



# 20 ans d'investissements français en Pologne



# 20 ans d'investissements français en Pologne

# Sommaire



07	Introduction
09	Interview avec Pierre Buhler, Ambassadeur de France en Pologne
11	Interview avec Maciej Witucki, Président de la CCIFP et Président du conseil de surveillance d'Orange Polska
12	Principales conclusions
14	Les relations économiques franco-polonaises
14	Les investissements français dans le monde
17	Les entreprises françaises en Pologne
18	Les investissements français directs en Pologne
22	Les échanges commerciaux franco-polonais
25	L'expérience des investisseurs français en Pologne
25	Profil des interviewés
29	L'attrait de la Pologne pour les investisseurs
32	Economie
34	Secteur public
36	Main d'oeuvre
38	Infrastructure
40	Environnement d'affaires
42	Perspectives d'avenir
43	Dimension sociale des investissements français
44	Lieu de travail
46	Environnement
48	Communautés locales
50	Marché
51	Annexes
56	20 ans de la CCIFP en Pologne
58	KPMG en Pologne



## Introduction

*La présence des investisseurs français en Pologne au cours des vingt dernières années s'est manifestée à travers de nombreux aspects. Selon les données officielles les entreprises françaises sont le troisième investisseur étranger en Pologne, mais compte tenu des investissements indirects nous pouvons constater que leur valeur est encore plus grande. La France est également l'un des partenaires commerciaux les plus importants de la Pologne. On ne saurait oublier le savoir-faire et l'expérience apportés par les investisseurs français.*

*La Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Pologne (CCIFP), rassemblant les sociétés françaises, célèbre en 2014 le vingtième anniversaire de son activité en Pologne. A cette occasion, la CCIFP a préparé en collaboration avec KPMG un rapport présentant les investissements français réalisés jusqu'à aujourd'hui en Pologne.*

*Le rapport repose sur une étude réalisée auprès d'un groupe de 62 sociétés françaises, complétée par des interviews approfondies avec des investisseurs. Une analyse macroéconomique a également été préparée, s'appuyant sur les données les plus récentes disponibles concernant les relations franco-polonaises. Notre objectif visait à présenter une image*

*complète des investissements français en Pologne, ainsi qu'à faire part des expériences et opinions des investisseurs français. Le rapport présente leur évaluation de l'attrait pour la Pologne du point de vue des investissements, ainsi que la dimension sociale de leurs activités d'affaires.*

*Nous remercions sincèrement toutes les personnes et sociétés qui ont contribué à la préparation de la présente publication. Nous espérons qu'elle sera source de nombreuses observations et conclusions, invitant au débat sur les investissements français dans notre pays.*



## Bogusław Kowal

Directeur Responsable  
du French Desk de KPMG Pologne



“

La Pologne constitue  
une formidable terre  
d'opportunités...





## Interview avec Pierre Buhler, Ambassadeur de France en Pologne.

### Comment évaluez-vous les 20 dernières années de relations économiques et politiques entre la France et la Pologne ?

La France et la Pologne ont des relations politiques et économiques de longue date. Celles-ci se sont naturellement intensifiées au cours des 20 dernières années et notamment depuis que la Pologne est devenue membre de l'Union européenne le 1er mai 2004. La Pologne constitue une formidable terre d'opportunités et la France a été un des tout premiers pays à avoir accompagné le développement polonais dans les années 90.

Notre pays a été aussi une terre d'accueil pour de nombreux Polonais et nos relations économiques bilatérales se sont développées à un bon rythme, qui permet aujourd'hui à la Pologne de dégager un excédent commercial de plus d'un milliard d'euros vis-à-vis de notre pays.

Au plan politique, je rappellerai simplement que la récente visite à Varsovie, le 29 novembre 2013, du Président de la République a été l'occasion de

tenir les premières consultations intergouvernementales depuis 2009 et que le Premier ministre polonais a décrit nos relations actuelles comme « les meilleures dans notre histoire ».

### Comment la France perçoit-elle la Pologne dans sa perspective de développement des relations bilatérales entre nos deux pays ?

Les récentes consultations intergouvernementales, destinées à se tenir à rythme annuel, ont précisément permis de prendre acte du niveau élevé de confiance réciproque entre nos deux pays. Elles ont été surtout l'occasion de mettre au point la méthode qui va nous permettre d'avancer dans nos relations bilatérales, faisant fond sur nos convergences tout en recherchant les compromis possibles pour neutraliser nos divergences.

Nous disposons donc désormais d'un cadre formel pour développer notre relation dans les années à venir sur la base d'un programme de coopération signé pour mettre en œuvre le partenariat stratégique qui date de 2008. L'ensemble de notre relation est

couverte, avec bien sûr une composante essentielle consacrée au champ économique, aux infrastructures et aux relations commerciales.

### Quels sont les principaux atouts de la Pologne pour les investisseurs français et quels sont les atouts des investisseurs français en Pologne ?

La Pologne dispose incontestablement de beaucoup d'atouts puisque notre pays se situe sans doute de facto au second rang des investisseurs étrangers en Pologne, et ce pour des montants très proches de ceux accumulés par l'Allemagne.

Les atouts majeurs sont ceux d'un grand pays à la population bien éduquée, ambitieuse et travailleuse, disposant d'un marché intérieur conséquent et dynamique et géographiquement fort bien situé pour l'exportation de ses centres de production. On relèvera également un certain nombre d'avantages fiscaux mis à disposition des investisseurs étrangers, ainsi que des zones économiques spéciales, une myriade de parcs technologiques et industriels.



Pierre Buhler  
Ambassadeur de France en Pologne

Interview avec Pierre Buhler,  
Ambassadeur de France  
en Pologne.

*Cet attrait de la Pologne ne se dément pas puisque, sur la période récente, les flux d'investissements directs français en Pologne, qui prennent désormais principalement la forme de financements intra-groupes et de réinvestissements de bénéfices, restent à la fois très positifs et croissants : 900 millions EUR en 2010, près de 2 Mds EUR en 2011 et plus de 3 Mds EUR en 2012.*

*Les atouts des investisseurs français sont bien connus et ont notamment permis à la France d'être très présente en Pologne, dans l'industrie (29%), l'énergie (14%), la distribution, les services financiers, les services aux collectivités locales, les infrastructures, les technologies de l'information et la communication, où la France est le 1er employeur étranger. Les investisseurs français possèdent un savoir-faire et une expérience reconnue au plan mondial, qui devrait notamment leur permettre de répondre à l'attente forte de la Pologne dans de nombreux domaines et en particulier dans le ferroviaire où l'expertise française n'est plus à démontrer et les besoins polonais immenses.*

#### **Comment l'ambassade soutient-elle le développement de la coopération économique franco-polonaise ?**

*C'est d'abord aux entreprises qu'incombe le soin d'écrire l'histoire de la relation économique bilatérale franco-polonaise. Il va bien sûr de soi que l'Ambassade, dans toutes ses dimensions, est naturellement prête à prendre toute la part qui doit être la sienne pour les soutenir. Mais c'est aussi, et avant tout, un travail collectif qui doit être mené au sein de la supply chain française, au sein de l'équipe de France des grandes entreprises et des PME, au sein de l'Ambassade et de ses services.*

*S'inscrivent bien évidemment dans ce mouvement les entreprises déjà présentes en Pologne, la Chambre de commerce, les conseillers du commerce extérieur, le service économique régional et Ubifrance. Nous avons tous un rôle important à jouer pour faire connaître auprès de notre tissu d'entreprises en France les potentialités du marché polonais. Sur les désormais quelques 120.000 entreprises françaises exportatrices, moins de 10% seulement sont venues sur un marché polonais qui reste pourtant très porteur.*

*Mais nous devons aussi, sans oublier nos racines, participer davantage à la vie publique polonaise,*

*pour mieux comprendre ce pays, et bien sûr, mieux faire comprendre le nôtre. Cette ambassade et ses services économiques sont toujours présents, en appui et en accompagnement des projets des entreprises, là où des points de blocage peuvent exister – et nous avons quelques exemples de démarches couronnées de succès – ou encore là où les ressorts de la décision finale comportent une dimension politique.*

#### **De quelle façon, selon vous, vont évoluer les investissements français en Pologne ?**

*L'analyse détaillée des dernières statistiques disponibles permet de révéler un certain nombre de points qui ont de bonnes chances de se confirmer à l'avenir.*

*Parmi les principaux investisseurs étrangers en Pologne en 2012 termes de flux, trois pays se distinguent : l'Allemagne (flux nets de 3,5 Mds EUR contre 3,8 Mds en 2011), la France (3,1 Mds EUR contre 2 Mds EUR en 2011) et la Grande Bretagne (0,8 Md EUR contre 0,5 Md en 2011). On observe, dans le même temps, des flux négatifs pour les deux pays principalement considérés comme des plates-formes financières pour les opérations des grands groupes : les Pays-Bas (-1,7 Md EUR) et le Luxembourg (-3,2 Md EUR).*

*Je souhaite que la France reste dans ce trio de tête et je ne doute pas que tel sera le cas avec la mobilisation de toutes les forces vives de la nation pour qu'il en soit ainsi.*

*La demande reste très importante dans ce pays en plein essor. Elle sera aussi étayée par les perspectives de développement offertes grâce à la mise en œuvre, à partir de cette année et jusqu'en 2020, du cadre pluriannuel européen pour plusieurs dizaines de milliards d'euros. L'offre et le savoir français doivent trouver naturellement à s'employer en Pologne et à la satisfaction de tous. Les vingt dernières années ont marqué le succès certain de la présence française en Pologne. Faisons en sorte, tous les acteurs et composantes de la chaîne d'approvisionnement française, que nos investisseurs puissent saisir les opportunités qu'offre le potentiel de la Pologne et accompagnons nos entreprises françaises vers cette terre promise (Ziemia Obiecana) qu'est la Pologne.*

## Interview avec Maciej Witucki, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Pologne et Président du Conseil de Surveillance d'Orange Polska.

**Quelle est votre opinion sur les relations économiques franco-polonaises au cours des 20 dernières années ?**

Les relations économiques franco-polonaises ont vécu un vrai renouveau au cours de ces dernières années. Les contacts fréquents entre les leaders politiques des deux pays ont créé un climat propice aux initiatives économiques. Bien que de nombreuses sociétés françaises aient souffert dans la crise mondiale, elles continuent à souhaiter investir et développer leurs activités en Pologne. La collaboration franco-polonaise aurait pu être meilleure et il est certain que des mesures légales facilitant encore plus les investissements en Pologne, avec notamment une acceptation à plus grande échelle de solutions ayant recours au partenariat public-privé, méritent d'être soutenues. La France dispose d'un savoir-faire et de capitaux importants. La Pologne possède quant à elle un énorme potentiel économique et nos entreprises attaquent avec de plus en plus d'ardeur le marché français en proposant leurs produits et leurs services.

**Les entreprises françaises sont parmi les meilleures au monde dans de nombreux secteurs de l'économie. Dans quels domaines les entrepreneurs français se retrouvent-ils bien en Pologne ?**

Si l'on tient compte du fait que la CCIFP regroupe plus de 420 sociétés, je risquerais le constat que les Français en Pologne se retrouvent dans pratiquement tous les domaines. Bien évidemment, ce sont les gros investisseurs qui sont les plus visibles – il s'agit principalement de secteurs tels que les finances, l'automobile, les télécommunications ou la grande distribution. Ce sont en même temps des secteurs clés, sur lesquels mise la France.

On ne pourrait oublier le secteur de l'énergie, dans lequel la Pologne est un partenaire très attrayant. Et je ne pense pas uniquement au secteur de l'énergie conventionnelle, dont la modernisation constitue un enjeu important. A cela s'ajoute en effet l'énergie nucléaire, qui pourrait bien arriver en Pologne dans le futur, car il y a des chances que la construction de centrales nucléaires dans notre pays soit basée sur des réacteurs français justement.

**La Pologne demeure-t-elle un lieu attrayant pour les investissements des partenaires français ?**

La manière la plus simple de calculer l'attrait consiste à mesurer les moyens financiers investis. Au total, les sociétés françaises ont investi près de 22 milliards d'euros en Pologne. C'est un montant que l'on ne saurait négliger, et compte tenu des investissements directs la France est aujourd'hui l'investisseur numéro trois en Pologne. Les Français sont également des pionniers sur le marché polonais. N'oublions pas que les investissements français y sont présents pratiquement depuis le début des années 90. Les Français en Pologne sont des investisseurs présents depuis longtemps, ils sont aussi un peu sous-estimés. Etant donnée l'expérience mutuelle acquise tout au long des années, les deux pays devraient continuer à voir des perspectives importantes de développement des relations économiques à l'avenir. La Pologne, un grand pays, membre de l'Union européenne depuis 10 ans, dispose toujours d'atouts susceptibles d'encourager les entreprises françaises aussi bien à réaliser de nouveaux investissements qu'à développer ceux qui y sont déjà présents.



## Maciej Witucki

Président de la CCIFP et Président  
du Conseil de Surveillance d'Orange Polska



# Synthèse de l'étude

## La France est le quatrième investisseur dans le monde en volume

Tenant compte de la valeur cumulée des investissements à l'étranger, la France est actuellement l'investisseur numéro quatre dans le monde, derrière les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et l'Allemagne. En 2012, la valeur cumulée des investissements français s'est élevée à 914 milliards d'euros.

L'Europe est la cible principale des investissements français – en 2012, la France y a investi 588 milliards d'euros, dont 90% dans les pays membres de l'UE. L'Amérique du Nord est un deuxième axe d'investissements important, la plus grande cible des investissements français étant les Etats-Unis.

## 1349 investisseurs français s'intéressent à la Pologne

Depuis l'adhésion de la Pologne à l'Union européenne en 2004, on observe un intérêt grandissant des entrepreneurs français pour le marché polonais et une plus forte collaboration entre les deux pays. En 2012, les sociétés françaises en Pologne étaient déjà au nombre de 1349 et comptaient 1757 actionnaires français. La France est également l'un des employeurs étrangers les plus importants en Pologne – le nombre d'emplois créés est estimé à 200 000.

## La France – investisseur étranger numéro trois en Pologne

En 2012, la valeur cumulée des Investissements Directs à l'Etranger (IDE) de la France en Pologne s'élevait à près de 90 milliards de zlotys, ce qui correspondait à 12% de l'ensemble des IDE dans notre pays. La France est l'investisseur étranger numéro trois en Pologne, mais étant donné le mode d'investissement spécifique des Pays-Bas (réinvestissement de capitaux étrangers à travers des sociétés de holding), le rôle réel des investissements français devra être considéré comme étant plus important que ne le montrent les statistiques. KPMG estime que la valeur réelle des investissements français en Pologne (fin 2012) s'élève entre 98,7 et 103,2 milliards de zlotys. Les investisseurs français sont présents en Pologne notamment dans le domaine de la transformation industrielle (un tiers des investissements), du commerce (17% des investissements), ainsi que de l'information et de la communication (13% des investissements).

## La France est l'un des partenaires d'affaires les plus importants de la Pologne

Le marché français est le marché d'exportation numéro quatre pour la Pologne. En 2013, la valeur

des exportations vers la France s'est élevée à 35,7 milliards de zlotys (environ 6% des exportations totales de la Pologne). On y exporte avant tout de l'équipement électroménager et audiovisuel, des machines et de l'équipement mécanique. Les importations de la France se sont élevées au cours de la même année à 24,5 milliards de zlotys, ce qui signifie qu'elle a été le fournisseur de marchandises numéro cinq de la Pologne. Les importations concernent principalement des machines et de l'équipement mécanique. Le solde des échanges commerciaux de la Pologne avec la France s'est sensiblement amélioré au cours des dernières années grâce à la croissance des exportations vers la France.

## Les investisseurs français apprécient beaucoup l'attrait de la Pologne pour les investissements

Presque toutes les personnes interviewées (97%) déclarent qu'elles recommanderaient la Pologne en tant que lieu d'investissement à des sociétés étrangères encore absentes sur le marché polonais. Il n'est pas surprenant que 88% expriment une opinion très positive ou positive sur l'attrait de la Pologne en matière d'investissements et que 61% considèrent également qu'en période de ralentissement économique cet attrait avait augmenté par rapport à d'autres pays

européens. Les entreprises sont également satisfaites des résultats actuels de leurs investissements en Pologne – 87% expriment une opinion très positive ou positive.

#### Lors du choix du lieu de l'investissement, les investisseurs français se laissent guider par la taille du marché et par ses perspectives de croissance

Le facteur clé pris en compte lors de la prise de décision sur le lieu de l'investissement initial est la taille du marché local (58% des indications), ainsi que ses perspectives de croissance (63%). Le système fiscal et juridique du pays joue un rôle important – 39% des entrepreneurs tiennent compte de sa stabilité. Une société sur trois (32%) analyse la disponibilité et la qualité des cols blancs ayant l'expertise nécessaire qu'elle pourrait embaucher.

#### L'économie est l'aspect le mieux apprécié de l'attrait de la Pologne pour les investisseurs

Les investisseurs français sont 87% à qualifier la situation économique en Pologne de positive. Les aspects de l'économie polonaise les mieux évalués sont similaires aux critères de choix du lieu de l'investissement initial. Presque toutes les entreprises (96%) expriment une opinion positive sur la situation géographique de la Pologne. La taille du marché polonais est également bien appréciée (86%), ainsi que ses perspectives de croissance (90%). Huit entreprises sur dix sont également satisfaites de la stabilité de l'économie polonaise.

#### Les aspects les moins appréciés sont le secteur public et l'infrastructure

Les sociétés françaises considèrent que le secteur public et l'infrastructure en Pologne sont relativement médiocres. Certains facteurs liés à ces domaines

ont été évalués de manière négative par une forte proportion des interviewés. Un peu moins de la moitié (44%) des personnes interviewées portent une opinion négative sur la qualité de l'infrastructure polonaise. Le niveau de bureaucratie est trop élevé pour un pourcentage similaire d'entreprises (44% d'opinions négatives). Malgré un taux d'imposition en Pologne qualifié de satisfaisant pour les investisseurs français, l'absence de transparence (44%) et de stabilité (31%) du système fiscal et juridique posent problème.

#### La majorité des entreprises prévoient de développer leurs investissements en Pologne dans un avenir proche

64% des interviewés déclarent développer le niveau de leurs investissements en Pologne, 3 % seulement prévoient d'en réduire l'ampleur. Une société sur quatre souhaite ouvrir un nouveau bureau ou filiale, 25% prendront la décision d'investir pour agrandir des entrepôts, usines et points de vente existants, pénétrer de nouveaux marchés et investir dans le commerce électronique.

#### Une grande majorité des investisseurs français mènent des actions de RSE en Pologne

Les sociétés françaises ayant investi en Pologne attachent une grande importance à la dimension sociale de leur activité. Trois quarts d'entre elles réalisent en Pologne des programmes ou projets RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), alors que 21% des sociétés déclarent envisager de démarrer une telle activité. Pour neuf entreprises sur dix, la RSE joue un rôle très important ou important parmi les valeurs de la société. La majorité des sociétés (65%) réalisent des actions de RSE en Pologne aussi bien sur l'initiative de l'actionnaire global que suite à des initiatives locales.

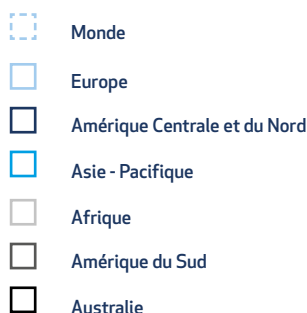
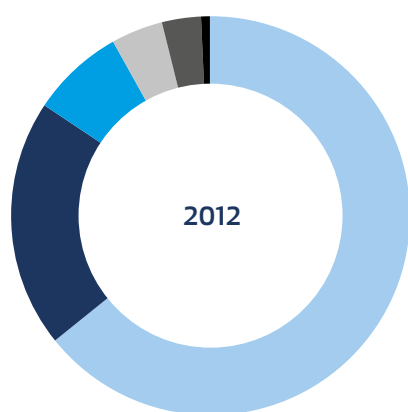
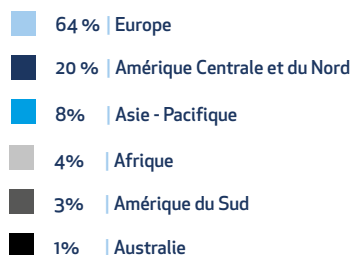


# Les relations économiques franco-polonaises

L'objectif de la première partie du rapport consiste à évaluer les relations économiques franco-polonaises grâce à une analyse macroéconomique complète. L'importance des investissements français réalisés jusqu'à aujourd'hui en Pologne ainsi que l'ampleur et la structure des échanges commerciaux franco-polonais y sont présentés à partir des données

les plus récentes disponibles de la Banque National de Pologne (NBP), de l'Office National de la statistique (GUS), de l'Eurostat et de la Banque de France. Ces données économiques sont corroborées par des exemples provenant des principales sociétés françaises présentes en Pologne.

## LES INVESTISSEMENTS FRANÇAIS DANS LE MONDE



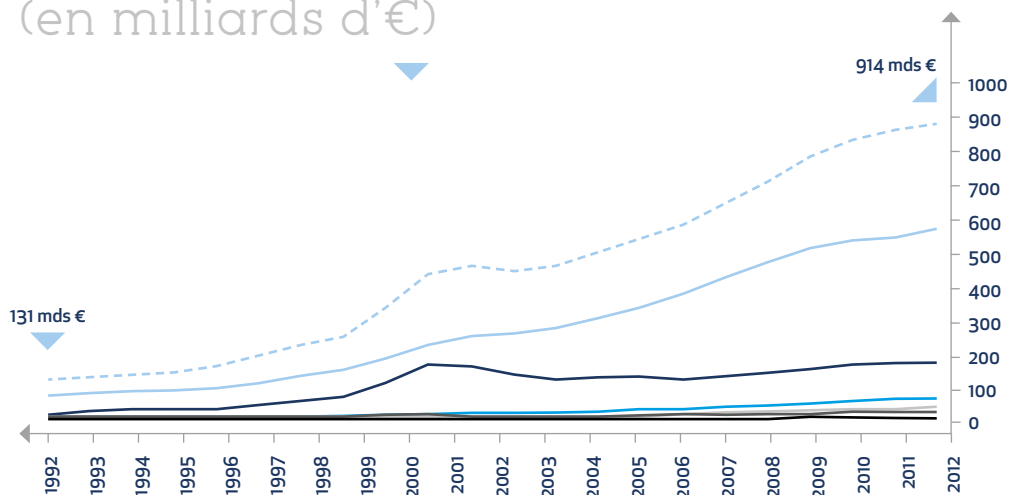
**Du point de vue de la valeur cumulée des investissements à l'étranger, la France est actuellement l'investisseur numéro quatre dans le monde. En 2012, elle a été devancée uniquement par les Etats-Unis, la Grande Bretagne et l'Allemagne.**

Il est important de noter qu'en 20 ans (1992-2012) la valeur cumulée des investissements de la France à l'étranger dans le monde entier a été multipliée par sept, en passant de 131 milliards d'euros à 914 milliards d'euros.

L'Europe est bien naturellement l'axe principal pour les investissements français – en valeur nominale, la plus forte croissance de la valeur des investissements au cours de la période analysée de 1992 à 2012 a eu lieu précisément sur ce continent. En 2012, les investissements de la France en Europe s'élevaient déjà à presque 588 milliards d'euros, dont 90% dans les pays membres de l'Union européenne

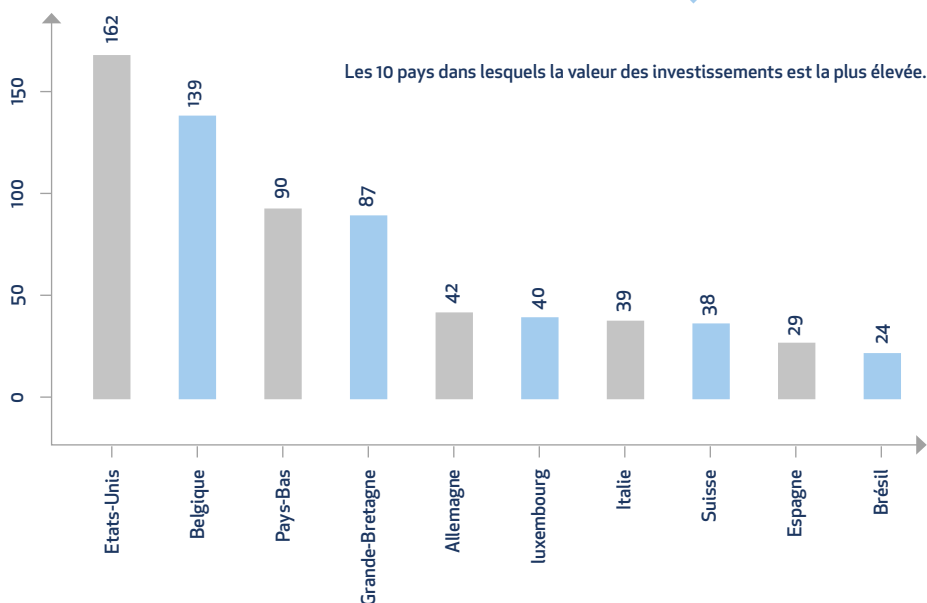
L'Amérique du Nord est le deuxième axe important des investissements de la France à l'étranger. En 2012, la valeur des investissements français dans cette région du monde s'élevait à 182 milliards d'euros, soit à un cinquième de l'ensemble des investissements de la France dans le monde.

## Valeur et structure des investissements français cumulés dans le monde (en milliards d'€)



Source : étude de KPMG Pologne basée sur les données de la Banque de France.

## Principaux axes d'investissement français à l'étranger en fonction des pays (2012, milliards d'€)



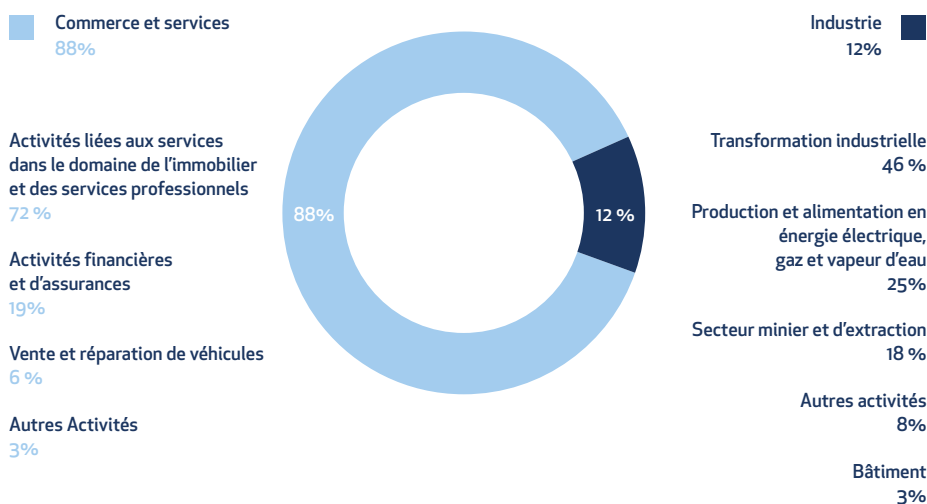
Source : étude de KPMG Pologne basée sur les données de la Banque de France.

Le pays accueillant actuellement le plus d'investissements français sont les Etats-Unis. En 2012, les investissements cumulés de la France aux USA se sont élevés à 162 milliards d'euros, ce qui correspondait à 89% de l'ensemble des investissements français dans la région d'Amérique Centrale et du Nord.

Les huit places suivantes ont été occupées par des pays membres de l'UE et par la Suisse.

Le dernier des dix axes d'investissement français les plus importants est le Brésil. En 2012, la valeur cumulée des investissements de la France dans ce pays s'est élevée à 24 milliards d'euros, ce qui signifie qu'il a été le plus gros (82%) pays d'accueil des investissements français en Amérique du Sud.

## Les investissements français cumulés dans le monde en fonction des secteurs (2012)



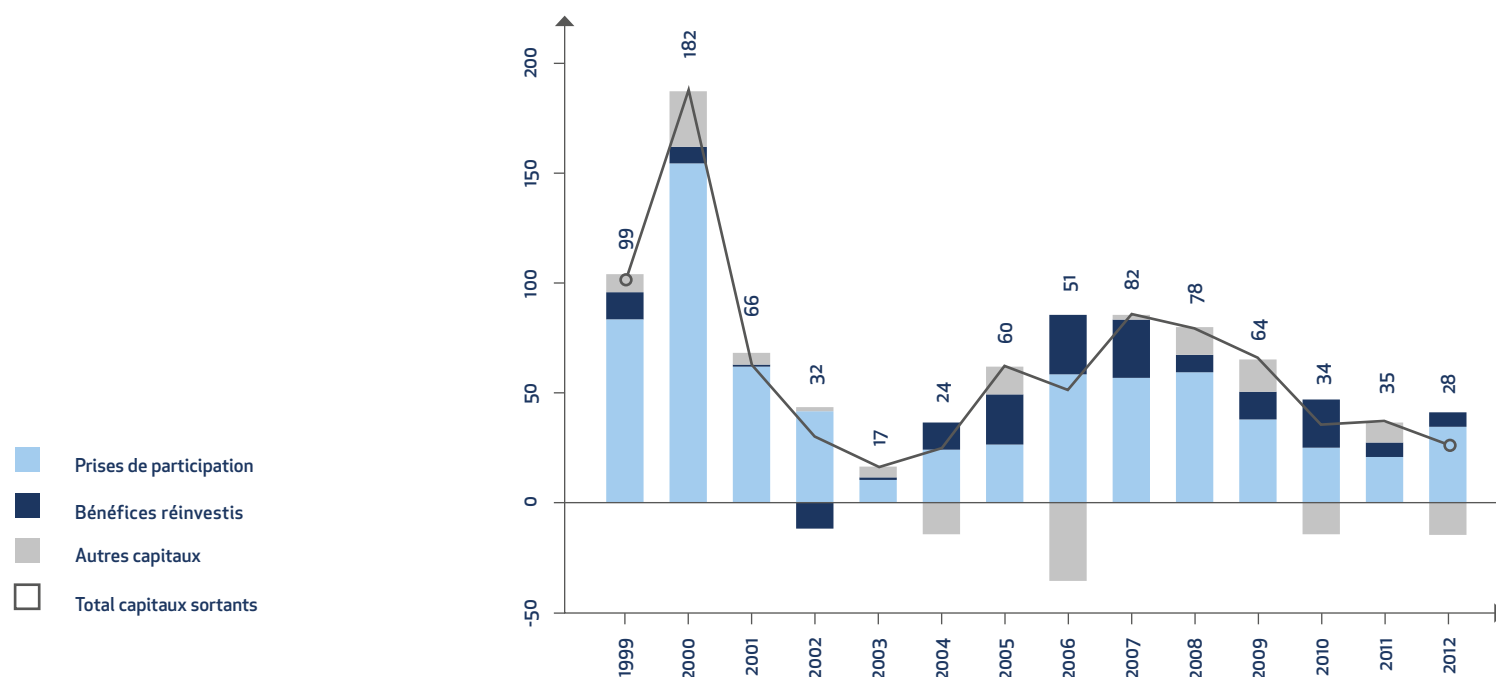
Source : étude de KPMG en Pologne basée sur les données de l'OCDE.

La grande majorité (88% en 2012) des investissements français dans le monde est constituée par des investissements dans le domaine du commerce et des services. Les activités liées aux services dans le domaine de l'immobilier et aux services professionnels (72 % des investissements dans le commerce et dans les services) ainsi que les activités financières et d'assurances (19 %) ont occupé la plus grande part de ce secteur. En ce qui concerne l'industrie, correspondant à 12% de l'ensemble des investissements, ce sont la transformation industrielle (46% des investissements industriels), la production et l'alimentation en énergie électrique, gaz et vapeur d'eau (25%) ainsi que le secteur minier et d'extraction (18%) qui dominent.

Au cours de la période 1999-2012, le flux le plus important des capitaux quittant la France, égal à 182 milliards d'euros, a été observé en 2000. Par la suite, le niveau annuel des flux sortants de capitaux a significativement baissé.

Il est important de remarquer que la majorité des capitaux sortants est constituée de prises de participation dans des entreprises. Les autres capitaux correspondent quant à eux aux crédits, emprunts et titres. Dans le contexte de sorties de capitaux, une valeur positive des autres capitaux correspond à des emprunts et crédits accordés par la France à des acteurs originaires d'autres pays, une valeur négative correspondant au remboursement de ces emprunts et crédits par les sociétés non domiciliées en France.

## Structure des capitaux quittant la France (en milliards d'€)



Source : étude de KPMG Pologne basée sur les données de la Banque de France.

## LES ENTREPRISES FRANÇAISES EN POLOGNE

Les investisseurs français manifestent de l'intérêt pour le marché polonais – le nombre d'entreprises françaises présentes en Pologne continue de croître. En conséquence, on observe également une augmentation des investissements français en Pologne.

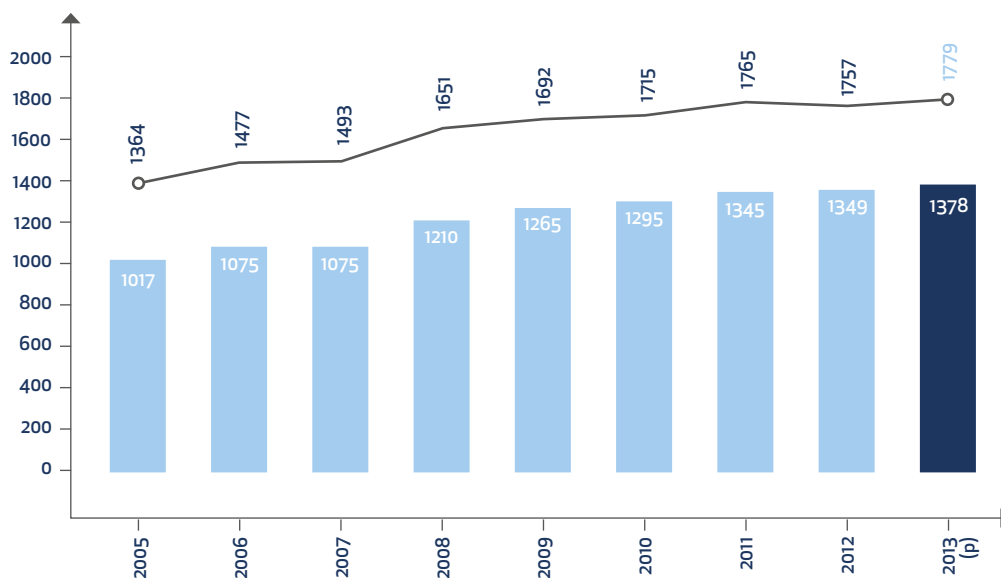
La croissance du nombre des sociétés à capitaux français immatriculées en Pologne est visible depuis la date d'adhésion de la Pologne à l'Union européenne. Le nombre de ces sociétés a augmenté de 4 % par an en moyenne entre 2005 et 2012. C'est également au même rythme qu'a augmenté le nombre d'actionnaires français. En 2012, la Pologne comptait déjà 1349 entreprises à capitaux français, dont 1134 avec une majorité de capitaux étrangers, ainsi que 1757 actionnaires français.

La structure des entreprises françaises présentes en Pologne est différente de celle de l'ensemble des sociétés à capitaux provenant des pays membres de l'Union européenne présentes sur le marché polonais. Environ la moitié (48 %) des sociétés françaises employaient 10 salariés minimum, alors que le chiffre correspondant pour l'UE était de 36% seulement.

Les entreprises françaises demeurent l'un des employeurs étrangers les plus importants de Pologne – elles emploient actuellement directement environ 200.000 salariés.

### Les entreprises françaises en Pologne

(p) – prévision KPMG Pologne



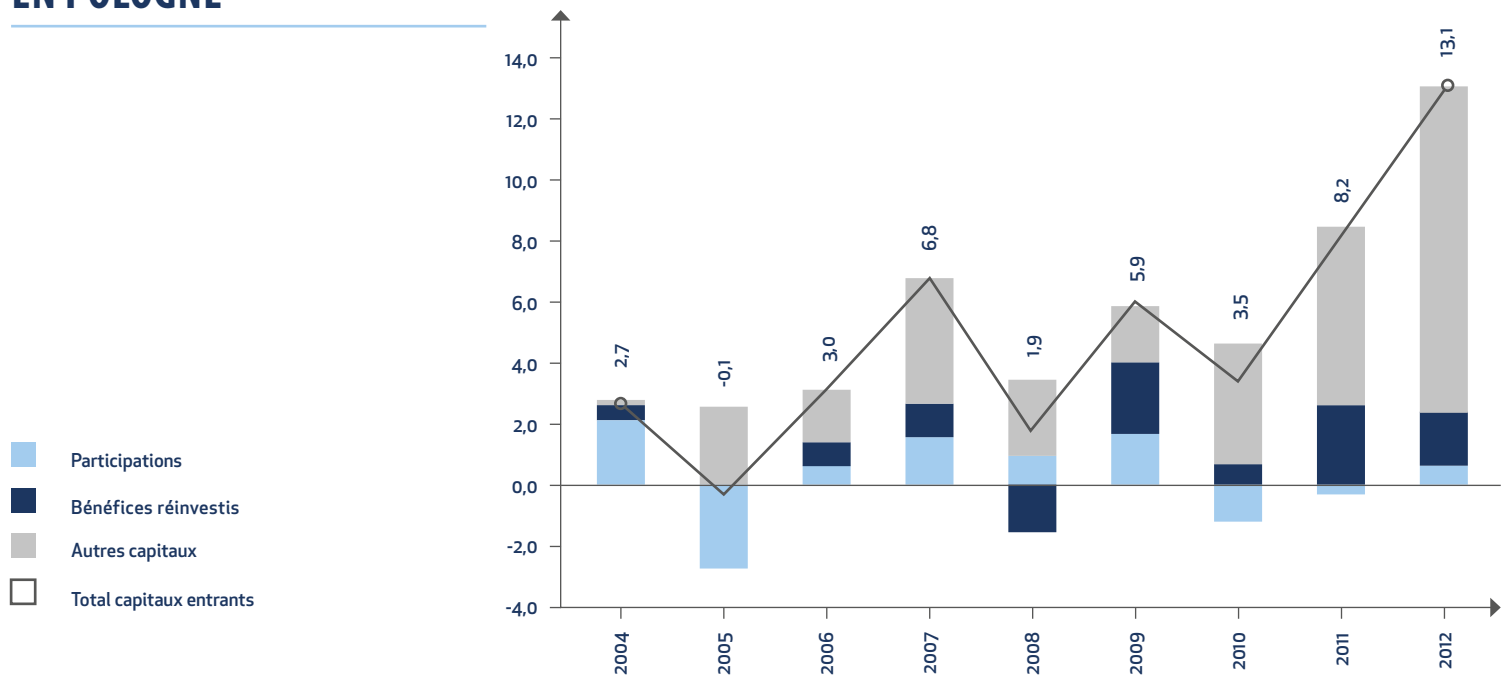
Source : analyse interne de KPMG Pologne basée sur les données de l'Office National de la Statistique (GUS).

■ Nombre d'acteurs en capitaux français

□ Nombre d'actionnaires français

## LES INVESTISSEMENTS FRANÇAIS DIRECTS EN POLOGNE

Structure des capitaux français entrant en Pologne (en milliards de zlotys)



Source : étude de KPMG Pologne basée sur les données de la NBP.

La France est l'un des investisseurs étrangers les plus importants en Pologne. Depuis 2004, la valeur cumulée des investissements français a été multipliée par deux et demi, en passant de 34,2 milliards de zlotys (8,4 milliards d'euros) à 89,7 milliards de zlotys (21,9 milliards d'euros).

L'afflux des capitaux français depuis l'adhésion de la Pologne à l'Union européenne a connu une forte variabilité. Sa valeur en 2012 a dépassé 13 milliards de zlotys. Au cours des dernières années, la plus grande partie des capitaux était constituée par d'autres capitaux, c'est à dire principalement des prêts accordés aux entrepreneurs polonais.

En ce qui concerne la valeur cumulée des IDE, la France est actuellement l'investisseur étranger numéro trois en Pologne. L'importance réelle de la France parmi les investisseurs étrangers est cependant plus grande que ce que pourraient montrer les statistiques officielles.

Une grosse partie des capitaux arrivant du fait de conditions juridiques et fiscales propices dans des pays tels que les Pays-Bas ou le Luxembourg est par la suite réinvestie dans d'autres pays, le plus souvent par des sociétés prenant la forme de holdings. En conséquence, la valeur réelle des investissements

cumulés des Pays-Bas et du Luxembourg en Pologne est inférieure à ce que montrent les statistiques.

Afin d'estimer la valeur des investissements français en Pologne réalisés indirectement par les sociétés sous forme de holding actives dans des pays tiers, une analyse des liens capitalistiques des moyennes et grosses entreprises présentes en Pologne a été effectuée en utilisant les informations disponibles dans les bases de données commerciales. L'analyse a porté sur les données de bilan des entreprises appartenant directement à des acteurs français et, de plus, de celles n'ayant pas d'actionnaire français direct, mais appartenant à des groupes français internationaux. Les résultats montrent que la valeur réelle des investissements français en Pologne, en tenant compte des investissements réalisés à travers des holdings, pourrait être jusqu'à 10-15% supérieure.

Il s'avère que la France pourrait même être l'investisseur étranger numéro deux en Pologne de par la

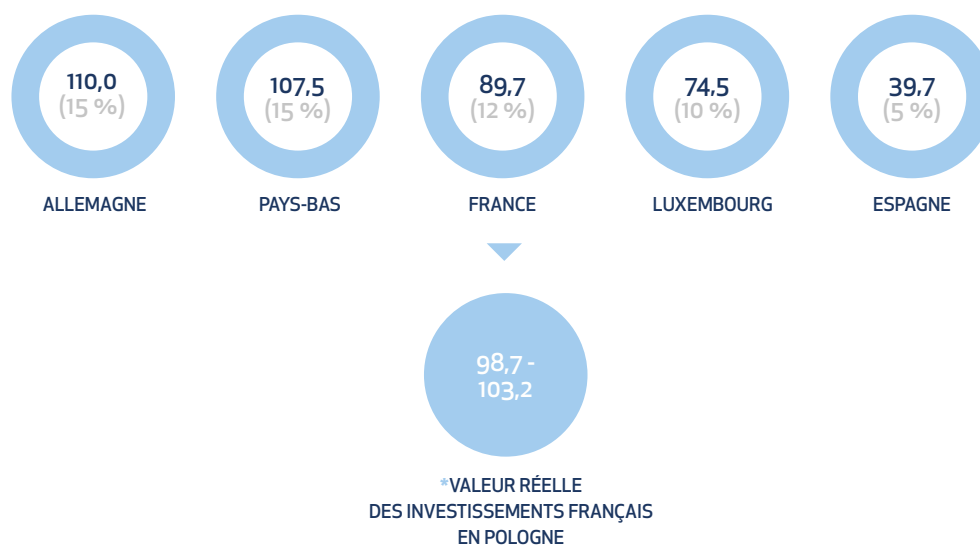
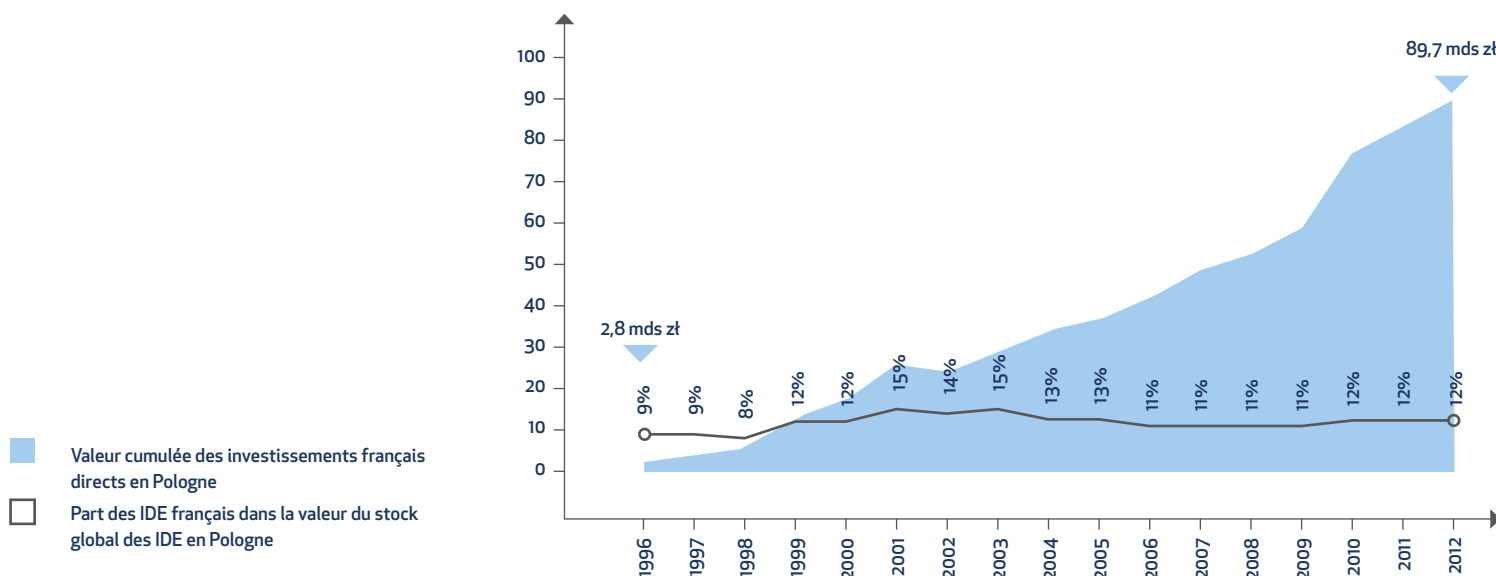


taille, atteignant une valeur réelle des investissements de l'ordre de 98,7-103,2 milliards de zlotys.

Depuis 2004, la valeur cumulée des investissements français en Pologne ne cesse de croître. En 2012, elle a atteint presque 90 milliards de zlotys. Cela corres-

pondait à 12% du stock total des IDE en Pologne, cette part se maintenant à un niveau fixe depuis des années.

## Les investissements français directs en Pologne (en milliards de zlotys)



\* Estimation KPMG Pologne.

Valeur cumulée des IDE du pays donné en Pologne. Entre parenthèses, la part dans la valeur du stock global des IDE en Pologne.

Source : étude de KPMG Pologne basée sur les données de la Banque Nationale de Pologne (NBP) et d'Amadeus.

## Les principaux secteurs faisant l'objet d'investissements de capitaux français (2012, en milliards de zlotys)



Entre parenthèses, la part dans le stock global des IDE de la France en Pologne.

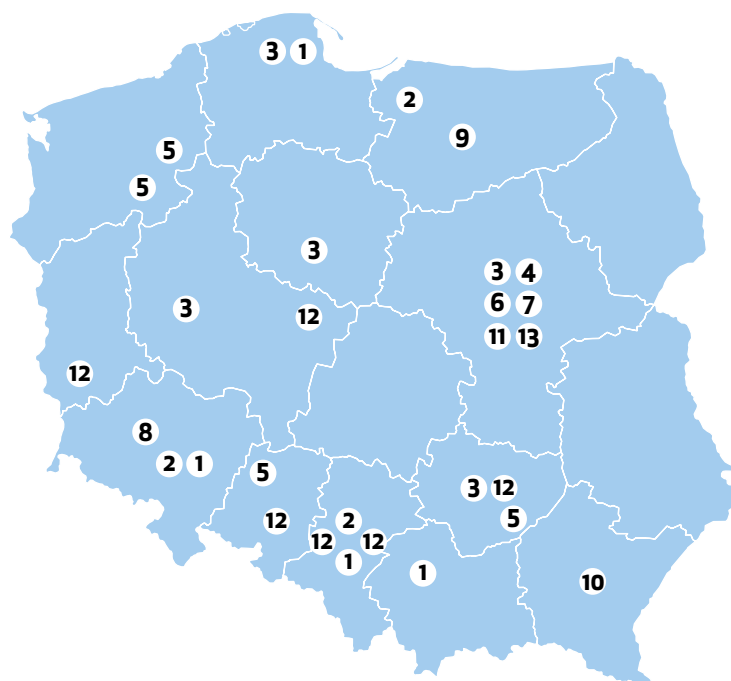
<b>28,4</b>	<b>(32%)</b>	<b>Transformation industrielle</b> Exemples de sociétés : Michelin, Valeo, Sanofi-Aventis, Saint-Gobain, Essilor
<b>15,1</b>	<b>(17%)</b>	<b>Commerce de gros et de détail ; réparation de véhicules</b> Exemples de sociétés : Carrefour, Auchan, Leroy Merlin
<b>11,5</b>	<b>(13%)</b>	<b>Information et communication</b> Exemples de sociétés : Orange, Alcatel-Lucent, Antalis, Canal+ Cyfrowy
<b>7,9</b>	<b>(9%)</b>	<b>Activités liées aux services sur le marché de l'immobilier</b> Exemples de sociétés : Klepierre, BNP Paribas Real Estate
<b>6,9</b>	<b>(8%)</b>	<b>Activité professionnelle scientifique et technique</b> Exemples de sociétés : Bureau Veritas, Edenred, Sodexo
<b>6,8</b>	<b>(8%)</b>	<b>Activités financières et d'assurances</b> Exemples de sociétés : AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale
<b>5,8</b>	<b>(6%)</b>	<b>Production et alimentation en énergie électrique, gaz, vapeur d'eau</b> Exemples de sociétés : EDF, Dalkia, GDF Suez, Alstom
<b>2,7</b>	<b>(3%)</b>	<b>Bâtiment</b> Exemples de sociétés : Warbud, Karmar, Eiffage Polska, Colas, RD BUD
<b>2,0</b>	<b>(2%)</b>	<b>Transport et entreposage</b> Exemples de sociétés : Air France, FM Logistic, Geodis, Samat, Gefco
<b>1,5</b>	<b>(2%)</b>	<b>Services d'administration et activités de support</b> Exemples de sociétés : Konsalnet

Source : étude de KPMG Pologne sur base de données de la Banque Nationale de Pologne (NBP) et de la base Amadeus.

Le principal secteur d'investissement des entreprises françaises est l'industrie de transformation – la valeur des investissements dans ce secteur a dépassé 28 milliards de zlotys en 2012, chiffre proche du tiers de l'ensemble des investissements français directs en Pologne. La valeur des investissements français dans le domaine de la distribution a été presque deux fois moins élevée, correspondant à 17 % du total.

Il est important de remarquer que l'intérêt manifesté par les investisseurs polonais à l'égard de la France demeure toujours faible. La valeur cumulée des investissements de la Pologne en France s'est élevée à 3,4 milliards de zlotys en 2012, ce qui ne correspond qu'à 2% de l'ensemble des IDE de la Pologne dans le monde. Le poids des investissements polonais en France est faible – en 2011, leur valeur ne correspondait qu'à 0,1% de l'ensemble des investissements étrangers en France.

## Focus sur une sélection d'investissements français en Pologne



Source : étude de KPMG Pologne basée sur une analyse des sites internet des plus grands investisseurs français en Pologne.

### EDF

1

Production d'énergie, entre autres dans une centrale électrique à Rybnik et des centrales électrothermiques à Wrocław, Cracovie, Gdańsk et Gdynia. La réalisation du programme de modernisation des sites.

### ALSTOM

2

Production à l'Usine des turbines et à la Fonderie d'acier coulé et de fonte à Elbląg, à l'Usine de production des Groupes Electrogènes de Wrocław et à l'Usine de production du Matériel Roulant de Chorzów.

### LAFARGE

3

Lafarge investit dans l'achat et la modernisation de cimenteries, carrières et centrales à béton. Depuis 1995 la valeur des investissements en Pologne a dépassée 500 mln euro. Actuellement Lafarge possède plus de 60 sites de production dans le pays.

### CARREFOUR

4

Carrefour Polska a ouvert son premier hypermarché en Pologne en 1997 (à Łódź). Actuellement, sont ouverts sous l'enseigne Carrefour plus de 600 magasins de différents formats. Carrefour est également propriétaire et gérant de centres commerciaux.

### GDF SUEZ

5

Construction à Połaniec de l'unité biomasse Green Unit d'une capacité de 205 MW, la plus grande unité de production d'électricité au monde intégralement alimentée en biomasse. 3 fermes éoliennes (2011 - 2013) d'une capacité de 102 MW. GDF Suez Energia Polska a investi déjà plus de 3 mds de zlotys.

### ORANGE POLSKA

6

Le plus grand réseau de l'internet haut débit en Pologne.

### AUCHAN

7

Ouverture du premier hypermarché du réseau en Pologne (en 1996 à Piaseczno). A l'heure actuelle, Auchan possède déjà 29 hypermarchés en Pologne, l'entreprise a également repris le réseau de magasins Real.

### FAURECIA

8

Neuf usines de production et un centre de R&D créés en Pologne. L'usine la plus récente est située dans la zone économique spéciale de Legnica.

### MICHELIN

9

Privatisation (1995) et modernisation de l'usine de production de pneumatiques à Olsztyn.

### SANOFI

10

1996 - création à Rzeszów de l'un des Etablissement de Production de Médicaments les plus modernes d'Europe. 2013 - création du site de production de produits dermo-cosmétiques.

### ESSILOR

11

Création de l'un des laboratoires optiques les plus modernes d'Europe (2001) à Varsovie.

### SAINT-GOBAIN

12

Les premiers investissements ont eu lieu en 1994. Saint-Gobain est le propriétaire de 24 usines en Pologne, notamment de l'une des verreries float les plus modernes au monde, de l'usine de production de verre automobile Sekurit à Dąbrowa Górnicza, de l'usine ISOVER à Gliwice et de l'usine Rigips à Stawiany.

### LEROY MERLIN

13

Ouverture du premier magasin en Pologne (à Piaseczno) en 1996. A ce jour, le réseau Leroy Merlin a ouvert 46 magasins en Pologne.

## LES ÉCHANGES COMMERCIAUX FRANCO-POLONAIS

La France est un partenaire commercial important de la Pologne. Grâce au développement des exportations vers ce pays, le solde des échanges commerciaux de la Pologne s'est sensiblement amélioré au cours des dernières années.

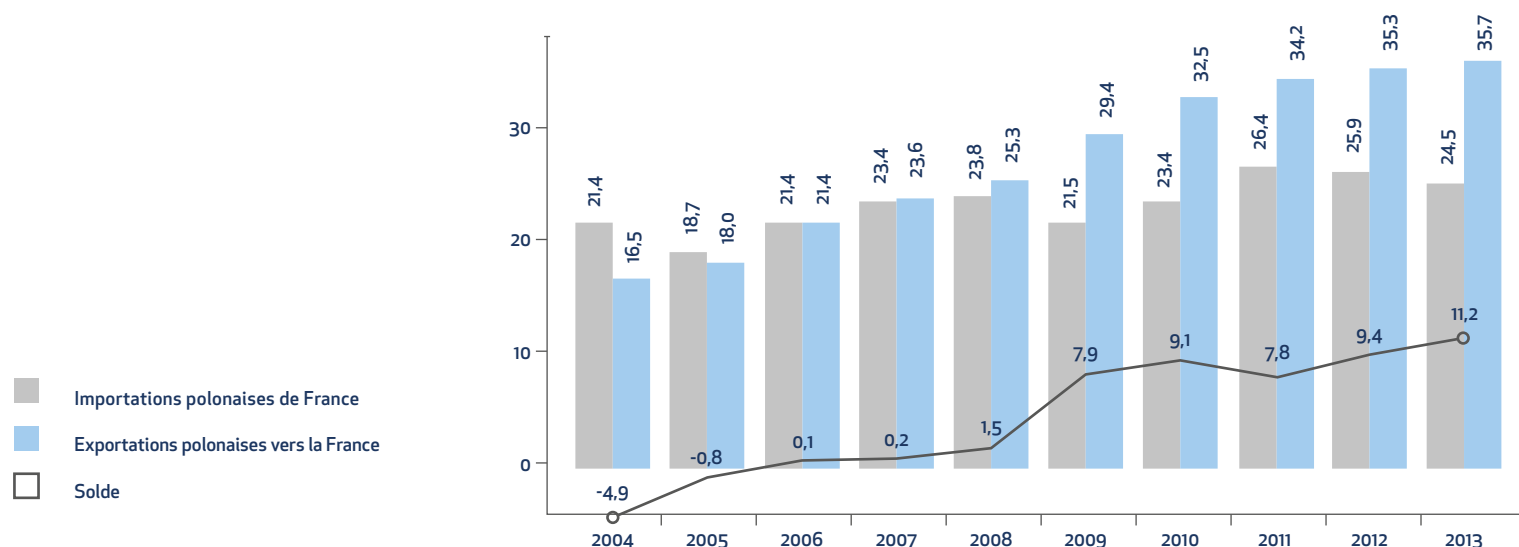
Le marché français est l'un des principaux marchés d'exportation de la Pologne. En 2013, la valeur des exportations vers la France s'est élevée à 35,7 milliards de zlotys, ce qui correspondait à environ 6% des exportations totales de la Pologne.

Les importations de marchandises de la France vers la Pologne représentent une valeur moins importante. La France est le quatrième fournisseur de la Pologne, en 2013 la valeur des importations s'est élevée à 24,5 milliards de zlotys, ce qui constituait environ 4 % des importations globales de marchandises.

Alors que la valeur des marchandises importées de France en Pologne se maintenait à un niveau plus ou moins stable, la valeur des exportations vers la France a augmenté significativement au cours des années 2009-2013. En conséquence, le solde des échanges commerciaux de la Pologne avec ce pays s'est également sensiblement amélioré depuis 2009. En 2013, l'excédent du chiffre d'affaires s'élevait déjà à plus de 11 milliards de zlotys.

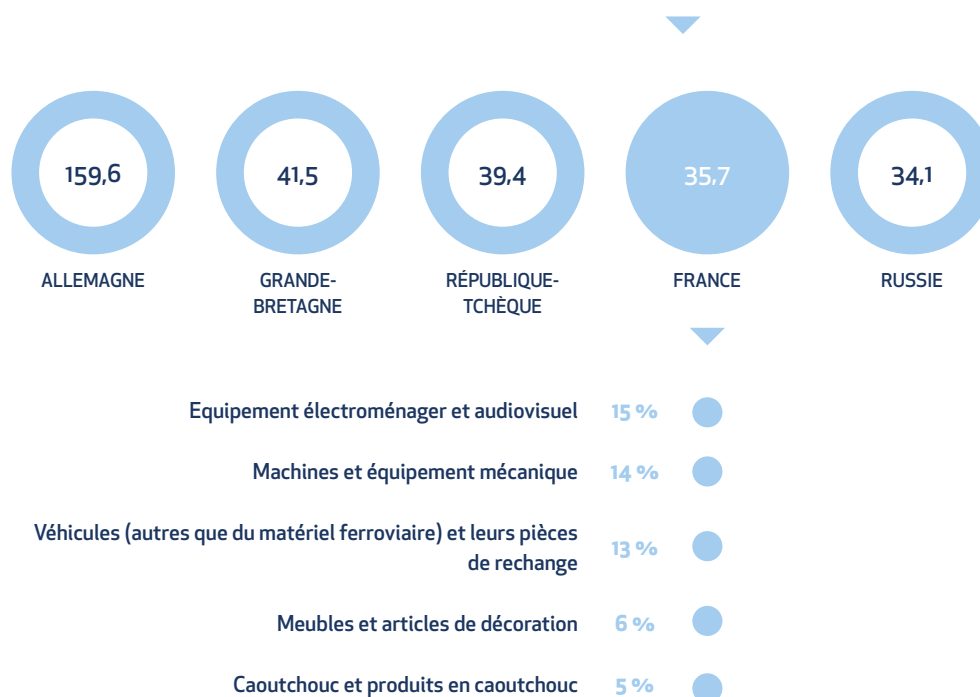
Il est important de remarquer que du point de vue de la France, la Pologne ne figure pas parmi les partenaires commerciaux les plus importants. Les importations de Pologne ne représentent que 1,7% de l'ensemble des marchandises fournies, les exportations vers la Pologne ne correspondant qu'à 1,4% des exportations totales de la France.

### Les échanges commerciaux franco-polonais (en milliards de zlotys)



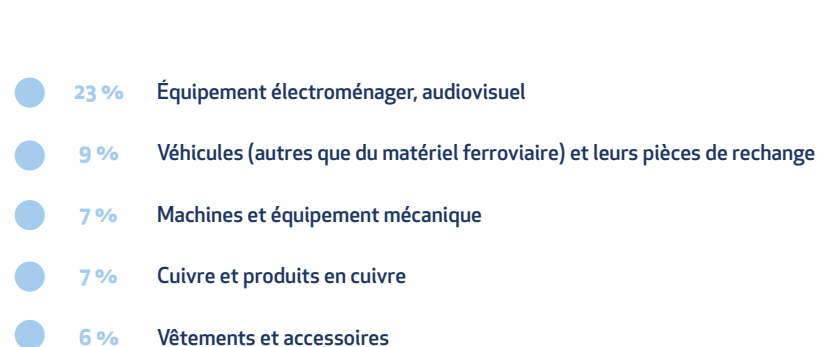
Source : étude interne de KPMG Pologne, basée sur les données de GUS.

## Cinq principaux axes d'exportation de marchandises polonaises (2013, en milliards de zlotys)



Données préliminaires. Source : étude de KPMG Pologne basée sur les données de GUS.

## En 2000, les exportations vers la France se sont élevées à 7,2 milliards de zlotys





Les cinq fournisseurs étrangers de marchandises les plus importants de la Pologne (2013, en milliards de zlotys)



Véhicules (autres que du matériel ferroviaire) et leurs pièces de rechange 17 %

Machines et équipement mécanique 11 %

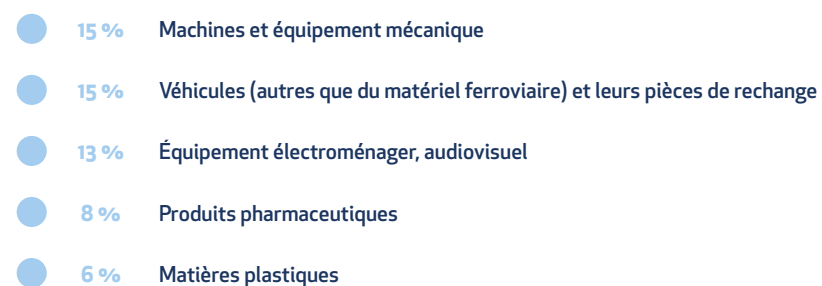
Matières plastiques 10 %

Équipement électroménager et audiovisuel 8 %

Produits pharmaceutiques 7 %

Données préliminaires. Source : étude interne de KPMG Pologne basée sur les données de GUS.

En 2000, les importations en provenance de France se sont élevées à 13,7 milliards de zlotys



# L'expérience des investisseurs français en Pologne

La deuxième partie du rapport présente l'expérience et les opinions des investisseurs français actifs sur le marché polonais. Des représentants des cadres dirigeants des entreprises analysées ont répondu aux questions relatives à l'attrait de la Pologne dans le domaine des investissements, des perspectives d'avenir ainsi qu'à la responsabilité sociétale de leurs entreprises.

Les données ont été collectées dans le cadre d'une enquête réalisée en automne 2013 auprès de 62 sociétés françaises présentes en Pologne. Des interviews approfondies ont également été réalisées avec des sociétés sélectionnées. La majorité des personnes interrogées étaient membres de la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Pologne (CCIFP). Les revenus consolidés des entreprises étu-

diées à capitaux français s'élèvent à environ 13 % des revenus de l'ensemble des sociétés à capitaux français présentes en Pologne. Une analyse quantitative et qualitative d'un tel segment du marché a permis d'obtenir une image représentative des investissements français en Pologne.

## PROFIL DES INTERVIEWÉS

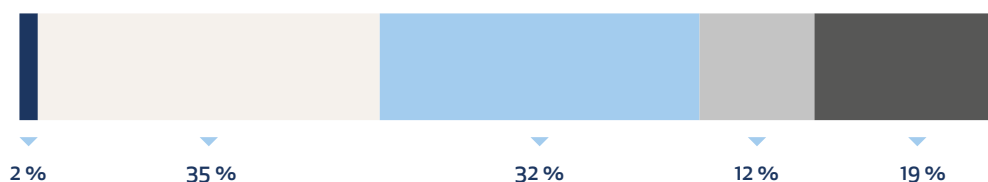
L'étude a été réalisée sur un échantillon de 62 entreprises d'origine française présentes sur le marché polonais. Les personnes interviewées étaient des personnes occupant des postes de management, principalement des présidents et directeurs généraux des entreprises étudiées.

La majorité (69%) des entreprises étudiées est arrivée sur le marché polonais dans les années 90. Les investissements de type « greenfield », c'est à dire la création pure et simple d'une société (établissement d'une nouvelle unité de production ou de commercialisation), constituait le modèle le plus répandu de pénétration du marché (51%). Un pourcentage important des interviewés avait opté pour le rachat (15%) ou la privatisation (13%)

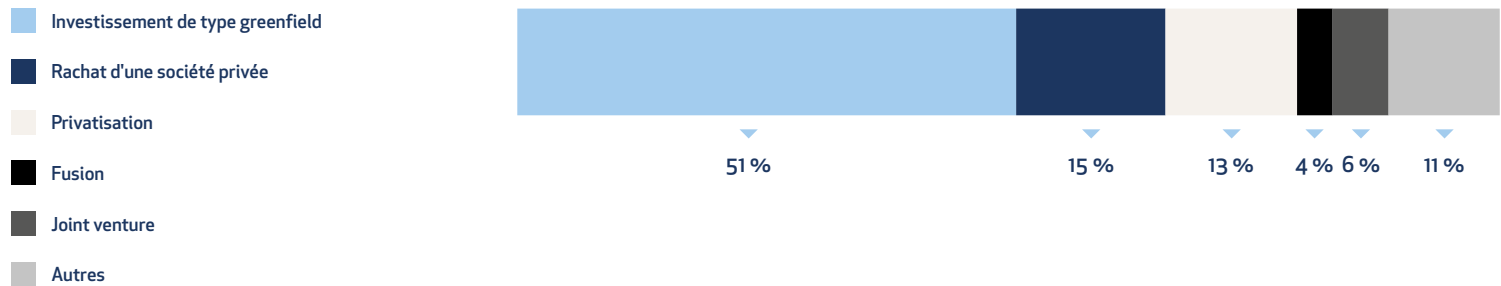
de sociétés existantes. Les entrepreneurs arrivant sur le marché polonais suite à une fusion (4%) ont été les moins nombreux.

La production industrielle constituait le secteur d'activité principal d'une société sur quatre. Les sociétés basant leur activité sur la distribution (15%), les services professionnels et B2B (15%) ainsi que sur l'IT, la technologie, les médias et la communication (13%) ont été un peu moins nombreuses.

## Année de démarrage des activités sur le marché polonais



## Mode de démarrage des activités sur le marché polonais



## Principal secteur d'activité de la société

23 %	Production industrielle
15 %	Commerce de détail et de gros
15 %	Services professionnels et B2B
13 %	IT, technologie, media et télécommunication
11 %	Bâtiment et immobilier
8 %	Energie, services publics
6 %	Transport, expédition et logistique
6 %	Banques et finance
3 %	Autres

## Opérations lancées par la filiale polonaise de la société

55 %	Ventes
37 %	Distribution / Logistique
34 %	Finances
31 %	Production
29 %	Ressources humaines
29 %	Administration
29 %	Marketing
19 %	Centre de services partagés
18 %	Autres
15 %	Relations publiques
15 %	R & D
8 %	Centre de R & D

Le département le plus fréquemment développé par les filiales polonaises des entreprises sont les ventes (55% des interviewés). Près de 37% des sociétés françaises en Pologne s'occupent également de distribution et de logistique. Une société sur trois (34%) a indiqué les opérations financières, 31% la production.

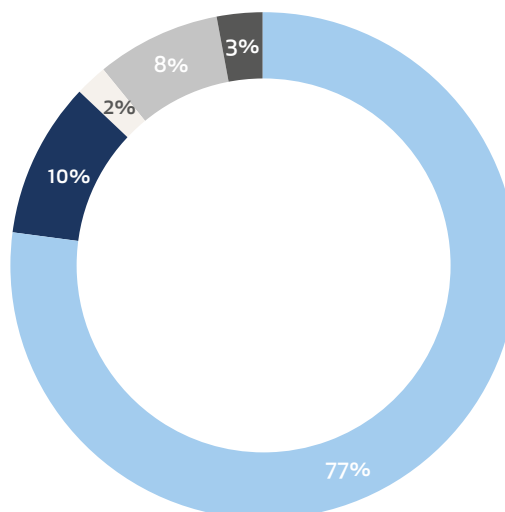
La majorité des sociétés interrogées possède des liens directs avec des capitaux français. Le capital de 77% des sociétés est à 100% français. Une société sur dix possède des liens indirects avec des capitaux français, alors que 3% seulement n'ont que des liens historiques avec la France.

La majorité des personnes interviewées représentait des entreprises de taille moyenne et des grandes entreprises -18% des entreprises seulement employaient moins de 50 salariés dans leur filiale polonaise.

En ce qui concerne le chiffre d'affaires consolidé des sociétés présentes en Pologne ayant répondu à notre étude, les grandes et très grandes entreprises avaient la part la plus importante - 36% des interviewés réalisaient un chiffre d'affaires supérieur à 0,5 milliard de zlotys par an.

## Liens avec des capitaux français

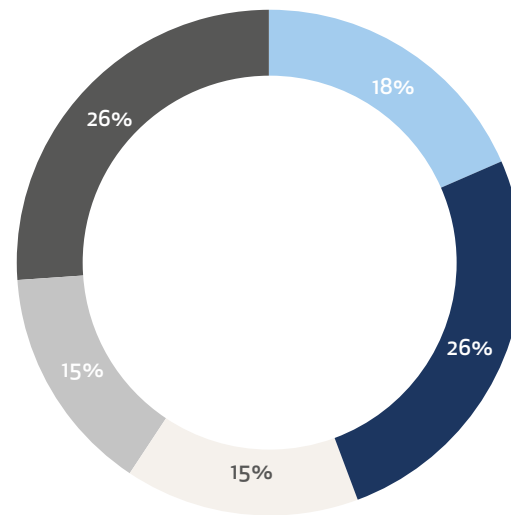
- Direct 100% de capitaux français
- Direct - Capitaux français majoritaires
- Direct - Capitaux français minoritaires
- Capitaux français présent indirectement
- Liens historiques avec la France uniquement



Source : KPMG Pologne.

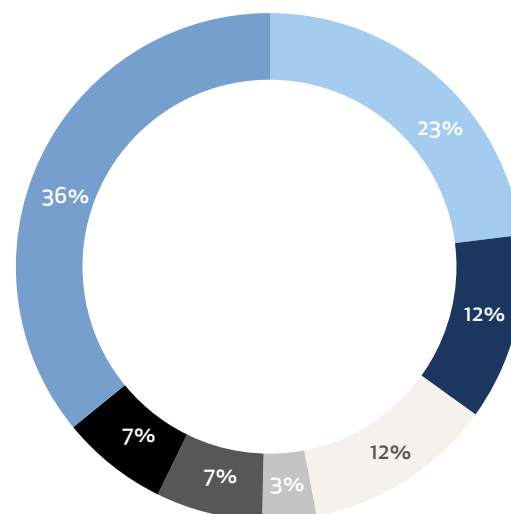
## Effectifs

jusqu'à 49  
50 - 249  
250 - 499  
500 - 1000  
Plus 1000



## Montant du chiffre d'affaires consolidé

Moins de 20 mln zł  
21 - 100 mln zł  
101 - 200 mln zł  
201 - 300 mln zł  
301 - 400 mln zł  
401 - 500 mln zł  
Plus de 500 mln zł



Source : KPMG Pologne. Les réponses manquantes n'ont pas été prises en compte.



# L'Attrait de la Pologne pour les investisseurs

Les investisseurs français ont une vision très positive de l'attrait de la Pologne dans le domaine des investissements. Qui plus est, 97% des sociétés interrogées déclarent qu'elles recommanderaient la Pologne en tant que cible d'investissement à des sociétés étrangères qui n'y sont pas encore présentes.

Les sociétés analysées ont une bonne appréciation de l'attrait de la Pologne pour les investisseurs – près de neuf sociétés sur dix ont une opinion très positive ou positive. On remarquera le fait qu'aucune société ne porte une appréciation négative ou très négative sur l'attrait du pays.

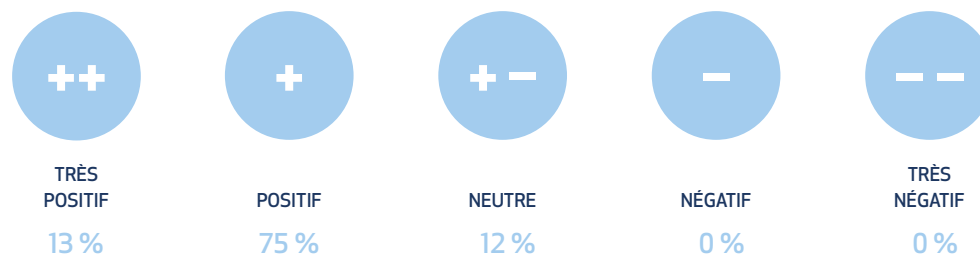
L'opinion sur l'évolution de l'attrait en période de ralentissement économique est un peu plus modérée. Certes, l'attrait de la Pologne a augmenté par rapport aux autres marchés européens aux yeux de la majorité des investisseurs (61%), mais un interviewé sur cinq est d'avis qu'une détérioration a eu lieu.

La facilité à exercer une activité d'affaires constitue l'un des facteurs les plus importants, décisifs pour l'attrait d'un pays donné aux yeux des investisseurs. Là aussi, les avis sont un peu moins positifs – 13% ont porté un avis négatif ou très négatif sur la facilité de l'exercice d'une activité d'affaires en Pologne.

Ce qui par contre est réconfortant, c'est que la majorité des investisseurs français est contente des résultats des investissements réalisés en Pologne jusqu'à présent. Ils sont 87% à porter un jugement très positif ou positif, 2 % seulement sont non satisfaits.

Afin d'identifier les raisons pour lesquelles l'attrait de la Pologne est si apprécié par les investisseurs français, nous avons demandé aux interviewés d'évaluer des facteurs individuels. 36 domaines divisés entre cinq blocs de sujets (économie, secteur public, main d'œuvre, infrastructure, d'environnement d'affaires) ont été soumis à l'évaluation.

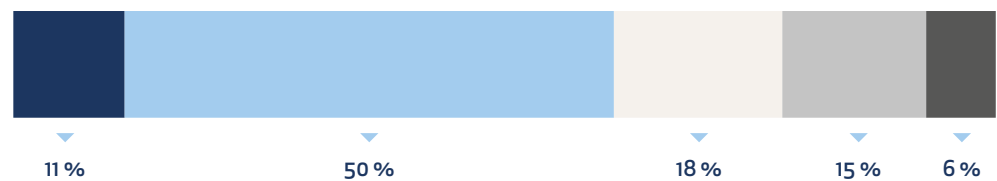
## Evaluation de l'attrait de la Pologne pour les investisseurs



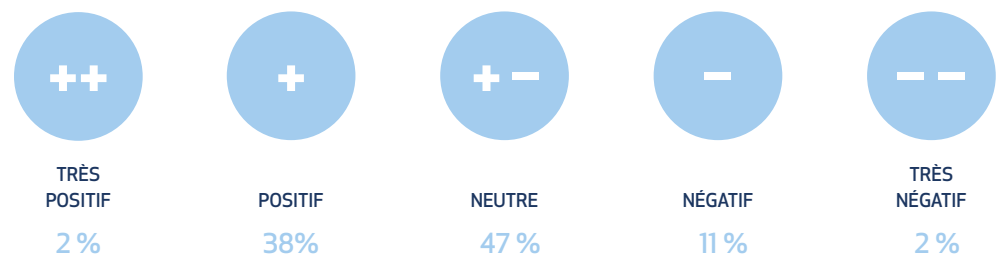
Source : KPMG Pologne.

## Évolution de l'attrait de la Pologne pour les investisseurs en période de ralentissement économique (de 2008 à ce jour)

- Il a fortement augmenté
- Il a plutôt augmenté
- Il n'a pas changé
- Il a plutôt baissé
- Il a significativement baissé

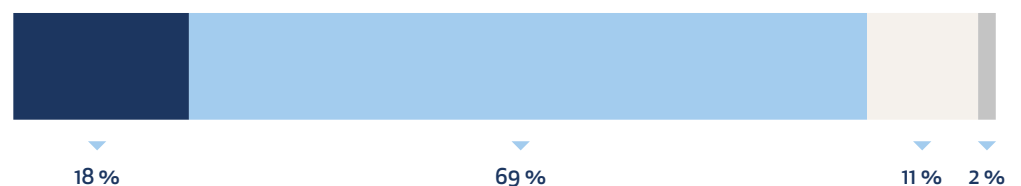


## Avis porté sur la facilité d'exercer une activité en Pologne



## Opinion sur les effets des investissements de la société en Pologne jusqu'à aujourd'hui

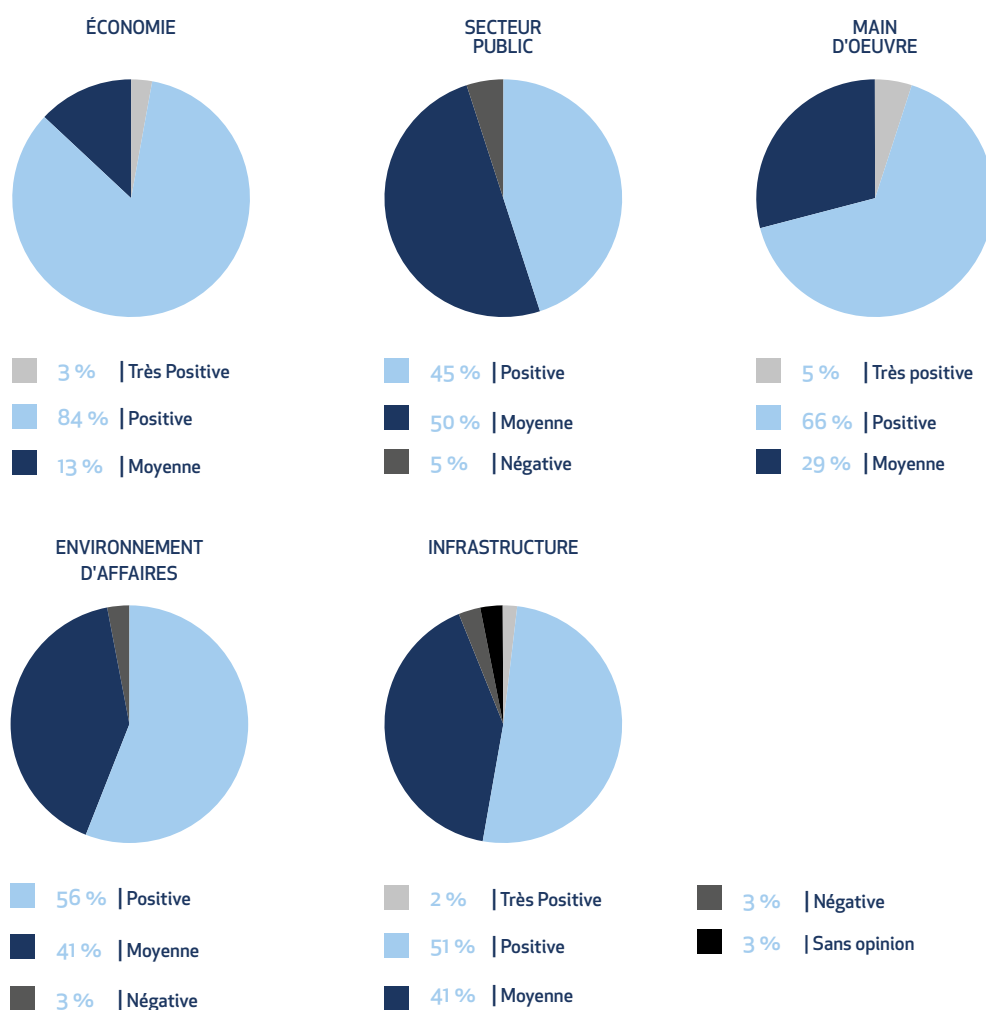
- Très positive
- Positive
- Moyenne
- Très négative



Les investisseurs français sont sans aucun doute les plus satisfaits de l'état de l'économie polonaise – ils sont 87% à le trouver positif ou très positif. Qui plus est, aucune des personnes interviewées n'a considéré que la situation économique générale était négative. L'étude montre que cela est avant toute chose dû à la situation géographique du marché polonais, ainsi qu'à sa taille et à ses perspectives de développement à l'avenir.

C'est par contre le secteur public qui a obtenu les notes les moins favorables - 45% des entreprises seulement en sont contentes. La bureaucratie et le système fiscal et juridique complexes constituent les barrières les plus importantes. L'état de l'infrastructure polonaise est perçu de manière similaire. Un interviewé sur deux seulement avait une opinion positive, principalement du fait de la faible qualité des infrastructures de transport.

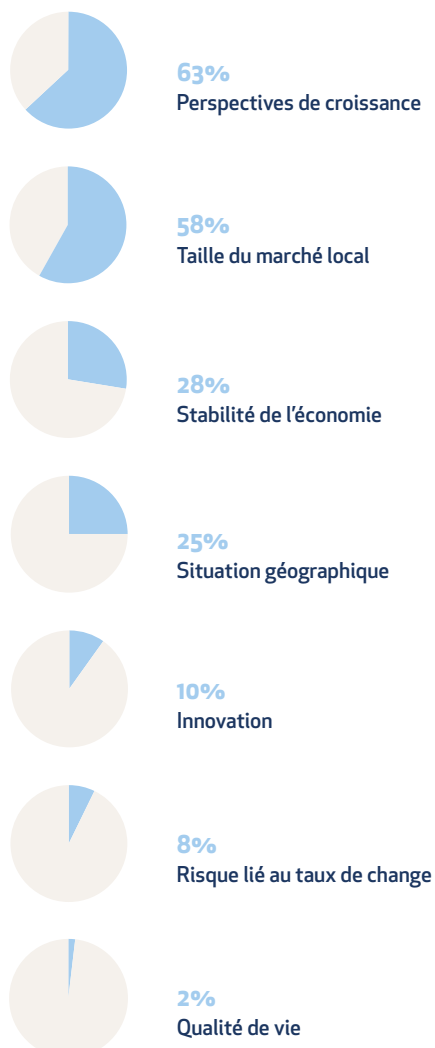
## Opinion sur l'attrait de la Pologne pour les investisseurs



Source : KPMG Pologne.

## ÉCONOMIE

### Facteurs pris en compte lors de la prise de décision sur le lieu de l'investissement



Le premier domaine analysé comprend les facteurs liés à l'attrait économique du pays cible de l'investissement. Les perspectives de croissance s'avèrent être le facteur le plus important lors de la prise de décision sur le choix du site du nouvel investissement – 63 % des interviewés en tiennent compte. La taille du marché local est un autre facteur important, indiqué par plus de la moitié des personnes (58%). Près d'une société sur quatre tient également compte de la stabilité de l'économie du pays cible de l'investissement (28%) et de sa situation géographique (25%).



*Les investissements étrangers se dirigent là où il existe des opportunités intéressantes pour développer les affaires. AXA perçoit la Pologne comme un grand marché disposant d'un potentiel de croissance toujours élevé. Les raisons en sont variées : la situation économique en Pologne est meilleure que dans l'Europe Occidentale, le marché d'assurances étant en revanche moins développé. Cependant, il ne faut pas oublier que la Pologne est un pays qui se dépeuple à une vitesse effrayante. Les changements démographiques risquent donc de menacer gravement notre activité. L'attente que nous formulons à l'adresse du gouvernement est qu'il crée un environnement juridique favorable, afin que nous puissions tenir les promesses faites aux clients. Mettre en place des incitations fiscales favorables à des économies à long terme est l'une des solutions que nous proposons.*

**Maciej Szwarz,**  
Président, AXA Polska S.A.



*La Pologne est un marché très attractif marqué par un grand dynamisme économique et un environnement favorable à l'entreprise et à l'investissement. A long terme, la Pologne risque d'être confrontée à un problème démographique sérieux. Sa population vieillit, le taux de natalité est en baisse. A cela s'ajoute un problème migratoire avec un solde négatif depuis des années. Il s'agit-là d'une véritable menace pour l'avenir économique du pays même si à court terme cela permet de contenir le taux de chômage.*

**Frédéric Amoudru,**  
PDG, BNP Paribas Polska

87%

des entreprises évaluent de manière positive l'attrait de l'économie polonaise.

L'état général de l'économie polonaise a été l'aspect le mieux apprécié de l'attrait du pays. 87% des investisseurs français expriment une opinion positive sur la situation économique de la Pologne.

Il est important de remarquer que les investisseurs français apprécient le plus les aspects de l'économie polonaise qui jouent à leurs yeux le rôle le plus important lors du choix du lieu de leur nouvel investissement.

Presque toutes les entreprises (96%) portent une

opinion positive sur la situation géographique de la Pologne. La taille du marché polonais est également très appréciée (86%), ainsi que ses perspectives de croissance (90%). Huit sociétés sur dix ont également une opinion positive sur la stabilité de l'économie polonaise.

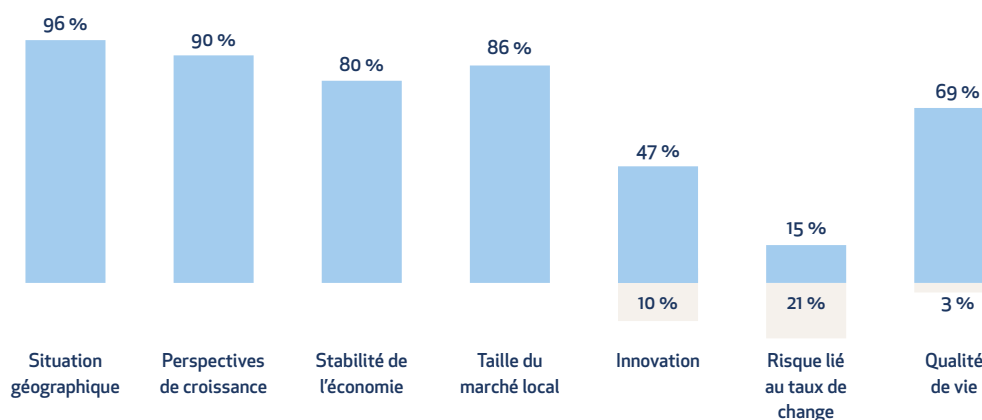
La majorité des facteurs liés à l'économie n'ont récolté aucune opinion négative de la part des entreprises. Le risque relatif au taux de change a eu le moins d'opinions positives – les interviewés ont été 21% à donner une opinion négative sur ce point.

## Opinion sur l'attrait de l'économie polonaise

Positive  
Négative

Les absences de réponse n'ont pas été prises en compte. Les réponses neutres et celles dans lesquelles les interviewés n'ont pas été en mesure d'évaluer un facteur donné n'ont pas été prises en compte.

Source : KPMG Pologne.



Sephora a décidé de se lancer sur le marché polonais attirée par sa taille et par sa maturité — à l'époque comparable au marché cosmétique russe, pour n'en citer qu'un exemple. L'environnement favorable, la clarté des lois et des pratiques d'affaires étaient d'autres critères décisifs. En fait, nous ne nous sommes pas heurtés à des barrières institutionnelles particulières. Chose intéressante, les contraintes qui accompagnaient le lancement de l'activité en Pologne ont été moins nombreuses qu'en France.

**Gilles Dougoud,**

Directeur General, Sephora Polska (entre 2013 et mars 2014)

La taille du marché interne en Pologne fut le critère majeur pour le groupe Auchan lorsqu'il décida d'entamer son activité ici. La situation géographique fut un autre facteur important : la Pologne est devenue pour nous la porte d'entrée vers toute l'Europe de l'Est.

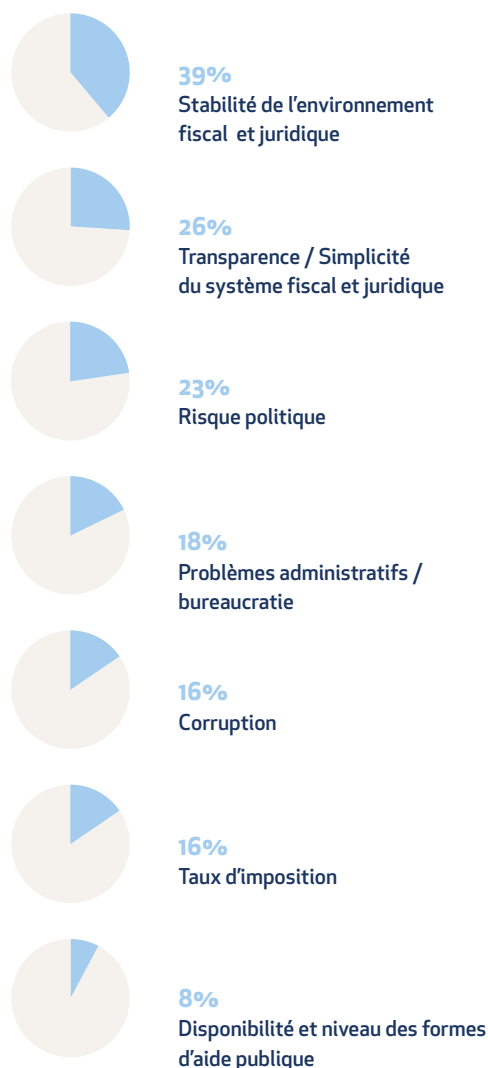
**François Colombié,**

Président du Conseil de Surveillance Auchan Pologne, Russie et Ukraine



## SECTEUR PUBLIC

### Facteurs pris en compte lors de la prise de décision sur le lieu de l'investissement



L'environnement fiscal et juridique jouent le rôle le plus important au sein du groupe de facteurs liés au secteur public. Les investisseurs français tiennent compte aussi bien de la stabilité du système fiscal et juridique (39%), que de sa transparence et de son niveau de complexité (26%).

La stabilité politique est également importante lors du choix du lieu de l'investissement – près d'un investisseur sur quatre avait indiqué le risque politique. Les problèmes administratifs et la bureaucratie (18%) ainsi que la corruption et le taux d'imposition (16% chacun) jouent un rôle un peu moins important.



*Le gouvernement Polonais n'a pas développé d'incitations particulières pour les investisseurs dans le secteur bancaire. Le fort développement économique du pays depuis une vingtaine d'années a permis une rapide croissance du secteur dont ont largement profité les groupes bancaires étrangers qui ont massivement investi et représentent au moins les 2/3 des actifs. La régulation s'est toutefois fortement renforcée comme c'est le cas dans la plupart des pays après la crise financière qui a débuté en 2007. Le secteur bancaire est maintenant engagé dans un processus de consolidation marqué par l'arrivée de nouveaux acteurs et le renforcement de groupes bancaires existants par acquisition.*

*Nous percevons la Pologne comme un pays politiquement stable qui grâce à son intégration dans l'Union Européenne et à une politique économique adaptée a vu son PIB et son niveau de vie croître fortement. Certains aspects nécessitent toutefois des améliorations, tels que la lutte contre l'évasion fiscale, la faiblesse des ressources consacrées à l'innovation, ou encore une certaine inadaptation du système éducatif aux besoins du monde économique.*

**Frédéric Amoudru,**  
Président, BNP Paribas Polska



*Pour tous ceux qui veulent développer leur business en Europe, la Pologne est le meilleur choix possible. La vraie force des Polonais réside dans leur capacité d'adaptation. Néanmoins, si la Pologne veut rester attractive elle doit mettre en œuvre certaines améliorations : simplifier le système comptable et fiscal, assurer le niveau stable et concurrentiel d'imposition, et réduire l'intervention de l'État dans les affaires.*

**Gregoire Nitot,**  
Président, Sii

45%

des entreprises évaluent de manière positive l'attrait du secteur public en Pologne

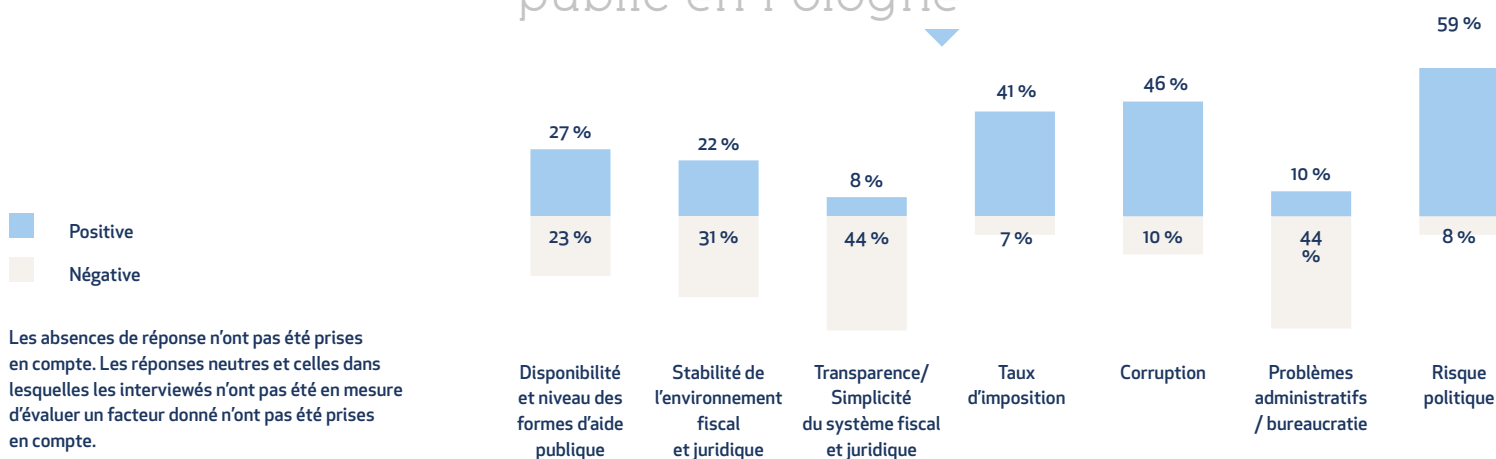
La perception du secteur public en Pologne est en décalage par rapport à la situation générale de l'économie polonaise. 45% des investisseurs seulement ont qualifié la situation du secteur public de positive. Il s'agit du domaine dans lequel l'attrait de la Pologne pour les investisseurs a été considéré comme étant le plus faible.

Les investisseurs français apprécient beaucoup la stabilité politique en Pologne – 59% des interviewés affirment que le niveau de risque politique est attrayant. Les entreprises sont relativement

nombreuses à considérer que le niveau de corruption dans le pays est faible (46%) et que le taux d'imposition est attrayant (41%).

Ce qui est inquiétant, c'est qu'une grande partie des facteurs soit évaluée de manière négative par de nombreuses personnes interviewées. Le niveau de bureaucratie est trop élevé pour presque une société sur deux (44%). Bien que le taux d'imposition en Pologne soit attrayant selon les investisseurs français, le manque de transparence (44 %) et de stabilité (31 %) du système fiscal et légal constitue un problème.

## Opinion sur l'attrait du secteur public en Pologne



Malgré quelques contraintes légales, la Pologne est un pays convivial pour les investisseurs. Aujourd'hui, pour lancer une activité, entamer des travaux de construction ou commencer un investissement la procédure n'est pas aussi longue qu'auparavant. En revanche, ce qui cause des problèmes c'est que différents fonctionnaires donnent une interprétation variée à la loi - dans les différentes régions de la Pologne les dispositions administratives applicables aux entreprises n'ont pas la même compréhension.

**Piotr Sukiennik,**  
Directeur Général, FM Polska Sp. z o.o.



Nous n'avons pas bénéficié de soutien public particulier en Pologne, mais n'avons pas été confrontés à des obstacles particuliers non plus. Obtenir le permis de construire peut être un peu difficile; nous avons connu ce problème lorsque nous avons voulu agrandir nos sites de production et nos entrepôts. La procédure est complexe et manque de flexibilité, des améliorations importantes sont à mettre en œuvre.

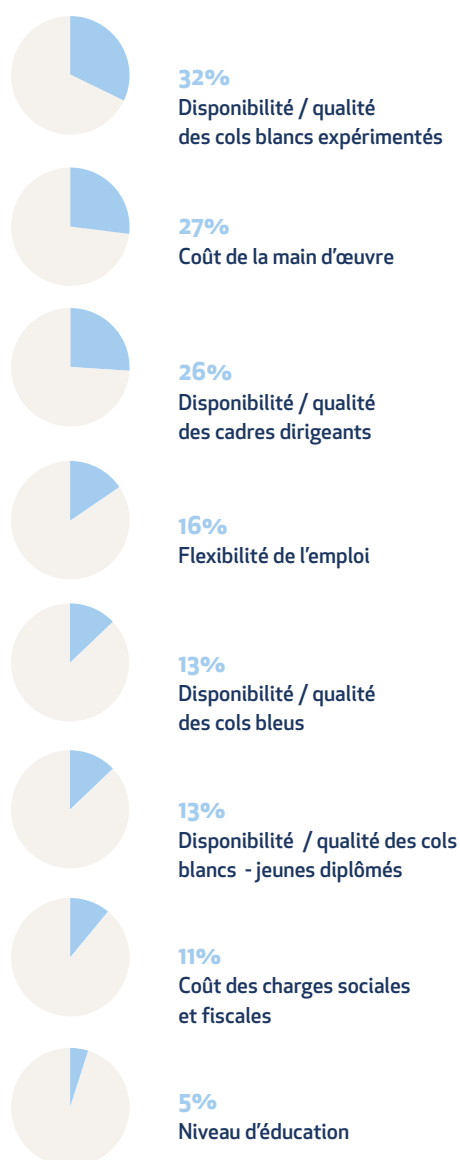
**Witold Sielicki,**  
Directeur, Essilor Optical Laboratory Polska





## MAIN D'ŒUVRE

Facteurs pris en compte lors de la prise de décision sur le lieu de l'investissement



L'interviewé pouvait indiquer plusieurs réponses.

Source : KPMG Pologne.

Le personnel de l'entreprise est l'un des facteurs clé de succès de l'investissement. Les cols blancs expérimentés sont la catégorie de salariés les plus importants pour un tiers des interviewés. Lors de la prise de décision sur le lieu de l'investissement, un investisseur sur quatre tient également compte de la disponibilité et qualité des cadres dirigeants. Les cols bleus et les jeunes diplômés jouent par contre un rôle bien moins important.

Les entrepreneurs attachent certes une grande importance au coût de la main d'œuvre (27%), mais les coûts liés aux charges sociales et fiscales sont cités bien plus rarement (11%).



*Le groupe Pernod Ricard a une structure très décentralisée, ce qui fait que la direction en Pologne dispose d'une grande autonomie. La Pologne a d'ailleurs largement contribué au développement du groupe au travers du développement international de la marque Wyborowa. Les Polonais qui partent à l'étranger pour travailler dans d'autres filiales du groupe sont plus nombreux que les étrangers qui viennent travailler en Pologne. Cela résulte notamment d'un très bon niveau d'éducation des Polonais et des fortes connaissances qu'ils ont dans le domaine des spiritueux. De plus, les Polonais sont d'excellents salariés et on peut leur faire confiance. Tout cela fait qu'ils jouissent d'une très bonne réputation au sein du groupe.*

**Guillaume Girard-Reydet,**  
Président Wyborowa S.A., Pernod Ricard



*Les salariés polonais présentent un niveau d'éducation générale élevé. En revanche, faute de tradition cosmétique qui ne s'était pas développée à l'époque communiste, la culture cosmétique est plutôt faible. Sephora serait prête à s'engager dans l'élaboration de programmes de formation dans ce domaine.*

*En général, la culture d'entrepreneuriat l'emporte sur la culture commerciale, car les gens sont habitués à compter sur eux-mêmes. Nombreux sont les salariés qui proposent des initiatives, mais le respect de la structure hiérarchique est très fort. La flexibilité de l'emploi et la qualité des travailleurs polonais doivent être particulièrement appréciées.*

**Gilles Dougoud,**  
Directeur Général, Sephora Polska (entre 2013 et mars 2014)

Les opinions sur l'attrait général de la main d'œuvre en Pologne sont très bonnes – sept sur dix interviewés l'ont qualifié de positif.

La qualité des cadres dirigeants (80%) et cols blancs expérimentés (83%) est considérée comme étant attrayante bien plus souvent que leur disponibilité

(respectivement 49% et 59%). Il en est autrement des jeunes diplômés et des cols bleus – les opinions sur la qualité de leur travail et leur disponibilité sur le marché de l'emploi sont similaires.

71%

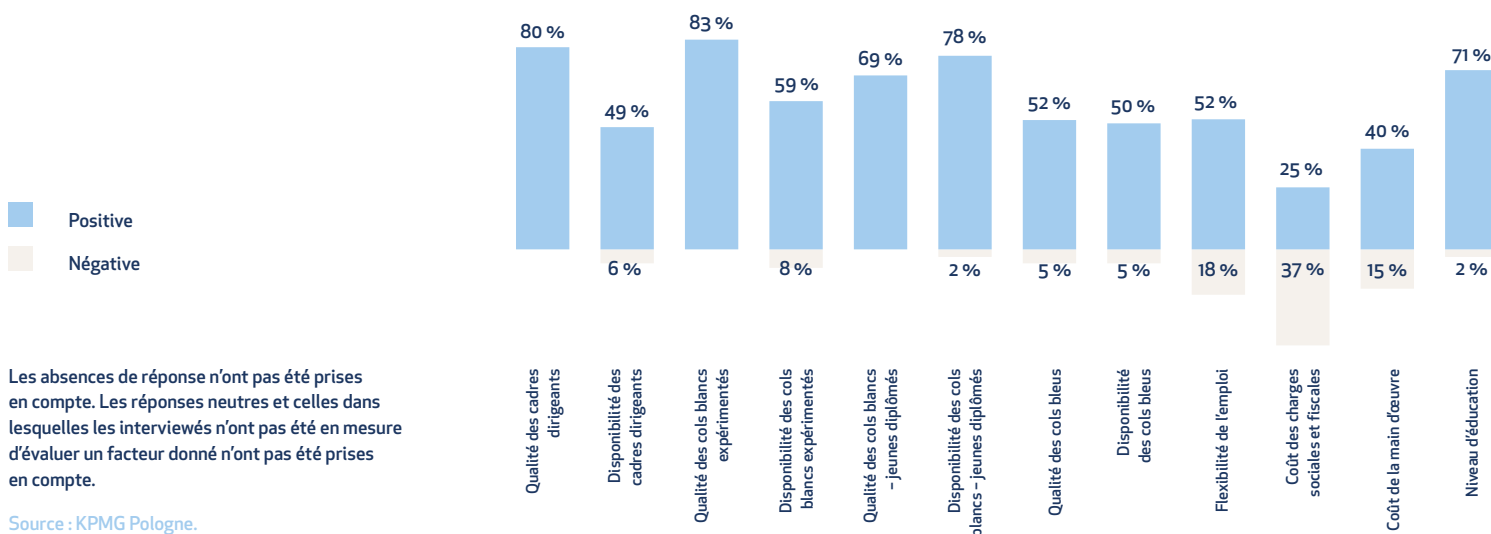
des entreprises évaluent de manière positive l'attrait de la main d'œuvre en Pologne

Les sociétés françaises sont particulièrement satisfaites du niveau d'éducation du personnel en Pologne – 71 % des personnes interviewées ont indiqué qu'il était attrayant.

Le coût des charges sociales et fiscales suscite par contre le plus grand mécontentement – les interviewés ont été 37 % à formuler une opinion négative. Une étude qualitative montre cependant que le

niveau global des charges sociales en Pologne est bien moins élevé que par exemple en France (en particulier dans le cas des cols bleus). Les investisseurs prévoient que cela demeurera un avantage compétitif de la Pologne dans l'avenir proche.

## Opinion sur l'attrait de la main d'oeuvre en Pologne



Les Polonais et les Polonaises sont des travailleurs engagés et efficaces, ayant soif d'apprendre, et cherchant à toujours améliorer leurs performances. Ils sont optimistes et témoignent d'une attitude positive et courageuse face aux challenges qu'ils ont éventuellement devant eux. Il est souhaitable que la Pologne garde cette spécificité qui la distingue des autres pays européens.

**Laurent Picheral,**

Président, Orbis (du 01.07.2010 au 30.06.2014)



Un rapport excellent des frais du personnel et de la qualité du travail est le vrai point fort de la Pologne. C'est un facteur qui attire les investisseurs étrangers. Les travailleurs polonais sont bien formés, qualifiés, et les coûts de leur travail sont quelques fois moins élevés qu'en France.

**François-Xavier Moser,**

Président, Saint-Gobain



## INFRASTRUCTURE

Facteurs pris en compte lors de la prise de décision sur le lieu de l'investissement



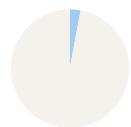
**29%**  
Qualité de l'infrastructure de transport



**18%**  
Coût des surfaces de bureaux / commerciales / industrielles



**5%**  
Qualité des surfaces de bureaux / commerciales / industrielles



**3%**  
Disponibilité des surfaces de bureaux / commerciales / industrielles

L'interviewé pouvait indiquer plusieurs réponses.  
Source : KPMG Pologne.

Les coûts d'un investissement potentiel dépendent dans une grande mesure de l'infrastructure disponible dans un pays donné. Les investisseurs attachent de l'importance en particulier à la qualité de l'infrastructure de transport (29%). Le rôle des surfaces de bureau, commerciales et industrielles est bien moindre.



Même si les infrastructures ne cessent de s'améliorer en Pologne, elles sont toujours moins bonnes que dans l'Europe Occidentale. Cela influe directement sur l'activité des entreprises. Les camions se déplacent beaucoup plus rapidement en France ou en Allemagne qu'en Pologne ; l'écart étant même de 20 à 30 km / heure.

**Piotr Sukiennik,**  
Directeur Général, FM Polska Sp. z o.o.



Pour ce qui concerne les infrastructures au sens large, la Pologne devient de plus en plus comparable aux pays de l'Europe Occidentale (en termes d'accessibilité des biens et des services ou de structures administratives en général). Même si la bureaucratie est toujours très présente, elle a tendance à se réduire, sous influence de l'UE. Michelin, ensemble avec ses concurrents, a créé récemment une association polonaise des fabricants de pneus ; cela prouve que la Pologne commence à créer des structures similaires à celles qui existent dans d'autres pays européens.

**John Young,**  
Président, Michelin

53%

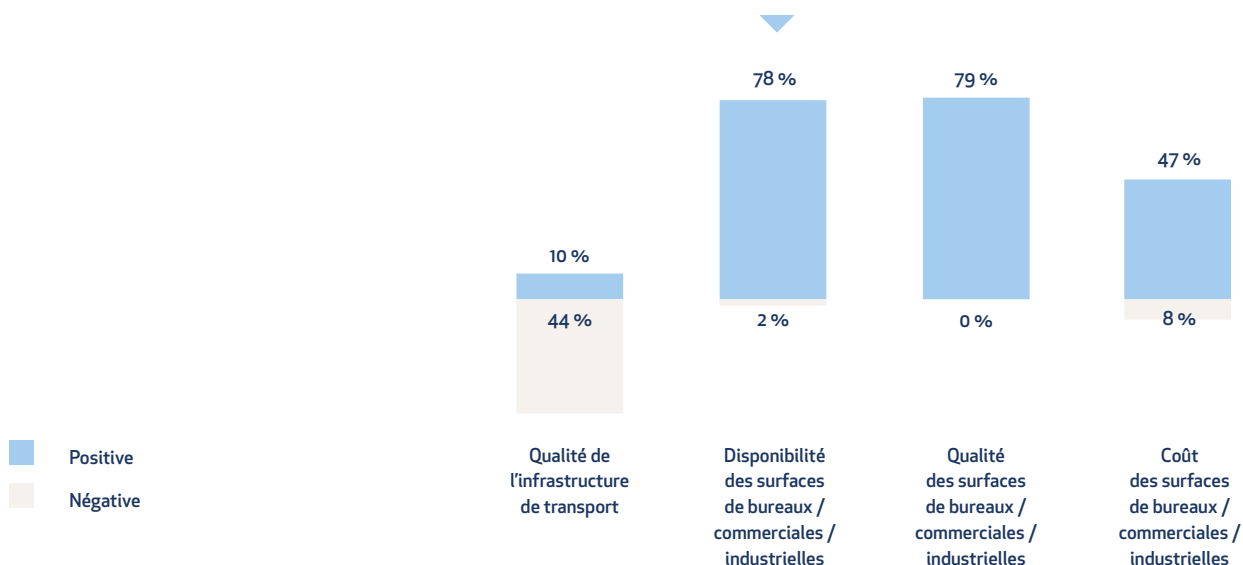
des entreprises évaluent de manière positive l'attrait de l'infrastructure en Pologne

Une société sur deux exprime une opinion positive sur l'attrait de l'infrastructure en Pologne.

Ce qui est cependant inquiétant, c'est que le facteur le plus important, à savoir la qualité de l'infrastructure de transport, se heurte à une opinion négative de 44 % des personnes interviewées. Il s'agit également de l'aspect de l'attrait de la Pologne le moins bien apprécié parmi tous les aspects analysés au cours de l'étude. La partie qualitative de l'étude confirme que malgré l'amélioration de l'état des infrastructures en Pologne, celles-ci ne sont toujours pas à la hauteur des attentes des investisseurs.

Les facteurs qui ont été considérés comme étant les plus attrayants sont par contre ceux dont l'importance lors du choix du lieu de l'investissement est faible.

## Opinion sur l'attrait de l'infrastructure en Pologne

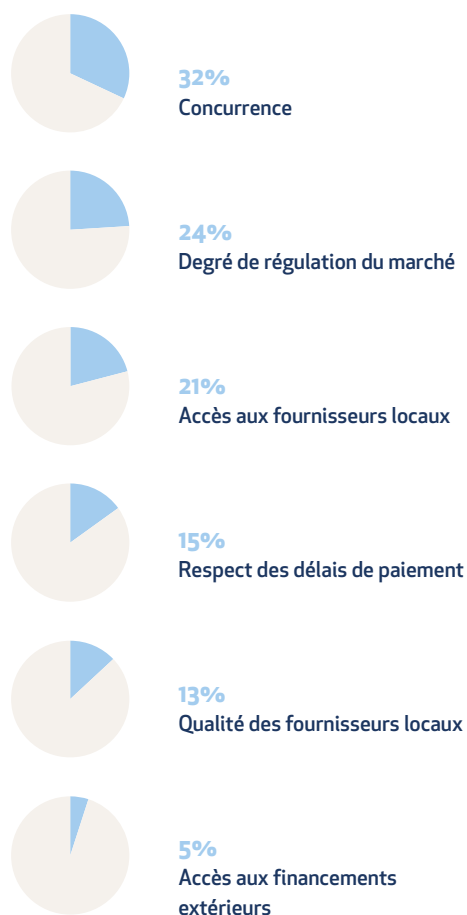


Les absences de réponse n'ont pas été prises en compte. Les réponses neutres et celles dans lesquelles les interviewés n'ont pas été en mesure d'évaluer un facteur donné n'ont pas été prises en compte.

Source : KPMG Pologne.

## ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

Facteurs pris en compte lors de la prise de décision sur le lieu de l'investissement



Le dernier groupe de facteurs évalué était celui relatif à l'environnement d'affaires.

La concurrence existante a été considérée comme étant le facteur le plus important de ce bloc – elle a été indiquée par près d'un tiers des personnes interviewées. Les investisseurs prenant en compte le degré de régulation du marché sur lequel ils souhaitent démarrer une activité sont un peu moins nombreux (24%). Un investisseur sur cinq analyse également l'accès aux fournisseurs locaux.



*Faire du business avec des sociétés internationales est plus facile qu'avec les sociétés polonaises. Ces dernières ont souvent des procédures très complexes, elles manquent de flexibilité et prennent du temps à prendre des décisions. De plus, elles ont tendance à multiplier les clauses contractuelles concernant l'application des pénalités. Dans la plupart des cas, le critère décisif dans les procédures de sélection d'un fournisseur est le prix. Tout cela fait que faire du business avec ces sociétés est difficile.*

*Pour les appels d'offres lancés par les pouvoirs publics la situation est encore pire : ils donnent lieu à de nombreux litiges dans lesquels sont engagés des prestataires des entreprises publiques. Les procédures d'adjudication sont en général très mal perçues.*

**Grégoire Nitot,**  
Président, Sii



*Depuis l'adhésion à l'Union européenne, le marché polonais connaît un développement systématique. Même ces derniers temps, malgré un ralentissement économique, notre entreprise affiche régulièrement une croissance importante. Le marché logistique en Pologne est devenu plus compétitif au cours de ces années. Tous les acteurs majeurs du marché logistique international sont déjà présents en Pologne, ce qui a renforcé la concurrence.*

**Piotr Sukiennik,**  
Directeur Général, FM Polska Sp. z o.o.

56%

des entreprises évaluent de manière positive l'attrait de l'environnement d'affaires en Pologne

L'évaluation de l'attrait général de l'environnement d'affaires en Pologne est modérément positive – moins de 60% des investisseurs le considèrent attrayant.

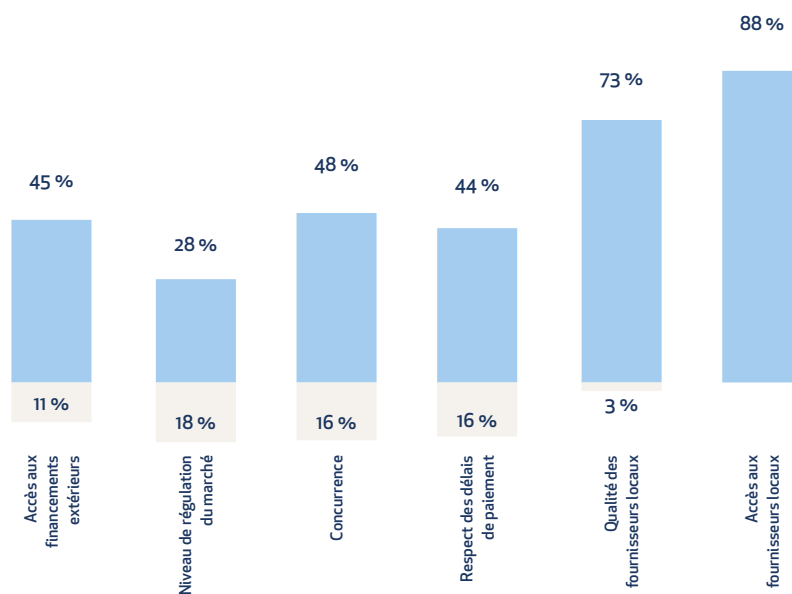
Les facteurs les plus importants pour les investisseurs (la concurrence et le degré de régulation du marché) ont reçu des notes négatives de la part d'un pourcentage élevé de sociétés. 16% des personnes

interviewées expriment également une opinion négative sur le respect des délais de paiement entre partenaires commerciaux.

Les aspects les mieux évalués ont été par contre ceux d'importance secondaire pour les investisseurs, lors du choix du lieu d'investissement initial, à savoir l'accès aux fournisseurs locaux et leur qualité (respectivement 88% et 73% d'opinions positives).

## Opinion sur l'attrait de l'environnement commercial en Pologne

Positive  
Négative



Les absences de réponse n'ont pas été prises en compte. Les réponses neutres et celles dans lesquelles les interviewés n'ont pas été en mesure d'évaluer un facteur donné n'ont pas été prises en compte.

Source : KPMG Pologne.



*La création de zones économiques spéciales est un facteur favorable, qui incite les investisseurs étrangers. Saint-Gobain exerce ses activités notamment dans la zone spéciale en Silésie, et nous en sommes satisfaits. Nous maintenons des relations dynamiques et flexibles avec les autorités de la zone, et la coopération se déroule de façon très positive. L'accès aux crédits d'impôts constitue un avantage non négligeable.*

**François-Xavier Moser,**  
Président, Saint-Gobain



## Perspectives d'avenir

Les perspectives des investisseurs français pour 2014 sont optimistes – la majorité d'entre eux (64%) a l'intention d'investir à encore plus grande échelle. Une société sur trois maintiendra le niveau actuel de ses investissements, 3 % envisagent de les réduire, mais personne n'a déclaré souhaiter quitter la Pologne.

Une société sur quatre déclare avoir l'intention de développer son activité par l'ouverture d'un nouveau bureau ou filiale en Pologne en 2014. 12% affirment ouvrir une nouvelle usine de production. De nombreuses personnes sondées ont également indiqué d'autres investissements prévus, le plus souvent l'agrandissement d'entrepôts, usines ou points de vente déjà existants, la pénétration de nouveaux marchés et des investissements dans le domaine du commerce électronique.

Une grande majorité (79%) des interviewés affirment que leur chiffre d'affaires consolidé va augmenter en 2014. Bien que 9% seulement prévoient une baisse, le niveau total du chiffre d'affaires des participants à l'étude, pondéré du niveau d'évolution qu'ils prévoient, n'augmente que de 4%.

Il en est de même pour l'évolution prévue des effectifs. Plus de la moitié (54%) prévoient d'augmenter le nombre des effectifs en 2014, alors que 38% pensent maintenir le nombre de salariés au niveau actuel. Le nombre de postes de travail proposés par les interviewés, pondéré du niveau d'évolution qu'ils prévoient, n'augmente que de 2%.



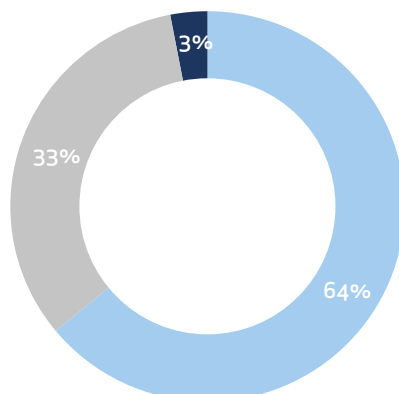
## Les plans des investisseurs français pour 2014

- 26 % Nouveau bureau / filiale
- 12 % Nouvelle usine de production
- 10 % Nouveau centre de services partagés
- 2 % Nouveau centre R&D
- 25 % Autres



Le défi pour le Groupe EDF en Pologne est d'adapter ses actifs aux normes environnementales européennes et d'améliorer leur efficacité. À cette fin EDF réalise des investissements pour construire des installations de dépollution des fumées dans ses unités et pour prolonger leur durée de vie. Le Groupe envisage de procéder à d'importantes révisions de plusieurs centrales afin d'améliorer leur rendement et d'assurer leur fonctionnement au moins jusqu'en 2030. Au cours de prochaines années EDF réalisera des investissements significativement plus importants que les années précédentes pour, entre autres, diminuer la consommation de combustibles et les émissions dans l'atmosphère. Grâce à ces actions EDF contribuera à l'amélioration de la qualité de l'air et à la sécurité à long terme de l'approvisionnement énergétique dans certaines des plus grandes villes polonaises.

**Philippe Castanet,**  
PDG, EDF Polska



- Augmentation du niveau des investissements en Pologne
- Maintien du niveau actuel des investissements en Pologne
- Réduction du niveau des investissements en Pologne

Les absences de réponse n'ont pas été prises en compte.

Source : KPMG Pologne.



# Dimension sociale des investissements français

74%

des investisseurs français réalisent des activités RSE en Pologne ...

36%

... ont mis en place le volontariat salarial dans leur filiale polonaise

## Rôle de la RSE dans la stratégie et valeurs de l'entreprise en Pologne



Les absences de réponse n'ont pas été prises en compte.  
Source : KPMG Pologne.

Les sociétés françaises ayant investi en Pologne attachent une grande importance à la dimension sociale de leur activité. Trois quarts d'entre elles réalisent en Pologne des programmes ou projets de RSE. Un autre élément positif est que 21 % des entreprises déclarent envisager le démarrage d'une activité RSE.



Dans son programme de développement durable jusqu'à 2020 („Sustainability Ambitions 2020”) Lafarge s'est engagé à consacrer chaque année un million d'heures au volontariat salarial local partout dans le monde. Le programme de volontariat de Lafarge se concentre sur deux domaines clés :

- une amélioration de l'environnement urbain (biodiversité, conservation de l'eau, environnement et écologisation, lieux de travail) pour améliorer la qualité de l'habitation,
- le développement de nos communautés locales (formations professionnelles, logements abordables, campagnes de santé, et création de l'emploi).

Le programme de volontariat a été développé l'année dernière par l'équipe polonaise de Lafarge. Jusqu'à présent nous avons réalisé de nombreux projets avec la participation de nos salariés. Nous avons planté des arbres sur le terrain de notre mine à Radkowice dans la voïvodie Świętokrzyskie, nous avons nettoyé le terrain autour du lac Czerniakowskie à Varsovie et nous avons réparé la station écologique à Jeziory près de notre cimenterie Kujawy. A l'initiative de nos salariés un « Catalogue des actions bénévoles » a été élaboré qui inclut différentes actions : alimentation des oiseaux en hiver, aménagement des carrières, nettoyage de berges et de forêts, plantations d'arbres, campagnes de sensibilisation, telles que le tri des déchets, le partage des expériences RH, et d'autres. L'objectif du programme est d'apporter des avantages aux communautés locales et de renforcer l'engagement des employés qui soutiennent les communautés dans lesquelles ils vivent à travers différents outils.

**Bruno Roux,**  
PDG, Lafarge

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), à savoir l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans la stratégie et les opérations de l'entreprise, est un sujet de grande importance pour les investisseurs français. Pour neuf entreprises sur dix, la RSE joue un rôle très important ou important dans la stratégie et dans les valeurs de l'entreprise.

La majorité (65%) des entreprises ayant une politique RSE en Pologne le font aussi bien sur l'initiative du Groupe auquel elles appartiennent (déclinaison en local de la politique de RSE Groupe), que suite à des initiatives locales.

Le volontariat salarial constitue l'une des manifestations de l'implication sociale des entreprises. Il consiste à ce que l'employeur organise des initiatives charitables auxquelles les salariés de la société participent de leur propre gré. 36 % des interviewés réalisent une telle forme de RSE en Pologne, encore 23 % déclarent envisager d'en faire.

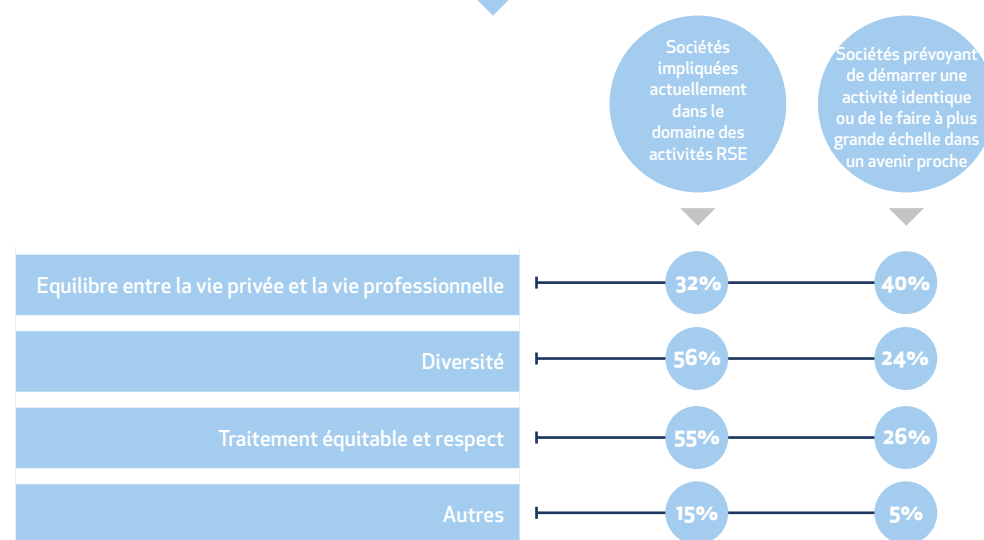
## LIEU DE TRAVAIL

Le premier domaine d'activité analysé au cours de l'étude est la RSE sur le lieu de travail. La diversité est actuellement mise en avant par le plus grand nombre de sociétés françaises (56%).

Le traitement équitable et le respect sont l'aspect numéro deux – indiqué par 55 % des personnes interviewées. Afin de vérifier le traitement équitable des salariés, nous avons demandé quel était le pourcentage de femmes dans les entreprises des personnes interviewées. Au plus haut niveau (Directoire et Conseil de Surveillance), le nombre de femmes était de 21% en moyenne, parmi les cadres de 35%, alors que parmi les employés spécialisés et cols bleus de 41% environ.

Une société sur trois déclare qu'elle offre son soutien à son personnel pour que celui-ci puisse garder un équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle. Ce type d'actions est également mentionné le plus souvent au sujet des actions de RSE à réaliser dans un avenir proche (40% des personnes interviewées prévoient de démarrer ou développer les activités RSE dans ce domaine).

## Zones d'activité RSE



Source : KPMG Pologne.



Ce qui caractérise les entreprises françaises c'est l'importance qu'elles accordent à la sécurité du travail. En 2011, Essilor a été honoré dans le cadre du concours organisé par le ministère du travail par le prix « Employeur, organisateur d'un travail sûr ».

La société Essilor est active dans le domaine de la RSE sur le lieu du travail ; nous avons mis en place un actionnariat salarial, nous offrons à nos salariés une paire de lunettes chaque année et un programme d'examen de la vue.

**Witold Sielicki,**  
Directeur, Essilor Optical Laboratory Polska



*Le groupe Auchan a développé un plan d'actionnariat salarial ouvert à tous les salariés du groupe en France et à l'étranger. Les salariés créent leur propre patrimoine et font des économies tout en contribuant au développement de l'entreprise. Grâce à ce système ils peuvent financer leurs projets personnels à plus long terme, tels que l'acquisition d'un bien immobilier, le financement de l'éducation des enfants, la préparation à la retraite.*

*Être salarié et actionnaire à la fois suppose une responsabilité accrue. Car dès lors que chacun tient à ce que l'entreprise affiche de bons résultats, l'actionnariat salarial crée une relation de confiance et de coresponsabilité entre les salariés. Les gens sont plus fiers de faire partie de la société.*



**François Colombié,**

*Président Du Conseil de Surveillance Auchan Pologne, Russie et Ukraine*

## Exemples d'autres initiatives RSE réalisées jusqu'à aujourd'hui par des sociétés françaises

<b>LEROY MERLIN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La société propose à son personnel trois programmes de développement différents : L'Académie des Aiglons, le Programme de Management et l'Échelle de Progrès.</li> <li>Le personnel de l'entreprise s'implique volontiers dans les activités sociales soutenues par la Fondation Leroy Merlin.</li> </ul>
<b>CARREFOUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La société promeut la diversité – Carrefour Pologne emploie des personnes handicapées et les femmes occupent 65 % des postes de management.</li> </ul>
<b>GEFCO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chacune des filiales prépare chaque année un plan de formation individuel à l'attention du personnel.</li> <li>Le Groupe GEFCO a créé une université interne à l'attention de son personnel (GEFCO Campus) dont le but est de former et échanger les expériences entre les managers.</li> </ul>
<b>ALSTOM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La société réalise son programme « Des lieux de travail conviviaux », consistant à mettre en œuvre des initiatives dans le domaine de l'organisation, des conditions de travail, de la diversité et du développement du personnel.</li> </ul>

Seulement quelques activités sélectionnées des entreprises ont été citées.

Source : KPMG Pologne, sur la base d'une analyse des sites internet d'entreprises sélectionnées.

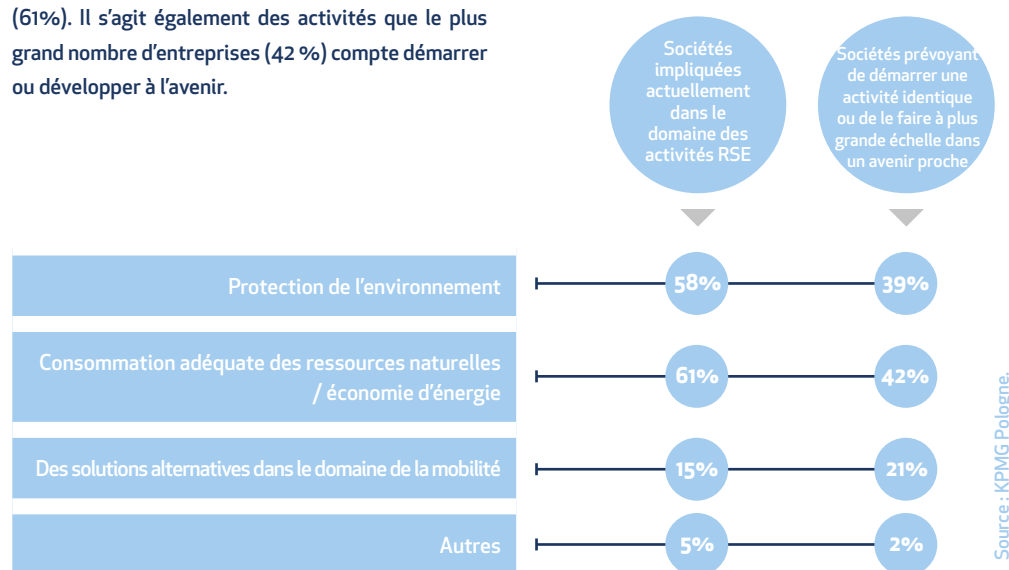
## ENVIRONNEMENT

Les activités en faveur de l'environnement, c'est-à-dire des actions pro-écologiques ayant pour objectif de minimiser l'impact négatif du business sur l'environnement, sont un autre domaine de RSE qui a été soumis à l'étude.

Les sociétés misant actuellement sur une exploitation appropriée des ressources naturelles et sur l'économie d'énergie sont les plus nombreuses (61%). Il s'agit également des activités que le plus grand nombre d'entreprises (42 %) compte démarrer ou développer à l'avenir.

La protection de l'environnement, déclarée par plus de la moitié des personnes interviewées, est la deuxième forme importante de RSE dans ce domaine. Plus d'un tiers des entreprises (39%) souhaitent démarrer ou développer des activités dans ce domaine dans l'avenir proche.

### Domaines d'activités RSE ▶



*EDF, en tant que société énergétique responsable, est concernée par la situation des régions dans lesquels elle est implantée. Dans le cadre de l'accord sur le développement durable signé avec la ville de Cracovie, EDF Polska mène des actions pour améliorer la qualité de l'air. Grâce au programme de modernisation de la centrale à Cracovie, les émissions des oxydes de soufre et d'azote seront divisées par 5. Le développement des réseaux de chaleur et le programme de remplacement des chaudières individuelles par des raccordements au réseau de chaleur, menés avec les distributeurs locaux, permettront de réduire de manière significative les émissions basses. EDF mène aussi des actions caritatives ayant pour objectif l'activation des personnes handicapées et aide ses clients vulnérables (p. ex. à travers le programme « Partageons la chaleur »).*

**Philippe Castanet,**  
PDG, EDF Polska



*L'élément le plus nuisible pour l'environnement que nous avons constaté dans notre société concerne la consommation de l'énergie. Il faut de l'énergie pour chauffer, pour éclairer le bureau, mais finalement nous avons constaté que c'étaient les salles serveurs qui en consommaient le plus. C'est pourquoi, en 2012, nous avons procédé à la virtualisation de l'environnement IT, et désormais nous exerçons notre activité selon le modèle de Green IT. Le système de virtualisation a permis de rendre virtuels environ 80% de nos serveurs. Cela a largement réduit la consommation de l'énergie nécessaire à l'alimentation et au refroidissement des machines. De plus, nous ne devons plus remplacer et recycler les serveurs physiques ou autre équipement usé provenant des salles serveurs.*

**Grégoire Nitot,**  
Président, Sii



Depuis plus de 10 ans, Lafarge utilise un combustible alternatif pour la production du ciment, et augmente chaque année le développement et l'exploitation dynamique de ses infrastructures. Le recours au combustible alternatif dans les cimenteries de Małogoszcz et de Kujawy a augmenté déjà jusqu'à concurrence de 60% en remplaçant les combustibles traditionnels d'origine fossile tels que charbon.

L'utilisation de combustibles alternatifs permet d'optimiser la gestion des ressources naturelles et procure des services sûrs à la population et à l'industrie polonaise. C'est l'une des meilleures technologies de la gestion des déchets. Les combustibles alternatifs utilisées par Lafarge en Pologne remplacent plus de 180 000 tonnes de charbon et diminuent l'émission de CO2 de 450 tonnes.



**Bruno Roux,**  
PDG, Lafarge

## Exemples d'autres initiatives RSE réalisées jusqu'à aujourd'hui par des sociétés françaises

<b>ALCATEL-LUCENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La société fonctionne conformément aux principes de développement durable</li> <li>Jusqu'en 2012, le groupe Alcatel - Lucent a amélioré la performance énergétique de ses meilleurs produits de 25 % par rapport à 2010</li> <li>L'objectif du groupe pour 2020 est de réduire les émissions de CO2 générées par la production de 50 %.</li> </ul>
<b>ORANGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orange, consciente de l'impact de ses produits sur l'environnement, se fixe pour objectif l'augmentation du taux de récupération des téléphones portables usagés. C'est la raison pour laquelle le service <a href="http://www.orangerecycling.pl">www.orangerecycling.pl</a> permettant de les revendre a été inauguré, l'argent ainsi obtenu pouvant être utilisé à des fins charitables.</li> </ul>
<b>EDF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'idée du développement durable est incluse dans la stratégie du Groupe EDF en Pologne. EDF réalise en Pologne un large programme d'investissement, qui a pour but d'adapter ses actifs aux normes environnementales européennes et de prolonger leur vie au moins jusqu'au 2030.</li> </ul>
<b>LEROY MERLIN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le cadre de l'éducation pro-écologique, la société organise dans ses magasins des ateliers gratuits intitulés "Dzieciaki Sadzeniaki" adressés aux enfants.</li> </ul>

Seulement quelques activités sélectionnées des entreprises ont été citées.

Source : KPMG Pologne, sur la base d'une analyse des sites internet d'entreprises sélectionnées.

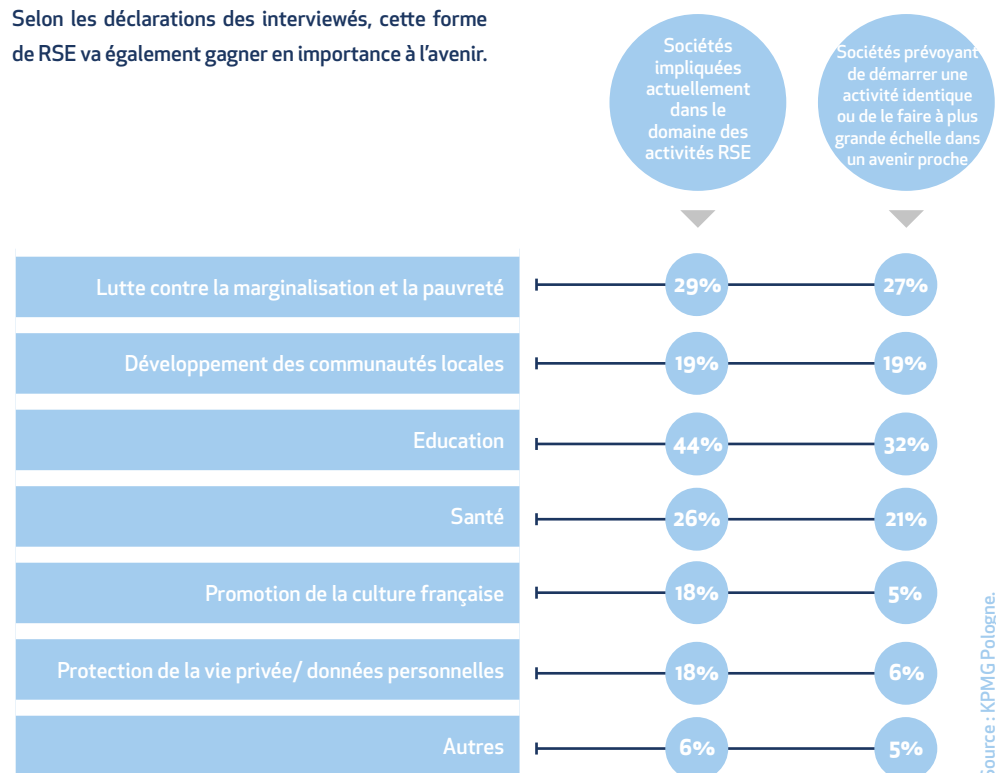
## COMMUNAUTÉS LOCALES

Les activités au profit des communautés locales sont un autre domaine de la RSE ayant fait l'objet d'une analyse.

La majorité des entreprises (44%) réalisent des activités ayant pour but l'éducation de la population. Selon les déclarations des interviewés, cette forme de RSE va également gagner en importance à l'avenir.

Les sociétés analysées agissent dans un deuxième temps contre la marginalisation et la pauvreté (29%) et réalisent des actions pro-santé (26%).

### Domaines d'activités RSE ►



“



Pernod Ricard s'engage dans différentes actions en Pologne pour promouvoir une consommation responsable de nos marques. Il s'agit par exemple de projets de sensibilisation à la consommation modérée, aux risques liés à la conduite après avoir bu de l'alcool, et à la consommation de l'alcool pendant la grossesse.

**Guillaume Girard-Reydet,**  
Président Wyborowa S.A., Pernod Ricard

La responsabilité sociétale joue un rôle important au sein du groupe Michelin, tous les projets étant mis en place simultanément au niveau central et local. En ce moment, les démarches prises visent surtout la sécurité routière. De 2010 à 2012, Michelin a réalisé un programme ROSYPE (road safety for young people in Europe) qui avait pour ambition d'améliorer la sécurité sur les routes.

Michelin apporte aussi son soutien à de nombreuses organisations locales qui s'engagent de façon concrète en faveur de communautés locales. Le groupe dispose d'un budget annuel destiné à cette fin. Nous aidons aussi les entreprises nouvellement créées, mais au lieu de les approvisionner en fonds directs, nous constituons des garanties bancaires en leur faveur. Michelin a reçu dernièrement le « prix de diversité » pour la promotion de l'égalité hommes/femmes, l'ouverture aux personnes handicapées, et la diversité de races.



**John Young,**  
Président, Michelin



AXA apprécie le rôle de la responsabilité sociale des entreprises dans la création d'un avantage concurrentiel. L'une des dimensions de cette responsabilité consiste à construire des bases d'un développement social stable de la Pologne. Éduquer la jeune génération dans le domaine des assurances, des investissements et des économies est sûrement l'une des opportunités. AXA, agissant de concert avec la Fondation de l'entrepreneuriat des jeunes, a lancé un programme pluriannuel « Dbam o przyszłość » dans le cadre duquel nos collaborateurs-bénévoles montrent aux élèves combien il est important de faire, en toute conscience, des choix financiers importants pour leur avenir.

**Maciej Szwarz**, Président, AXA Polska S.A.



Sur l'initiative des employés de Novotel Warszawa Centrum, la Fondation « Dzieci Niczyje » et la Fondation Accor ont mis en œuvre le projet « Accordéon de l'autonomie » réalisé sous le patronage d'honneur du Ministre du Travail et de la Politique Sociale – M. Władysław Kosiniak-Kamysz, et en coopération avec l'Ambassade de France en Pologne. Le projet est innovant en Pologne : c'est la première initiative, sous l'impulsion d'Orbis qui vise à soutenir les jeunes Polonais en situation particulièrement précaire de trouver un emploi. Les jeunes bénéficiaires du programme apprennent un métier, participent à un stage payant dans une entreprise où ils sont accompagnés d'un tuteur qui les guide, les soutient et leur apporte un soutien psychologique. Près de 40 jeunes ont déjà participé à ce projet, dont 80% ont signé un contrat de travail à la fin du stage et sont maintenant autonomes. La Fondation Accor a financé ce projet en 2012 et 2013 à hauteur de 38 000 euros au total.



**Laurent Picheral**, Président, Orbis SA (du 1.07.2010 au 30.06.2014)

## Exemples d'autres initiatives RSE réalisées jusqu'à aujourd'hui par des sociétés françaises

### EDF

- La société soutient financièrement des événements sportifs – Depuis 2010 EDF Pologne est le sponsor principal de l'Association Polonaise des Sociétés d'Avion et le groupe EDF a été l'un des sponsors des Jeux Olympiques de Londres en 2012.
- Depuis des années le groupe EDF donne également son appui aux sportifs handicapés, entre autres grâce à la collaboration avec BZSR START (l'Association des Personnes Handicapées de la région de Beskidy) à l'occasion d'un tournoi d'intégration en ski alpin EDF CUP et une compétition cycliste EDF TOUR.

### CARREFOUR

- La société anime son programme Halte au Gaspillage, dont l'objectif sont l'élimination du gaspillage à tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise, ainsi que l'éducation et la promotion d'attitudes souhaitables parmi les fournisseurs et clients de Carrefour.

### ALSTOM

- La société entreprend de nombreuses actions visant les communautés locales. Dans le cadre du volontariat, son personnel soutient entre autres les orphelinats, hospices, maisons de retraite et organisations prenant soin des animaux.
- La société soutient les innovations et l'éducation, elle est entre autres le partenaire de la 14e édition des Prix Scientifiques de l'hebdomadaire POLITYKA.

### EDENRED

- Edenred Polska organise des initiatives visant à promouvoir une nutrition saine, la protection de l'environnement et le soutien aux plus démunis.
- Le personnel de la société mène également des actions de volontariat, collectant vêtements et produits alimentaires pour le Centre de Séjour des Mères Seules à Varsovie.

Seulement quelques activités sélectionnées des entreprises ont été citées.

Source : KPMG Pologne, sur la base d'une analyse des sites internet d'entreprises sélectionnées.



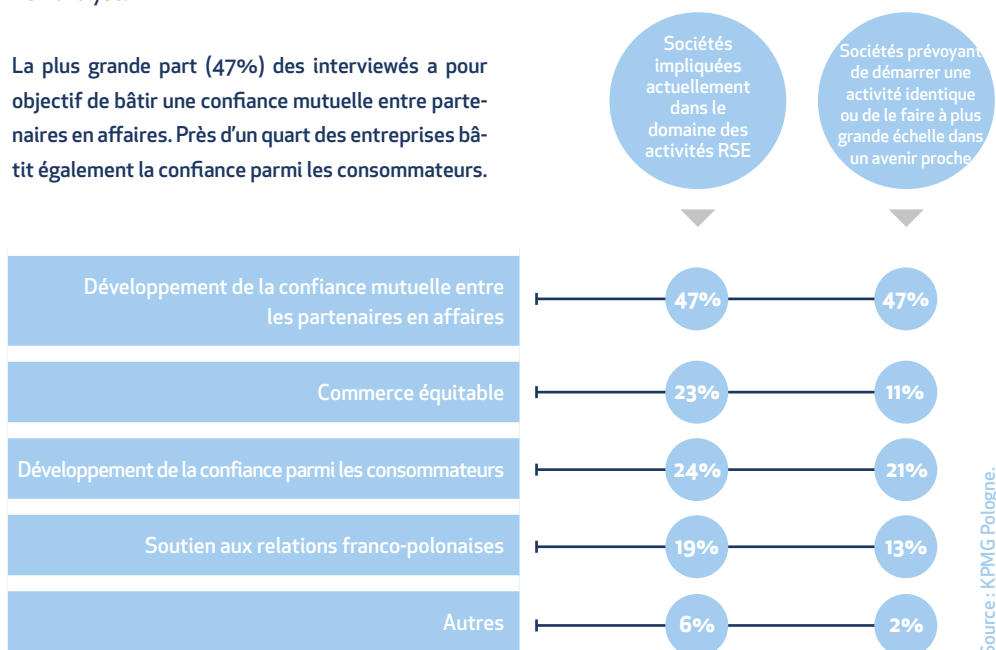
## MARCHÉ

### Domaines d'activités RSE

Les activités liées au marché, c'est-à-dire des pratiques responsables à l'égard des clients, fournisseurs ou concurrents, constituent le dernier aspect RSE analysé.

La plus grande part (47%) des interviewés a pour objectif de bâtir une confiance mutuelle entre partenaires en affaires. Près d'un quart des entreprises bâtissent également la confiance parmi les consommateurs.

Ces deux formes d'activités seront également initiées ou développées à l'avenir par le plus grand nombre des interviewés.



### Autres exemples d'initiatives RSE réalisées jusqu'à aujourd'hui par des entreprises françaises

<b>L'OREAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La société effectue un audit chez ses fournisseurs afin de contrôler leur respect des standards éthiques.</li> </ul>
<b>CARREFOUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les salariés de la société doivent respecter le Code de l'Ethique Professionnelle.</li> <li>Les fournisseurs sont tenus de respecter la Charte Sociale et Ethique des Fournisseurs.</li> </ul>
<b>ANTALIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antalis a obtenu les certificats FSC® et PEFC, garantissant que les produits de la société ont été fabriqués à l'aide du bois en provenance de forêts exploitées dans le respect des principes de développement durable.</li> <li>La société effectue en outre des audits dans le domaine de la logistique, des systèmes d'information, du marketing et des processus de vente.</li> </ul>
<b>LEROY MERLIN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La société dispose du Code d'Ethique de Leroy Merlin Polska. Les principes éthiques figurant au Code aident le personnel de Leroy Merlin Polska à prendre des décisions responsables dans leurs relations avec leurs collaborateurs, partenaires de l'entreprise et institutions.</li> <li>Depuis 2008, les fournisseurs de la société passent un audit obligatoire, ayant pour but l'analyse de l'impact de leur activité d'affaires sur l'environnement, la société etc.</li> </ul>

Source : KPMG Pologne, sur la base d'une analyse des sites internet d'entreprises sélectionnées.

# Annexes



## Données clés des deux pays

	POLOGNE	FRANCE
Présentation du pays		
Superficie	312 685 km <sup>2</sup>	643 801 km <sup>2</sup>
Population (2013)	38 383 809	65 951 611
Taux de croissance de la population (2013)	-0,1%	0,5%
Pyramide des âges de la population (2013)	0-14 ans > 14,6% 15-24 ans > 12,3% 25-54 ans > 44,1% 55-64 ans > 14,5% 65 ans + > 14,5%	0-14 ans > 18,7% 15-24 ans > 11,9% 25-54 ans > 38,9% 55-64 ans > 12,6% 65 ans + > 17,9%
Indices macroéconomiques		
PIB (2013)	389,7 mld EUR	2059,9 mld EUR
Taux de croissance du PIB (2013)	1,5%	0,3%
PIB per capita (2013)	9 600 EUR	30 700 EUR
Dette publique (% du PIB, 2013)	49,9% PIB	93,4% PIB
Inflation (2013)	1,00%	1,10%
Population active (2013)	18,2 mln	29,8 mln
Taux de chômage (11.2013)	13,50%	9,90%
taux de change monnaie vs USD (2013)	3,16 PLN	0,78 EUR
Frais relatifs au personnel		
Salaire minimum (juillet, 2013)	368,87 EUR	1430,22 EUR
Coût horaire (hors agriculture et administration publique, 2012)	9,1 EUR	32,7 EUR
Congés payés (2013)	20/26 jours	30 jours
Age de la retraite (2013)	67 ans	62 ans
Taux d'imposition		
IS	19%	33,30%
TVA (taux de base)	23%	20%
TVA (taux réduit)	8%, 5%, 0%	10%, 5,5%, 2,1%
Impôts sur les particuliers (PIT)	18% > 3 091-85 528 PLN 32% > plus de 85 528 PLN	5,5% > 5 963-11 896 EUR 14% > 11 896-26 420 EUR 30% > 26 420-70 830 EUR 41% > 70 830-150 000 EUR 45% > plus de 150 000 EUR
Ratings		
Standard & Poor's (rating long terme)	A-	AA
Fitch (rating long terme)	A-	AA+
Fitch (plafond du rating)	AA-	AAA
Moody's	A2	Aa1

## Sociétés d'Assurances à capitaux français

SOCIÉTÉ D'ASSURANCES	ENCAISSEMENT DE PRIMES BRUTES ÉMISES (kPLN)	ANNÉE	ACTIONNAIRE FRANÇAIS
Assurances vie			
AXA ŻYCIE TU S.A.	920 474	2012	AXA TUIR S.A., Société Beaujon S.A.
TUŃZ CARDIF POLSKA S.A.	327 762	2012	BNP PARIBAS ASSURANCE SA
MACIF ŻYCIE TUW	9 901	2012	MACIF, MUTAVIE Société Européenne
Autres assurances de personnes et biens			
TUW TUW	447 246	2012	MACIF, MAIF
AXA TUIR S.A.	184 229	2012	Société Beaujon S.A.

Source : étude interne de KPMG, selon la base de données de la KNF.

## Banques à capitaux français

BANQUE	CHIFFRE D'AFFAIRES 2012 EN kPLN	ANNÉE	ACTIONNAIRE FRANÇAIS
BANK GOSPODARKI ŻYWNOŚCIOWEJ SA	2 506 823	2012	Groupe BNP Paribas
CRÉDIT AGRICOLE BANK POLSKA	1 768 444	2012	Groupe Crédit Agricole
EUROBANK	1 465 412	2011	Groupe Société Générale
BNP PARIBAS BANK POLSKA	1 126 530	2012	Groupe BNP Paribas
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE S.A. ODDZIAŁ W POLSCE	257 127	2012	Groupe Société Générale

Source : étude interne de KPMG basée sur l'analyse de rapports financiers individuels.

## Les 50 plus grandes sociétés françaises en Pologne



	SOCIÉTÉ	PROPRIÉTAIRE GLOBAL	SIÈGE	CHIFFRE D'AFFAIRES EN k PLN	ANNÉE	RAPPORTS FINANCIERS
1	ORANGE POLSKA S.A.	ORANGE	VARSOVIE	14 147 000	2012	Consolidés
2	CARREFOUR POLSKA SP. Z O.O.	CARREFOUR	VARSOVIE	7 802 487	2012	Individuels
3	AUCHAN POLSKA SP. ZO.O.	AUCHAN	PIASECZNO	6 058 855	2012	Individuels
4	MICHELIN POLSKA S.A.	MICHELIN	OLSZTYN	4 810 100	2012	Individuels
5	Grupa SAINT-GOBAIN w POLSCE	SAINT-GOBAIN	VARSOVIE	3 891 000	2012	Consolidés
6	EDF ENERGIA SP. Z O.O.	GOVERNMENT OF FRANCE	RYBNIK	3 627 683	2012	Individuels
7	Grupa VALEO w POLSCE	VALEO	SKAWINA	3 334 471	2012	Individuels
8	LEROY-MERLIN POLSKA SP. Z O.O.	FAMILLE MULLIEZ	VARSOVIE	3 126 707	2012	Individuels
9	EDF PALIWA SP. Z O.O.	GOVERNMENT OF FRANCE	CRACOVIE	2 875 848	2012	Individuels
10	TOTAL POLSKA SP. Z O.O.	TOTAL SA	VARSOVIE	2 478 104	2012	Individuels
11	TECHNICOLOR POLSKA SP. Z O.O.	TECHNICOLOR	PIASECZNO	2 372 723	2012	Individuels
12	EDF POLSKA S.A.	GOVERNMENT OF FRANCE	VARSOVIE	2 291 000	2012	Individuels
13	ELEKTROWNIA POŁANIEC S.A. - GRUPA GDF SUEZ ENERGIA POLSKA	GDF SUEZ	POŁANIEC	2 270 319	2012	Consolidés
14	FAURECIA WAŁBRZYCH S.A.	PEUGEOT SA	WAŁBRZYCH	1 879 407	2012	Individuels
15	SANOFI - AVENTIS SP. Z O.O.	SANOFI	VARSOVIE	1 875 439	2012	Individuels
16	RENAULT POLSKA SP. Z O.O.	RENAULT	VARSOVIE	1 819 052	2012	Individuels
17	SOBIESKI SP. Z O.O.	BELVEDERE	VARSOVIE	1 738 006	2012	Individuels
18	DALKIA POLSKA S.A.	VEOLIA ENVIRONEMENT	VARSOVIE	1 615 464	2012	Consolidés
19	DANONE SP. Z O.O.	DANONE	VARSOVIE	1 531 765	2012	Individuels
20	SCA PR POLSKA SP. Z O.O.	SOCIÉTÉ CIVILE DES MOUSQUETAIRES	POZNAŃ	1 479 897	2012	Individuels
21	CANAL + CYFROWY S.A.	VIVENDI	VARSOVIE	1 476 061	2012	Individuels
22	ALSTOM POWER SP. Z O.O.	ALSTOM	VARSOVIE	1 447 257	2012	Individuels
23	EUROVIA POLSKA S.A.	VINCI	KOBIERZYCE	1 365 329	2012	Individuels
24	WARBUD S.A.	VINCI	VARSOVIE	1 357 881	2012	Individuels
25	DESTYLARNIA SOBIESKI S.A.	BELVEDERE	STAROGARD GDAŃSKI	1 354 836	2012	Individuels
26	HUTCHINSON POLAND SP. Z O.O.	TOTAL SA	ŻYWIEC	1 342 884	2012	Individuels

27	ITI NEOVISION S.A.	VIVENDI	VARSOVIE	1 293 722	2011	Consolidés
28	PEUGEOT POLSKA SP. Z O.O.	PEUGEOT SA	VARSOVIE	1 089 239	2012	Individuels
29	LAFARGE CEMENT S.A.	LAFARGE	MAŁGOSZCZ	1 065 935	2012	Individuels
30	DALKIA ŁÓDŹ S.A.	VEOLIA ENVIRONNEMENT	ŁÓDŹ	1 065 344	2012	Individuels
31	WYBOROWA S.A.	PERNOD RICARD	VARSOVIE	960 324	2012	Individuels
32	L'OREAL POLSKA SP. Z O.O.	L'OREAL	VARSOVIE	956 118	2012	Individuels
33	FAURECIA AUTOMOTIVE POLSKA S.A.	PEUGEOT SA	GRÓJEC	950 098	2012	Individuels
34	HDS POLSKA SP. Z O.O.	LAGARDERE SCA	VARSOVIE	923 814	2012	Consolidés
35	CITROËN POLSKA SP. Z O.O.	PEUGEOT SA	VARSOVIE	841 861	2012	Individuels
36	STARCOM SP. Z O.O.	PUBLICIS GROUPE SA	VARSOVIE	816 298	2012	Individuels
37	DROSED S.A.	SOCIÉTÉ LDC	SIEDLCE	794 350	2011	Consolidés
38	ORBIS S.A.	ACCOR	VARSOVIE	722 831	2012	Consolidés
39	NUTRICIA POLSKA SP. Z O.O.	DANONE	VARSOVIE	718 293	2012	Individuels
40	FM POLSKA SP. Z O.O.	FM HOLDING	MSZCZONÓW	703 401	2012	Individuels
41	ŻYWIEC - ZDRÓJ S.A.	DANONE	CIEĆCINA	695 722	2012	Individuels
42	DECATHLON SP. Z O.O.	DECATHLON	VARSOVIE	679 847	2012	Individuels
43	CAP GEMINI POLSKA SP. Z O.O.	CAP GEMINI	VARSOVIE	676 465	2012	Individuels
44	RODAMCO CH1 SP. Z O.O.	UNIBAIL - RODAMCO	VARSOVIE	655 090	2011	Individuels
45	NUTRICIA ZAKŁADY PRODUKCYJNE SP. Z O.O.	DANONE	OPOLE	648 813	2012	Individuels
46	EDF WYBRZEŻE	GOVERNMENT OF FRANCE	GDAŃSK	637 580	2012	Individuels
47	LAFARGE KRUSZYWA I BETON SP. Z O.O.	LAFARGE	VARSOVIE	617 635	2012	Individuels
48	FAURECIA GORZÓW S.A.	PEUGEOT SA	GORZÓW	612 785	2012	Individuels
49	ANTALIS POLAND SP. Z O.O.	SAQUANA	VARSOVIE	611 675	2012	Individuels
50	KOSMEPOL SP. Z O.O.	L'OREAL	KANIE	592 399	2012	Individuels

Les sociétés présentées ont au minimum 40 % de capitaux français et un propriétaire français global.  
Les données ne comprennent pas les acteurs financiers et les sociétés d'assurances.

Source : étude interne de KPMG établie à l'aide des bases de données Amadeus et IPG Gold et de la liste des 2000 entreprises du quotidien Rzeczpospolita.



## 20 ANS DE LA CCIFP EN POLOGNE

- Au cours des 20 dernières années la CCIFP a aidé plus de 500 entreprises françaises et polonaises à entrer sur le marché.
- Plus de 50 000 personnes ont participé aux rencontres de la CCIFP.
- La CCIFP a organisé jusqu'à aujourd'hui près de 1000 événements.



- Les événements les plus marquants de la CCIFP :  
**Forum Economique Franco-Polonais avec la participation des Présidents français et polonais, Rendez-vous avec la France à la place Zamkowy à Varsovie, Pavillon Café France au Forum Economique de Krynica.**

La Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Pologne (CCIFP) réunit près de 420 sociétés françaises et polonaises, et reste l'une des chambres bilatérales les plus actives en Pologne. Elle contribue à la création de conditions favorables aux investissements et à l'exercice économique en Pologne, et agit activement en faveur des relations avec les administrations publique et régionale, des organisations patronales et institutions non-gouvernementales. La CCIFP est une plate-forme de coopération et d'échange d'expériences ainsi qu'un vecteur des meilleures pratiques parmi les entreprises.

### DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU D'AFFAIRES

La CCIFP organise chaque année plus de 100 rencontres d'affaires qui ont pour but de rapprocher nos entreprises membres afin de faciliter les échanges d'affaires et nouer des contacts plus étroits. Elles se déroulent sous différentes formules et dans plusieurs villes (Varsovie, Poznań, Łódź, Wrocław, Katowice, Cracovie) et réunit chaque fois environ 100 personnes.

Nous invitons également nos membres à des événements exceptionnels, dont l'ambiance informelle promeut l'intégration. Le Gala annuel de la CCIFP ou Bal du 14 juillet sont des événements cycliques qui se sont inscrits dans le calendrier du milieu d'affaires franco-polonais.



## REPRÉSENTATION DES INTÉRÊTS

La CCIFP facilite la coopération des agents publics et des sociétés privées en Pologne en simplifiant les contacts entre parties. En 2010 la CCIFP a publié son Livre Blanc avec des propositions législatives facilitant le développement des affaires en Pologne. Jusqu'à présent il a été distribué auprès de tous les ministères et d'autres groupes d'intérêts à l'occasion d'événements tels que le Forum Economique de Kry-nica. La CCIFP mène plusieurs comités sectoriels qui préparent les positions communes de tout le milieu

et clubs d'échanges d'expériences professionnelles, dans les domaines tels que la finance, le marketing, les ressources humaines, la communication et RP, le management, etc. Chaque mois nous formons près de 120 personnes.

## PROMOTION DE L'IMAGE

La CCIFP est une plate-forme d'échange d'informations entre les sociétés membres qui promeut des exemples de bonnes pratiques au sein d'entreprises à capital français. Nos activités de communications

macroéconomiques relatives à ces deux pays. A cela s'ajoutent des services de recherche de partenaires, adaptés aux besoins spécifiques de notre client. Grâce à un large réseau relationnel en Pologne et France, à une riche expérience, et à des employés qualifiés, nous pouvons effectuer des missions portant sur un large éventail de sujets.

## CONTACT

CCIFP

8, rue Widok, 00-023 Varsovie

tel.: +48 22 690 68 80 | fax: +48 22 690 68 90

www.ccifp.pl | ccifp@ccifp.pl



d'affaires français.

La conférence « Les Entretiens de Varsovie » organisée par la CCIFP au Château Royal de Varsovie donne une opportunité de rencontre des hommes politiques, des intellectuels polonais et français, ainsi que d'apporter au débat public de nouvelles idées inspirées par l'expérience française.

## DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES DE VOS EFFECTIFS

Une des missions de la CCIFP est de créer une plate-forme d'information et d'échanges d'expériences entre professionnels autour de sujets d'actualité. Afin de réaliser cet objectif, la CCIFP propose à ses membres de participer aux formations, séminaires

ont pour but de renforcer l'image des investisseurs français afin de montrer leur engagement et leur appui au développement de l'économie polonaise. La Fête de la France à Saska Kępa réunit plusieurs milliers des personnes qui ont l'occasion de découvrir la France et ses investisseurs. Nous nous déplaçons au moins 15 fois par an en France pour présenter les opportunités du marché polonais aux entrepreneurs français.

## APPUI AU DEVELOPPEMENT SUR LE MARCHÉ POLONAIS ET FRANÇAIS

Nous offrons un soutien aux sociétés polonaises et françaises dans l'acquisition de partenaires d'affaires crédibles. Nous fournissons des informations



## KPMG EN POLOGNE



*cutting through complexity*

KPMG est un réseau international de cabinets membres fournissant des services en Audit, Conseil Fiscal, Juridique et Financier. KPMG est présent dans **155 pays** et emploie **155 000 personnes** à travers le monde.

KPMG a été un des premiers cabinets international d'audit et de conseil à s'implanter sur le marché polonais. KPMG Pologne a été créé à Varsovie en mai 1990.

Actuellement, KPMG en Pologne emploie plus de **1 200 personnes** dans 7 villes :

- Varsovie
- Cracovie
- Poznan
- Wrocław
- Gdansk
- Katowice
- Lodz

### Notre offre de services

#### AUDIT

Nous fournissons des services d'audit indépendants.

#### CONSEIL FISCAL

Nous proposons notre assistance pour un calcul sûr mais efficace de l'impôt.

#### CONSEIL FINANCIER

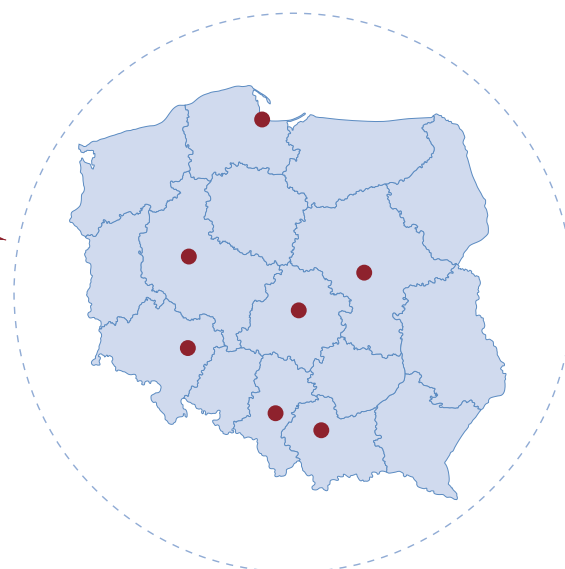
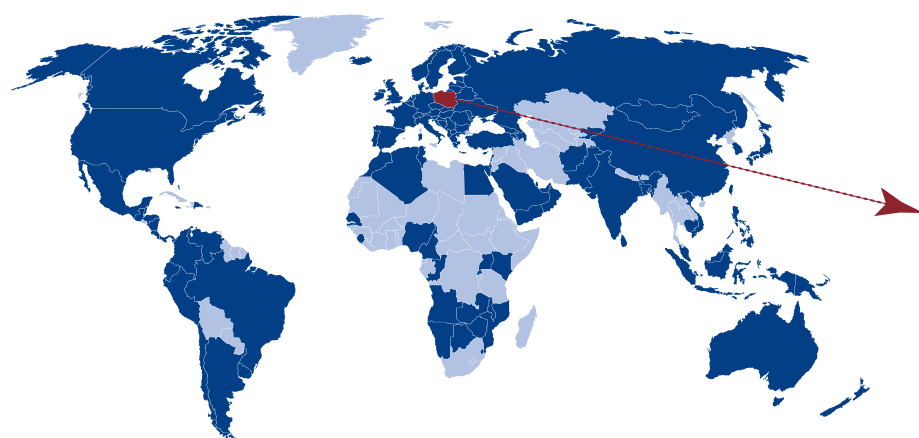
Nous apportons des conseils pour améliorer l'efficacité des entreprises et assurer un développement pérenne.

#### ASSISTANCE COMPTABLE

Nous assurons la tenue de comptabilité, la gestion de la paie et la documentation en matière de ressources humaines en conformité avec les exigences réglementaires.

#### CONSEIL JURIDIQUE

Nous accompagnons les opérations juridiques réalisées dans tous les secteurs d'activités par les plus grands investisseurs polonais et étrangers.



### Spécialisations sectorielles

- Production industrielle diversifiée
- Distribution
- Automobile
- Private Equity
- Construction et immobilier
- Industrie chimique
- Services financiers
- Industrie pharmaceutique
- Administration publique, infrastructures et santé
- Secteur de l'énergie et des ressources naturelles
- Technologie de l'information, des médias et de la communication
- Transport et logistique

### Foreign Desks (Nos bureaux spécialisés par pays)

#### China Practice

面对着中国经济在国际舞台上扮演着极其重要并且越发关键的角色，毕马威作出的反应是在全球中国业务发展中心旗下建立了一个全球通力协作的业务网络，旨在为中国合作伙伴及其相关业务提供专用服务。

#### French Desk

Le French Desk regroupe un ensemble de professionnels expérimentés issus de nos différentes lignes de services (audit, conseil, juridique, fiscal, comptable) qui disposent d'une forte expérience des enjeux internationaux et des spécificités françaises, et qui parlent français.

#### German Desk

Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum bietet unser „German Desk“ eine fachübergreifende Betreuung durch deutschsprachige Mitarbeiter in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Rechtsberatung.

### Global Japanese Practice

Current changes in the global economy, caused by the credit crunch, force companies to look for new business undertakings. Among many solutions Japanese companies choose to set up business or outsource certain operations to Poland. The Japanese Practice is committed to helping Japanese companies to start and successfully develop their business and also adapt to changing market conditions and regulatory requirements.

### Italian Desk

KPMG e' un network globale di societa' di servizi professionali, attivo in 155 paesi nel mondo con oltre 155 mila persone. Le entita' aderenti a KPMG forniscono alle aziende clienti una vasta gamma di servizi multidisciplinari, secondo standard d'eccellenza omogenei a livello internazionale, nelle aree della revisione e organizzazione contabile, servizi fiscali e legali, consulenza direzionale – finanziaria – strategica.

### Korean Desk

신용위기로 인해 세계 경제가 변화하는 현재, 많은 기업들이 새로운 비즈니스를 찾아야 상황에 직면해 있습니다. 많은 한국기업들이 폴란드에서의 신규 비즈니스나 아웃소싱을 중요한 전략의 하나로 선택하고 있습니다. Korean Desk는 이러한 한국기업에 대해 성공적인 투자가 이뤄질 수 있도록 초기부터 적극적으로 지원하고 있으며, 기업이 폴란드 시장 및 규제 요구에 적응할 수 있도록 자문을 제공하고 있습니다.

**kpmg.pl**



CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE FRANÇAISE  
EN POLOGNE

FRANCUSKA IZBA  
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA  
W POLSCE



*cutting through complexity*

#### PARTENAIRES STRATÉGIQUES CCIFP 2014



Edenred



#### CCIFP EST MEMBRE DE :







**Chambre de Commerce  
et d'Industrie Française  
en Pologne**

8 rue Widok,  
00-023 Varsovie  
tel. +48 22 690 68 80  
fax +48 22 690 68 90  
e-mail: [ccifp@ccifp.pl](mailto:ccifp@ccifp.pl)  
[www.ccifp.pl](http://www.ccifp.pl)



*cutting through complexity*

**KPMG Sp. z o.o.**

51 rue Chłodna,  
00-867 Varsovie  
tel. +48 22 528 11 00  
fax +48 22 528 10 09  
e-mail: [kpmg@kpmg.pl](mailto:kpmg@kpmg.pl)  
[www.kpmg.pl](http://www.kpmg.pl)