



Groupe interparlementaire d'amitié
France-Pologne⁽¹⁾

La Pologne, un marché dynamique et ouvert

Actes du colloque du 23 mars 2018

Sous le haut patronage de
M. Gérard LARCHER, Président du Sénat

Palais du Luxembourg
Salle Clemenceau

(1) Membres du groupe interparlementaire d'amitié France-Pologne : M. Jean-Pierre LELEUX, Président, Mme Annie DELMONT-KOROPOULIS, Vice-présidente, M. Christophe-André FRASSA, Vice-président, M. Jean-Yves LECONTE, Vice-président, M. Ladislav PONIATOWSKI, Vice-président, Mme Maryvonne BLONDIN, Vice-présidente, M. François BONHOMME, Mme Céline BOULAY-ESPÉRONNIER, M. René DANESI, M. Ronan DANTEC, Mme Chantal DESEYNE, Mme Françoise FÉRAT, M. Rémi FÉRAUD, M. Jean-Marie MORISSET, M. Jackie PIERRE, Mme Frédérique PUISSAT, M. Alain RICHARD, M. Gilbert ROGER et Mme Patricia SCHILLINGER

N° GA 148 – Avril 2018

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
OUVERTURE	7
<i>Message de M. Gérard LARCHER, Président du Sénat, lu par M. Jean-Yves LECONTE, Vice-président du groupe interparlementaire d'amitié France-Pologne</i>	7
<i>M. Jerzy KWIECINSKI, Ministre des investissements et du développement en Pologne</i>	15
<i>M. Christophe LECOURTIER, Directeur général de Business France</i>	19
<i>M. Pierre LÉVY, Ambassadeur de France en Pologne</i>	23
TABLE RONDE 1 - LA SITUATION MACROÉCONOMIQUE ET LES SECTEURS PORTEURS	29
<i>M. Philippe GASSMANN, Chef du service économique régional Europe centrale et balte</i>	29
<i>M. Michel LODOLO, Directeur zone Europe centrale et orientale, Business France Pologne</i>	34
<i>M. Jean ROSSI, Président du Comité Pologne des conseillers du commerce extérieur de la France.</i>	35
TABLE RONDE 2 - S'IMPLANTER EN POLOGNE : LE CADRE JURIDIQUE, LE MARCHÉ DES FUSIONS & ACQUISITIONS	41
<i>M. Robert JĘDRZEJCZYK, Avocat, cabinet Robert</i>	41
<i>M. Adam ZOHRY, Chargé d'affaires Fusions & Acquisitions, Mazars</i>	44
TABLE RONDE 3 - INVESTISSEMENTS ET OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES	49
<i>M. Thierry DOUCERAIN, Président-directeur général, EDF Pologne (énergie).</i>	49
<i>M. Michaël BYSTRON, Directeur Pologne, Baud industries (industrie mécanique).</i>	52
<i>M. Philippe COUDIÈRE, Directeur général Pierre Fabre dermo-cosmétique Polska (santé, cosmétique).</i>	55
<i>M. Guillaume de COLONGES, Directeur exécutif, Carrefour Pologne (grande distribution)</i>	57
TABLE RONDE 4 - L'ACCÈS AU MARCHÉ, LE CONSOMMATEUR, LE MARKETING	63
<i>Mme Anne MAGRÉ, Directrice générale Leclerc Pologne (grande distribution)</i>	63
<i>M. Mateusz MOTYCZYNSKI, Directeur général Pologne, Lilou (marketing consommateur).</i>	67
<i>M. Timothée ALSPEKTOR, Manager régional Europe, Via Direct.</i>	70
<i>M. Bruno DUTHOIT, Adjoint du directeur exécutif, Orange Europe centrale (consommateur connecté)</i>	72
TABLE RONDE 5 - LE FINANCEMENT DES PROJETS ET DES EXPORTATIONS	77
<i>M. David JULLIARD, Directeur division corporate client, Crédit agricole</i>	77
<i>M. Damien MARC, Président, JPB Système</i>	80
<i>Mme Isaure de CROMIÈRES, responsable de la zone Europe - Russie, Bpifrance Pologne</i>	82
ANNEXE	87





*M. Jerzy KWIECINSKI,
Ministre des investissements et du développement de Pologne*



*M. Jean-Yves LECONTE,
Vice-président du groupe interparlementaire d'amitié France-Pologne*



De gauche à droite : MM. Christophe LECOURTIER, Directeur général de Business France, Jean-Yves LECONTE, Vice-président du groupe interparlementaire d'amitié France-Pologne, Jerzy KWIECINSKI, Ministre des investissements et du développement de Pologne, et Tomasz MLYNARSKI, Ambassadeur de la République de Pologne en France



Salle Clemenceau

OUVERTURE

**Message de M. Gérard LARCHER,
Président du Sénat**

lu par M. Jean-Yves LECONTE,
Sénateur représentant les Français établis hors de France,
Vice-président du groupe interparlementaire d'amitié France-Pologne

Monsieur le Ministre,
Monsieur l'Ambassadeur,
Monsieur le Directeur général,
Messieurs et Messieurs,

Le Sénat se félicite d'accueillir aujourd'hui, en partenariat avec Business France, ce colloque économique consacré à la Pologne.

Je tiens d'abord à saluer la qualité des intervenants et à remercier tout particulièrement M. Jerzy Kwiecinski, ministre des investissements et du développement de la République de Pologne, pour sa présence.

Mes remerciements s'adressent aussi à notre partenaire Business France, qui œuvre en faveur du rapprochement entre le monde des entreprises et celui des responsables politiques, diplomatiques ou institutionnels, et à notre ambassadeur à Varsovie, M. Pierre Lévy, pour la qualité de son action au service des relations franco-polonaises.

Je regrette beaucoup de ne pas être présent parmi vous aujourd'hui, étant actuellement en déplacement officiel à Berlin, à l'invitation du Président du Bundesrat allemand.

Je remercie le vice-président du groupe d'amitié France-Pologne du Sénat, mon collègue Jean-Yves Leconte, qui connaît très bien la Pologne, de représenter notre assemblée.

Je regrette d'autant plus mon absence que ce colloque intervient quelques semaines après la visite officielle que j'ai effectuée à Varsovie, du 13 au 15 février, à l'invitation du Maréchal du Sénat de Pologne, avec une délégation de sénateurs de différentes sensibilités.

Au cours de cette visite, nous avons eu des entretiens avec les plus hautes autorités polonaises : le Président de la République, le Premier ministre, le Maréchal de la Diète, le Maréchal du Sénat, le président du Parti Droit et Justice, sans oublier les représentants de l'opposition. J'ai également eu l'honneur de prononcer une allocution devant le Sénat de Pologne lors d'une séance plénière.

À l'initiative de notre ambassadeur, Pierre Lévy, nous avons eu, au cours d'un dîner débat, un échange très riche avec les représentants des principales entreprises françaises présentes en Pologne.

Lors de cet échange, j'ai été particulièrement frappé par leur optimisme – ce qui est assez rare pour être souligné.

Quels sont les principaux enseignements que je retire de ce déplacement ?

Au-delà des liens anciens d'amitié, illustrés par Frédéric Chopin ou Marie Curie, la Pologne représente aujourd'hui un partenaire important de la France en Europe.

Avec une situation géographique centrale et un vaste marché de 40 millions d'habitants, une croissance économique de l'ordre de 4 % par an et une main-d'œuvre de grande qualité, la Pologne est ainsi l'un de nos principaux partenaires économiques en Europe.

Environ 1 300 entreprises françaises sont implantées, employant plus de 200 000 travailleurs polonais, notamment dans les secteurs des télécommunications, de l'énergie, de la banque et de la distribution.

Dans de nombreux domaines, comme l'énergie, les transports ou l'armement, il existe de nombreuses opportunités pour renforcer encore nos relations, notamment la présence des PME.

Au niveau politique, il me paraît très important, dans le contexte du Brexit, de préserver l'unité des Vingt-Sept et d'éviter l'apparition de nouveaux clivages sur notre continent, entre le Nord et le Sud ou entre l'Est et l'Ouest.

La France et la Pologne sont, avec l'Allemagne, des partenaires stratégiques au sein de l'Alliance atlantique et de l'Union européenne.

Sur de nombreux sujets, comme le défi migratoire, l'agriculture ou les questions de sécurité et de défense, nous avons des intérêts communs.

Il nous faut enfin dissiper certains malentendus, qui affectent l'image de la Pologne et nuisent à nos relations. Je pense notamment à la réforme de la justice ou à la loi qui a fait polémique sur les camps d'extermination.

Lors de mes différents entretiens, j'ai incité mes interlocuteurs à engager un dialogue étroit avec toutes les parties - opposition, Commission européenne, pays partenaires - afin de lever les incompréhensions réciproques.

En effet, je pense que, sans se substituer à l'exécutif, la diplomatie parlementaire peut jouer un rôle important de facilitateur pour rapprocher les points de vue, renforcer le dialogue et les échanges.

Avec le Maréchal du Sénat de Pologne et le Président du Bundesrat allemand, nous menons ainsi une concertation étroite dans le cadre du Triangle de Weimar, avec des rencontres et des échanges réguliers, et ce sera le cas lors de la réunion des présidents des Parlements de l'Union européenne à Tallinn, en avril prochain.

Je tiens aussi à saluer l'action du groupe interparlementaire d'amitié France-Pologne du Sénat, présidé par notre collègue Jean-Pierre Leleux, en faveur du renforcement de nos relations.

Comme le disait le Général de Gaulle, lors de sa visite à Varsovie, en 1967 : « *Polonais et Français, nous nous ressemblons tant et tant ! C'est vrai pour l'économie, la culture, la science. C'est vrai aussi pour la politique. (...) Le succès ou le malheur de l'un a toujours été lié au succès ou au malheur de l'autre* ».

Je vous souhaite donc de fructueux travaux en formant le vœu que ce colloque permette de renforcer les relations franco-polonaises.

M. Jean-Yves LECONTE,
Vice-président du groupe interparlementaire d'amitié France-Pologne

Monsieur le Ministre,
Mesdames et Messieurs,

C'est avec un grand plaisir que j'accueille ce colloque sur les promesses de l'économie polonaise et sur ses réussites.

Ce pays m'a accueilli entre 1990 et mon élection au Sénat, et j'ai été témoin, tout au long de ces années, de son évolution et des progrès de son économie.

Aujourd'hui, ce sont plus de 8 milliards d'exportations françaises vers la Pologne et 9 milliards d'importations depuis la Pologne qui constituent nos échanges commerciaux.

La Pologne est en effet le dixième client français et le onzième fournisseur de la France. C'est dire l'importance des mouvements commerciaux entre nos deux pays, même si ces chiffres sont toujours sujets à caution compte tenu des mouvements secondaires qui peuvent avoir lieu dans l'Union européenne.

Il faut aussi y ajouter les investissements français qui, depuis les années 1990, structurent, dans l'industrie, l'énergie, les télécommunications, la grande distribution, la croissance et l'évolution de la Pologne. Je pense aussi aux belles perspectives dans le domaine de la transition énergétique, de la mobilité ou du militaire qui, aujourd'hui, s'offrent à ceux qui s'intéressent à ce marché.

Bien entendu, au cours des dernières années, des incompréhensions se sont fait jour. Je pense à la polémique sur les travailleurs détachés, alors que 400 000 de nos propres ressortissants travaillent dans l'Union européenne. Beaucoup des marchés que nos grandes entreprises remportent même en France sont obtenus grâce aux compétences des travailleurs détachés polonais. Il faut donc arriver à faire évoluer ces échanges et ces réactions quelque peu populistes pour arriver ensemble à les dépasser.

Par ailleurs, le dossier lié à l'hélicoptère Caracal a également marqué un certain nombre d'acteurs de nos deux pays.

Enfin, les différences d'appréciation sur l'avenir de l'Europe et les inquiétudes face à l'évolution de l'État de droit en Pologne ont énormément brouillé nos relations.

Certains s'interrogent de ce fait sur le sens de l'élargissement, sur l'existence d'une communauté de destin entre nos deux pays, et sur les erreurs que nous avons commises depuis 2004 en accueillant dix pays dans l'Union européenne. Du jour au lendemain, nous avons fait comme si nous étions tous identiques, ceux qui avaient vécu 50 ans avec le traité de Rome comme ceux qui venaient juste de négocier difficilement pour entrer dans l'Union européenne.

Ceux qui ont vécu en Pologne ces quinze ou vingt dernières années ne doutent absolument pas de la réussite que représente l'élargissement pour l'Europe et pour la Pologne. Il faut répéter et expliquer pourquoi ceci reste encore aujourd'hui une réussite. L'économie est indispensable dans nos relations.

S'il existe un pays qui, dans les années 1980, a accompagné les mouvements et la volonté du peuple polonais, c'est bien la société civile française, qui s'est mobilisée autour du mouvement *Solidarność* en France.

Probablement y a-t-il eu, au cours des années 1990, un certain nombre de désillusions de la France, alors que les années 1980 avaient démontré notre proximité. La France a par ailleurs fait preuve d'une certaine timidité s'agissant de l'élargissement de l'Union européenne à la Pologne. Ce débat revient aujourd'hui.

La croissance de l'économie polonaise étant allée plus vite que la politique, les responsables politiques français ont évolué à propos de l'élargissement. C'est dire combien le rôle de l'économie est important en politique. Dans les années 1990, c'est la croissance de la Pologne et l'intérêt qu'elle a alors marqué pour les entreprises françaises qui s'étaient investies dans ce pays qui ont permis à la France de surmonter sa tiédeur face à l'élargissement.

Quelles que soient les difficultés, les liens familiaux et personnels entre la société française et la société polonaise dépasseront toujours toutes les disputes gouvernementales. C'est aussi pour notre relation économique une garantie de stabilité.

C'est le message que je voulais vous adresser, au début de cette matinée de travail, à propos des perspectives que l'économie polonaise offre aux entreprises françaises.

Je veux aussi, en tant que quasi-membre fondateur de la chambre de commerce et d'industrie franco-polonaise, témoigner que pour ceux qui arrivent en Pologne, cette chambre de commerce participe à la mutualisation des expériences et à l'accompagnement de ceux qui sont implantés en Pologne.

J'en salue tous les membres du conseil d'administration, ainsi que sa directrice générale. Merci pour votre engagement dans le cadre de nos relations bilatérales. Elles en ont aujourd'hui besoin pour surmonter les incompréhensions et parfois les désaccords qui peuvent exister entre la France et la Pologne. C'est en particulier grâce au renforcement des liens économiques et commerciaux que nous pourrions dépasser un certain nombre d'incompréhensions et de timidités politiques.

L'élargissement a été une telle réussite qu'il mérite de se poursuivre avec une étape supplémentaire, afin de faire en sorte que la Pologne et la France parviennent à surmonter leurs incompréhensions, face aux promesses d'une Europe plus forte et plus mobile.

**M. Jerzy KWIECINSKI,
Ministre des investissements et du développement de Pologne**

Messieurs les Sénateurs,
Messieurs les Ambassadeurs,
Mesdames et Messieurs,

Il y a cent ans, la Pologne retrouvait sa liberté, après 123 ans d'occupation.

Durant cette période, nous avons vécu une histoire commune. Beaucoup de soldats français étaient aux côtés des soldats polonais. Les noms de certains généraux, comme Zajaczek ou Poniatowski, se trouvent gravés sur l'Arc de Triomphe.

Nous ne l'oublions pas, et ces faits ont marqué l'histoire de l'amitié franco-polonaise.

Beaucoup de Polonais ont séjourné en France-Frédéric Chopin, Adam Mickiewicz, notre célèbre poète.

Charles de Gaulle a séjourné quant à lui en Pologne en 1920, année au cours de laquelle les Polonais ont repoussé les Russes qui se dirigeaient vers l'ouest.

Dans les années 1980, les Polonais persécutés dans leur pays ont été très bien accueillis en France.

Dans les années 1990, nous avons reçu le soutien de la France au moment de l'entrée de la Pologne dans l'Union européenne et dans le pacte Atlantique.

C'est à cette époque qu'est née l'idée du Triangle de Weimar, qui nous a permis de discuter avec la France et l'Allemagne des sujets concernant l'Europe.

Depuis 2004, la Pologne est membre de l'Union européenne, et nous essayons de participer activement à la construction européenne.

Les relations économiques sont très importantes, et je vous remercie de m'avoir donné la possibilité de participer à ce colloque.

Je voudrais également dire quelques mots à propos de l'économie polonaise, que tout le monde ne connaît peut-être pas.

La Pologne est le pays qui se développe le plus en Europe parmi les grandes économies. La croissance économique a été l'année dernière de 4,6 %, avec 5 % aux troisième et quatrième trimestres.

Notre économie est très dynamique grâce à la consommation, à l'exportation et aux investissements.

La société polonaise accorde une grande confiance au gouvernement actuel. Les Polonais, pour la première fois depuis les années 1990, sont très heureux de leur situation économique, de leur pouvoir d'achat. Ils sont très optimistes quant à leur avenir. Je ne vois rien qui puisse changer cet état d'esprit ni cette image.

Les Polonais achètent des produits polonais et français. Les importations ont même dépassé les exportations. Les investissements ont fait un bond de 11 % l'année dernière, et nous attendons le même chiffre cette année.

L'exportation a augmenté de 10 % en 2017, et la consommation croît tous les mois. L'année dernière, elle a progressé de 6 % à 8 % suivant les mois. C'est la preuve que la croissance de l'économie polonaise est deux fois plus rapide que celle de l'économie européenne.

Nous sommes ravis que l'économie française redémarre, même si elle est encore un peu loin de la moyenne européenne. Nous devons en profiter. L'année dernière, le chiffre du commerce a dépassé le seuil de 400 milliards d'euros. L'exportation a également dépassé les 200 milliards d'euros. Cela a constitué un moment charnière pour l'économie polonaise.

Nous commençons à être spécialisés dans certains domaines, comme l'électroménager : une machine à laver sur deux est fabriquée en Pologne. Nous fabriquons également des pièces pour l'aviation. Les produits que nous vendons le plus sont les meubles et l'automobile. Dans le secteur du meuble, nous sommes le quatrième producteur après les États-Unis, l'Italie et la Chine.

Nous ne vendons pas toujours sous nos propres marques, mais nos produits sont de la même qualité et même parfois de meilleure qualité que ceux qui sont vendus sous d'autres marques.

Nous sommes également présents sur le marché des produits cosmétiques. Ils ne sont peut-être pas aussi connus que les produits français, mais les produits de beauté polonais se vendent bien dans le monde, comme ceux de la société Inglot.

Nous sommes également présents dans le secteur des nouvelles technologies, avec la société CD Projekt. C'est une des vingt sociétés mondiales parmi les mieux notées.

Nous sommes de mieux en mieux perçus par les investisseurs étrangers, les économistes et par la Banque mondiale. Nous sommes à la 27^e place sur 40, devant les Pays-Bas, la Suisse ou le Japon.

Selon la Banque mondiale, il n'existe que deux pays qui soient passés du stade de pays moyennement développé à celui de pays développé en moins de quinze ans, la Corée du Sud et la Pologne, même si ce ne sont pas les mêmes modèles économiques.

Nous notons également de très bons résultats en matière d'investissements étrangers, à hauteur de 30 milliards d'euros l'année dernière. La Pologne a créé 86 000 nouveaux emplois dans des entreprises comme Volkswagen ou Rolls-Royce.

Nous sommes également très intéressés par les technologies nouvelles et disposons par exemple d'un campus Google.

Quelques mots concernant les relations franco-polonaises. La France est un partenaire stratégique pour la Pologne. Les sociétés françaises sont présentes dans quasiment tous les secteurs. Intermarché, Leroy Merlin, etc., sont des marques très connues des consommateurs polonais.

Du point de vue de l'exportation, la France représente notre quatrième marché et le cinquième du point de vue de l'importation.

Les échanges franco-polonais atteignent environ 20 milliards d'euros, soit 5 % du total.

Cette croissance s'avère plus dynamique d'année en année. Tous les ans, nous nous rendons compte qu'il existe encore du potentiel.

Nous sommes très heureux du fait que les sociétés polonaises commencent à investir également sur le marché français. Ce n'est pas toujours facile. Ainsi, les autobus de la société polonaise Solaris parcourent les rues de Strasbourg et sont présents à la Réunion. La société Oknoplast vend des fenêtres, et nous exportons également des escargots polonais vers la France.

La Pologne compte beaucoup d'investisseurs français dans la distribution, le commerce, la construction, la production industrielle et manufacturière, ainsi que dans les services financiers et les assurances. Le Crédit agricole, la Société générale, la BNP sont très connus en Pologne.

Les marques alimentaires sont également bien connues des Polonais. Nos enfants utilisent ainsi le terme « Danone » pour désigner les yaourts.

Des sociétés françaises comme Orange ou Alcatel sont également présentes dans le secteur des télécommunications, où les investissements sont importants.

S'agissant des relations franco-polonaises, le Gouvernement Morawiecki a adopté une nouvelle stratégie de développement responsable qui a produit des résultats économiques et financiers conséquents.

Il y a deux ans, certains économistes prévoyaient une grave crise en Europe, mais la situation est tout à fait inverse. Nous avons les résultats économiques les meilleurs de toute l'histoire de la Pologne.

Nous ne le cachons pas : nous ne désirons pas seulement rattraper la moyenne des pays européens, nous souhaitons la dépasser. Nous avons beaucoup de travail devant nous. Nous nous ouvrons aux investissements étrangers. Nous comptons beaucoup pour ce faire sur les nouvelles technologies.

Nous voulons que les sociétés polonaises exportent non seulement vers le continent européen, mais également vers d'autres marchés. Selon moi, les sociétés françaises et polonaises ont beaucoup de choses à accomplir ensemble sur ces marchés.

Nous allons construire en Pologne beaucoup de nouveaux bâtiments et d'habitations. Le gouvernement a préparé un programme pour l'habitat appelé « Famille 500 plus », qui va certainement dynamiser le secteur de la construction.

Nous développons également les réseaux de transport. Nous essayons de combler les lacunes qui existent dans les transports polonais. Nous avons dans ce domaine un besoin d'investissements d'environ 140 milliards d'euros. Nos institutions financières peuvent soutenir ces projets.

Je suis ravi de ce colloque. J'incite les sociétés françaises à coopérer avec les sociétés polonaises, et je vous invite en Pologne. Je voudrais que la société polonaise et la société française puissent regarder l'avenir ensemble et construire une Europe solide et forte.

**M. Christophe LECOURTIER,
Directeur général de Business France**

Monsieur le Président,
Monsieur le Ministre,
Messieurs les Parlementaires,
Messieurs les Ambassadeurs,
Mesdames et Messieurs,

C'est un réel plaisir d'être ici en tant que directeur général de Business France, au cœur du Sénat, pour échanger sur un grand pays, la Pologne, qui est aussi pour nous un grand marché et un partenaire important.

Votre présence ici, si nombreux, témoigne s'il en était besoin de l'intensité de nos relations économiques et historiques, ainsi que vient de le rappeler avec beaucoup d'éloquence le ministre des investissements de Pologne.

Aujourd'hui, en France, après une décennie qui a eu le mérite de nous convaincre qu'il fallait engager les réformes nécessaires, nous profitons d'un nouveau contexte. Confiance et croissance sont de retour. C'est un carré magique dont je pense que nous devons profiter : croissance dans le monde et *a fortiori* en France, confiance rétablie des pays voisins dans la France, ainsi que des Français dans leur pays.

C'est le double effet d'un contexte économique global couplé à la dynamique des réformes engagées par le Président de la République et son Gouvernement.

Dans ce contexte, je n'ai aucun doute que notre pays est en situation d'accroître sa performance en termes d'échanges commerciaux et de mobiliser plus d'exportateurs, tout en réalisant davantage d'exportations.

Cela signifie également que les investisseurs étrangers ont vocation à venir plus nombreux en France. Dès la semaine prochaine, nous publierons des chiffres assez détonants sur la dynamique des investissements étrangers en France dans les derniers mois de l'année 2017.

Business France est engagé autour de ces deux objectifs : plus d'exportations, plus d'investissements étrangers, qui sont au cœur de notre mission et qui constituent notre raison d'être.

À la demande du Gouvernement, j'ai engagé avec tous les partenaires, publics et privés, la construction d'un *team* France Export au service des ambitions que le Premier ministre a dévoilées il y a environ trois semaines, en présence d'une grande partie du Gouvernement, et que nous mettons maintenant en œuvre à marche forcée.

Cette *team* France repose sur une formule clé : simplicité - déploiement dans chaque région d'un guichet unique -, proximité - nous irons à la rencontre des entreprises -, et efficacité - offrir à chacune d'entre elle un service adapté à ses besoins.

Dès cette année, nous comptons mobiliser davantage d'exportateurs grâce à ce dispositif beaucoup plus ambitieux.

Ma conviction est que l'augmentation de nos échanges commerciaux se fera d'abord sur des pays prioritaires. La Pologne en fait partie. Nous avons dans ce grand pays des ambitions précises pour nos entreprises.

Le secteur de la transformation agroalimentaire est devenu un pilier de la croissance et du PIB polonais. Cela tombe bien, car en face des besoins du pays, l'offre française en matière d'équipements, qui reste une des premières en Europe, correspond parfaitement aux attentes de la filière. Nous devons faire beaucoup plus dans le domaine agroalimentaire.

L'industrie est elle aussi un secteur très important en Pologne, souvent comparée à l'atelier de l'Europe. Dans ce pays, le développement de l'industrie du futur commence à s'affirmer, notamment au travers de la numérisation de l'usine et particulièrement dans l'industrie automobile. Là encore, la complémentarité avec nos industriels est évidente.

Nous avons eu hier toute une journée de travail avec la plateforme automobile française, présidée par Luc Chatel, et serons, ainsi que les Polonais, à Hanovre dans un mois pour présenter la vitrine de la *french fab*, l'industrie du futur, en particulier dans le secteur automobile.

Enfin, sur la question de l'empreinte environnementale, les collaborations franco-polonaises ont, elles aussi, selon notre point de vue, un très bel avenir. L'offre de nos entreprises, qu'il s'agisse de la thématique de la ville durable ou des énergies vertes, répond, je crois, à une volonté politique et économique explicite des autorités polonaises de faire davantage, comme l'illustre une loi récente en Pologne sur l'électromobilité assortie de financements significatifs.

Il y a beaucoup à faire en Pologne, d'autant que notre part de marché est de 4 %, contre 28 % pour l'Allemagne. On peut dire qu'elle ne reflète pas le potentiel du marché où l'offre de nos entreprises est large, diversifiée et innovante.

Pour accompagner davantage d'entreprises françaises en Pologne, Business France s'est fixé un certain nombre d'objectifs.

Premièrement, il s'agit de nouer des partenariats avec les industriels polonais et français pour mieux connaître leurs besoins, mieux identifier leur cahier des charges en vue de leur soumettre les solutions françaises qui correspondent à leurs attentes. On peut cibler par exemple les constructeurs automobiles ou les groupes énergétiques...

Deuxièmement, il convient de mieux faire connaître l'offre et le savoir-faire français au travers de colloques, de rencontres B2B avec les acteurs locaux, par exemple sur la ville durable, sur la cybersécurité, sur l'e-commerce, sur la cardiologie, qui sont autant de grands atouts de l'offre française.

Troisièmement, il est nécessaire de développer encore davantage nos contacts, en réseaux, autour de thématiques. Je citerai l'exemple de l'excellente collaboration dans la filière bio, qui s'appuie sur le savoir-faire et les réseaux de Carrefour ou de Leclerc, présents ce matin.

Quatrièmement, il faut proposer des produits français en recourant à de nouveaux modes de commercialisation et de mise en contact comme les *market places*, notamment dans les vins et dans les cosmétiques, avec à la clé un suivi et une visite d'acheteurs polonais en France. J'étais en début de semaine en Allemagne, à Düsseldorf, pour le lancement du plus grand salon mondial du vin, où les entreprises étaient au nombre de 1 500. Business France a lancé à cette occasion la première *market place* B2B virtuelle dédiée aux vins et spiritueux, qui permettra notamment aux acheteurs polonais déjà connectés à cette plateforme, au-delà du salon Prowein qui devait se terminer aujourd'hui, d'accéder aux fournisseurs et aux produits référencés.

Enfin, nous souhaitons développer un suivi individuel et personnalisé pour toutes les sociétés sur le marché polonais, marché proche, qui fait partie de l'Union européenne. Il n'en reste pas moins que c'est dans la durée qu'on arrive à s'enraciner et à développer des *success stories*.

Si la mission de Business France est d'abord l'exportation, nous sommes aussi responsables de la promotion de l'attractivité de notre territoire national. C'est l'occasion de rappeler à nos amis polonais que la France est un pays de plus en plus ouvert aux investisseurs étrangers. Nous sommes dans le top trois européen, et j'ai bon espoir que nous soyons dans le top deux, voire dans quelques années la première destination pour les investissements étrangers en Europe. Les mesures prises par le Gouvernement français vont évidemment dans le sens de l'amélioration de la compétitivité, qu'il s'agisse de la réforme fiscale, de celle du code du travail, du numérique, ou de beaucoup d'autres.

Au mois de janvier, le Président de la République, Emmanuel Macron, a réuni plus de 140 dirigeants d'entreprises étrangères, dont certaines polonaises, à Versailles lors du Sommet *Choose France*, que Business France a organisé pour démontrer que la France est en mouvement.

J'ai ainsi pu échanger avec le Président de Comarch, le professeur Janusz Filipiak. Cette belle entreprise polonaise a choisi la France pour investir dans un projet à forte valeur ajoutée, et je m'en félicite. Je sais que beaucoup d'autres viendront après elle.

Il existe un immense horizon de coopération à développer entre nos deux pays, et ce colloque est à la fois l'occasion d'en exprimer la volonté et d'en identifier les leviers. Les débats de cette matinée, j'en suis sûr, y contribueront.

Je souhaite donc que les nombreux contacts qui se noueront au Sénat puissent déboucher sur un grand nombre de partenariats fructueux s'inscrivant dans la durée. Business France est très fier d'y contribuer et de participer aujourd'hui avec vous à ce très grand rendez-vous entre la France et la Pologne.

Je vous remercie de votre attention.

**M. Pierre LÉVY,
Ambassadeur de France en Pologne**

Monsieur le Président,
Monsieur le Ministre,
Monsieur le Directeur général,
Mesdames et Messieurs,

Je remercie le Sénat de nous accueillir et Business France d'avoir organisé ce colloque, auquel M. Kwiecinski nous fait l'honneur de participer.

Je suis heureux de reconnaître, dans cette assistance si nombreuse, beaucoup d'acteurs de la communauté d'affaires française avec lesquels nous travaillons au quotidien.

Je ne suis pas surpris par cette affluence, tant la Pologne suscite de l'intérêt et des interrogations. Cela a été dit, les liens entre nos deux pays sont anciens, intimes, très denses économiquement. Ils s'inscrivent dans un avenir européen commun, et les enjeux franco-polonais ont une portée bien au-delà des seuls intérêts bilatéraux.

J'ai eu l'honneur d'accueillir le Président Larcher à Varsovie. Sa visite a été très réussie.

Je voudrais vous présenter une photographie de la situation actuelle de la Pologne, avant de tracer les perspectives de notre relation et de notre place dans l'Union européenne.

Premier constat : l'essor de la Pologne est une des grandes réussites européennes depuis la chute du mur de Berlin. La double adhésion à l'OTAN et à l'Union européenne lui a apporté paix et prospérité comme jamais dans son histoire tourmentée, et cette intégration euro-atlantique lui a permis d'accomplir un chemin impressionnant. Je peux en témoigner personnellement avec fierté pour y avoir contribué dans mes différentes fonctions au Quai d'Orsay dès le début des années 1990. Je ne puis m'empêcher de dire que je fais partie de la promotion « Solidarité » de l'ENA. Cela signifiait quelque chose à l'époque.

Le chemin est effectivement impressionnant : le PIB polonais a plus que doublé au cours de ces 25 dernières années, élevant le niveau de vie de la population dans des proportions comparables.

La Pologne et l'Ukraine partageaient le même niveau en 1990. Regardez maintenant où en est chacun des deux pays.

Les performances économiques de la Pologne sont excellentes cette année. Je n'en dirai pas plus. Philippe Gassmann vous en parlera.

Deuxième remarque : le pays connaît un nouveau cycle politique. La victoire du parti Droit et justice a marqué une profonde rupture après huit ans d'un gouvernement dirigé par la Plateforme civique. Le pouvoir est engagé dans un processus de transformation du pays, avec une dimension identitaire et sociale marquée. Il est aujourd'hui, après le remaniement ministériel qui a vu l'arrivée fin décembre de M. Morawiecki au poste de Premier ministre, dans une deuxième phase de son action, avec beaucoup de continuité en matière économique et sociale.

La nouveauté tient sans doute au ton adopté vis-à-vis de Bruxelles. Le gouvernement a en ligne de mire une séquence électorale chargée avec, à l'automne de cette année, des élections locales et régionales, à l'automne 2019 des élections parlementaires et, au printemps 2020, les élections présidentielles.

Il aborde ces échéances en position favorable, même si certaines réformes ou initiatives suscitent des débats, d'abord dans la société polonaise, mais aussi à l'étranger.

Troisièmement, la Pologne est un acteur européen important. Je rappellerai quelques données de base. D'un point de vue institutionnel, elle dispose au Conseil des ministres de 27 voix - nous en avons 29 -, et de 51 députés au Parlement européen. C'est un Polonais qui préside le Conseil européen. Il s'agit d'un des postes les plus éminents dans les institutions européennes.

La Pologne est active dans un certain nombre de formats. Je pense en particulier au groupe de Visegrád. Elle constitue avec nous et l'Allemagne le Triangle de Weimar, qui se réunit à différents niveaux. La Pologne siège aussi depuis le début de l'année au Conseil de sécurité pour deux ans. La France et la Pologne se retrouvent donc ensemble pour maintenir la paix et la sécurité internationale.

J'en viens aux perspectives.

Tout d'abord - c'est une évidence, mais je crois qu'il faut rappeler tant c'est fondamental -, notre avenir commun est largement déterminé par les évolutions de l'Union européenne. Sur le plan économique, l'Union européenne sort de la crise, et le moment est sans doute favorable pour aller de l'avant.

Certains parlent de refondation, de relance, de réforme. Quels que soient les termes, il faut profiter de cette embellie européenne pour avancer et non plus agir comme nous avons dû malheureusement le faire dans le passé - non sans un certain succès - sous la pression des crises.

La perspective est claire : une nouvelle séquence européenne s'amorce après les élections françaises et la formation du gouvernement allemand. La chancelière Angela Merkel était à Paris le 16 mars, puis à Varsovie le 19 mars. Nous voulons une Union européenne qui soit un espace de croissance, combinant compétitivité et cohésion sociale, un espace de sécurité, fondé sur des valeurs communes.

Dans son discours de la Sorbonne, le Président Macron a mis nos idées sur la table. Ce processus est naturellement ouvert à la Pologne, comme il l'est à tous. Ce grand partenaire a vocation à être au cœur du jeu et non dans la périphérie. À lui de déterminer comment il entend se positionner dans ce mouvement.

Tout est proposé, rien n'est imposé. Nous ne forcerons pas la Pologne à adhérer à la zone euro, mais il faut pouvoir progresser, notamment en renforçant la zone euro, ce qui est dans l'intérêt de tous, en répondant également aux préventions, aux interrogations, aux inquiétudes polonaises. Nous sommes attachés à l'unité de l'Union européenne.

La France est également active en matière de défense et de sécurité, à juste titre si importantes pour Varsovie. Elle était déjà la première puissance militaire dans l'Union européenne à détenir un modèle d'armée complet, et ce sera davantage le cas encore après le départ du Royaume-Uni. Elle est engagée pour la sécurité des Européens à l'est - avec, je le souligne une politique claire vis-à-vis de la Russie - comme au sud. Elle est aussi attentive à la bonne articulation entre l'Union européenne et l'OTAN, et son industrie de défense est performante.

Très concrètement, la séquence concernant le Brexit et le cadre financier pluriannuel 2021-27 est marquée par des négociations très lourdes. La politique agricole commune (PAC) et les fonds structurels seront en jeu. Ces enjeux seront des épreuves de vérité pour les Européens, et leur issue façonnera durablement l'Union européenne future.

Je mentionne aussi la poursuite de la lutte contre le dérèglement climatique. La COP24 se tiendra en décembre prochain à Katowice. Je suis convaincu qu'il y a là une grande occasion d'avancer et une chance pour la Pologne de jouer un rôle de premier plan.

Je voyage beaucoup dans le pays et je suis à chaque fois frappé par la grande mobilisation des élus et des responsables locaux. La meilleure preuve en est la cinquième édition de notre concours Eco-Miasto, destiné à récompenser les initiatives exemplaires dans ce domaine, qui connaît un grand succès. Je remercie une nouvelle fois les entreprises qui nous soutiennent, présentes ce matin. 63 villes ont participé à ce concours l'année dernière, contre 29 l'année précédente.

Cela traduit bien une prise de conscience que la transition écologique est dans notre intérêt bien compris, et non le produit d'un pur idéalisme. Les Polonais, comme les Français, veulent tout simplement mieux vivre. Le développement de l'efficacité énergétique, du nucléaire et des énergies renouvelables contribuera à la modernisation de nos économies et de nos modes de vie.

Il faut aussi y voir une amélioration de la sécurité énergétique, sujet à juste titre très important pour la Pologne, ainsi que pour la France. Il y a dans ce domaine beaucoup d'opportunités d'affaires.

La France et la Pologne ont des responsabilités majeures : notre pays est engagé dans un vigoureux processus de réforme, son attractivité est renforcée. Ces évolutions positives auront, j'en suis certain, des effets sur le développement de la relation avec la Pologne dans tous les domaines.

Je serai bref concernant l'économie, dont vous parlerez toute la matinée. Je soulignerai simplement que nos entreprises ont tous les atouts pour contribuer à la poursuite du développement du pays selon le plan Morawiecki, en particulier en matière d'innovations et de recherche. Je pense aussi à d'autres domaines très importants, comme la constitution d'universités européennes, le développement de la mobilité des enseignants, des chercheurs et des étudiants.

Dans un contexte aussi exigeant, le dialogue bilatéral est essentiel. Je ne reviens pas sur les turbulences du passé, que nous connaissons. Aujourd'hui, nous travaillons ensemble à remettre de la substance dans notre relation. Notre histoire si intime, nos intérêts si liés sont autant de forces de rappel.

Le Président de la République, depuis son élection, a multiplié les contacts avec le Président Duda et le Premier ministre Morawiecki. Il en est de même au niveau ministériel. Votre présence aujourd'hui, Monsieur le Ministre, en témoigne.

L'objectif est de renforcer nos convergences, notamment sur le budget européen, le numérique, l'énergie et le climat. La concertation est étroite sur toutes les grandes crises internationales.

Nous cherchons aussi à surmonter les divergences ou à les assumer. Je pense notamment à la modernisation du régime du travail détaché, à la concertation en cours sur la question du transport routier.

La question de l'État de droit, évoquée précédemment, ne constitue pas, je le souligne, un différend bilatéral : le Président de la République, tout en reconnaissant le droit de la Pologne à réformer son système judiciaire, s'est exprimé clairement en faveur d'une issue conforme aux dispositions européennes et de la poursuite du dialogue de Varsovie avec la Commission européenne. Il est de l'intérêt de tous que les discussions en cours aboutissent.

À cet égard, je voudrais souligner un point qui me semble extrêmement important : il faut être conscient que le respect des valeurs européennes n'est pas une question abstraite. Il a une portée très concrète sur l'attractivité du pays, l'environnement des affaires, la crédibilité du marché unique et nombre de mécanismes européens fondés sur le bien commun que représentent nos systèmes judiciaires. N'oublions pas que le juge national est aussi juge européen.

2018 sera marquée par les célébrations du centième anniversaire de l'indépendance retrouvée de la Pologne, qui culmineront le 11 novembre. Ce sera un grand moment, qui coïncidera avec la fin de la Première Guerre mondiale. Vous connaissez le rôle de la France à cette époque et le nom des grandes figures franco-polonaises qui incarnent notre histoire commune. Il nous faudra puiser dans ce passé commun une énergie renouvelée face aux enjeux de demain.

Enfin, la visite annoncée du Président de la République constitue une incitation supplémentaire, si besoin était, à travailler encore plus intensément ensemble.

Vous l'avez compris, les prochaines années seront déterminantes pour l'avenir de nos deux pays dans l'Union européenne. Nous avons des responsabilités communes à exercer, et j'espère qu'ensemble, nous serons à la hauteur.

Je vous encourage vivement, avec notre soutien, à développer vos activités sur le marché dynamique que constitue ce grand pays ami.

Je vous remercie.

TABLE RONDE 1 - LA SITUATION MACROÉCONOMIQUE ET LES SECTEURS PORTEURS

Table ronde animée par M. Arnaud FLEURY, journaliste économique

Ont participé à cette table ronde :

M. Philippe GASSMANN, Chef du service économique régional Europe centrale et balte

M. Michel LODOLO, Directeur zone Europe centrale et orientale, Business France Pologne

M. Jean ROSSI, Président du Comité Pologne des conseillers du commerce extérieur de la France

M. Arnaud FLEURY - Nous allons à présent essayer de nous projeter en réalisant un point sur la situation macroéconomique et les secteurs porteurs d'un pays qui aligne, on l'a dit et redit, des performances économiques assez étonnantes.

Comment décrypter le logiciel économique du gouvernement, notamment le plan de développement national qui vise à rétablir une structure de l'économie plus favorable aux intérêts polonais ?

M. Philippe GASSMANN - Je vais tenter de brosser rapidement un tableau de la situation économique, en essayant de rétablir un peu d'objectivité par rapport à la Pologne.

On a parlé de l'image du pays mais, au niveau économique, tout va bien. Je vais tenter de vous en apporter la preuve.

La Pologne est d'abord une formidable réussite économique. C'est le seul pays qui n'a pas connu de récession durant la crise. Le rattrapage de ces 25 dernières années est impressionnant, avec une augmentation de 20 points, pour atteindre aujourd'hui 70 % du revenu européen moyen. Par comparaison avec l'Ukraine, il n'y a pas de doute sur l'impressionnant parcours de la Pologne.

Aujourd'hui, la Pologne est à un tournant de son développement économique, fondé sur des bas salaires et une main-d'œuvre très compétente. Le diagnostic a été posé de façon claire par M. Morawiecki : il est nécessaire de faire évoluer le modèle vers une économie de l'innovation afin de continuer à rattraper la moyenne européenne, la crise ayant entraîné un certain coup d'arrêt de ce mouvement.

L'actuel gouvernement polonais a diagnostiqué un certain nombre de déséquilibres qu'il convient de corriger dans le modèle actuel.

Le revenu moyen polonais est aujourd'hui à 70 % de la moyenne européenne. Il s'agit de rattraper, voire de dépasser, les 100 %.

La présence économique étrangère est très importante du fait de la politique de privatisation qui a eu lieu au moment du basculement dans l'économie de marché, lors de l'entrée dans l'Union européenne.

Il est également nécessaire d'investir davantage dans la recherche et le développement.

Sur le plan démographique, on enregistre, comme partout en Europe, un problème de vieillissement de la population.

Enfin, il apparaît nécessaire de lutter contre les trafics. L'actuel gouvernement polonais s'y est attelé avec beaucoup de succès.

Une des spécificités polonaises réside dans le faible taux d'épargne des ménages.

Les Polonais ont une forte propension à consommer, ce qui constitue une bonne nouvelle pour un certain nombre d'entre vous. Le revenu augmente mais la question du financement explique l'importance des fonds européens et de l'investissement étranger.

Le patrimoine net des ménages est environ deux fois inférieur à la moyenne des pays d'Europe centrale et orientale. Le Gouvernement prend donc un certain nombre de mesures pour corriger ces sujets.

Beaucoup a été fait ces deux dernières années sur le plan démographique – mise en place d'allocations familiales, programme 500 +, redistribution –, mais aussi en matière de recherche et développement, avec la mise en place d'incitations grâce à des dispositifs équivalant à notre crédit d'impôt recherche, et la possibilité pour les entrepreneurs depuis le 1^{er} janvier 2017 de déduire jusqu'à 150 % de leurs dépenses de R&D.

La lutte contre la fraude à la TVA a été extrêmement efficace et a rapporté à l'État des milliards d'euros.

Pour inciter les Polonais à épargner davantage, le gouvernement est en train de travailler à une réforme du régime des retraites et à un renforcement du pilier par capitalisation.

Enfin, dans le budget 2017, le déficit de l'État devait atteindre 2,94 %. Il n'atteint finalement que 1,7 %, malgré des dépenses sociales très importantes, comme le programme d'allocations familiales, l'abaissement de l'âge de départ à la retraite, le relèvement du seuil d'exemption fiscale, les médicaments gratuits pour les personnes âgées, etc.

Il est en effet à noter que le gouvernement polonais, depuis son arrivée au pouvoir en 2015, a été extrêmement actif. Le nombre de nouveaux textes et de réformes a évidemment surpris et déstabilisé les milieux d'affaires. Aujourd'hui, les inquiétudes ont toutefois cessé. Le cap a été mis sur un nouveau modèle de croissance économique à plus haute valeur ajoutée.

Il existe encore beaucoup de réformes dans les cartons. Le gouvernement et la Diète polonaise sont très actifs et préparent encore de nombreux textes, mais la crainte d'instabilité juridique qu'on a pu avoir en 2015 et 2016 est maintenant derrière nous.

Le marché polonais est le plus grand d'Europe centrale : 38 millions d'habitants, une économie très diversifiée, une inflation qui reste modérée, un taux de chômage de 5 %, en dessous du niveau naturel, ce qui entraîne aussi une hausse des salaires.

C'est important pour ceux qui envisageraient des investissements en Pologne : il faut savoir que ce n'est pas toujours facile de trouver les compétences dans un certain nombre de secteurs. Il faut donc être vigilant en matière de recrutement et de fidélisation des salariés en fonction des régions et des secteurs.

L'économie est si dynamique que, dans certaines grandes villes, le taux de chômage est tombé à 1 % ou 2 %.

La dette publique est sous contrôle et représente moins de 60 % du PIB. Le taux de change est stable, les fonds structurels représentent 86 milliards d'euros pour la période 2014-2020, et la PAC plus 32 milliards d'euros. Le climat des affaires est donc positif.

Le chiffre des investissements directs à l'étranger (IDE) est stable, malgré quelques grosses opérations de cessions d'actifs. UniCredito a décidé de céder la banque Pekao et EDF Polska a vendu à PGE mais, sur 2016 et 2017, l'importance des flux montrent l'attractivité de la Pologne.

Les investissements repartent. En 2016, on avait relevé un coup d'arrêt dans tous les pays de la zone entre les deux campagnes de fonds européens. Tous les pays de la zone ont enregistré une baisse de croissance largement imputable au problème de jonction entre les deux campagnes. La campagne 2014-2020 est en train de monter en puissance. Les courbes remontent pour 2017, et ce sera encore plus flagrant en 2018.

La dotation sur la dette souveraine est également positive. En 2016, les perspectives des agences de notation s'étaient révélées négatives. Ceci était lié au phénomène de la multiplication des textes et à la réorientation du modèle économique polonais par le nouveau gouvernement.

Investisseurs et observateurs ont été déstabilisés. Depuis le premier semestre 2017, toutes les perspectives sont stables.

Enfin, l'autre indicateur de la vision que peuvent avoir les marchés de la Pologne repose sur l'évolution des *spreads*, écarts ou différentiels entre deux taux, qui est tout à fait stable depuis de nombreuses d'années. Selon le classement de la Banque mondiale, la Pologne est la mieux classée parmi les pays du groupe de Visegrád, au 27^e rang, devant la France, qui est 31^e. C'est là le signe d'un environnement des affaires favorable.

Il existe de nombreuses opportunités grâce aux fonds européens et aux grands projets sur fonds publics. Le Gouvernement ne manque pas de projets d'infrastructures : aéroport central, projets urbains, tramways et métro de Varsovie, incinérateurs, nucléaire.

Le développement des partenariats public-privé (PPP) demeure modeste mais va monter en puissance dans tous les secteurs - eau, assainissement...

Le rythme d'augmentation du panier moyen dans la grande distribution est important. Les salaires progressent de 5 à 6 % par an.

Comme cela a été dit, la Pologne est le onzième partenaire de la France, et la France est le cinquième partenaire de la Pologne. Un record a été battu en 2016 avec 17,3 milliards d'euros de commerce bilatéral, dont des exportations françaises pour plus 5,6 %.

Les points forts sont notamment les voitures, les produits chimiques et cosmétiques, les machines agricoles et industrielles, grâce aux investissements de la PAC.

On va sans doute battre un nouveau record en 2017 et dépasser les 18 milliards d'euros. Les exportations françaises sont très dynamiques et représentent 10,9 %.

Si on se compare à l'Allemagne, notre potentiel de croissance est encore très important.

En termes d'investissements, si on retrace les différents flux qui passent par le Luxembourg ou les Pays-Bas pour des raisons évidentes, on voit que la France est le deuxième investisseur en Pologne, à égalité avec les États-Unis, derrière l'Allemagne.

Enfin, nous sommes présents dans tous les secteurs, particulièrement dans les télécommunications, Orange ayant racheté l'opérateur historique.

Je voudrais pour terminer faire passer deux messages importants.

Le premier - vous êtes là pour faire des affaires - c'est qu'il faut dissocier le politique de l'économie. En tant que chef d'entreprise, il ne faut pas se laisser perturber par certaines déclarations ou certains articles.

Les chiffres que je viens de présenter démontrent le potentiel de l'économie polonaise, que ce soit pour des exportateurs ou des investisseurs.

On constate aussi que nos amis polonais sont pro-européens. La société civile est dynamique. On a bien vu un député appeler au boycott de sociétés françaises, mais cela n'a eu strictement aucun impact.

Les consommateurs votent avec leurs pieds, aiment les produits français. Suivons l'exemple de nos amis polonais : dissociions la politique de l'économie, et intéressons-nous au potentiel de l'économie polonaise.

En second lieu, l'équipe que constituent Business France et les conseillers du commerce extérieur et de la chambre de commerce fonctionne en bonne synergie. La chambre de commerce est extrêmement dynamique. Elle compte plus de 450 membres. Elle est très active en termes d'animation de la communauté d'affaires et de dialogue avec les autorités polonaises, notamment à propos de tous les nouveaux textes de loi. Elle est consultée régulièrement.

Ce sont là des relais très efficaces. N'hésitez pas à vous appuyer sur les CCEF, sur l'équipe de Business France, ainsi que sur la chambre de commerce.

Gardez en tête que la Pologne, c'est l'Europe et donc notre marché domestique. Avant de vous lancer vers des destinations plus difficiles, commencer par la Pologne : vous n'y perdrez pas !

M. Arnaud FLEURY - La Pologne a-t-elle les moyens de ses ambitions en matière sociale, alors qu'elle était sur un projet d'ultra-compétitivité en Europe ?

M. Philippe GASSMANN - Elle en a tout à fait les moyens. La main-d'œuvre est extrêmement bien formée, capable. C'est une question d'investissements en R&D. Ce sont des mesures qui ont déjà été prises. La Pologne n'a de toute façon pas le choix, car elle est victime de son succès. Le modèle de développement a permis le rattrapage impressionnant que j'ai mentionné tout à l'heure. Il n'y a pas de piège. Avec l'augmentation des salaires, elle est obligée de se réorienter vers un modèle à plus forte valeur ajoutée.

M. Arnaud FLEURY - Une baisse drastique des fonds structurels pourrait-elle avoir une incidence sur les IDE et la croissance polonaise ?

M. Philippe GASSMANN - La baisse de la consommation des crédits européens entre les deux campagnes a conduit à un ralentissement significatif dans tous les pays de la région.

Cette énorme contribution financière, destinée à permettre la mise à niveau des infrastructures et le rattrapage de l'économie, joue donc un rôle important.

Il n'y aura évidemment pas d'arrêt brutal. On peut s'attendre à une diminution des montants par rapport aux 86 milliards d'euros de la campagne 2014-2020, mais je pense que la Pologne a les moyens d'effectuer la transition et qu'elle financera un certain nombre d'investissements. C'est pour cela que j'ai mentionné les PPP.

M. Morawiecki encourage beaucoup ce modèle de financement. De plus en plus de collectivités locales y ont recours, d'ailleurs avec le soutien des entreprises françaises.

Je pense donc que la transition sera douce - en tout cas je l'espère -, avec une diminution des fonds européens et un maintien des investissements étrangers dont la Pologne a besoin. L'épargne nationale reste insuffisante mais va, je pense, se corriger, sous l'effet des mesures du gouvernement et d'une montée en puissance des investissements privés, sous forme de PPP. Les entreprises françaises ont donc une carte importante à jouer.

M. Arnaud FLEURY - Michel Lodolo, pouvez-vous nous dire un mot de l'importance de l'industrie et du secteur manufacturier ? On a presque l'impression que le curseur s'est déplacé vers l'est.

M. Michel LODOLO - Le secteur manufacturier est très important, notamment le secteur industriel. On pourrait prendre des exemples comme l'industrie automobile ou l'électroménager, mais on peut également dire que trois ordinateurs sur quatre dans l'Union européenne sont polonais.

L'industrie automobile est très forte et correspond à 8 % du PIB polonais. Tous les constructeurs sont présents.

M. Arnaud FLEURY - Le moteur trois cylindres de Peugeot sera d'ailleurs partiellement fabriqué dans les usines Opel de Pologne.

M. Michel LODOLO - Toutes les Fiat 500 que l'on voit en Europe sont par ailleurs construites en Pologne. C'est dire l'importance de ce secteur.

Les Allemands appellent l'industrie automobile l'industrie 4.0. Nous l'appellerons quant à nous « l'industrie du futur ». Toutes ces industries ont un besoin important en intelligence artificielle, en numérisation des chaînes de production, etc.

Pour son dernier investissement de 700 millions d'euros, Mercedes est venu chercher chez nous il y a quelques mois les *start-up* innovantes en matière d'intelligence artificielle.

Un autre secteur porteur tourne autour de la ville durable. M. le ministre a parlé de l'électromobilité. Les fonds de cohésion européens ont permis d'investir à hauteur de 5 milliards d'euros dans ce domaine.

Il s'agit concrètement de transport intelligent. On a lancé le *car sharing*. Bien que des capitales régionales comme Varsovie ou Cracovie fassent de l'autopartage, on commence à voir des grands groupes privés comme Orange ou IKEA s'en préoccuper.

C'est pourquoi on essaye de positionner 6 000 bornes de chargement rapide. Il n'existe pas de fabricant polonais pour l'instant. C'est donc un appel du pied. Les financements existent et on a besoin du produit.

Les secteurs porteurs sont multiples en Pologne, mais l'entreprise qui vient pour s'installer doit cependant être mature. En effet, tous les concurrents étant déjà présents en Pologne, les produits proposés doivent être innovants et à forte valeur ajoutée.

M. Arnaud FLEURY - Je passe la parole à Jean Rossi, qui dirige en Pologne la quarantaine de conseillers du commerce extérieur français. Cela fait 25 ans que vous êtes dans ce pays.

Je crois qu'il faut rétablir un certain nombre de vérités économiques en matière de *business*...

M. Jean ROSSI - Il ne faut pas se le cacher, nous sommes ici ce matin parce que l'image de la Pologne en France est malheureusement brouillée. Il s'agit donc de rappeler que le monde politique et le monde économique coexistent, ce dernier fonctionnant par ailleurs relativement bien.

L'intérêt de ce colloque consiste à rassembler un certain nombre de secteurs qui aurait pu être les premiers touchés par les mesures gouvernementales concernant le secteur bancaire, celui de la grande distribution, ou celui de l'énergie. Ils témoignent qu'il faut continuer à investir en Pologne. C'est un pays extrêmement intéressant, où il n'existe surtout aucune barrière. Les lois peuvent affecter certaines personnes, mais elles n'affectent pas spécifiquement, en tant que tels, les étrangers.

Quelques-unes de ces lois sont très positives, comme la loi sur la participation des salariés. Dans mon domaine, celui de l'immobilier, le projet de loi visant à supprimer l'ensemble des réclamations ou des demandes de restitutions sur les terrains va apporter à la Pologne un développement important.

En tant que Corse - et pour établir une filiation avec Napoléon - j'ai à cœur de redorer l'image de la Pologne dans le monde.

Notre section regroupe 40 personnes. L'image de la Pologne étant moyenne en France, nous avons réalisé un film pour expliquer aux investisseurs que l'investissement y était simple et ne posait pas problème.

Tous les membres de la section y ont participé. Le but est de présenter ce film à l'ensemble des sections de CCE, ainsi qu'aux CCI.

Des rendez-vous sont déjà prévus et, en accord avec Business France, la chambre de commerce et Philippe Gassmann, nous nous rendrons en province pour expliquer la Pologne et rassurer les investisseurs.

M. Arnaud FLEURY - Certains points constituent-ils toujours des sujets d'inquiétude, tels que la réforme judiciaire, la lourdeur des taxes pour les banques, les médias, la distribution, l'immobilier commercial, la « polonisation » de certains secteurs au nom des intérêts nationaux ?

M. Jean ROSSI - Ces mesures ont pu paraître négatives, mais elles ont affecté l'ensemble des acteurs de l'économie, et non spécialement les étrangers ou les Français.

Les représentants de la grande distribution, des banques et du secteur énergétique, en dépit de ces taxes, continuent à vous conseiller d'investir en Pologne.

Comme l'a dit Philippe Gassmann, il faut distinguer le politique de l'économie. Les CCE se réunissent tous les mois et les investisseurs sont extrêmement contents. Des mesures ont été prises en faveur du pouvoir d'achat des salariés, pour améliorer les investissements, et réduire le déficit. Le travail que fait le gouvernement pour récupérer la TVA est à ce titre important.

M. Arnaud FLEURY - Il existe une forte pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs - je pense notamment au BTP, ou au développement commercial.

On assiste dans ce domaine à des augmentations de salaire conséquentes...

M. Jean ROSSI - C'est le revers de la médaille, la contrepartie du succès. On se heurte en effet à une pénurie de main-d'œuvre. Les prestations 500+, qui ont favorisé l'arrêt de travail d'un certain nombre de personnes, le fait que la main-d'œuvre ukrainienne ait maintenant le droit de venir travailler en Europe de l'ouest, la création de services d'externalisation et de support (BPO) dans le sud de la Pologne - 5 000 personnes pour Goldman Sachs, 5 000 personnes pour la banque suisse UBS - assèchent forcément le marché, à tel point que certains investisseurs se demandent comment développer leurs investissements sans personnel.

D'un autre côté, cela va permettre la robotisation d'un certain nombre de métiers peu intéressants. Parallèlement, les salaires devant automatiquement augmenter, un certain nombre de Polonais partis à l'étranger vont pouvoir revenir. Le gouvernement cherche à attirer des investisseurs. Certains ministres, lors des fêtes de Noël, ont rencontré les Polonais expatriés pour les inciter à revenir.

M. Arnaud FLEURY - On n'imagine pas le *boom* économique qui se produit sur les secteurs porteurs, comme les technologies de l'information (IT), les centres de services aux entreprises ou la logistique, à tel point que la logistique allemande se déplace en Pologne.

M. Jean ROSSI - C'est vrai en matière d'IT, de logistique, et de construction.

En matière logistique, il est relativement simple, en passant la frontière, de diviser les prix par deux ou trois.

En matière de construction, la demande est très importante, et le problème du manque de main-d'œuvre influe sur la construction. Il est aujourd'hui très difficile d'arriver à signer un contrat à six mois avec un constructeur, car il est incapable d'anticiper le coût de la main-d'œuvre. Un certain nombre de constructeurs sont obligés de renégocier les contrats de manière à avoir des clauses de variation sur les matériaux et la main-d'œuvre. Les augmentations de l'ordre de 16 % à 20 % par an rendent les produits difficiles à rentabiliser.

M. Arnaud FLEURY - Cela n'empêche les projets de fleurir, qu'il s'agisse de l'immobilier résidentiel ou de l'immobilier de bureau.

M. Jean ROSSI - 700 000 appartements ont été livrés l'année dernière en Pologne.

En matière de logistique, on a enregistré 11 millions de mètres carrés supplémentaires.

Aujourd'hui, la demande augmente chaque année de 42 %. Il est donc extrêmement difficile de répondre à cette sollicitation.

J'ai le sentiment que l'Europe est un élément que nous partageons avec la Pologne. Nous avons tout intérêt à la développer en commun. La Pologne fait partie de l'Europe. Il faut continuer à réfléchir ensemble à un intérêt commun européen.

M. Arnaud FLEURY - On trouve en Pologne énormément de francophones dans les centres d'appels et les centres de services aux entreprises.

M. Jean ROSSI - L'un de nos membres, M. Rihouet, a été nommé président de la société Fruehauf en Pologne, qui a été rachetée par le groupe Wielton. Il est symbolique que l'un des plus gros investissements polonais en France soit dirigé en Pologne par un Français.

M. Jerzy KWIECINSKI - Je vous remercie chaleureusement pour ces présentations très éclairantes sur l'économie polonaise et les relations franco-polonaises.

Je me réjouis de voir que l'intérêt que vous portez à la coopération entre nos deux pays est aussi important.

Il est clair qu'à l'avenir nos dénominateurs communs seront l'Europe et l'économie, mais je voudrais ajouter quelques mots.

Du point de vue politique, la Pologne est un pays très stable par rapport aux difficultés que nous voyons survenir en Europe lors de la formation de gouvernements, comme en Belgique ou en Allemagne. La Pologne reste par contraste une oasis de stabilité.

Nous avons en outre des liens de sympathie très profonds. Lorsque j'étais étudiant, j'ai participé à des vendanges dans le Beaujolais, et j'ai été très étonné de voir que les Français, après avoir bu quelques verres, prenaient le volant, ce qui aurait été inimaginable en Pologne !

Il y a deux ans, au printemps 2016, nous avons organisé en Pologne le sommet des amis de l'industrie. Nous avons réalisé un mini-triangle de Weimar entre la France, la Pologne et l'Allemagne. C'est M. Macron qui représentait la France en sa qualité de ministre, et M. Gabriel, de son côté, l'Allemagne.

J'ai dit à l'époque à mon collègue Morawiecki qu'Emmanuel Macron serait le prochain président français. Je ne pouvais prévoir que cela se ferait aussi rapidement !

Mme Merkel nous a rendu visite ce mois-ci juste après avoir rencontré le Président Macron. Du point de vue politique, la situation n'est pas si mauvaise qu'on l'imagine parfois.

Quant au changement que nous mettons en place, je tiens à souligner que 70 % des Polonais souhaitent la réforme judiciaire. Celle-ci est également nécessaire selon l'opinion de la Banque mondiale.

Nous passerons à l'euro lorsque nous serons un peu plus riches. Nous ne voulons pas que la Pologne - ou quelque pays que ce soit - pose à l'Union européenne autant de problèmes que la Grèce, qui a adhéré trop vite à la zone euro.

Quant aux fonds communautaires, nous sommes *leader* en ce qui concerne leur absorption. Nous avons connu des problèmes mais, grâce à un programme que nous avons mis en place depuis, nous avons été félicités par l'Union européenne pour notre efficacité. Nous avons été il y a deux ans le premier pays à avoir utilisé tous les fonds.

Nous avons mis en place la « Constitution business ». Les effets de cette réforme se feront sentir en l'espace de quelques mois.

Nous pouvons dès aujourd'hui bénéficier de soutiens non seulement en investissant dans des zones économiques spéciales, mais également partout sur le territoire national.

Nous allons jouer la carte des partenariats public-privé et voulons augmenter les dépenses de recherche et développement. La nouvelle loi permettra de ne pas imposer 100 % des dépenses dans ce secteur.

Sur le marché du travail, l'équilibre se maintient. Il est vrai que certaines tensions sont apparues concernant la main-d'œuvre, mais n'oubliez pas que nous avons beaucoup de migrants en Pologne : 1,5 million de citoyens ukrainiens ou biélorusses constituent la main-d'œuvre que la Pologne accueille sur le marché du travail sans que cela perturbe la situation dudit marché.

Bien évidemment, nous avons des problèmes d'image à cause de la réforme judiciaire. C'est là que nous allons devoir jouer un rôle pédagogique pour expliquer le sens de nos réformes.

Nous avons également des divergences à propos de certains sujets, comme les salariés détachés. Nous ne partageons cependant pas le même point de vue, car les modifications proposées par l'Union européenne vont à l'encontre du principe de libre circulation des personnes et des services.

Comme dans toutes les familles, des tensions peuvent apparaître, mais nous avons une économie solide et un fort passé de coopération. Il faut renforcer nos relations sur ce plan.

TABLE RONDE 2 - S'IMPLANTER EN POLOGNE : LE CADRE JURIDIQUE, LE MARCHÉ DES FUSIONS & ACQUISITIONS

Table ronde animée par M. Arnaud FLEURY, journaliste économique

Ont participé à cette table ronde :

M. Robert JĘDRZEJCZYK, Avocat, cabinet Robert

M. Adam ZOHRY, Chargé d'affaires fusions & acquisitions, Mazars

M. Arnaud FLEURY - Que faut-il retenir s'agissant du cadre juridique et des autorisations ? Quels sujets d'actualité faut-il connaître ?

M. Robert JĘDRZEJCZYK - Je me concentrerai sur les points essentiels relatifs au cadre juridique de l'investissement en Pologne.

Je pense qu'il n'existe pas d'investissement réussi sans stabilité juridique. La Pologne est membre de l'Union européenne depuis quatorze ans. Elle offre la stabilité juridique nécessaire aux investissements.

Bien entendu, la Pologne est juridiquement liée par les traités internationaux. Elle est membre de l'OTAN, de l'OMC, de l'OCDE.

On trouve en Pologne les mêmes formes juridiques qu'en France. On peut créer une SARL très souple avec 1 200 euros, ou une société anonyme afin d'accueillir des capitaux. Nous utilisons cependant le système germanique de directoire, qui n'est pas le même que celui de conseil d'administration.

On trouve également des sociétés personnelles qui offrent certains avantages fiscaux aux associés, en toute transparence fiscale. C'est une forme qui s'adapte particulièrement aux acquisitions.

Les sociétés françaises qui s'installent en Pologne prennent généralement la forme d'un bureau de représentation, qui comporte des modalités de constitution très légères, avec une simple inscription à un registre tenu par le ministère de l'économie.

Les succursales sont moins développées que la société. C'est une partie intégrante de la société française en Pologne. Elle tient cependant une comptabilité à part.

M. Arnaud FLEURY - Que faut-il savoir sur les autorisations et les permis ?

M. Robert JĘDRZEJCZYK - Dans la plupart des cas, vous n'aurez besoin d'aucune autorisation pour exercer votre activité en Pologne. Nous utilisons la concession, une autorisation administrative délivrée par l'État pour exercer certaines activités dans le domaine énergétique - carburant, etc.

Les télécommunications et les assurances nécessitent un permis délivré par les autorités compétentes.

Dans la plupart des cas, les investissements ne réclament pas d'autorisation particulière, sauf pour les professions libérales.

M. Arnaud FLEURY - Je crois savoir que les contrats commerciaux reposent sur le code civil...

M. Robert JĘDRZEJCZYK - Ainsi que je vous l'ai dit, notre code commercial est d'inspiration germanique. Le code civil, quant à lui, relève plutôt du code Napoléon. Vous y retrouvez le même type de contrat - liberté contractuelle, conclusion du contrat, etc. Le système électronique de vérification des dirigeants des sociétés commerciales est plus sûr.

Il faut prendre garde à ce que l'on écrit, même dans les mels, la conclusion du contrat intervenant par acceptation de l'offre. Il faut donc veiller à ne pas formuler une offre à un partenaire polonais.

M. Arnaud FLEURY - Il paraît que les mels ont plus de valeur qu'en France devant les tribunaux.

M. Robert JĘDRZEJCZYK - On avance en effet dans le domaine électronique...

Il faut convenablement rédiger les contrats. En Pologne, la responsabilité est très large en matière de dommages et de pertes de profits. En France, il existe une distinction subtile entre dommages directs et indirects.

Quant aux contrats de travail, il en existe trois types en Pologne, CDD, CDI, période d'essai. Le code du travail reprend bien entendu tous les acquis communautaires, mais la syndicalisation est moins forte qu'en France. Je pense que la Pologne est bien plus libérale en matière de droit du travail.

M. Arnaud FLEURY - J'ai cru comprendre qu'il existait beaucoup de CDD. Qu'en est-il du temps de travail ?

M. Robert JĘDRZEJCZYK - Le temps de travail est d'environ 40 heures par semaine.

On discute en ce moment du travail le dimanche pour savoir si la Pologne peut se permettre de ne pas travailler ce jour-là. On a encore quelques retards.

M. Arnaud FLEURY - Il est, je crois, assez facile de mettre des heures supplémentaires en place...

M. Robert JĘDRZEJCZYK - Le système polonais est comparable au système français en termes de formalisme et de protection, ce qui est selon moi la source du succès de l'investissement.

M. Arnaud FLEURY - Que faut-il savoir du système immobilier dans ses grandes lignes ?

M. Robert JĘDRZEJCZYK - L'acquisition immobilière ne nécessite aucune autorisation particulière lorsqu'on est citoyen européen.

Il existe en Pologne une notion de propriété avec usufruit perpétuel et redevance aux communes.

En 2015, la Pologne a connu une légère réforme concernant l'achat de terres agricoles.

Comment investir en Pologne ? Il faut savoir si l'on souhaite partir de zéro, ce qui est envisageable, ou se développer de façon externe.

Les sociétés polonaises qui connaissent aujourd'hui des problèmes de succession présentent un certain intérêt. Les héritiers de ces structures, créées il y a 25 ou 30 ans, ne veulent pas toujours poursuivre l'activité. Ces sociétés sont très saines financièrement et ont peu recours au financement externe. Il existe de nombreuses opportunités.

Le débat le plus important consiste à savoir si l'on achète des actions, des parts sociales, ou le fonds de commerce.

Certaines sociétés constituent l'activité économique de personnes physiques. Il faut soit les transformer en société, soit en acheter les actifs. L'achat d'actifs offre des avantages fiscaux en matière d'amortissement.

Le ministre a dit que le gouvernement polonais s'efforçait d'assouplir les conditions d'activité. Ceci concerne plutôt les microentreprises sur lesquelles repose l'économie polonaise. On cherche à en assouplir les règles.

La réforme des tribunaux est un sujet important. Le gouvernement souhaite modifier un système qui n'est pas toujours à la hauteur des attentes. On compte 11 000 juges indépendants en Pologne. Le système judiciaire comporte des mécanismes de vérification et de cassation.

M. Arnaud FLEURY - Qu'en est-il de l'évasion fiscale ?

M. Robert JĘDRZEJCZYK - Le gouvernement, compte tenu du fait qu'il propose des avantages sociaux importants, a verrouillé le système de perception des impôts, et les contrôles sont sévères.

M. Arnaud FLEURY - Les prélèvements obligatoires sont cependant bien moins importants en Pologne que dans notre pays...

M. Robert JĘDRZEJCZYK - Absolument.

M. Arnaud FLEURY - Je me tourne à présent vers M. Adam Zohry.

Comment s'implanter en Pologne ? Que constate-t-on sur le plan des fusions et acquisitions ? Comment établir des partenariats avec des entreprises polonaises de plus en plus ambitieuses ?

M. Adam ZOHRY - L'une des pratiques d'implantation en Pologne pour les grands groupes, mais aussi les ETI et les PME, est l'acquisition.

La Pologne est un marché de plus en plus mature. On le voit dans d'autres secteurs financiers comme la bourse. La Bourse de Varsovie est aujourd'hui la plus grande bourse d'Europe centrale, devant celle de Vienne. En termes de valeurs, elle représente près de 350 milliards d'euros de capitalisations boursières.

C'est également vrai pour les acquisitions. Le marché des fusions et acquisitions, en Pologne, représente environ 10,5 milliards d'euros pour environ 288 transactions.

C'est comparable en nombre pour la période 2014-2017, mais cela a augmenté en valeur. L'explication est en partie due à la politique active du gouvernement et de l'État polonais pour acquérir quelques actifs de grande valeur dans certains secteurs stratégiques.

Ces transactions ont lieu dans tous les secteurs d'activité - construction immobilière, production industrielle - éléments très importants dans le contexte polonais.

Les deux tiers des emplois créés l'an dernier dans l'industrie de l'Union européenne l'ont été en Pologne. On ne peut donc s'étonner de l'intérêt des investisseurs pour réaliser des acquisitions dans des secteurs comme l'automobile.

Il existe actuellement quatorze zones économiques spéciales. Le gouvernement polonais envisage d'étendre les zones à l'ensemble du territoire, ce qui va créer de nouvelles incitations pour les investisseurs.

D'autres secteurs sont également assez dynamiques. La Pologne, ce n'est pas que de la sous-traitance ou des secteurs à basse valeur ajoutée. Ce pays développe énormément de logiciels et est très actif dans le *big data* et le *data analytics*.

Les restrictions applicables à l'ouverture dominicale des magasins ont un effet positif sur les transactions dans l'e-commerce, et cette tendance va sans doute se renforcer cette année, la nouvelle loi étant entrée en vigueur ce mois-ci.

Bien évidemment, les secteurs comme la finance et les assurances font partie des secteurs stratégiques pour le gouvernement.

Quant aux pays d'origine des investisseurs, la France n'est pas seule et doit faire face à des concurrents d'Europe de l'ouest – Allemagne, Grande-Bretagne, pays scandinaves.

M. Arnaud FLEURY – Le fait nouveau, c'est la présence de la Chine...

M. Adam ZOHRY – En effet. Il faut dire que la Pologne constitue pour la Chine un des points d'entrée dans l'Union européenne. Le pays fait partie de la fameuse route de la soie que la Chine veut remettre au goût du jour.

Les Chinois sont également très actifs sur le marché des infrastructures, où ils veulent être de plus en plus visibles. On parle notamment de leur implication dans l'élaboration et la construction du nouvel aéroport central polonais, prévu dans huit ans.

Les Américains sont également présents, notamment via les bons de *private equity*.

Il existe de plus en plus de transactions concernant les PME. C'est un élément à noter : la Pologne accueille de plus en plus de groupes étrangers dans cette gamme de sociétés, et la tendance devrait se poursuivre en 2018 et 2019.

M. Arnaud FLEURY – Les PME polonaises sont-elles chères ? J'ai lu qu'elles avaient beaucoup augmenté.

M. Adam ZOHRY – Pour quelques chefs d'entreprise occidentaux, certaines sociétés peuvent paraître chères. Il faut cependant se souvenir que les PME qui se sont développées dans les années 1990 à 2000 sont tenues par des entrepreneurs qui peuvent avoir des problèmes de succession et qui ne disposent pas forcément de conseils pour évaluer la valeur réelle de leur société.

M. Arnaud FLEURY – Il faut donc passer par votre intermédiaire !

En parallèle, le gouvernement polonais souhaite que 500 entreprises exportent à court et moyen termes, et cela concerne les fusions et acquisitions.

M. Adam ZOHRY – En effet, c'est un phénomène nouveau. Les Polonais font aujourd'hui partie de l'élite européenne des secteurs de niche comme les meubles, les fenêtres, les remorques et semi-remorques.

Il existe également des acquisitions dans les grands groupes, comme Orlen, le Total polonais, qui investit énormément en Europe centrale et orientale.

En parallèle, cela crée des opportunités pour les sociétés étrangères qui souhaitent, pour une raison ou une autre, vendre leurs actifs en Pologne.

Certaines entreprises de taille intermédiaire (ETI) françaises considèrent en effet, au bout d'un certain temps, que le développement international et la croissance externe ne sont pas forcément faits pour eux, et souhaitent se recentrer sur le marché français. Aujourd'hui, des entrepreneurs polonais, voire le management local, sont capables de racheter ces sociétés.

On observe également un fort intérêt de l'État pour certains secteurs stratégiques.

M. Arnaud FLEURY - Il s'agit là d'une « polonisation » ?

M. Adam ZOHRY - Il faut la distinguer de la nationalisation. Il n'y a pas de politique forcée en la matière. L'État polonais peut considérer qu'une société, dans le secteur de l'énergie, de l'assurance ou de la banque, est intéressante. Les Italiens, qui souhaitaient trouver du cash à l'étranger, ont ainsi décidé de vendre l'entreprise UniCredito.

M. Arnaud FLEURY - Il en va de même d'EDF, qui a vendu ses activités en Pologne au secteur public polonais.

Que pouvez-vous dire de plus concernant les motivations ?

M. Adam ZOHRY - On a évoqué les successions et les sociétés polonaises qui cherchent des partenaires pour pouvoir se développer à l'étranger. La France souhaite toujours trouver des synergies en termes de coûts et de potentiel de croissance, augmenter la rentabilité, suivre des concurrents bien souvent déjà présents dans la région et dans le pays et, de plus en plus, avoir accès à un marché de consommation.

En effet, si la Pologne représente entre un tiers et un quart des transactions de toute l'Europe centrale, c'est avant tout parce que, localement, il existe un fort marché tourné vers la consommation, ce qui distingue la Pologne de pays comme la République tchèque, la Slovaquie ou la Hongrie, plutôt intéressés par l'exportation.

Il faut garder à l'esprit le fait que toutes les transactions de fusions et acquisitions ne se soldent pas toujours par des succès. Il arrive parfois qu'on surestime les effets positifs d'une acquisition, que des problématiques culturelles, notamment liées à la culture d'entreprise, créent quelques difficultés, ou qu'un manque de rapidité affecte l'intégration des opérations.

M. Arnaud FLEURY - D'où l'intérêt de nous prodiguer des conseils pour négocier avec les Polonais. Il paraît qu'ils sont très concrets.

M. Adam ZOHRY - C'est en effet un pays où la culture de négociation est quelque peu différente de celle qu'on peut connaître en France ou dans les pays latins.

Tout d'abord, la ponctualité est une marque de respect.

Énormément de sociétés ont été créées dans les années 1990-2000. La structure décisionnelle est très hiérarchisée et centralisée. C'est un élément à garder à l'esprit.

En ce qui concerne les négociations, elles se font généralement plutôt en polonais, parfois en anglais ou en allemand. Le français sera beaucoup plus rare pour les ETI et les PME.

On ne tourne pas autour du pot. La culture de « la réunionite » n'existe pas. On attendra un plan d'action adéquat au bout de la première réunion, et une marque d'intérêt pour un rachat.

Récemment, un client français s'est montré très intéressé par l'acquisition d'une société polonaise dans le secteur de la volaille. Faute de plan d'action défini, la société a considéré que le client n'était pas intéressé, et a finalement vendu à des d'autres investisseurs.

M. Robert JĘDRZEJCZYK - En Pologne, il est très mal vu de négocier avec des collaborateurs. Or en France, ce sont toujours les instances dirigeantes qui décident. Il vaut donc mieux se coordonner avant d'entamer les discussions.

TABLE RONDE 3 – INVESTISSEMENTS ET OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES

Table ronde animée par M. Arnaud FLEURY, journaliste économique

Ont participé à cette table ronde :

M. Thierry DOUCERAIN, Président-directeur général, EDF Pologne (énergie)

M. Michaël BYSTRON, Directeur Pologne, Baud industries (industrie mécanique)

M. Philippe COUDIÈRE, Directeur général Pierre Fabre dermo-cosmétique Polska (santé, cosmétique)

M. Guillaume de COLONGES, Directeur exécutif, Carrefour Pologne (grande distribution)

M. Arnaud FLEURY – Monsieur Doucerain, vous avez longtemps dirigé l'activité d'EDF en Pologne, avant de rentrer à Paris, siéger au sein de la direction internationale.

EDF ayant des problèmes en France, la société a décidé de vendre sa filiale polonaise, alors que son activité fonctionnait très bien. EDF a alors été rachetée par un partenaire public polonais.

Comment cela s'est-il passé avec l'État polonais ?

M. Thierry DOUCERAIN – Cette opération a duré deux ans. Elle s'est inscrite dans un contexte politique particulier, l'énergie constituant un secteur stratégique dans tous les pays. Cette cession s'est évidemment heurtée à des difficultés politiques.

EDF a lancé cette opération fin 2015. À la fin de 2016, malgré nos incitations, les sociétés polonaises, dans le contexte de changement du gouvernement, ne se sont pas manifestées. Nous avons conclu des accords avec deux sociétés pour céder EDF Polska, l'une constituée par un électricien tchèque, l'autre par un fonds de pensions australien déjà présent en Pologne par l'intermédiaire de Veolia.

Le Gouvernement polonais a alors fait jouer son droit veto en recourant à la loi sur les actifs stratégiques. Cette loi existe également en France ou en Allemagne. Un État peut parfaitement protéger ses actifs lorsqu'il estime que ses intérêts sont en jeu.

M. Arnaud FLEURY - Le Gouvernement polonais a-t-il payé le bon prix ? A-t-il été clair et conciliant, comme un partenaire privé ?

M. Thierry DOUCERAIN - Il nous a expliqué qu'il ne nous laisserait pas réaliser cette transaction. Emmener le Gouvernement polonais au tribunal n'était guère réaliste. L'État a alors proposé de nous racheter ces actifs et nous a mis en rapport avec la principale société polonaise, PGE. Nous avons accepté, à la condition d'obtenir le même prix que celui que proposaient les investisseurs privés, et que cela aille assez vite.

M. Arnaud FLEURY - Cela a-t-il été le cas ?

M. Thierry DOUCERAIN - L'État a accepté les deux conditions. La rapidité a été relative, mais étant donné la complexité du dossier, ce n'est guère étonnant.

Nous n'avons pas été spoliés, et l'État a tenu parole, alors qu'il était en position de force. Nous avons à peu près obtenu le prix que proposaient les investisseurs précédents - autour d'un milliard d'euros.

Cette transaction s'est achevée correctement. La Pologne a pu profiter de l'opportunité pour « poloniser » le secteur énergétique, mais en aucun cas il n'y a eu de démarche agressive vis-à-vis de cet actif. Ils auraient presque préféré que l'on reste, mais EDF, comme vous l'avez rappelé, a choisi à l'époque de céder ces actifs pour des raisons stratégiques et financières.

M. Arnaud FLEURY - Il s'agit peut-être là d'un processus de conciliation, la Pologne voulant sauver ses mines de charbon. Peut-être y a-t-il des choix à faire en matière d'énergies renouvelables.

EDF est demeurée en Pologne à travers sa filiale Dalkia. Vous croyez donc dans le marché polonais. Certains secteurs sont ouverts et peuvent présenter une forte demande à terme. On sait que la Pologne a un certain retard en la matière.

Quel message voudriez-vous faire passer à la salle à propos de ces métiers ?

M. Thierry DOUCERAIN - D'un côté, on assiste à une « polonisation » et à une consolidation du secteur énergétique par le secteur public, mais le système énergétique doit se transformer. Même si la Pologne est spécifique en Europe du fait de son charbon, qui conservera encore longtemps une place importante, ce système doit changer pour des raisons évidentes.

Les anciennes installations à charbon devront fermer et être remplacées. Il faudra donc réinvestir. Il existe un autre phénomène critique en Pologne, c'est celui de la qualité de l'air et des phénomènes de *smog*.

Je suis arrivé en Pologne fin 2011, et j'en suis parti fin 2017. En six ans, j'ai été le témoin de la prise de conscience de l'opinion publique et des autorités nationales et locales à propos des effets du *smog*. Les concentrations sont bien plus élevées qu'à Paris. On assiste à une véritable prise de conscience des collectivités locales, qui sont politiquement confrontées à ces phénomènes.

M. Arnaud FLEURY - D'autant que les fonds européens sont maintenant fléchés vers les collectivités. Tout cela signifie qu'il existe une forte opportunité.

M. Thierry DOUCERAIN - En outre, la politique climatique européenne s'applique aussi à la Pologne.

Il y a deux grandes dimensions dans cette transformation du secteur énergétique. Quand les vieilles installations s'arrêteront, on les remplacera peut-être par des cogénérations à charbon, mais plus probablement par du gaz, de la biomasse, du nucléaire et du renouvelable.

Par ailleurs, la Pologne a du retard en matière d'amélioration des processus d'efficacité énergétique. Il existe dans ce domaine des opportunités pour les sociétés françaises.

On n'appelle pas cela « transition énergétique », mais « transformation énergétique ». C'est une nécessité, même si le charbon reste important. Je pense que les sociétés françaises déjà présentes en Pologne ont un savoir-faire et savent répondre aux attentes. Elles ont donc leur place dans ce domaine.

M. Arnaud FLEURY - Quel est votre décryptage au sujet des énergies renouvelables ?

Les Polonais, qui désirent garder leurs mines de charbon, n'ont pas l'air très ouverts aux initiatives en la matière, notamment pour ce qui est de l'éolien. Est-ce que je me trompe ?

M. Thierry DOUCERAIN - Pas complètement. Lorsque le Gouvernement du PIS est arrivé, le slogan était : « Le charbon polonais d'abord ! ». Ceci l'a conduit à prendre un certain nombre de dispositions pour protéger le secteur. La consolidation de celui-ci est aussi un moyen de sauver le secteur minier.

Il y a deux ans, les mines de charbon polonaises étaient au bord de la faillite, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Les dirigeants ont pris des mesures pour décourager les investissements dans le renouvelable.

M. Arnaud FLEURY - Cela va-t-il changer ?

M. Thierry DOUCERAIN - Je pense que oui. Il existe des projets d'amendements à la loi sur les énergies renouvelables actuellement en discussion au Parlement, qui devraient aboutir à de nouvelles enchères cette année.

Plus d'un gigawatt de projets devrait voir le jour en Pologne, ouvert à tous les développeurs de projets renouvelables.

La discrimination ne vise pas spécifiquement les étrangers. Tout le monde a souffert de cette situation.

M. Arnaud FLEURY - Il convient d'observer ce qui va se passer en termes d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique.

EDF garde donc un pied en Pologne ?

M. Thierry DOUCERAIN - Nous y conservons trois sociétés. EDF croit en ce marché, notamment aux évolutions de transition énergétique.

La filiale du groupe Dalkia, qui s'occupe de tout ce qui touche à l'efficacité énergétique, utilisera par exemple en Silésie le gaz de mine à effet de serre, bien plus néfaste que le CO₂. Celui-ci étant parfois rejeté dans l'atmosphère, autant le réutiliser, le brûler dans des installations de cogénération pour produire de l'électricité et de la chaleur, en remplacement du charbon. Du point climatique, cela a un sens évident.

M. Arnaud FLEURY - D'où le maintien d'EDF à travers un certain nombre d'activités...

Monsieur Bystron, vous êtes patron d'une très belle PME française, Baud Industrie, qui fait notamment du décolletage pour l'industrie automobile, mais pas seulement, dans la fameuse vallée de l'Arve, en Haute-Savoie.

Vous avez décidé de racheter une entreprise polonaise et vous êtes implanté en Haute-Silésie.

M. Michaël BYSTRON - Nous sommes arrivés en Pologne en 2007, après avoir racheté une partie de l'activité de décolletage de Legrand Polska.

Nous avons commencé avec un chiffre d'affaires de 500 000 euros la première année. Nous sommes aujourd'hui à 6 millions d'euros, soit 10 % de notre chiffre d'affaires global. On a multiplié le chiffre d'affaires par dix en Pologne.

Cette usine polonaise nous a permis de remporter des marchés pour nos usines françaises, la part du groupe en Europe de l'Est ayant plus que doublé en dix ans.

M. Arnaud FLEURY - A-t-il été facile de s'implanter et de reprendre une entreprise privatisée après la chute du communisme ?

Comment fait-on lorsqu'on n'est pas à Varsovie, dans les beaux quartiers, ni dans les services ni dans l'immobilier de bureau, et qu'on a les mains dans les machines ?

La puissance industrielle polonaise, son expertise en mécanique, constituent-elles une réalité ?

M. Michaël BYSTRON - À notre arrivée, nous avons trouvé une équipe technique très intéressante, qui est encore présente aujourd'hui. Ces personnes sont capables de régler des machines de décolletage qui produisent plus de 50 pièces à la minute.

M. Arnaud FLEURY - L'usinage et l'alésage sont donc bien maîtrisés. Il existe aussi des problèmes de pénurie dans votre secteur. Combien un ouvrier hautement qualifié est-il payé chez vous ?

M. Michaël BYSTRON - Un ouvrier qualifié, en Pologne, touche environ 1 000 euros bruts, soit la moitié d'un ouvrier français. On a cependant moins de charges sociales en Pologne. On arrive donc à être trois à quatre fois moins cher qu'en France pour des postes de techniciens.

M. Arnaud FLEURY - Vous avez en fait suivi les donneurs d'ordre - automobile, aéronautique - qui ont besoin de sous-traitants...

M. Michaël BYSTRON - La politique de développement du groupe Baud Industrie est de suivre ses clients. Nous sommes ainsi en Tunisie pour Sanofi, société française, nous sommes arrivés en Pologne en suivant Legrand, et nous y avons retrouvé Bosch et Continental, nos clients.

Le secteur automobile représente 8 % du PIB polonais, soit 30 milliards d'euros, et l'industrie manufacturière - électroménager, équipements domestiques- 20 milliards d'euros.

La présence des grands acteurs internationaux est importante. C'est ce qui nous a motivés.

M. Arnaud FLEURY - Vous construisez une nouvelle unité dans les zones économiques spéciales, pour un investissement de 5 millions d'euros.

Les procédures sont-elles claires ? Qu'en est-il du soutien des autorités administratives locales ?

M. Michaël BYSTRON - Pour la petite histoire, nous sommes partis d'une équipe de 25 personnes. Nous sommes aujourd'hui 100 personnes.

Le site où nous sommes actuellement limite notre croissance. C'est pourquoi nous avons décidé de construire une nouvelle usine dans la même ville.

Nous sommes passés par les zones économiques spéciales. Il en existe quatorze en Pologne. Cela nous donne certains avantages fiscaux en termes de crédit d'impôt.

M. Arnaud FLEURY - À combien s'élève celui-ci ?

M. Michaël BYSTRON - Il s'élève à 25 % de l'investissement. Cela nous permet d'avoir un véritable accompagnement dans notre démarche par rapport aux autorités locales afin d'obtenir les permis en vue des recrutements.

Les zones économiques travaillent beaucoup en *clusters*, avec une forte coopération entre les entreprises locales pour mener à bien des projets technologiques.

Le fait d'être dans une zone économique nous apporte un soutien non négligeable dans notre développement.

M. Arnaud FLEURY - Vous êtes installés dans un certain nombre de pays. La Pologne est-elle un des pays où l'on rencontre la plus grande productivité ?

M. Michaël BYSTRON - L'exemple de la croissance en Pologne confirme l'intérêt qui existe à s'implanter là-bas. On le voit dans les résultats et la productivité. On trouve aussi en Pologne une jeunesse qui n'a pas connu le communisme, et qui a envie d'aller de l'avant. Ce dynamisme est intéressant. C'est ce qui nous pousse à investir aujourd'hui. On a de bons résultats en termes de productivité, des standards d'organisation de production et une qualité équivalente à ce qu'on trouve en France, avec des coûts de main-d'œuvre moindres, et des clients proches. Cela nous motive.

M. Arnaud FLEURY - Le fait que la Haute-Silésie ne soit pas en zone euro constitue-t-il un problème ?

M. Michaël BYSTRON - Nos contrats sont négociés en euros, même si la grande majorité de notre chiffre d'affaires se fait avec des clients polonais.

Certaines charges, notamment concernant les salaires, demeurent en zlotys. Cela pèse un peu, mais nos contrats et nos achats de matière première étant en euros, on arrive à jongler facilement.

M. Arnaud FLEURY - À quoi faut-il être attentif ?

M. Michaël BYSTRON - Lorsqu'on est sur des *process* à forte technologie comme les nôtres, il faut être attentif à la formation du personnel et à la coopération avec les écoles locales, que nous développons par ailleurs.

En effet, nous importons en Pologne de nouvelles technologies pour lesquelles il faut former les personnes. On a plusieurs façons de le faire : partenariats avec des écoles locales, formations en France.

M. Arnaud FLEURY - Monsieur Coudière, vous êtes directeur général de Pierre Fabre. Vous avez deux activités, l'une dans le domaine de la santé, l'autre dans celui des cosmétiques. Vous intervenez dans la commercialisation, et non dans la production. Pouvez-vous en parler ?

M. Philippe COUDIÈRE - Nous sommes en Pologne depuis les années 1990. Nous sommes arrivés dans le cadre d'un partenariat avec une entreprise de portage polonaise et avons monté notre filiale dans les années 2000.

La Pologne constitue un marché extrêmement dynamique, doté de 38 millions de consommateurs de plus en plus riches. Cette dynamique du pays et cette croissance économique ont bénéficié au développement de la filiale – et c'est encore le cas aujourd'hui.

M. Arnaud FLEURY - Vous me disiez que Pierre Fabre en Pologne, c'est l'équivalent de ce que vous facturez en Belgique.

M. Philippe COUDIÈRE - Il existe une différence de population, mais les consommateurs polonais ont de plus en plus de pouvoir d'achat et se tournent vers les produits occidentaux.

L'image de la Pologne est parfois méconnue en France alors que l'image de la France en Pologne est plutôt bonne. Les entreprises françaises, que ce soit dans la dermo-cosmétique ou le médicament, y sont présentes – Pierre Fabre, Avène, L'Oréal, Bioderma. La plupart sont implantées depuis de nombreuses années et y produisent même parfois.

M. Arnaud FLEURY - Comment se passe la distribution ? Se fait-elle en pharmacie ? Existe-t-il des franchisés dans les rues piétonnes, comme Yves Rocher ?

M. Philippe COUDIÈRE - Les rues piétonnes ne sont pas légion en Pologne, mais on a beaucoup de centres commerciaux modernes et on compte 14 000 pharmacies. Ce secteur a évolué. On dénombre une dizaine de milliers de pharmacies traditionnelles. 4 000 à 5 000 sont regroupées en chaînes, avec tous les codes de la modernité qu'on peut trouver en France ou dans les pays anglo-saxons.

M. Arnaud FLEURY - Les chaînes sont en revanche très gourmandes en marges...

M. Philippe COUDIÈRE - La compétition entre les chaînes est importante, et cela met de la pression sur les marges et sur les prix. Le consommateur polonais est sensible au prix. Il recherche le meilleur prix, et le fait ensuite savoir.

M. Arnaud FLEURY - C'est peut-être un héritage du « bouche-à-oreille » de la période communiste.

M. Philippe COUDIÈRE - Vraisemblablement. La politique des prix est d'une très grande importance. Il existe de nombreuses négociations prix-volume, un peu comme dans la grande distribution. C'est ce qui différencie la Pologne de la France.

M. Arnaud FLEURY - La chasse aux bonnes affaires est une réalité. Le consommateur achète aussi beaucoup sur Internet.

M. Philippe COUDIÈRE - Il est courant de parcourir plusieurs magasins pour y trouver le meilleur prix, mais l'e-commerce se développe également fortement. Dans le marché de la dermo-cosmétique, cela représente 10 % des volumes, contre 5 % à 6 % en France.

M. Arnaud FLEURY - Cela signifie une organisation complètement différente. Que faut-il prévoir quand on est une grande marque française et qu'on a de forts volumes sur Internet ?

M. Philippe COUDIÈRE - Le Gouvernement a mis un frein au développement des chaînes traditionnelles, qui ont vu dès lors dans l'Internet la possibilité de développer leur chiffre d'affaires.

À l'inverse, les acteurs du e-commerce sont en train de développer un réseau physique pour livrer leurs produits.

Ces deux phénomènes provoquent une véritable guerre commerciale, ce qui amènera vraisemblablement des concentrations dans un futur proche.

M. Arnaud FLEURY - Existe-t-il une pression sur les salaires ?

M. Philippe COUDIÈRE - La Pologne connaît quasiment le plein-emploi, avec 5 % de chômage, voire moins à Varsovie. Cela oblige à développer des politiques salariales et managériales pour attirer les meilleurs éléments dans l'entreprise.

Chez Pierre Fabre, on a développé le « plan Ruscus » et l'actionnariat salarial, qui permet aux employés d'accéder aux actions du groupe.

M. Arnaud FLEURY - Quelle peut être la suite pour une entreprise comme Pierre Fabre en Pologne ?

M. Philippe COUDIÈRE - On n'a pas de projet d'acquisition ni de fabrication sur place.

M. Arnaud FLEURY - Les Polonais sont paraît-il très bons en matière d'études cliniques.

M. Philippe COUDIÈRE - On développe en effet de plus en plus les études cliniques. La Pologne dispose d'un corps médical performant, capable de mener un certain nombre d'études cliniques à moindre coût.

M. Arnaud FLEURY - Vous êtes sur 15 % de croissance par an...

M. Philippe COUDIÈRE - Oui. Le marché est plutôt autour de 4 % ou 5 %. Nous continuons à nous développer fortement. Il y a un bel avenir en Pologne. C'est le cinquième pays en nombre d'habitants et en consommateurs - 38 millions de personnes - le sixième étant deux fois plus petit que la Pologne.

Il s'agit d'une véritable opportunité. C'est un marché qui devient mature, mais où il y a encore des places à prendre, même si la concurrence est déjà là.

M. Arnaud FLEURY – Est-il difficile d'installer une marque qui n'est pas forcément connue des Polonais ? Est-ce le premier arrivé qui capitalise, ou y a-t-il encore de la place ?

M. Philippe COUDIÈRE – C'est toujours plus facile quand on arrive en premier, mais il y a encore de la place pour les nouveaux arrivants.

Les choses changent sur le marché des cosmétiques à travers le monde. Internet fait évoluer l'image des marques. Les Polonais sont relativement connectés. Il y a donc un travail à conduire en matière de communication à travers les réseaux sociaux.

M. Arnaud FLEURY – Monsieur de Colonges, vous avez longtemps été directeur exécutif de Carrefour en Pologne. Vous avez aujourd'hui des activités en Europe du Nord.

Pouvez-vous nous donner quelques chiffres ?

M. Guillaume de COLONGES – Depuis notre implantation, il y a un peu plus de vingt ans, nous comptons un peu plus de 900 magasins, 700 magasins de proximité, et une part de marché de 4 %.

C'est un marché très fragmenté, très concurrencé. Nous avons 90 hypermarchés et 150 supermarchés. Nous exploitons par ailleurs 33 galeries marchandes, dont nous sommes propriétaires.

M. Arnaud FLEURY – C'est un marché ultra-compétitif. Certains s'y sont cassé les dents.

M. Guillaume de COLONGES – Tous les distributeurs sont arrivés il y a vingt ans environ : Français, Allemands, Anglais - tous les Européens. Certains, et pas des moindres, comme Ahold ou Casino s'y sont en effet cassé les dents.

M. Arnaud FLEURY – La Pologne, dans le contexte actuel, qui n'est pas facile, reste-t-il un investissement prioritaire pour Carrefour ?

M. Guillaume de COLONGES – C'est un marché qui compte 40 millions d'habitants, l'un des plus importants en Europe. Il est encore en devenir.

C'est aussi un marché très organisé, bien que très fragmenté et très concurrentiel. Il reste très intéressant pour nous.

M. Arnaud FLEURY – Les marges de Carrefour sont-elles comparables à celles des autres pays ?

M. Guillaume de COLONGES – C'est un sujet compliqué, en ce sens qu'il existe une grosse concurrence. En outre, le consommateur polonais a très vite évolué. Il est resté sur une appétence forte pour les promotions et les prix. De fait, les marges sont basses, mais le désir de progrès et d'innovation est très important.

Les distributeurs comme les industriels doivent innover en permanence en offrant de nouveaux services, de nouvelles solutions, qui nécessitent un investissement, et donc des marges assez basses.

M. Arnaud FLEURY - Le foncier et la logistique sont-ils chers ? Que faut-il savoir lorsqu'on souhaite s'implanter dans la moyenne ou la grande distribution en Pologne ?

M. Guillaume de COLONGES - Le foncier est cher si le chiffre d'affaires n'est pas suffisamment important, mais ce n'est pas un frein. La logistique est très bien organisée. Le niveau de productivité est très bon. C'est certainement l'un des meilleurs niveaux dans le groupe. De ce fait, la logistique est plutôt raisonnable.

M. Arnaud FLEURY - Existe-t-il des *drives* ?

M. Guillaume de COLONGES - Non, le phénomène reste français et belge. Je ne crois pas que ce soit très développé parmi les autres enseignes. On livre à domicile, mais on pratique aussi le « *click and collect* », grâce à notre réseau de plus de 900 magasins.

Ce qui structure le marché, c'est le fait que les consommateurs sont en perpétuelle évolution. Il faut donc aller très vite. Carrefour a ouvert des e-commerces alimentaires et non alimentaires, ainsi qu'une place de marché qui regroupe environ 200 000 références.

Les Polonais utilisent leur téléphone portable comme on le fait en France, avec un taux d'équipement de 75 %. On a ouvert une application mobile qui relie tous ces magasins entre eux. Environ un million de personnes l'utilisent.

Le niveau de modernité n'est pas en reste par rapport aux autres pays d'Europe les plus développés.

M. Arnaud FLEURY - La question de l'ouverture des grandes surfaces le dimanche a été mise en avant par le gouvernement pour donner raison aux petits commerces face à l'appétit de la grande distribution. Le dimanche était pourtant très couru pour effectuer ses courses. Il n'empêche que vous allez dorénavant fermer un dimanche sur deux. Cela vous touche-t-il ?

M. Guillaume de COLONGES - Cela ne concerne pas simplement les grandes surfaces, mais tous les magasins, alimentaires ou non.

M. Arnaud FLEURY - Même les petites épiceries ?

M. Guillaume de COLONGES - Oui. En fait, la loi autorise l'entrepreneur à ouvrir son magasin. Nos petits magasins de proximité détenus par des franchisés ont le droit d'ouvrir à partir du moment où les franchisés l'exploitent eux-mêmes ce jour-là.

M. Arnaud FLEURY - Cela vise quand même un peu la grande distribution.

M. Guillaume de COLONGES - C'est une redistribution des cartes qui est contraignante. On doit s'adapter à ce nouvel environnement.

On a déjà fermé deux dimanches. Le consommateur doit consommer différemment, et faire ses courses le samedi ou un autre jour de la semaine.

M. Arnaud FLEURY - Cela se traduit-il par une perte de chiffre d'affaires ?

M. Guillaume de COLONGES - C'est un peu tôt pour le dire. Cela ne remonte qu'à deux week-ends.

On en a discuté durant deux ans. Je pense que c'est un service de moins pour le consommateur polonais. Le commerce en Pologne s'est construit depuis une vingtaine d'années. On y rencontre tous les types de magasins.

Les grands centres commerciaux qui se sont bâtis, qu'on ne trouve même pas en Belgique, par exemple, constituent des centres de vie qui proposent différentes marques de textiles, d'électronique, des restaurants, des cinémas.

M. Arnaud FLEURY - Comme en France...

M. Guillaume de COLONGES - Oui, si ce n'est que le climat n'est pas le même en Pologne. C'est un service supplémentaire que l'on rend à la population, comme à Singapour, par exemple, où la clientèle peut bénéficier de la climatisation.

M. Arnaud FLEURY - En Pologne, c'est plutôt le contraire !

M. Guillaume de COLONGES - C'est le consommateur qui va devoir s'adapter et faire ses achats à un autre moment de la semaine.

M. Arnaud FLEURY - Que voulez-vous dire aux PME françaises qui sont référencées chez Carrefour en France, mais peut-être pas en Pologne ? Peut-il être rentable pour elles d'investir la Pologne ?

M. Guillaume de COLONGES - Nous distribuons en Pologne une marque appelée « Reflets de France ». Dans le groupe Carrefour, la Pologne est le deuxième pays à vendre le plus de ces produits originaires du terroir français.

Il existe donc évidemment un intérêt pour des produits du terroir. Nous aidons les petites sociétés à les importer, ainsi que des produits locaux polonais. Ce n'est pas seulement vrai en Pologne, mais ce pays est très organisé, très moderne, avec une appétence forte des consommateurs pour ce type de marchandises, un retour au terroir local et un intérêt pour les produits du monde.

M. Arnaud FLEURY - Carrefour peut-il tout vendre en Pologne ? Existe-t-il des restrictions en matière de produits pharmaceutiques ? La législation est-elle la même qu'en France...

M. Guillaume de COLONGES - Oui, en effet.

M. Arnaud FLEURY - On parle d'un marché hyper-fragmenté, hyper-concurrentiel. Cela vaut-il la peine pour Carrefour de continuer à investir en Pologne ?

M. Guillaume de COLONGES - Oui. Nous investissons surtout de deux manières. Ainsi que je l'ai dit, nous disposons de 90 hypermarchés, de nombreux supermarchés, tout en bénéficiant d'un fort développement en matière de e-commerce, de façon à être un acteur unicanal. Cela se manifeste clairement à Varsovie, le but étant de faire de même dans toutes les grandes villes en développant fortement la proximité. On ouvre une centaine de magasins de proximité chaque année.

M. Arnaud FLEURY - À combien s'élève l'investissement de Carrefour sur cinq ans ?

M. Guillaume de COLONGES - On investit environ 60 millions d'euros par an.

M. Arnaud FLEURY - Soit environ 300 millions d'euros sur cinq ans.

C'est très emblématique. Il en va de même de Leclerc. En France, la Pologne a longtemps été associée à la grande distribution française, avec tout ce que cela a pu apporter, en bien et peut-être en moins bien...

Que faut-il encore savoir ?

M. Guillaume de COLONGES - Il faut être très résistant pour se maintenir sur un marché à la fois très concurrentiel, toujours fragmenté, avec beaucoup de réseaux de distribution. On y trouve tous les formats, sans prédominance de l'hypermarché, du supermarché ou du petit magasin de proximité.

M. Arnaud FLEURY - On trouve aussi du *hard discount*...

M. Guillaume de COLONGES - Ce qu'on appelait historiquement le *hard discount* s'est transformé en supermarché à marque propre. Ce n'est pas automatiquement là que l'on trouve les meilleurs prix. Tous les formats coexistent.

L'évolution des consommateurs polonais est rapide, ne serait-ce qu'à travers les réseaux. Ils souhaitent aussi mieux acheter, mieux manger...

M. Arnaud FLEURY - Les produits bio et diététiques commencent à être appréciés. Le pays n'était pourtant pas réputé pour cela.

M. Guillaume de COLONGES - Par rapport à d'autres pays, la part d'évolution du bio et des produits bénéfiques pour la santé est énorme. On a développé plus de vingt produits « filière » avec des agriculteurs.

Les Polonais cherchent à mieux consommer, en particulier les nouvelles générations.

M. Arnaud FLEURY - Il faut l'avoir en tête quand on souhaite commercialiser des produits en Pologne, notamment dans l'agroalimentaire.

TABLE RONDE 4 - L'ACCÈS AU MARCHÉ, LE CONSOMMATEUR, LE MARKETING

Table ronde animée par M. Arnaud FLEURY, journaliste économique

Ont participé à cette table ronde :

Mme Anne MAGRÉ, Directrice générale Leclerc Pologne (*grande distribution*)

M. Mateusz MOTYCZYNSKI, Directeur général Pologne, Lilou (*marketing consommateur*)

M. Timothée ALSPEKTOR, Manager régional Europe, Via Direct

M. Bruno DUTHOIT, Adjoint du directeur exécutif, Orange Europe centrale (*consommateur connecté*)

M. Arnaud FLEURY - Madame Magré, vous êtes directrice générale de Leclerc Pologne. Vous dirigez votre propre magasin Leclerc à Varsovie. Vous êtes arrivée il y a vingt ans en Pologne, sans parler un mot de polonais. Vous êtes bretonne.

Vous exercez également des responsabilités dans le groupe Leclerc en Pologne, qui dispose d'une vingtaine d'hypermarchés dans le pays.

L'hypermarché n'est donc pas forcément le modèle dominant en Pologne...

Mme Anne MAGRÉ - La distribution alimentaire en Pologne représente la moitié du marché, préempté par deux acteurs qui font du *soft discount*, un groupe portugais, Jerónimo Martins, qui représente environ 30 % du marché, et Lidl, du groupe Schwarz, qui en détient environ 20 %.

Dans l'alimentation, la moitié du marché est occupée par des *discounters* de petit format, comme Lidl, dont les magasins sont les mêmes qu'en France.

Mon collègue de Carrefour l'a dit, la distribution est très fragmentée. Leclerc a en tout une petite cinquantaine de magasins, et compte 5 000 employés. Nous sommes implantés depuis longtemps en Pologne.

Notre modèle, comme en France, repose sur des entrepreneurs indépendants. Nous sommes tout petits sur le marché, mais nos sites existent depuis longtemps.

M. Arnaud FLEURY - Il s'agit de gros hypermarchés.

Mme Anne MAGRÉ - Il existe en effet quelques gros hypermarchés dans les grandes villes.

M. Arnaud FLEURY - Quel est le panier moyen polonais par rapport au panier moyen français ?

Mme Anne MAGRÉ - Chez Leclerc, il est trois fois inférieur au panier moyen français. Le pouvoir d'achat polonais est inférieur au pouvoir d'achat français.

M. Arnaud FLEURY - Il augmente cependant.

Mme Anne MAGRÉ - En effet. Cependant, dans les grandes villes, la consommation se rapproche fortement de la consommation européenne, avec une appétence pour tous les produits d'innovation, les produits à valeur ajoutée, bio, sans gluten, sans lactose.

On assiste à une montée des « bobos » dans les grandes villes. C'est passionnant parce que tout change très vite. Les cuisines du monde se sont développées. Les produits français, italiens, asiatiques représentent une frange qui bouge beaucoup.

Toutefois, toute une partie de la Pologne demeure plutôt rurale et traditionnelle dans son mode de consommation, sa manière de cuisiner. C'est un autre profil.

M. Arnaud FLEURY - Pensez-vous qu'on connaîtra à terme une uniformisation, comme à l'ouest, et qu'il y a des places à prendre ?

Mme Anne MAGRÉ - Tout à fait. L'uniformisation passe aussi par la distribution.

En termes d'agroalimentaire, il y a encore pas mal de choses à faire. Les produits français ne sont pas tant représentés dans l'alimentaire.

On a évoqué les marques propres. Leclerc distribue la marque Repère, qu'on fait venir en partie de France. Il existe aussi des produits développés localement, des produits plus typiquement français, avec « Nos régions ont du talent ».

On a également parlé de Danone...

M. Arnaud FLEURY - Danone produit localement.

Mme Anne MAGRÉ - En effet. On compte aussi des marques internationales et des marques historiques polonaises. Celles-ci se maintiennent bien. On a évoqué les cosmétiques, mais c'est également vrai

dans l'alimentaire. Certaines sont rachetées, d'autres demeurent indépendantes. Le marché va bouger...

M. Arnaud FLEURY - Vous me disiez qu'il est difficile de référencer les PME françaises, qui n'ont pas forcément conscience des particularités locales et possèdent une gamme insuffisamment étendue, voire décalée. Elles n'ont pas non plus forcément conscience des coûts de logistique ou de retour des invendus.

Il y a donc des choses à savoir. En Pologne, on n'arrive pas « la fleur au fusil » dans l'agroalimentaire.

Mme Anne MAGRÉ - Leclerc a toujours eu une politique de soutien et d'encouragement des PME, avec des marchés-tests. Certaines PME travaillent avec Leclerc en France, d'autres non.

Sans une structure dédiée locale ou une représentation via une force de vente, les places dans les linéaires sont très difficiles à prendre et très chères. Il faut investir ou passer par un importateur, ce qui a un coût mais permet d'avoir une structure plus légère sur place.

M. Arnaud FLEURY - On a l'impression que les produits français peuvent bien mieux faire.

Prochainement aura lieu un colloque Business France sur l'accord de libre partenariat que vont signer l'Union européenne et le Japon.

Le représentant de la charcuterie industrielle française me disait qu'au Japon, la France vend vingt moins que les Italiens, le jambon de Parme constituant un produit hyper-standardisé bien perçu par le Japonais moyen. Est-ce le cas en Pologne ?

Mme Anne MAGRÉ - Oui. Il existe des semaines françaises depuis des années. Toutes les chaînes françaises le font, avec des prospectus dédiés, des théâtralisations. Ce sont de belles opérations qui, globalement, rapportent toutefois bien moins en chiffre d'affaires que les opérations italiennes ou même asiatiques.

Les produits alimentaires français ont une réputation de qualité, mais aussi une image sophistiquée. La cuisine française est perçue comme plus difficile à mettre en œuvre.

Les Italiens, avec les pâtes, les sauces et les jambons, ont la part belle lors des opérations de promotion des cuisines du monde.

M. Arnaud FLEURY - Il n'est donc pas nécessairement facile pour une PME agroalimentaire française de se faire référencer en Pologne...

Mme Anne MAGRÉ - Il faut distinguer le référencement sous marque propre et sous marque du distributeur, qui peut être plus facile, car on bénéficie alors déjà d'un nom connu sur le marché.

M. Arnaud FLEURY - Les marges des grossistes et des distributeurs sont-elles élevées ?

Mme Anne MAGRÉ - Pas celles des distributeurs.

M. Arnaud FLEURY - Et celles des importateurs ?

Mme Anne MAGRÉ - Je ne les connais pas toutes, mais ils ont des coûts de fonctionnement, de force de vente, de diffusion commerciale (*merchandising*).

M. Arnaud FLEURY - En dehors de l'agroalimentaire, y a-t-il de la place pour les références françaises en matière de petit électroménager, comme les poêles à revêtement anti-adhésif, la vaisselle, le textile, la décoration de la maison, etc. ?

Mme Anne MAGRÉ - Les hypermarchés ont de beaux rayons en général en matière d'équipement de la maison, de petit électroménager, de vaisselle. Des marques comme Luminarc, Seb, Tefal se vendent bien.

C'est parfois plus difficile dans le textile, les prix en hypermarché restant bas. Par rapport à un hypermarché français, la perception du prix est différente. Toutes les grandes chaînes françaises sont présentes. Camaïeu, Promod, H & M, Zara sont aussi implantés. Il y a aussi une forte concurrence d'Internet en matière textile et sur l'équipement de la maison. Les Polonais achètent beaucoup sur Internet, pas seulement via des sites locaux, mais aussi sur Amazon ou sur Ali Baba. Ils n'ont pas peur de commander des produits à l'autre bout du monde si le prix est intéressant.

M. Arnaud FLEURY - Par rapport à Leclerc en France, qui y a-t-il de différent dans le management de l'unité ?

Mme Anne MAGRÉ - Nous sommes des entrepreneurs individuels, avec des équipes et des décisions d'investissement et de management locales.

La grande différence réside dans le fait qu'on n'a pas la puissance de l'ombrelle que constitue la marque Leclerc comme en France. Il s'agit d'une marque qui a un historique très long et des investissements médias et des implantations importants.

M. Arnaud FLEURY - D'une façon générale, les entreprises françaises comme Carrefour ou Leclerc ont donc la cote.

Mme Anne MAGRÉ - Il y a aussi Auchan, Intermarché...

M. Arnaud FLEURY - Ainsi que les chaînes comme ETAM, etc.

Mme Anne MAGRÉ - C'est cela. On trouve aussi les chaînes spécialisées, comme le groupe Mulliez, avec Decathlon, Norauto, Leroy-Merlin, Bricoman, mais aussi Castorama.

M. Arnaud FLEURY - Ne craignez-vous pas un retour en arrière et une « polonisation » dans le secteur, du fait que représenter des investissements étrangers ?

Mme Anne MAGRÉ - En matière de distribution, la part des chaînes polonaises est beaucoup plus faible que dans d'autres secteurs.

M. Arnaud FLEURY - C'est pour cela que je vous pose la question.

Mme Anne MAGRÉ - Ce ne serait pas facile, du jour au lendemain, de replacer tout le monde sous le drapeau polonais. Je ne crois pas que ce secteur soit touché par le sujet.

M. Arnaud FLEURY - Ce n'est pas un secteur stratégique sur le plan économique.

Mme Anne MAGRÉ - C'est en effet moins emblématique que l'énergie.

Lorsque vous êtes arrivée, il y a vingt ans, vous ne parliez pas un mot de polonais. Aujourd'hui, vous êtes à la tête d'un hypermarché.

Mme Anne MAGRÉ - C'est une aventure incroyable. C'est l'occasion de vivre en direct les transformations d'un pays et des changements de consommation, au cœur de la consommation alimentaire quotidienne. Cela a été passionnant et reste passionnant.

J'invite tous les PME à venir nous voir pour en discuter.

M. Arnaud FLEURY - Parlez-vous polonais à présent ? Il paraît que c'est une des langues slaves les plus redoutables.

Mme Anne MAGRÉ - Oui, c'est difficile. Je ne parle pas parfaitement polonais. Je ne donnerais pas un cours de littérature.

M. Arnaud FLEURY - Monsieur Motyczynski, vous parlez quant à vous parfaitement polonais...

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - Je suis en effet polonais, et ravi d'être ici aujourd'hui.

M. Arnaud FLEURY - Vous avez monté une entreprise franco-polonaise, la société Lilou, qui est assez peu connue en France.

C'est une extraordinaire réussite en Pologne. Il s'agit de bijoux et d'accessoires personnalisés. C'est une véritable chaîne polonaise, qui se développe également en France et en Allemagne.

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - Je tiens à dire tout le bien que je pense de ce pays qui est à l'origine du succès de Lilou.

La société a été créée en 2008, par Magdalena Mousson-Lestang. Aujourd'hui, nous avons 34 boutiques en Pologne, trois en Allemagne et une en France, sur le boulevard Saint-Germain. Nous disposons également d'une plateforme Internet.

La particularité de la marque réside dans le fait que le client peut créer ses propres bijoux.

La Pologne a été un véritable tremplin pour permettre à cette marque de conquérir le monde entier, grâce à l'ouverture d'esprit des Polonais. Les médias ont suivi. Avec Internet, les consommateurs polonais sont devenus très curieux. Ils sont en outre attirés par la nouveauté, et adorent tout ce qui est français.

La société offre beaucoup du charme et des mystères que représente la France pour les Polonais. C'est sur cet argument que nous avons joué.

Ce tremplin nous a permis de conquérir le monde. Dans un mois, nous ouvrons un nouveau magasin à Prague, puis à Abou Dabi, et nous nous préparons à de nouvelles ouvertures sur les autres continents.

M. Arnaud FLEURY - Tout le monde connaît Lilou en Pologne...

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - Nous sommes devenus la marque fétiche du monde de la mode en Pologne et des femmes qui s'y intéressent. Nous sommes le premier annonceur de la presse écrite. Nous sommes présents sur les réseaux sociaux. Plus d'un million de personnes suivent la marque.

M. Arnaud FLEURY - Il ne s'agit pas d'une franchise.

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - Non, toutes nos boutiques sont exploitées en propre. Ce modèle est le choix des investisseurs.

M. Arnaud FLEURY - Combien coûte une boutique Lilou en Pologne par rapport à la France ?

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - Trois fois moins cher !

M. Arnaud FLEURY - Tout compris ?

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - Oui.

M. Arnaud FLEURY - Beaucoup de marques se créent-elles *ex nihilo* aujourd'hui en Pologne ? Rencontrent-elles le succès ? Cela pourrait intéresser des Français. Vous pourriez distribuer des produits français, dans le domaine des cosmétiques, des bougies, des parfums, etc.

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - C'est un marché en pleine expansion, quel que soit le domaine. Il est très important de choisir les bons partenaires, ainsi que les bonnes équipes. C'est un marché qui présente beaucoup de possibilités de développement. On voit naître énormément de marques dans le secteur de la mode et des accessoires. Celles-ci ont ensuite la possibilité de conquérir l'Europe et le monde en général.

M. Arnaud FLEURY - Le goût du consommateur polonais est-il le même que celui du consommateur français dans ce domaine ?

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - C'est totalement différent. Les Polonais adorent tout ce qui est nouveau. Ils aiment aller de l'avant.

M. Arnaud FLEURY - Ce n'est pas le cas des consommateurs français ?

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - Je pense qu'ils sont plus réservés. Ils observent. Le marché français est bien plus saturé que le marché polonais, qui est un terrain idéal pour toutes les marques qui veulent présenter leurs offres.

M. Arnaud FLEURY - On pense toujours au luxe. Selon une étude de KPMG, le marché du luxe polonais serait en pleine croissance et devrait augmenter de 47 % d'ici 2021, soit environ 8 milliards d'euros - automobiles de luxe, bijouterie, horlogerie, maroquinerie, joaillerie, etc. Il y a toutefois de la place pour le moyen de gamme que vous représentez.

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - Ce que nous proposons, c'est le luxe abordable. Les prix débutent aux alentours de 30 euros. Cela peut aller jusqu'à 500 euros, voire davantage, si les pièces sont personnalisées. C'est le concept de Lilou. Le client peut entièrement créer son propre bijou.

Les pièces sont faites à la main. Chacune des boutiques comporte un atelier où les artistes peuvent préparer les bijoux.

Par ailleurs, tout le secteur de la presse en ligne ou de la presse écrite est en expansion. On a créé *Vogue Polska* il y a un mois. Tous les titres sont présents - *Elle*, *InStyle*, *Glamour*, *Marie-Claire*. Ils peuvent tous constituer un vecteur extraordinaire pour présenter des produits comme ceux de Lilou.

M. Arnaud FLEURY - Les centres commerciaux constituent également l'endroit où il faut être présent en Pologne. N'y en a-t-il pas un peu trop ?

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - Pas encore, mais cela peut venir.

Au début de l'aventure, on a choisi d'implanter des boutiques Lilou facilement accessibles dans les rues commerçantes, en misant sur le retour aux traditions commerciales.

On s'est vite rendu compte que les grandes villes manquaient de place, et on s'est donc tourné vers les galeries marchandes les plus prestigieuses. Cela change la dynamique du *business*. Les clients polonais adorent ces nouveaux endroits.

M. Arnaud FLEURY - J'imagine qu'il y a beaucoup de monde dans le secteur de l'art de vivre, de la décoration, des articles de la maison, mais il existe cependant un marché.

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - C'est en effet énorme.

M. Arnaud FLEURY - Les Français sont-ils bien perçus dans ce secteur ?

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - Les trois-quarts du succès de la marque viennent de ses racines françaises. On utilise l'image de la culture française, qu'on a associée à des soirées ou des concerts à l'Institut français. La France est un des pays les plus chers à la Pologne.

M. Arnaud FLEURY - Les Italiens et les Espagnols sont également très actifs et très présents. La concurrence est sévère.

M. Mateusz MOTYCZYNSKI - En effet. Seuls les meilleurs peuvent survivre !

M. Arnaud FLEURY - Monsieur Alspektor, vous êtes directeur régional pour l'Europe d'une petite entreprise appelée Via Direct, qui est présente dans 30 pays, et qui produit des logiciels de signalétique digitale connectée pour les galeries marchandes.

Vous avez décidé de vous implanter en Pologne, dans le sillage de la grande distribution française.

Pouvez-vous nous raconter votre histoire ?

M. Timothée ALSPEKTOR - Notre société est âgée de dix ans. Nous proposons un logiciel interactif d'orientation destiné aux bornes 3D des centres commerciaux, des aéroports, des universités, des hôpitaux.

Nous travaillons avec énormément de centres commerciaux à travers le monde et sommes présents dans plus de 35 pays. Nous avons la chance que beaucoup de sociétés françaises soient basées en Pologne - Carrefour, Immochan, Klépierre, ainsi que toutes les foncières. C'est un pays incontournable. Abscisse a d'ailleurs commencé par la Pologne.

Dans ma société, je suis responsable pour l'Europe. J'ai eu ainsi affaire au développement d'une dizaine de pays - Scandinavie, Italie, Espagne, Royaume-Uni ou Pologne. J'en ai retiré des conclusions assez intéressantes.

Nous avons débuté en Pologne il y a un an et demi, où nous avons été énormément aidés par Business France. C'est un sérieux atout pour une PME qui veut se développer à l'étranger. Business France réalise des études de prospection, organise des réunions avec des sous-traitants ou des clients polonais. Beaucoup de *success stories* ont débuté grâce à Business France.

Nous avons réalisé beaucoup d'appels d'offres dans de nombreux de pays. Le résultat a été pour certains assez fantaisiste. La Pologne est au contraire très respectueuse des procédures. Les appels d'offres sont passés en anglais, contrairement à la Russie, où ils doivent être passés en langue russe. C'est hautement appréciable lorsqu'on ne parle pas polonais.

Les Polonais sont très ouverts aux nouvelles technologies et aux nouvelles solutions, davantage lorsqu'il s'agit de produits étrangers. Peu de sociétés « u-tech » polonaises se développent en Pologne. Elles partent plutôt se développer dans d'autres pays.

En Pologne, il est important qu'une petite société ne fasse pas cavalier seul, mais s'allie avec des partenaires locaux. C'est ce que nous avons fait en Pologne, avec une société du secteur de l'affichage dynamique spécialisée dans les écrans publicitaires. Nous nous associons souvent avec ce genre de société pour nous implanter.

M. Arnaud FLEURY - Les bornes sont-elles construites en Pologne ?

M. Timothée ALSPEKTOR - Oui. Nous nous adaptons à chaque pays.

M. Arnaud FLEURY - Est ce facile de signer un contrat ? La négociation est-elle longue ?

M. Timothée ALSPEKTOR - Certains contrats ont été signés très rapidement, en un mois. Nous sommes arrivés au bon moment.

Toutefois, par rapport à d'autres pays, je trouve le cycle de vente extrêmement long. Les négociations peuvent prendre six mois à un an, parfois plus. Ce n'est pas parce qu'on a signé avec une société que le contrat sera reconduit pour les autres. Tout est remis en question à chaque fois, contrairement aux Britanniques.

M. Arnaud FLEURY - Est-ce un marché rentable ?

M. Timothée ALSPEKTOR - Ce pourrait être mieux. On y travaille.

En Pologne, plus de 80 % des centres commerciaux ont plus de dix ans. Il y a donc beaucoup de projets de reconstruction ou d'extension.

M. Arnaud FLEURY - C'est donc un marché pour vous.

M. Timothée ALSPEKTOR - En effet. C'est le deuxième pays de l'Union européenne en nombre de centres commerciaux en développement.

M. Arnaud FLEURY - Pourquoi n'êtes-vous pas plus rentables ?

M. Timothée ALSPEKTOR - On pourrait l'être davantage en effet, mais les cycles de vente sont très longs. Les Polonais sont par ailleurs extrêmement durs en négociation. Il faut être prêt à travailler le dimanche pour s'implanter. Ils sont par ailleurs très regardants sur les prix.

M. Arnaud FLEURY - Avez-vous l'intention d'investir dans ce marché en développement, voire de recruter du personnel sur place ?

M. Timothée ALSPEKTOR - On a ouvert un bureau après la signature du premier contrat. Il est important d'avoir une référence. On essaye de s'étendre avec d'autres salariés. Je ne m'attendais toutefois pas à rencontrer des salaires aussi hauts en Pologne.

M. Arnaud FLEURY - Combien un développeur est-il payé ?

M. Timothée ALSPEKTOR - Un développeur commercial, à Varsovie, sans les commissions, est payé entre 2 000 euros et 2 500 euros. Ce n'est pas mal. J'imagine que c'est différent dans les autres villes, mais on peut retrouver ces salaires en France.

M. Arnaud FLEURY - Le développement des logiciels se fait-il encore en France ?

M. Timothée ALSPEKTOR - Oui.

M. Arnaud FLEURY - Pourriez-vous délocaliser cette activité en Pologne ?

M. Timothée ALSPEKTOR - On pourrait, mais ce n'est pas le but. Nous travaillons également en Chine, au Vietnam, à Singapour. On nous pose toujours la question de savoir si l'on pourrait réaliser le logiciel localement. On ne préfère pas - sinon on est tous au chômage !

M. Arnaud FLEURY - Vous pourriez en effet être copiés rapidement.

M. Timothée ALSPEKTOR - Absolument.

En Pologne, la société a juste un an. Elle n'est pas encore d'une grande taille. Nous nous développons. La Pologne est un marché très intéressant, en particulier dans le secteur des *shopping centers*.

M. Arnaud FLEURY - Monsieur Duthoit, Orange a un peu plus d'un an d'existence en Pologne. Vous l'avez dirigée de 2013 à 2016. Elle compte 27 % de parts de marché. C'est son troisième marché, après la France et l'Espagne. Il est donc très important pour vous.

Comment la privatisation s'est-elle déroulée ? Cela paraît déjà loin...

M. Bruno DUTHOIT - C'est en effet en 2000 que le Gouvernement polonais a lancé un concours pour attirer un investisseur étranger, lui-même restant au capital, la société étant déjà partiellement cotée en Bourse. France Télécom, qui ne s'appelait pas encore Orange, a été retenue avec un partenaire polonais à la fin de l'année 2000, au départ avec une participation minoritaire.

L'aventure, qui a maintenant un peu plus de 17 ans, a été faite de transformations et de paris sur l'avenir.

Lorsqu'Orange est entrée au capital, la société comptait plus de 70 000 personnes, avec beaucoup d'expertises et de bonne volonté, mais c'était une structure rigide qui détenait un monopole sur le marché du téléphone fixe.

On est arrivé au moment de la régulation, ce qui obligeait les opérateurs historiques à limiter leur position dominante. L'Internet arrivait, le mobile explosait et de nouveaux acteurs étaient autorisés à entrer sur le marché. C'était donc un grand pari, avec beaucoup d'enjeux - transformation interne, relation client, produits et services.

Aujourd'hui, la société n'a plus grand-chose à voir avec ce qu'elle était en 2000. Orange a un peu plus de la moitié du capital. Le reste est coté en Bourse à Varsovie. Le tout représente 23 millions de personnes. On a augmenté nos investissements ces dernières années. Ils représentent 500 millions d'euros chaque année dans la fibre, soit un million de prises supplémentaires par an. Au *prorata*, on investit plus qu'en France dans ce domaine.

Il en est de même de l'innovation. On dispose d'un important centre de recherche dédié et du deuxième pôle européen en cybersécurité. On travaille avec le *big data* et on va utiliser l'intelligence artificielle dans certains types de services et dans le domaine de la relation client.

M. Arnaud FLEURY - C'est comparable à Orange France.

M. Bruno DUTHOIT - ... Ou à Orange Espagne.

M. Arnaud FLEURY - Il y a cependant beaucoup d'opérateurs.

M. Bruno DUTHOIT - En effet. On reste largement majoritaire sur le téléphone fixe et l'Internet, mais on a des concurrents en matière de mobile. Nous sommes numéro un, mais avec une part de marché au-dessous de 30 %, soit moins de 3 milliards de chiffre d'affaires.

C'est une transformation réussie, mais qui a été réalisée par et avec des experts et des managers polonais. C'est encore le cas aujourd'hui. Ce n'est pas le fait de France Télécom ou d'Orange.

M. Arnaud FLEURY - Que peut-on dire de la transformation numérique des entreprises en Pologne ?

M. Bruno DUTHOIT - En premier lieu, les particuliers et les entreprises sont très connectés. Le taux d'équipement en Pologne est équivalent à celui de la plupart des pays d'Europe de l'ouest ou d'Europe centrale. Il existe deux ou trois fois plus de consommation *data* d'Internet sur mobile par habitant qu'en France.

Par ailleurs, les entreprises ou les particuliers sont plus digitaux que la moyenne des Européens. Les Polonais sont très friands d'applications. Je pense que le taux d'abonnement à Facebook en Pologne est supérieur à celui de la France, par exemple.

Sur le marché des entreprises, on assiste à un très fort développement des services mixtes informatique et télécommunications, où la clientèle B2B était un peu en retard jusqu'à présent. Orange, qui partait de zéro, réalise à présent plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires dans ce domaine, alors qu'elle est loin d'être le seul acteur. Des dizaines d'acteurs, dont Atos, sont très présents.

C'est donc un pays très connecté, très digital, où les clients sont très orientés sur les prix. C'est difficile pour les entreprises qui interviennent sur des marchés très concurrentiels.

M. Arnaud FLEURY - À combien est le forfait par rapport à la France ?

M. Bruno DUTHOIT - Ce qui est à 30 euros en France est à 15 euros ou 17 euros en Pologne.

M. Arnaud FLEURY - C'est relativement cher pour les clients polonais.

M. Bruno DUTHOIT - C'est équivalent. Parmi les grands pays européens, c'est le pays le moins cher, peut-être avec la Roumanie.

M. Arnaud FLEURY - Y a-t-il beaucoup de développement local ? Voyez-vous arriver des Français ?

M. Bruno DUTHOIT - On en voit, mais pas énormément. Les start-up se sont beaucoup développées depuis cinq ans, encouragées par les pouvoirs publics. Orange est très impliquée dans les réseaux de soutien aux start-up à travers des universités ou autres.

Certaines entreprises polonaises fabriquent des applications et les vendent en Europe ou dans le monde. La Pologne devient en Europe un des pôles de développement des applications destinées aux mobiles utilisés par les grands acteurs - Google, Apple, Facebook, Amazon (les « GAFA ») ou Orange.

M. Arnaud FLEURY - Orange Pologne a été en quelque sorte précurseur de *l'e-banking*. Je ne sais si Orange France s'est inspiré d'Orange Pologne.

Je crois que vous êtes adossés à un partenaire bancaire traditionnel...

M. Bruno DUTHOIT - Orange fait en Pologne un pari sur l'avenir, avec une diversification importante. Nous avons 100 000 clients dans le domaine de l'énergie. Nous vendons de l'électricité.

En 2015, nous avons lancé un service financier sous la marque Orange, adossé à une banque locale, mBank. 400 000 comptes ont déjà été ouverts, même s'ils ne sont actifs que pour 25 % d'entre eux.

C'est un marché important. Nous n'avons pas lancé ce pari pour gagner de l'argent - nous sommes simples revendeurs - mais surtout pour nous assurer de la loyauté de notre clientèle mobile. Cela fonctionne plutôt bien. C'est une très belle application. J'invite tous ceux qui habitent en Pologne à s'y abonner s'ils ne l'ont pas encore fait.

M. Arnaud FLEURY - Vous êtes aussi en train de vous positionner en tant que fournisseur d'énergie.

M. Bruno DUTHOIT - Absolument. Nous avons lancé ce service il y a trois ans. Nous sommes en fait revendeurs. Ceci nous ramène au fait que nous sommes dans la régulation européenne. Il s'agit d'un secteur réglementé. Nous comptons 100 000 clients. Cela se développe bien. Nous enregistrons quelques milliers de clients supplémentaires chaque année.

Ce ne sont pas des marchés avec de grosses marges, mais cela permet de rendre nos clients individuels plus loyaux.

M. Arnaud FLEURY - Orange représente le plus gros investissement français en Pologne.

M. Bruno DUTHOIT - Historiquement, oui. Cela représentait 17 milliards ou 18 milliards d'euros il y a dix-huit ans, et nous avons continué à investir. Orange a progressivement racheté des parts, ainsi que je l'ai déjà expliqué

M. Arnaud FLEURY - En matière de régulation, tout n'a pas toujours été simple non plus en France dans les télécommunications.

Avez-vous l'impression que l'environnement polonais favorise les investissements ou que le pays pourrait faire mieux dans ce secteur ?

M. Bruno DUTHOIT - Ce n'était pas simple il y a sept ou huit ans, mais c'était le cas partout en Europe. On a eu des passages difficiles, mais pas plus qu'en France, dans des circonstances différentes.

On est aujourd'hui dans un environnement réglementaire et de régulation de la concurrence classique.

Il existe parfois des différences d'installation, mais pas de différences majeures par rapport aux autres pays européens de la zone ou d'Europe de l'ouest.

M. Arnaud FLEURY - Ne craignez-vous pas une « polonisation » du secteur ?

M. Bruno DUTHOIT - Non. Nous continuons à être le premier fournisseur du ministère de la Défense. On gagne régulièrement des appels d'offres publics. On en perd parfois aussi, mais pas parce que nos capitaux sont français.

M. Arnaud FLEURY - N'y a-t-il pas de recombinaison du capital à envisager ?

M. Bruno DUTHOIT - Non. Il y a beaucoup de consolidations dans le secteur des télécommunications en Pologne, mais surtout dans le secteur fixe-mobile et fixe-fixe. Celui-ci nous intéresse également, mais je n'ai pas entendu parler de « polonisation ».

Le Gouvernement polonais cherche plutôt à profiter d'occasions lorsqu'un acteur veut sortir.

M. Arnaud FLEURY - Ce qui n'est pas le cas d'Orange, dont la Pologne est le troisième marché.

M. Bruno DUTHOIT - Non. Nous sommes là pour longtemps. Stéphane Richard l'a confirmé.

Si nous sommes satisfaits de nos investissements en Pologne, c'est vraiment grâce à la qualité des ressources humaines, des experts et des managers, ainsi qu'au fait que les gens s'engagent et se mobilisent en cas de problèmes.

Orange a connu des coups durs dans son histoire. On est passé de 70 000 personnes à 15 000 personnes. Cela s'est fait avec les managers et les partenaires sociaux, dans une forte mobilisation. Tout le monde se retrouse les manches en Pologne lorsqu'il y a un problème. On ne renonce jamais. C'est une des grandes qualités du pays.

TABLE RONDE 5 - LE FINANCEMENT DES PROJETS ET DES EXPORTATIONS

Table ronde animée par M. Arnaud FLEURY, journaliste économique

Ont participé à cette table ronde :

M. David JULLIARD, Directeur division corporate client, Crédit agricole

M. Damien MARC, Président, JPB Système

Mme Isaure de CROMIÈRES, Responsable de la zone Europe - Russie, Bpifrance Pologne

M. Arnaud FLEURY - Monsieur Julliard, vous êtes arrivé en Pologne il y a 20 ans. Votre banque y exerce tous les métiers de la banque universelle : banque de détail, banque d'investissement, affacturage, *leasing*. La Pologne est votre troisième marché, après la France et l'Italie.

M. David JULLIARD - Tous les métiers du groupe Crédit agricole sont en effet implantés en Pologne. Nous y sommes depuis 1991. Nous comptons environ 5 500 collaborateurs, 800 points de vente, 500 agences de détail et 300 agences pour notre filiale de *leasing*, domaine dans lequel nous sommes également *leaders* en Pologne. Nous prêtons l'équivalent de 25 milliards d'euros de crédits.

M. Arnaud FLEURY - D'autres banques françaises sont également présentes, comme la BNP ou la Société générale, qui est plus spécialisée dans l'investissement.

M. David JULLIARD - La Société générale est focalisée sur les très grandes entreprises. Nous le faisons également.

M. Arnaud FLEURY - On trouve également des banques polonaises. C'est un marché ultra-concurrentiel, qui n'a pas toujours eu bonne réputation. Aujourd'hui, les choses sont clarifiées et ultra-bancarisées.

M. David JULLIARD - Oui, c'est une situation que l'on retrouve dans les autres types d'industries, où la concurrence est très forte.

Une des caractéristiques du *business* en Pologne réside dans le nombre de femmes managers, notamment dans l'industrie bancaire. C'est selon moi une des raisons du succès des entreprises.

M. Arnaud FLEURY - La gamme de vos produits est-elle la même qu'ailleurs ?

Existe-t-il des services bancaires lorsqu'on n'est pas implanté en Pologne ?

M. David JULLIARD - Lorsqu'une entreprise française souhaite exporter vers la Pologne, elle fait appel à sa banque, en France, qui va l'aider dans les opérations internationales.

Généralement, si les exportations fonctionnent bien, l'entreprise s'implante en Pologne, dans le cadre d'une filiale commerciale. C'est alors sa banque polonaise qui l'accompagne, avec une gamme de services identiques à ce qu'on peut trouver en France, mais bien plus digitalisés.

M. Arnaud FLEURY - Tous les flux sont donc digitalisés.

M. David JULLIARD - En effet. Il n'y a ni chèque ni effet. En fin de compte, 99,9 % des échanges B2B sont des transferts en Pologne, ce qui nous a permis de développer des services qu'on ne peut technologiquement développer en France.

M. Arnaud FLEURY - Qu'en est-il de la question des financements ? Je crois savoir qu'on exige un certain nombre de collatéraux, pour des raisons de législation prudentielle.

M. David JULLIARD - Le régulateur est très « tatillon », mais cela a permis de rendre le secteur bancaire polonais très sain.

Ceci étant dit, les entreprises ont, en France, pour des raisons administratives, parfois du mal avec leur hypothèque. Ce n'est vraiment pas un sujet en Pologne.

M. Arnaud FLEURY - Cela se fait donc beaucoup, et très rapidement.

M. David JULLIARD - C'est surtout très peu coûteux.

M. Arnaud FLEURY - On l'a dit, la digitalisation est bien plus présente qu'en France - paiement sans contact, banque électronique...

M. David JULLIARD - Le Crédit agricole a également une très belle application, disponible en français.

M. Arnaud FLEURY - Quelle est aujourd'hui la stratégie du Crédit agricole en Pologne ? Souhaite-t-elle aider les exportateurs, les courants d'affaires ?

M. David JULLIARD - On aide beaucoup d'entreprises polonaises, à qui on propose de travailler avec la grande exportation.

Cela permet aux groupes qui comptent plus de 50 implantations à l'étranger, même à capitaux polonais, d'exporter vers l'Asie, l'Océanie et les États-Unis.

On aide aussi les entreprises françaises implantées en Pologne dans leurs flux internationaux, et à croître au jour le jour.

M. Arnaud FLEURY - Est-il facile d'ouvrir un compte en Pologne ?

M. David JULLIARD - Oui.

M. Arnaud FLEURY - Peut-on ouvrir un compte si on n'est pas résident ?

M. David JULLIARD - Oui, tout dépend de la banque. La *compliance* prend de plus en plus de place, mais cela reste possible.

M. Arnaud FLEURY - Comment voyez-vous les choses en matière de « polonisation » ? Pourrait-il y avoir selon vous d'autres mouvements ?

M. David JULLIARD - Je pense qu'on est arrivé à un terme. Plus de 50 % du secteur bancaire polonais appartient directement ou indirectement à l'État.

Je pense que le but était d'arriver à ce niveau pour accompagner de manière plus opportuniste le développement des entreprises polonaises.

Cela étant, l'enjeu pour les banques polonaises, et pour la Pologne d'une manière générale, est d'arriver à disposer de capitaux qui permettent d'accompagner la croissance. Or le taux d'épargne est extrêmement faible en Pologne. L'État polonais a donc besoin des banques étrangères pour apporter des capitaux.

M. Arnaud FLEURY - On pourrait donc assister à un mouvement dans l'autre sens et voir les banques étrangères revenir ou augmenter leurs investissements, leurs parts, voire soumettre des offres de rachat...

M. David JULLIARD - Je pense qu'on arrive à une consolidation du secteur bancaire en Pologne pour plusieurs raisons. Cette consolidation a démarré en 2008, à la suite de la crise à l'issue de laquelle certaines banques étrangères ont eu besoin de se délester de leurs actifs.

On entame aujourd'hui un cycle de consolidation, pour des raisons de coûts, dues notamment aux régulateurs, et afin de détenir des parts de marché correctes permettant de couvrir les frais fixes.

M. Arnaud FLEURY - En tant que banquier, croyez-vous honnêtement que la Pologne entrera dans l'euro ?

M. David JULLIARD - Toute la question est de savoir quand ! Ce n'est pas à l'ordre du jour.

M. Arnaud FLEURY - Ce n'est pas complètement exclu !

M. David JULLIARD - Pour entrer dans la zone euro, il faudra que la Pologne modifie sa Constitution et obtienne les deux tiers du vote des parlementaires, ce qui paraît très peu probable à l'heure actuelle.

M. Arnaud FLEURY - Techniquement, le pays est presque prêt.

M. David JULLIARD - En effet, mais c'est une question de volonté politique.

M. Arnaud FLEURY - Que pouvez-vous nous dire d'autre ?

M. David JULLIARD - Le collaborateur polonais, tout comme le consommateur, est un *geek*. On le voit dans le milieu bancaire, où nos processus de décision doivent être extrêmement rapides. Dans le secteur du crédit à la consommation, où nous sommes très présents, les consommateurs attendent une décision dans les cinq minutes, d'où la digitalisation du marché.

La Pologne est en fin de compte notre laboratoire d'innovations dans le secteur de la banque mobile.

Ce n'est pas un secret : la Banque postale, qui va lancer sa banque mobile en France, utilise une technologie polonaise.

M. Arnaud FLEURY - Je me tourne vers Damien Marc, président de JPB Systèmes, entreprise de Seine-et-Marne qui réalise des produits auto-freinants pour l'aéronautique.

C'est une entreprise entièrement familiale. Votre chiffre d'affaires est de 16 millions d'euros et vous avez souhaité ouvrir une filiale en Pologne.

Quel en est pour vous l'intérêt ?

M. Damien MARC - J'ai repris en 2009 l'entreprise familiale créée par mon père, décédé en 2006, sans y être prédestiné ni formé. J'ai racheté intégralement la société à un actionnaire majoritaire, à titre familial. Mon père avait déposé le brevet de vis et d'écrous indéboulonnables qui trouvent leur place dans des moteurs d'avion, qui vibrent énormément.

À l'époque, le chiffre d'affaires était d'un million d'euros, avec un produit et un client. Le défi consistait à transformer l'essai. Ma stratégie a consisté à innover, à développer de nouveaux produits et à exporter très vite.

M. Arnaud FLEURY - Votre usine de Seine-et-Marne est ultra-robotisée. Vous avez décidé de franchir très vite le pas et d'ouvrir une filiale de production en Pologne pour 5 millions d'euros d'investissement.

M. Damien MARC - On a remporté de nouveaux marchés auprès de clients motoristes. Il s'agit de marchés en dollars, ce qui nous a valu quelques soucis de compétitivité. Nous étions primitivement constitués en bureau d'études. Nous avons ensuite sous-traité l'ensemble de nos productions. On les rapatriait, on montait les pièces et on les vendait à nos

donneurs d'ordre. Nous nous sommes heurtés à des problèmes de compétitivité au moment où l'eurodollar n'était pas très bien orienté.

Je me suis installé en Pologne après une rencontre avec la chambre de commerce polonaise organisée en France par le pôle de compétitivité ASTech.

Nous sommes d'abord allés chercher des sous-traitants mécaniques en Pologne. C'est à ce moment que j'ai découvert la qualité du travail des Polonais, dont j'avais une image qui n'était pas conforme à la réalité.

M. Arnaud FLEURY – Ceci a constitué pour vous un coup de fouet entrepreneurial...

M. Damien MARC – Cela m'a ouvert les yeux. J'ai rencontré des mécaniciens, des vrais, comme on n'en a plus en France, les jeunes ayant été détournés de cette activité.

L'idée de nous y installer a commencé à faire son chemin. J'ai à présent un management 100 % polonais, à commencer par ma directrice générale.

M. Arnaud FLEURY – Vous avez prévu un nouvel investissement en 2019-2020.

M. Damien MARC – Ma directrice générale m'a expliqué qu'il existait en Pologne des aides pour l'implantation des entreprises qu'il était intéressant d'exploiter pour une société innovante. C'était en 2013, à la fin de la première période. Je l'ai rien fait à ce moment-là, préférant me consacrer à la croissance de la société en France.

Mes clients, assez rapidement, au vu de la montée en puissance des programmes aéronautiques, m'ont demandé d'ouvrir un deuxième site. J'ai donc constitué un dossier d'aides européennes pour le montage d'une filiale à l'est de Cracovie.

M. Arnaud FLEURY – Ce n'est pas la zone la plus riche.

M. Damien MARC – C'est une région plutôt pauvre, mais elle se développe à une vitesse folle.

Les candidatures étaient évaluées en fonction d'un certain nombre de points. Il fallait être innovant et accepter de s'installer dans une zone pauvre. Le fait de faire partie d'un *cluster* depuis un certain nombre d'années ou de détenir des brevets constituait un argument supplémentaire.

Je n'aurais jamais pu y arriver seul. Il faut cibler une région, se rendre sur place, rencontrer des personnes. J'aurais aujourd'hui du mal à vous dire comment trouver ces aides : tout est en polonais, ce n'est pas toujours très lisible. L'appel d'offres se fait sur une courte durée. On remplit le dossier et on obtient une réponse au bout d'un certain temps.

M. Arnaud FLEURY – Combien avez-vous perçu ?

M. Damien MARC - Notre premier projet s'élevait à 3 millions d'euros. Nous nous étions installés dans un incubateur tout neuf et nous étions financés à hauteur de 65 %. Nous terminons ce projet cette année. C'est assez difficile à mener. Il faut des personnes sur place pour remplir les dossiers et assurer l'accompagnement. Ce n'est pas simple pour une PME, mais on peut être guidé.

M. Arnaud FLEURY - Si la Pologne perdait une grosse partie des fonds structurels européens, vous poseriez-vous la question d'investir ?

M. Damien MARC - On ne poursuivrait en tout cas peut-être pas à la même vitesse.

Dans le cas présent, l'accent est mis sur des technologies innovantes et les subventions en R&D peuvent constituer 70 % du projet, y compris en ce qui concerne les bâtiments. Cela pousse à investir dans des technologies disruptives. Ce sont des investissements que je n'oserais peut-être pas faire si vite en France.

Pour le reste, il faut trouver des financements à travers des partenariats bancaires classiques. Nous avons quant à nous eu recours à Bpifrance pour moitié et à une autre banque.

Bpifrance ne nous accompagne pas seulement dans les financements à l'exportation. Nous faisons également partie de la troisième promotion de l'Accélérateur PME.

M. Arnaud FLEURY - Cela permet de bénéficier de missions collectives, de mieux vous faire connaître et d'entrer en relation avec certains partenaires.

M. Damien MARC - C'est cela. Il y a également du *coaching*, de la formation pour les dirigeants et les équipes, des déplacements à l'étranger, etc.

Nous lançons un deuxième projet d'investissement de 6 millions d'euros à l'horizon 2020.

M. Arnaud FLEURY - Nous allons conclure avec Mme de Cromières, responsable du premier bureau que Bpifrance a ouvert à l'étranger. Pourquoi la Pologne ?

Mme Isaure de CROMIÈRES - Nous avons été quatre collaborateurs à être déployés dans le monde entre 2016 et 2017. La Pologne a été choisie en premier, car il est plus simple de déployer quelqu'un dans l'Union européenne qu'ailleurs.

Les bureaux de Dubaï, Singapour et Abidjan ont été ensuite créés pour accompagner les entrepreneurs français dans le cadre de leur internationalisation, que ce soit via l'exportation pure et simple ou par l'intermédiaire d'investissements locaux.

M. Arnaud FLEURY - Vous êtes donc basée dans les bureaux de Business France...

Mme Isaure de CROMIÈRES - En effet, je suis basée au sein des équipes de Business France, à l'ambassade de France de Varsovie. Je rayonne sur toute la zone. Nous sommes très attachés, chez Bpifrance, au concept de « cordée » entre nos entrepreneurs et notre direction régionale.

Le transfert des garanties publiques étant intervenu début 2017, on a maintenant un continuum de financement et d'assurance permettant d'accompagner les entreprises françaises dans l'ensemble de leurs projets à l'international.

M. Arnaud FLEURY - On retrouve donc les principales offres - assurance prospection, prêt, garantie acheteur, crédit acheteur - encore qu'il n'y en ait peut-être pas besoin de crédit acheteur en Pologne.

Mme Isaure de CROMIÈRES - Le marché polonais est en effet liquide. Les taux sont de plus en plus intéressants en zlotys, là où nous ne pouvons intervenir qu'en euros.

M. Arnaud FLEURY - Vous ne faites cependant jamais de crédits depuis la Pologne...

Mme Isaure de CROMIÈRES - Non, mais j'ai la possibilité de financer un acheteur étranger lorsqu'il achète un équipement français.

M. Arnaud FLEURY - Pouvez-vous nous citer quelques entreprises françaises que vous soutenez, mise à part celle de M. Marc ?

Mme Isaure de CROMIÈRES - Nous soutenons également Via Direct, qu'on a accompagné dans le développement de ses innovations, puis sur le marché.

Nous venons de lancer un nouveau fonds d'investissement qui permet, dans le cadre de la croissance externe d'une entreprise familiale française, d'intervenir directement à ses côtés à l'international. C'est actuellement le cas pour un industriel français. Nous agissons également dans le cadre d'un système de *build up*.

M. Arnaud FLEURY - Aidez-vous des start-up ? Pas encore ?

Mme Isaure de CROMIÈRES - Nous accompagnons notamment Sigfox, au capital de laquelle nous sommes entrés il y a dix-huit mois.

Le monde est le marché unique de ces entreprises.

Nous accompagnons une dizaine d'entreprises, dont certaines sont dans cette salle, au mois de mai, dans le cadre d'une mission Roumanie-Pologne autour du concept de *smart city*, afin de les aider sur ce marché, en partenariat avec Business France.

M. Arnaud FLEURY - À quelles autres missions réfléchissez-vous concernant la Pologne ?

Mme Isaure de CROMIÈRES - L'année dernière, nous avons réalisé une mission Agrotech.

Je suis de plus en plus souvent interrogée à propos du tourisme et du marché hôtelier, qui soulèvent un certain intérêt. Tout est ouvert, tout est possible. Cela reste un marché accessible, un marché unique. L'Union européenne crée des opportunités assez extraordinaires.

M. Arnaud FLEURY - Les PME sont-elles chères lorsqu'on veut les racheter ?

Mme Isaure de CROMIÈRES - Elles peuvent paraître un peu chères.

M. Arnaud FLEURY - Existe-t-il des « cadavres dans les placards » ?

Mme Isaure de CROMIÈRES - Comme partout, pas moins qu'ailleurs. Il faut rester très vigilant.

Les chiffres sur l'assurance protection se sont un peu tassés en 2017. Les informations négatives que l'on peut lire sur les relations franco-polonaises peuvent constituer un frein pour certaines entreprises françaises. Il existe cependant des indicateurs économiques très forts.

On a enregistré, en 2016, 80 assurances prospection à destination de la Pologne, contre 65 en 2017. Cela reste dynamique, mais il y a un certain tassement, peut-être lié à l'environnement.

M. Arnaud FLEURY - Toute la question est de savoir si le modèle polonais va pouvoir continuer à afficher des taux de croissance aussi importants en cas de tassement de la zone euro. Il s'agit d'un modèle ambitieux.

Mme Isaure de CROMIÈRES - C'est un pays en croissance depuis vingt ans, et qui n'a pas dit son dernier mot.

M. Arnaud FLEURY - Il a même connu l'expansion en 2008 et 2009, pendant la grande crise financière.

Une unanimité se dégage donc quant à l'attractivité de la Pologne, qui reste bien réelle.

La parole est à M. Jean-Yves Leconte pour la conclusion.

M. Jean-Yves LECONTE - Tout ce qu'on a pu entendre était très intéressant. Cela permet de rééquilibrer ce qu'on peut lire à propos de l'actualité polonaise vue de France.

La Pologne est aujourd'hui entrée dans une nouvelle phase. J'ai vécu quatorze ans en Pologne. Les Polonais et les gouvernements étaient tous tendus vers un objectif, celui de l'entrée dans l'Union européenne.

Une fois la Pologne intégrée à l'Union européenne, le gouvernement s'est concentré sur l'utilisation des fonds communautaires. Cela a permis de dépasser la crise de 2008 et de transformer complètement le pays.

On est à présent dans une phase différente, où consommer les fonds communautaires ne peut plus constituer la raison d'État. Il faut en effet une politique propre, qui réponde aux évolutions et aux besoins sociaux du pays.

Les fonds communautaires dynamisent l'économie, mais peuvent aussi avoir quelques effets pervers.

Il s'agit donc d'une phase plus compliquée, mais les témoignages de ce matin montrent que la Pologne a bien compris qu'elle devait trouver d'autres moyens de continuer son développement. Il semble que l'on soit sur la bonne voie.

Ce colloque était destiné à attirer les Français en Pologne. Profitez-en !

Merci à tous.

ANNEXE



FICHE PAYS

POLOGNE

DONNEES
GENERALESSUPERFICIE : 312 680 km²

CAPITALE : Varsovie

MONNAIE : Zloty (PLN)

LANGUE : Polonais

POPULATION : 38 473 000 M
d'habitants (urbaine à 60.5%)

DEMOGRAPHIE :

Age moyen : 37 ans

Croissance démographique : -0,28%

Densité de population : 121,7 habitant/km²

Janvier 2017, Bus



Source : GEOATLAS.com © Graph'Opire



TRANCHES D'AGES	2011	2013	2015
0-14 ans (%)	15,3	15,1	15
15-24 ans (%)	13,7	12,8	11,9
25-49 ans (%)	36	36,3	36,5
50-64 ans (%)	21,4	21,4	21,1
65-79 ans (%)	10,1	10,6	11,4
Plus de 80 ans (%)	3,5	3,8	4

Source : EuroStat

Pourcentage d'actifs

TRANCHES D'AGES	POURCENTAGE D'ACTIFS
15-24 ans (%)	33%
25-34 ans (%)	85%
35-44 ans (%)	88%
45-64 ans (%)	70%
Plus de 65 ans (%)	7,6%

Source Bus 2010

INFRASTRUCTURES

PROGRAMME DE CONSTRUCTION DES ROUTES EN POLOGNE (2013-2023)



Source : superauto24.se.pl

La Pologne est au carrefour des États d'Europe centrale et orientale, ce qui lui confère une position majeure par rapport à ses voisins. L'économie polonaise est caractérisée par sa diversification qui lui a d'ailleurs permis de résister à la crise. Son dynamisme et sa stabilité lui permettent de jouir du mieux possible de ses atouts. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer, sa main d'œuvre extrêmement bien formée, un coût du travail modéré ou encore sa capacité d'absorption des fonds européens. Tous ses éléments font de la Pologne une destination attractive, pleine d'opportunités pour les investisseurs et entrepreneurs étrangers.

Jusqu'à 2020 la Pologne bénéficiera de la nouvelle politique européenne qui prévoit la création d'un réseau de transport portant sur les 28 États membres. L'objectif de l'Union européenne est de participer à l'amélioration des économies des pays membres et de leurs compétitivités.

Les premiers résultats montrent que la Pologne investit massivement dans le développement ou la modernisation des 15 aéroports qu'elle possède, dans la construction de voies rapides (1497 km) et d'autoroutes (1632 km) mais également dans la modernisation ou la rénovation des 19 500 km de rails.

Les ports polonais qui sont Gdansk et Szczecin-Swinoujscie font l'objet d'améliorations également. Plus de 50 millions de tonnes de fret maritime transitent par la Pologne chaque année. Le fret de marchandises par la route représente 74,4 Mds de tonnes-kms.

Le réseau ferroviaire polonais est un réseau important. Il représente le 3^{ème} réseau ferré européen pour l'importance des infrastructures, le 2^{ème} pour le volume de marchandises transportées et le 1^{er} employeur de la Pologne. Les lignes internationales (*Intercity*) offrent des prestations excellentes mais les lignes régionales restent médiocres. La modernisation est indispensable en ce qui concerne la signalisation et le matériel, car à peu près 40% du trafic de marchandises s'effectue par voie ferroviaire (47,400 M de tonnes par kms de fret).

DONNEES POLITIQUES.

Type de régimes : La Pologne est une république (III^{ème} République depuis 1989) possédant un régime semi-présidentiel.

Les institutions : La Constitution de 1997 fait de la Pologne une république parlementaire. Le pouvoir exécutif est détenu par le président de la République, élu au suffrage universel pour un mandat de cinq ans, renouvelable une fois. Le Premier ministre est choisi par le président avec l'approbation de la diète. Le pouvoir législatif est détenu par l'Assemblée nationale polonaise. Celle-ci comporte deux chambres, la diète, qui comprend 460 députés élus au suffrage universel, et le Sénat, composé de 100 sénateurs. Députés et sénateurs sont élus pour un mandat de quatre ans.

Les principaux partis politiques polonais sont la Plateforme civique (PO, droite libérale), Droit et justice (PIS, droite conservatrice et catholique).

LES DERNIERES ET PROCHAINES ELECTIONS

Dernières élections :

- Présidentielle le 24 mai 2015 en faveur de Monsieur Andrzej Duda,
- Parlementaire le 25 octobre 2015 majorité pour le parti PIS (Droit et Justice)

Prochaines élections :

- Municipale en 2018
- Parlementaire en 2019
- Présidentielle en 2020

LES PRINCIPAUX DIRIGEANTS

Fonction	Nom	Partie et orientation politique	Date d'entrée en fonction
Président de la République	M Andrzej DUDA	Droit et Justice (parti conservateur)	6 août 2015
Premier ministre	Mme Beata Szydlo	Droit et Justice (parti conservateur)	16 novembre 2015

DONNEES ECONOMIQUES EN 2016

PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES PAR PAYS

INDICATEURS	POLOGNE	FRANCE
PIB réel	432,2 Mds EUR	2 224 Mds EUR
Déficit public en % du PIB	2,4	3,50%
Dette publique en % du PIB	54,6	97,60%
PIB par habitant	11 400	33 400 EUR
Taux de croissance	2,83%	1,10%
Taux d'inflation	-0,583%	1,20%
Taux de chômage	8,3%	10,00%

Sources : Service économique de l'Ambassade de France en Pologne, Commission Européenne, INSEE.

SITUATION ECONOMIQUE DU PAYS

La croissance polonaise devrait légèrement progresser en 2017. La consommation des ménages restera son principal vecteur. Leur revenu progresserait encore sous l'effet d'un emploi dynamique et de l'aide mise en place en avril 2016 pour les familles modestes ayant au moins deux enfants (PLN 500 par enfant et par mois). L'investissement public par deux programmes européens de financement, devrait reprendre. L'investissement privé est plus incertain du fait des interrogations politiques et sociales. Les exportations (automobiles, machines, électroménager, électronique grand public, agroalimentaire, meubles, navires, éléments pour la construction) devraient profiter

de la bonne orientation de leurs principaux marchés et de la dépréciation du taux de change effectif réel.

SITUATION FINANCIERE DU PAYS

En matière financière, la Pologne a su jouer de sa flexibilité monétaire afin d'amortir l'impact de la crise économique et financière (le zloty s'est déprécié de près de 30% début 2009). La Banque centrale a su garantir la stabilité des prix en dépit de la croissance économique ; l'Indice des Prix à la Consommation a toutefois reculé, selon les prévisions de la Commission européenne, de 0,9% en 2015, soit sensiblement en-dessous de la fourchette fixée par la Banque, qui n'a pas modifié son taux directeur situé à un étiage historique de 1,50% depuis mars 2015. Les réserves officielles de la Pologne s'élevaient en juillet 2016 à 98,24 Mds EUR, dont 93,30 Mds EUR en devises et 3,97 Mds EUR en or monétaire. La Pologne s'est engagée en adhérant à l'Union européenne à adopter la monnaie unique dès qu'elle remplirait les critères de convergence. Plusieurs obstacles se dressent désormais sur le chemin de la monnaie unique pour la Pologne, malgré son statut de pré-in auquel elle est attachée. Tout d'abord, l'opinion publique polonaise reste majoritairement opposée à une adoption de l'euro. Ensuite, le président de la République a affirmé à plusieurs reprises au cours de sa campagne son refus de la monnaie unique « tant que la Pologne n'aurait pas convergé durablement avec les pays d'Europe occidentale ».

POLITIQUES FISCALE ET ECONOMIQUE DU PAYS

Le système fiscal polonais est complexe et fortement réglementé. Tout assujetti exerçant une activité économique en Pologne peut être soumis en particulier aux impôts suivants :

- L'impôt sur le revenu et l'impôt sur les sociétés s'appliquent respectivement aux personnes physiques (PIT) et personnes morales (CIT). En Pologne les principes de prix de transfert concernant les transactions entre les sociétés affiliées sont très développés et restrictifs. Il en est de même pour les règles relatives à la TVA
- Les droits de douane
- Le droit d'accise
- Les impôts et taxes locaux, en particulier la taxe foncière
- L'impôt sur les successions
- L'impôt sur les activités de droit civil
- L'impôt sur les banques et autres institutions financières.

Les dépenses publiques continueront à augmenter avec le premier versement en année pleine de l'allocation pour enfant dite « Famille500+ » (coût annuel estimé à 0,9% du PIB). Il est prévu de relever le seuil d'imposition des revenus. De plus, l'abandon de l'âge minimal de départ à la retraite de 67 ans adopté en 2013 et le retour à 65 ans pour les hommes et 60 ans pour les femmes devraient coûter l'équivalent de 0,5% du PIB. Enfin, l'Etat employeur sera concerné par l'augmentation de 8% du salaire minimum prévu le 1er janvier.

Les recettes supplémentaires proviendront de la taxe de 0,44% sur les actifs bancaires instaurée en 2016 (produit escompté : 0,2% du PIB) et l'augmentation de l'impôt sur les revenus élevés. L'instauration de la taxe sur la grande distribution, revue à la baisse sous la pression de la Commission européenne, a été repoussée à 2018 et ne rapporterait que 0,1% du PIB. De plus, des recettes ponctuelles perçues en 2016 ne se retrouveront pas.

Dans ces conditions, la dette publique, détenue à 60% par des non-résidents, devrait s'alourdir légèrement. Toutefois, ceci est à relativiser par le fait que la dette nette des créances détenues

par le secteur public polonais ne représente que 20% du PIB. Enfin, les autorités chercheront vraisemblablement à éviter de retomber sous la Procédure européenne pour déficit excessif.

ACCORDS POLITIQUES, JURIDIQUES ET MULTILATERAUX

- La Pologne est membre des organisations internationales suivantes

Organisations internationales	Dates d'adhésion
Organisation des Nations Unies	1945
Initiative centre-européenne	1989
Conseil de l'Europe	1991
Groupe de Visegrad	1991
Triangle de Weimar	1991
Conseil des Etats de la mer baltique	1992
Organisation mondiale du commerce	1995
Organisation de coopération et de développement économiques	1996
Otan	1999
Union européenne	2004

- La Pologne est signataire des accords suivants

Accords internationaux	Dates de signatures
Convention de Paris pour la protection de la propriété industrielle	1919
Convention de Berne pour la protection des œuvres littéraires et artistiques	1920
Convention européenne concernant la sécurité sociale des travailleurs des transports internationaux	1956
Charte sociale européenne	1961
Convention avec la France tendant à éviter les doubles impositions	1975
Accord de Madrid concernant l'enregistrement international des marques	1990
Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales	1997
Convention de Munich sur le brevet européen	2003
Convention Schengen	2004

COMMERCE EXTERIEUR

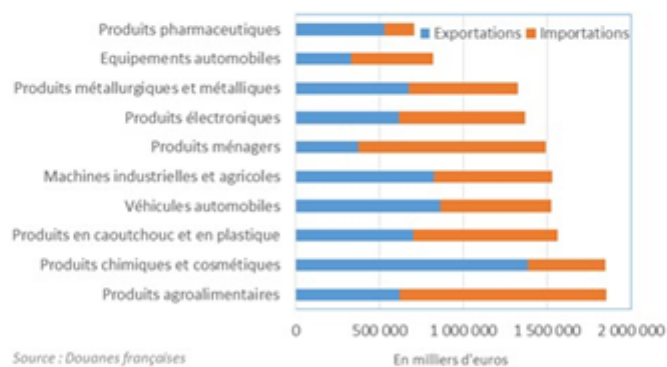
IMPORTATIONS EN 2016 : 9.1 Mds EUR

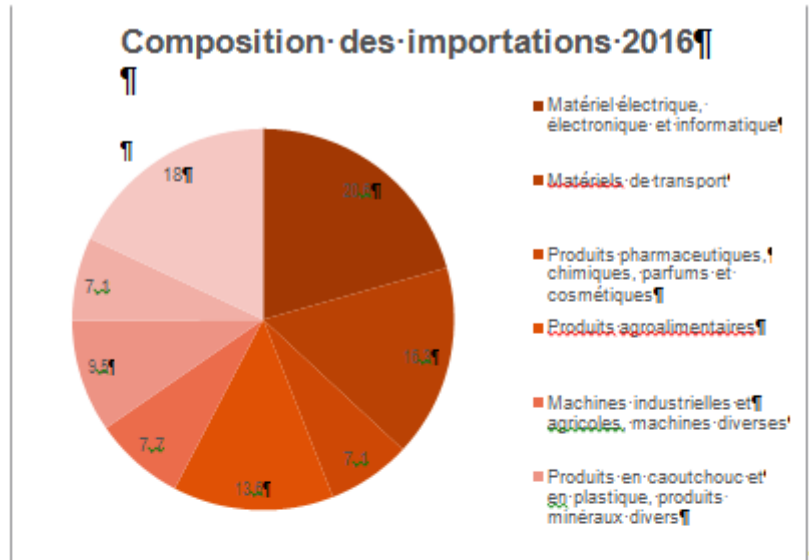
EXPORTATIONS EN 2016 : 8.2 Mds EUR

ETAT DES LIEUX DU COMMERCE EXTERIEUR

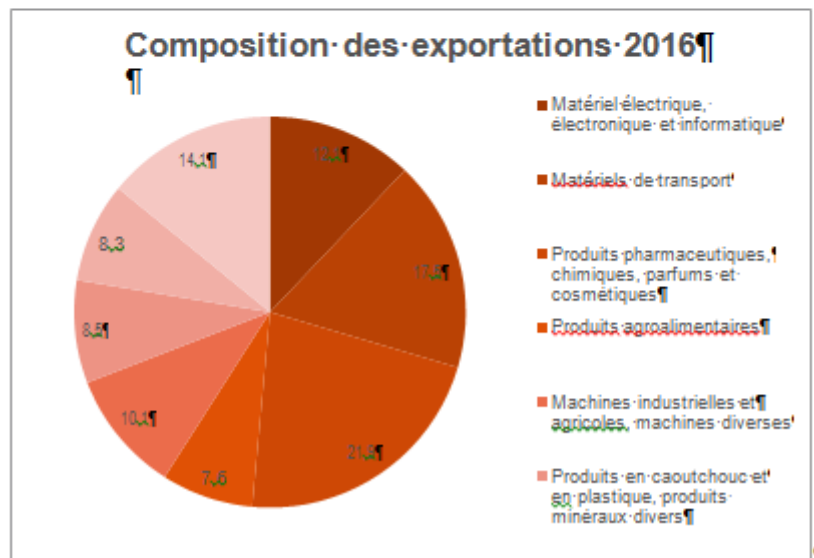
Selon les douanes polonaises, le volume des exportations de produits polonais en France a progressé, au cours de l'année 2016 de 1,5% ce qui place la France au 4^{ème} rang des clients de la Pologne. A contrario, le volume des importations en Pologne de produits français a grimpé de 5,5% permettant à la France de prendre une place au 5^{ème} rang des pays fournisseurs. Le ratio de couverture des importations françaises se situait, d'après les chiffres polonais, à 69,5%, en hausse de 5,2 points de pourcentage par rapport à 2015.

Principaux échanges avec la Pologne en 2016





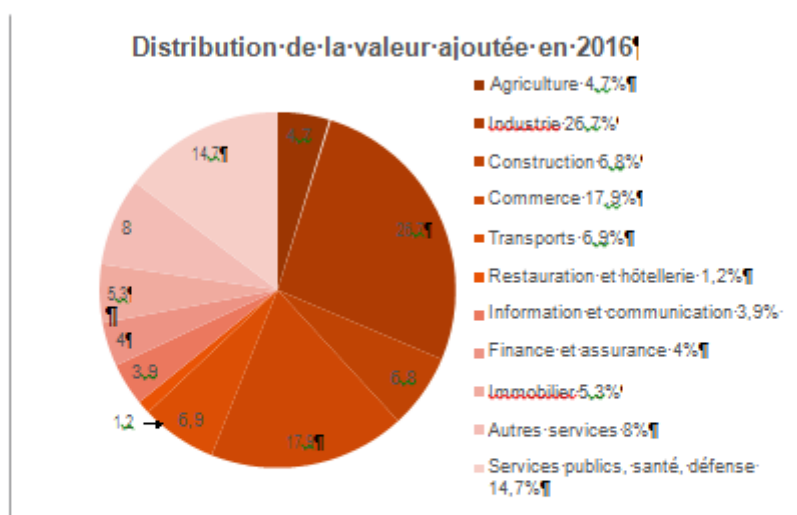
Sources : Service économique de l'Ambassade de France en Pologne



Sources : Service économique de l'Ambassade de France en Pologne

LES SECTEURS PORTEURS ¶

L'économie polonaise est caractérisée par sa diversification qui lui a d'ailleurs permis de résister à la crise. Les opportunités sont nombreuses dans pratiquement tous les secteurs d'activité, compte tenu notamment du niveau élevé de croissance lié au rattrapage économique. ¶



Sources : Service économique de l'Ambassade de France en Pologne ¶

Les secteurs porteurs en Pologne sont les suivants : ¶

- Automobile ¶
- Aérospace ¶
- Électronique ¶
- Centres de services aux entreprises ¶
- R & D ¶
- Technologie de l'information ¶
- Marché des appareils ménagers ¶
- Énergie renouvelable ¶
- Biotechnologie ¶
- Secteur alimentaire ¶
- Secteur de la voile ¶

LES INVESTISSEMENTS ¶

Dans le rapport de la Chambre de commerce Allemande (AHK), la Pologne a maintenu sa position de leader dans la région pour la 2^{ème} fois consécutive, surpassant tous les pays d'Europe centrale et orientale en termes d'investissements. Le dernier rapport « Doing Business » de la Banque mondiale confirme la position de leader du pays - la Pologne est considérée comme le meilleur endroit pour investir en Europe centrale et est 25^{ème} dans le monde. ¶

Les chiffres bilatéraux de la Banque de France et de la Banque Nationale de Pologne ont mis en exergue un repli des flux d'investissement français vers la Pologne dans un contexte de consolidation des actifs français en divergence avec le reste du monde, qui a réalisé de nombreux réinvestissements de bénéfices et a accru ses participations en Pologne. ¶

Bien que la France se positionne à la 4^{ème} place des investisseurs directs étrangers en 2015, elle devrait se situer au 2^{ème} rang derrière l'Allemagne, une fois décomptés les stocks néerlandais et luxembourgeois, dont une part significative est vraisemblablement réalisée pour le compte de pays tiers. ¶

ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES ET CONSEILS PRATIQUES ¶

LES USAGES DU PAYS ¶

Il existe peu de différences fondamentales dans la pratique des affaires entre la France et la Pologne. Cependant, il est intéressant de connaître certaines particularités pour le bon déroulement des rencontres d'affaires. ¶

La journée de travail en Pologne commence très tôt, souvent vers 8h00, pour se finir vers 15h00 ou 16h00. La majorité des Polonais ont l'habitude de manger sur leur lieu de travail. Cependant, les horaires en entreprise se rapprochent de plus en plus des standards internationaux (9h00-18h00). En règle générale, il est difficile de trouver un interlocuteur après 17h00. ¶

Concernant les normes vestimentaires, il est d'usage de porter des vêtements sobres dans les petites ou moyennes entreprises. Dans les grandes sociétés, le costume-cravate pour les hommes et la jupe-tailleur pour les femmes sont de rigueur. ¶

L'échange de cartes de visite en Pologne est très développé et se fait de manière automatique, sans aucune formalité. Dès lors, recevoir la carte de visite d'un éventuel partenaire polonais ne doit pas être considéré comme une marque d'intérêt. En outre, les Polonais accordent une grande importance à la fonction indiquée sur cette dernière et écouteront avec plus d'attention quelqu'un dont le titre du poste comprend le mot « directeur ». ¶

La langue polonaise n'est pas facilement assimilable pour toute personne non familiarisée avec les langues slaves. La majeure partie des hommes d'affaires polonais parle cependant l'anglais et la langue n'est donc pas un réel obstacle. L'allemand est également largement pratiqué dans les régions occidentales du pays. ¶

•→ Les comportements et valeurs dans le milieu des affaires ¶

Les valeurs occupent une place importante dans la société polonaise et elles se retrouvent dans le milieu professionnel. Les hommes d'affaires polonais portent un grand intérêt à la politesse, la

courtoisie et la ponctualité. Lors d'un séjour d'affaires en Pologne, il n'est pas rare d'être surpris par l'hospitalité, la convivialité et la cordialité de ses partenaires polonais. ¶
 Dans le milieu des affaires, les Polonais savent faire preuve d'ambition, de professionnalisme, de rigueur, de clarté, d'esprit d'analyse, d'autonomie et de créativité. ¶

•→ Les connaissances linguistiques ¶

Les connaissances linguistiques dans le milieu des affaires sont plutôt inégales. S'imposant comme langue des affaires, l'anglais est très bien maîtrisé par les jeunes actifs. En revanche, les générations plus âgées seront plus à l'aise en allemand ou en russe. À Varsovie, les affaires sont menées en général en langue anglaise, voire en allemand, plus rarement en français. ¶
 Le recours à un interprète (de préférence biculturel) familiarisé avec le secteur d'activité concerné est recommandé. De même, lors de la rédaction d'un contrat, il est préférable de se faire accompagner par un avocat capable de valider l'exactitude des termes juridiques. ¶

•→ La perception des Français par les Polonais ¶

La Pologne porte un regard assez positif sur la France. Il faut souligner que la Pologne est l'un des rares pays avec lequel la France n'a pas été en guerre. Le Français est vu comme un bon vivant ayant une attitude amicale. Les Polonais apprécient les traditions françaises, les spécificités culturelles et culinaires, ainsi que la diversité du paysage français. ¶
 Cependant, le Français est considéré comme une personne désordonnée et arrogante. Il maîtriserait peu les langues étrangères et serait peu fiable en affaires. Il n'appartient qu'à vous de démontrer qu'il ne s'agit que de clichés ! ¶

LES PRATIQUES COMMERCIALES DU PAYS ¶

•→ Mode de règlement ¶

Le virement bancaire international est très utilisé. Sur le marché domestique, les Polonais utilisent dans de très nombreux cas leur carte bancaire (et le paiement sans contact, très démocratisé) et de plus en plus via leur téléphone mobile. ¶

•→ La relation contractuelle ¶

En construisant la relation contractuelle, les parties doivent se baser sur les dispositions du Code civil régissant les contrats nommés ou définir librement le contenu du contrat comme le leur garantit la règle suprême du droit polonais qu'est la liberté contractuelle. ¶

Afin de limiter les risques, il est possible de procéder à une vérification concernant la notoriété des entreprises polonaises, partenaires commerciaux des sociétés françaises. Pour obtenir ces renseignements, nous conseillons dans un premier temps de consulter le site internet <http://www.krs-online.com.pl/> pour vérifier de l'existence de l'entreprise puis dans un deuxième temps de consulter <https://www.ekrs.pl/wyszukiwarka-krs/> qui permet d'avoir une vision sur la solvabilité de l'entreprise. ¶

•→ Règles de communications lors des contacts professionnels et personnels ¶

Il n'existe pas de différences culturelles majeures entre les deux pays et la pratique des affaires ne comporte pas beaucoup de spécificités. Tout au plus peut-on prodiguer ici certains conseils. ¶
 ¶

Manifester de l'intérêt pour la culture, l'histoire et les traditions polonaises et essayer d'utiliser quelques mots de polonais seront très appréciés. Les titres universitaires et la place dans la hiérarchie de l'entreprise ou de l'organisme ont de l'importance en Pologne et il est conseillé d'en faire usage. ¶

Les valeurs occupent une place importante dans la société polonaise et elles se retrouvent dans le milieu professionnel. Les hommes d'affaires polonais portent une attention toute particulière à la politesse, la courtoisie et la ponctualité. Lors d'un séjour d'affaires en Pologne, il n'est pas rare d'être surpris par l'hospitalité, la convivialité et la cordialité de ses partenaires polonais. ¶