, dont 93,5 % en provenance de l'Union européenne, 31,7 % dans la production et 24,3 % dans le secteur financier. Parmi les grands projets lancés entre 2007 et 2013, figure le terminal portuaire de gaz naturel liquéfié (GNL) de Winoujskie, à l'extrême nord ouest, à la frontière avec l'Allemagne. Cet ouvrage en voie d'achèvement s'inscrit dans la politique d'indépendance énergétique du gouvernement Tusk. Dans le mix énergétique de la Pologne, le gaz est utilisé pour le chauffage et la chimie et ne représente que 4 %. Mais il est importé à 70 %, directement ou indirectement, de

Russie, et, à raison de 400 dollars par 1 000 m<sup>3</sup>, il se révèle onéreux, traduisant ainsi la politique de Moscou vis-à-vis d'un pays souvent critique et, de surcroît, proche du pouvoir actuel en Ukraine.

« Le reste, ce sont les énergies renouvelables et surtout à 87 % le charbon pour produire de l'électricité, ce qui explique les interrogations au niveau de l'État sur le nucléaire et l'utilisation du gaz de schiste, très présent, semble-t-il en Pologne », expose Jean-Marc Fenet, chef du Service économique régional pour l'Europe centrale et balte. Avec son charbon, la Pologne est le mauvais élève de l'UE en matière de pollution. Et Varsovie bloque toujours les ambitions de ses partenaires de baisser les émissions de carbone. Le gouvernement a, d'ailleurs, indiqué qu'en 2060 60 % de son électricité dépendra du charbon. « Il y aura certainement des investissements dans les énergies renouvelables, mais pas autant qu'en Allemagne, en France ou au Royaume-Uni », prévoit donc Ignacy Niemczycki. En fait, « toutes les options sont ouvertes, affirme Adam Czerniak, chef économiste à Polityka Insight. Un jour, on dit vouloir investir dans le charbon, puis, un autre, dans le nucléaire. Or, tout est coûteux et c'est une vraie préoccupation pour les sociétés étrangères ».

Aujourd'hui, les 10 milliards d'euros de fonds européens que reçoit la Pologne chaque année compte

pour 50 % dans l'investissement public, ce qui fait dire à certains observateurs économiques que le modèle de développement de ce pays est « peu innovatif ». La main-d'œuvre est bien formée, polyglotte, pas chère. Les salaires augmentent de 3 % par an et le salaire moyen brut dans le secteur privé atteignait 922 euros fin février, selon l'Office des statistiques (GUS). « Le salaire horaire chargé est encore de 7,50 euros », remarque Michel Oldenburg, directeur du bureau Ubifrance à Varsovie.

Toutefois, il n'est que de 2,50 euros en Roumanie. Donc, la Pologne n'a d'autre option que d'accroître la recherche et le développement (R & D). Or, publique et privée cumulée, elle contribue juste à 0,77 % du PIB, soit plus deux fois moins que la moyenne européenne. Avec les différents programmes nationaux de R & D (8,6 milliards de fonds européens), d'apprentissage et formation (4,4 milliards) et de télécommunications et nouvelles technologies (2,3 milliards), le MID vise ainsi à faire passer ce taux à 1 % en 2023, à favoriser le rapprochement de l'Administration avec l'enseignement et le secteur privé et à faciliter l'accès à l'Internet large bande ou à des services publics numériques. Le tout pour augmenter la productivité.

*De notre envoyé spécial  
en Pologne  
François Pargny*

### CHIFFRES CLÉS

**Superficie** : 312 679 km<sup>2</sup>

**Population** : 38,533 millions d'habitants (au 1<sup>er</sup> janvier 2013)

**Produit intérieur brut (PIB)** : 391 milliards d'euros en 2013

**Croissance économique** : 1,6 % en 2013

**Inflation** : + 0,7 % (février 2014)

**Importations** : 154, 436 milliards d'euros en 2013

**Exportations** : 152, 134 milliards d'euros en 2013

Sources : Office des statistiques (GUS), GTA/GTIS (Douanes polonaises)

## « Il y a des opportunités intéressantes de rachats de sociétés polonaises dans des secteurs tels que l'automobile, l'aéronautique, les TIC, la logistique et la vente à distance »

*Un entretien avec Patrick Edery, directeur général de Partenaire Pologne*

### Présentez-nous votre cabinet ?

Depuis 1999, Partenaire Pologne se spécialise dans l'accompagnement des entreprises françaises en Pologne. Via notre Groupe, nous sommes aussi présents et actifs en Allemagne et dans les pays d'Europe de l'Est. Depuis 2011, notre activité est constituée essentiellement de prestations sur mesure et haut de gamme destinées aux dirigeants d'entreprises. Environ 60% de nos dossiers concernent des PME dynamiques réalisant un chiffre d'affaire compris entre 12 et 100 millions d'euros et 60% de mon temps de travail est consacré à des dirigeants d'entreprises entre 100 millions et 3 milliards d'euros de C.A.

Nous sélectionnons minutieusement les dossiers sur lesquels nous sommes en capacité d'intervenir et de procurer un avantage. Nous avons la chance de pouvoir choisir les dossiers auxquels nous croyons, et ce quelque soit la taille de l'entreprise. Pour simplifier, je dirais que nos grands clients nous permettent d'avoir des « coups de cœur » pour des sociétés qui ont un projet ou des solutions à fort potentiel.

### Quel type de prestations apportez-vous ?

Nous proposons une approche globale, allant de la réflexion stratégique jusqu'à sa mise en œuvre opérationnelle. L'objectif est d'accompagner le dirigeant dans sa réflexion et de l'appuyer pour la concrétiser sur nos mar-

chés. Pour ce faire nous avons internalisé une gamme complète de services individualisés : Etude & Enquête, Mise en Place de Parteneriats, Implantation & Acquisition. A l'heure actuelle, nous conseillons surtout dans le cadre du dernier service, car pour tirer pleinement profit des perspectives du marché polonais, l'idéal est de s'y implanter. L'acquisition d'une entreprise sur place en constitue une excellente option. Ainsi nous évaluons les synergies potentielles et nous approchons les propriétaires des sociétés ciblées afin de déterminer si ces dernières sont prêtes à céder tout ou partie de leur capital. Nous pilotons l'ensemble de l'opération et nous nous appuyons sur des conseils extérieurs de qualité pour tout ce qui a attrait à l'ingénierie financière.

### Quelle est votre valeur ajoutée ?

Elle réside dans la qualité et la diversité de notre équipe : ingénieurs Arts et Métiers & génie civil, diplômés d'écoles de commerce, juristes, Sciences-Po, logisticiens, ancien conseiller en fusions/acquisitions, commerciaux ou acheteurs du BTP et de l'industrie, seniors managers, anciens industriels parlant couramment différentes langues (allemand, français, polonais, slovaque, roumain, hongrois, russe, tchèque et bulgare). Cette équipe permet à nos clients de gagner du temps, de minimiser les risques et d'exporter ou de s'implanter avec succès.

### Quels sont les secteurs porteurs de l'économie polonaise ?

Deux secteurs phares, le transport ferroviaire et l'énergie, vont faire l'objet d'investissements substantiels au cours des années à venir. Près de 28 milliards d'euros

seront investis d'ici 2020 en vue de la modernisation du secteur énergétique. Alstom a signé un contrat dans ce secteur d'une valeur de 1,25 milliard d'euros.

D'autres secteurs sont également porteurs : automobile, aéronautique, technologies de l'information et de la communication (TIC), logistique, vente à distance et services. Nous avons beaucoup de demandes de rachats de sociétés polonaises dans ces créneaux.

Il faut noter que les acteurs internationaux du commerce électronique s'intéressent de très près à la Pologne. Le marché a progressé de 30% en valeur en 2012.

### Quels conseils donneriez-vous aux PME françaises intéressées par le marché polonais ?

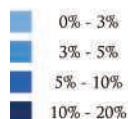
Il convient d'abord de rappeler que la Pologne a réalisé un formidable bond en avant depuis la chute du communisme. Elle a par ailleurs été le seul pays européen à n'avoir pas connu de récession depuis le début de la crise financière en 2008, et ce notamment grâce aux fonds européens et à la modernisation réussie de son outil industriel. Dans ces conditions, les affaires en Pologne vont extrêmement vite. Au risque d'être politiquement incorrect, l'impossibilité pour certaines entreprises françaises de prendre des décisions rapidement est incompréhensible pour nos interlocuteurs polonais. Ici, travailler, prendre des risques, se développer, faire des bénéfices, est normal et même encouragé. En Pologne, l'ambition est une qualité indispensable pour penser l'avenir dans un marché européen sans frontières et aujourd'hui plus compétitif que jamais.



D.R.

REPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES ENTREPRISES DU SECTEUR INDUSTRIEL

LEGENDE



Partenaire Pologne

ul. Mikołajska 26, 31-027 Kraków (Cracovie), Pologne

Tél.: +48 12 421 56 58 - Fax: +48 12 421 56 98

[www.partenairepologne.com](http://www.partenairepologne.com) - [partenaire4@partenairepologne.com](mailto:partenaire4@partenairepologne.com)

### Les 16 régions polonaises : évolution et niveau de développement



Les disparités régionales sont fortes. Seule voïvodie (région) parmi les 16 régions affichant un niveau de développement économique équivalent à la moyenne européenne, la Mazovie profite de l'attraction exercée par Varsovie, capitale du pays, ce qui se traduit aussi par l'élévation la plus forte du niveau de développement de cette région depuis l'entrée de la Pologne dans l'Union européenne en 2004. Sans Varsovie, la Mazovie peut

apparaître comme une zone aussi défavorisée que le reste de la partie orientale du pays, dite Pologne B (en blanc sur la carte), par opposition à la Pologne A, la plus riche globalement à l'ouest de la capitale, avec les pôles de Katowice, Wroclaw, Poznan et Gdansk. À noter que la Poméranie-Occidentale s'enrichit d'un terminal de gaz naturel liquéfié à Swinoujscie.

Amica Wronki S.A. est le plus grand fabricant polonais d'appareils de gros ménagers et l'une des entreprises polonaises les plus dynamiques. En 2013, le chiffre d'affaires de l'entreprise a atteint 1,5 milliards de zlotys. L'entreprise propose une offre commerciale étendue et diversifiée qui comprend les appareils ménagers autoportants: les cuisinières, les fours, la plaque, les équipements de réfrigération, les machines à laver, les lave-vaisselles, les hottes, les fours à micro-ondes et les appareils à encastrer qui deviennent de plus en plus populaires. Les produits de l'entreprise Amica répondent à toutes les normes et possèdent les certificats de qualité internationaux et polonais entre autres ISO 9001, ISO 14001, PN-N-18001. La société est cotée à la Bourse de Varsovie depuis 1997.



## La marque

Amica est un chef de file dans le marché des appareils de gros ménagers en Pologne et, actuellement, la marque polonaise la plus connue et la plus précieuse. Elle est l'une des marques les plus reconnaissables sur le marché polonais. Une notoriété spontanée de la marque est de 45% et une notoriété assistée près de 90% (selon TNS). Cela signifie que 9 sur 10 personnes interrogées au hasard connaissent et associent la marque Amica. La marque détient une part significative du chiffre d'affaires sur le marché intérieur. Au total, l'entreprise détient 16% des parts de marché polonais des appareils de gross ménagers (les données pour l'année 2013).

Les parts de marché, une évaluation élevée et la satisfaction des utilisateurs des produits démontrent la force de la marque. La fonctionnalité, la facilité d'utilisation et une conception intéressante créent un standard pour le marché. Les appareils Amica cuisinent, cuisent, refroidissent, lavent et nettoient dans des millions de foyers en Pologne et dans plus de 40 pays à travers le monde.

Amica est également la marque à laquelle les clients font la plus grande confiance et qu'ils choisissent volontairement, comme en témoignent les résultats de recherche des centres de recherche indépendants. La marque, pendant de nombreuses années consécutives, a reçu le prix The Most Trusted Brand, pour finalement recevoir, en 2013, le titre de Superbrand Created in Poland, en 2012 le prix Red Dot - The best of the best.

Les produits avec le logo Amica sont principalement destinés au marché polonais, mais ils sont également présents sur les autres marchés européens comme l'Allemagne, la République tchèque, la Slovaquie, la France, la Grande - Bretagne.

Dans son portfolio, la société possède également deux autres marques: Gram (les marchés scandinaves) et Hans (les marchés de l'Est ). Actuellement, au total, près de 70 % de la production est destinée aux marchés d'exportation.