

DOSSIER

La Pologne, un exemple de réussite économique

39 Une destination de choix

ARMAND ANGELI

40 La réussite d'un pays multifacettes

ANNE DUNCAN

44 Un eldorado pour les investisseurs

HANNA STYPULKOWSKA GOUTIERRE

46 Investir et s'implanter en Pologne : le cadre juridique

ALICJA BIEN

48 La fiscalité polonaise : une faible imposition, une TVA élevée

MARZENA MATUSZYK-AUBERTIN



« Au carrefour des grands pays européens et grands marchés de l'Est, la Pologne bénéficie d'une position stratégique propice au développement des investisseurs » Anne Duncan. — Vue de Varsovie.

50 L'offre du marché de l'externalisation en Pologne

MONIKA NOWECKA

54 Pourquoi Teleperformance veut faire de la Pologne un hub multilingue

ROBERT CIURASZKIEWICZ
ET CÉCILE FALCHIER

56 Financement et assurance-crédit en Pologne : regards croisés

OLIVIER DE LA PONTAIS
ET TOMASZ DREBOT

58 Finance Directors In Poland: Fighting for survival in tough markets

JADWIGA NADUK

Une destination de choix



PAR
ARMAND ANGELI
MEMBRE DU
BUREAU EXÉCUTIF
DE LA DFCG
MEMBRE DU COMITÉ
ÉDITORIAL

Le choix de la Pologne comme thème de dossier proposé par le Groupe International de la DFCG s'est imposé de lui-même. L'un des rares pays de l'Europe à connaître une forte croissance économique, c'est une destination de choix pour les entreprises françaises, aussi bien pour leurs activités de production que pour l'installation de centres de services partagés et de *Business Process Outsourcing* (BPO) en *near-shoring*. Les coûts salariaux sont attractifs, la main d'œuvre est large, motivée et hautement qualifiée, des incitations financières locales et nationales sont disponibles. Le pays jouit d'un climat syndical apaisé. Depuis son ouverture à l'économie de marché en 1989 et son entrée dans l'Europe en 2004, le marché intérieur de la Pologne attire nos entreprises, qui y voient une porte d'entrée vers les pays de l'Europe centrale et de l'Est.

Grâce aux Fonds européens et au dynamisme de sa population jeune, au niveau d'éducation élevé, multilingue et de tradition scientifique ; grâce à la saine concurrence entre les régions et les agglomérations et malgré certaines lourdeurs administratives et une position hors euro, la Pologne est aujourd'hui un immense chantier qui attire nos entreprises. Le pays a fait un bond de géant en matière de télécommuni-

cation. L'infrastructure aéroportuaire, routière et immobilière se développe quant à elle à marche forcée.

Proximité économique, mais aussi géographique : Varsovie n'est qu'à deux heures d'avion de Paris. Les sites historiques et touristiques polonais inscrits au patrimoine de l'UNESCO sont de plus en plus fréquentés par les touristes français. Au-delà de la visite culturelle, de nombreux Français vivent en Pologne et travaillent à des postes de direction ou dans des centres de service.

Réciproquement, la communauté polonaise en France est très étendue et très active. Il ne se passe pas un mois sans que la Chambre de Commerce polonaise à Paris et l'Ambassade polonaise n'organisent des présentations et des rendez-vous d'affaires.

Preuve des échanges conséquents entre les deux pays : l'année 2013 célèbre Chopin, qui a partagé sa vie entre la Pologne et la France.

Témoin de ce lien, le Groupe International de la DFCG a co-organisé, en début d'année 2013, une journée France-Pologne, avec la Chambre de Commerce et l'Association européenne de l'Outsourcing (EOA France). En 2011, nous avons aidé nos collègues financiers polonais à mettre en place leur association, FINEXA, qui est aussitôt devenue membre de l'IAFEI, l'Association mondiale des Instituts financiers, dont la DFCG est un des piliers et membre fondateur. Nous aidons actuellement FINEXA à organiser le Congrès mondial des directeurs financiers qui aura lieu à Varsovie les 16 et 17 octobre 2013. En tant que président du Groupe International de la DFCG, mais aussi président EMEA de l'IAFEI, j'aurai le plaisir d'accompagner la délégation qui se rendra à Varsovie, conduite par Thierry Luthi, président de la DFCG. Nous vous y attendons nombreux. ●



La Pologne est aujourd'hui un immense chantier qui attire nos entreprises



La réussite d'un pays multifacettes

« Marche, marche Dabrowski/de la terre italienne vers la Pologne/sous ta direction/nous nous unissons avec la nation » dit le refrain de l'hymne polonais. Aujourd'hui, il semblerait bien qu'à la place de Dabrowski, et toute intention guerrière mise à part, ce soient les entreprises et les travailleurs de l'Europe entière qui marchent vers la Pologne. Pourquoi ce pays attire-t-il autant ?

La Pologne est un pays dynamique dont la réussite économique, survenue suite à sa transition à l'économie de marché, impressionne. Ce sont aussi bien les investisseurs que les jeunes en quête d'une première expérience internationale ou les touristes qui ont tout à gagner à découvrir ce pays, géographiquement et culturellement si proche de nous.

UNE ÉCONOMIE PORTEUSE

Située au cœur de l'Europe, au carrefour des grands pays européens et grands marchés de l'Est, la Pologne bénéficie d'une position stratégique propice au développement des investissements. Selon un rapport E&Y, la Pologne a été le seul pays européen à éviter la récession en 2009 et a connu depuis la plus forte croissance dans l'UE. Unique État-membre à avoir résisté à la crise mondiale, sa croissance était positive en 2011

(+ 4,0 %) et en 2012 (+ 2,5 %). Premier marché en Europe centrale en termes de superficie (312 685 km²) et de population (39 millions d'habitants), la Pologne constitue un débouché commercial important pour des entreprises et investisseurs étrangers. Grâce à une augmentation constante du pouvoir d'achat des Polonais, l'économie y jouit d'une croissance forte et stable. L'inflation est maîtrisée. Le risque de crise financière est faible, la dette publique montant à 57 % du GDP alors que la moyenne des 27 pays européens est de 84,9 % de leur GDP.

L'ouverture à l'économie de marché en 1989, l'entrée dans l'Union européenne en mai 2004 et les fonds européens ont permis cette expansion. La Pologne est un vaste chantier permanent pour ses infrastructures immobilières, ferroviaires et routières. L'économie est portée par un grand nombre



de petites et moyennes sociétés (plus de 3 000 000 sont enregistrées).

La Pologne est près de rejoindre le cercle des 20 économies les plus larges au monde. Ses principaux partenaires commerciaux sont l'Allemagne, la Russie, la Chine, la Grande Bretagne et la France. Cette dernière y est le troisième investisseur étranger, et son cinquième fournisseur. Les principaux secteurs polonais dans lesquels les entreprises françaises investissent comprennent la télécommunication, la construction et BTP, le commerce, l'environnement, les banques et assurances, l'automobile, ou encore l'énergie. Outre la présence des marques bien connues comme Auchan, Carrefour, les deux pays ont tissé des liens culturels et économiques de longue date.

UN PAYS OÙ IL FAIT BON FAIRE DU BUSINESS

Les conditions sont réunies pour attirer les investissements :

- Les salaires restent relativement faibles : selon Hays, un comptable A/P ou A/R avec moins d'un an d'expérience gagne en moyenne 850 euros par mois, un comptable avec une expérience de moins de 2 ans, 1 100 euros et un team leader 2 225 euros. Il est à noter que la Pologne ne souhaite pas surfer sur la vague du *low-cost* de l'*offshore* mais plutôt sur celle du *nearshore* où l'expertise et la proximité sont clés ;
- Les contributions employeurs sont parmi les plus basses d'Europe centrale, environ 20 % ;
- Un large *pool* de main-d'œuvre qualifiée, jeune, multilingue, motivée, ayant le sens du service et mobile. Le taux d'attrition moyen est de 15 % dans les centres, et parfois aussi bas que 5 % ;
- Nombre de ces jeunes sont nés ou ont étudié et travaillé à l'étranger et reviennent en Pologne avec les meilleures pratiques, pour contribuer au capital social de leur pays ;
- Un marché immobilier de bureau favorable : un volume important d'espace immobilier disponible dans toutes les villes d'intérêt avec un prix de location mensuel entre 12 et 16 euros/m² hors de Varsovie ;
- Des subventions et des incitations fiscales, gouvernementales et locales en nombre, et parfois considérables en montant, adaptées à tout type de business.
- Une forte, mais saine, concurrence entre une quinzaine de villes, chacune, avec des spécificités intéressantes, réparties sur l'ensemble du territoire. Après Varsovie, Cracovie et Wrocław, reconnues internationalement, c'est au tour de Katowice, Lodz, Poznan et Tri-city (Gdansk/Sopot/Gdynia) de montrer leurs atouts et de devenir les nouvelles destinations favorites des investisseurs ;
- Un support actif du Gouvernement pour attirer les investisseurs à travers l'agence de promotion PAIIZ (Polish Information and Foreign Investment Agency), très efficace grâce à ses conseils, ses bases de données, ses contacts à haut niveau et son assistance logistique ;
- Les actions des Chambres de Commerce polonaises

Le pays dispose de 106 milliards d'euros de fonds européens à investir à l'horizon 2014-2020 dans le développement de l'économie

à l'étranger. Il ne se passe pas un mois sans que la Chambre de Commerce de Pologne à Paris n'organise une réunion de présentation d'une ville ou d'une région polonaise à l'Ambassade polonaise ;

- Le fort capital social qui facilite la conduite des affaires, grâce aux actions d'information, de promotion, d'échanges mais aussi de *lobbying* par des associations clés comme ABSL (Association of Business Services Leaders), ASPIRE ou encore FINEXA, l'Association des Directeurs financiers polonais, dorénavant membre de l'association mondiale des instituts financiers (IAFEI) tout comme la DFCG.

Les résultats sont là. Les FDI (*Foreign Direct Investments*) que la Pologne a attirés en 2011 ont atteint 13 567 milliards, ce qui représente une croissance de 30 % sur l'année précédente. Même si l'effet de la crise mondiale se fait sentir, le nombre de projets d'investissements reste en progression, spécialement dans les domaines automobile, R&D, électronique et chimique, mais surtout dans les domaines des centres de services (BPO, ITO, Centres de Contact et CSP internes). Grâce à ces centres, la Pologne est non seulement la troisième destination au monde, mais aussi la tête de pont européenne favorite pour les leaders asiatiques et américains du secteur.

Les études le prouvent. Selon le classement 2013 de Bloomberg, la Pologne est le meilleur pays de la CEE pour les affaires. Le rapport « FDI Intelligence » place la Pologne en troisième position derrière la Chine et les USA pour la meilleure localisation pour des projets « *manufacturing* ». Selon le rapport de E&Y sur l'attractivité européenne, dans les trois années qui viennent, la Pologne deviendra le deuxième pays le plus attractif, derrière l'Allemagne.

L'attractivité du marché polonais se reflète dans un développement considérable des investissements. Étant le premier bénéficiaire des fonds structurels de l'Union européenne, le pays dispose de 106 milliards d'euros de fonds européens à investir à l'horizon 2014-2020 dans le développement de l'économie, des infrastructures, du capital humain, de l'emploi mais aussi de l'agriculture qui, comme en France, joue un rôle important dans l'identité polonaise et le paysage. Par ailleurs, en tant que pays coorganisateur de l'Euro 2012, la Pologne a réalisé de nombreux investissements dans des infrastructures sportives, routières et hôtelières.

La Pologne, un exemple de réussite économique

Les privatisations démarrées en 1989 sont loin d'être terminées. Des pépites restent à exploiter, avec les fonds européens ou des investisseurs avertis. De nombreux entrepreneurs polonais avertis sont devenus millionnaires en étant au bon endroit au bon moment, mais aussi en jouant des coudes auprès de relations liées à l'ancien régime.

Nous connaissons tous le verre italien de Murano, le cristal français Baccarat ou le cristal autrichien Swarovski, mais il faudra bientôt compter sur le cristal de Krosno qui pourrait rapidement atteindre la même notoriété et la même réussite commerciale. Les meilleures vodkas russes sont connues mais celle qui monte, la Belvédère, la marque premium de LVMH avec sa bouteille sérigraphiée, est polonaise !

DES OPPORTUNITÉS D'AMÉLIORATION POUR FACILITER LES AFFAIRES

Si la Pologne connaît une réussite presque insolente, tout n'y est pas totalement optimisé. Par exemple, le passage à l'euro n'est pas encore d'actualité dans les instances gouvernementales, ce qui ne facilite pas les échanges tout en isolant l'économie des soubresauts des autres pays voisins.

De façon générale, on ressent une certaine bureaucratie et une lourdeur administrative, que certains voient comme un héritage du communisme. La Pologne fait cependant des efforts pour rendre les procédures plus efficaces : des réformes institutionnelles ou réglementaires sont en cours pour faciliter l'enregistrement de la propriété, le paiement des impôts, l'application des contrats et résoudre les impayés.

De même, le système équivalent au Pôle Emploi est peu efficace, avec un taux moyen de chômage de 13,4 % en 2012. Un résultat surprenant, compte tenu de la bonne santé de l'économie, et des relations syndicales apaisées dans le pays, à commencer par Gdansk, le berceau de Solidarnosc et de l'épopée Lech Walesa.

Peut-être que les jeunes changeront la donne, avec un nombre de diplômés supérieurs (bac +3) qui a augmenté de 25 % en 5 ans pour rattraper le retard. Cependant, l'adéquation des études aux besoins des entreprises impose maintenant de travailler sur de fortes collaborations entre les universités et le monde de l'emploi.

DES POLONAIS JEUNES, MOTIVÉS, CULTIVÉS ET CONSOMMATEURS!

Les Polonais sont jeunes : 18 % de la population a moins de 18 ans. Parmi la jeunesse active, nombreux sont ceux qui cumulent un poste à temps complet dans une entreprise internationale, tout en travaillant sur un projet personnel, non pas pour arrondir les fins de mois mais davantage dans une optique de développement personnel.

Les Polonais sont volontiers dépensiers, mais de plus en plus exigeants et sensibles à la qualité. C'est pourquoi la consommation interne soutenue et le pouvoir

d'achat élevé constituent des moteurs de la croissance économique du pays et des débouchés pour d'autres pays européens.

Selon le rapport Pearson comparant les systèmes éducatifs dans 50 pays, La Pologne est 14^e juste derrière l'Australie et le Danemark, mais devant l'Allemagne, les USA et la France. Ce qui la distingue est son haut niveau de diplômés (minimum équivalent au Bac) de 68 % sur le marché du travail. Selon Eurostat, en 2011, la Pologne comptait 2 148 000 étudiants dans l'éducation supérieure, contre 2 555 000 en Allemagne ou 2 245 000 en France et 1 879 000 en Espagne.

De par son histoire, la Pologne a une forte tradition de disciplines techniques, d'ingénieurs, de spécialistes IT et autres scientifiques qui sont très appréciés dans les nombreux centres IT et de R&D et dans les instituts scientifiques. Ils sont nombreux à rafler les prix dans les compétitions scientifiques internationales.

Contrairement à la génération précédente, les jeunes scolarisés dans les années 90 et les décennies suivantes sont également doués pour les langues, faisant ainsi le bonheur des centres multilingues (BPO, ITO, CSP et Centres de Contact). Selon la « Study of Human Capital in Poland, 2010 », 90 % des étudiants disent bien parler l'anglais, 43 % l'Allemand, et 10 % le Français. Le programme ERASMUS qui permet les échanges d'étudiants avec l'étranger est très populaire en Pologne.

On notera aussi que la parité n'est pas un vain mot en Pologne. On y observe une plus grande proportion de femmes dans les postes à responsabilité que dans de nombreux pays d'Europe de l'Ouest.

UNE DESTINATION CULTURELLE ET TOURISTIQUE MÉCONNUE

Ceux qui ont encore la vision d'une Pologne industrielle et laborieuse seront surpris de découvrir de nombreuses destinations culturelles et sportives, des golfs ou des nouveaux restaurants de qualité et des quartiers à la mode dont profitent de plus en plus les Polonais mais aussi les touristes du monde entier.

La Pologne est un pays vert avec des forêts, de parcs et de lacs couvrant une grande partie du territoire.



Les FDI que la Pologne a attirés en 2011 ont atteint 13 567 milliards, ce qui représente une croissance de 30 % sur l'année précédente

La Pologne, un exemple de réussite économique

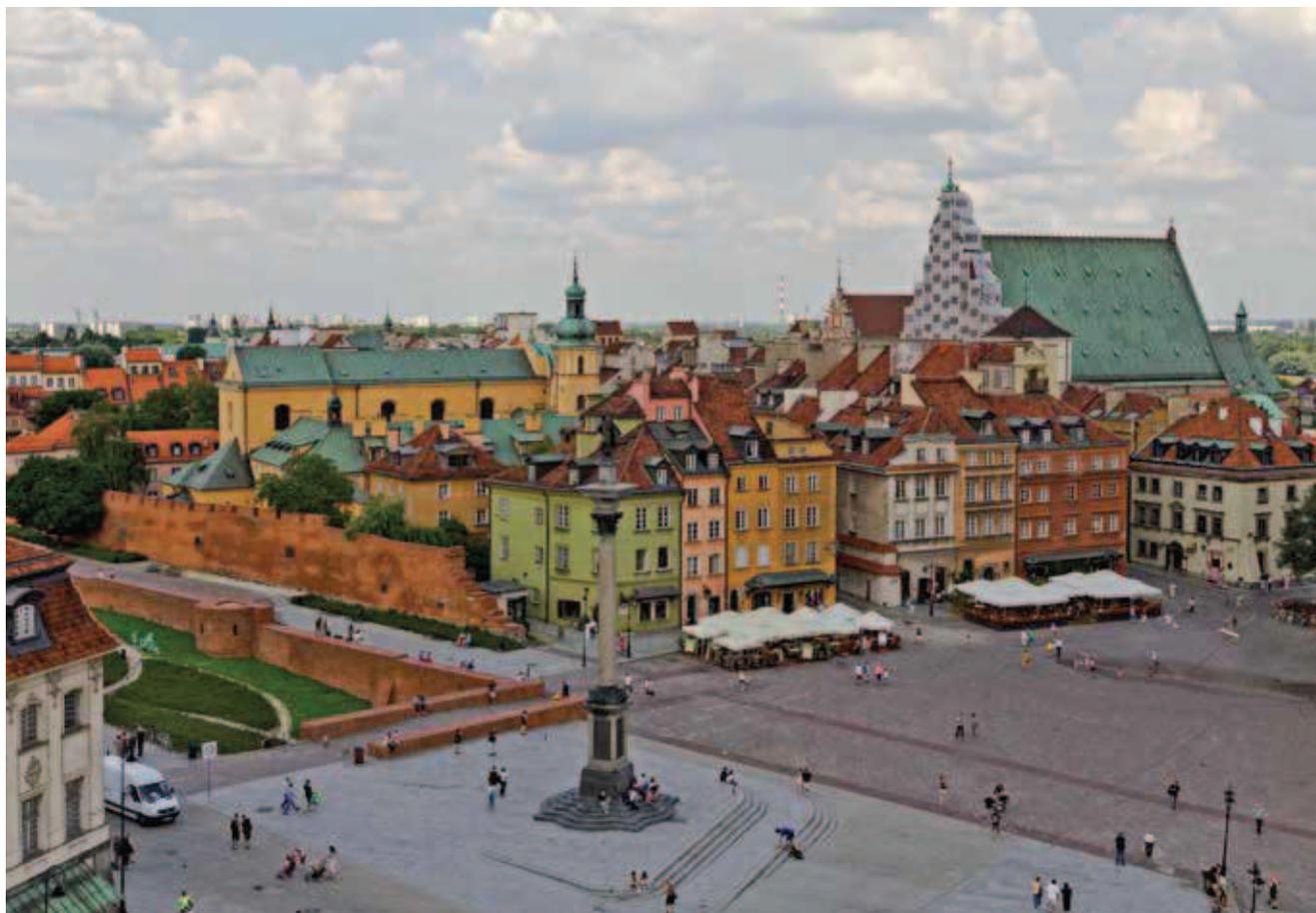
Parmi les incontournables de la Pologne, comptons Sopot, limitrophe de Gdansk, au nord du pays, station balnéaire de renom, et Cracovie, au sud, proche des pistes de ski de niveau international. Le patrimoine culturel et historique de la Pologne est aussi riche et varié. En dépit des destructions immenses causées par la Seconde Guerre mondiale, la Pologne conserve un grand nombre de monuments historiques. Dix-neuf d'entre eux sont inscrits sur la liste du Patrimoine mondial culturel et naturel de l'UNESCO, dont les ensembles architecturaux des vieux quartiers de Cracovie ou Varsovie, la mine de sel gemme de Wieliczka (toujours en service depuis plus de 700 ans), le plus grand château fort médiéval du monde des chevaliers Teutoniques de Malbork, le parc national de Bialowieza et les six églises en bois du sud de la Pologne. C'est également en Pologne que se trouve le camp d'extermination nazi d'Auschwitz Birkenau, où les visiteurs peuvent accomplir leur devoir de mémoire.

La communauté française à Varsovie est estimée à plus de 5 000 personnes. Les directeurs financiers d'entreprises françaises phare comme Orange ou Sanofi, le directeur général de Michaël Page pour ne citer qu'eux, sont français et peuvent trouver là des accé-

lérateurs de carrière internationale. Nombre de jeunes Français ont fait le choix des centres de services multilingues polonais pour une première expérience professionnelle internationale. Effet « plombier polonais » aidant, ils ont décidé de s'installer dans des villes jeunes comme Cracovie, où on peut entendre le français à chaque coin de rue. Malgré le différentiel de salaire entre la France et la Pologne, le faible coût de la vie (surtout hors de Varsovie) et toutes opportunités qu'offre la Pologne assurent une bonne qualité de vie.

La Pologne est un pays à découvrir et à investir. Le flux des FDI (*Foreign Direct Investments*), sa troisième position mondiale (selon ABSL) en matière de création de centres de services et d'emplois liés, mais aussi les manifestations professionnelles, sportives et culturelles variées qui lui sont confiées témoignent de la reconnaissance mondiale qu'elle a su gagner.

Parmi les grands événements passés et à venir en Pologne, citons l'Euro de Foot de 2012, les Journées mondiales de la Jeunesse à Cracovie en 2016, Wrocław capitale de la culture 2016 sans oublier le Congrès Mondial IAFEI des Directeurs Financiers à Varsovie du 16 au 17 octobre 2013. ●



La vieille ville de Varsovie témoigne du dynamisme et de la jeunesse de la Pologne d'aujourd'hui.



PAR

HANNA STYPUŁKOWSKA GOUTIERRE

PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE POLONAISE EN FRANCE,
AVOCAT FRANCO-POLONAIS (CABINET HSG AVOCATS PARIS - VARSOVIE)

Un eldorado pour les investisseurs

La Pologne nouvelle terre promise? Avec un taux de croissance qui semble échapper à la crise et un dynamisme rafraîchissant, le pays est devenu un véritable aimant pour les sociétés et travailleurs européens.

La Pologne étonne. La Pologne est à la mode. Dans un contexte international de morosité, c'est un pays qui fait figure d'exception.

DU RIDEAU DE FER À DYNAMISME D'EXCEPTION

Alors qu'il y a encore une vingtaine d'années, la Pologne était un pays qui peinait derrière le rideau de fer, elle a su profiter de son entrée dans la famille européenne, il y a maintenant presque dix ans, pour susciter aujourd'hui l'admiration. Seul pays à avoir eu une croissance positive dans l'UE en 2009, son extraordinaire dynamisme lui a permis de transformer son économie grâce à des réformes structurelles douloureuses dans les années 90. Dynamisme qui a connu un regain avec l'adhésion à l'UE en mai 2004. Résultat : en 2012, la croissance du PIB, en berne chez ses voisins, a atteint 2,4 % en Pologne et elle avoisinera sans doute 1,8 % en 2013. L'afflux et le bon usage des fonds européens, fussent-ils structurels ou de la PAC, ont profondément changé le pays, devenu leader des PECO. Depuis 10 ans, les investissements ont afflué, atteignant 175 Md€ cumulés et faisant de la Pologne la 7^e économie de l'UE, et la 4^e plus dynamique en Europe. La France, jadis 1^{er} investisseur, conserve une place honorable de 3^e rang (19,2 milliards euros d'investis) essentiellement dans les télécoms, les nouvelles technologies industrielles de production, l'énergie et la grande distribution. C'est la Pologne qui compte le plus grand nombre de filiales françaises : elles sont 800 à employer 150 000 salariés.

Avec ses 38 millions d'habitants, la Pologne a eu soit de consommation et tous les secteurs ont bénéficié d'un développement grâce à l'influx des investissements et des fonds européens. Ce qui détonne, c'est surtout la capacité des Polonais à s'adapter, et notamment à surmonter la crise. Car à cet égard, le pays a fait figure d'exception. Doté de systèmes de contrôles rigides, le système bancaire polonais, bien que

majoritairement sous contrôle étranger, a plutôt bien résisté au tsunami financier des *subprimes* et de la crise financière qui en a suivi, même si la Bourse de Varsovie a enregistré des baisses.

La capacité d'adaptation des chefs d'entreprise, qui savent rester optimistes, leur permet d'étendre leurs réseaux, rechercher de nouveaux partenaires et vaincre les réticences et frilosités.

Des *clusters* apparaissent, comme celui des pièces détachées de l'automobile, ou de produits de l'aviation. L'exportation des machines de haute technologie, de composants électroniques, de la métallurgie et de ressources minérales est en forte expansion. Le secteur agroalimentaire, notamment bio, s'exporte très bien, de même que le secteur du bois et de la menuiserie industrielle. Enfin, les services décentralisés, centres d'appels et *back office* choisissent depuis quelques années la Pologne pour son dynamisme, sa flexibilité du travail et sa main-d'œuvre jeune, motivée, disponible, créative, multilingue et hautement qualifiée, à des coûts encore relativement plus faibles que chez les voisins occidentaux (même si l'écart se creuse peu à peu).

Cette jeunesse qualifiée et culturellement proche est certes un des atouts majeurs du pays mais il n'est pas le seul : la Pologne jouit d'une situation politique stable et démocratique, d'une inflation jugulée, d'un cadre législatif européen de plus simplifié ouvrant notamment largement l'accès aux financements pour les investisseurs, ce qui est « *business friendly* ».

UNE CROISSANCE DURABLE?

L'intégration à l'EU a été un moteur de croissance indéniable : l'alignement aux normes européennes, son intégration enthousiaste au marché unique, le soutien de l'UE aux investissements, notamment dans les infrastructures, ont permis au pays d'augmenter son attrait et de s'ouvrir vers les autres États.

La Pologne, qui n'a tout de même pas été totalement épargnée par la crise, certes encore relative, cherche

à s'ouvrir à de nouveaux domaines économiques pour conserver sa compétitivité. Le chemin de la libération lui a ainsi permis de tirer des bénéfices et de continuer à attirer les grands groupes dans différents secteurs, comme celui de l'énergie.

Faut-il rappeler que le pays, quelque peu contraint du fait de sa dépendance énergétique, a misé sur la diversification de ses ressources dans l'éolien, la biomasse et plus récemment, en autorisant l'exploration des gaz de schiste. De nouveaux moyens, selon nous, de tirer son économie vers le haut. L'avenir dira si ces choix sont les bons.

Le secteur immobilier n'est pas en reste non plus. Tous les groupes de promoteurs et de constructeurs européens sont présents, et le parc des bureaux, logements et galeries commerciales n'a pas cessé de croître, tant la demande est forte. Aucune restriction n'existe désormais quant à l'acquisition d'un bien par un étranger en Pologne. Le prix moyen du m² de bureaux à l'achat est de 1 200 €, celui à la location s'élève de 27 € au centre de Varsovie pour la classe A, et de 8 à 15 € en province ou en banlieue.

Seule ombre au tableau : le taux de chômage qui vient de dépasser 15 %. Cette situation influe sur les coûts du travail qui restent stables : 850 € pour un salaire moyen mensuel national, mais à Varsovie, il est aujourd'hui difficile de trouver un cadre bilingue à moins de 2 000 € par mois.

La Pologne, longtemps perçue comme étant le bassin d'une main-d'œuvre à bon coût, s'est aujourd'hui placée à la tête des N.E.M. en termes d'innovation et de compétitivité de ses forces vives.

Les Polonais sont surtout appréciés pour leur faculté d'adaptation, leurs compétences et leur savoir-faire. Le critère du coût est devenu secondaire : la main-d'œuvre reste disponible mais elle est surtout bien formée, qualifiée et de bonne qualité. Un grand nombre de Polonais travaillent dans les groupes étrangers, en Pologne ou à l'extérieur, et y font carrière, sans rechigner à la mobilité. Quant aux Français audacieux qui ont eu la chance de goûter à l'âme polonaise, bon nombre préfèrent y rester, tant le cadre de vie est agréable.

Alors, cap sur la Pologne? ●

AVIS D'EXPERT



RENATA MROZOWICZ-CABAS

DOCTORANTE EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (UNIVERSITÉ LYON II), BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER (FRANCE-POLOGNE).

Le commerce en Pologne, l'essor des nouvelles technologies

La Pologne, avec la croissance de 15,8 % entre 2008 et 2011, attire les investisseurs étrangers. Les perspectives de croissance en 2013 atteignent 2,2 % selon le Gouvernement polonais et 1,1 % selon la Commission européenne. Selon le Bureau national des statistiques (GUS) du 29 mai 2013, le PIB de ce pays a augmenté de 0,5 % au premier trimestre de l'année.

Les secteurs porteurs du commerce en Pologne sont le gaz de schiste, le domaine des produits en porcelaine ou céramique, les produits en verre de Krosno, les spas ou sanatoriums.

Le domaine de l'aviation est pour sa part en pleine expansion. Des centres d'industrie aéronautique, d'apprentissages des pilotes et de recherche scientifique ont vu le jour dans la vallée de l'Aviation en Voïvodie Podkarpackie.

Parallèlement à ces marchés traditionnels, le e-commerce, se développe de façon fulgurante, avec 11,4 millions des cyberacheteurs. Le Centre for Retail Research a estimé le chiffre d'affaires du e-commerce polonais en 2012 à 22,9 milliards de zlotys (environ 5,7 milliards d'euros). En 2011, le pays a atteint 4,5 milliards d'euros de dépenses online, ce qui représente une hausse de 33,5 % par rapport à 2010.

À titre de comparaison, en France, en 2012, les dépenses en ligne ont atteint 45 milliards d'euros (une hausse de 19 %).

Une différence importante, mais il faut reconnaître que les revenus et le panier moyen des Français et des Polonais ne sont pas égaux. Un panier moyen français représente environ 1 400 euros par an, tandis que le panier moyen polonais est d'environ 450 euros (selon les études d'Acsel et d'Ubifrance). Le salaire minimum en Pologne est de 350 euros et le salaire moyen d'environ 900 euros. Selon le rapport de Sklepy24.pl de 2012, en 2006 on comptait 2 762 boutiques d'e-commerce en ligne. Ce chiffre a atteint 12 117 en 2012.

Les nouvelles technologies et notamment le paiement par téléphone sont également attendus par les mobinautes et les consoeurs polonais. En effet, selon le quotidien polonais Rzeczpospolita du 5 mars 2013, le magasin discount de la chaîne Biedronka, grâce à la Bank Zachodni WBK, proposera aux clients de Biedronka un paiement par téléphone, à partir du deuxième trimestre 2013. L'application permettant le paiement par téléphone sera disponible sur iOS, Android.

De façon générale, les Polonais adoptent de plus en plus des solutions *online*, comme par exemple la déclaration fiscale. Au 30 avril 2013 (date limite pour la déclaration fiscale en Pologne), le Ministre polonais des finances a enregistré plus de 3,5 millions de déclarations électroniques sur e-Deklaracje.



PAR
ALICJA BIEN
AVOCATE AU
BARREAU DE LODZ

Investir et s'implanter en Pologne

Le cadre juridique

Alors que le nombre de filiales s'implantant en Pologne ne cesse d'augmenter, il est bon de faire le point sur les démarches juridiques à entreprendre pour monter sa SARL ou sa SA.

Le système juridique polonais, basé sur le Code napoléonien, est très similaire à ce qui se fait en France, surtout en matière de droit civil. Qui plus est, la Pologne, membre de l'Union européenne depuis le 1^{er} mai 2004, a adopté la législation communautaire et fait un grand travail d'harmonisation des lois aux exigences européennes. Aujourd'hui, les règles applicables au domaine des affaires ne diffèrent donc pas sensiblement de celles des autres États membres.

CHOISIR LE CADRE JURIDIQUE DE SA FILIALE

« Quel cadre juridique choisir ? Comment implanter la filiale ? », telles sont les premières questions que se posent les entreprises qui souhaitent s'implanter en Pologne.

Du point de vue commercial, une filiale est considérée comme une entreprise polonaise.

Du point de vue juridique, c'est une entité distincte – le fait d'être une filiale n'est pas visible ni dans sa dénomination ni dans l'équivalent du Kbis français (KRS polonais). C'est une unité d'organisation de l'activité commerciale, indépendante et séparée, menée par l'entrepreneur en dehors du siège de l'entreprise mère. Une filiale est donc toujours une société du droit polonais.

- Il existe différentes formes juridiques de filiales :
- Société à responsabilité limitée (*Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*);
 - Société anonyme (*Spółka Akcyjna*);
 - Société en commandite (*spółka komandytowa*);
 - Société professionnelle (*spółka partnerska*), pour exercer une profession libérale;
 - Société en commandite par actions (*spółka komandytowo-akcyjna*);
 - Société civile (similaire à la SNC en France).

Les formes le plus souvent choisies sont la SARL et la SA. Les très grandes entreprises, qu'elles soient multinationales ou polonaises, privilégient la société à responsabilité limitée, qui répond mieux à leurs besoins et qui est la plus facile à gérer opérationnellement.

DES RESPONSABILITÉS SPÉCIFIQUES

SA et SARL sont créées devant le notaire, le statut de la société ayant la forme d'un acte authentique.

Après la signature du statut devant le notaire, la société doit être enregistrée au Tribunal de Commerce dans le Registre national de Sociétés (KRS).

Chaque SARL et SA, suite au dépôt de la demande d'enregistrement auprès du KRS, devient une société « en l'état de l'organisation » ce qui lui permet de commencer son activité opérationnelle, avant même son enregistrement auprès du registre commercial (KRS).

La responsabilité personnelle des associés est exclue.

La responsabilité d'une SARL est limitée à ses propres actifs. Il n'y a pas de responsabilité personnelle des associés. Ces derniers risquent seulement une perte des apports ou un manque du dividende.

Par contre, en ce qui concerne la responsabilité envers les créanciers de l'entreprise dans des sociétés



**Une filiale est toujours
une société du droit polonais**



à responsabilités limitées, le système polonais diffère du système français. En Pologne, la responsabilité potentielle vis-à-vis des créanciers de la société peut aller jusqu'aux membres du Conseil d'Administration. Il s'agit tout simplement d'une responsabilité subsidiaire pour les obligations de la société, dont le recouvrement du patrimoine de la société était inefficace.

DES PROCESSUS SIMPLIFIÉS

Pour la SARL

Pour constituer une société à responsabilité limitée, il est requis :

- d'établir un acte de fondation (statut) de la société sous forme d'acte notarié, qui doit déterminer, en outre, la dénomination sociale et le siège de la société, l'objet social, le montant du capital social (au minimum 5 000 PLN voir 1 250 euros) ;
- de souscrire le capital initial, qui peut être couvert par l'apport numéraire ou en nature ;
- de nommer le Conseil d'Administration ;
- de constituer le Conseil de Surveillance ou de la commission de contrôle, si la loi ou les statuts l'exige ;
- d'inscrire la société au registre commercial (KRS). Le dépôt de la demande d'inscription de la société au registre doit être réalisé dans un délai de 6 mois à compter de la date de signature de l'acte notarié du statut de la société, sinon, il sera considéré comme nul de plein droit.

À la demande d'enregistrement de la société, il faut joindre :

- le statut, sous forme d'un acte notarié ;
- la déclaration de tous les membres du Conseil d'Administration de la société attestant la libération totale des apports fait de manière régulière ;
- la preuve de la constitution des organes de la société ainsi que leur composition (si ce n'est pas déterminé par les statuts) ;
- la liste des associés de la société signée par tous les membres du Conseil d'Administration, qui contient les noms, prénoms ou les dénominations sociales des associés, ainsi que le nombre et la valeur nominale des parts qu'ils détiennent ;
- les modèles de signatures des membres du Conseil d'Administration authentifiées par notaire en France ou en Pologne.

Au moment de l'inscription au registre, la société acquiert la personnalité morale.

Pour la SA

En ce qui concerne la société anonyme, sa constitution commence au moment de la souscription de toutes les actions et de la signature du statut par les fondateurs (sous forme d'acte notarié).

Au moment de la signature du statut et de la souscription de toutes les actions, la société devient une société en organisation, qui acquiert sa pleine personnalité juridique après avoir obtenu l'inscription au registre des entrepreneurs au Registre National Judiciaire (KRS).

Les grandes entreprises privilégient la société à responsabilité limitée, qui répond mieux à leurs besoins et qui est la plus facile à gérer opérationnellement

Une ou plusieurs personnes peuvent agir en tant que fondateur.

Le montant du capital social minimal s'élève à 100 000 PLN (environ 25 000 euros)

Le statut sous forme d'un acte notarié, doit en outre préciser :

- la dénomination sociale et le siège de la société ;
 - l'objet social de la société ;
 - la durée de la société, si elle a été constituée pour une durée déterminée ;
 - le montant du capital social et le montant du capital libéré avant l'immatriculation ;
 - la valeur nominale des actions et leur nombre, avec l'information si les actions sont nominatives ou au porteur ;
 - les conditions et les modalités d'annulation des actions ;
 - les noms et prénoms ou la dénomination sociale des fondateurs ;
 - le nombre de membres du Conseil d'Administration et du Conseil de Surveillance, ou au moins le nombre minimum ou maximum des membres de ces organes, et l'entité habilitée à déterminer la composition du Conseil d'Administration ou du Conseil de Surveillance.
- Les frais d'enregistrement sont les mêmes que pour une SARL. ●



Le cadre juridique polonais permet à de nombreuses entreprises de s'implanter dans les centres économiques de Pologne, notamment à Varsovie.



PAR
MARZENA MATUSZYK-AUBERTIN
SENIOR COUNSEL, WARSAW OFFICE,
WHITE CASE

La Fiscalité Polonaise Une faible imposition, une TVA élevée

La fiscalité d'un pays... un point souvent épineux pour quelque étranger qui s'y penche. Marzena Matuszyk-Aubertin apporte son éclairage sur la fiscalité polonaise pour les lecteurs de *Finance & Gestion*, en détaillant les impôts sur le revenu et ceux sur les marchandises et services.

En 2013, le ministère des Finances a lancé un vaste chantier de réformes concernant l'impôt sur les sociétés afin de limiter les nombreuses possibilités d'optimisation fiscale, notamment des plus-values, ainsi que de réintroduire, à compter du 1^{er} janvier 2014 de la notion d'« *abus de droit fiscal* ». En 2013, sont également entrés en vigueur des amendements en matière de TVA. Bien que les fondamentaux ne changent pas, entre autres en termes de taux d'imposition, il faudra suivre le processus législatif et réaliser encore en 2013 les opérations d'optimisation fiscale.

La fiscalité polonaise se caractérise par une instabilité des interprétations et de la pratique des offices fiscaux comme des tribunaux administratifs. Afin de se prémunir contre les risques d'un redressement, il est hautement conseillé d'obtenir pour toute transaction importante la confirmation de son traitement fiscal, cette dernière revêtant la forme d'un *tax ruling* délivré sous trois mois par le fisc.

LES IMPÔTS SUR LE REVENU

Impôt sur les sociétés: des sociétés moins imposées qu'en France

La fiscalité des entreprises a été fixée en 1992. L'IS polonais, dénommé CIT, frappe les revenus réalisés par les personnes morales, les sociétés de capitaux de droit polonais (SA et SARL) et certaines entités organisationnelles telles que les succursales. Les contribuables, s'ils n'ont pas leur siège ou directoire en Pologne, sont soumis au CIT seulement sur les revenus qu'ils réalisent en Pologne, que ces revenus soient actifs – donc résultant d'activités économiques (prestation de services, chantier de construction) – ou passifs (dividendes, intérêts, royalties). Ceci sous réserve des conventions fiscales internationales et



Il est hautement conseillé d'obtenir la confirmation de son traitement fiscal pour toute transaction

des exonérations résultant de la transposition en droit interne des directives européennes.

Une convention de non-double imposition a été conclue entre la France et la Pologne le 20 juin 1975, qui permet, sous réserve de fournir un certificat de résidence fiscale, d'éviter la double imposition des revenus dans les relations économiques entre la France et la Pologne.

Le taux de CIT est, depuis 2001, de 19 %, ce qui place la Pologne parmi les pays ayant une politique fiscale modérée.

La base imposable au CIT correspond aux revenus nets, à savoir à la différence entre la somme des revenus et les coûts fiscalement déductibles enregistrés durant l'année fiscale. Sont également considérés comme revenus les sommes facturées et non payées, les valeurs telles que les différences de change, les prestations et les biens obtenus à titre gratuit ou partiellement gratuit.

Les pertes fiscales ne sont reportables qu'en amont sur cinq années fiscales consécutives, sachant que le montant de l'imputation fiscale ne peut excéder 50 % du montant de la perte par an.

En cas de financement et de prestation intragroupe, il faut respecter la réglementation du prix de transfert

et, dans certains cas, tenir la documentation dite de prix de transfert afin de pouvoir justifier le prix pratiqué.

Ne sont pas déductibles les intérêts au titre de prêts intergroupes pour la fraction du prêt dont le montant excède le triple produit du capital social (sous-capitalisation).

Le régime d'intégration fiscale est, en pratique, inexploitable.

Les contribuables et les payeurs sont tenus de verser des acomptes mensuels ou trimestriels sur le CIT en fonction du résultat courant.

Impôts sur le revenu des personnes physiques: moins de tranches et un taux marginal plus faible

L'impôt sur le revenu des personnes physiques (en polonais, PIT) est un impôt unitaire instauré en 1991 qui frappe les revenus mondiaux des personnes physiques résidant en Pologne ou des non-résidents au titre de leurs revenus de source polonaise, sous réserve des dispositions des conventions fiscales internationales.

Est considérée comme résident fiscal polonais toute personne ayant son domicile en Pologne, à savoir toute personne physique qui soit a en Pologne son centre d'intérêts vitaux, soit séjourne sur le territoire polonais plus de 183 jours durant l'année fiscale donnée.

À la grande différence de la France, il n'existe que deux tranches d'imposition. Depuis 2007, les revenus annuels inférieurs à 85 528 zlotys sont taxés à hauteur de 18 % (avec une remise de 556 zlotys), les revenus supérieurs l'étant à 32 %.

La notion de foyer fiscal n'existe pas en tant que telle et les déductions des impôts sont insignifiantes.

Les personnes physiques exerçant des activités économiques peuvent opter pour une imposition au taux linéaire de 19 %.

Les intérêts, les dividendes et les plus-values mobilières sont imposés de manière forfaitaire au taux de 19 %.

Le contribuable doit déclarer annuellement ses revenus, ainsi que calculer et payer l'impôt avant le 30 avril de l'année suivante, déduction faite des éventuels acomptes mensuels prélevés mensuellement par le payeur (à titre d'exemple, par l'employeur au titre de la rémunération des contrats de travail).

L'ISF n'existe pas en Pologne.

LES IMPÔTS SUR LES MARCHANDISES ET LES SERVICES

La TVA: relativement élevée et à taux multiples

La TVA a été instaurée en 1993 et évolue depuis 2004 en fonction de la réglementation communautaire en la matière. Les mécanismes de son fonctionnement sont donc proches de ceux connus en France, par exemple le principe de liquidation « reverse charge » pour les services immatériels.

En contrepartie l'imposition relativement faible des revenus, la TVA en Pologne se situe dans la

moyenne haute des pays européens avec, depuis janvier 2011, un taux de base de 23 % et deux taux plus faibles de 8 % et de 5 %. De nombreux services, notamment financiers, sont soumis à la TVA tout en étant exonérés.

La TVA doit être calculée et payée tous les mois, avant le 25 du mois suivant, les « petits » contribuables pouvant choisir une périodicité trimestrielle. En cas d'impossibilité de déduire la TVA, tout assujetti (à l'exception de ceux dont l'activité est exonérée de la TVA par exemple les banques) a le droit de demander au fisc son remboursement, et ce dans un délai maximal de 180 jours.

L'accise

L'accise – *akcyza* – frappe comme dans les autres pays membres de l'UE, les actes ayant pour objet les biens visés par la loi sur l'accise, tels que le tabac, l'alcool, l'énergie, les véhicules et les parfums, et s'applique à leur fabrication, leur commercialisation, leur introduction en dépôt sous douane et leur importation.

L'impôt au titre des actes civils, souvent sous-estimé

L'impôt au titre des actes civils *podatek – od czynnosci cywilnoprawnych/PCC* – est un droit d'enregistrement qui frappe les versements liés à la constitution des capitaux des sociétés, aux prêts et à certaines opérations de transfert des biens et des droits (par exemple, les cessions de parts et d'actions, de fonds de commerce exonérées de la TVA). Le taux de PCC varie entre 0,5 % et 2 % du prix de vente et doit être acquitté par l'acheteur. ●



Le site de la maison des Français à l'étranger, et sa rubrique fiscalité en Pologne

<http://www.mfe.org/index.php/Portails-Pays/Pologne/Fiscalite/Fiscalite-du-pays>



PAR
MONIKA NOWECKA
ASSOCIÉE, VICE-PRÉSIDENTE
DE LA GÉRANCE MAZARS
POLSKA SP. Z O.O.

L'offre du marché de l'externalisation en Pologne

L'externalisation des processus métiers gagne en popularité. Il s'agit, pour l'entreprise, d'un outil stratégique qui permet une meilleure gestion et une croissance plus rapide. Dans ce secteur, la Pologne est un leader européen et mondial.

L'outsourcing concerne principalement les fonctions qui, bien que nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, ne sont pas déterminantes pour son avantage concurrentiel. L'idée de l'outsourcing est que les entreprises externes effectuent les tâches qui leur sont confiées de manière plus efficace que si ces tâches étaient traitées en interne par la société contractante. Les domaines les plus souvent externalisés sont les suivants : la comptabilité, les ressources humaines, le maintien de la propreté et de l'ordre, la logistique, le gardiennage, l'assistance téléphonique, l'assistance technique, l'informatique.

L'EXPANSION MONDIALE DE L'OUTSOURCING

L'entreprise qui fournit des services d'externalisation est le plus souvent une entreprise indépendante ou une partie distincte de l'entreprise donneuse d'ordre. Pour cette dernière, l'un des objectifs de l'outsourcing, est la réduction de ses coûts et l'amélioration de son efficacité. En simplifiant les questions opérationnelles, il permet à l'entreprise de se concentrer sur ses problèmes stratégiques. L'une des formes particulières de l'outsourcing est l'offshoring, c'est-à-dire l'externalisation délocalisée, lorsqu'une part des activités est confiée à des prestataires implantés à l'étranger, en particulier dans les pays à bas salaires.

Face à la concurrence croissante et aux attentes accrues des associés, les entreprises ne peuvent pas se permettre de s'engager dans des activités qui les privent de leur avantage concurrentiel. Le coût du travail dans les pays où ces processus sont délocalisés est moins élevé que dans les pays où ils ont été opérés jusqu'à ce jour. Le développement des prestations d'externalisation dans le monde est fortement influencé par

l'évolution de l'infrastructure de communication, la schématisation et la digitalisation des missions. Les processus le plus souvent externalisés sont les processus de *back-office* : la comptabilité, le traitement des transactions de banque et d'assurance, ainsi que certains processus de front office tels que le service client ou les étapes initiales du processus de recrutement. Compte tenu du caractère de ces prestations, les entités qui réalisent ce type de prestations sont organisées sous forme de *Business Process Outsourcing* (BPO) ou de Centre de Services Partagés (CSP).

LA POLOGNE, LEADER DE L'EXTERNALISATION

Actuellement les leaders dans la réalisation des services BPO sont l'Inde, les Philippines et les pays d'Europe centrale et orientale. La Pologne est l'un des pays les plus populaires pour accueillir les sociétés internationales qui ouvrent leurs centres de services. En 2012, les effectifs des centres de services aux entreprises en Pologne étaient supérieurs à 100 000 personnes.

Il est prévu que le nombre de centres augmentera près de 20 fois, avec des effectifs n'atteignant pas moins de 120 000 personnes. Les statistiques, présentées dans le graphique du nombre de centres de services en Europe centrale et orientale, ne concernent que les centres de services aux entreprises créés par des investisseurs étrangers, mais il convient de souligner que ces prestations attirent de plus en plus les entreprises à capitaux polonais, quelle que soit leur taille. Pour les PME évidemment, l'offre doit être adaptée. L'organisation d'un SSC suscite un vif intérêt de la part de l'administration locale et de l'État du fait de la réduction des coûts et de l'efficacité dans la réalisation des tâches confiées. Le développement du secteur

La Pologne, un exemple de réussite économique

des années précédentes a fait que le marché polonais a été alimenté par des spécialistes hautement qualifiés, qui transposent le concept des centres de services au sein des sociétés polonaises. Comme exemple, on peut citer Polska Grupa Farmaceutyczna, dont le centre SSC est situé à Łódź ou NEUCA de Toruń.

En matière d'externalisation, la Pologne offre un certain nombre d'avantages non négligeables :

- le personnel qualifié de dix centres universitaires ;
- un coût de travail peu élevé, avec une faible fluctuation de personnel et une grande assiduité au travail de la main-d'œuvre ;
- une infrastructure de bureaux haut de gamme ;
- l'adhésion à l'Union européenne ;
- la proximité culturelle des pays européens ;
- le multilinguisme ;
- une relative stabilité politique, juridique et économique ;
- un coût compétitif de l'investissement avec une politique d'incitation aux investissements et des zones économiques spéciales.

L'avantage essentiel de la Pologne est sa situation géographique stratégique. Ce qui compte pour les investisseurs européens, ce sont des différences culturelles peu marquées, des systèmes juridiques similaires et un temps de réponse rapide dû à l'absence de décalage horaire. Les décideurs apprécient chez les Polonais leur capacité à travailler dans des situations difficiles, inhabituelles et souvent stressantes. Pour la première fois, le bagage d'expérience est devenu un avantage concurrentiel pour les salariés polonais, qui font preuve d'une créativité exceptionnelle face à des difficultés externes. Les investissements étrangers qui ont déferlé sur le marché national du travail ont donné aux Polonais de l'expérience dans l'application des normes européennes ou mondiales de travail, ce qui leur permet de s'adapter facilement à l'environnement international.

Les centres de services sont créés autour de centres universitaires situés dans les zones économiques : Varsovie, Poznań, Cracovie, Wrocław, Trójmiasto (Tricité), l'agglomération de Katowice, Łódź ou Szczecin. Les villes plus petites telles que Kielce, ont quant à elles mis en œuvre une politique d'adaptation des conditions et de l'offre à ce type de business et cherchent de plus en plus activement des investisseurs.

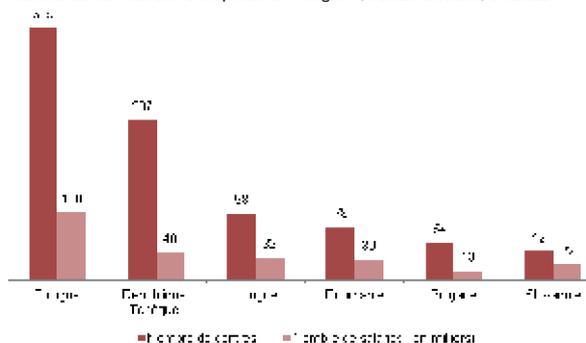
Sur la carte des centres de services, Wrocław mérite une attention particulière, car cette ville possède le plus grand nombre de centres de recherche et de développement.

DES SERVICES PLUS DIVERS ET PLUS PERFORMANTS

Le secteur des services aux entreprises en Pologne connaît une grande évolution au niveau de l'offre. Au début du développement de ce secteur, le premier critère de choix était le coût du travail peu élevé, mais à l'heure actuelle, des tâches de plus en plus complexes requérant de l'expertise sont transférées en Pologne.

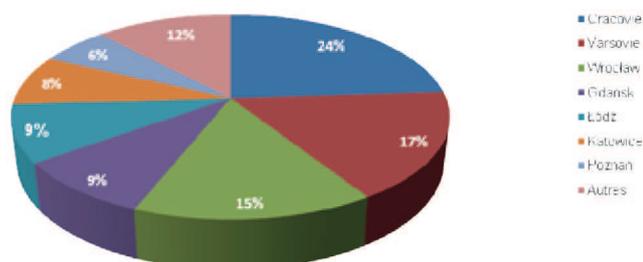
Nombre de centres de services aux entreprises et leurs effectifs dans les pays d'Europe centrale et orientale en 2012

Source : « Centres de services aux entreprises en Pologne », Sedlak & Sedlak, 04.2013



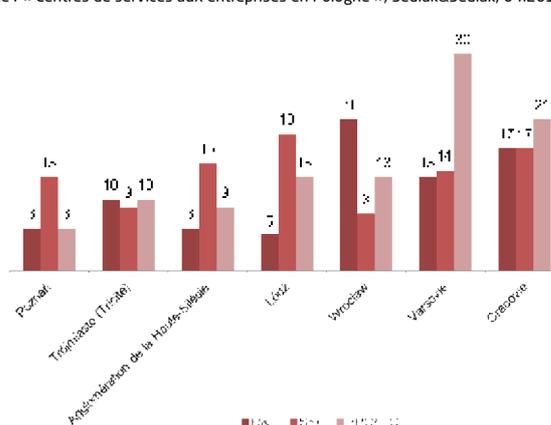
Centres de services aux entreprises en Pologne selon leur situation géographique en 2012

Source : Etude de Sedlak & Sedlak



Type et nombre d'entités dans les centres de services aux entreprises en Pologne en 2011

Source : « Centres de services aux entreprises en Pologne », Sedlak&Sedlak, 04.2013



La Pologne, un exemple de réussite économique

Le marché polonais offre désormais une grande variété de services, en donnant une large possibilité de choix aux décideurs, et le personnel qualifié constitue un avantage concurrentiel majeur.

Les compétences croissantes des Polonais contribuent à élargir le groupe cible des investisseurs potentiels. En 2013, on peut s'attendre à voir apparaître de nouveaux domaines de services en Pologne, comme les fonds d'investissement qui s'ouvrent à la collaboration avec les centres de services aux entreprises. En outre, les services fournis pour le secteur financier constituent un segment important au sein de cette branche, avec de grandes banques comme UBS, ING, BNP Paribas, HSBC, Deutsche Bank, Crédit Suisse, ou encore Santander, qui ont placé leur centres de services en Pologne. Les banques d'investissement Merrill Lynch, JP Morgan ou Morgan Stanley sont elles aussi intéressées par une installation en Pologne.

Les centres de services aux entreprises constituent un marché important de l'emploi, qui s'adresse principalement aux jeunes en début de carrière. Ces centres offrent à leurs employés un large éventail de formations pour améliorer leurs qualifications et assurer ainsi la qualité des services. L'approche au développement du personnel et son recrutement évoluent avec le développement des services fournis. Pour répondre aux besoins du marché, les universités polonaises adaptent leurs programmes d'enseignement aux profils d'emploi recherchés, à tel point que l'Université de Łódź, dans le cadre d'une formation post-diplôme, a lancé un cursus « Organisation et gestion du centre de services partagés BPO (*Business Process Outsourcing*) ».

L'un des facteurs clés de la réussite de tels projets est aussi la technologie utilisée par les centres de services aux entreprises, qui assure un délai de réalisation très court et un accès facile aux données. Par technologie, on entend ici logiciels spécialisés, OCR, etc.

La technologie moderne se développe dans des entités

commerciales plus petites, tant chez les clients que chez les fournisseurs d'externalisation. L'importance de la technologie augmente dans l'externalisation de la fonction comptable ou de la gestion de paie/RH réalisée par les structures plus petites. Ces dernières, sur le marché de l'externalisation, représentent un segment aussi fort que les centres de services aux entreprises, ces structures étant bien sûr plus dispersées. Toutefois, elles opèrent sans incitation à l'investissement ou sans le soutien apporté aux zones économiques. Elles offrent principalement leurs services aux multinationales moins importantes ou aux PME. ●

À propos de FINEXA

► **FINEXA** (Stowarzyszenie Dyrektorów Finansowych) est l'unique association nationale de directeurs financiers en Pologne. Très active dans la réglementation, la formation et l'aide à la carrière des financiers, FINEXA est basée à Varsovie, mais possède également plusieurs branches régionales. Créée à l'initiative de Nikolaus von Nathusius, l'éditeur d'un magazine destiné aux directeurs financiers, l'association a été établie par 36 membres fondateurs le 2 août 2011. Elle comprend actuellement 170 membres, un nombre qui croît régulièrement. Aujourd'hui, Pawel Domoślawski en est le *President of the Board*, Nikolaus von Nathusius le *Chair of the Supervisory Board*.

► **Chaque année**, FINEXA organise la remise d'un prix destiné aux meilleurs économistes Polonais pour leurs brillantes carrières : *Galeria Chwały Polskiej Ekonomii*.

► **FINEXA a rejoint l'IAFEI**, l'Association mondiale des instituts financiers, grâce au support d'Armand Angeli, Président EMEA de l'IAFEI. FINEXA organise le Congrès Mondial IAFEI des directeurs financiers à Varsovie, au Palais de la Culture, les 16 et 17 octobre 2013.



Les centres de services aux entreprises dans les villes polonaises

Ville	Exemples
Varsovie	Cross Jeans, Goldman Sachs, Mettler-Toledo, Redknee, JDA, Coca Cola, General Electric, Accenture, Procter & Gamble, Xerox, Pandora, Citibank
Wrocław	Becton Dickinson, BNY Mellon, Dolby, QIAGEN, Qatar Airways, E & Y, Credit Suisse, HP, IBM, Google, Nokia Siemens Networks
Cracovie	Brown Brothers Harriman, Cisco, Euroclear, Heineken, Herbalife, Capgemini, Shell, UBS, Motorola, IBM
Trójmiasto (Tricité)	Bayer, Flugger, Metsä Group, OIE Support, WNS, Lufthansa, Intel, Thomson Reuters
Łódź	Citi Service Center, Clariant, Samsung, Sii, HP, Business Support Solution (BSS), Infosys, Nordea, HP
Poznan	Carl Zeiss, Detica, DFDS, EXIDE Technologies, Rule Financial, MAN, Carlsberg, Ikea, Lorentz, Bridgestone, Tempelton, Samsung
Agglomération de Katowice	ING Services Poland, Oracle, Unilever, Webanywhere, PwC, Capgemini, Ericsson, General Motors, Rockwell Automation

LA PAROLE À...

L'externalisation vue par les membres de FINEXA



DARIUSZ TOPCZEWSKI
VICE-PRÉSIDENT DE LA GÉRANCE
JARS SP. Z O.O.

« L'article de Mme Monika Nowicka permet d'organiser nos connaissances sur l'externalisation en Pologne. Je souhaite tout de même m'opposer à la thèse avancée par la vice-présidente, disant que les services d'externalisation concernent les domaines qui ne sont pas déterminants pour l'avantage concurrentiel des entreprises. Dans le monde contemporain des affaires, fortement compétitif, chaque élément qui permet de gagner l'avantage compte. Je ne peux pas imaginer des décisions d'affaires correctes sans comptabilité efficace, ni des opérations de plusieurs entreprises sans travaux de recherche et de développement. Ce sont des éléments essentiels de la gestion de l'entreprise, qui ont une part importante dans la création de la valeur.

Un phénomène très intéressant qui apparaît en Pologne depuis plusieurs années est l'externalisation de nombreux processus qui ont auparavant été fortement ancrés dans la chaîne de valeur de base. Il s'agit, entre autres, de l'externalisation de la production, de la logistique ou du contrôle qualité. J'ai moi-même eu l'occasion d'observer les projets qui externalisaient de lignes de fabrication à part entière. Les avantages obtenus permettaient la réduction de coûts de plusieurs dizaines de pourcent, l'amélioration de la qualité des produits et l'augmentation de la flexibilité au niveau de coûts à travers « l'exportation » de coûts fixes, ce qui constitue un bénéfice supplémentaire de l'outsourcing. »



ANDRZEJ DMOCHOWSKI
DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER DE
XELLA POLSKA

« Les expériences de Xella Polska en matière d'outsourcing ne concernent que certains services, car elle fait partie d'une grande entreprise multinationale regroupant douze établissements en Pologne. Les domaines sous-traités sont donc très spécifiques : les services juridiques, l'audit fiscal, les services liés à la protection de biens et maintien de l'ordre dans les établissements de production, les services marketing. La politique de notre société est la suivante : sont confiés aux prestataires externes les services simples et récurrents ainsi que ceux qui sont effectués selon les règles précises, dans une perspective de réduction des coûts.

D'autre part, il y a intérêt à externaliser les services qui requièrent de l'expertise et du perfectionnement continu, comme l'audit fiscal, l'audit environnemental, l'inspection technique, la préparation de la conception marketing. Nous obtenons non seulement d'excellents résultats pour ces tâches confiées à l'extérieur, mais cela nous permet de réduire nos dépenses. Nous économisons notamment sur la formation continue du personnel, qui devrait le cas échéant apprendre à réaliser des tâches qui ne sont finalement que ponctuelles. »



TOMASZ CHRABALOWSKI
CONTRÔLEUR DE ARPI GROUP ET CONSEILLER
AUPRÈS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE
GRUPA 5 ARCHITEKCI

« En évaluant la rentabilité de services confiés en dehors de la structure de l'entreprise, je suis tout à fait pour l'externalisation. Si chaque entreprise doit dresser des factures et payer des impôts, toutes n'ont pas besoin d'avoir leur propre fonction comptable ou RH. A titre d'illustration, si ces activités sont externalisées, la réduction des coûts comptables peut aller jusqu'à 60 %. Cependant il faut se rappeler que toute la responsabilité de la comptabilité repose désormais sur le bureau comptable choisi. Voilà pourquoi, dans le choix de l'offre, il convient de ne pas se laisser guider uniquement par le prix mais aussi tenir compte de la bonne réputation d'un cabinet comptable. »



PAWEŁ DOMOSŁAWSKI
DIRECTEUR FINANCIER DE GEFCO POLSKA
PRÉSIDENT FINEXA

« En ma qualité de directeur financier de GEFCO Polska Sp. z o.o. je suis obligé de rechercher des solutions d'externalisation qui, premièrement, ne constituent pas d'activité principale de l'entreprise et deuxièmement, amélioreront l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise.

Il y a plusieurs années, nous nous sommes décidés à externaliser la surveillance de nos bâtiments logistiques ou le maintien de la propreté, c'est-à-dire des activités qui n'apportent pas de valeur ajoutée pour nous. En outre, une partie des services juridiques et fiscaux est confiée à des prestataires externes, ce qui permet non seulement de libérer les personnes devant initialement réaliser ces tâches au sein de notre entreprise, mais aussi d'obtenir des résultats garantis par des spécialistes hautement qualifiés, possédant une expertise que nous pouvons ne pas posséder.

À la fin de l'année 2012, nous avons également mis en place le système de flux de données électronique grâce auquel une grande partie des factures reçues fait l'objet de dématérialisation (extraction, archivage et traitement de données).

Nous envoyons aussi un plus grand nombre de factures à nos clients sous forme électronique.

Dans quelques années nous prévoyons le passage total à l'échange électronique de documents. Malheureusement, c'est un processus qui prend du temps car il nécessite beaucoup de consultations et de détermination de notre part et de celle de nos clients et fournisseurs. »



PAR
**ROBERT
CIURASZKIEWICZ**
CFO TELEPERFORMANCE
POLSKA



PAR
CÉCILE FALCHIER
CHIEF FINANCIAL
OFFICER EMEA REGION,
TELEPERFORMANCE

Pourquoi Teleperformance veut faire de la Pologne un hub multilingue

La Pologne attire de plus en plus d'investisseurs du secteur des services. Le groupe Teleperformance a été parmi les premiers à s'y installer, il y a une dizaine d'années.

Pays prometteur et en fort développement, la Pologne se situe au cœur de l'Europe centrale et orientale, une région qui attire de plus en plus d'investisseurs dans le domaine des services. Le climat favorable du secteur des centres de gestion de la relation client en Pologne, ainsi que les bons résultats obtenus jusqu'à ce jour, incitent la société, qui dessert aujourd'hui 11 pays, à développer son offre de services, notamment vers une offre multilingue.

La Pologne, leader dans la région

Selon les estimations de l'Association des Leaders du Secteur des Services aux Entreprises (ABSL), environ 1 000 centres de services (BPO, ITO, SSC, R & D) à participation étrangère sont implantés en Europe centrale et orientale, dont plus de 400 en Pologne : centres de services partagés (SSC), d'externalisation des processus métier (BPO), d'externalisation IT ainsi que des centres de recherche et de développement (R & D). Selon le rapport d'ABSL¹ de juin 2012, la Pologne se place au premier rang dans cette région pour le nombre d'emplois dans le secteur : entre 2010 et 2013, le nombre de personnes employées dans les centres de services à participation étrangère en Pologne est passé de 38 000 à 110 000 et pourrait atteindre 125 000 en 2014. Les salariés dans les centres de services clients en Pologne sont à 90 % diplômés de l'enseignement supérieur ou en cours d'études².

La capacité à fournir un service dans différentes langues (essentiellement l'anglais, l'allemand et le polonais mais le français, l'espagnol, l'italien et le russe sont également souvent utilisés) séduit de plus en plus les investisseurs.

Une position stable sur un marché dynamique

Teleperformance Polska, filiale du leader mondial de la gestion multicanal de l'expérience client, est

présente sur le marché polonais depuis 1997. C'est l'un des premiers centres d'appel créés en Pologne. Pionnier, Teleperformance Polska offre des services d'assistance technique et de service client et de vente en polonais ou dans d'autres langues. Progressivement, une offre de services de *back-office* s'est également développée. Ses clients, essentiellement des multinationales, opèrent notamment dans le secteur de la finance et de l'énergie.

Forte de son expérience, la filiale polonaise de Teleperformance ambitionne de devenir leader dans le secteur des solutions BPO en Europe centrale et orientale. Aujourd'hui, elle emploie plus de 350 personnes dans deux sites, à Varsovie et à Siedlce. Teleperformance Polska possède de nombreuses années d'expérience du marché local, s'appuyant sur les processus et le savoir-faire du Groupe Teleperformance, les solutions haut de gamme de Contact Center Solutions ainsi que la garantie de la qualité des services. Des contrats de longue durée ont ainsi été conclus avec des entreprises du secteur technologique, des biens de grande consommation et de l'énergie. Teleperformance Polska est également la seule entreprise de centre d'appels en Pologne dont les processus opérationnels sont normalisés.

La mise en œuvre des processus globaux de management tels que TOPS (*Teleperformance Operational Processes & Standards*) et BEST (*Baseline Enterprise Standards for Teleperformance*) permet non seulement de fournir des services de haute qualité aux clients mais constitue également une garantie pour les collaborateurs. En effet, Teleperformance accorde une attention particulière au développement des compétences des managers et à l'évaluation régulière des actions au sein de l'équipe. L'essentiel est de faire en sorte que tous les superviseurs allouent 80 % de leur temps de travail au suivi des équipes et au *coaching*. Cela se traduit par l'implication et la loyauté des équipes, ce qui

La Pologne, un exemple de réussite économique

entraîne un taux de rotation du personnel extrêmement bas compte tenu du secteur d'activité.

La démarche: vers un hub multilingue

De nombreux contrats de Teleperformance Polska sont multilingues. En témoigne la coopération récente avec une société de biens de grande consommation pour laquelle des boutiques en ligne sont gérées en polonais, tchèque et slovaque. Ou bien un contrat de support technique et de service client avec un fabricant d'équipement électronique en polonais, tchèque, slovaque, hongrois, lituanien et ukrainien. « Les conditions favorables au développement du secteur des services aux entreprises en Pologne et les possibilités d'engager, dans la région de Varsovie, des collaborateurs parlant des langues même très rares nous permettent de transformer la filiale en hub multilingue » précise Mariusz Odkala, Président de Teleperformance Polska. « En fonction du projet et des besoins du client, nous sommes capables, en trois mois, d'engager des personnes parlant l'une des 28 langues, notamment des langues peu répandues telles que le norvégien, l'hébreu ou le slovène. À ce jour, de plus en plus de contrats de Teleperformance Polska sont des contrats de service multilingue. C'est la direction à suivre pour le développement de l'entreprise » ajoute Mariusz Odkala.

Au moment où les sociétés envisagent de délocaliser leurs processus à l'étranger, la Pologne est citée parmi les meilleures zones d'implantation pour investir dans les centres de services. Dans un classement de la société de conseil Hacket Group, la Pologne se place au troisième rang mondial, juste après l'Inde et la Chine³. Les perspectives de développement du marché du service multilingue en Pologne sont donc prometteuses, l'augmentation du nombre d'étudiants parlant de plus en plus couramment plusieurs langues étant notable. Le flux d'étudiants venant des universités étrangères dans le cadre des échanges et la vague des travailleurs immigrés sont également favorables à ce développement. Actuellement, les services dans les centres de services externalisés polonais sont prestés au total dans 34 langues! ●

1. D'après « Secteur de nouveaux services aux entreprises en Pologne 2013 », élaboré par l'Association des Leaders du Secteur des Services aux Entreprises (ABSL), juin 2013.

2. D'après « Secteur de nouveaux services aux entreprises en Pologne 2013 » élaboré par l'Association des Leaders du Secteur des Services aux Entreprises (ABSL), partenaire du rapport: l'Agence Polonaise d'Information et d'Investissements Étrangers (PAIIZ), Varsovie 2012

3. D'après « Secteur de nouveaux services aux entreprises en Pologne 2013 » élaboré par l'ABSL, partenaire du rapport Varsovie 2012.

Les formations intra

by DFCCG

- Une formation adaptée à vos besoins
- Des exercices et cas pratiques adaptés à votre environnement
- L'acquisition de pratiques et d'un langage commun pour une meilleure cohésion de vos équipes
- Une optimisation de votre budget formation

Pour toute demande, contactez Stéphanie Poindrelle au 01 40 20 96 04
ou par mail : stephaniepoindrelle@dfcg.asso.fr

DFCCG
FORMATION



PAR
OLIVIER DE LA PONTAIS
DÉPARTEMENT GRANDS COMPTES
A.U. GROUP



PAR
TOMASZ DROBOT
PDG RISKMAN PARTENAIRE A.U. GROUP

Financement et assurance- crédit en Pologne Regards croisés

S'installer en Pologne comporte bien des avantages... mais aussi quelques risques! Olivier de la Pontais et Tomasz Drobot partagent leurs expertises en termes de financement et d'assurance-crédit.



LIVIER DE LA PONTAIS: M. Drobot, pouvez-vous nous donner une vision de la situation économique en Pologne?

TOMASZ DROBOT: La Pologne est l'un des rares pays de l'Union européenne à avoir surmonté la crise économique de 2009 et 2010. Sa situation macro-économique est non seulement l'une des meilleures en Europe Centrale et en Europe de l'Est mais également l'une des plus saines parmi les membres de l'UE. Au quatrième trimestre 2012, la Pologne était le seul pays de la région avec un PIB largement supérieur à celui du début de la crise, au quatrième trimestre 2008 (+12,5 %). En 2012, l'économie polonaise a ainsi affiché une croissance de 1,9 % alors que la plupart des pays de l'Union européenne étaient en récession. Les exportations ont augmenté de 2,8 %, la consommation intérieure de 0,8 % et le salaire moyen de 3,7 % (cette dernière hausse a toutefois été absorbée par une inflation à 3,7 %). Malgré ce bilan positif, la Pologne est confrontée à de nombreux risques macro et micro-économiques: un taux de chômage élevé de 12,9 % (en 2012) et en lente augmentation (0,9 % prévu pour 2013), un taux d'investissement qui chute, en liaison avec les mesures de réduction des coûts dans le secteur public et privé et, enfin, un risque d'insolvabilité accru pour les entreprises.

O.P.: En quoi la Pologne se distingue-t-elle du reste de l'Europe en termes de risques?

T.D.: La Pologne a globalement été moins touchée par la crise de 2009 et 2010 car les banques polonaises n'étaient pas impliquées à grande échelle dans des programmes risqués d'obligations et de produits financiers dérivés. En outre, le zloty polonais s'est

largement déprécié en 2008 et 2009. Enfin, la part de l'investissement public dans le PIB de la Pologne était, en 2011, l'un des plus élevés de l'Union européenne des 27. Toutefois, ces différents leviers économiques internes (la dépréciation du zloty, les politiques fiscales et les investissements publics) sont actuellement au ralenti et la situation économique extérieure s'est largement dégradée. La majorité des exportations polonaises se font vers l'Union européenne (en particulier l'Allemagne et la France). Par conséquent, les sociétés exportatrices dépendent largement de la situation économique de l'UE pour la bonne santé de leurs activités. Il faut noter, par ailleurs, que la Pologne n'est pas dépendante d'un secteur économique particulier (comme l'Europe du Sud avec la construction) et qu'aucune banque polonaise n'a demandé une aide de l'État.

O.P.: La situation que vous évoquez n'a-t-elle pas des conséquences sur le risque de crédit client?

T.D.: Le fait est que le risque d'insolvabilité s'est accru. Le nombre de demandes de recouvrement et le nombre de contentieux ont augmenté depuis mi-2012. Tout comme le nombre de défaillances, qui a augmenté de 22 % en avril 2013 par rapport à l'année précédente. Rien que pour le mois d'Avril 2013, les tribunaux de commerce ont approuvé 88 défaillances, soit 328 défaillances depuis le début de l'année 2013, ce qui représente 9 % de plus que la même période l'année passée (300 défaillances). Le nombre de défaillances en 2013 a rapidement augmenté dans l'industrie lourde (+34 %), la distribution (+32 %) et les services (+22 %). En parallèle, les délais de paiement ont augmenté dans la plupart des secteurs. En termes d'assurance-crédit et d'affacturage, les besoins prioritaires

sont liés aux limites de crédit ! En effet, tous les assureurs-crédit et les entreprises d'affacturage sont de plus en plus conservateurs en termes de risques.

OP. : Nous avons nous aussi observé cette détérioration de la solvabilité dans le portefeuille des clients d'A.U. Group.

T.D. : Pouvez-vous nous en dire plus sur la situation de vos clients implantés en Pologne ? Quels sont les risques majeurs identifiés sur ce marché et les principaux besoins en assurance-crédit ?

O.P. : Aujourd'hui, le risque majeur sur le marché polonais est clairement lié à la crise. Même si nos clients ont une connaissance approfondie de leurs partenaires commerciaux, ils sont de moins en moins à l'abri de problèmes de non-paiement. En effet, nombre d'entreprises locales rencontrent de plus en plus de problèmes de liquidité financière qui peuvent être source de retards de paiement. Par ailleurs, les groupes industriels – et en particulier les équipementiers – sont confrontés à une concurrence accrue qui pousse leurs compétiteurs à s'engager sur des commandes sans toujours mesurer les risques, simplement pour gagner un nouveau client. Ce qui conduit certains à proposer, au-delà de conditions de paiement très favorables, le versement d'une prime pour conquérir de nouvelles parts de marché ! Les risques majeurs sur le marché polonais sont donc autant liés au rétrécissement du marché et à la perte de contrats qu'à une augmentation des impayés.

T.D. : Dans cette logique, le recours à l'assurance-crédit est de plus en plus associé aux meilleures pratiques de gestion des risques et du poste clients.

O.P. : Justement, quelles sont les différentes options et solutions possibles en Pologne en matière d'assurance-crédit et de financement comparé au reste de l'Europe ?

T.D. : Le marché polonais de l'assurance-crédit est en majorité détenu par Euler Hermes (60 % des parts de marché) avec ses polices standardisées et dédiées aux PME. Beaucoup de PME souscrivent des polices d'assurance-crédit avec la Coface et Euler Hermes avec des primes annuelles d'une valeur inférieure à 2 500 euros, ce qui est rare dans le reste de l'Europe. Prenant en compte ces risques de défaillances, la plupart des entreprises françaises du CAC 40 présentes en Pologne sont couvertes par une police d'assurance-crédit ou pensent sérieusement à en souscrire une rapidement. Le marché de l'affacturage est très concurrentiel avec plus de 50 factors différents. Ce qui caractérise le marché polonais par rapport au reste de l'Europe, c'est la possibilité de choisir un financement pour une petite partie de votre portefeuille ou même pour un acheteur unique/un risque acheteur unique. Là où, dans le reste de l'Europe, vous devez habituellement envisager un programme global d'affacturage. Le *reverse factoring* se développe également depuis quelques années et suscite de plus en plus d'intérêt.

T.D. : Quelles solutions mettez-vous en place pour répondre aux besoins de vos clients implantés en Pologne ?

O.P. : Nos clients en Pologne sont souvent des filiales de grands groupes internationaux. La pression commerciale peut les pousser à accorder des délais de paiement à leurs clients réguliers mais également, sur des nouveaux marchés, à des clients qu'ils ne connaissent pas. Pour cela, ils ont besoin d'outils de prévention, de recouvrement mais aussi de garanties. Notre rôle est donc de les conseiller dans leur mise en place, en toute indépendance. Notre expérience acquise à travers un portefeuille de clients présents dans différents secteurs d'activités répartis sur toute l'Europe, est véritablement ce que recherchent les entreprises. Nous faisons gagner du temps à nos clients dans l'évaluation de leurs besoins, la recherche et la mise en œuvre de solutions sur mesure si nécessaire. Si le marché de l'assurance-crédit a atteint en Europe de l'Ouest une certaine maturité, il existe en revanche en Pologne une marge de progression liée à une conjoncture plus porteuse. Les échanges commerciaux s'en trouvent multipliés. Nous accompagnons le développement du chiffre d'affaires de nos clients en protégeant leurs transactions sur le marché domestique et à l'export.

T.D. : Le marché polonais constitue une réelle opportunité de croissance pour les entreprises françaises qui souhaitent se développer en Europe.

O.P. : Et que recommandez-vous à une entreprise qui souhaite s'implanter en Pologne ?

T.D. : Je pense qu'une des premières étapes est de penser sérieusement à souscrire une assurance-crédit. J'ai vu beaucoup d'entreprises allemandes, françaises et anglaises avoir cette démarche d'assurance-crédit lors de leur entrée sur le marché polonais. Vous ne connaissez pas les acheteurs et leur « intégrité » en termes de paiement. Vous ne maîtrisez pas non plus les comportements de paiement et les tendances du marché. Les assureurs-crédit et les courtiers ont les informations pertinentes, maîtrisent ces points-clés et peuvent vous accompagner dans la sélection de vos partenaires commerciaux. Il n'y a aucun problème pour une start-up qui souhaite souscrire une assurance-crédit alors que ce n'est pas forcément aussi simple de travailler avec un factor ! ●



La Pologne est l'un des rares pays de l'Union européenne à avoir surmonté la crise économique de 2009 et 2010



PAR
JADWIGA NADUK
HEAD OF MARKET RESEARCH &
CONSULTANCY
HAYS POLAND SP. Z O.O

Finance Directors In Poland Fighting for survival in tough markets

With economic conditions continuing to challenge corporations across the world, never have financial skills been more valued. We analyse the role of the FD in Poland, the attributes needed to succeed, the sector experience required plus the all-important motivational stimuli that these individuals are looking for from their organisations.

FINANCE & GESTION OCTOBRE 2013

58

W

e surveyed 200 Finance Directors, asking them about their qualifications, experience and their opinions. A detailed presentation of the information we have gathered can be found below.

GENDER

Perhaps unsurprisingly, the upper echelons of the financial world are male dominated. However, there are more opportunities opening up for women - according to current statistics, the percentage of women FDs stands at 31%, which is still above the EU average (which is 29% for senior executives and managers; source: Mercer's survey 2012).

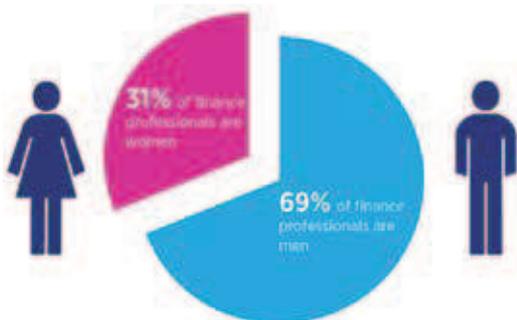
AGE

It should come as no surprise that almost two thirds of the finance directors surveyed are between the age of 36 and 55. The number above 65 makes up only 1% of the whole group, which might indicate that the younger generation is taking over the important positions. Another indication to support this claim would be the fact that over 18% of all respondents are below the age of 35.

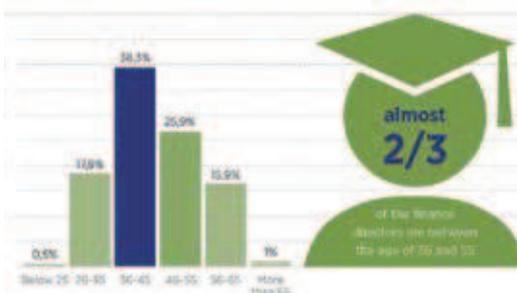
YEARS OF EXPERIENCE

Finance directors have on average around 20 years of professional experience, with the median being 16. As for the amount of time spent in their current position, this is on average 10 years whereas the median is 8. Another important point to make is that over 20% of the respondents are also serving board members.

Gender



Age



WHAT QUALIFICATIONS DO YOU HOLD?

It's interesting to note that almost one fifth of the respondents have finished their postgraduate studies. Another 4% have graduated from MBA courses while 2% hold a PhD. A significant number (7%) of respondents have obtained internationally recognised qualifications, such as CIMA, ACCA, CFA or CMI.

EDUCATION ABROAD

Almost one in 10 of the respondents have studied abroad with a third heading for the UK, followed by

other popular destinations such as Italy, France, Switzerland and Bulgaria.

HAVE YOU EVER WORKED ABROAD?

What our research also revealed is that a greater number of finance directors have actually worked abroad compared to those who have studied overseas. The study shows that almost 13% of them have gained professional experience outside of Poland – the most popular country is Germany followed by Russia and Italy.

The point of view of...



MONIKA ZIELINSKA-MYSIOR
MYSIOR, MANAGING DIRECTOR, GRAVET CONSULTING SP 20.0

Candidates for financial positions in Poland as seen by EU CFOs

The general impression of EU CFOs working in Poland concerning Polish candidates for posts in financial departments is very positive.

The candidates are usually well educated, have good level of knowledge in the area of finances, fluently speak foreign languages, English in particular (other popular foreign languages are: German, Russian, French, Spanish and Italian). Those willing to work in an international environment focus on getting experience in International Accounting Standards or US GAAP. They are ready to work from Poland and travel frequently to some subsidiary.

Yet, they are relatively not expensive. In 2012, the average annual salary in Poland of the Accountant was EUR 12 900, Chief Accountant EUR 34 300; Risk Managing Specialist EUR 25 800, Finance Controller EUR 25 800, Financial Analyst EUR 17 200 (1 EUR = 4,2 PLN).

This may vary, of course, depending on: the length of professional experience, company size, origin of capital (companies with the foreign capital usually pay more), perks and benefits system (car, healthcare system, courses and postgraduate studies, etc.) and the region of employment. The highest remunerations are in Warsaw (Masovian district), while in the Eastern Regions of Poland they can be even 30 % lower.

Some CFOs point out that the weaker point of Polish candidates applying for posts in financial departments, especially fresh graduates, are soft skills, such as: proactive approach, problem solving, time management, ability to set goals and execute them, efficient communication, team co-operation, knowledge sharing.

The change in this area would require the change in the entire educational system in Poland, from teaching knowledge to acquiring skills, from teacher-centered to student-centered

learning. This of course must take time, so the solution most CFOs choose today is providing their employees with soft skills trainings. Their abundance in Poland may fulfill all needs and expectations.

High level of hard skills and salary level factors contribute to very dynamic development of business services sector in Poland. Within the last 6 years almost 400 service centers were located here, employing 110 000 people. Among them: Dalkia Services, Saint Gobain, Steria, Capgemini, Schneider Electric. Almost 60% of centers provide services in the area of finance and accounting.

While organizations operating in the service, retail, and property sectors reported the greatest demand for finance specialists in 2012, recruitment in 2013 looks to be less optimistic due the economic slowdown, which mostly effected the construction industry.

An increase in accountancy and tax positions has been noticed, so a greater demand for professionals, especially those with knowledge of taxation law is expected. The role of the Finance Business Partner is also supposed to grow as finance departments need people who can not only analyze problems, minimize risks and optimize costs, but have a general understanding of a wider business context (law, economy, organisation functioning). It is expected that in 2013 pharmaceutical, FMCG and Manufacturing sectors will create most jobs (source: Hays Salary Guide 2013).

Today, the main reasons considered by Polish candidates to financial departments while choosing the potential employer are: stability of employment (type of job contract: for limited/unlimited period of time; financial stability of the company), salary and benefits, perspectives for career development within organisation including professional trainings.

Orange Polska Accounting Shared Services Centre in Lublin, Poland, recognized as the best in Europe

Orange Polska Accounting Shared Services Centre (ASSC) in Lublin, Poland, was awarded a prestigious prize at the 2013 Excellence Awards held at Shared Services and Outsourcing Week in Prague, Czech Republic, in May. The judges from Shared Services & Outsourcing Network (SSON) selected the Orange Polska Centre as the best in EMEA region in the category of "Excellence in Culture Creation".

Orange Polska is Poland's leading telecommunication provider with more than 20 million customers. The Orange Polska Accounting SSC has operated in the City of Lublin since 2006. This Center was singled out by SSON in 2013 for a corporate culture that streamlines processes and enables implementation of new solutions. The results are better communication, better development of services, and improved work standards. The corporate culture model created by Orange Polska Accounting SSC is based on leveraging the experience and expertise of its employees, building a deep understanding of the nature of the company's business, and combining it with a sense of passion and engagement in complementary activi-

ties supporting the local community. This advantageous culture is also a reflection of the community in which the centre is based. According to Lublin Mayor Krzysztof Zuk, the SSON award is "...

proof that the location of the company in Lublin was a good choice. In the Lublin Development Strategy we emphasize the importance of BPO and SSC centres for the growth of the city economy and Orange Polska ASSC was one of the first players in this sector in Lublin". The main goal for Orange Polska in establishing the SSC in Lublin in 2006 was to deliver high quality financial and accounting services for the companies within the Orange Polska Group. This it was quickly achieved. In 2009 SSON already recognized the Orange Polska ASSC naming

it "Best Shared Services Centre Younger than 3 Years". As one of the largest networks of shared services and outsourcing practitioners, SSON connects more than 65,000 members across 95 countries and organizes 25+ professional events around the world each year, including specialty events for CFO's and Finance Directors.



.tv

L'espace vidéo de la DFCG

DFCG

Découvrez toute l'actualité
de l'association
EN IMAGES

sur www.dfcg.tv

Pour plus d'informations
Mathieu Marcinkiewicz
Tél : 01 42 27 94 57

mathieumarcinkiewicz@dfcg.asso.fr

INTERVIEWS - REPORTAGES - EVENEMENTS - NEWS

La Pologne, un exemple de réussite économique

WHAT SECTORS HAVE YOU WORKED IN?

Our financial leaders in Poland have typically worked across a number of industries during their careers. Two thirds have gained experience in two sectors with over one in five declaring that they had worked in three sectors. Only two respondents have stayed in one industry for the entirety of their working lives. As for particular industries, almost half of the finance directors have worked in manufacturing, 42% in retail and wholesale trade and 29.5% in the construction sector.

EXPERIENCE IN OTHER ORGANISATIONAL FUNCTIONS

Over a quarter of our FDs/CFOs have performed different roles throughout their careers. Over 20% used to work as HR Directors/Managers with a slightly smaller number responsible for R&D. Around 17% were formerly Operations Directors. This would seem to indicate a changing role for the FD from purely finance into being multi-disciplined, which is good news for any accountants coming into the profession from other areas.

CURRENT COMPANY - FACTS AND FIGURES

Almost three in four finance directors work for Polish companies and almost one fifth are employed by foreign enterprises. Fewer than 5% work for companies with a state shareholding.

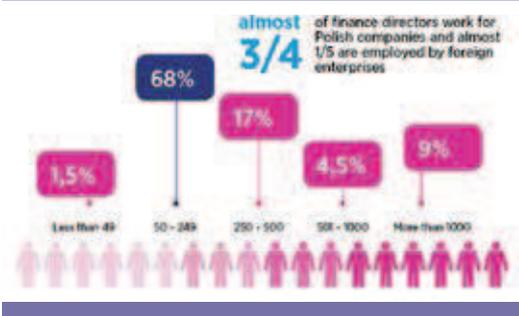
The vast majority of respondents work for enterprises that employ between 50 and 249 people. It is important to note that only three respondents work for small companies.

The majority of finance directors are employed by companies with an annual turnover greater than Zł 1000m with almost half working for companies with more than Zł 100m.

As for industry sector, over 20% of the respondents work in manufacturing, followed by retail and wholesale (16.5%) and construction (14%). It is important to note that the finance and insurance sector came fourth, which accounted for 11.5% of finance directors.

EMPLOYERS OF CHOICE

We also asked the respondents what they expect from the top employer. Over 62% of respondents valued professional development as the most important benefit, followed by competitive remuneration (59%) and a financially secure company (56%) in third. More than half of the directors also listed company's market position and just less than that – trust for the company. ●

Employment**Company Turnover****Employment of choice**