

LE GRAND DOSSIER

# Pologne, le temps du renouveau !

Les opportunités d'emploi et d'affaires sont nombreuses en Pologne et la France est au deuxième rang des investisseurs étrangers. Enquête au cœur des entreprises et témoignages de Français qui vivent dans le pays pour comprendre les raisons d'un tel engouement.



# Découvrez notre large choix de produits français à prix E.Leclerc

Fromages, Vins,  
Charcuterie, Poisson,  
Epicerie fine...



[www.eleclerc.pl](http://www.eleclerc.pl)

**E.Leclerc**  **HYPERMARKET**  
**URSYNÓW**

ul. Ciszewskiego 15  Stokłosy 22 389-86-00



[www.kencenter.pl](http://www.kencenter.pl)

## REPORTAGE

# Bienvenue au pays du plein-emploi

Cap à l'Est ! Alors que la croissance montre des signes d'essoufflement en Europe de l'Ouest, la Pologne ne connaît pas la crise ! Avec une croissance soutenue depuis son entrée dans l'Union européenne il y a quinze ans, un dynamisme record et un chômage inexistant dans les grandes villes, le pays a de quoi séduire les Français en quête de mobilité internationale.

Pour prendre le pouls de Varsovie, il suffit de se rendre le samedi matin sur les bords réaménagés de la Vistule, le fleuve qui traverse la ville. Sous un soleil printanier, on y croiera joggeurs, cyclistes ou promeneurs à chiens. D'autres se prélassent sur les chaises longues installées en terrasse de cafés branchés servant de généreux brunchs. Varsovie est une ville à la page et une capitale à taille humaine. Malgré ses deux millions d'habitants et sa grande superficie, il règne ici une atmosphère détendue et on s'y déplace de jour comme de nuit en toute sécurité. Les transports en commun, en particulier les tramways, irriguent la moindre rue

**AVEC UN CHÔMAGE RÉSIDUEL DE 3,5% ET UNE ÉCONOMIE AU BEAU FIXE DEPUIS QUINZE ANS, LA POLOGNE VIT SES TRENTE GLORIEUSES.**

et la circulation est fluide sur les boulevards XXL. Autre avantage : le coût de la vie est faible. On mange au restaurant pour moins de dix euros ! Varsovie est aussi une ville verte. Si les barres d'immeubles sautent d'abord aux yeux, la ville regorge également d'espaces verts, pour certains des lieux chargés d'une histoire tourmentée. La Pologne vit ses Trente Glorieuses. Avec un chômage résiduel (3,5%), une économie au beau fixe depuis quinze ans (la crise de 2008 est presque passée inaperçue ici), et une hausse moyenne des salaires de 7% chaque année, l'ancien satellite de Moscou marche sur l'eau.



▲ Varsovie.



▲ Varsovie, Palais de la culture et de la science.



▲ Varsovie, Plac Zamkowy.

### Des soutiens européens importants

Le pays a adhéré à l'Union européenne le 1<sup>er</sup> mai 2004. Cette adhésion lui a permis de bénéficier de très nombreuses subventions au point de devenir le pays le mieux doté en fonds européens pour la période 2014-2020. De son côté, le gouvernement a choisi de soutenir la consommation en attribuant aux foyers les plus pauvres une allocation de 115 euros dès le premier enfant. Avec un salaire minimum de 502 euros, un revenu moyen dans le secteur privé de 954 euros et un pouvoir d'achat par habitant de 6399 euros, le pays a de quoi attirer les chefs d'entreprises étrangers.

Mais attention aux impairs, prévient l'auteure Miroslava Hristova : « *Chez vous, en Europe de l'Est...* » est une phrase maladroite lorsque l'on s'adresse à un interlocuteur polonais ! « *Cela rappelle l'appartenance historique du pays à l'ancien bloc de l'Est. Or, c'est de l'Europe occidentale que le pays souhaite se rapprocher aujourd'hui, et les habitants ne veulent généralement plus être assimilés à ce passé.* » Car la jeunesse est passée ici et, en un éclair, du communisme pur et dur à l'économie libérale. « *Cette génération a connu l'époque soviétique et a pris de plein fouet l'ouverture de marché* », témoigne Édouard Chassaing, architecte d'intérieur à Varsovie.

### Des circuits de décision plus courts

Résultat : bien formés, les jeunes Polonais lorgnent désormais de plus en plus vers l'Allemagne ou l'Angleterre.

#### LA POLOGNE SOUS TOUTES SES FACETTES

Vous voulez en savoir plus sur la géographie

du pays, les lieux incontournables à visiter au sein de ses seize *voïvodies* (divisions administratives, équivalent des Régions en France), découvrir les principales villes du pays en détail, obtenir des renseignements sur les transports, la santé, les Polonais célèbres, et même l'histoire de la création de l'hymne national ? Le site de l'Office national polonais de tourisme est une parfaite entrée en matière pour le visiteur. *D. B.*

• Pour en savoir plus : [www.pologne.travel/fr](http://www.pologne.travel/fr)  
Contact : Office national polonais de tourisme, 10, rue Saint-Augustin. 75002 Paris



### UN MARIAGE COMMERCIAL QUI DURE

Après l'Allemagne et avant les États-Unis, la France est le deuxième investisseur étranger en Pologne. Plus de 1 300 sociétés tricolores y sont enregistrées, la plupart depuis la vague de privatisations des années 90. Autant dire que les échanges ne datent pas d'hier !

La valeur cumulée des investissements français en Pologne avoisine les 18 milliards d'euros. Les sociétés à capitaux français ont créé plus de 250 000 emplois dans le pays. « Depuis le début des années 90, la France est l'un des investisseurs étrangers les plus importants en Pologne, détaille Monika Constant, directrice générale de la CCI France Pologne. Les sociétés françaises sont présentes dans presque tous les secteurs de l'économie : de l'industrie jusqu'au commerce et aux services. » Le commerce (notamment le marché des pièces détachées) se taille la part du lion avec 31% du PIB devant l'industrie manufacturière à 29%. Suivent classiquement l'énergie, la construction, l'immobilier, la finance et l'assurance et l'hébergement et la restauration. En 2017, la Pologne a de nouveau enregistré un excédent de son commerce extérieur de 15,1 milliards de zlotys (3,5 milliards d'euros). Par rapport à 2016, les exportations ont augmenté de 10,6% et les importations de 7,9%. Le scénario devrait être semblable cette année. La France exporte en Pologne essentiellement des voitures, des produits chimiques et cosmétiques, ainsi que des machines pour l'industrie et l'agriculture. « De plus en plus souvent, les sociétés françaises veulent travailler directement avec le client final, principalement dans le secteur industriel », explique Lilla Bacha, responsable de l'appui aux entreprises à la Chambre de commerce et d'industrie France-Pologne (CCIFP). Des conditions attractives supplémentaires (notamment des exemptions d'impôt) incitent les investisseurs français à créer des sociétés ou des coentreprises dans l'une des quatorze zones franches créées dans le pays.



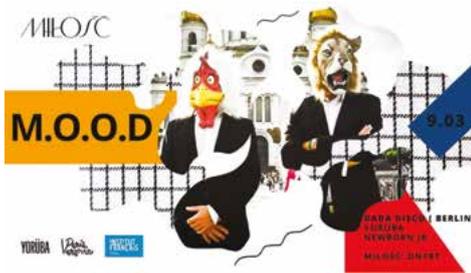
▲ Cracovie.



▲ Poznan.



▲ Gdansk.



Photos © DR / Institut Français Pologne

## L'INSTITUT FRANÇAIS DE POLOGNE, UNE PASSERELLE ENTRE DEUX CULTURES

Les Instituts français sont au nombre de 98 aux quatre coins du monde. Leur vocation est de promouvoir la culture française en cultivant des liens avec les cultures étrangères. Leurs domaines d'action concernent aussi bien les activités artistiques que les échanges intellectuels et culturels, ainsi que différentes formes de coopération linguistique. Zoom sur l'Institut français de Pologne, animé par une équipe de professionnels polonais et français dans la capitale, Varsovie, et à Cracovie, au sud du pays. L'Institut français de Pologne, établissement français de coopération et d'action culturelle relève de l'autorité de l'ambassadeur de France en Pologne. Il bénéficie de dotations du ministère français des Affaires étrangères et du soutien de son opérateur pour l'action culturelle extérieure. Ses activités recouvrent de nombreux domaines. Il dispense des cours de langue française, à Varsovie comme à Cracovie. Il est d'ailleurs le premier centre d'enseignement du français en Pologne avec une équipe de trente enseignants qualifiés. Il organise également des formations d'enseignants, soutient le développement de projets péri-scolaires (concours et festivals, rencontres entre élèves et artistes francophones). Sa médiathèque, présente également dans les deux villes, est un important centre de ressources et de documentation multimédia, avec un fonds documentaire de 20 000 livres (17 300 à Cracovie), CD, DVD et titres de presse. On peut citer également l'organisation de nombreux événements chaque année au titre de la coopération culturelle entre les deux pays, un soutien aux professionnels du livre polonais désireux de s'investir dans le domaine du livre français en langue originale ou en traduction polonaise, l'organisation de débats dans le domaine des sciences sociales et humaines, ou encore des actions de coopération universitaire et scientifique. D. B.

- Pour en savoir plus : [www.institutfrancais.pl/fr](http://www.institutfrancais.pl/fr)
- Contact Varsovie : ul. Widok 12 - 00-023 Warszawa. Tél. : 22.505.98.18/28.
- Contact Cracovie : ul. Stolarska 15 - 31-043 Kraków. Tél. : 12.424.53.50.

## LES SOCIÉTÉS À CAPITAUX FRANÇAIS ONT CRÉÉ PLUS DE 250 000 EMPLOIS DANS LE PAYS.

Le pays manque de bras mais le gouvernement nationaliste et conservateur ne laisse pas entrer qui veut. Pour l'instant, un million d'Ukrainiens (sur 38 millions d'habitants en Pologne) ont été accueillis ainsi que, plus exotique, des... Tibétains et des Bangladais, notamment comme chauffeurs de VTC pour Uber. Car tous les grands groupes internationaux sont présents ici, à commencer par ceux du CAC 40 français dans les secteurs de l'énergie (Veolia, Total...), du transport, de l'hôtellerie (Accor) ou de la distribution (Auchan, Carrefour).

Dans les télécoms, Orange Pologne investit dans la fibre optique et l'Internet haut débit. D'ici l'an prochain, près de cinq millions de foyers, soit 40% du pays, seront raccordés. Côté ambiance de travail, « on ressent beaucoup moins la pression de la hiérarchie qu'en France, insiste Omar Adnani, expatrié sur le chantier naval de Gdansk depuis 2015. Le circuit de décision est plus court et plus rapide que dans un service d'une entreprise française où l'inertie est plus grande. Il en résulte une grande autonomie et les contours de la fonction sont plus évolutifs au quotidien. » À un peu plus de deux heures d'avion de Paris, la Pologne est en tout cas le parfait compromis entre un nouveau cadre dépaysant sans être trop loin de chez soi, avec la possibilité de faire l'aller-retour en France pendant le week-end pour voir sa famille et ses amis ! ♦

**LeKiosk**

## Le journal DES FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

**QUEL QUE SOIT VOTRE LIEU DE RÉSIDENCE DANS LE MONDE, VOUS POUVEZ TÉLÉCHARGER NOS MAGAZINES EN VERSION NUMÉRIQUE SUR LE SITE**

**WWW.LEKIOSK.COM**

## ASSOCIATIONS

# Les Français de Pologne entre de bonnes mains

À l'instar de l'UFE (Union des Français de l'étranger) ou de Varsovie Accueil, plusieurs associations se chargent de l'accompagnement et de l'animation de la communauté française dans le pays, forte de plus 10 000 à 12 000 personnes.

On ne parle plus d'expatriation mais de mobilité internationale. Les profils ont changé. « Les entreprises françaises "polonisent" leur encadrement, explique Éric Salvat, président de l'UFE Pologne depuis novembre 2015. Ceux qui ont été envoyés en Pologne comme expatriés choisissent souvent de rester, soit en tant qu'employés en contrat local, soit pour monter leur entreprise. C'est très facile ici, la réglementation converge vers les standards européens et les besoins en capitaux ne sont pas très importants. Le problème, c'est de durer dans le temps! »

À 58 ans, le Français sait de quoi il parle. Diplômé de l'école de management (EM) de Lyon, il débarque à Lodz, la deuxième ville de Pologne, en 1997, pour développer un réseau national de cinémas multiplexes pour Pathé. Trois ans plus tard, il monte sa propre société, « Axia Digital ». Il propose à ses clients (tous les grands noms internationaux de la distribution) de les accompagner dans la transformation digitale de leurs points de vente. Les solutions proposées sont toutes issues des technologies françaises.

## Comme des champignons

Beaucoup de jeunes Français viennent travailler en Pologne dans les « BPO », les services sous-traités de comptabilité ou les centres d'appels. Ces nomades numériques 3.0 papillonnent. « Ils ont moins d'engagement vis-à-vis des associations traditionnelles, constate-t-on

**« LE RÉSEAU EST  
UNE COMPOSANTE  
ESSENTIELLE, NON  
SEULEMENT AU NIVEAU  
NATIONAL, MAIS  
AUSSI MONDIAL. »**

ÉRIC SALVAT

à l'UFE. Ils viennent à nos événements mais pas systématiquement et pas seulement. Ils gardent un lien avec nous mais ne prennent pas forcément d'adhésion. » D'autres montent leur start-up. À Varsovie, les espaces de *coworking* poussent comme des champignons dans les vieux buildings du centre. « C'est plus facile de

monter une société de service qu'une industrie, reconnaît Éric Salvat, mais nous avons aussi quelques exemples de Français qui ont démarré il y a une dizaine d'années et emploient aujourd'hui 1 000 personnes, voire plus. » L'autre élément à avoir en tête lorsqu'on crée son entreprise ici, c'est l'histoire matriarcale de la Pologne. « La place de la femme y est très importante, rappelle le Français. Dans la société polonaise, c'est elle qui a la charge morale de la famille. Dans la majorité des cas, elle travaille et se charge à la fois de l'éducation des enfants. Son rôle est très important. Dans l'entreprise, il est même parfois plus important que celui des hommes. Les femmes polonaises incarnent des valeurs fortes de fiabilité et de stabilité. » Du coup, la parité n'est pas un sujet ici.

## Sentiment de communauté

En Pologne, l'UFE a plusieurs cordes à son arc. Tout d'abord l'UFE Pologne est composée d'un bureau de sept personnes dont une majorité réside en Pologne depuis plusieurs années. L'association propose d'abord une information dans le domaine juridique, fiscal, patrimonial, santé, retraite, décès, ma-

## HÉLÈNE FERRER, UNE FEMME D'EXTÉRIEUR

Hélène Ferrer a plongé dans le bain de l'expatriation il y a plus de vingt ans. À l'époque, la Française et son mari sont en poste à Paris depuis quelques années mais démissionnent tous les deux en même temps pour partir voir du pays. « On en a eu marre ! », se souvient-elle. L'aventure commence au Chili où son conjoint trouve sans problème un job dans une grande entreprise. Avec un ancien copain de promo de son école de commerce, Hélène Ferrer fonde, elle, une petite agence de communication, « Un, deux, trois, soleil ». Suivra le Venezuela où elle lève le pied pour s'occuper de ses quatre enfants en bas âge. Elle trouve tout de même le temps de s'occuper de la communication et de l'événementiel pour

« Caracas Accueil ». Viendra ensuite un premier passage en Pologne où elle anime des ateliers artistiques dans les écoles et travaille pour le lycée français. Hélène Ferrer fonde ensuite à Varsovie une petite librairie française, « L'enfant livre ». Puis la famille part vivre trois ans à Prague, en République tchèque. Dès son arrivée, elle est embauchée comme salariée du club sportif et culturel auprès de Lycée français de Prague, une véritable PME, chargée des événements et des activités extrascolaires du lycée. Puis fin 2017, c'est le retour en Pologne. Son mari est aujourd'hui n° 2 de la multinationale française Veolia ici. « Dans chaque pays où nous avons vécu, j'ai toujours cherché à travailler, explique-t-elle, comme bénévole, salariée ou entrepreneur. J'ai besoin d'être utile, d'avoir des contacts extérieurs. J'aime par-dessus tout monter des projets. »



▲ Hélène Ferrer.

© DR



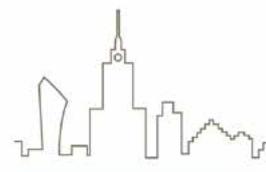
© DR

riage, divorce... Elle met un point d'honneur à apporter une réponse à chaque demande, de la plus courante à la plus pointue. « *Dans certains cas, explique Éric Salvat, nous faisons intervenir des experts et nous chargeons d'assurer l'interface avec le demandeur.* » L'UFE a également un rôle d'animation en cherchant à créer un sentiment de communauté au sein des Français de l'étranger. « *Le réseau y est une composante essentielle, non seulement au niveau national mais aussi mondial* », lance le président. Enfin, grâce à leur carte de membre, les adhérents bénéficient d'offres commerciales et de réductions auprès des partenaires de l'UFE. En conséquence, le nombre de membres a triplé depuis 2015, grâce notamment à la création d'antennes dans les grandes villes du pays. L'objectif est

▲ Éric Salvat.

d'atteindre 300 membres l'an prochain. Car sur un territoire comparable à l'Espagne, la particularité de la Pologne est que les Français, et les étrangers en général, se sont installés autant à Varsovie qu'en province, dans des centres économiques importants comme Cracovie, Poznan ou Gdansk. « *Le problème, analyse Éric Salvat, c'est que le seul moyen de les toucher, c'est d'ouvrir des représentations régionales de l'UFE dans ces villes-là. Pour cela, il faut trouver des leaders et des offres intéressantes pour ces compatriotes, souvent moins écoutés que dans la capitale.* » ♦

Écrire à Éric Salvat :  
eric.salvat@ufepologne.pl



## VARSOVIE ACCUEIL

### **FEMMES, FEMMES, FEMMES...**

**Changement de décor à Varsovie Accueil.** L'association fait partie de la Fiafe, la Fédération des accueils francophones dans le monde. Elle s'occupe d'accueillir, d'informer et d'animer la population française et francophone de Varsovie. Elle comprend environ 180 familles adhérentes (soit environ 750 adhérents au total) pour l'année 2018-2019, avec environ 15 nationalités représentées. Le bureau, désormais présidé par Hélène Ferrer (*lire portrait p. VI*) est composé de 12 membres, tous bénévoles et toutes des femmes ! Il est organisé en plusieurs départements : communication, événements, activités, visites culturelles, les enfants, les ados et les seniors. « *Les activités enfants et ados marchent très bien, constate la Française, comme le laser game, le paintball ou l'aviron. Nous avons ouvert cette année des cours de cuisine du monde, un club œnologie pour femmes. L'an prochain, nous essayerons de développer les activités sportives, et peut-être une chorale.* » Les adhérents sont principalement des conjointes d'expatriés. « *Ce sont des femmes qui ont souvent abandonné leur job en France pour suivre leur mari, détaille Hélène Ferrer. Il y a aussi quelques hommes qui suivent et en profitent pour s'occuper des enfants. Ils sont contents de faire une pause.* » Le profil des Français de Pologne a changé. Le pays voit de plus en plus débarquer des jeunes couples, embauchés en contrat local et qui doivent travailler tous les deux pour subvenir à leurs besoins. Vu que Varsovie est une ville facile à vivre, ils se débrouillent par eux-mêmes et passent sous les radars de l'association. « *Il faut trouver un nouveau mode de fonctionnement pour essayer d'attirer ces nouvelles populations, avance Hélène Ferrer, par exemple en leur proposant une aide pour monter leur société ou commencer à se faire un réseau en Pologne. Il faut plus et mieux communiquer, et développer des partenariats commerciaux et institutionnels avec les forces présentes dans le pays.* » Varsovie Accueil met déjà à la disposition de ses adhérents un guide de bonnes adresses disponible en ligne et en version papier.

## SUCCESS STORY

# Une tour de contrôle en Europe de l'Est pour Accor

Le fleuron français de l'hôtellerie vient d'augmenter sa participation dans le groupe Orbis, propriétaire des établissements qu'il exploite depuis la Pologne dans les pays de l'ancien bloc de l'Est. Accor possède désormais 85,8% de la société polonaise. Dopé par la croissance de la région, à l'image de l'oie bernache de son logo, le sixième groupe hôtelier mondial se sent pousser des ailes.



Depuis son vaste bureau au quatrième étage du vaisseau amiral aux larges couloirs et piliers porteurs d'Orbis, dans le centre de Varsovie, Gilles Clavié se félicite d'avoir réussi avec ses équipes à supprimer les doubles portes capitonnées inspirées de l'ancienne Union soviétique et tout autre signe statutaire. Lui qui ne rêve que des *open spaces* connectés de ses futurs locaux, à Żłote Tarasy, le gigantesque complexe de commerces, de bureaux et de divertissements de plus de 200 000 m<sup>2</sup> sorti de terre dans le quartier de Śródmieście, symbole de la modernité de Varsovie, de l'autre côté du Palais de la culture et de la science. De l'immeuble actuel, coiffé d'un énorme globe terrestre métallique, le Français a la main sur les 134 hôtels (et 4 500 salariés) que possède Orbis, des pays baltes au Balkans en passant par la Hongrie et la République tchèque, soit en tout treize pays. Accor est pour Orbis à la fois l'actionnaire principal et le partenaire stratégique. Porté par son succès, le groupe a ouvert 12 hôtels l'an dernier et plus de 47 sont dans



## GILLES CLAVIÉ, UN DIRECTEUR TOUCHE-À-TOUT

Après des études comptables et financières à Versailles, Gilles Clavié entame sa carrière dans le monde industriel dans le secteur de la consolidation financière pour le groupe agroalimentaire Eridania Beghin-Say (Ducros, Vahiné, Lesieur...). En 2001, il bascule chez Accor, d'abord comme contrôleur financier en France, avant qu'on ne lui propose il y a neuf ans la Pologne. « Le but était de revoir tout le process avec les équipes d'Orbis, raconte le Français âgé de 49 ans. C'était à l'époque une ancienne entreprise d'État qui se développait sur plusieurs activités (transports, casino, agences de voyages, etc.) et qu'il fallait dynamiser et rendre innovante. Elle a été cotée en 1997 et en 2000 le groupe Accor est arrivé au départ dans le capital avec 20% de participation. De fil en aiguille, j'ai touché de plus en plus le terrain opérationnel. C'est quelque chose aujourd'hui qui me réjouit. »



le « pipeline » pour cette année et pour 2020, notamment au Monténégro, en Moldavie et en Estonie où Accor est encore absent. « *En dix ans, nous sommes passés d'un taux de remplissage moyen dans nos hôtels de 52% à près de 75% aujourd'hui, témoigne Gilles Clavié. Les clients business ne sont plus que 60% contre 80% en 2009. Ils ont été complétés par une clientèle loisirs grâce à la hausse du pouvoir d'achat, l'amélioration des infrastructures dans les transports et l'amélioration de l'image de la Pologne grâce à des événements comme l'Euro de football 2012.* »

### Des offres de services élargies

La croissance des pays dans la région oscille autour de +3,6%. Du coup, en Pologne, Accor doit faire à de nombreux défis comme recruter et fidéliser un personnel particulièrement sollicité : « *Il a fallu s'adapter aux nouvelles générations venant sur le marché, explique M. Clavié. Nous nous sommes digitalisés et nous recrutons désormais une partie de nos talents sur les réseaux sociaux, en fonction de leurs passions, par exemple. On préférera mettre en face de nos clients un serveur qui soit aussi musicien ou chanteur, et qui puisse se produire dans nos hôtels. Ça attire et ça fidélise les salariés. Orbis a d'ailleurs été reconnu "best employer" en 2018 et 2019.* »

L'autre enjeu pour le groupe créé par Gérard Pélisson tient en six lettres : Airbnb, ou comment faire face aux nouveaux usages auxquels répond la plateforme de location de logements entre particuliers. « *Cela nous a permis de nous remettre en cause, reconnaît le Français. Nous avons développé tout un écosystème d'offres en dehors du séjour : conciergerie, location de résidence, spectacles, restaurants... Dans nos hôtels, nous avons agrandi les espaces communs et arrêté de séparer la réception du restaurant ou du bar. Il y a beaucoup plus de mobilité. C'est nous qui allons vers le client pour répondre à une question, faire son check in/out ou lui apporter un verre, sans qu'il ait à se déplacer jusqu'au bar. Nous allons également développer les espaces de coworking, et nous utilisons au maximum les outils numériques comme les smartphones.* »

### Adresse exclusive

De nouvelles marques d'Accor pourraient ainsi faire leur apparition à

Varsovie comme « Tribe » (concept lifestyle déjà lancé en Australie). À l'autre bout de la chaîne, Accor a ouvert à l'été 2018 à Varsovie son « flagship », le Raffles, un hôtel d'exception à deux pas du palais présidentiel. Grâce au rachat de la marque l'an dernier, les clients d'Accor profitent donc désormais d'une adresse exclusive au cœur de la plus grande place de la capitale. Le Raffles Europejski Warsaw n'est que le troisième hôtel de la marque en Europe

après Paris et Istanbul, c'est dire l'importance de cet établissement pour le groupe. Quant à la parité chez Accor, ce n'est pas un vœu pieux ici : dans une société matriarcale comme la Pologne, 44% des « general managers » sont des femmes. Aujourd'hui, Gilles Clavié et son équipe travaillent à l'optimisation et l'ajustement de la stratégie d'Orbis compte tenu du remplacement récent de Accor dans son capital. Une nouvelle ère se prépare. ♦

## ENTRETIEN

# Vincent Dujardin, directeur général de l'hôtel Novotel Varsovie Centrum

De formation littéraire puis diplômé d'une école hôtelière à Lille, le Français entre dans le groupe Accor en 1988. Après ses débuts au Sofitel Lille Métropole, comme simple réceptionniste, il quitte la France pour la Belgique où il dirigera plusieurs hôtels à Bruxelles puis Namur. Viendra l'Afrique : le Sofitel de Bamako, au Mali, puis le Burkina Faso et le Sénégal. En 2012, il rentre en Europe pour l'ouverture du Novotel de Sofia en Bulgarie, avant d'être nommé quatre ans plus tard à la tête du Novotel Varsovie, un paquebot de 742 chambres.

### Aller travailler à l'étranger, était-ce un désir ou une opportunité ?

Mon choix de carrière à l'international correspond à une envie permanente de découvrir de nouveaux horizons professionnels et personnels. L'opportunité s'est présentée en 1997 et je n'ai pas hésité un seul instant à quitter la France pour tenter cette aventure. La mobilité reste une philosophie.

### En quoi le groupe Accor a-t-il favorisé votre carrière ?

Accor est l'élément déclencheur, majeur et incontournable dans mon choix de l'international. Plusieurs opportunités se sont offertes à moi en dehors du groupe tout au long de ces années, mais à l'évidence les valeurs d'Accor ont toujours coïncidé avec les miennes, raison principale pour laquelle je continue de me projeter avec eux.

### Quels souvenirs garderez-vous de vos années à Varsovie ?

Ici, il n'y a pas de place pour l'à peu



près. Il faut toujours anticiper sur le business et mener des actions pérennes pour réussir les objectifs fixés. La Pologne est un pays qui regorge de talents et représente une valeur sûre pour Accor avec des ambitions de croissance toujours fortes. Quant à la vie à Varsovie, mon épouse et moi avons passé des moments magnifiques qui resteront marqués dans nos mémoires.

Lui écrire : [H3383-GM@accor.com](mailto:H3383-GM@accor.com)

## SUCCESS STORY

# Une future grande nation spatiale ?

Fin 2010, la Pologne s'est alliée à Airbus (à l'époque EADS) pour ouvrir à Varsovie un laboratoire de recherche inédit par son statut, qui associe l'avionneur européen à l'Université polonaise. Près de neuf ans plus tard, la joint-venture dirigée par un jeune Français a trouvé sa trajectoire... et la bonne orbite.

**N**e cherchez pas de salle blanche, de pas de lancement ou de piste d'essai. Astri Polska, ne construit ici ni satellite, ni fusée, ni avion! la filiale d'Airbus Défense et Espace a deux activités en Pologne, détaille Alexandre Szalkiewicz, directeur des opérations et financier: « *Nous développons à la fois des équipements pour tester les satellites au sol et fournissons au marché polonais des images satellitaires, en particulier dans les domaines de l'électronique embarquée, l'ingénierie des matériaux, de l'observation de la Terre, de la navigation et des communications, mais aussi de la gestion des crises et des catastrophes. Le spatial permet également de développer des compétences en matière d'urbanisme, d'agriculture, ou militaires.* » Astri Polska est un exemple de coopération franco-polonaise inédite, mariant, à parts égales, une entreprise et un centre de recherche académique. Il diffère du modèle classique en Europe, où prévalent les coopérations privé-privé ou public-public. Comme les autres entreprises présentes ici, la société peine à garder ses collaborateurs. « *Notre chance, analyse le Français, c'est que nous évoluons dans un secteur qui fait rêver. Nos salariés sont des passionnés et quand ils travaillent sur des sondes qui iront sur Jupiter ou des satellites météo, ils restent. Nous avons aussi un esprit familial dans l'entreprise. Ce sont les programmeurs qui sont les plus recherchés en Pologne, et donc les plus difficiles à fidéliser!* » Ce n'est pas encore l'Allemagne ou les États-Unis, mais la Pologne commence à avoir des ambitions dans le spatial. Le pays est entré en 2012 dans l'Agence spatiale européenne, certes avec une contribution limitée: 35 millions d'euros sur un budget total de 4 milliards, alors que la France fournit près d'un milliard! Mais le marché se développe à peu près tous les ans.

## Un univers de mordus

Né à Lille, Alexandre Szalkiewicz a d'abord suivi une formation scientifique (bac S) avant d'intégrer l'école



▲ Alexandre Szalkiewicz.

© E. Langlois

**« NOUS ÉVOLUONS  
DANS UN SECTEUR QUI  
FAIT RÊVER, ET NOS  
SALARIÉS SONT DES  
PASSIONNÉS. »**

**ALEXANDRE SZALKIEWICZ**

d'ingénieur Isae Supaero à Toulouse. Le jeune homme a aussi étudié un semestre à l'Imperial College de Londres, toujours dans l'aéronautique. « *J'ai vraiment découvert cet univers et ses "mordus" en entrant en école d'ingénieur, se souvient-il. J'ai très vite été impressionné par la conquête spatiale et les missions scientifiques et d'observation. Aujourd'hui, je suis toujours fasciné par ce domaine, notamment pour sa complexité et l'anticipation qu'il nécessite, et par ce qu'il nous apporte dans la vie de tous les jours.* » De retour en France, il complète ensuite son cursus par un master en finances et ingénierie financière à Paris-Dauphine. Le Français s'envole alors à Astana, au Kazakhstan, pour deux ans de V.I.E (vo-

lontariat international en entreprise), déjà dans une filiale d'Airbus Défense et Espace : « *Partir à l'étranger était plutôt une opportunité. Ma compagne et moi nous ne souhaitons pas forcément à quitter la France, mais nous cherchions de nouvelles aventures professionnelles et nous sommes très mobiles.* »

De retour au siège de l'avionneur européen à Toulouse, grâce à sa double compétence, Alexandre Szalkiewicz devient contrôleur filiale et analyste en fusion-acquisition. Il travaille ensuite trois ans au département audit avant la Pologne en octobre 2017. À 34 ans, il dirige donc une équipe de 70 personnes, en majorité des Polonais. Son épouse a trouvé du travail à Varsovie en quelques semaines. Il faut dire que son profil – spécialisé dans les applications logicielles informatiques – fait partie des professions les plus recherchées par les nombreuses entreprises IT (technologies de l'information) présentes en Pologne.

*Lui écrire :*

[Alexandre.szalkiewicz@astripolska.pl](mailto:Alexandre.szalkiewicz@astripolska.pl)

## SUCCESS STORY

# Veolia veut promouvoir l'énergie verte

La Pologne a beau avoir accueilli la COP24 fin 2018, il n'est pas évident pour autant de lui faire tourner la page du tout-charbon, qui fournit plus de 80% de l'électricité. Présent en Pologne depuis plus de vingt ans, le groupe français accompagne les autorités vers une transition écologique qui avance à petits pas. Veolia doit aussi composer avec une pénurie de main-d'œuvre, récurrente ici depuis des années.

La grande fierté de Frédéric Faroche, c'est le réseau de chaleur de Varsovie et ses 1500 km de tuyaux d'eau chaude que les ingénieurs maison ont réussi à rendre intelligent. « On l'a équipé de capteurs dans tous les points de livraison et d'instruments de pilotage à distance, afin de perdre le moins d'énergie possible dans le pompage et le transport, détaille le directeur pays de Veolia en Pologne. On a réglé d'abord le problème des fuites puis on a géolocalisé et rationalisé l'emploi des brigades chargées des opérations de maintenance. » Résultat : 13 millions d'euros d'investissement et l'économie chaque année de la dépense énergétique d'une ville de 60 000 habitants ! Moins d'énergie, c'est moins de charbon consommé et moins de CO<sub>2</sub> et autres particules rejetées dans l'atmosphère. C'est du jamais vu pour un réseau de cette taille, le plus important en Europe après Moscou. Le groupe a d'ailleurs été primé et récompensé pour ce projet. L'idée est de dupliquer cette réussite dans d'autres pays du monde.

Veolia dessert au total trois millions de personnes en Pologne. « Nous devons être capables de capter des sources d'énergie jusqu'alors non utilisées comme celle produite par les data centers (centres de données informatiques, ndlr) ou la chaleur fatale de certains process industriels, prévoit Frédéric Faroche. Il faut aussi améliorer la performance des bâtiments, gros consommateurs d'énergie. » Ainsi, depuis 2016, la fonderie du site Volkswagen de Poznan alimente le réseau de la ville grâce à la chaleur dégagée par la production d'air comprimé. Veolia Pologne est un actif majeur du groupe pour son secteur énergie puisqu'elle représente 20% du total de l'activité dans le monde.

### Centre de formation

L'autre enjeu, pour le groupe français, c'est donc d'inciter le gouvernement à réduire son utilisation des énergies



▲ Frédéric Faroche.

**« NOUS DEVONS ÊTRE CAPABLES DE CAPTER DES SOURCES D'ÉNERGIE JUSQU'ALORS NON UTILISÉES. »**  
**FRÉDÉRIC FAROCHÉ**

fossiles. « D'ici l'an prochain, le pays devrait être en capacité de produire 18% d'énergies renouvelables, grâce à l'éolien et à la biomasse essentiellement », assure M. Faroche. Mission délicate quand on sait que le secteur du charbon, notamment l'extraction, emploie aujourd'hui 100 000 personnes en Pologne. À plus long terme, sur le traitement des déchets, le défi sera de maximiser leur valorisation en privilégiant leur recyclage. Enfin, sur l'eau, il s'agira d'améliorer l'efficacité des installations en recherchant des synergies avec d'autres activités. Aujourd'hui, la Pologne est en situation de plein-emploi, avec une croissance solide. Avec ses 4 500 salariés à renouve-

ler régulièrement et 1,33 milliard d'euros de chiffre d'affaires dans les réseaux de chaleur de 45 villes, Veolia, comme les autres acteurs, peine à recruter. Surtout si les travailleurs arrivés d'Ukraine continuent de filer vers l'Allemagne où les conditions de vie et les salaires sont meilleurs. Présent depuis la grande vague de privatisations des années 90, le groupe français finance déjà deux classes à l'Université et ne compte pas s'arrêter là : « Nous avons prévu d'ouvrir cette année à Varsovie notre propre centre de formation aux métiers traditionnels de mécanicien et d'électricien, deux professions délaissées par les jeunes au profit de l'informatique par exemple, explique M. Faroche. Nous devons embaucher 200 à 250 personnes dans ces métiers-là chaque année, et être proactifs pour les trouver. » Veolia mise aussi sur la polyvalence, comme en France, alors qu'en Pologne les filières sont organisées « en silo », sans vraie flexibilité ni possibilité d'évolution d'un métier à l'autre.

Lui écrire : [frederic.faroche@veolia.com](mailto:frederic.faroche@veolia.com)

## SUCCESS STORY

# Academia : un accompagnement scolaire sur-mesure

Après Miami et Rabat, le n°1 français du soutien scolaire a choisi Varsovie pour ouvrir son troisième centre à l'étranger. Animé par Pascale Lê-Pimont, en plus des petits Français, il ambitionne de surfer sur la soif d'ouverture des Polonais sur l'international pour recruter de nouveaux élèves.

**Q**u'ils vivent à Cracovie, Gdansk, Lodz, et même à Varsovie, beaucoup de Français de Pologne se sont cassé les dents à rechercher un professeur francophone pour assurer des cours particuliers. C'est notamment ce manque que veut pallier Pascale Lê-Pimont avec Academia. « *Le système français est très élitiste et les enfants ont vraiment besoin d'avoir les meilleurs dossiers possibles pour le baccalauréat et les concours, argumente-t-elle. Nous proposons aussi de l'orientation et de l'information pour que les jeunes choisissent le meilleur parcours adapté à leurs désirs et leur niveau. Vu le nombre de cursus possibles, c'est très compliqué de trouver sa voie.* » Paradoxalement, le n°1 du soutien scolaire en France surfe également sur le succès du Lycée français de Varsovie. Depuis quelques années, il est pris d'assaut par les familles polonaises qui veulent offrir à leurs enfants un enseignement ouvert sur l'international pour les préparer à l'avenir, malgré le tarif élevé de l'inscription. « *En à peine cinq ans, observe Mme Lê-Pimont, la courbe s'est inversée : en 2014, on avait 33% de Français inscrits et 22% de Polonais. Aujourd'hui, c'est 24% de Français et 38% de Polonais. Cela ne va pas sans créer quelques difficultés. Les enseignants doivent maintenir le niveau de la classe en s'adaptant à ces élèves moins bons en français, car ce n'est pas une langue facile à apprendre.* »

L'autre raison de l'engouement pour ces écoles étrangères, c'est que le système d'enseignement vient de changer en Pologne. « *Jusqu'à présent, il était similaire à la France, explique Mme Lê-Pimont. Désormais, on est revenu en arrière. Un pan entier de l'enseignement a été supprimé, toute la partie collège a disparu. On a allongé le primaire puis les élèves sont dirigés en fonction de leur niveau soit vers des formations professionnelles, soit vers un parcours supérieur, mais où il y a peu de places.* Academia ne remplace pas les programmes du lycée mais vient en complément de ce cursus, à travers une aide aux devoirs,



▲ Pascale Lê-Pimont.

**« LES ENFANTS ONT BESOIN D'AVOIR LES MEILLEURS DOSSIERS POSSIBLES POUR LE BACCALAURÉAT ET LES CONCOURS. »**  
PASCALE LÊ-PIMONT

des cours particuliers ou collectifs en face à face avec un professeur ou par webcam sur Internet. Les cours sont facturés en moyenne 30 euros de l'heure. Après les États-Unis et le Maroc, la Pologne est le troisième pays étranger où l'organisme a ouvert un centre. « *En plus de ses solutions d'accompagnement en présentiel, nous y proposons des stages de révision pendant les vacances ou les week-ends, explique la Française, et aussi des cours de langue de tous niveaux avec des préparations aux certifications TOEIC et TOEFL.* »

## Plusieurs cordes à son arc

Née à Marseille, Pascale Lê-Pimont navigue depuis plus de vingt ans entre la France et l'étranger. Titulaire d'un MBA

passé au Canada, consultante en stratégie, notamment chez Ernst & Young, elle a accompagné de nombreux porteurs de projets et d'entrepreneurs. Mère de deux enfants, mariée à un cadre de chez Total qu'elle a suivi au fil de ses expatriations, elle s'est aussi essayée à d'autres métiers comme les relations presse et la communication pour Accor en Italie, ou l'édition avec un magazine pour Budapest Accueil, lors de son passage en Hongrie. En Pologne, en plus d'Academia, la Française a lancé un site Internet, « ConnectHer » destiné à accompagner les conjoints d'expatriés. Vice-présidente de l'UFE, elle met en garde : créer son entreprise en Pologne réclame de la patience. « *J'ai dû attendre quatre mois pour que le tribunal de commerce valide les statuts d'Academia Pologne, simplement parce que le juge ne reconnaissait pas la mention "épouse" sur mon passeport après mon nom de jeune fille!* » Passionnée de photo, de design intérieur, de tennis ou de couture, la Française a désormais pour projet d'étendre l'offre d'Academia au public polonais en plus des francophones.

Lui écrire : [contact@acadomia.pl](mailto:contact@acadomia.pl)

## SUCCESS STORY

# Un pays métamorphosé

De retour à Varsovie comme directeur général du groupe de prêt-à-porter Promod, Charles-André Keene retrouve la Pologne plus de dix ans après son premier passage. Le Français constate combien le pays de ses débuts s'est transformé.

**P**as de vitrine clinquante, pas de néons aguicheurs. Le quartier général de Promod à Varsovie, ce sont des bureaux dans un immeuble anonyme du centre-ville. À peine quelques affiches aux murs de l'*open space* nous rappellent-elles que nous sommes au siège de l'enseigne française de prêt-à-porter. D'ici, Charles-André Keene dirige et développe une vaste zone qui va de la République tchèque à la Slovaquie en passant par la Hongrie et la Russie. Promod y possède au total 80 magasins, dont la moitié en Pologne. La marque emploie 250 personnes dans le pays et y distribue la même collection que dans le reste de l'Europe, mis à part quelques produits adaptés aux hivers rigoureux !

Le Français est de retour à Varsovie depuis trois ans, après avoir ouvert en 1998 le premier hypermarché Carrefour de Pologne. « *C'est un pays méconnaissable, constate-t-il, mais qui va dans le bon sens. Il y a vingt ans, on voyait son potentiel énorme, aujourd'hui on est complètement dedans et on constate qu'il a de la marge pour rattraper les pays d'Europe de l'Ouest qui, eux, sont plutôt sur le déclin.* » Depuis quinze ans, la croissance ne se dément pas en Pologne. Résultat, Promod, comme les autres employeurs, peine à recruter et à fidéliser. « *Les jeunes Polonais sont très doués en langues, détaille Charles-André Keene, ils les apprennent dès le plus jeune âge, ayant bien compris que le polonais n'était pas la plus utile pour faire carrière à l'étranger! Ils ont envie de partir mais pas à n'importe quel prix. La période du plombier polonais émigré en France, en Grande-Bretagne ou en Allemagne, c'est terminé. Maintenant, ce sont des cadres qui s'expatrient.* » Présent dans une cinquantaine de pays avec un millier de magasins, Promod s'est installé en Pologne en 1999. La même année, la marque, fondée en 1975 par Francis-Charles Pollet, ouvrait son premier site de e-commerce, alors qu'Internet était encore balbutiant.

## S'adapter à la demande

Le mode de consommation a aussi changé en Pologne. Depuis mars 2018,



**« C'EST UN PAYS OÙ ON SE SENT BIEN, AVEC UNE VIE FACILE AU QUOTIDIEN ET UNE VILLE À TAILLE HUMAINE. »**  
**CHARLES-ANDRÉ KEENE**

le parti nationaliste PiS au pouvoir a décidé d'interdire progressivement dans tout le pays l'ouverture des magasins le dimanche, au nom du sacro-saint repos dominical. « *On est passé d'une époque où les Polonais travaillaient sept jours sur sept pour espérer gagner plus à une période où les loisirs, le sport et la vie familiale ont acquis une grande importance,* avance le Français. *Les grandes zones commerciales en dehors des villes, où l'on partait pour la journée en famille faire ses courses, un passage au cinéma, voire chez Ikea, c'est un peu fini.* » Comme en France, de petits supermarchés de proximité ont poussé comme des champignons dans les rues de Varsovie. À la place de la grande expédition du week-end, on vient y faire ses courses en cinq

minutes tous les jours. Et Promod a dû s'adapter à la demande de ses salariés d'arriver au travail tôt le matin pour être libéré en milieu d'après-midi et profiter ainsi d'un maximum de temps libre. Parisien, formé en école de commerce, Charles-André Keene, 49 ans, a effectué toute sa carrière dans la distribution. D'abord chez Carrefour comme chef de rayon textile, déjà, à Fontainebleau pendant quatre ans. Puis viendra la première aventure polonaise pendant sept ans et son arrivée chez Promod, à Moscou d'abord pendant huit ans, puis le retour en Pologne aujourd'hui. Père de deux enfants, membre de la CCI franco-polonaise, le Français vit en famille à Varsovie : « *C'est un pays où on se sent bien, une vie facile au quotidien et une ville à taille humaine. Le niveau d'insécurité est très bas. Et surtout, ce n'est plus du tout l'image qu'on avait de ces pays de l'Est où il n'y avait pas grand-chose à faire et qui étaient gris. Il y a beaucoup d'activités, on a la chance d'être en Europe et de pouvoir aller très vite dans tel ou tel pays. Il reste seulement le gris de l'hiver...* »

Lui écrire : [keene@promod.fr](mailto:keene@promod.fr)

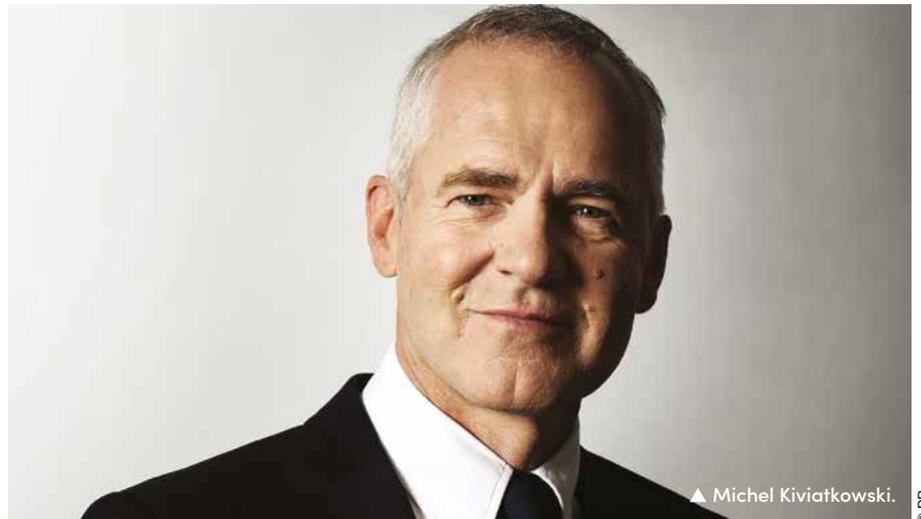
## SUCCESS STORY

# Mazars Pologne : jamais sans mon conseiller !

Vous souhaitez vous installer à Varsovie, Cracovie ou Gdansk ? La Pologne est un marché de près de 40 millions d'habitants que convoitent de nombreux investisseurs étrangers, mais qu'il convient d'aborder bien accompagné.

**M**azars, organisation indépendante d'audit, de conseil et de services aux entreprises, a ouvert son premier bureau à Varsovie en 1992. Depuis, le cabinet s'est également développé aussi à Cracovie et compte aujourd'hui près de 250 collaborateurs. « Historiquement, juste après la chute du communisme, nous nous sommes implantés en Pologne pour accompagner dans leurs premiers investissements les sociétés françaises cotées au CAC40, détaille Michel Kiviakowski, associé gérant chez Mazars Pologne. Aujourd'hui, notre portefeuille clients s'est fortement diversifié, il inclut désormais des sociétés allemandes, anglaises, américaines ou encore chinoises. » Le cabinet a notamment créé en Pologne une équipe dédiée, « French Desk », animée par des experts parlant couramment français. Ils proposent leurs services aussi bien aux sociétés françaises projetant de démarrer une activité ou de développer leur activité en Pologne, qu'aux entreprises polonaises qui souhaitent s'implanter en France.

Outre les grands groupes, la société collabore de plus en plus avec les ETI et PME ayant une exposition internationale. « En Pologne, nous sommes actifs dans les secteurs de l'industrie (automobile, aérospatial et défense, pétrole et gaz...), des services (télécommunications, transport et logistique, luxe ou distribution...), en passant par la banque et l'assurance », énumère M. Kiviakowski. Car la Pologne est aujourd'hui l'une des destinations les plus prisées par les investissements directs à l'étranger (IDE). Le pays est devenu le premier marché en termes de population, mais aussi de pouvoir d'achat en Europe centrale, constituant ainsi un débouché commercial stratégique pour toute entreprise. « Toutefois, met en garde M. Kiviakowski, le marché local se caractérise par une forte pression sur les prix, une concurrence croissante entre les acteurs locaux et in-



▲ Michel Kiviakowski. © DF

**« LES ENTREPRISES  
ONT BESOIN D'ÊTRE  
CONSEILLÉES SUR LA  
LÉGISLATION LOCALE ET  
LEURS PROBLÉMATIQUES  
DE DÉVELOPPEMENT. »**

**MICHEL KIVIAKOWSKI**

ternationaux, ainsi que par un contexte administratif relativement contraignant comparé à certains autres pays. »

### Fiscalité attractive

Les enveloppes de fonds européens (150 milliards d'euros entre 2000 et 2020, ndlr) contribuent fortement au développement de la Pologne, permettant une amélioration des infrastructures de transport ou encore le renforcement de l'innovation au sein des PME. C'est d'ailleurs le seul État de l'Union européenne à ne pas avoir connu de récession lors de la crise de 2008-2010. L'économie polonaise dispose de nombreux atouts : une fiscalité attractive avec un taux d'impôt sur les sociétés à 19%, un marché du travail flexible et un solide réseau bancaire.

Cela a eu des conséquences positives sur l'activité de fusions-acquisitions (M&A) dans le pays, analyse M. Kiviakowski : « Le volume des transactions enregistrées en Pologne s'établissait l'an dernier à plus de 5,7 milliards d'euros, le pays enregistrant à lui seul 127 (soit 18%) des 701 transactions de plus de 5 millions d'euros recensées dans les 21 pays de la région Europe centrale et orientale couverts par Mazars. » Les investisseurs sont majoritairement originaires d'Europe de l'Ouest (France, Allemagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas), des États-Unis et d'Asie (Chine). Les secteurs les plus concernés par ce type de transactions sont la production industrielle (automobile, aérospatial et défense), les services (transport et logistique, télécommunications) et la banque. À travers ses activités d'audit, de conseil financier, fiscal et en matière d'externalisation comptable, Mazars joue le rôle de facilitateur dans ces implantations : « Les entreprises ont besoin d'un conseiller qui leur permette à la fois d'être en conformité avec la législation locale et de répondre à leurs problématiques de développement », détaille M. Kiviakowski.

Lui écrire : [m.kiviakowski@mazars.pl](mailto:m.kiviakowski@mazars.pl)

## SUCCESS STORY

## E. Leclerc Pologne : parole de pionnier

Cela fait bientôt vingt-cinq ans que le groupe français qui a vu le jour à Landerneau, dans le Finistère, est installé en Pologne. Visionnaire, Édouard Leclerc, le patriarche, avait eu du nez en voyant l'intérêt de ce marché aux portes de l'Europe. Aujourd'hui, tous les groupes de distribution sont présents et la concurrence est féroce.

**A** l'époque, en 1995, c'était une des toutes premières enseignes de supermarchés de Pologne. Leclerc dispose aujourd'hui d'un parc d'une cinquantaine de magasins dont une vingtaine d'hypermarchés, tous situés en centre-ville, et d'une vingtaine de stations-service. L'enseigne emploie un peu plus de 5 000 salariés dans le pays. Ce sont les dirigeants historiques, Édouard Leclerc et son fils, qui, dès le début des années 1990, ont bien saisi tout le potentiel de développement du pays. En Pologne, la challenger sur un marché préempté à 50% par les *discounters* (comme le groupe portugais Jeronimo Martins ou Lidl). « *Le format hypermarché n'est pas le plus répandu*, détaille Anne Magré, directrice générale E. Leclerc Pologne, *il y a beaucoup de magasins de proximité et de petits formats. Le marché de la grande distribution est très concurrentiel avec des acteurs internationaux (Carrefour, Auchan, Intermarché, Tesco, Lidl, Netto, Aldi...) et des enseignes locales souvent détenues par des fonds. Nous sommes tout petits sur le marché, mais nos magasins ont une position historique sur leurs sites.* »

## Fermé le dimanche

Pendant vingt ans, la plupart des magasins et centres commerciaux ont ouvert chaque dimanche. Mais depuis mars 2018, les autorités polonaises obligent tous les commerces à rester fermés plusieurs dimanches par mois. Du coup, les habitudes des clients ont changé, surtout dans les grandes villes. « *Les achats se répartissent sur le reste de la semaine*, constate la Française, *et cette nouvelle législation bénéficie aux sites marchands sur internet. La plupart des clients font*



▲ Anne Magré.

**« NOS MAGASINS ONT UNE POSITION HISTORIQUE SUR LEURS SITES. »**

ANNE MAGRÉ

*leurs achats fréquemment et en plus petite quantité qu'en France. Ils privilégient les magasins de proximité extrêmement nombreux au pied des immeubles et dans tous les quartiers avec des horaires d'ouverture très étendus, parfois 6h/23h. »* Leclerc s'adapte en allongeant les horaires, en multipliant les caisses automatiques et en développant lui aussi des sites marchands sur le web même si le modèle «click and collect» type «drive» est peu développé en Pologne pour l'alimentaire, les clients préférant être livrés à domicile. Les Polonais achètent beaucoup sur Internet, pas seulement

via des sites locaux, mais aussi sur Amazon ou sur la plateforme chinoise Alibaba. Ils n'ont pas peur de commander des produits à l'autre bout du monde si le prix est intéressant.

## Le succès des produits d'innovation

Née en Bretagne, ancienne élève de l'École normale supérieure et de HEC, Anne Magré vit en Pologne depuis un peu plus de vingt ans. Après des débuts au département marketing de L'Oréal pendant cinq ans en France, puis en Pologne, elle rejoint Leclerc au moment où son mari reprend une grande surface de l'enseigne à Varsovie. « *Dans l'organisation de coopérative E. Leclerc, il est fréquent que les magasins soient dirigés par un couple* », explique-t-elle. Aujourd'hui, la Française est à son tour à la tête d'un hypermarché, à

Varsovie. En Pologne, le panier moyen est trois à quatre fois plus faible qu'en France. La croissance du pays permet de l'augmenter au fil des ans mais la concurrence est très forte. « *La consommation augmente avec une appétence pour tous les produits d'innovation, à valeur ajoutée, bio, sans gluten, sans lactose*, constate Mme Magré. *On assiste à une montée des "bobos" dans les grandes villes. Les cuisines du monde se sont beaucoup développées.* » Ainsi, les produits français ont la cote, surtout les vins, les fromages et l'épicerie mais ce sont des articles assez chers et moins «mass market» que les produits italiens par exemple. Ils ont aussi une image sophistiquée. La cuisine française est perçue comme plus difficile à mettre en œuvre. ♦

Lui écrire : [anne.magre@eleclerc.pl](mailto:anne.magre@eleclerc.pl)



# Live Limitless

Hospitality—can it be reimagined? To us, it's an art that knows no bounds—it sparks infinite inspired moments, whether you want to Live, Work, or Play. To unlock life lived limitless, we've created a holistic lifestyle ecosystem, and the innovative solutions to power it all. Because the future belongs to those who design it, and we're here to bring you there—first.

## IN THE NETWORK

Almost

4,800

Hotels

704,000

Rooms

## IN THE PIPELINE

Almost

1,100

Hotels

198,000

Rooms

RAFFLES \ ORIENT EXPRESS \ BANYAN TREE \ DELANO \ SOFITEL LEGEND \ FAIRMONT \ SLS \ SO \ SOFITEL \ THE HOUSE OF ORIGINALS  
RIXOS \ ONEFINESTAY \ MANTIS \ MGALLERY \ 21C \ ART SERIES \ MONDRIAN \ PULLMAN \ SWISSÔTEL \ ANGSANA  
25HOURS \ HYDE \ MÖVENPICK \ GRAND MERCURE \ PEPPERS \ THE SEBEL \ MANTRA \ NOVOTEL \ MERCURE \ ADAGIO  
MAMA SHELTER \ TRIBE \ BREAKFREE \ IBIS \ IBIS STYLES \ IBIS BUDGET \ JO&JOE \ HOTELFI