

# Modes, rythmes et perspectives d'internationalisation de l'économie et des entreprises polonaises\*

Léo DAYAN<sup>1</sup> et Marian GORYNIA<sup>2</sup>

**E**n 2005, 88,2% des investissements directs sortant de Pologne se dirigent vers les pays membres de l'Union européenne (UE) et près de 95,4% des investissements directs entrant de l'étranger viennent de ces pays. La part des exportations de la Pologne vers l'UE, qui représentait 12% du PIB polonais en 1996, atteignait 22,8% en 2005, tandis que la part de ses exportations mondiales dans son PIB, qui était de 18,2% en 1996, atteignait 29,5% en 2005<sup>3</sup>.

Pourquoi, comment, selon quelles modalités, à quels rythmes et avec quelles vraisemblables perspectives les entreprises polonaises réalisent-elles leur expansion internationale et l'économie polonaise s'internationalise-t-elle ?

L'accès à l'Union européenne a constitué l'événement le plus important dans l'histoire économique de la Pologne après 1990. La Pologne a adopté les normes communautaires sur la réglementation des marchés et a mis en vigueur les quatre libertés du marché intérieur : libre circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes. Elle doit aussi se préparer à la coordination des politiques structurelles entre États membres qui implique la responsabilité de la construction européenne au niveau central et au niveau de chaque pays membre. L'Union européenne est non seulement la voie de l'internationalisation de l'économie polonaise mais également le cadre qui structure son mode d'internationalisation.

Selon nos premières hypothèses (Gorynia, 2002), cet accès à l'Union européenne devait générer pour les firmes polonaises des possibilités d'expansion non rencontrées auparavant sur l'énorme marché de l'Union. On devait s'attendre, sur les marchés dont les acteurs sont les entreprises polonaises, à un accroissement de la compétition entre les sociétés déjà

---

\* Traduction polonais-français & français-polonais : Olga Iga Wiercioch que les auteurs tiennent à remercier.

<sup>1</sup> Université de Paris I Panthéon Sorbonne, Directeur scientifique de l'APREIS. [apreis@apreis.org](mailto:apreis@apreis.org)

<sup>2</sup> Université des Sciences Economiques de Poznan. [m.gorynia@ae.poznan.pl](mailto:m.gorynia@ae.poznan.pl)

<sup>3</sup> Calculs sur la base des données de Rocznik Statystyczny Rzeczpospolitej Polskiej (Annuaire Statistique de la Pologne) pour les années correspondantes

existantes, à une intensification de la concurrence des nouveaux pays membres, au développement de l'effet de substitution des biens et à une faible force marchande des sociétés polonaises en tant que fournisseurs et acheteurs des entreprises de l'Union. On pouvait prévoir aussi un accroissement important, quoique étalé dans le temps et fortement différencié selon les secteurs, du degré d'internationalisation de l'économie et des entreprises polonaises. La plupart des entreprises étant caractérisées, lors de l'entrée de la Pologne sur le marché de l'Union européenne, par un degré faible d'internationalisation et des expériences à l'international limitées, leur expansion internationale devait d'abord reposer sur l'exportation puis se poursuivre en s'ouvrant sur de nouvelles formes, au fur et à mesure de la progression de leurs connaissances et expériences acquises sur les marchés internationaux.

Où en est donc aujourd'hui l'état de l'internationalisation de l'économie polonaise ? Que pourrait être et/ou devrait être celui à venir ?

Les informations, aujourd'hui disponibles sur une période longue, permettent de revisiter, d'évaluer et de compléter nos hypothèses antérieures en appliquant au même objet, *l'internationalisation de l'économie polonaise*, un autre mode de raisonnement. Notre analyse vise à identifier et à préciser les modes d'internationalisation des firmes polonaises que rend possible le positionnement international atteint par l'économie polonaise, associé à son accès à l'Union européenne<sup>4</sup>.

La mise en évidence de ces modes d'internationalisation commence, dans cet article, par la prise en compte des changements fondamentaux et des tendances les plus importantes de l'internationalisation de l'économie polonaise durant la période 1990-2005, période dite de transition. Ces modes d'internationalisation apparaissent à travers les données globales, relatives et comparatives, des flux croisés d'investissements directs, de biens et de services qui permettent de mesurer le degré d'expansion des entreprises étrangères en Pologne et des entreprises polonaises à l'étranger. Identifiées à l'échelle macroéconomique sur la période la plus dynamique du point de vue de l'expansion étrangère des entreprises polonaises, les tendances fortes de l'internationalisation de l'économie polonaise, sont alors réinsérées et traduites dans les stratégies microéconomiques des entreprises. En les entrecroisant avec les scénarios prévisionnels fournis par l'emboîtement des modèles comportementaux des "Five Forces" de Porter (1979) et de la "Total Global Strategy" de Yip (1992, 1995), cet article tente de dessiner les perspectives vraisemblables et souhaitables de l'internationalisation des firmes polonaises. Ces perspectives nuancent les prévisions construites sur les prédictions du modèle comportemental séquentiel

---

<sup>4</sup> Nous n'abordons pas les changements qui affectent la structure et la direction géographique des échanges, bien que celles-ci soient des aspects importants des modes d'internationalisation d'une économie. Compte tenu de notre objectif et du volume de cette étude, nous nous limiterons à mentionner et à garder à l'esprit la grande diversification caractérisant le champ et le degré de l'internationalisation dans ces deux domaines. Une publication ultérieure en décrira les aspects et précisera leur portée. Les résultats présentés ne sont pas affectés par cette limitation.

d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977) : un rythme graduel et une progression incrémentale des processus d'expansion de la firme polonaise sur les marchés étrangers ne recouvrent pas la réalité de toutes les firmes polonaises ni les potentialités de leurs ressources humaines, dont une des composantes, les différentes vagues d'émigration polonaise dans le monde, a pour particularité de pouvoir mettre à disposition des entreprises polonaises une source d'information, une offre relationnelle et des savoir-faire acquis sur les marchés étrangers.

## **1. APPROCHE MACROÉCONOMIQUE DE L'INTERNATIONALISATION DE L'ÉCONOMIE POLONAISE**

Le concept d'internationalisation correspond, au sens large, à toutes les formes coopératives d'échanges d'une économie nationale avec son environnement international, indépendamment de l'orientation de cette coopération, du sens et du degré de réciprocité de ces échanges. Nous ne considérons pas que la coopération de l'économie polonaise avec son environnement étranger puisse se réduire à l'échange des biens et services et aux investissements directs à l'étranger et de l'étranger. Nous nous bornerons, toutefois, expressément à ces deux manifestations de l'internationalisation, en distinguant le caractère actif que dénote une internationalisation par les exportations et les investissements directs à l'étranger et celui "passif" d'une internationalisation rapportée aux importations et aux investissements directs de l'étranger.

### ***1.1. Internationalisation active***

Selon les données présentées en dollars courants sur la période 1990-2005 dans les annuaires statistiques (GUS)<sup>5</sup>, les exportations mondiales se sont accrues de 181% et les exportations mondiales par habitant de 130%.

À l'aide des données statistiques relatives à la valeur du produit intérieur brut (PIB) et des exportations de la Pologne sur cette période (annexe, tableau 1), plusieurs observations peuvent être relevées :

- Entre les années 1990 et 2005, la croissance des exportations totales en valeur est 1,2 fois plus élevée que celle du PIB en valeur. Le taux d'accroissement entre 1990 et 2005 du PIB exprimé en prix courants est de 414% tandis que celui des exportations totales exprimées en prix courants est de 524%.
- On retrouve la même échelle de disproportions dans la comparaison des progressions du PIB et des exportations par habitant. En effet, sur la période 1990-2005, le taux d'accroissement des exportations par habitant mesurées en prix courants est de 523%.

---

<sup>5</sup> Główny Urząd Statystyczny.

Une comparaison des données de la Pologne et du reste du monde amène à ces conclusions :

- Etant donné l'accroissement en valeur des exportations, l'économie polonaise s'est intégrée relativement très rapidement à l'environnement international. Le rapport (2005/1990) des exportations totales en valeur de la Pologne (624%) est nettement supérieur à celui des exportations mondiales en valeur (281%).
- La part des exportations polonaises dans les exportations mondiales sur la dite période est passée de 0,4% en 1990 à 0,9% en 2005.
- En 2005, les exportations mondiales par habitant sont de 1493 USD courants et les exportations de la Pologne sont de 2342 USD courants. Le rapport (2005/1990) des exportations par habitant de la Pologne (623%) est très supérieur à celui des exportations mondiales par habitant (230%).

Les données relatives aux investissements directs de la Pologne à l'étranger et à ceux sortant du reste du monde (annexe, tableau 2) montrent qu'entre 1990 et 2005, la part des investissements directs sortant de Pologne dans la valeur cumulée des investissements directs sortant du Reste du Monde, est passée de 0,005% à 0,044%. Cette part, qui a été multipliée presque par neuf, reste pourtant assez faible en comparaison de celle des exportations polonaises dans les exportations mondiales (respectivement 0,4% et 0,9% pour 1990 et 2005).

De même que les données se référant à l'exportation, les investissements directs sortant de Pologne témoignent d'un grand tournant en matière d'internationalisation active de l'économie polonaise entre 1990 et 2005. Pourtant, il pourrait être facile de relativiser les résultats atteints par la Pologne, car ceux des pays voisins limitrophes (qui se trouvaient dans une situation semblable pendant la période de l'économie socialiste) paraissent plus spectaculaires. En effet, les exportations par habitant en 2005 en Pologne, en République Tchèque, en Hongrie et en Slovaquie étaient respectivement de 2342, 7634, 6128 et 5937 USD courants.

### **1.2. Internationalisation "passive"**

On admet qu'une internationalisation "passive" a cours quand une entreprise étrangère pénètre le marché polonais. De même que pour l'analyse de l'internationalisation active, nous nous bornerons à exploiter les deux formes les plus importantes, à savoir, les importations et les investissements directs internationaux entrant en Pologne.

Les chiffres des annuaires statistiques (GUS) présentés en dollars courants indiquent que les importations mondiales se sont accrues de 178 % et les importations mondiales par habitant de 127%.

Les données sur l'évolution du PIB et des importations de la Pologne en dollars aux prix courants (annexe, tableau 3) permettent de formuler les remarques suivantes :

- La croissance des importations totales en valeur est 2,1 fois plus élevée que celle du PIB en valeur entre les années 1990 et 2005.

- Le taux d'accroissement entre 1990 et 2005 des PIB en prix courants et celui des importations par habitant en prix courants sont respectivement de 414% et de 964%. L'échelle des disproportions observées dans la progression de chacune des deux variables comparées est donc, sur la même période, semblable à celle des progressions comparées du PIB et des importations totales.

De la comparaison des données statistiques concernant la Pologne et le reste du monde on peut déduire que :

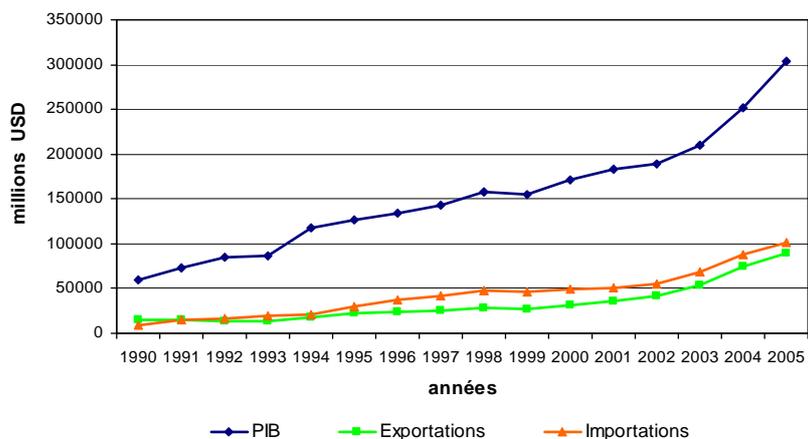
- Compte tenu de l'écart entre le rapport (2005/1990) des importations mondiales en valeur (278%) et celui des importations en valeur de la Pologne (1066%), l'économie polonaise, sur cet aspect de l'internationalisation dite "passive", s'est vite intégrée dans l'environnement international.
- La part contributive des importations de la Pologne aux importations mondiales est passée de 0,3% en 1990 à 1,0% en 2005.
- Les importations mondiales en 2005 s'élèvent en valeur à 1527 USD par habitant du globe tandis que les importations polonaises par habitant atteignent en valeur 2661 USD. Le rapport (2005/1990) des importations en valeur par habitant de la Pologne (1064%) est beaucoup plus élevé que celui des importations mondiales en valeur par habitant (227%).

On remarque que l'importance des importations dans la dynamique de l'internationalisation de l'économie de la Pologne est liée aux investissements directs internationaux entrants et aux effets concurrentiels de ceux-ci sur les marchés sectoriels des firmes locales. La croissance des importations de biens d'équipement et de consommation serait donc une conséquence directe de l'implantation des filiales des firmes transnationales sur le marché polonais et un des effets de la concurrence que ces dernières exercent sur les firmes locales. L'analyse portant sur les investissements directs en valeur entrant en Pologne et à l'échelle mondiale (voir tableau 4 en annexe) montre que la progression des investissements directs internationaux entrants en Pologne, dont le rapport (2005/1990) est de 8679%, est vingt fois plus important que le même rapport pour les investissements directs internationaux entrants dans le reste du monde. La réalisation d'une telle progression n'est possible que grâce aux valeurs initiales très faibles du début des années 1990. Le poids des investissements directs internationaux irriguant l'économie polonaise, dans la valeur cumulée des investissements directs entrants des autres pays du globe, serait de 0,006% en 1990 et de 0,92% en 2005. Bien que son poids ait été multiplié par 150, il reste encore relativement plus faible que celui des importations polonaises dans les importations mondiales.

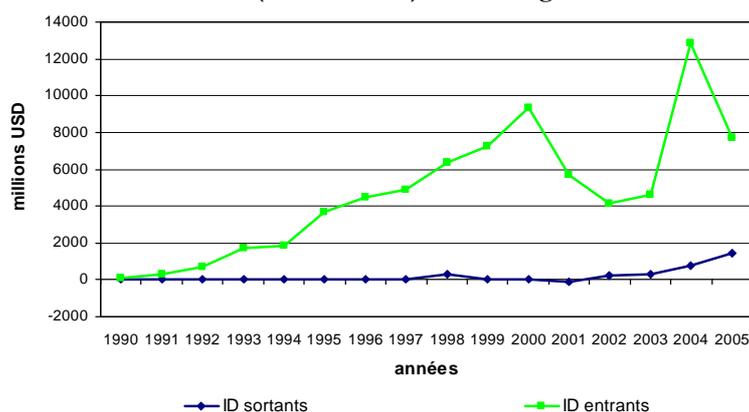
Entre 1990 et 2005, c'est-à-dire dans la période de transition de l'économie polonaise, l'intégration de la Pologne dans le système économique mondial est amplement accélérée par rapport aux moyennes mondiales, tant dans le domaine du commerce international que dans celui des investissements directs internationaux. En matière d'internationalisation "passive" ou active de l'économie polonaise sur la dite période, la contribution de son commerce de

marchandises au commerce mondial reste bien plus importante que celle de ses flux, tant entrants que sortants, d'investissements directs internationaux aux flux internationaux d'investissements directs. Même si les investissements directs à l'étranger marquent un grand virage en matière d'internationalisation active de l'économie de la Pologne, la part de ses exportations de capitaux dans la valeur cumulée des investissements directs sortant du reste du monde est bien moindre que celle des exportations de marchandises dans les exportations mondiales. Par ailleurs, si on rapporte la valeur des exportations de biens à la taille de la population, les pays limitrophes de la Pologne, qui se trouvaient dans un état comparable pendant la période de l'économie socialiste, paraissent obtenir des résultats plus spectaculaires en matière d'internationalisation active de leurs économies par les exportations.

**Graphique 1 : Internationalisation passive (Importations) et internationalisation active (Exportations) de la Pologne**



Source : World Investment Report, UNCTAD pour les années correspondantes

**Graphique 2 : Internationalisation passive (IDE entrants) et internationalisation active (IDE sortants) de la Pologne**

Source : World Investment Report, UNCTAD pour les années correspondantes.

Comment les tendances macroéconomiques décomposées, ci-dessus décrites et analysées, et regroupées synthétiquement dans les graphiques 1 et 2, se traduisent-elles dans les stratégies microéconomiques des opérateurs économiques ?

## 2. INTENSITÉ DE LA CONCURRENCE ET EXPANSION INTERNATIONALE

Si une économie polonaise relativement fermée conduisait les entreprises à considérer leur marché domestique comme leur unique marché et à l'indifférencier, l'intensification de la compétition sur le marché polonais et sa saturation créent des conditions fortes pour les conduire à chercher leur expansion vers les marchés étrangers. L'intensification de la concurrence, qui implique de nouvelles opportunités d'affaires, accompagnée de menaces nouvelles avec l'ouverture du marché polonais et l'entrée d'entreprises étrangères effaçant les limites existantes entre les marchés sectoriels, devient une conséquence fondamentale de l'adhésion à l'Union européenne dans les secteurs dans lesquels s'engagent dorénavant les entreprises polonaises.

### 2.1. *L'intensification de la concurrence sur un marché attractif*

De nombreux constats et arguments empiriques soutiennent l'idée d'une intensification de la concurrence sur le marché polonais dans la période précédant directement l'adhésion de la Pologne à l'UE et lors de la période qui a suivi. Cette adhésion a conféré à la Pologne une sérieuse crédibilité comme partenaire économique, confortée en cela par une conjoncture propice et de bonnes perspectives de développement du marché polonais.

On peut relever, notamment, les éléments caractéristiques suivants :

- Les entreprises réalisant leur expansion par l'exportation ont démontré un intérêt accru pour le marché polonais : le nombre d'exportateurs vers la Pologne a augmenté, la localisation géographique des entreprises exportatrices s'est étendue et la nature des exportations concerne une ample variété de secteurs.
- Une partie de la production effectuée en Pologne par des entreprises étrangères est destinée actuellement à la vente sur le marché du pays d'accueil (Bartosik-Purgat, Gorynia, Jankowska, Owczarzak, 2005). Les investissements des entreprises étrangères ont contribué ainsi à un accroissement de l'intensité de la concurrence.
- De nombreuses firmes polonaises ont subi de profonds processus de restructuration (modernisation technique, réduction des effectifs, augmentation du niveau technique, modifications de la technologie de gestion et de l'activité de marketing...) qui ont contribué à un accroissement du niveau moyen de professionnalisme des opérateurs économiques sur le marché.
- L'examen des données statistiques de *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej* (Annuaire Statistique de la Pologne) indique que de nombreuses entreprises polonaises existantes ont connu une période de développement assez dynamique, de nouvelles entreprises se sont créées, la rentabilité des investissements et la productivité du travail permettant de nouvelles sources de financement.

Ces résultats empiriques, qui décrivent la globalisation de l'activité des firmes et l'internationalisation d'une économie en situation d'ouverture, donnent à penser que les comportements modélisés dans le cadre d'une économie concurrentielle relativement fermée sont modifiés sous l'effet des variables explicatives du déroulement de l'internationalisation des firmes agissant en économie ouverte. L'emboîtement des modèles de Porter et de Yip peut fournir des informations nouvelles sur le déroulement des stratégies des firmes polonaises.

## **2.2 *La saturation du marché et la menace de nouveaux entrants requièrent maîtrise de l'information, réduction des coûts et expansion extérieure***

Selon le modèle des cinq forces de Porter (1979), qui s'applique à un état de l'économie où le marché domestique constitue le débouché et le lieu initial d'apprentissage de l'activité d'une entreprise, les forces concurrentielles opérant dans un secteur sont : la rivalité entre les concurrents actuels, la menace de nouveaux entrants, l'effet de substitution des biens et des services, le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des acheteurs.

Le modèle de Yip (1992, 1995, 2000), qui s'applique à un état d'ouverture de l'économie, détermine le potentiel de globalisation d'un secteur essentiellement

au moyen de cinq groupes de catalyseurs : marché, coût, institutions, concurrence et autres<sup>6</sup>.

Le croisement des deux modèles offre des précisions et d'autres indications sur l'interprétation des résultats empiriques.

- L'entrée des entreprises des pays intégrés à l'Union dans le cadre d'un marché intérieur homogène entraîne un accroissement de l'intensité de la concurrence, un élargissement et une extension des marchés se traduisant par un effacement des limites entre les marchés sectoriels et intensifiant une compétition entre opérateurs des secteurs existants, une protection de la position concurrentielle et enfin une expansion vers de nouvelles destinations géographiques.

- L'un des effets de l'intensification de la concurrence se traduira par une plus grande professionnalisation dans la conduite des affaires. Cet impératif de professionnalisation du "*business management*" éliminera les comportements irrationnels et imprévisibles. Mais il renforcera aussi le risque que les erreurs de gestion commises par les entreprises se rendent plus visibles et puissent être exploitées par les concurrents (réels et potentiels), dont le nombre, comme indiqué ci-dessus, devra nécessairement augmenter.

- Les marchés deviennent contestables. La menace de nouveaux entrants s'accroît car le territoire d'où les nouveaux entrants peuvent ressortir s'élargit, de même que les barrières tarifaires et non tarifaires d'entrée se réduisent. La menace de nouveaux entrants est un facteur augmentant potentiellement l'intensité concurrentielle. En effet, les anticipations des entreprises déjà actives intègrent cette éventualité et prennent en considération ces facteurs dans la prise de décisions stratégiques.

- Le niveau accru de l'internationalisation du secteur peut accroître la pression potentielle ou effective de l'effet substitution des biens car le territoire d'où ces derniers proviennent s'élargit. Les résultats des études menées auprès des représentants de 77 sociétés clés (Bartosik-Purgat, Gorynia, Jankowska, Owczarzak, 2005, 169) montrent la fonction accrue de ces facteurs et indiquent que la pression des concurrents est ressentie de plus en plus intensément par la plupart de ces sociétés sur leur marché domestique. La même étude révèle aussi leur conviction que la protection des opérateurs économiques nationaux contre la concurrence étrangère s'est réduite et continuera à se réduire.

- L'internationalisation (et la globalisation) des clients ou des fournisseurs d'une entreprise renforce sa force marchande vis-à-vis des concurrents du secteur en question, tandis que le concurrent qui s'internationalise affaiblit la force marchande de ses clients ou de ses fournisseurs.

L'important pouvoir de négociation des fournisseurs et des acheteurs représente un facteur considérable. Une coopération en développement des

---

<sup>6</sup> "*Revolution in information and communications; Globalization of financial markets; Improvements in business travel*", sont les trois facteurs identifiés et introduits par Yip (1995) dans un groupe spécifique supplémentaire de catalyseurs qu'il qualifie de "*Others drivers*".

fournisseurs et des acheteurs provenant des marchés étrangers, souvent de grandes entreprises effectuant des acquisitions, constitue certainement un facteur augmentant la pression concurrentielle (abaissement des coûts, standards de qualité élevée, délais de livraison, etc.). La saturation du marché national et une forte intensité de la compétition, issue de l'élimination des barrières existantes sur le marché polonais, sont des déterminants fondamentaux pour attirer l'attention des managers sur l'expansion vers les marchés étrangers. Cette expansion suscite l'obligation pour les entreprises polonaises d'innover technologiquement, d'étendre leur restructuration et d'abaisser les coûts par le biais des économies d'échelle, de l'acquisition des connaissances et de l'amélioration de la gestion. L'intensité de cette obligation est fonction, notamment, de la structure initiale de la branche d'activités et de la phase du cycle d'expansion du secteur. Comment donc les firmes polonaises réalisent-elles leur expansion sur les marchés de l'Union ?

### **3. MODES D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES POLONAISES**

Il nous faut expliquer les stratégies et les comportements vraisemblables des entreprises polonaises sur le plan de leur expansion sur le marché de l'Union pendant la période préliminaire à l'adhésion et celle qui a suivi, puis tenter de prévoir les tendances futures.

#### ***3.1. Une seule voie stratégique d'internationalisation des firmes polonaises ?***

L'internationalisation de l'activité est une des trois voies traditionnelles du développement stratégique de l'entreprise (Garette, Dussauge, 1996, 81). Les deux autres sont l'intégration verticale et la diversification de l'activité. On signifie par internationalisation tout type d'entreprise qui entreprend une activité économique à l'étranger (Ghauri, 2000 ; Bridgewater, 2000). Cette notion d'internationalisation peut être identifiée avec le concept d'expansion étrangère de l'entreprise. Cette internationalisation de l'activité de l'entreprise peut se réaliser de différentes manières. Habituellement, les types d'expansion à l'étranger des entreprises entrent dans les trois groupes suivants: exportation, coopération et filiales dans les marchés étrangers.

Bien que le modèle créé par les universitaires d'Uppsala (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson, Vahlne, 1977) contienne plusieurs simplifications qui ont fait l'objet de critiques, il semblerait néanmoins que bien des observations répondant à ce modèle soient confirmées par les comportements d'internationalisation des entreprises polonaises. Ce modèle d'internationalisation des firmes, graduel, séquentiel et incrémental, accorde un rôle déterminant sur

les marchés étrangers au caractère progressif et cumulatif du processus d'apprentissage. Il sera, par la suite, enrichi par ses auteurs en introduisant l'importance de la position de la firme au sein d'un réseau de relations d'échanges réalisées avec d'autres pays *via* les étapes du modèle de base.

Les chercheurs mentionnés ont remarqué que l'internationalisation des entreprises repose sur trois conditions.

- L'expansion est anticipée par un succès sur le marché intérieur et fait suite à une série de décisions prises par une entreprise (Ghauri, 2000).
- L'expansion commence d'abord par les marchés de proximité, puis s'engage sur des marchés plus lointains.
- Les entreprises entrant sur les marchés étrangers commencent, le plus souvent, par des activités d'exportation et, seulement après un laps de temps plus ou moins long, décident d'entreprendre des activités exigeant plus d'engagement.

Les hypothèses détaillées et fondamentales qui justifieraient l'utilité du modèle, dans le cas des firmes polonaises, seraient les suivantes :

- démarrer par une activité d'exportation constitue une règle de l'internationalisation des entreprises polonaises dont le processus d'internationalisation est entrepris.
- l'exportation initiale sera orientée vers les marchés les plus proches.
- l'engagement exportateur sur les marchés les moins distants est une phase à relativement long terme.
- les autres formes d'expansion étrangère sont entreprises avec un certain délai.

### ***3.2. Le mode d'internationalisation active des firmes polonaises : un potentiel concurrentiel et des audaces stratégiques***

Les prévisions présentées ci-dessus, relatives au rythme et au mode d'expansion des firmes polonaises sur les marchés étrangers après l'adhésion de la Pologne à l'UE, formulées en 2001 (Gorynia, 2002), semblent être, dans la perspective d'aujourd'hui, au moins en partie, trop prudentes. En d'autres termes, analysée du point de vue des possibilités de développement effectif d'une activité économique sous des formes variées de coopération avec des marchés étrangers, l'expérience montre que la vitalité, les possibilités de développement, l'audace stratégique et le potentiel concurrentiel des entreprises opérant en Pologne ont été sous-estimés. On fera particulièrement valoir les arguments qui suivent :

- Une grande partie des entreprises n'exportant pas antérieurement se sont lancées dans cette activité. Le développement de la "base d'exportation" de l'économie polonaise est très dynamique. Certains choix d'exportations ont un caractère audacieux et spectaculaire, allant bien au-delà des prévisions de l'école d'Uppsala.

- L'absence d'une expérience antérieure et plus large ne semble pas troubler nombre de nouveaux exportateurs.
- Une partie des firmes ont décidé de choisir une formule de présence sur les marchés internationaux plus élaborée que celle permise par l'exportation, notamment celle, plus stratégique, produite par des investissements directs à l'étranger.
- De nombreuses expansions internationales de firmes se différencient du biais des exportations et des investissements directs à l'étranger, par exemple par la voie des accords de franchise.

Grâce aux relais relationnels et informationnels qu'offrent les diasporas polonaises, des entreprises polonaises passent directement à des formes étendues d'engagement sur les marchés extérieurs accompagnées d'un degré élevé de contrôle à la mesure de l'expérience internationale acquise et de l'étendue de leurs réseaux d'échanges. Il en découle une accélération du rythme d'internationalisation active de l'économie polonaise et de ses firmes.

Maints exemples de stratégies exportatrices, s'écartant effectivement du modèle de l'école d'Uppsala, peuvent être cités. Les exportations de ces entreprises ont une part importante dans le commerce de leur secteur et des rythmes élevés de croissance. Le savoir-faire pour trouver et aménager une niche sur le marché international, une stratégie de différenciation du produit et une offre à des prix concurrentiels représentent les traits communs des exemples qui suivent :

- Fakro, producteur de fenêtres de toit, est le deuxième producteur au monde avec 17% de parts du marché mondial.
- Talens Polska, producteur d'accessoires pour les artistes peintres, exporte 97% de sa production.
- Lubiana, Chodzież et Ćmielów, le plus grand producteur de porcelaine en Europe, groupe de firmes appartenant à Marian Kwiecień, exporte 80% de sa production.
- Defalin Group, Bezałin, Terplast, fabricant de ficelle, réalise 25 à 50% de ses ventes à l'exportation.
- DGS, producteur de bouchons d'aluminium pour bouteilles d'alcool et troisième producteur en taille au monde, détient 5% de parts sur le marché mondial.

On peut observer une expansion, spectaculaire, par les exportations et par les investissements directs à l'étranger, singulièrement sur le marché allemand (Barzdo, 2006). Sur ce dernier marché, le démarrage d'une activité économique propre est une formule prisée d'expansion. Le nombre total d'enregistrements de sociétés polonaises (à capital majoritaire polonais) au registre des entreprises en Allemagne a dépassé 9 000 en 2006. D'après la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-allemande, le nombre des firmes polonaises existant sur le marché allemand atteint 20 000 unités. Le plus souvent, la première étape de l'expansion est l'implantation d'une agence commerciale. Mais ce marché reçoit aussi des investissements directs des firmes polonaises. Les plus importants

investisseurs sur ce marché sont PKN Orlen, Unimil, Comarch, Boryszew, Selena i Smyk.

Le secteur de la production des autobus est un exemple de succès. Dans la période 2001-2006, les exportations d'autobus produits en Pologne ont été multipliées en valeur par cinq. Ce succès concerne aussi bien les sociétés à capital étranger (Volvo, MAN, Scania) que les sociétés, par exemple Solaris Bus & Coach, à capital polonais (Kublik, 2006 ; Solska, 2006).

Les sociétés offrant des services et des produits informatiques forment le secteur le plus prometteur de l'exportation polonaise. Le nombre total des entreprises de ce secteur est estimé à plusieurs milliers mais seulement deux cents parmi elles exportent (Zwierzchowski, 2006). Quelques-unes possèdent déjà des filiales étrangères et des sociétés dépendantes. ComArch, par exemple, détient des filiales dans neuf pays. Une expansion rapide des entreprises de ce secteur est attendue.

Des exemples de stratégies plus avancées se distinguent dans le secteur de la production de meubles. Forte, un des plus grands fabricants polonais du secteur, a enregistré deux nouvelles sociétés en France et en Espagne (Cabaj, 2006). Elle possède actuellement neuf sociétés étrangères. Une partie d'entre elles ont un caractère productif et l'autre partie, une nature purement commerciale. D'autres acteurs du secteur des meubles, comme par exemple le Groupe/Grupa Nowy Styl, Mikomax, réalisent des stratégies de pénétration similaires.

La reprise de sociétés à l'étranger est un autre exemple de mode d'expansion des entreprises polonaises. Ainsi, en 2005, la société Sanplast de Strzelno a remporté un appel d'offre et elle a repris la société allemande en faillite Hoesch GmbH (production des accessoires de bains). Boryszew S.A. a acquis une autre société allemande en faillite, le fabricant de granulats polyester et du fil chimique Kuag. En 2004, Maspex a repris le plus grand producteur de jus tchèque Walmark et le vice leader du marché des jus hongrois, la société Olympos.

On peut citer également de nombreux exemples de pénétration sur les marchés étrangers sous forme d'investissements directs. Ce type d'expansion, orienté à l'Est, a été entrepris par des entreprises comme Atlas, Śnieżka, Toruńskie Zakłady Materiałow Opatrunkowych (production de pansements), Inter Groclin Auto, PZU, Hop, Plast-Box (Kornaszewski, 2005).

Certaines firmes polonaises décident d'appliquer un mode moins conventionnel d'internationalisation. Dr Irena Eris, la firme produisant des produits de beauté, a choisi un mode d'expansion dans le domaine des salons de beauté s'appuyant sur des accords de franchise. Les Instituts Dr Irena Eris se sont implantés ainsi sur les marchés colombien et russe.

On notera, pour terminer cet inventaire illustratif, les résultats d'une étude réalisée par KPMG en 2005 (KPMG, 2005). 65 entreprises, parmi les plus grands producteurs de biens et de services à capital majoritaire polonais, ont contribué à cette étude. Une majorité décisive d'entreprises (plus de 90%) perçoivent l'internationalisation comme un élément de leur stratégie d'affaires et les trois quarts des répondants envisagent d'augmenter leur engagement

international. Pour 54% d'entreprises interrogées, l'exportation constitue une forme dominante d'expansion internationale. Une entreprise sur dix, en moyenne, applique des formes d'expansion telles que les alliances stratégiques ou l'implantation de filiales commerciales. Les fusions et reprises suscitent de l'intérêt chez une entreprise sur quinze étudiées.

## CONCLUSION

La tendance à une intégration intensive de la Pologne dans le système d'économie globale, par le moyen de l'importation et de l'exportation, croît au-dessus de la moyenne mondiale. Cette tendance se maintiendra dans la décennie à venir par un développement rapide des investissements directs, sortants ou entrants. Beaucoup de facteurs indiquent qu'une libéralisation, bien ciblée dans le cadre de l'instauration en Pologne de l'économie de marché, accompagnée d'une intégration associée à l'adhésion de la Pologne à l'UE, a produit des résultats qui n'ont pas été encore épuisés. La comparaison des indices d'internationalisation de l'économie polonaise avec les indices des pays de même taille et à revenu élevé (par exemple l'Espagne) corrobore ces indications.

Les perspectives d'internationalisation des firmes polonaises liées à l'accession de la Pologne à l'UE ont devancé les attentes. Les entreprises polonaises se sont comportées d'une manière plus dynamique et plus volontaire qu'on ne pouvait le prévoir. Si les conditions extérieures (économie mondiale, taux de change, économie d'union et de solidarités européennes) restent favorables, les stratégies d'expansion des firmes polonaises pourront se poursuivre.

Il reste à la réglementation polonaise de continuer à s'alléger et à faciliter les initiatives des petites entreprises innovantes et des investissements directs de l'étranger. Il est souhaitable aussi que les gains produits par le dynamisme économique des entreprises puissent mieux se diffuser à l'ensemble de la société, notamment en direction des jeunes diplômés et de l'amélioration des performances du marché du travail. Les stratégies internationales des firmes polonaises pourront alors se diversifier et bien plus encore par le biais des nouvelles formes de coopération stratégiques, à l'intérieur même de la concurrence entre firmes, dans les segments cognitifs des processus productifs et dans les nouvelles filières de l'environnement<sup>7</sup> (Dayan, 2007). Ainsi, la Pologne faisait partie, en 2006, des producteurs les plus importants de bioéthanol dans

---

<sup>7</sup> La Stratégie de Lisbonne, arrêtée au Conseil européen du 4 mars 2000, donne aux États membres de l'Union européenne un objectif ambitieux : parvenir à l'horizon 2010 à « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable d'une croissance économique durable et accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». Il s'agit donc, notamment, de repositionner les spécialisations des États membres sur des secteurs à haute technologie en fondant leur compétitivité sur la qualité, la différenciation des produits et la valeur ajoutée environnementale. Ce repositionnement exige un personnel formé et qualifié capable de s'adapter à l'évolution des techniques.

l'UE<sup>8</sup>. Cette filière environnementale est la voie prise, par exemple, par l'entreprise polonaise Solaris Bus&Coach dans le secteur de la production des autobus.

En d'autres termes, il est probable que se produira un accroissement rapide de la population des entreprises associant leur développement à une ouverture à l'étranger et se servant des réseaux relationnels et d'information que lui offrent les successives immigrations polonaises. Les formes de cette expansion dépasseront, fréquemment, un simple engagement exportateur. On peut s'attendre à de nouvelles opportunités pour les firmes polonaises et à un intérêt plus large de leur part à entreprendre des investissements directs à l'étranger et dans les technologies innovantes. Mais ces opportunités et cet intérêt concernent aussi l'attractivité de la Pologne à l'égard des investissements directs de l'étranger qui accompagnent la réorientation des spécialisations commerciales sur des créneaux innovateurs porteurs à l'échelle mondiale.

Durant la dernière décennie, la Pologne a accompli des progrès significatifs dans la formation des jeunes (réforme du système éducatif, de l'enseignement professionnel, développement de l'enseignement supérieur, dont les effectifs ont quadruplé en quinze ans) pour pouvoir mettre en phase - même si les formations supérieures ne sont pas encore suffisamment professionnalisantes<sup>9</sup> - les qualifications de ses ressources humaines avec les besoins du système productif internationalisé. Dans ce contexte, la Pologne a été en 2006 avec 8 milliards d'euros au troisième rang des pays de l'UE bénéficiaires nets des flux d'IDE.

## BIBLIOGRAPHIE

- BARTOSIK-PURGAT M., GORYNIA M., JANKOWSKA B., OWCZARZAK R. (2005) *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Warszawa, PWE.  
BARZDO T. (2006) Przybywa polskich firm w Niemczech, *Gazeta Prawna*, 24-26 mars.

---

<sup>8</sup> 65 sites de fabrication de bioéthanol ou d'ester étaient enregistrés en Pologne en 2006. Selon *The European Bioethanol Fuel Association*, la production de bioéthanol de la Pologne s'est élevée en 2006 à 167 millions de litres la plaçant au quatrième rang des pays producteurs de l'UE avec une production égale à presque 10% de la production communautaire. Il est à noter que la loi du 25 août 2006 impose aux entreprises résidentes, productrices de bioéthanol, à se fournir, pour au moins 75 % de leurs besoins en matières premières, en Pologne ou dans un des pays membres de l'UE. Par ailleurs, la règle fiscale, entrée en vigueur en janvier 2007, moins avantageuse que celle antérieure, pourrait rendre la production de biocarburants moins rentable et conduire les producteurs à chercher à développer l'exportation de leur production s'ils veulent accroître, sinon maintenir, les volumes fabriqués. Elle a déjà produit ses premiers effets : la production de bioéthanol a diminué de 7% en 2007 par rapport à son niveau de 2006. En l'état de la nouvelle fiscalité, la production de bioéthanol sera donc fortement dépendante de la configuration du marché pétrolier et de la demande extérieure, mais aussi des prix des biens alimentaires.

<sup>9</sup> Une étude indépendante sur le système d'enseignement supérieur de la Pologne conduite par l'OCDE confirme que l'enseignement dispensé dans le supérieur garde encore une finalité trop théorique (Fulton et al., 2007).

- BRIDGEWATER S. (2000) The Internationalization Process and Types of Firms, in Tayeb M. (ed.), *International Business. Theories, Policies and Practises*, Harlow, Pearson Education, 181-197.
- CABAJ J. (2006) Polskie krzesła w europejskich salonach, *Rzeczpospolita*, 21-22 janvier.
- DAYAN L. (2007) Economie de la connaissance et Durabilité: éco efficience, attractivité et compétitivité. Conférence, CREAD, Alger, 11 novembre.
- FULTON O., SANTIAGO P., EDQUIST C., EL-KHAWAS E., HACKL E. (2007) *Thematic Review of Tertiary Education: Poland*, Directorate for Education, Education and Training Policy Division (September), Paris, OECD publishing.
- GARRETTE B., DUSSAUGE P. (1996) *Strategie alianów na rynku*, Warszawa, Poltext.
- GHAURI P. (2000), Internationalization of the Firm, in Tayeb M. (ed.), *International Business. Theories, Policies and Practises*, Harlow, Pearson Education, 129-152.
- GORYNIA M. (2002) *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Poznań, Wydawnictwo AE.
- JOHANSON J., WIEDERSHEIM-PAUL F. (1975) The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, October, 305-322.
- JOHANSON J., VAHLNE J. E. (1977) The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- KORNASZEWSKI P. (2005) Europa Środkowa znów na wyciągnięcie ręki, *Forbes*, luty.
- KPMG (2005) *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw*, Rapport.
- KUBLIK A. (2006) Autobusy z Polski podbijają Europę, *Gazeta Wyborcza*, 16 mars.
- PORTER M. (1979) How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, March/April.
- ROCZNIK STATYSTYCZNY RZECZPOSPOLITEJ POLSKIEJ (Annuaire Statistique de la Pologne) pour les années correspondantes.
- SOLSKA J. (2006) Jamnik biegnie przez Europę, *Polityka*, 21 janvier.
- YIP, G.S. (1992) *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- YIP G. S. (1995) *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Business School Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- YIP G. S., BISCARRI J. G., MONTI J. A (2000) The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms, *Journal of international marketing*, vol. 8, n° 3.
- ZWIERZCHOWSKI Z. (2006) Firmy szykują się do podboju rynków, *Rzeczpospolita*, 8 mars.

## ANNEXES

**Tableau 1. Produit intérieur brut et exportations de la Pologne 1990-2005**

(prix courants en USD, cours officiel)

Années	PIB		Exportations			
	En millions USD	par habitant USD	en millions USD	par habitant USD	<i>en % /Exp. mondiales</i>	<i>en % /PIB polonais</i>
1990	58976	1547	14322	376	0,4	24,3
1991	72924	1998	14903	390	0,4	20,4
1992	84326	2198	13187	344	0,4	15,6
1993	85853	2232	14143	368	0,4	16,5
1994	117978	3057	17240	447	0,4	14,6
1995	126348	3086	22895	593	0,5	18,1
1996	134550	3484	24440	633	0,5	18,2
1997	143066	3702	25751	666	0,5	18,0
1998	157274	4068	28229	730	0,6	17,9
1999	155151	4014	27407	709	0,5	17,7
2000	171300	4110	31651	820	0,5	18,5
2001	183000	4737	36092	934	0,6	19,7
2002	189000	4944	41010	1073	0,7	21,7
2003	209600	5486	53577	1403	0,8	25,6
2004	252400	6610	73781	1932	0,9	29,2
2005	303200	7944	89378	2342	0,9	29,5

Source : Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej (2000 à 2006).

**Tableau 2. Flux d'IDE sortant de Pologne et du Reste du Monde 1990-2005**

(Millions USD courants, cours officiel)

Années	ID sortants Pologne	ID sortants cumulés Pologne	ID sortants Reste du Monde	ID sortants cumulés Reste du Monde
1990	16	95	238641	1785264
1991	-7	88	200197	2111217
1992	13	101	202905	2082433
1993	18	198	244788	2275166
1994	29	461	288508	2601505
1995	42	539	358177	2942248
1996	53	735	397707	3272033
1997	45	678	484896	3663183
1998	316	1165	693095	4302142
1999	31	1024	1104937	5156903
2000	17	1018	1239149	6148284
2001	-90	1156	743465	6564217
2002	230	1457	652181	7288417
2003	305	1855	561104	8731240
2004	794	2661	813068	9732233
2005	1455	4671	778725	10671889

Les calculs des stocks (valeurs cumulées) intègrent leur réactualisation annuelle au taux de change courant

Source : World Investment Report, UNCTAD pour les années correspondantes.

**Tableau 3. Produit intérieur brut et importations de la Pologne 1990-2005**  
(prix courants en USD, cours officiel)

Années	PIB		Importations		
	En millions USD	Par habitant USD	En millions USD	Par habitant USD	%/Import. mondiales
1990	58976	1547	9528	250	0,3
1991	72924	1998	15522	406	0,4
1992	84326	2198	15913	415	0,4
1993	85853	2232	18834	490	0,5
1994	117978	3057	21569	559	0,5
1995	126348	3086	29050	753	0,6
1996	134550	3484	37137	962	0,7
1997	143066	3702	42308	1094	0,7
1998	157274	4068	47054	1217	0,9
1999	155151	4014	45911	1188	0,8
2000	171300	4110	48940	1266	0,8
2001	183000	4737	50275	1301	0,8
2002	189000	4944	55113	1442	0,8
2003	209600	5486	68004	1780	0,9
2004	252400	6610	88156	2309	1,0
2005	303200	7944	101539	2661	1,0

Source : Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej (2000 à 2006).

**Tableau 4. Flux d'IDE entrant en Pologne et à l'échelle mondiale 1990-2005**  
(millions USD courants, cours officiel)

Années	ID entrants Pologne	ID entrants cumulés Pologne	ID entrants Monde	ID entrants cumulés Monde
1990	89	109	207878	1768589
1991	291	425	161213	1932812
1992	678	1370	169238	1991353
1993	1715	2621	227694	2168499
1994	1875	3789	259469	2423363
1995	3659	7843	341086	2763117
1996	4498	11463	392922	3075946
1997	4908	14587	487878	3512819
1998	6365	22479	701124	4135678
1999	7270	26074	1092052	4914765
2000	9343	34227	1396539	5786029
2001	5714	41247	825925	6197711
2002	4131	48320	716128	6703607
2003	4589	55268	557869	7987077
2004	12873	61427	710755	8902153
2005	7724	93329	916277	10129739

Les calculs des stocks (valeurs cumulées) intègrent leur réactualisation annuelle au taux de change courant  
Source : World Investment Report, UNCTAD, pour les années respectives