

Louvain School of Management

Which factors trigger the decision to expand abroad for SMEs?

A comparison between Australia and Belgium

Appendices

Author: Olivia Barrea
Supervisor: Frédéric Pouchain
Academic year 2022-2023
Dissertation for the master of
Business Engineering
Daytime schedule

Table of Contents

Part 7 – Appendices	2
Appendix 1: Belgium Exports per Country (2022) – Top 20 Countries.....	2
Appendix 2: Belgium Exports per Product Categories (2022) – Top 20 Categories..	3
Appendix 3: Australia Exports per Country (2022) – Top 20 Countries	4
Appendix 4: Australia Exports per Product Categories (2022) – Top 20 Categories.	5
Appendix 5: Email sent to University Professors	6
Appendix 6: LinkedIn message posted to find companies	7
Appendix 7: Email sent to companies.....	8
Appendix 8: Information sheet sent along with the email to companies	10
Appendix 9: Online questionnaire for quantitative analysis	13
Appendix 10: Questionnaire used for the semi-guided interviews	17
Appendix 11: Interviews: Qualitative analysis	21
Appendix 12: Interviews: Transcripts.....	29

Part 7 – Appendices

Appendix 1: Belgium Exports per Country (2022) – Top 20 Countries

Continent	Country	Export Value (\$ billion)	Export %	Export (% of Top 20)
Europe	Germany	93.49	20%	24%
Europe	Netherlands	65.52	14%	17%
Europe	France	57.45	13%	15%
Americas	United States	31.47	7%	8%
Europe	United Kingdom	23.79	5%	6%
Europe	Italy	17.47	4%	5%
Europe	Spain	11.78	3%	3%
Europe	Poland	9.98	2%	3%
Asia	Japan	9.97	2%	3%
Europe	Luxembourg	7.96	2%	2%
Africa	Nigeria	7.67	2%	2%
Asia	India	6.96	2%	2%
Europe	Sweden	6.73	1%	2%
Asia	China	6.36	1%	2%
Europe	Switzerland	5.6	1%	1%
Europe	Turkey	5.47	1%	1%
Asia	UAE	4.18	1%	1%
Europe	Czech Republic	3.92	1%	1%
Europe	Austria	3.57	1%	1%
Europe	Denmark	3.07	1%	1%
Other countries		74.95810595	16%	20%
Total Top 20		382.41	84%	100%
Total All		457.368106	100%	120%

Source: Trading Economics. (2022d). *Belgium Exports By Country*. Retrieved July 16, 2023, from <https://tradingeconomics.com/belgium/exports-by-country>

Appendix 2: Belgium Exports per Product Categories (2022) – Top 20 Categories

Product Category	Export Value (\$ billion)	Export (%)	Export (% of Top 20)
Mineral fuels, oils, distillation products	93.33	20%	24%
Pharmaceutical products	76.5	17%	20%
Vehicles other than railway, tramway	38.06	8%	10%
Machinery, nuclear reactors, boilers	24.66	5%	6%
Plastics	24.28	5%	6%
Pearls, precious stones, metals, coins	21.66	5%	6%
Organic chemicals	18.15	4%	5%
Iron and steel	17.33	4%	4%
Electrical, electronic equipment	13.11	3%	3%
Optical, photo, technical, medical apparatus	9.55	2%	2%
Miscellaneous chemical products	9.13	2%	2%
Inorganic chemicals, precious metal compound, isotope	5.4	1%	1%
Dairy products, eggs, honey, edible products	4.9	1%	1%
Articles of iron or steel	4.75	1%	1%
Copper	4.4	1%	1%
Vegetable, fruit, nut food preparations	4.35	1%	1%
Footwear, gaiters and the like,	4.15	1%	1%
Cereal, flour, starch, milk preparations and products	3.97	1%	1%
Rubbers	3.95	1%	1%
Beverages, spirits and vinegar	3.93	1%	1%
Other products	77.89941	17%	20%
Total Top 20	385.56	83%	100%
Total	463.45941	100%	120%

Source: Trading Economics. (2022c). *Belgium Exports By Category*. Retrieved July 16, 2023, from <https://tradingeconomics.com/belgium/exports-by-category>

Appendix 3: Australia Exports per Country (2022) – Top 20 Countries

Continent	Country	Export Value (\$ billion)	Export %	Export (% of Top 20)
Asia	China	102.35	34%	37%
Asia	Japan	52.52	17%	19%
Asia	South Korea	24.7	8%	9%
Asia	India	19.25	6%	7%
Americas	United States	12.37	4%	4%
Asia	Vietnam	9.5	3%	3%
Oceania	New Zealand	8.83	3%	3%
Asia	Indonesia	7.63	3%	3%
Asia	Malaysia	6.15	2%	2%
Europe	Netherlands	5.48	2%	2%
Asia	Hong Kong	5.1	2%	2%
Asia	Singapore	4.73	2%	2%
Asia	Thailand	3.82	1%	1%
Asia	UAE	3.03	1%	1%
Europe	Germany	2.69	1%	1%
Asia	Philippines	2.45	1%	1%
Europe	United Kingdom	2.06	1%	1%
Europe	France	2.06	1%	1%
Oceania	Papua New Guinea	1.33	0%	0%
Africa	South Africa	1.21	0%	0%
Other countries		26.075	9%	9%
Total Top 20		277.26	91%	100%
Total All		303.335	100%	109%

Source: Trading Economics. (2022b). *Australia Exports By Country*. Retrieved July 16, 2023, from <https://tradingeconomics.com/australia/exports-by-country>

Appendix 4: Australia Exports per Product Categories (2022) – Top 20 Categories

Product Category	Export Value (\$ billion)	Export (%)	Export (% of Top 20)
Mineral fuels, oils, distillation products	175.16	43%	46%
Ores slag and ash	100.5	24%	26%
Pearls, precious stones, metals, coins	17.24	4%	4%
Cereals	13.5	3%	4%
Meat and edible meat offal	11.44	3%	3%
Commodities not specified according to kind	8.81	2%	2%
Salt, sulphur, earth, stone, plaster, lime and cement	8.58	2%	2%
Inorganic chemicals, precious metal compound, isotope	7.22	2%	2%
Oil seed, oleagic fruits, grain, seed, fruits	6.14	1%	2%
Machinery, nuclear reactors, boilers	4.87	1%	1%
Aluminum	4.84	1%	1%
Copper	3.93	1%	1%
Optical, photo, technical, medical apparatus	3.62	1%	1%
Electrical, electronic equipment	3.56	1%	1%
Cotton	3.03	1%	1%
Pharmaceutical products	2.53	1%	1%
Dairy products, eggs, honey, edible products	2.36	1%	1%
Wool, animal hair, horsehair yarn and fabric	2.26	1%	1%
Beverages, spirits and vinegar	1.86	0%	0%
Edible vegetables and certain roots and tubers	1.74	0%	0%
Other products	27.06957544	7%	7%
Total Top 10	383.19	93%	100%
Total All	410.2595754	100%	107%

Source: Trading Economics. (2022a). *Australia Exports By Category*. Retrieved July 16, 2023, from <https://tradingeconomics.com/australia/exports-by-category>

Appendix 5: Email sent to University Professors

Subject: Any contacts to recommend for my thesis on the global expansion of SMEs?

Dear XXX,

I hope this email finds you well!

I'm Olivia Barrea, a former student of your course XXX and I'm currently I am working on my final thesis, which is focused on understanding the **factors influencing a company's decision to expand abroad or facilitate its journey**.

Through my studies, I've developed a particular interest in SMEs' global expansion, particularly the comparison between Belgium and Australia. The studies will focus on the analysis of the external factors (economic, geographical, etc. context) as well as the internal factors (types of products & services, top management skills, previous international experience, etc.) that could facilitate or motivate international expansion for SMEs based in Belgium or in Australia.

If you have any contact part of a company that:

- Has less than 250 employees
- Is based in either Belgium or Australia
- Has an annual turnover of max EU 50 million (AUD 82 million / USD 55 million) AND/OR an annual turnover balance sheet of max EU 43 million (AUD 70.5 million/ USD 47 million)
- Is either already international, thinking about future expansion, or currently in the process

I would greatly appreciate it if you could put me in contact with him/her.

Please feel free to reply to this email if you have any questions or would like to hear more about my thesis. Thank you in advance!

Best Regards,
Olivia Barrea

Appendix 6: LinkedIn message posted to find companies



Olivia Barrea • Vous

Etudiante de master en ingénieur de gestion, orientée management internation...
1 mois • 🌐



Hey, LinkedIn Network 🙌,

I'm Olivia Barrea, studying at the Louvain School of Management 🏛️ (Louvain-La-Neuve, Belgium). I'm working on my final thesis about what makes a company say, "Let's go global! 🌍".

My research question concerns the factors influencing a company's decision to expand abroad or facilitate its journey.

I'm particularly interested in Belgium and Australia-based SMEs because I did my student exchange there, and I think the difference in the business environment could be very interesting to study.

If you're part of a company 🏢 that:

- Has less than 250 employees 👤
 - Is based in either Belgium or Australia 📍
 - Has an annual turnover of max EU 50 million (AUD 82 million / USD 55 million) 📄 AND/OR an annual turnover balance sheet of max EU 43 million (AUD 70.5 million/ USD 47 million)
 - Is either already international, thinking about future expansion, or currently in the ... I'd love to hear from you! If you could spare 1hour for an interview about your global (future) journey, or if you know anyone who can help, I'd be super grateful 🙏.
- Before the interview, there will be a questionnaire (~15 - 20min) about basic information regarding the company and the importance of specific factors in your internationalization process.

As the questions regard the internationalization decision within a company, I am mainly looking for people who work in the C-suite, top management or are part of the decision-makers.

Do not hesitate to comment or send me a message if you have any questions.

Best,

Olivia Barrea



👤 Aymeric Weber et 18 autres personnes

💬 3 commentaires · 2 republications

Appendix 7: Email sent to companies

Subject: Master's Thesis about Australian (or Belgium) companies exporting abroad

Dear Madam, Dear Sir,

I am currently working on my Master's thesis at the Louvain School of Management (Belgium) and the University of Sydney (Australia). My final thesis is focused on understanding the **factors influencing a company's decision to expand abroad or facilitate its journey**. I have discovered your success story and think it could be a great fit for my research.

Through my studies, I have developed a particular interest in SMEs' global expansion, particularly the comparison between Belgium and Australia. The studies will focus on the analysis of the external factors (economic, geographical, etc. context) as well as the internal factors (types of products & services, top management skills, previous international experience, etc.) that could facilitate or motivate international expansion for SMEs based in Belgium or in Australia.

If your company meets the following criteria:

- Has less than 250 employees
- Is based in either Belgium or Australia
- Has an annual turnover of max EU 50 million (AUD 82 million / USD 55 million) AND/OR an annual turnover balance sheet of max EU 43 million (AUD 70.5 million/ USD 47 million)
- Is either already international, thinking about future expansion, or currently in the process

I would love to hear more about your international journey and success story. My research consists of two parts: a preliminary questionnaire (~15 minutes) and an interview lasting around 1 hour.

More concretely, the type of questions that we would like to discuss are, for example:

- Why did you initially decide to expand your activities abroad? What were the opportunities pursued?
- Which factors linked to your domestic market influenced your decision to expand your activities abroad, and how significant was the impact?
- Regarding the foreign market, which micro-environmental factors influenced you the most to start your company's international expansion?
- Did the company size act as a driver or barrier when considering internationalization? What about its age?
- ...

Please feel free to reply to this email if you have any questions or would like to hear more about my thesis. Thank you in advance!

Kind regards,

Olivia Barrea

Appendix 8: Information sheet sent along with the email to companies

Information Sheet – Thesis Interview

Topic: Factors influencing a company's decision to expand abroad or facilitate its journey.

You are invited to participate in a field research study as part of a final thesis for obtaining a master's degree in Business Engineering & International Management (CEMS program at Louvain School of Management).

In this research, I am studying the factors influencing a company's decision to expand abroad or facilitate its journey. My research focuses on the internationalization of Small and Medium Enterprises (SMEs) based in Belgium or Australia to compare the significance and impacts of the factors.

Please note that the Final Thesis is not confidential and that information shared will be used to support the analysis. However, anonymization (of yourself and/or the company) will be possible upon request.

Before taking part in the interview, please take time to read the information provided below so that you are fully aware of the purpose of this project and your role in it. A short questionnaire is required to be filled in as well in order to gather more information about the company context. If there is anything unclear or you would like to receive more information, please feel free to ask.

About Myself:



Olivia Barrea

E-Mail: olivia.barrea@student.uclouvain.be

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/oliviabarrea/>

Home School: Louvain School of Management (LLN, Belgium)

Host Schools: Aalto University (Fall 22, Helsinki, Finland) &

The University of Sydney (Spring 23, Sydney, Australia)

What is the purpose of the project?

The purpose of this final master's thesis is to understand the factors that influence and/or facilitate a small or medium company's international expansion. The information collected during a literature review and qualitative interviews will be used to compare the difference in these factors between companies located in Belgium and companies located in Australia. I am

particularly interested in these countries as they are very different in terms of economic and geographic context but also share a similar Western business mindset.

What are the different steps of the interview?

First of all, you should book a time slot via this link: https://calendly.com/olivia-barrea/thesis_interview (time zone can be adapted to your area). If there is no availability that suits you, please do not hesitate to contact me, and we can make an arrangement.

Once the interview is booked, could you please complete this short questionnaire: <https://forms.office.com/r/FKJ2iQRLjK>

This will help me to understand your company's context better and to refine the results of my research. It should not last longer than 15 minutes and contains high-level questions with ranged answers, as well as a relative ranking of factors.



During the interview, the questions will focus on the context of the internationalization of your company, the reasons that motivate the expansion, the challenges encountered, etc.

Here are some examples of questions that could be asked:

- Why did you initially decide to expand your activities abroad? What were the opportunities pursued?
- Which factors linked to your domestic market influenced your decision to expand your activities abroad, and how significant was the impact?
- Regarding the foreign market, which micro-environmental factors influenced you the most to start your company's international expansion?
- Did the company size act as a driver or barrier when considering internationalization? What about its age?
- ...

The interview will be semi-directed as I believe that valuable information can better be found in spontaneous discussions.

At the end of the interview, you will have the opportunity to add any other aspects that you think are important to consider and that we would not have covered. You will also be able to request anonymity for your company or yourself. In this case, quotes may still be used, but a generic profile will be established.

What if I don't know the answer to a specific question or am uncomfortable disclosing the information?


This thesis does not aim to provide a normative conclusion, i.e., there is no right or wrong answer, especially given the research purpose to investigate the factors favoring an

international expansion for a Belgium-based or Australia-based SME. In the case that you are overwhelmed by the question or uncomfortable with disclosing the information, this question can be skipped or discussed at a later stage.

Will the information I share be kept confidential?

All information provided will be used to compare theoretical results and the other's country results. Upon request, deletion of recording, anonymity, or generalization of the information can be granted.

Appendix 9: Online questionnaire for quantitative analysis

 ...

Master's Thesis - Pre-Interview Questionnaire

Hello!

First of all, thank you very much for booking an interview with me to discuss the internationalization journey of your company. Could you please answer this questionnaire prior to our interview? It covers very elementary information regarding your company and the factors that motivated its internationalization and would allow us to get straight to the heart of the matter.


It will take you ~15 minutes maximum to complete.
Feel free to contact me if you have any questions or would like further information about this survey or the interview.

olivia.barrea@student.uclouvain.be

* Obligatoire


Company information

This section aims better to understand the company context and its international position.


1. I consent that my answers are recorded and analyzed for the purposes of this thesis. * 


Yes

No

2. What is the company name? * 

Entrez votre réponse

3. When was the company created? * 

Entrez la date (d/MM/yyyy) 


4. What is the company's type? *




B2B

B2C

B2G

5. What is your industry? * 

Entrez votre réponse

6. How many employees does your company employ? * 

1 to 10 people

11 to 50 people

50 to 250 people


More than 250 people

7. Where is the headquarters located? (City & Country) * 

Entrez votre réponse

8. What was the **annual turnover** in 2022? Please include the currency (€, AUD or USD) * 

Entrez votre réponse

9. What was the total **balance sheet** in 2022? Please include the currency (€, AUD or USD) * 

Entrez votre réponse


10. How many countries is the company present in? * 

1 country


2 to 5 countries

6 to 10 countries


More than 10 countries

11. Please list the countries in which the company is present. * 


Entrez votre réponse

12. How many countries is the company **physically** present in (e.g., office, production site, a dedicated representative, etc.)? * 


- 1 country
- 2 to 5 countries
- 6 to 10 countries
- More than 10 countries

13. Please list the countries in which the company is **physically** present. * 


Entrez votre réponse

14. Which percentage of the workforce is working abroad? * 


Entrez votre réponse

15. Which percentage of the turnover does the **domestic** market represent? * 

Entrez votre réponse

16. Which percentage of the turnover does the **foreign** market represent? * 

Entrez votre réponse

17. Would you like to add any other relevant information regarding your company's context and international situation ? * 

Entrez votre réponse

Suivant

Master's Thesis - Pre-Interview Questionnaire

* Obligatoire

Factors that influenced your initial decision on international expansion

This section aims to understand the factors that triggered the decision to expand activities internationally.

18. Please shortly list and describe the **main** factors that encouraged your company to expand your activities abroad (3 to 5 factors maximum).

We will have the opportunity to further discuss this topic during the interview. *

Entrez votre réponse

19. I consent to disclose the company name in the thesis results for more accuracy.

This consent may be revoked at any time by sending an e-mail to

olivia.barrea@student.uclouvain.be.

This consent will be requested again after the interview in case you are uncomfortable with disclosing some information.

All information will be deleted after the submission of the final paper. *

Yes

No, I would prefer aggregate results into a persona (size, industry, etc.)

20. Thank you for taking the time to fill in this pre-questionnaire.

Do you have any comments or questions?

Would you like to mention any other significant factors?

Entrez votre réponse

Vous pouvez imprimer une copie de votre réponse après envoi

Précédent

Envoyer

Appendix 10: Questionnaire used for the semi-guided interviews

Introduction (5 min)
1.: Welcome and thank the interviewee for participating in the research thesis.
2.: Introduction of the interviewer and the purpose of the thesis. Request consent to record. Verify participation in the questionnaire. Topic: Factors influencing the decision to start internationalization with a focus on outward activities.
3.: Define the expectations / interview outline: Duration of interview ~1 hour. Four parts: Introduction; Internationalization journey; External factors; Internal factors. Semi-guided interview: Prepared questions, but opportunities to expand on most interesting parts. Feel free to ask questions or add information.
4.: Ask if there are any further clarifying questions before beginning.
Part 1 – Company Introduction (10 min)
<p><i>Goal of these questions: to understand the interviewee's background and company context.</i></p> <p>Can you explain your current position within the company?</p> <p>Can you describe the company's activities?</p> <ul style="list-style-type: none"> • What products and/or services do you provide to your clients? • How is the company structured within the home market and with the foreign markets? <p>How is the competition in your sector?</p> <p>⇒ First in the domestic market, then on the international market.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Who are the main competitors? • Is it composed of many smaller players or fewer bigger players? • Would you consider the market highly competitive? • How would you describe your market share?
Part 2 – Internationalization Journey (10min)
<p><i>Goal of these questions: to understand how the company started its internationalization.</i></p> <p>Why did you initially decide to expand your activities abroad? What were the opportunities pursued?</p> <p>How did you choose the countries where to start activities?</p> <p>At which stage of the company lifecycle (startup, growth, maturity, decline) did you expand your activities abroad?</p>

Can you describe the different stages of your internationalization?

- How did you expand?
 - ⇒ [If necessary] Ask: Did you first only export your products./services abroad and then open a subsidiary, or did you first set up in the country and then start selling?
- How did you enter the foreign markets (direct or indirect exportation, franchising, licensing, foreign branches, foreign production sites, joint ventures, etc.)?

How and by whom was the decision to go abroad taken?

Would you consider the internationalization as a result of factors “pushing” the company abroad or “pulling” it?

Do you consider your internationalization expansion a success? If you could, would you do it the same way, or would you change anything?

Would you like to add anything about your internationalization journey?

Part 3 – Influence of External Factors (15min)

Goal of these questions: to understand external factors' influence on the internationalization decision.

Considering all the external factors that could influence the internationalization decision, which were the most significant to your situation?

What are the factors that influenced the decision to expand? And factors did you have to keep in mind and be aware of but did not trigger the decision?

Regarding the domestic market:

- Which factors linked to your domestic market influenced your decision to expand your activities abroad, and how significant was the impact?
 - ⇒ [If necessary] Suggest market saturation, trade agreements, growth limited by the market size, etc.
- How does the political competencies repartition (federal, community, OR state) influence your business? Did this affect the internationalization decision or process?

Regarding the foreign market:

- Which macro-environmental factors influenced you the most to start your company's international expansion?
 - ⇒ [If necessary] Suggest time zone, the abundance of resources, infrastructure, technological development, legal environment, or governmental support of the foreign market, etc.
- Which micro-environmental factors influenced you the most to start your company's international expansion?
 - Before entering the new market, did you already receive unsolicited demands? If yes, did it contribute to your decision?

If not, was it because of a lack of knowledge about your product or the important presence of competitors?

How did you deal with the situation?

- Were there any opportunities or difficulties brought by your industry or sector more broadly than your specific market?
- Did the competition (within the domestic or foreign market) play a role in your decision?

If yes, was internationalization to pursue a competitive advantage or to react to a threat?

Would you like to add anything about the external factors?

Part 4 – Influence of Internal Factors (15min)

Goal of these questions: to understand how the company started its internationalization.

Considering all the internal factors that could influence the internationalization decision, which ones were significant to your situation?

What are the factors that influenced the decision to expand? And what factors did you have to keep in mind and be aware of but did not trigger the decision?

Regarding your product/service:

Did you have to modify it to enter the foreign market?

- Did standardization or non-standardization influence your decision to expand abroad?
- At which stage of the product lifecycle was the product when you started to expand the activity abroad?

Was internationalization an opportunity to introduce a new product or unique features on a virgin market?

Regarding the company characteristics:

Did the company size act as a driver or barrier when considering internationalization? What about its age?

Would you consider your company innovative, proactive in its field, risk-seeking, or risk-averse, and how those characteristics influenced your internationalization decision?

What is the growth trajectory of the company (steady, rapid, slow, declining)

Regarding the company competencies:

When deciding to start the internationalization process, did you first decide that you wanted to expand the activities abroad and then create a strategic policy, or did you first have a strategy and then decide to take the step?

How did you learn and gather information about potential foreign markets?

- How did foreign market knowledge influence your internationalization decision and

destination choice?

Regarding the company's resources:

- Which internal resource was the most significant for the internationalization decision, and what was its impact?
- Would you consider the tangible or intangible resources most influencing your decision, and why?

Regarding the human capital:

How did general human capital elements, such as international business knowledge and foreign language skills, influence your company's internationalization decision?

- Could you describe the international background of the people who took the internationalization decision? Do you think it influences the decision?
[If necessary, suggest languages spoken, life abroad, exchange, travel, etc.]
- How old were the decision-makers? How did it influence the decision?
[If necessary, explain that younger might be more exposed to international situations, but older has a wider network and experience]

How did the top management characteristics impact the internationalization decision compared to the entire workforce?

How did the top management's managerial experience, skills, and leadership influence the internationalization decision and process?

How do you balance the consideration of internal factors, such as managerial and organizational attributes, with external environmental factors when studying the decision to internationalize?

Would you like to add anything about the internal factors?

Wrap-up (5 min)

1.: Give the interviewee a chance to add something that he/she sees as important and is not yet covered.

2.: Regarding the information shared, do you consent to disclose the company name and information regarding its internationalization? If not, possibilities to aggregate the information under a persona (described by size, industry, etc.)

3.: Would you like to receive a copy of the final paper after submission?

4.: Any suggestions for other people we could reach out to?

5.: Thank you for your time and valuable input.

Appendix 11: Interviews: Qualitative analysis

Legend:

- RED = Very Important factors in the decision to expand activities abroad.
This may be the main reason a company decided to expand their activities abroad (as shown in Table 4) or a factor for which the importance has been stressed compared to other factors or other companies, without being the main reason.
- YELLOW = Considered factors in the decision to expand activities abroad.
These factors have been taken into account in the decision but are seen as secondary, or their impact was less than the RED factors.
- GREEN = Not Important factors in the decision to expand activities abroad.
These factors have been mentioned by the companies as not influencing their decision to expand their activities abroad.
- N/A = Not Applicable factors.
These factors were either mentioned as not applicable by the companies interviewed for several reasons or were not mentioned during the interview.

Company	Industry		Domestic Market		
	Economic factors	Technology level	Market saturation	Infrastructure	Legal environment
Company 1		N/A		N/A	
Company 2	N/A	N/A	N/A	N/A	
Company 3		N/A			
Company 4		N/A		N/A	N/A
Company 5		N/A		N/A	
Company 6	N/A	N/A		N/A	
Company 7		N/A		N/A	
Company 8		N/A		N/A	
Company 9	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Company 10	N/A	N/A		N/A	
Company 11	N/A	N/A	N/A	N/A	
Company 12	N/A	N/A		N/A	

Company	Foreign Market (Macro-environment)					
	Politics	Economic	Socio-cultural	Technology	Legal	Environment
Company 1		N/A			N/A	
Company 2					N/A	
Company 3		N/A				
Company 4		N/A		N/A		N/A
Company 5		N/A				
Company 6		N/A	N/A			
Company 7					N/A	
Company 8		N/A		N/A	N/A	
Company 9				N/A	N/A	
Company 10		N/A				
Company 11		N/A		N/A	N/A	
Company 12		N/A		N/A	N/A	

Company	Foreign Market (Micro-environment)				
	Market Characteristic			Customer Characteristics	
	Sector	Competition	Foreign opportunities for new knowledge and development	Customer behavior	Spontaneous orders
Company 1	N/A		N/A		
Company 2	N/A		N/A		
Company 3	N/A		N/A	N/A	
Company 4	N/A		N/A	N/A	
Company 5	N/A		N/A	N/A	
Company 6	N/A		N/A	N/A	N/A
Company 7	N/A		N/A		
Company 8	N/A		N/A	N/A	
Company 9	N/A		N/A	N/A	N/A
Company 10	N/A		N/A		
Company 11	N/A	N/A	N/A	N/A	
Company 12	N/A		N/A	N/A	

Participant	Product Characteristics			
	Level of standardization	Types of product	Product lifecycle	Value proposition
Company 1			N/A	
Company 2		N/A	N/A	N/A
Company 3			N/A	N/A
Company 4			N/A	N/A
Company 5			N/A	N/A
Company 6			N/A	
Company 7			N/A	
Company 8			N/A	N/A
Company 9	N/A		N/A	N/A
Company 10			N/A	N/A
Company 11		N/A	N/A	N/A
Company 12			N/A	N/A

Participant	Tangible Resources					
	Size	Age	Technological resources	Financial resources	Production capacity	Strategic planning
Company 1		N/A		N/A	N/A	N/A
Company 2		N/A	N/A	N/A		N/A
Company 3		N/A		N/A	N/A	N/A
Company 4		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Company 5		N/A		N/A	N/A	N/A
Company 6	N/A	N/A	N/A	N/A		
Company 7		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Company 8		N/A	N/A	N/A		
Company 9		N/A		N/A	N/A	N/A
Company 10	N/A	N/A		N/A	N/A	
Company 11		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Company 12		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Participant	Intangible Resources (1)						
	Top Management (1)						
	Business leadership skills	Prior business ownership	Managerial experience	Education	Entrepreneurial orientation	Innovation orientation	International business knowledge and skills
Company 1	N/A		N/A				N/A
Company 2	N/A	N/A		N/A		N/A	
Company 3	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	
Company 4	N/A	N/A				N/A	N/A
Company 5	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Company 6	N/A	N/A	N/A			N/A	
Company 7	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	
Company 8	N/A	N/A		N/A		N/A	
Company 9	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A
Company 10	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Company 11	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Company 12	N/A		N/A	N/A		N/A	N/A

Participant	Intangible Resources (2)						
	Top Management (2)				Employee Base		
	International experience	Market knowledge	Network	Age	Business knowledge and skills	International experience	Diversity
Company 1	N/A		N/A		N/A		N/A
Company 2	N/A	N/A	N/A	N/A			N/A
Company 3				N/A		N/A	N/A
Company 4	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Company 5		N/A	N/A	N/A		N/A	
Company 6		N/A					N/A
Company 7	N/A	N/A	N/A	N/A			N/A
Company 8		N/A	N/A	N/A		N/A	
Company 9	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A	
Company 10	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A
Company 11	N/A	N/A	N/A	N/A		N/A	N/A
Company 12		N/A	N/A	N/A		N/A	N/A

Appendix 12: Interviews: Transcripts

❖ Interview with Company 1 (in French) - B2B - Medical devices (Orthoses & Prosthetics)

Introduction générale, non enregistrée

[Olivia Barrea] La première partie, c'est sur l'introduction de la part de l'entreprise, du mémoire, ect. Et puis la 2e partie, c'est l'évolution de l'internationalisation de l'entreprise. Comment est-ce que ça a commencé ? Comment est-ce que ça a évolué dans les différents pays. Et puis la 3e et la 4e partie, c'est à propos des facteurs tant que tels, les facteurs externes et les facteurs internes à l'entreprise. Est-ce que vous avez eu des situations qui vont ont motivé à aller l'étranger ou est-ce que les facteurs de marché ont fait que c'était une nécessité pour vous, ect. ? Si vous avez des questions à n'importe quel moment, il ne faut pas hésiter. C'est vraiment une discussion libre. Donc on ne doit pas suivre une liste de questions mais j'ai plusieurs thèmes à aborder en fonction de là où ça nous mène, c'est vraiment pour comprendre ce qu'il y a derrière.

[Interviewee] Ok, super et donc la première partie. C'était quoi ça ?

[Olivia Barrea] **À propos de l'introduction, peut être et ce que fait l'entreprise, votre rôle dans l'entreprise aussi, voilà une introduction plus générale.**

[Interviewee] Ok, super. Donc c'est une entreprise que j'ai lancée quand j'étais aux études en 2017 avec un ami ou moi j'ai un profil, j'ai fait l'Ichec en ingénieur commercial et mon associé a fait civil en biomed. Et du coup on n'a jamais fini les études parce qu'on s'est consacré à 200% sur la boîte et on a décidé qu'on avait la flemme de faire un mémoire. Du coup, on a arrêté en master 2 et donc je t'explique un peu ce qu'on fait dans notre entreprise. On est actif dans le milieu médical, plus particulièrement dans le monde des orthèses et des prothèses. Donc des orthèses et prothèses, ça va être sur mesure donc ça va être tout ce qui est dispositifs médicaux pour corriger l'immobilisation d'un patient ou pour remplacer un membre. Donc ça va être à l'extérieur du corps, on va vraiment parler de ce qui n'est pas des implants, mais vraiment extérieur du corps, les pathologies en fait, qui vont nous intéresser, ce sont les pathologies qui sont chroniques, donc ça ne va pas être traumatique, donc c'est à dire qu'il n'y a pas des gens qui se cassent un bras, c'est plutôt des gens par exemple qui ont des spasticité, tu vois ou qui ont une scoliose ou qui ont une malformation longue durée. Et en fait là pour ces pathologies-là, tu dois faire quelque chose de sur-mesure parce que le patient va devoir le porter toute sa vie. Donc tu ne peux pas faire quelque chose de de préfabriqué parce que ça doit être assez confortable. L'anatomie du patient est tellement spécifique que tu es obligé de faire quelque chose de sur mesure.

[Olivia Barrea] **Est-ce que c'est possible pour tout ce qui est amputation ou remplacement de membres.**

[Interviewee] Oui, voilà, cela peut être des amputations. Je vais peut-être juste montrer 2 ou 3 images comme ça, tu comprends. Donc tu vois, typiquement ça c'est les patients qu'on va avoir. Par exemple, ça c'est un client aux Émirats arabes unis. Mais tu vois, ce sont des patients qui sont nés avec un problème neurologique par exemple et qui ne savent pas se déplacer correctement et cela a un impact sur leurs muscles et donc ils ont besoin d'une orthèse sur mesure ici aussi. Mais donc ici ce sont vraiment des orthèses, mais après ça peut être des prothèses aussi, pour un enfant qui perd un bras par exemple, ou un adulte qui doit se faire amputer parce qu'il a des problèmes de diabète, ce genre de

choses, ou quelqu'un qui a été à la guerre et malheureusement on a dû l'amputé. Jamais 2 personnes se font couper le bras ou couper le pied de la même façon et donc tu es obligé de faire quelque chose de sur-mesure. Et ici aussi, ces patients-là comme tu peux voir, ils doivent porter ça toute leur vie donc ils ont une anatomie assez particulière à cause de leur pathologie. Le secteur sur lequel on est c'est le secteur des orthèses et prothèses sur mesure. C'est un secteur qui vaut 11,5 milliards à peu près et ça a tendance à croître chaque année. L'incidence, donc le nombre de pathologies a tendance à augmenter parce qu'il y a le vieillissement de la population et l'augmentation des maladies chroniques, donc type par exemple, le diabète, ça augmente de plus en plus et il y a de plus en plus de demandes pour ce genre de dispositif. Le problème, c'est que les processus traditionnels pour faire ces orthèses et ses prothèses sur mesure sont des process qui sont vraiment out of date et qui sont super labour intensif et time intensif. Je te montrerai après les processus traditionnels, mais en gros, sur le marché aujourd'hui, il y a l'augmentation de la demande et à côté de ça, les processus sont super compliqués, super long. En plus, le coût des matériaux augmente, le coût de la main-d'œuvre n'arrête pas d'augmenter. Mais en face, les codes de remboursement, donc l'argent que reçoivent les orthoprothésistes, donc les gens qui font ces orthèses prothèses ne suit pas la même tendance. On se retrouve au niveau macro dans une situation où les orthoprothésistes ont de plus en plus de demandes, mais ils doivent faire plus avec moi. Et donc nous, on vient avec une solution pour digitaliser leur processus de production via avec la technologie 3D. Ça j'y reviendrai après mais juste pour que tu comprennes le processus traditionnel pour faire du sur-mesure, c'est, par exemple plâtrer le patient pour avoir un négatif, donc pour avoir la forme du bras du patient, puis c'est négatif, tu vas en faire un moule, tu vas remettre du plâtre, donc là tu vas avoir un moule, tu vas avoir le bras du patient. Et puis tu vas corriger ce moule pour passer d'une position de prise de mesure en position d'immobilisation et enfin tu vas mettre une feuille de plastique dans un four, tu vas tirer sur le moule que tu vas découper, tu vas finir, enfin par avoir quelque chose de sur mesure. C'est super long, super time intensif et nous ce que suspend ce qu'on va faire, c'est qu'on va offrir un software, une plateforme, donc c'est que du logiciel qui va permettre en fait de faire du scan 3D et la correction, passer d'une position de prise de mesure à la position de l'immobilisation, puis les logiciels de modélisation ou l'orthoprothésiste va pouvoir dessiner l'orthèse ou la prothèse. C'est une plateforme pour gérer l'ensemble des commandes, et on va être open hardware et n'importe qui va pouvoir l'utiliser. Le clinique avec son client, va pouvoir du coup utiliser n'importe quel type de scanner ou d'imprimante 3D pour produire ça. Donc le but de la solution, c'est en fait de faire en sorte de diminuer le temps de production, les coûts de production tout en offrant un dispositif de qualité pour leurs patients.

[Olivia Barrea] Donc vous ne faites pas les orthèses en elles-mêmes, il s'agit uniquement du logiciel qui permet de les modéliser ?

[Interviewee] C'est ça, donc au début qu'on a lancé l'entreprise en 2020, on a lancé en 2017, mais on est rentré sur le marché en 2021, parce qu'on était part-time et on développait beaucoup, comme c'était du médical, il y avait beaucoup de développement on a que commencé à vendre fin 2021. Il y a un peu après 2 ans. En gros, comme on imprimait nous-mêmes on s'est rendu compte que ce n'était pas scalable et que du coup on s'est dit OK, ça va être plus intéressant de se focus que sur le soft. La production, c'est beaucoup de logistique, c'est beaucoup de de quality aspects. Donc, par rapport au médical service régulation Europe, c'est très lourd, alors que le Software c'est beaucoup plus facile à entre guillemets exporter quoi. Et c'est pour ça qu'aujourd'hui la moitié de la production, elle est chez le client, ils ont leur propre imprimante et l'autre moitié on a un réseau de service manufacture à travers le monde, surtout aux États-Unis, en Europe et aux Émirats arabes unis, où les gens produisent pour nous et sont connectés à notre plateforme.

[Olivia Barrea] **Et vos clients, ce sont les médecins, les professionnels du secteur, ce ne sont pas les patients ?**

[Interviewee] Non, donc on est vraiment en B2B le client ce sont les orthoprothésistes donc ce sont vraiment des gens qui sont spécialisés pour faire les orthèses et prothèse, et ce ne sont pas les docteurs, donc le docteur va donner la prescription. C'est comme quand tu vas chercher la pharmacie, tu reçois la prescription de ton docteur. Ça fait la même chose. En gros, nous, c'est l'équivalent du pharmacien, mais qui ne vend pas des médicaments, il produit et il fait des orthèses et prothèses sur mesure.

[Olivia Barrea] **Et au niveau de la compétition dans ce secteur, comme c'est assez qualitatif, donc c'est vraiment sur mesure, c'est assez spécialisé. Est-ce que vous avez beaucoup de concurrents, est-ce que ce sont plus des énormes ou il y a plein de petites concurrents ?**

[Interviewee] Donc, en gros notre industrie, la grande partie des orthèses ou prothèses sur mesure sont produites par technologie traditionnelle. Comme je te montrais, où le travail est vraiment très long et très laborieux. Et donc là, effectivement, il y a beaucoup de concurrents, il y a beaucoup d'entreprises qui proposent de faire ça, de centraliser la production de gens, ou des gens qui externalisent leur production. Et donc, il y a beaucoup de concurrents, mais nous comme on est sur une nouvelle technologie qui est encore très early stage, ou plus vraiment parce que ça commence à devenir de plus en plus fréquent, mais c'est en gros c'est on a de la concurrence mais y a encore beaucoup à faire. Il y a encore beaucoup d'opportunités de marché parce qu'il est encore beaucoup de potentiel, où il y a en gros beaucoup de gens encore qui sont sur les techniques traditionnels et qui veulent se tourner vers le digital. Oui, on a de la concurrence, mais c'est plutôt des boîtes comme nous, à peu près notre taille, un peu plus grande quoi.

[Olivia Barrea] **Est-ce que vous considérez l'orthopédie traditionnelle comme un compétiteur direct ou comme un compétiteur indirect ?**

[Interviewee] Un compétiteur direct.

[Olivia Barrea] **Au niveau de l'exportation, comme il y a toutes ces règles médicales, ect., est-ce que les produits sont standardisés, même s'ils sont sur mesure par rapport au patient ou est-ce qu'il y a des différences au niveau culturel ou au niveau législatif que vous devez adapter d'un pays à l'autre ?**

[Interviewee] Bon en Europe, c'est harmonisé en Union européenne, c'est harmonisé au niveau de la réglementation au niveau de la qualité, mais ce qui n'est pas harmonisé, c'est tout ce qui est remboursement. Ça pose des problématiques quand on exporte dans différents pays car les codes de remboursement ou les systèmes de remboursement sont tout le temps différents. Et donc dans un pays comme la Belgique qu'on peut catégoriser comme moyennement bien remboursé, puis, comme la France par exemple, c'est très mal remboursé, donc on va devoir diviser nos prix par 2 parfois. Alors que c'est l'Union européenne et c'est nos voisins quoi. Un pays comme l'Allemagne, c'est pareil, sauf qu'on va maintenir nos prix Les États-Unis, c'est plus cher ou on peut augmenter nos prix, mais les prix pour l'export est plus cher parce que la main d'œuvre est plus chère. Donc en fin de compte, voilà, c'est assez complexe, il faut s'adapter dans notre secteur ici, surtout à la problématique de remboursement parce que le remboursement, c'est ce que ce qui va déterminer, ce que l'orthoprothésiste va toucher en termes d'argent.

[Olivia Barrea] **Au niveau de remboursement, est-ce que ça peut être un moteur d'internationalisation ou un frein par exemple, un pays qui rembourse très bien, vous allez avoir envie de pénétrer ce marché et, au contraire, mettre moins de moyens pour rentrer dans un pays qui rembourse mal ?**

[Interviewee] Tout à fait.

[Olivia Barrea] **Au niveau de l'internationalisation, qui est liée à ce niveau de remboursement, quel pays est-ce que vous avez pénétré en premier et comment est-ce que vous avez choisi cette destination-là ?**

[Interviewee] Ça s'est fait de manière assez naturelle vers les Pays-Bas comme on a pas mal de personnes dans l'entreprise et que c'est un pays qui est assez innovation friendly, et qui a un système de remboursement qui est justement assez bon, c'est un des premiers pays, où on est allé, et aujourd'hui, c'est le 2e marché après les États-Unis, mais devant la Belgique.

[Olivia Barrea] **Et cette envie de d'internationalisation, est-ce que c'est quelque chose que vous aviez dès le début au moment de commencer, ou c'est venu par la suite ?**

[Interviewee] C'est, je dirais la première année, on n'en regardait pas trop à l'étranger, mais en fait, ce qui s'est passé, c'est que, avec l'autre fondateur, on s'est vite rendu compte que la mentalité belge n'était pas la meilleure. Quand on a commencé, on était jeunes, on ne te prend pas trop au sérieux. Déjà, tu lances une boîte à 23 ans, surtout dans le médical et en Belgique aussi. Mais tu as cette impression de dire que je suis belge, j'ai lancé ma boîte en Belgique et je viens, par exemple, aux États-Unis, aux Pays-Bas. Il y a moins le ressenti de, ok je suis belgo-belge et je fais avec des clients belges. La perception qu'ont les gens à l'étranger, comme tu viens de l'étranger, ça rajoute une certaine légitimité surtout quand tu es jeune, tu vois. « OK, il vient de l'étranger pour me vendre son truc, c'est quand même déjà une boîte d'une certaine taille, ça tourne un peu. » Alors qu'en Belgique c'est « Ah, ce sont des petits kets de Bruxelles qui essaient de faire quelque chose ». La perception va changer et donc les gens vont peut-être trouver ça plus légitime et c'est pour ça qu'on s'est dit on va aller rapidement aller à l'étranger et qu'on a délaissé assez aller. On s'est dit OK, le marché belge, ça n'en vaut pas la chandelle, c'était un peu le premier facteur et aujourd'hui en fait le facteur pour aller à l'étranger, c'est parce que les grosse boîte de notre industrie, les grosses cliniques d'orthopédie, en fait, elles ne se trouvent pas en Belgique. Elles se trouvent plutôt en Allemagne, aux États-Unis, donc ça c'est aujourd'hui le main driver. On préfère travailler un an à essayer de signer un gros deal que de signer pendant un an plein de petites deals en Belgique parce que c'est beaucoup plus de problèmes que de signer un gros deal cadre avec un gros deal aux États-Unis avec une clinique qui a 1500 centres. Après si on a signé ça, mais entre guillemets, c'est gagné quoi.

[Olivia Barrea] Donc il y a cette motivation d'être mieux perçus à l'étranger parce que du coup, on fait l'effort de de s'internationaliser et c'est quelque chose qu'on a de concret derrière.

[Interviewee] Et le 2e aspect, c'est vraiment les tailles de de marché qui sont plus importantes à l'étranger qu'en Belgique.

[Olivia Barrea] **Est-ce que vous êtes rentrés sur des marchés pour contrer des compétiteurs ou en se disant ils vont devenir trop gros, il faudrait quand même qu'on le suive et qu'on arrive sur le marché en même temps qu'eux ?**

[Interviewee] Au début, on avait un peu peur de ça, mais on s'est rendu compte que le marché est tellement grand qu'aujourd'hui, quand on rentre en compétition, ça nous arrive, mais ce n'est pas quelque chose où à chaque deal on a de la compétition quoi. Donc la plus grande compétition, c'est la perception de la technologie plutôt que nos concurrents directs.

[Olivia Barrea] **Donc il n'y a pas ce jeu qu'il faut être le plus grand, le plus vite où on doit aller sur les marchés, il y a de la place pour tout le monde dans le secteur ?**

[Interviewee] Non, il y a la place pour tout le monde, c'est sûr. Mais après voilà, ça n'empêche pas qu'il faut aller rapidement, mais ce n'est pas une course quoi. Aujourd'hui, chacun est positionné un peu différemment. Il y a encore beaucoup de place dans le marché.

[Olivia Barrea] **Et dans ces marchés internationaux, est-ce que l'entreprise exporte simplement ou est-ce qu'il y a des bureaux à l'étranger ? Comment est-ce que c'est organisé au niveau international ?**

[Interviewee] Avant on avait un bureau en Suisse, qu'on avait ouvert où il y a du R&D. Et pour finir, on l'a fermé quand le COVID a commencé parce que ça ne servait à rien, en fait, c'était juste trop de coûts. Et après, pour le moment, on a que le bureau de Bruxelles, mais on a des gens qui travaillent à l'étranger, on a des gens en Espagne, des gens en UK, des gens en Allemagne, des gens aux États-Unis, mais ils travaillent tous de chez eux.

[Olivia Barrea] **Donc ce ne sont pas les revendeurs des distributeurs, c'est vraiment du personnel mais en en remote ?**

[Interviewee] Les employés, c'est ça effectivement et mais après on a la volonté d'ouvrir un bureau États-Unis si on commence à signer vraiment ces gros contrats. Alors là on aura besoin d'une présence physique et peut être un des fondateurs qui déménage là-bas.

[Olivia Barrea] **Pourquoi est-ce que vous avez besoin d'un bureau physique aux États-Unis, est-ce que c'est à cause de la différence au niveau des fuseaux horaires, est-ce que c'est un problème législatif qui fait que les États-Unis veulent un bureau officiel sur leur territoire ?**

[Interviewee] Non mais c'est juste qu'aujourd'hui on a 2 personnes qui travaillent aux États-Unis, mais si on commence à signer de plus en plus de clients, on va devoir recruter de plus en plus de personnes. Et donc là il faudra centraliser l'ensemble de la force commerciale à un endroit pour la motiver, pour faire en sorte qu'elle soit cohérente et qu'elle avance de la même façon, alors qu'aujourd'hui, si à 5, 10 personnes qui travaillent plic ploc, c'est très dur à manager, c'est très dur à concentrer les efforts. C'est aussi très dur à entretenir des liens, à éviter les frustrations, améliorer la communication, donc le une présence physique unie, à un endroit où les gens se réunissent minimum 2 fois par semaine, ça va permettre de de gagner en cohésion et management en gros, donc ça c'est la raison. Et puis la 2e raison aussi d'un bureau physique, ce serait poussé aussi par l'obtention de de subsides à l'innovation américain. Et donc là, il faudrait vraiment un bureau, collaborer, engager des gens sur place pour collaborer avec les universités sur place, ce qui nous permettrait d'aller chercher des opportunités de financement qui seraient dirigées pour simuler là l'économie américaine. Ce sont un peu les 2 main reasons et puis son signe, un gros client de nouveau, c'est lié à ça. Aussi, c'est qu'on devrait avoir quand même un account manager pour être sûr que ça passe bien avec ces clients, donc c'est un peu drivé par l'aspect financier et la croissance et croissance commerciale de la boîte.

[Olivia Barrea] **Les subsides à l'innovation et à l'exportation, vous en avez reçu de depuis la Belgique ?**

[Interviewee] Oui, donc au niveau belge, c'est régionalisé. Donc c'est une compétence régionale donc qui se retrouve au niveau des régions, Bruxelles, la Wallonie et la Flandre. Nous, on est une boîte bruxelloise, donc on travaille avec l'organisme bruxellois qui est Innoviris.

[Olivia Barrea] **Et ce que ça a aidé à l'exportation ou est-ce que vous vous seriez exporté de toute manière sans recevoir ces aides ?**

[Interviewee] Et donc il y a les aides à l'innovation qui n'aident pas vraiment, mais il y a des aides régionales aussi qui sont, par exemple, avec des événements, tels que hub Brussels qui reprend l'ensemble des boîtes et des start-up un peu et qui garant de stimuler l'écosystème entrepreneurial bruxellois. Mais ils vont aller à des événements tels que médical, donc c'est plus gros événements médical au monde ArabHelp aussi c'est l'équivalent mais au Moyen-Orient. En gros, il va y avoir une mission de plein d'entreprises biotech, tech, medtech, qui vont aller, et ça va être en partie financé par la région, donc nous, on va venir avec ça et ça va nous permettre du coup de le payer, je ne sais pas, 10000€ que 5000,00€.

[Olivia Barrea] **Et donc ça s'est régionalisé. Comme on a un système politique qui est assez incroyable, est-ce que t'as ressenti un problème ou au niveau de la paperasse entre les différents niveaux, fédéral, régional et communautaire ou comme tout régionalisé, c'était entre guillemets facile et il n'y avait qu'une seule entité à contacter ?**

[Interviewee] C'est un peu dommage que ce soit régionalisé parce que quand tu vas sur un salon, il est écrit Belgique, mais personne ne comprend ce que la Wallonie ou la Flandre ou Bruxelles est. Devant des clients, ce n'est pas très sérieux. Mais je dirais que ce n'est pas très efficace d'avoir régionalisé ça, parce que cela diminue les moyens, ça diminue les synergies, ça crée plus de coûts qu'autre chose et donc il y a moins de moyens pour les entrepreneurs. Oui, nouveau, on perd en légitimité en étant belge, mais après les systèmes de subsides sont très efficaces mais après ça crée des inégalités aussi parce que certaines régions plus ou moins que d'autres. Et Bruxelles, c'est un peu le parent pauvre au niveau des 3 régions. Et du coup voilà, on n'est pas toujours les mieux lotis quoi.

[Olivia Barrea] **Et pour cette internationalisation, comment est-ce que tu as constaté ce besoin de s'internationaliser ? Est-ce que tu dirais que ce sont plus les pays étrangers qui vont ont attiré (pull) ou est-ce que la Belgique et son petit marché vont ont pousser vers l'étranger (push) ?**

[Interviewee] Allez, on s'est vite rendu compte qu'en Belgique, ça n'allait pas fonctionner comme on voulait quoi. Je savais que cela allait prendre du temps, donc on a vite décidé d'aller à l'international. Je ne sais pas si tu mettrais ça en push ou en pull. C'est un peu le fait que la Belgique était très petite et que du coup on est allé voir à l'étranger, donc c'était du push. Mais il y a certains clients qui sont venus nous chercher en Belgique en disant qu'il voulaient travailler avec nous, mais la volonté vient surtout de la part du management. Donc moi avec mon co-fondateur, de rapidement aller à l'étranger pour aller dans des écosystèmes et des mentalités qui seraient différentes de la mentalité belge.

[Olivia Barrea] **Par rapport à ce management, est-ce que vous avez une expérience préalable de l'entrepreneuriat ou que vous avez une expérience internationale préalable ?**

[Interviewee] Non, pas du tout. Moi j'ai comme je dis, j'ai commencé pendant mes études, j'ai fait des trucs, des stages et des clubs entrepreneurs et tout ça. Mais je n'ai jamais eu de d'expérience professionnelle. C'est mon premier job.

[Olivia Barrea] **Et cette envie d'en d'internationaliser, c'est plutôt parce qu'on est jeune et qu'on sait que on a besoin de de grandir au niveau international, ou est-ce que le fait d'avoir voyagé, d'avoir fait des stages, peut-être à l'étranger ou les Erasmus? Ça, ouvre à un certain état d'esprit international.**

[Interviewee] Je crois que le 2e aspect que tu dis effectivement, nous on est bercé dans cette mondialisation, dans cette globalisation, ou entre guillemets, les frontières, on ne le voit pas trop. On n'a pas connu les douanes entre la Belgique et la France, etc. Du coup, naturellement, effectivement, ça nous paraît plus accessible et plus naturel d'aller voir rapidement à l'étranger. Donc ça c'est sûr, je crois que c'est conditionné aussi par le fait que ça nous fait moins peur et on voit moins de de problématiques et de challenges à faire ça. On voit ça plutôt comme une opportunité et comme quelque chose d'indispensable parce qu'on a aussi été bercé par toutes ces boîtes, ces startups qui vont rapidement à l'international et c'est aussi un trait de de succès quoi. Et puis à côté de ça, le positionnement au niveau produits qui ont un chiffre de production à seulement 10 Software, ça nous ouvrirait beaucoup plus d'opportunités pour rapidement aller à l'étranger quoi.

[Olivia Barrea] **Comme tout est digital, je suppose qu'il n'y a pas de de papperasse niveau exportation au niveau logistique, ect. ?**

[Interviewee] Non, il n'y a rien.

[Olivia Barrea] **Et par rapport à ces frontières qu'on ne voit pas, est-ce que parfois les accords de libre-échange au sein de l'Union européenne, c'est normal qu'on les sente moins parce que tout est uniformisé, mis à part le niveau de remboursement. Si on sort de l'Union européenne, par exemple, les États-Unis ou les Emirats Arabes Unis, est-ce que les accords inexistantes ou les accords qui existent peuvent poser problème ou c'est lorsqu'on a décidé de rentrer dans le marché, qu'on regarde comment le faire ?**

[Interviewee] Pour le moment, ça n'a pas posé de problème. Donc aujourd'hui on n'a pas eu de problème de douane ou de taxes. On facture TVA et normalement, ils nous payent.

[Olivia Barrea] **Au niveau des différents pays qui sont venus vous chercher, est-ce que vous avez fait des conférences à l'expansion, vous avez fait des délégations pour vous faire connaître ou pour essayer de rencontrer certains acteurs dans les marchés étrangers ?**

[Interviewee] Oui, donc on a voyagé, j'ai fait pas mal de conférences au Moyen-Orient, aux États-Unis. Je participe à la mission économique l'année passée aussi avec la princesse Astrid. Donc oui, je voyage pas mal et en tant que CEO de l'entreprise, c'est important.

[Olivia Barrea] **Est-ce que vous avez reçu beaucoup de demandes non sollicitées de la part des clients qui venaient dire dans certains pays, nous on est intéressé de travailler avec vous ou est-ce que c'est vous qui devez vraiment prospecter les différents clients ?**

[Interviewee] Aujourd'hui, on a un peu des 2, mais de plus en plus, c'est les gens qui viennent vers nous parce qu'on a une présence, par exemple sur LinkedIn qui est très prononcée, on a une stratégie,

donc on essaie de de plus en plus d'avoir du Inbound, donc des leads potentiels clients qui rentrent plutôt que du Outbound, que nous allons chercher, parce que ça coûte moins cher. Mais voilà, c'est une stratégie qui met plus de temps à porter ses fruits parce que ça demande de planter les graines très longtemps en avance et avant que ces graines ne germent et portent leurs fruits, ça prend du temps.

[Olivia Barrea] **Est-ce que vous vendez simplement le Software et après le client l'utilise par lui-même, ou est-ce que vous avez tout un service de consultance ou d'accompagnement dans l'utilisation ?**

[Interviewee] On a justement, donc ils ont accès au logiciel, ils ont un compte et puis ils ont un dedicated customer success, qui va vraiment s'occuper de répondre à leur questions, de faire en sorte d'upsaller les clients donc, qui commandent plus quoi, mais aussi être sûr que s'il y a un bug, qu'ils puisse intervenir donc on a un mix. On a des gens qui font la vente pure et dure et puis des gens qui s'occupent vraiment des clients et donc y a certains clients qui voilà au début ça met un peu plus de temps pour être vraiment à l'aise avec l'outil. Et puis au bout de de 6 mois, plus ou moins là ils sont en cruise speed et ils communiquent vraiment seulement avec le customer success pour s'ils ont des bugs ou quand le customer success va vers eux pour vendre plus de produits.

[Olivia Barrea] **Et le fait d'être uniquement basé en en Belgique ou principalement en Europe avec quelques personnes aux États-Unis, au niveau des différentes time zones ou de la manière d'aborder le business dans certains pays, ça peut poser des freins, ou comme c'est digital, on est plutôt flexible sur les horaires ?**

[Interviewee] Mais oui, à 18h 18h30 19 h grand max, la journée est finie. Donc c'est pour ça aussi qu'on a dû engager des gens sur place, pour qu'ils puissent s'occuper des clients qui sont là-bas. Ces personnes sont basées sur la côte est, donc c'est 6 h, ça va. Donc en gros y a une demi-journée quand même qu'on passe avec eux. Mais voilà, pour le reste, c'est indispensable d'avoir des gens qui soient dans le même time zone aux Émirats, ça va encore, c'est 2 h. Israël c'est 1 h donc ça va.

[Olivia Barrea] **Et au niveau de Singapour et de de la partie asiatique, parce que je pense que la partie asiatique aussi a une manière de faire le business différente. Est-ce que vous avez des personnes de ces nationalités ou parlant ces langues là pour avoir un rapport différent ?**

[Interviewee] Donc en Asie, c'est effectivement une mentalité différente. Mais en Belgique également, je dirais même qu'un flamand est différent d'un wallon, toutes les nationalités ont des cultures et des aspects différents, même en Asie. Au Japon, en Corée, c'était un peu la même chose, mais en Chine c'est différent et les Américains c'est super différent. Les émiratis c'est super compliqué. Donc oui, dans chaque pays, il faut apprendre à lire ça et comprendre au niveau culturel comment les gens fonctionnent. Mais ça n'empêche pas de toujours vouloir faire en sorte d'avancer, de pousser les gens à commit ça, je crois que c'est une règle qui passe partout quoi.

[Olivia Barrea] **Et est-ce que vous avez eu de la part du staff des apports d'opportunités ?** Donc je prends l'exemple par exemple d'un italien qui dirait, moi je pourrais vous aider à rentrer en Italie, sur ce marché-là où j'ai quelques contacts à gauche et à droite ou est-ce que c'est plutôt de la part des clients qui viennent vous chercher et du management?

[Interviewee] Pas des opportunités, mais on a plein de clients italiens parce qu'on avait une personne qui parlait italien. Du coup, elle s'est dit OK, je vais me concentrer là-dessus et ça a bien fonctionné.

Effectivement, il y a eu peut-être eu des stratégies qui ont au début en tout cas, qui ont été un peu dictées par ce qu'on avait sous la main, mais aujourd'hui on est beaucoup plus dans une stratégie structurée, prédictible. Aujourd'hui, par exemple, le focus c'est vraiment l'Europe, l'Allemagne et les États-Unis. Et donc ça va être très rare d'aller voir ailleurs quoi entre guillemets.

[Olivia Barrea] Et par rapport à la connaissance du marché, comment est-ce que vous vous renseignez ? Est-ce que c'est, vous qui apprenez le marché étranger, ou est-ce que c'est sur bases des ressources internes, qui vous aident à cibler ?

[Interviewee] Donc pour la connaissance de marché, on essaie toujours de se rendre à des conférences sur place pour apprendre. Normalement, il y a toujours des clients, ou des potentiels clients qui sont vraiment très ouverts. Mais même s'ils ne sont pas encore clients chez nous, ils vont avoir une quand même capacité à bien vouloir répondre à toutes nos questions. Et donc là on va poser pas mal de questions pour essayer d'identifier ce qui est différent par rapport au marché belge. En faisant des discussions avec des clients, en fait, on va vite se rendre compte de ce qu'il y a de différent par rapport à un marché propre. On va d'abord discuter avec lui pour voir un peu ce qui est différent par rapport à ça, comme ça on est sûr qu'on va construire l'offre avec le prix etc., ça va correspondre à sa réalité. Donc c'est plutôt comme ça qu'on va aller chercher des informations, c'est vraiment auprès des clients, ou auprès de clients qu'on rencontre après pendant des foires.

[Olivia Barrea] Le fait d'être petit, tu considérerais ça comme un avantage, comme un inconvénient pour le marché ?

[Interviewee] Je crois qu'ils beaucoup de personnes te diront que c'est un peu des 2. Donc il y a des avantages parce que tu t'es plus flexibles, plus agiles et tu peux plus rapidement essayer de te faire une idée sur un pays et rapidement te retirer. Quand tu es grand et que tu choisis un pays, tu vas peut-être investir beaucoup de ressources, donc il faut être sûr de savoir tout, déployer correctement, toute ta grosse machine à mettre en place et. puis le coût d'opportunité de ne pas y aller ou de se retirer va être énorme. Alors qu'en étant petit tu vas avoir des coûts d'opportunité très faibles et donc tu peux te permettre d'expérimenter beaucoup plus, tu peux te permettre d'être beaucoup plus agile donc je crois que en étant petit, si ça va être plus pratique, si je fais des erreurs, tu peux rapidement rebondir sur tes pattes, changer de marché. Tu ne vas pas avoir un énorme coût mais en étant grand, tu vas pouvoir pénétrer le marché beaucoup plus rapidement.

[Olivia Barrea] Dans le futur de l'entreprise, est-ce que c'est une envie de s'agrandir et de devenir plus importante sur le marché ? Ou est-ce qu'il y a cette envie de rester une petite structure avec 2 fondateurs et de pouvoir jongler d'un marché à l'autre et de sauter sur les opportunités qui apparaissent ?

[Interviewee] Aujourd'hui, voilà, on est une vingtaine et on aimerait bien être une quarantaine l'année prochaine.

[Olivia Barrea] L'objectif c'est vraiment la croissance quitte à perdre un petit peu cette flexibilité ?

[Interviewee] Parce qu'aujourd'hui, on sait vraiment déjà quels marchés on veut, entre guillemets, sauf en Asie, mais en Europe et aux États-Unis, on sait vraiment que c'est le focus, c'est qu'il y a un marché. Là aujourd'hui, y a bien assez de grain à moudre. Peut-être qu'après qu'on ira expérimenter,

mais je crois que même en étant grand, on peut toujours essayer de faire une position, faire un département qui permette toujours de retrouver cette agilité, cette flexibilité. Il faut juste ne pas intégrer directement tous ces process. C'est plutôt essayer de donner à cette personne qui irait ouvrir un nouveau marché ou 2 / 3 personnes qui un nouveau marché vraiment, une sorte de carte blanche et avec des lignes directrices très larges mais claires mais pas que soit contraignantes pour leur permettre de toujours évoluer dans un cadre qui soit dynamique et qui ne soit pas trop contraignant. Parce que sinon, si c'est trop contraignant, ça va perdre en flexibilité, en adaptation et c'est comme un petit feu quand il prend, il ne faut pas trop souffler dessus, il faut le laisser prendre à son aise et faire faire son travail par lui-même et pas essayer de rajouter trop de bois.

[Olivia Barrea] Donc si je résume, au début, c'était un une bonne chose parce que vous avez pu essayer plusieurs marchés, vous avez fait par essais & erreurs, vous rendre à plein de conférences et faire ces salons. Et maintenant que vous savez exactement là où sont les croissances à prendre, c'est le moment de s'agrandir et c'est le moment de s'installer de manière plus durable sur un marché en particulier. Je pense que ceci conclut la discussion, on a mélangé un peu tous les thèmes en en sautant d'une partie à l'autre. **Est-ce que, au niveau des facteurs internes ou externes, tu voudrais rajouter quelque chose qu'on n'aurait peut-être pas couvert ?**

[Interviewee] Non, mais je crois que les investisseurs aussi très rapidement quand ils rentrent dans la boîte, ils veulent qu'une boîte grandissent vite et ils sont assez réalistes quand tu as un produit comme le nôtre, que la Belgique ne va pas faire le travail. Donc il y a ce travail aussi, des investisseurs, des actionnaires, entre guillemets, d'ouvrir les yeux des dirigeants d'entreprises et de le dire « Ok, il faut y aller les gars, ça ne va rien de rester en Belgique quoi ». Et donc ça avait été fait aussi, c'est ce qui nous a aussi un peu poussés à aller rapidement à l'étranger. Les Business Angels qui nous dit « Ecoutez, votre produit, ça s'internationalise, ça ne sert à rien de de s'acharner sur le marché belge ».

[Olivia Barrea] **Est-ce que donc ils ont plus un rôle de conseiller, mais est-ce qu'ils prenaient la décision aussi ou ce qu'ils influençaient fortement ?**

[Interviewee] Il ont influencé forcément la décision, surtout quand tu as 24 ans, que tu ne sais pas ce que c'est, on écoute ceux qui sont expérimentés. Un bon entrepreneur, c'est quelqu'un qui va savoir se remettre en question, il va savoir écouter, tout en tranchant bien sûr.

[Olivia Barrea] **Bien parfait et être au niveau un petit peu administratif, est-ce que vous êtes toujours ok rapport aux discussions qu'on a eues et des réponses apportées que je nomme l'entreprise dans le mémoire ?**

[Interviewee] On peut nommer l'entreprise, oui, je ne sais pas, peut-être ne pas communiqué de chiffres encore, pas trop de chiffres quoi.

[Olivia Barrea] Non, pas de souci, je peux mettre un ordre de grandeur ou une idée.

[Interviewee] Ouais, effectivement, nous c'est un peu spécifique, donc c'est médical hein. Donc il y a encore beaucoup de R&D et on vient de commencer la commercialisation.

[Olivia Barrea] Est-ce que ça vous intéresserait de recevoir une copie du mémoire ?

[Interviewee] Oui, ce serait pas mal.

[Olivia Barrea] Ok, merci beaucoup en tout cas pour le temps accordé et pour la chouette discussion.

[Interviewee] Écoutez, n'y a pas de problème avec plaisir Olivia, je te souhaite une bonne continuation pour ton mémoire. Fais ça bien et n'hésite pas à me relancer si tu as encore des questions mais sinon on se on se tient au courant, ça me ferait plaisir d'avoir une copie de mémoire.

❖ Interview with Company 2 (in French) - B2B - Infectious health-care waste management

Introduction générale, non enregistrée

[Olivia Barrea] Donc l'interview est composée de 4 parties. La première, c'est l'introduction de ma part, du sujet, et puis de ta part avec l'entreprise, etc. Et puis la 2e partie, c'est sur le l'évolution de l'internationalisation de l'entreprise, par où ça a commencé, comment ça a évolué, etc. Et les 2 dernières parties, c'est vraiment sur les facteurs internes, puis externes, pour voir comment ça a été influencé, la motivation de s'étendre à l'étranger. Donc le cœur du mémoire, c'est vraiment comparé les motivations belges et les motivations australiennes. Est-ce que ce sont les mêmes, le marché est trop petit, ou il y a des compétiteurs à l'étranger ou est-ce que c'est complètement différent ? Comme les pays sont fortement différents aussi, c'était intéressant de comparer.

[Interviewee] Non, c'est clair. C'est un bon sujet de mémoire.

[Olivia Barrea] Si tu as des questions au début, à la fin en plein milieu, n'hésite pas. Et puis le but c'est de parler des choses les plus intéressantes. Mais s'il y a des questions inutiles, on laisse sans problème. Donc voilà, je te propose qu'on commence si c'est ok pour toi. **Et de d'expliquer un peu ce que fait l'entreprise et d'expliquer un peu ton rôle dans cette entreprise.**

[Interviewee] Yes, donc moi je travaille depuis 2022. Oui, depuis un an, presque chez XXX, c'est une entreprise basée à XXX, en Belgique, qui fabrique des machines qui vont décontaminer ce qu'on appelle des déchets médicaux infectieux et ensuite les recycler. Moi dans ce cadre-là, je suis responsable commerciale de toute l'Asie, principalement Asie du Sud-est, parce que c'est là où on a le plus de business, mais aussi Asie de l'Est, Asie de l'Ouest. Si tu veux je peux t'expliquer aussi quel est le secteur. Enfin je ne sais pas si ça intervient plus tard, ou si tu veux-je t'explique maintenant.

[Olivia Barrea] Non, il n'y a pas de préférence, donc si tu veux l'expliquer maintenant, c'est très bien.

[Interviewee] Ok. Ça, c'est quand même toujours important à savoir, parce que moi, quand j'ai commencé dans ce secteur-là, je n'y connaissais pas grand-chose. Donc pour te donner the Big Picture, en gros, aujourd'hui, un déchet médical infectieux directement, ça part à l'incinération. Déjà par définition, un déchet médical infectieux, c'est quelque chose qui va pouvoir transmettre des maladies, donc ça peut être un masque qui a été infecté avec le COVID. Ça peut être un bout de doigt par exemple, qui a été amputé des choses comme ça et parce qu'il y a du sang, parce qu'il y a du placenta, parce qu'il y a des urines, ça peut transmettre des maladies. Donc ce genre de déchets-là, ça ne peut pas aller en poubelle normale et donc il doit être traité. Aujourd'hui, la plupart des pays dans le monde incinèrent toujours, donc simplement, ils prennent ces déchets-là, et les brûlent. De plus en plus, il y a des technologies comme la nôtre, mais aussi d'autres types de technologies qui vont prendre le déchet contaminé, donc infectieux, le décontaminé par plusieurs technologies différentes et ensuite en faire un déchet qui n'est plus du tout contaminé et qui peut être en fait recyclé ou bien qui peut aller en

en décharge. Donc chez nous on traite par une technologie qu'on appelle le micro-ondes. En gros, tu prends le déchet qui est infectieux, tu mets de la chaleur à hauteur de XXX° pendant XXX h. Et ça, ça fait qu'en sortie, le déchet est décontaminé, quoi, donc, juste pour te donner un contexte.

[Olivia Barrea] **Est-ce que c'est uniquement au niveau des déchets jetables, ou tout ce qui est draps, tissus, blouses, etc. qui peuvent être stérilisés, nettoyés, vous faites aussi ?**

[Interviewee] En fait on traite tout, tous les déchets qui sont infectieux. Ce qu'on ne traite pas, c'est, par exemple, les déchets qui sont chimiques, cytotoxique et les déchets radioactifs parce que ça typiquement, ce ne sont pas des déchets médicaux infectieux. Par exemple, un médicament ce n'est pas infectieux, ça ne peut pas transmettre de maladies et donc on ne va pas le décontaminer. On pourrait décontaminer, on peut le faire passer à la machine, ce n'est pas ça le problème. Mais c'est juste qu'après à la sortie, si quelqu'un retrouve ce déchet-là, qui l'ingère, ce n'est pas OK, donc ces déchets-là d'office mais c'est dans la loi en fait ça doit être incinéré.

[Olivia Barrea] **Mais vous ne rendez pas aux hôpitaux les blouses ou les draps de lit, etc., c'est tout ce qui est jeté à 100% ?**

[Interviewee] Oui, c'est ça, c'est tout ce qui est jeté. Parce que si j'entre dans le détail, le déchet va être broyé et ensuite décontaminé. Donc au final on se retrouve avec quelque chose qui est réduit de volume à XX%. Mais du coup c'est pour ça que par la suite on a aussi une machine qui fait du recyclage. Donc tout ce qui va sortir décontaminer peut être recyclé. Dans le pourcentage des déchets médicaux, après ça dépend des pays, mais par exemple en France, la plus grosse partie, c'est du plastique, polyéthylène, polypropylène et ça c'est super important de le reprendre, de le recycler, et par la suite, on peut par exemple recréer ce que tu vas retrouver en salle d'opération, style des bacs en plastique, des poubelles, etc.

[Olivia Barrea] C'est hyper intéressant. J'ai regardé la vidéo et le site web aussi, c'était assez bien expliqué et intéressant. **Au niveau de l'entreprise, comme elle est active dans plusieurs pays différents, je suppose qu'au niveau législation etc., tout n'est pas le même. Donc comment est-ce que ça fonctionne pour jongler entre les différents pays et les différentes lois ?**

[Interviewee] Ben justement, ça c'est une bonne question. Les marchés étrangers, comment est-ce qu'on va les appréhender ? En tout cas, les prioriser c'est en fonction, premièrement, de la loi. Si un pays n'est pas encore ouvert à des technologies alternatives à l'incinération, on ne va pas le targetter directement, ça va être quelque chose qui va passer au second plan. Par exemple, la Belgique, c'est un pays où dans la loi, on incinère d'office les déchets médicaux infectieux et c'est pourquoi aujourd'hui on a aucune machine en Belgique, on ne traite pas les déchets en Belgique parce qu'en Belgique il y a 2 centres d'incinération en Wallonie et en Flandre. Tout est géré par des intercommunales, mais je pense que ça devrait arriver d'ici la fin de l'année. On a eu un rendez-vous avec la ministre, qui est venu nous voir il y a quelques semaines pour faire évoluer la loi, pour permettre qu'on puisse traiter des déchets médicaux infectieux autrement que par l'incinération.

[Olivia Barrea] Donc en Belgique, il n'y a pas de traitement des déchets. **Comment est-ce que les différentes entités sont organisées avec les différents pays ? Est-ce que la Belgique est simplement managériale et reste, ce sont vraiment les machines dans les différents pays ou est-ce que vous avez des bureaux aussi ailleurs ?**

[Interviewee] Alors on a tout en Belgique, c'est tout ce qui va être la production, donc toutes les parties métalliques, on les fabrique nous-mêmes, tout l'assemblage, on le fait nous-mêmes. Et en Belgique, on a l'équipe qui va faire le l'assemblage, la formation. L'équipe sales pour la majorité est basée en Belgique, il y a que moi qui suis basée à temps plein en Asie et ma collègue à temps plein en Afrique. Mais en fait à côté de ça, on a des agents et des distributeurs, mais qui sont qui ne font pas partie du payroll de XXX (l'entreprise), et qui travaillent à la commission et donc via eux, on va pouvoir se déployer sur d'autres pays.

[Olivia Barrea] Ok, donc y a l'entité principale qui est en Belgique, et puis ça livre et ça explique le processus dans les différents pays. Et vous 2 en Afrique et en Asie, faites un peu le point relais au niveau je suppose de la time zone.

[Interviewee] En fait vers nos marchés, mais par exemple, tu vois mon collègue qui gère l'Amérique, l'Amérique du Sud et centrale, lui est basé en Belgique mais va faire des allers-retours très réguliers. Mon collègue qui gère le Moyen-Orient aussi, il y a ma collègue qui s'occupe d'une partie de l'Europe qui elle s'est basée en Belgique, l'autre qui aussi est basée en Belgique. Donc pour la plupart, c'est géré depuis la Belgique, je dirais oui.

[Olivia Barrea] Ok. Et comme c'est quelque chose d'assez innovateur, qui est limité par rapport à la loi, **est-ce que vous avez énormément de compétiteurs ou ce que vous n'en avez pas du tout ? Comment s'organise la compétition ? Ou alors est-ce que ce sont les états qui sont des compétiteurs par rapport à la Belgique, comme ce sont des intercommunales ?**

[Interviewee] C'est une bonne question parce qu'en fait quand on lit plus sur le secteur en fait les déchets médicaux infectieux sont gérés très différemment d'un pays à l'autre. Donc, par exemple, comme tu dis en en Belgique, c'est géré par des intercommunales, c'est géré par des États ou au Kenya aussi par exemple, c'est géré par le ministère de la santé. Mais par exemple, ici aux Philippines, c'est géré par des entreprises privées. en Thaïlande, c'est géré au niveau provincial. Ailleurs, ça peut être géré par des universités même. Enfin, c'est géré vraiment de façon très différente d'un pays à l'autre. Mais par contre on a plein de concurrents. Les concurrents ce ne sont pas spécialement des gens qui font la même chose que nous, parce que des façons de traiter un déchet, de le décontaminer ça peut être par nos technologies le micro-ondes, mais ça peut aussi être par ce qu'on appelle un autoclavage. Donc en gros tu vas prendre un déchet qui est contaminé et tout simplement c'est comme si tu le stérilises avec de l'eau et de la vapeur. En gros, ce sont des chambres où il y a du gaz où on va injecter de l'eau, ça va bouillir, et en fait, vu que la température monte très fort, au final, il est décontaminé. Ce système existe partout, il y en a partout de l'autoclavage. Donc oui, on a des technologies concurrentes. Il y avait 2 questions dans ta question. Donc oui, les technologies concurrentes, il y en a pas mal et d'État à État, non pas spécialement, il y a d'autres types de client.

[Olivia Barrea] **Et ces compétiteurs, est-ce que vous est-ce que vous considérez qu'ils sont plutôt petits, mais qu'il y en a plein ou est-ce qu'il y a vraiment des énormes boîtes, mais du coup, il y en a un peu moins ?**

[Interviewee] Il y a beaucoup de compétiteurs. Certains sont très gros en fait et ils sont certains sont plus petits, donc oui, très gros quand je dis très gros, je pense par exemple aux États-Unis, il y a un constructeur qui a des autoclavages partout dans le monde. En France aussi, il y a un grand groupe médical, pharmaceutique, qui fait aussi des machines de décontamination, donc c'est un très gros joueur et après y a aussi des tout petits constructeurs mais qui font plein de petites machines et surtout

la spécificité du secteur, c'est qu'en fait il y a beaucoup de déchets. On parle de tonnes par jour, XX tonnes par jour, donc c'est énorme et parfois il y a des concurrents qui vont faire des toutes petites machines, qui vont traiter par exemple XXX kilos (<10) par heure, qui vont aller dans un hôpital, mais après il y a d'autres machines comme les nôtres qui vont traiter XXX kilos (centaines) par heure, donc par jour ça peut aller, jusque XXX tonnes (<10) par jour, donc des concurrents, il y en a beaucoup, des petits et des très grands tailles.

[Olivia Barrea] **Et les clients que vous cibler principalement, est-ce que ce seraient plutôt les petites cabinets médicalisés, où il y a moins de déchets, ou les gros hôpitaux ?**

[Interviewee] Oui, c'est ça, nous, ce sont les gros hôpitaux parce qu'on fabrique des grosses machines industrielles. La machine, elle fait XXX tonnes (dizaine), elle est très grande. Ça mesure XXX mètres de long (dizaine), XXX mètres de haut (<10). Donc ce sont plus des trucs industriels et par jour la plus grosse machine de traitement, elle peut aller jusqu'à XXX tonnes par jour.

[Olivia Barrea] **Et c'est localisé dans l'hôpital même, ou c'est dans un secteur différent. Et puis tous les camions acheminent à cet endroit-là ?**

[Interviewee] Tu fais bien de préciser. En fait, il y a 2 cas de figure, soit on va pouvoir installer une machine dans un hôpital. C'est ce qu'on appelle « in situ », sur site, ou alors « ex itu » et nous, notre target principale, c'est « ex itu » avec des personnes qui en fait sont prestataires, comme en fait le groupe XXX, le groupe XXX, etc. ce sont des personnes qui vont collecter les déchets de différents hôpitaux, les centraliser dans un seul centre de traitement et donc faire des gros volumes de déchets et les traiter avec une seule machine, tandis que d'autres concurrents, par exemple, vont plus targetter le segment des petites machines qui vont traiter à l'intérieur des hôpitaux et donc placer plusieurs petites machines dans plusieurs hôpitaux.

[Olivia Barrea] **Et au niveau du client, est-ce que vous restez propriétaire de la machine et vous louez les services ou est-ce que vous l'hôpital achète et alors et peut l'utiliser autant qu'il veut ?**

[Interviewee] On vend, on vend d'office. Je t'avoue que là de plus en plus, par exemple, en Amérique centrale, on explore la possibilité de faire du leasing. On essaie de développer des nouveaux segments d'activité, mais là à l'heure actuelle, je réfléchis, je crois que c'est à 100%, ou 99% de la vente.

[Olivia Barrea] Je pense au niveau du secteur et du domaine d'activité, c'est assez complet. **Est-ce qu'il y a quelque chose d'autre qui serait intéressant de rajouter sur comment ça fonctionne de manière générale ?**

[Interviewee] Non, je pense que qu'on a tout comme ça

[Olivia Barrea] Du coup, je pense qu'on peut passer au processus d'internationalisation, mais ça a commencé en Belgique avec le siège sociale, **quels étaient les premiers pays targetté et comment est-ce que ça a évolué par la suite ?**

[Interviewee] Ça a commencé en France et ce qui est assez intéressant avec XXX (nom de l'entreprise), c'est que l'entreprise existe depuis 19XX (entre 1930 et 1950) et à la base, on fabriquait des outils métalliques plein d'outils et c'est seulement il y a peu près, 25 ans, où le gérant de l'époque, qui est en fait le fils du fondateur, a eu contact avec une personne de l'Institut XXX en France, et a

appris qu'il y avait une nouvelle technologie brevetée pour décontaminer les déchets et donc ils sont entrés en contact et ils ont développé la machine ensemble parce que nous, on avait les outils techniques, on avait le matériel et la main d'œuvre et lui avait la technologie, donc on a fabriqué cette machine là qu'on a installé à Paris. Et en fait, c'était un peu spécial parce que la machine, on l'a installée, on savait pas du tout dans quoi on s'embarquait. En tout cas CEO de l'époque ne savait pas du tout dans quoi ils s'embarquaient. Donc ils se sont dit bon la machine on ne la fait pas payer, on fait juste payer la main d'œuvre à l'hôpital qui allait accueillir cette machine-là et ils se sont dit tiens on va, on va l'installer si après un an elle tourne bien et qu'elle donne des bons résultats après les tests au laboratoire et tout, on peut éventuellement discuter de 50 ou 100 000€ de paiement et c'est comme ça que la première machine a été créée et que la première vente a été faite en France. Aujourd'hui la France reste notre principal pays, on a quelque chose comme 60 machines en France sur le continent, mais aussi dans les DOM-TOM. Un peu partout.

[Olivia Barrea] Donc, l'entreprise existait déjà avant, mais le secteur principal d'activité a été développé à un peu plus tard. **Est-ce que cela arrivait plutôt dans une idée d'entreprise mature et elle est prête à développer de nouveaux segments, ou l'entreprise était en train de décliner et on doit se réinventer pour continuer à vivre ?**

[Interviewee] En fait, l'entreprise, elle était mature, je veux dire des pièces métalliques, en Belgique, ça fonctionne très bien et surtout à l'époque, on faisait des presses pour les voitures, donc c'est un secteur qui se portait quand même très bien, mais c'est juste que le fils du fondateur qui aujourd'hui est le père de mes patrons était curieux, très touché à tout et donc c'est parti d'une curiosité envers ce nouveau secteur là en se disant tiens, l'entreprise existe depuis 19XX (entre 1930 et 1950), ce serait bien que je diversifie les activités. Donc, c'était une volonté de diversifier les activités, mais pas une nécessité.

[Olivia Barrea] Oui, OK, il y a eu l'opportunité, on va découvrir autre chose, mais on n'en a pas absolument besoin. **Et au niveau des pays que vous choisissez pour vous étendre à l'étranger, donc qu'on a parlé de l'aspect légal, quelles sont les raisons pour choisir ces pays-là ?**

[Interviewee] Il y en a plusieurs. Premièrement, c'est légal fatalement, parce que changer la loi c'est très dur et ça prend énormément de temps. On peut faire exceptionnellement du lobbying mais ça prend trop de temps. Le 2e facteur, ça va être le coût du traitement, donc par exemple, avant j'étais en Thaïlande. En Thaïlande il y a 92% des déchets médicaux infectieux qui sont incinérés, qui sont brûlés. Donc on se dit bon ça peut être intéressant de d'arriver avec une technologie concurrente, mais après quand on arrive au prix du traitement, on se rend compte que le déchet à la tonne va être traité à XXX€ la tonne (~ une centaine), ce qui est très bas. Pour te donner une idée, par exemple, en Europe, la moyenne c'est XXX à XXX€ la tonne pour le traitement (quelques milliers). Donc nous venir avec une machine qui est différente de ce qui est fait sur le marché et qui est beaucoup plus cher, c'est très compliqué, donc ce sont typiquement des pays qui ne sont pas stratégiques pour nous, donc ça c'est le 2e point, le coût de traitement. Le 3e, ça va être l'ouverture, l'intérêt pour des technologies environnementales parce qu'il y a des pays qui sont foutent un peu de la pollution. En Thaïlande, il n'y a pas de réglementation autour de ça, on peut incinérer autant qu'on veut, il n'y a pas de législation autour de ça, donc ça c'est le 3e point, donc la loi, le traitement et troisièmement l'ouverture aux aspects environnementaux.

[Olivia Barrea] **Et qui est-ce qui prend la décision de de s'internationaliser ? Est-ce que c'est le patron ou le fils du fondateur, etc., ou est-ce qu'il y a des pressions externes de d'investisseurs qui disent que vous devez continuer de grandir ?**

[Interviewee] Mais je veux dire, c'est une nécessité au final pour nous, je veux dire on ne peut pas cibler le marché domestique donc c'est une nécessité pour nous qui est vital de pouvoir continuer à s'étendre dans le monde, parce que quand tu fabriques une machine, tu la vends, tu transfères la propriété et tu dois en fait pour continuer à être viable, continuer à fabriquer et de continuer à vendre. u qu'on ne peut pas le faire sur le marché domestique, on continue à s'internationaliser, c'est juste une nécessité.

[Olivia Barrea] **Et au niveau du choix des pays, par exemple, si on a le pays A et le pays B qui sont tous les 2 intéressants. Qui va décider de la stratégie ?**

[Interviewee] Oui, justement en fait sur ça nous dans l'équipe commerciale on est très autonome, on nous donne une zone. Par exemple, moi j'ai l'Asie sud est principalement, mes collègues vont pouvoir avoir Amérique du Sud, Amérique central, et il y en a une autre qui est sur l'Amérique du Nord, Europe, Afrique, etc., et sur chacun de ces pays, on va pouvoir établir notre propre stratégie en fonction de ce qui est pertinent. Par exemple, si je te parle de mes pays, moi personnellement, je sais que je n'ai pas les ressources nécessaires pour être partout et que je vais pas pouvoir aller faire tous ces pays-là. Je veux dire, je peux travailler autant en Asie Sud-est que sur le Bangladesh, le Népal, l'Inde etc., Une façon, par exemple, personnellement pour moi de supporter mes pays, c'est d'avoir des agents et des distributeurs qui en fait ne coûtent rien comme investissement mais qui vont être payés à la commission par la suite. Donc ça, c'est quelque chose qui va nous permettre de continuer à nous internationaliser sans avoir des coûts fixes. Et sinon moi de façon directe, je vais plus targetter les pays stratégiques, donc Philippines par exemple, on a déjà 2 usines qui sont opérées et canaliser mes efforts sur les marchés à potentiel, les marchés stratégiques et une 3e façon de le faire c'est via les bureaux de l'AWEX qui sont géniaux, ils sont vraiment géniaux. Ils ont un réseau d'assistants et de conseillers commerciaux qui sont vraiment hyper proactifs, qui connaissent très bien le marché et qui peuvent nous mettre en contact. Donc ça c'est sur dossier.

[Olivia Barrea] **Et vous êtes assez autonome, vous n'avez pas besoin de l'aval de quelqu'un d'autre avant de lancer une vente, c'est ça ? C'est à quelle position dans l'entreprise, ce n'est pas les top managers ou les directeurs ?**

[Interviewee] Dans l'entreprise, c'est très simple, déjà en fait, ce n'est pas vraiment une entreprise hiérarchique, mais depuis une semaine, on a un directeur commercial. Avant, il n'était pas là, et au-dessus du coup, il y le président, qui est le petit-fils du fondateur et le fils de la personne qui a décidé de partir sur les déchets médicaux et juste en dessous, il y a tous les Area managers de chaque de chaque région. Donc il y a le CEO, président, directeur commercial et puis tout le monde est sur la même ligne. La CEO, c'est une CEO qui s'occupe plus de l'aspect financier et ça va plus être le président qui va en fait intervenir comme conseiller mais qui ne va jamais dire non. Il va dire « je ne pense pas que tu devrais faire ça mais ça ne va pas être quelque chose de directif ».

[Olivia Barrea] Ok. C'est intéressant que ça fonctionne différemment d'une entreprise à l'autre. **Est-ce que, au niveau de l'internationalisation, etc., vous voulez rajouter quelque chose d'autre ?**

[Interviewee] Ah non, je pense qu'on a tout.

[Olivia Barrea] Si on commence par les facteurs externes qui ont motivé l'entreprise à s'agrandir ou à choisir certains pays, **quels étaient les principaux éléments ? On a parlé de l'aspect environnemental, légal, est-ce qu'il y en a d'autre, peut-être la saturation du marché ou des compétiteurs si on souhaite en bloquer certains ou si on veut entrer dans un pays en même temps?**

[Interviewee] Il y a la barrière législative, premièrement. Je réfléchis, mais en fait non, ça reste toujours la barrière législative.

[Olivia Barrea] Et cette ouverture à la technologie et aux aspects environnementaux aussi ?

[Interviewee] Mais en fait non, parce qu'on les sent de plus en plus. Et justement, c'est ça qui a fait que la situation bouge de plus en plus en Belgique, c'est que le mouvement est parti des hôpitaux qui eux-mêmes voulaient des technologies alternatives à l'incinération et donc nous avec eux, on a pu parler au secrétaire d'État, à la ministre pour faire évoluer ce texte de loi-là. Donc je dirais que par rapport à l'attrait à l'environnement, c'est OK et par rapport au prix du traitement, c'est aussi OK, donc je pense que c'est vraiment une seule barrière principale qui est la barrière législative. Et pas de concurrent. En fait, si, il pourrait y en avoir, si c'est vrai que la concurrence pourrait être un point parce qu'on a plein de constructeurs qui ne sont pas loin de chez nous ou qui sont français donc c'est vrai que ça pourrait être le cas, mais on n'a pas rencontré la situation récemment.

[Olivia Barrea] **Et au niveau des accords entre les pays, est-ce que c'est quelque chose qui intervient aussi, par exemple, aux États-Unis, il n'y a pas de free trade agreements alors qu'il en a au sein de l'Union européenne. Comment est-ce que ça impacte les décisions ?**

[Interviewee] Pour être honnête, ça n'impacte pas vraiment beaucoup parce que nous on va vendre les machines en export. La plupart du temps, donc ça va être la personne qui achète qui se charge des aspects barrières douanières, tarifs douaniers. etc., donc les trade agreements, ce n'est pas vraiment quelque chose qui va impacter notre décision. En tout cas, notre priorisation des marchés étrangers.

[Olivia Barrea] **Est-ce que vous pouvez louer certaines ventes de clients qui diraient je n'ai pas envie de payer les taxes douanières ou c'est trop élevé ou c'est trop de paperasse ?**

[Interviewee] Je ne pense pas, non, tarifs douaniers, ce n'est jamais quelque chose de problématique. Quelque chose où on peut avoir, par exemple des discussions, c'est les paiements en fait, je pense maintenant au Bangladesh où c'est très compliqué parce que nous, on travaille beaucoup avec des organismes tels que XXX (organisme de crédit à l'exportation). En Belgique, c'est un organisme qui va assurer le risque que tu vas avoir dans une transaction et par exemple, avec le Bangladesh, il n'offre pas de couverture de risque parce que c'est un pays où c'est très compliqué. Ça n'a pas été un frein à la vente, mais par exemple on a du bypasser en passant par des banques en Angleterre. etc., donc c'est juste quelque chose de plus compliqué, mais en tout cas, ce n'est pas un frein à la vente.

[Olivia Barrea] Est-ce que vous utilisez beaucoup ce type de crédit qui sécurise la livraison ou qui sécurise les paiements.

[Interviewee] Oui, oui, complètement, complètement. Je t'avoue que si tu veux, à mon avis, on est très averse au risque chez XXX (l'entreprise) parce qu'avant qu'une machine ne parte, elle est toujours payée à 100% avant même qu'elle ne quitte le dépôt. Avant de produire la machine, on demande un acompte, ça doit être sécurisé par une couverture de risque, etc. Et donc on a beaucoup recours à cet

organisme-là, XXX (organisme de crédit à l'exportation), qui est belge, qui est basé à Bruxelles et qui en fait propose plusieurs services financiers. Il y a d'une part la couverture de risque, il y a aussi des taux qui sont plus ou moins intéressants, donc on va proposer par exemple à nos prospects, on leur dit tiens, dans ton pays, toi en Uruguay par exemple, est-ce que tu as des taux intéressants ? Non bah tiens. On te met en contact avec XXX (organisme de crédit à l'exportation), qui vu qu'on est partenaire depuis très longtemps, peut être éventuellement t'offrir un taux.

[Olivia Barrea] **Et au niveau de ces différents pays, est-ce qu'il y a des subsides parfois à l'export ou qu'il y a des subsides parce que ça réduit l'impact environnemental ? Et est-ce que vous les solliciter ?**

[Interviewee] C'est une très bonne question, on a vraiment beaucoup de chance en Belgique, il y a un subside qui vient de la XXX (fonds de subsides), qui est un fonds pour pays émergents. Il y a une liste de 20 à 30 pays un peu partout dans le monde et on a le droit, il me semble, sur une période donnée, XXX ans (<10) de solliciter leur aide pour XXX ventes (<10). Et eux vont pouvoir nous aider à subsidier ça autour de 35%, mais après c'est sûr dossier ce n'est pas fait d'office. Je sais qu'une fois on a pu obtenir une aide fédérale à hauteur de 100% pour la machine de recyclage qui est partie vers une ONG au Liban. Je ne m'en rappelle pas de l'organisme, je ne sais plus.

[Olivia Barrea] **Pas de souci, est-ce que ces aides et subsides, ça aide pour entrer dans certains pays, où vous alliez d'office dans ces pays-là et c'est un plus pour vous ?**

[Interviewee] Vu que on est limité par le nombre de subsides, il y en a XXX (<10) sur une période donnée, on va plutôt les utiliser pour entrer dans de nouveaux pays, comme récemment ma collègue qui a pu placer une machine en Tunisie grâce à l'aide de XXX (fonds de subsides).

[Olivia Barrea] C'est intéressant de voir que les pays soutiennent l'évolution d'un pays. **Et au niveau donc des demandes, est-ce que vous entrez parfois dans un pays parce que tel ou tel hôpital vous demande de venir chez eux ou est-ce que c'est vous qui devez aller chercher vos prospect ?**

[Interviewee] C'est une bonne question. On a de la chance en fait, parce qu'on a tous les jours des demandes qui vont entrer sur le site web pour des demandes d'information. La plupart du temps, ce ne sont pas les hôpitaux directement. Ça peut arriver, mais ce sont surtout des prestataires, donc des entreprises qui traitent des déchets, qui elles ont comme clients des hôpitaux qui vont nous contacter en nous disant tiens j'ai un accélérateur depuis 20 ans, j'ai envie de changer de technologie, qu'est-ce que vous proposez ? Je suis en train de faire une veille technologique, soit une comparaison. Ça arrive très souvent et on va aussi pouvoir nous-mêmes faire de la prospection sur d'autres pays, donc il y a les 2 et on fait aussi beaucoup de salon.

[Olivia Barrea] Par rapport à la compétition, on en a discuté, il n'y en avait pas vrai. Il y en a, mais ça n'influence pas réellement le fait de rentrer dans certains dans certains pays. Je pense qu'au niveau externe, c'est ça m'a l'air complet et si on regarde maintenant au niveau des facteurs internes, donc propres à l'entreprise. **D'abord une question plus générale, est-ce que les produits sont standardisé pour tous les clients, ou est-ce que vous devez faire des adaptations selon le marché ou la culture, etc. ?**

[Interviewee] C'est une bonne question. On essaie au maximum de les standardiser parce que ce sont des pièces métalliques qui coûtent très cher à la fabrication. Maintenant, on est dans l'obligation

d'adapter des parties Comme la machine est à 100% électrique, donc on est obligé d'adapter l'ampérage, le voltage en fonction des pays. Donc ça c'est une obligation. On va aussi pouvoir adapter les langues sur l'interface. Et juste par préférence, on va offrir à la personne d'avoir une machine qui va vers la droite ou vers la gauche, c'est tout. Mais sinon au maximum, la machine est standardisée. Ah oui, on va pouvoir aussi adapter la taille des bacs parce que par exemple, dans certains pays, nous, en Belgique, les déchets sont collectés et vont tous être mis dans une grosse benne qui fait 770L dans certains pays, c'est 660L dans certains pays, c'est un autre volume, mais donc ça on adapte évidemment.

[Olivia Barrea] Oui, je suppose que, au niveau de la machine, quand ça doit prendre la benne, il faut aussi régler la taille, etc.

[Interviewee] Exactement, c'est ça.

[Olivia Barrea] **Avant peut-être de rentrer dans les questions, est-ce qu'en tête tu as une idée de 2 ou 3 facteurs internes qui seraient les plus intéressants ou qui influencent le plus dans le choix des pays qu'on entre ?**

[Interviewee] Je pense que principalement ça va être des pays qui vont nous permettre de vendre les machines standardisées qu'on va vendre. Ben typiquement Europe d'ailleurs, c'est là où on a le plus de machines en Europe, parce que ce sont des machines qui ont été faites sur base des spécifications européennes. Donc c'est beaucoup plus facile, tandis que là, par exemple, demain on va placer une machine à Taiwan. Ça a été très compliqué d'avoir des parties parce que en fait ça coûte tellement cher d'aller acheter juste une partie qu'on n'a pas pour s'adapter à un seul pays, les placer etc., ça prend du temps, donc la plupart du temps voilà, c'est un facteur, les spécifications européennes. Je pense que c'est tout.

[Olivia Barrea] **Est-ce que le fait d'être une PME, c'est quelque chose qui est plus une barrière ou qui favorise l'expansion internationale ? Parce que parfois une petite taille on est plus agile, plus flexible, mais parfois aussi on manque de reconnaissance et de visibilité. Ou ça n'a pas influencé du tout ?**

[Interviewee] Bonne question. En fait, le fait d'être une PME, franchement à des avantages et des inconvénients. Le plus gros avantage, c'est la flexibilité, donc non, on n'est pas flexible en fait. Quand je pense que, au terme de paiement etc., on n'est pas flexible sur la production si on peut être flexible sur la production. Mais je dirais que le fait d'être une PME, c'est quand même une barrière parce que, par exemple, sur la R&D, on n'investit pas spécialement beaucoup en R&D parce que la plus grosse partie de la main d'œuvre va partir sur la production, sur l'assemblage, sur le training des gens, sur le service après-vente qu'on n'a pas pour le moment trop de temps à passer en recherche et développement alors que c'est quelque chose de central. Donc je dirais que c'est quand même un frein.

[Olivia Barrea] **Au niveau de l'expansion, est-ce que c'est quelque chose qui a été très rapide, entrer dans différents pays très rapidement ou est-ce que c'est vraiment progressif à un pays à la fois et puis on attend quelques mois, quelques années avant d'entrer dans le pays suivants ?**

[Interviewee] Sur les premières années, ça a été très progressive et puis là depuis 4 ou 5 ans c'est exponentiel.

[Olivia Barrea] Avec tous les managers, je suppose que ça aide aussi, il y a plus de personnes qui travaillent dessus.

[Interviewee] C'est ça exactement. En fait, si je pense à mes collègues, la plupart on est arrivé au maximum il y a 3 ans, donc c'est une équipe qui est quand même très jeune. Auparavant, c'était le petit-fils du fondateur, le président qui travaillait avec la CEO et il y a eu des commerciaux qui sont venus tour à tour un par-là, un par ci. Mais là, l'équipe commerciale est très jeune, on a doublé les capacités en 2019. Enfin, on a doublé la superficie, pardon de l'usine, donc c'est quelque chose qui a croit depuis 4 ans.

[Olivia Barrea] **Par rapport aux fondateurs et son fils ou son petit-fils, est-ce que tu sais s'ils avaient une expérience internationale avant ? Est-ce que ça a influencé aussi leur envie de s'étendre, on a parlé, de la curiosité, peut-être pas au niveau international.**

[Interviewee] Ils n'en avaient pas du tout. C'est d'ailleurs c'est même très intéressant parce que quand on parle à XXX, donc c'est le papa du président actuel, quand il a lancé l'activité de déchets infectieux, ils ne savaient pas du tout par où s'internationaliser. Il a commencé par faire plein de rendez-vous à droite et à gauche avec des hôpitaux, puis il a fini par savoir qu'il y avait l'AWEX, cet organisme-là. Et donc il est parti avec son fils XXX, le président actuel, en en se disant « Tiens, l'AWEX, j'ai entendu parler de ce truc là j'irais bien voir ce qu'ils font. Et donc ça a été quelque chose de progressif. Par la suite, c'était il y a 14 ans, ils ont pris une stagiaire Explore, donc c'est un programme de l'AWEX qui va permettre qu'un stagiaire puisse partir à l'étranger. Et c'est en fait notre CEO actuel. Mais ça a été en fait progressif et progressivement tous ensemble, ils ont appris un peu plus des marchés internationaux, mais auparavant, ils avaient aucune expérience là-dedans.

[Olivia Barrea] Pour l'export, ils ont dû prendre des ressources supplémentaires, soit des conseillers, soit des stagiaires, parce qu'eux ne connaissent pas beaucoup.

[Interviewee] Absolument.

[Olivia Barrea] **Au niveau des langues du CEO ou des fondateurs ou dans les employés, est-ce que du coup, comme on est un peu sur tous les continents, je pense que c'est quelque chose qu'il faut rechercher ?**

[Interviewee] Absolument, c'est ça. Dans mes collègues, on parle un peu toutes les langues, même dans l'équipe du service après-vente et les ingénieurs qui vont faire les installations, les techniciens et ingénieurs, ils parlent, je crois 8 langues ou 9, donc ils viennent d'un peu partout et nous aussi dans l'équipe commerciale. Bon, j'ai un collègue qui est colombien et j'ai un collègue qui est espagnol, J'ai une collègue qui est italienne de naissance, le président, en fait, est Franco-canadien. Enfin tu me diras, ça reste quand même nos langues nationales. Et je crois que dans l'équipe commerciale, on doit parler quelque chose comme 7 ou 8 langues.

[Olivia Barrea] **Et de la part du fondateur ou de sa descendance, c'était aussi quelque chose qu'ils ne connaissaient pas vraiment ?**

[Interviewee] Oui, eux ils pour le coup, le fils du fondateur ne parle que le français et l'anglais et le président parle 3 langues, l'italien en plus. C'est aussi quelque chose qui a dû être travaillé.

[Olivia Barrea] **Et au niveau des personnes alors plus dans le management, est-ce que vous aviez une expérience internationale avec des stages ou avec le fait de vivre à l'étranger avant de rentrer dans la boîte, de manière générale, est-ce que c'est une tendance ?**

[Interviewee] De manière générale, c'est 50%. J'ai des collègues qui n'avaient aucune même aucune expérience commerciale en fait, auparavant j'en ai une par exemple qui est plus une expérience dans la communication et l'autre en tant que RH et il y en a même une autre dans la logistique. Mais alors j'ai 2 autres collègues qui sont à l'international, qui ont travaillé beaucoup à l'international et moi-même qui a aussi une expérience de l'international d'avant. Donc 3 oui 3 non.

[Olivia Barrea] **Est-ce que à l'international, il y a des personnes qui sont parties de Belgique sans rien connaître ?**

[Interviewee] Pas spécialement, parce que ma collègue qui gère l'Afrique, elle a un background logistique, mais c'est juste qu'il y a tellement à faire en Afrique que c'est beaucoup plus important d'être sur place. En Afrique, il y a beaucoup de subsides par la Banque mondiale, par le l'OMS, l'Organisation mondiale de la santé, etc., ce qu'on appelle des bailleurs de fonds. Et donc c'est un pays qui va pouvoir avoir beaucoup de subsides. Et donc on place énormément de machines grâce à ça.

[Olivia Barrea] **Et est-ce qu'il y a des limitations aussi au niveau des time zone etc. qui ont fait qu'il y a besoin d'avoir quelqu'un sur place ou ça aurait été possible de tout gérer en Belgique ?**

[Interviewee] En Afrique, non, parce que ça reste du -1 +1h. Par contre, en Asie, c'est vrai que ça aide énormément. Historiquement, ça n'a pas été une barrière parce qu'avant qu'il y ait quelqu'un à temps plein à l'étranger, on a pu placer plein de machines. Mais là, on se rend compte que c'est quelque chose qui change beaucoup, d'une part avec les time zone, mais aussi le fait d'être sur place. En fait, on se rend compte que quand on envoyer un message à quelqu'un et qu'on dit « Tiens, j'arrive dans ton pays, la semaine prochaine, les choses bougent beaucoup plus facilement ».

[Olivia Barrea] C'est alors plus un aspect de culture, le fait de montrer qu'on est investi et qu'on vient chez eux, ça aide beaucoup mieux à débloquent ces ventes ou les solutions.

[Interviewee] Complètement, surtout dans certaines cultures, en Amérique du Nord, pas spécialement, mais en tout cas en Asie, c'est beaucoup de construction de la relation, donc c'est très important d'être sur place, de voir les personnes plusieurs fois.

[Olivia Barrea] Est-ce que, en étant étranger dans ce pays-là, ça fonctionne ou est-ce qu'il y a vraiment besoin d'un représentant local et une personne de leur nationalité pour conclure le deal ?

[Interviewee] Ça dépend des pays. C'est une très bonne question. Par exemple, ici, on travaille beaucoup pour le moment en Corée du Sud, on a représentat local et c'est en fait capital parce qu'en en Corée du Sud, il y a très peu de personnes qui parlent très bien l'anglais. Donc c'est très important. En Thaïlande, les thaï parlent très mal anglais aussi, et par contre là, on a pu beaucoup travailler avec l'assistante de l'AWEX. En revanche, ici aux Philippines, les gens parlent extrêmement bien anglais, donc c'est variable. En Inde, les gens parlent très bien anglais aussi. Bangladesh aussi.

[Olivia Barrea] **Je pense qu'on arrive tout doucement à la fin. Est-ce qu'au niveau des facteurs, tu voudrais rajouter quelque chose, soit interne, soit externe ?**

[Interviewee] Je pense que c'est OK.

[Olivia Barrea] Si je résume la situation générale, ce sont vraiment les facteurs externes avec l'aspect législatif et alors la propension des différents pays ou des différents organismes à se tourner vers des solutions alternatives écologiques qui ont vraiment influencé.

[Interviewee] Exactement. Et aussi un 3e point, c'est le coût, c'est en fait c'est capital parce qu'incinéré, c'est quelque chose qui coûte très peu cher parce que du coup, le déchet, vas être brûlé simplement, tandis qu'ici c'est quelque chose d'un peu plus travaillé. Le déchet va rentrer, il va être broyé, il va y avoir des micro-ondes, ensuite tu le mets dans une cuve où ça va être maintenu. Ensuite, ça doit être sorti, ça va être recyclé, donc il y a beaucoup plus d'étapes. Il y a beaucoup plus de composantes et ça coûte beaucoup plus cher qu'incinérer. Des pays qui n'ont pas les fonds d'investissement, ça ne va pas être des pays qu'on voit targetter.

[Olivia Barrea] **Et quel est l'argument pour contrer ce problème de coût ? Est-ce c'est vraiment l'aspect environnemental ?**

[Interviewee] Il y a l'aspect environnemental, et il y en a un 2e, c'est surtout le recyclage parce qu'en fait le déchet quand il brûle, après ce sont des cendres, et tu ne sais rien en faire, tu dois juste les mettre en décharge, ça ne sert à rien en fait. En plus, ça émet plein de déjections toxiques. Mais par contre quand tu décontamines un déchet, après tu peux le recycler, par exemple, je te disais tout à l'heure, je te parlais du Polyéthylène et Polypropylène, c'est quelque chose comme 60% dans les déchets en tout cas en France. En Europe, tu peux vendre ça à XXX Euros (quelques centaines) la tonne, donc au lieu d'avoir un déchet, nous on dit « the waste becomes valuable » et tu peux vendre littéralement ton déchet. Donc ça a un intérêt, le recyclage, ça a évidemment de l'intérêt. Au final, tu peux faire du zéro déchet, une économie circulaire, etc. donc ça c'est un gros argument de vente.

[Olivia Barrea] Parfait, pour moi, je pense que c'est bon, c'est complet. Merci beaucoup pour les informations.

[Interviewee] Avec plaisir.

[Olivia Barrea] Juste des petites questions pour conclure : est-ce que l'entreprise est OK si je la cite dans le mémoire ou il est préférable de rendre les informations plus générales ?

[Interviewee] Non, parce que j'ai donné des informations sur les prix, etc., donc peut-être généralisé les infos.

[Olivia Barrea] Est-ce que ça t'intéresserait de recevoir une copie une fois qu'il est finalisé.

[Interviewee] Oui, avec plaisir.

[Olivia Barrea] Merci beaucoup, bonne après-midi.

[Interviewee] Courage, merci.

❖ Interview with Company 3 (MMGY TCI Research, in French) - B2B - Travel Data Intelligence

Introduction générale, non enregistrée

[Olivia Barrea] Donc voilà, je vais démarrer l'enregistrement. Je pense que c'est censé durer aux alentours de 40 Min mais cela peut déborder un petit peu s'il y a plus d'informations à fournir, l'interview est utilisée en 4 parties. La première partie est une introduction générale de ma part et de la vôtre. La 2e partie consiste sur le procédé d'internationalisation, les différentes étapes et les différents pays dans lequel vous vous êtes introduit. Et après on va parler des facteurs en tant que tels qui vous ont poussé à aller à l'étranger. À la fois interne et à la fois externe provenant de l'environnement. Si vous avez des questions, n'hésitez pas. S'il y a certains aspects qui doivent être plus abordés que d'autres, la discussion est assez libre. Donc pour commencer, **je souhaiterais savoir au niveau de votre parcours dans l'entreprise, quelle est votre position et quel est le secteur d'activité de l'entreprise.**

[Interviewee] Ok, alors il y a eu des changements très récents et c'est amusant que cela tombe à ce moment-là. C'est un peu le hasard, mais j'ai un parcours peut-être exclusivement dans le domaine de ce qu'on appelle la BI, donc la Business Intelligence, ce qui concerne le Market Research, la data. Je travaille donc depuis toujours dans ce domaine-là, jusqu'en 2010, où j'ai commencé en France puis en Belgique pendant 5 ans dans de grands groupes qui s'appelaient Ipsos ou à l'époque Kantar, qui n'était pas spécialement spécialisé dans un secteur. En 2010, j'ai décidé de monter ma société pour me spécialiser vraiment dans le domaine de la Travel data Intelligence qui concerne donc vraiment toutes les données autour des destinations touristiques du secteur du voyage, un peu pour combiner ma passion pour le tourisme avec mon boulot, avec ma connaissance du secteur de la data et de l'étude des marchés. Donc je démarrais tout seul, au début on était 2 avec ma femme et au fur et à mesure on a un petit peu grandi et pendant 13 ans cette société qui s'appelait donc TCI Research. J'ai dirigé et ça s'est développé de manière très régulière, avec une croissance qui n'est pas exponentielle mais qui était assez solide. Et l'actualité, il y a 15 jours, on a été racheté par un groupe qui s'appelle MMGY, qui est spécialisé dans le marketing et la communication dans le domaine du tourisme et du Travel. C'est une discussion qui a pris un an et demi et je vous en parle parce que c'est déjà un élément d'information. Mais ça fait aussi partie des raisons pour lesquelles on a souhaité assez vite se développer à l'étranger. Mais c'est parce qu'il y avait aussi cette dimension que lorsqu'on crée une société pour lui apporter de la valeur dans un but qui n'est pas une obsession, qui est toujours quelque chose auquel on pense en tant qu'entrepreneur, c'est de pouvoir donner faire un Exit à et puis sortir, en tout cas, vendre sa société pour faire une plus-value, cette dimension d'export était très importante. Et c'est de là que vient cette volonté est internationalisation. Grâce à cela, on a pu être repéré sur les radars de ce fameux groupe qui est un groupe américain.

[Olivia Barrea] Ah oui, donc c'est très intéressant. C'est aussi intéressant de comprendre que prendre de la valeur dans votre cas, c'est une volonté de sortir de l'entreprise et de la faire suffisamment grande pour se faire repérer et pouvoir la vendre.

[Interviewee] Oui, voilà, cela fait partie d'un des critères parmi d'autres en tout cas. Mais c'est une façon de rechercher cette croissance et durabilité. C'est donc pour cela qu'on y a rapidement pensé et donc pour le moment, je suis toujours dans la société et je vais encore y rester quelques années. Mais je ne suis plus propriétaire, mais maintenant le directeur de la société générale qui est conservée en l'état avec l'équipe, le même business model. Et donc ça, c'est pour l'introduction, je dirais.

[Olivia Barrea] Par rapport à la société en elle-même, comment est-ce que vous la décririez ? Donc est-ce que c'est le travel data, est-ce que ça fournit des services ou est-ce que ça vend un produit bien défini à des clients ?

[Interviewee] Notre secteur, c'est vraiment ce qu'on appelle le Travel Data, donc on s'appuie sur des données pour vendre des indicateurs à des destinations touristiques, donc c'est purement du B to B donc nos clients sont des villes, des régions. On travaille pour l'Australie, on travaille pour la Belgique aussi, pour la France, des petites villes ou des grandes villes. Notre but est d'accompagner les destinations touristiques pour, à partir de la data, les aider à être plus performantes, plus attractives, à offrir une meilleure qualité expérience et à être plus durable. On a fait très tôt, identifié des besoins au niveau des destinations de se comparer entre elles et de comparer des indicateurs qui soient des indicateurs comparables pour faire du benchmarking international, créer des bases de données, créer des normes. À partir de là très tôt en fait la société a été lancée sur d'un produit qui s'appelle le Travelsat Competitive Index. C'est un produit standard qui mesure l'attractivité, qualité d'expérience des destinations de manière standard partout dans le monde. Et donc, comme le produit était amené à être très scalable et justement te permettre de faire de la comparaison internationale. Cela nous a amené très vite sur le marché international. On a démarré dès le départ par une dimension qui est une dimension d'export. Et par définition le tourisme est global et donc le produit qu'on a monté était global ainsi que les autres produits qu'on a montés depuis que ce soit pour mesurer le sentiment de visiteurs, le sentiment des résidents par rapport au tourisme, les dépenses des visiteurs, etc., c'est toujours dans une optique de comparaisons internationale. 90% de notre chiffre d'affaires a toujours été à l'export.

[Olivia Barrea] **Comment est-ce que ce produit a été conceptualisé dès le début pour être scalable et pour aller dans tous les pays ? Est-ce que vous avez démarré par la Belgique uniquement au début ou est-ce que vous avez directement targetter plusieurs pays dès l'ouverture en fait de l'entreprise ?**

[Interviewee] Le choix de la Belgique pour implémenter la société, c'est un choix naturel parce que nous ça fait 50 ans qu'on est là. On a commencé à refaire notre vie en Belgique, au niveau familial, etc., donc les 3 critères pour me dire est-ce que je rentre en France ou ce que je rentre en Belgique était critères social, le critère de qualité de vie où il n'y a pas photo. On était bien en Belgique et on n'avait pas de raison de bouger. Et il y a également un aspect pratique parce qu'il y a 2 aéroports qui amènent quand même dans beaucoup de destinations pour pas cher. Donc au début, et même toujours aujourd'hui, on fait attention à nos dépenses et ce côté pratique nous attirait fortement avec. Moi j'habite à Woluwe, à 10 Min de l'aéroport et à 3/4 d'heure de l'aéroport. Donc j'ai beaucoup voyagé au début pour prospecter, donc cette dimension était très intéressante. Et puis, en termes d'image, Bruxelles a quand même une bonne image, je dirais institutionnelle. On était proche de la Commission européenne et il y a un petit peu de lobbying sur nos produits. Au niveau international, Bruxelles a une meilleure image que Paris. Par exemple, quand on est vu comme parisien, on est souvent perçu comme arrogant. Et donc très vite, on s'est dit pour moi, la société, je vais la créer depuis la Belgique car c'est ce qu'il y a de plus intéressant donc par rapport à votre question, est-ce que vous pourriez me la rappeler s'il vous plaît ?

[Olivia Barrea] **Est-ce que vous avez commencé dans un pays uniquement au début ? Et est-ce que vous avez ouvert progressivement à plusieurs pays ou est-ce que vous avez directement commencé dans plusieurs pays ?**

[Interviewee] Il se trouve que paradoxalement, c'est vrai que notre tout premier client, c'était la Flandre, mais c'était un peu par hasard. Et le deuxième client c'était la France et le ministère en France. Et donc, à partir de là, on a commencé plutôt par capillarité, en se disant que le plus simple, c'est toujours quand même des pays qu'on connaît le mieux des pays qui sont proches et des pays avec lesquels on a une affinité culturelle et donc clairement en France et en Belgique. Comme ce sont des produits qui peuvent être vendus autant au niveau national qu'au niveau local. Donc au début, ce qu'on s'est dit de manière claire, c'est qu'il faut d'abord vendre par rapport à la France, au ministère, etc. Et puis après la région de Paris, la région Normandie. Et puis après en Flandre, une fois qu'on avait vendu à la Flandre, on a vendu à Bruxelles et donc ça nous a permis comme ça d'avoir une certaine notion de capillarité. Donc oui, l'idée d'internationalisation était venue dès le début, et assez vite parce qu'on s'est dit que le produit marchait bien partout et donc il n'y a pas de raison qu'on ne puisse pas le vendre ailleurs et donc c'est là où on a eu un petit péché d'orgueil au début, parce qu'on s'est dit « Bon, on va essayer de s'exporter ». On va à la fois à l'étranger pour tester la scalabilité justement du produit en se disant que si on est capable de vendre en France ou en Belgique, on peut aussi vendre en Italie et pourquoi pas en Guadeloupe et au Pérou et donc on a fait toutes les démarches d'exportation en dehors de l'Europe. Je pense que c'est un petit peu pour se faire plaisir et pour tester le fait que finalement c'est un produit qui pouvait être vendu partout et donc quelque part qui a apporté aussi de la valeur à la société parce qu'on sait qu'il y a un potentiel énorme. Donc je pense que ça a été un peu probablement une erreur de vouloir tout de suite essayer d'attaquer d'autres marchés. On en parlera après et je pense que la méthode, ce n'était peut-être pas la bonne parce qu'il y a tellement de potentiel, ne serait-ce qu'en Belgique, mais on travaille pour Bruxelles et la Flandre, mais pas pour la Wallonie. En France, on travaille pour une dizaine de destinations, peut-être 15, mais quand on compte le nombre de destinations, il y en a 1000, dans le monde. On s'est dit c'est sympa, travailler, par exemple pour Aruba, ce qui est une petite île des Caraïbes et puis pour le Pérou, mais c'est presque plus facilement sur le plan de l'export pour pouvoir poursuivre cette notion de capillarité en disant qu'on ne travaille pas pour la Suisse ou on travaille très peu pour l'Italie. Alors qu'en fait, ce serait beaucoup plus naturel je pense, de travailler pour cette destination là que d'aller chercher absolument à travailler avec la Chine. Donc on a voulu essayer de globaliser l'offre et on s'est confronté à un problème simple, le fait que la Chine ne va pas vouloir travailler avec une société en Belgique pour la Californie, aux États-Unis, on a de la chance après quelques années de travailler 2 fois avec eux. Mais au bout d'un moment on se rend compte que si vous n'êtes pas sur place, si vous n'avez pas une représentation fixe, en fait, ce n'est pas un business qui est durable.

[Olivia Barrea] À travers cette discussion, a déjà répondu à plusieurs questions. C'est très intéressant **juste pour confirmer quand vous dites que la Belgique est facile au niveau des accès des aéroports, c'est bien Zaventem et Charleroi que vous mentionnez ?**

[Interviewee] Oui, absolument, oui.

[Olivia Barrea] Parfait, au niveau des pays que vous avez choisis pour vous implémenter et que vous avez mentionné, vous avez essayé la Chine, le Pérou, etc. Est-ce qu'il y en a d'autres ? **Pourquoi avoir choisi ces pays-là ? Est-ce qu'il y a eu une demande de la part de ces pays ? Ou est-ce qu'il y avait une personne au sein de l'entreprise, parlait la langue et s'est dit qu'elle pouvait aider et donc à proposer l'opportunité. Comment est-ce que vous avez choisi les destinations ?**

[Interviewee] Donc au début, le premier critère, c'était bien sûr les destinations qui étaient assez mature au niveau touristique, donc des grandes destinations touristiques connues qui avaient déjà une

équipe installée qui gérait le data, etc., qui avait du marketing avec des budgets et qui étaient prêts à utiliser nos outils. Après, je pense que cela ne sert à rien d'essayer de capter l'Azerbaïdjan, qui n'a aucune espèce de maturité au niveau du marketing et les études de terrain, donc il vaut mieux directement aller dans des destinations qui sont plus importantes. Et le coup de chance, c'est que tout naturellement, avec mon associé qui était basé en France, on est donc très proche du marché français et le marché français, c'est la première destination mondiale, donc on a vraiment utilisé ce pays comme une sorte de laboratoire de manière très proactive. On a mis au moins 6 ans avant d'avoir des appels entrants, donc au début c'était beaucoup de la prospection. C'est un produit qui est facile à vendre, mais il faut quand même ouvrir des portes. Puis quand vous n'êtes pas connu dans le marché, il faut s'installer, donc c'étaient les critères, je dirais, de proximité culturelle et de la langue qui nous a facilité le travail. Donc pour nous, on n'a pas eu de tracas comme nos clients sont institutionnels, travaillés en Europe, même s'il y a beaucoup de bureaucratie, c'était assez cadré et une fois que vous avez répondu à un appel d'offre, que vous en faites 3 ou 4, vous avez l'habitude et en Europe, cela reste relativement ouvert. Vous n'avez pas à vous tracasser. En Europe, il ne faut pas faire de lobbying par exemple pour pouvoir travailler. Avec le gouvernement bolivien, cela va demander un effort colossal et donc la taille de la destination, la maturité. Et voilà la proximité, je dirais culturelle et géographique. C'étaient vraiment les critères importants au début. Et puis on a eu un client qui est venu un petit peu par hasard, c'était le Pérou. Le Pérou est venu par lui-même. Il y a aussi eu Aruba, qui nous a vu en fait sur Internet et qui est venu spontanément et depuis cela fait 10 ans qu'on travaille avec eux, mais c'est un petit peu l'exception qui confirme la règle.

[Olivia Barrea] **Et au niveau de tous ces marchés à l'étranger, comment est-ce que vous êtes structuré ? Est-ce que vous avez seulement un seul bureau en Belgique ou est-ce que vous avez des personnes travaillant depuis l'étranger également ?** Je pense que ça rejoint votre question sur le questionnaire de comment définir le fait d'être physiquement présent dans un pays ?

[Interviewee] Donc, pour nous la réflexion à partir de cette notion d'export, c'est qu'on a tout de suite travaillé sur des produits qui étaient très facilement exportables. Par nature, notre business, il est sur le web, donc moi tout mon bureau, il est devant moi, c'est la même chose pour mon associé. On travaille uniquement sur l'ordinateur et puis après on a monté une petite équipe qui est toujours petite à l'heure actuelle. On est 8 au niveau du payroll. Donc pour la partie opérationnelle, la collecte de données, l'analyse et la visualisation des données, ce qu'on appelle le back office est gérable et géré depuis Bruxelles. Et après on s'est décidé avec un modèle ou on trouve des représentants de nos solutions qui sont comme des revendeurs mais qui ne s'occupent pas du tout de la partie du back office, il font le front pour prospecter, contacter le client et éventuellement réaliser des analyses et la présentation des résultats vis-à-vis des clients. On s'est dit que cela ne nous servait à rien d'investir dans des structures fixes qui coûtent cher, qui sont lourdes, qui comportent des risques, alors que finalement nos produits peuvent être adoptés par des gens qui ont déjà une activité et qui sont motivés pour pouvoir adopter nos solutions. Donc c'est un petit peu un modèle plus de licences si vous voulez. Mais clairement, il y a des choses qui ont marché et il y a des choses qui n'ont pas marché, mais il n'y a pas de risques car ça ne comporte pas de coût fixe, pour nous, c'est vraiment utile. Bien fonctionné, cela dépend vraiment de la motivation de la personne et donc aujourd'hui, on a un partenaire historique qui est basé au Canada qui couvre le marché nord-américain et ça a bien fonctionné. Ce n'était pas délirant, mais ça fonctionne plutôt bien. Et puis après on a eu un agent dans les Barbade, qui nous avait un petit peu aidé, mais après c'était plus compliqué. Donc ce sont des structures qui sont possibles car il n'y a pas d'histoire de production ou d'export de produits physiques. Donc il n'y a pas non plus de problème de douane et de transport. On n'a jamais eu de cas compliqué, mais on a eu des cas qui n'ont pas fonctionné donc on a testé un petit peu en fonction du marché et très souvent au bout d'un moment, on

trouvait plutôt des consultants qui venaient nous voir et qui nous disaient « on fait une activité de consulting dans le domaine du marketing touristique, on a vu votre offre et on voudrait faire un partenariat ». Donc ce sont des contrats assez light qu'on appelle des mémorandum of understanding, qui sont plutôt des principes de gouvernance. C'est aussi quelque chose sur lequel, rétrospectivement, on aurait peut-être dû faire différemment, mais avec mon associé, on n'est pas très formel. Et ici au niveau du rachat par la société américaine, si on regarde les choses de manière très précise, on aurait dû faire de manière différente. On a pris des risques en termes de propriété intellectuelle ou en termes de gouvernance, donc c'était un petit peu limite, en même temps, cela nous a permis de pouvoir vendre aux Barbade, dans les Fidji, en Australie, etc. qui sont venus par un partenaire. On a eu une fois l'équivalent d'un VIE sur l'Italie, on a eu un succès mitigé on va dire, mais donc la structure adoptée assez vite, c'est un centre de coordination, le back office à Bruxelles est toujours géré depuis là. Et puis moi-même avec mon associé, on couvrait plutôt l'Europe et quelques clients internationaux. Et pour tout ce qui était vraiment un lointain, on essayait de trouver des agents entre guillemets, de représentation, des personnes qui ne sont pas sur leur payroll mais qui sont commissionnés pour l'apport d'affaires à minima et c'est surtout, le modèle, c'était plus commissionné pour être actif sur le client et garder le contact. Et ils intègrent nos solutions dans leur portefeuille.

[Olivia Barrea] Ok, parfait donc ça c'est vraiment à propos de la Belgique, et puis vous avez des contacts à gauche et à droite avec des personnes qui font le relais physique en face à face avec le client etc. Par rapport à mes autres questions, **comment est-ce que vous définiriez la compétition en Belgique et la compétition internationale ? Est-ce que c'est quelque chose qui vous a fait choisir certains pays afin d'être là avant un compétiteur ou est-ce qu'il a fallu absolument grossir afin que quelqu'un ne prenne pas votre place ?**

[Interviewee] Alors c'est une bonne question. Au début, on a démarré avec un produit qui s'appelait « Compétitive index » et l'origine, c'est un produit qui est très classique. Alors il était très innovant, mais à l'époque, il était innovant parce que ça nous donnait des indicateurs standards comparables dans tous les pays. Donc il y avait vraiment cette dimension de benchmarking international, qui était l'élément innovant, mais c'est toujours basé en partie sur une enquête classique, il n'y a pas beaucoup de technologie. C'est un questionnaire en ligne, donc aujourd'hui il n'y a aucune valeur innovante, mais c'est le fait d'avoir une base de données qui nous permet d'aller assez vite. On était à risque, comme c'était la première solution qui permettait de faire ça. Alors je n'y avais pas pensé au début, mais une des raisons pour lesquelles on a très vite cherché à s'internationaliser, c'est justement pour prendre la place et s'installer comme un référent mondial une sorte de standard mondial pour mesurer la satisfaction des visiteurs. Certainement, je le remonterai dans le classement des raisons et pour notre internationalisation, car c'est pour ça qu'on a aussi voulu rapidement prendre le marché avant que d'autres concurrents n'arrivent sur le marché. Il y avait notamment un Chinois qui a l'année suivante, copier le modèle et qui a essayé de la place.

[Olivia Barrea] Le problème quand on a une solution innovante, c'est que si ça marche, les personnes essayent de copier et c'est toujours la course à celui qui ira le plus vite.

[Interviewee] Exactement. C'est aussi pour cela que on est assez vite sorti de nous en se disant. Sinon on va avoir un standard non européen, on va avoir un standard en Amérique du Nord qui sera différent. Avec notre partenaire, on voulait vraiment se mettre dans une position de leader mondial. Avoir des partenariats, donc vous êtes vraiment une exclusivité et donc. La concurrence nous a aussi poussé à créer d'autres produits. Alors aujourd'hui, on fait beaucoup en s'appuyant sur les technologies, ça nous a aussi confronté à différents types de concurrents. Aujourd'hui, on a à la fois

des concurrents classique du secteur, qui sont plutôt des gros mammouth. Par exemple, JFK, Ipsos ect. sont des gens qui sont des géants dans le Market Research, qui ont des activités différentes, donc on est très souvent en concurrence avec eux, et puis on a également des nouveaux concurrents, qui sont des sociétés qui sont dans l'aspiration des données, donc le Big data et la technologie. Et eux, ils mettent tout sur des sortes de Dashboard qui clignotent. Mais en fatalement en concurrence avec eux parce que cela fait 10 ans, qu'on analyse les données sur les réseaux sociaux, sur les sites d'avis, ect. Et puis n'importe quelle équipe d'Indien par exemple, va pouvoir vous développer un Dashboard et suivre une formation similaire. Il sera peut-être plus rapide et mieux fait que le nôtre. Et c'est une des raisons pour aller en dehors des marchés européens, c'est parce que l'aspect technologique, est plutôt dérivé par les États-Unis. Aujourd'hui, on a un indicateur qu'on fait évoluer, c'était une enquête, aujourd'hui, on combine l'enquête et le Big data. Avec ce positionnement-là dans ces marchés très porteurs et très concurrentiels, on a réussi à se confronter quelque part et avoir une sorte d'émulation pour être plus innovant. Et c'est également grâce à ça qu'on a été mis sur des radars assez tôt et que des gens se sont dit « Ah bah tiens, peut-être qu'un jour je les rachèterais » et c'est exactement ce qu'il s'est passé.

[Olivia Barrea] Donc, à propos de cet indicateur, le produit est assez standard, c'est le même indicateur pour tous les pays dans lesquels vous allez, où est-ce que vous avez tout de même une part de customisation et de personnalisation selon les pays et les cultures ?

[Interviewee] C'est un modèle qui est standard, mais chaque projet, chaque client est vraiment réalisé dans une optique adhoc, c'est-à-dire que concrètement, lorsqu'on travaille pour le Pérou, c'est le même outil, c'est la même procédure standardisée, mais on a vraiment défini avec eux un écosystème extrêmement sain qui représente complètement leur destination. On les compare également à des set de données qui sont de leurs concurrents et pas par rapport à des marchés qui sont complètement différent du leur. On s'appuie sur un modèle qui est standard, on travaille dans une démarche qui est complètement adhoc, qui est très personnelle personnalisée et c'est justement que les clients aiment bien, ce n'est pas juste une technologie de Dashboard où ils souscrivent comme un logiciel pendant un an. C'est ce que vend la concurrence. On vend également ce type d'outil, mais on a toujours fait une valeur ajoutée sur l'analyse également. Donc les analyses ça, ce sont des choses qui sont moins scalables mais qui apportent quand même plus de valeur ajoutée et donc nos clients, ils aiment bien cette dimension où on n'est pas que de la technologie et on ne fait pas que du consulting, on est un peu à la croisée des 2 et on arrive à garder une certaine proximité, un certain dosage entre être standard mais pas trop. Le problème qui se pose, c'est comment est-ce qu'on arrive à garantir ce niveau d'analyse ? Parce que pour autant, le Pérou, ils sont très contents de travailler avec l'équipe en Belgique, mais ce n'est pas toujours pratique et il y a, c'est des enjeux pour aller vraiment au niveau suivant et ça, être capable d'apporter l'analyse dans n'importe quel pays et donc on propose également des webinaires, ect. Mais à un moment donné, par exemple, pour l'Australie, on sera capable de signer un contrat classique, mais pour l'analyse, c'est quelque chose qui est impossible d'être complet. Tout le monde accepte de faire du Webinar et de pouvoir le faire à distance, mais à un moment donné, les vrais bons business qu'on a signés, c'est parce qu'on s'est rendus au mieux une fois sur place pour voir le client pour passer du temps avec lui, l'inviter à boire un verre et avoir une relation un peu spéciale parce qu'il n'y a rien à faire. Le business, ça se passe quand même beaucoup dans la relation, contrairement aux modèles de certains clients où c'est vraiment de la prise de marché et donc et les investissent énormément dans du marketing, tout est automatisé et c'est de la souscription. Ce n'est pas un modèle que nous on a choisi car cela nécessite énormément de liquidités, donc on a plutôt une optique entrepreneuriale qui est assez bon père de famille, entre guillemets. Dans la partie analytique, il faut être capable de l'apporter et d'être présent sur place au moins un minimum.

[Olivia Barrea] Donc chaque nouveau client correspond à un nouveau projet et on suit la même méthodologie, les mêmes outils, mais dans chaque pays, les destinations vont être différentes et donc voire analyser les résultats au cas par cas. Pour rebondir avec votre entrepreneuriat de bon père de famille, je souhaitais savoir qui a pris la décision de s'orienter vers certaines destinations et qui est-ce qui a pris la décision de s'exporter parce que c'est juste vous et votre associé, ou est-ce qu'il y a d'autres personnes qui sont rentrées en jeu ?

[Interviewee] Non, c'est vraiment, c'est beaucoup moi et je dirais que mon associé est venu un peu plus tardivement. Il est venu 3 ans après la fondation de la société. Il était en fait au début présent pour maximiser le business en France parce qu'il est lui-même Français. Ce n'est pas quelqu'un qui a un profil très international. Au fur et à mesure, il a gagné des clients en Europe. Mais toute la partie internationalisation, le choix, le choix des réseaux par lesquels on passe, le choix des partenaires, le choix des vitrines qu'on a activées. En fait, c'est vraiment plutôt moi qui étais sur cette dimension-là. Il n'y a pas vraiment eu d'aide extérieure. Il y a eu un moment donné où on s'est appuyé plus au niveau de l'implémentation sur des sociétés de conseil pour demander où est-ce qu'il faut aller ? Par exemple, le réseau de Bruxelles export et aujourd'hui un autre hub. On a fait quelques missions avec eux tous les ans, on récupère du subside, donc pour aider, c'est vraiment super. Enfin moi je les ai trouvés très bons. Alors pour le coup, et c'était un peu plus fun, on a fait des délégations et des missions royales, donc on a été avec le roi et la reine en Inde avec une délégation de l'entreprise. C'était vraiment dans un but d'export, ils avaient tout prévu, les rendez-vous ect. En revanche, en Inde, je m'étais dit, pourquoi pas aller en Inde ? C'est un gros pays à la fois émetteur et récepteur, et je ne savais pas trop ce que ça allait donner. Mais c'était super marrant. On s'est bien amusé, mais cela n'a strictement rien donné et ça fait partie des marchés à très gros volume, mais en termes de maturité marketing, ils ne sont nulle part. Et donc autant pour ouvrir des portes, la mission royale a vraiment facilité. Mais derrière, je n'ai pas fait trop d'efforts pour concrétiser parce qu'il y a eu des rendez-vous, franchement, où on n'arrive même pas à se comprendre en anglais tellement c'était compliqué. Donc c'était fun, mais pas très utile et on a quand même reçu des conseils. Donc voilà, ça n'a pas marché. Les missions royales peuvent être utiles, cela va dépendre du marché et cela va dépendre de l'entreprise. C'est beaucoup de la prise d'information par rapport à de la prospection. Ouais, c'est vraiment bien. Bien sûr qu'il y a des pays compliqués en fait, c'est bien parce que tous les aspects justement diplomatiques qui sont impossibles à gérer pour une PME. Ce sont des choses dont on n'a pas envie de passer du temps dessus. Là, tout est géré et donc les portes sont ouvertes. Mais je voyais bien que les profils autour de moi délégation étaient beaucoup plus dans la santé, l'énergie ou dans des secteurs qui sont lourds. Et il y avait très peu de société de service.

[Olivia Barrea] Je pense qu'on peut passer aux 2 sections suivantes par rapport aux facteurs à proprement parler qui vous ont poussé à vous exporter. Au niveau des facteurs internes, pour commencer, on a déjà parlé de la standardisation du produit. **Est-ce que la taille où l'âge de l'entreprise a été un frein justement, ou comme vous étiez plus petit, cette décision était plus facile et donc cela facilitait les choses. Le fait d'être une entreprise jeune et petite a peut-être posé des problèmes en termes de ressources.**

[Interviewee] Je dirais moi que c'est quand même plus une facilité qu'autre chose. Ce qui a rendu les choses faciles, c'est quand même la nature du business et de ses solutions. On ne s'est jamais posé de question, à part s'il fallait appliquer la TVA, on n'a pas eu de problème avec les douanes et avec les exports, on n'a jamais été confronté à tout ça, parce qu'on est dans des produits virtuels. C'est donc du service. Et en termes de décision, c'est quelque chose qui est vraiment simplifié. Donc au départ, on

était quand même un pays qui était très simple et après c'est devenu un peu plus compliqué. Par exemple, si vous avez un pays intéressé mais que vous devez rentrer par toutes les logistiques d'appel d'offres, etc. Vous devez parfois avoir un représentant dans le pays parce que les institutions publiques américaines ne peuvent pas directement nous contacter, il faut passer par tel et tel site. Et donc le fait d'être petit, on ne peut pas avoir de personnes qui travaillent uniquement là-dessus. C'est un petit peu une prise de tête parce que cela prend du temps qui n'est pas très opérationnel, mais sinon c'était plus facile au niveau de la taille, cela a plutôt été un avantage.

[Olivia Barrea] **Au niveau de la connaissance des marchés étrangers, je pense qu'on a déjà abordé le fait que la France et que les pays aux alentours pour vous étaient quand même connus et que du coup, c'était plus facile d'entrer. Et puis pour les marchés plus éloignés, vous avez pris quelqu'un sur place, ce que vous souhaitez acheter quelque chose par rapport à ça ?**

[Interviewee] Non, en fait là. En fait que comme le marché, il est touristique, c'est assez facile, comme sujet et on a assez vite compris la manière dont ça fonctionnait, c'est-à-dire que c'est au client, c'est ce qu'on appelle les DMO, des « destinations management » ou « destination marketing » organization, c'est toujours adossé à des pays, à des régions, des villes, donc bon. Trouver qui s'occupe, trouver nos clients, qualifier le marché, c'était hyper facile parce qu'en fait en plus c'est il y a vraiment des réseaux qui existent, qui rassemblent tous ces gens-là. Une fois, vous êtes là-dedans, vous pensez être un peu connus là-dedans, c'est très facile en fait. Donc non, c'est assez simple.

[Olivia Barrea] **Du coup, l'élément suivant, c'est le capital humain de l'entreprise et dans la littérature, de ce que j'ai lu, c'est que parfois le fait d'avoir vécu à l'étranger, d'avoir beaucoup voyagé, ça apporte une connaissance des marchés étrangers, ça apporte les langues, ect. Est-ce que vous pensez que c'est quelque chose qui a été crucial dans votre expansion ou que c'est quelque chose qui était un peu plus accessoire ?**

[Interviewee] Non, ça a été déterminant dans la mesure où moi j'ai toujours été passionné par le voyage et c'est vraiment dans mes veines. Donc dès que j'ai monté la boîte, ça faisait partie des intégrante de l'ADN. Et donc cette notion de voyage qui est à la fois le sujet de la société, une passion, ect. Ça fait que toute façon, naturellement, je ne voyais pas développer autre chose que pour continuer de voyager dans le cadre du boulot et pour presque développer un outil qui permet justement de favoriser au maximum, le voyage, l'échange culturel, ect. Donc enfin, c'est totalement, ici le cas, je pense quand même très lié à mon profil en fait hein, quelque part au départ à la fois au profil, au sujet, qui est le tourisme et qui ne peut être considéré que comme un sujet global puisque c'est la raison d'être du tourisme donc. Ça n'avait aucun sens de développer quelque chose uniquement franco-français, en dehors même de l'aspect d'aller chercher d'autres marchés pour croître. C'est vraiment inhérent à la société et je pense à mon profil.

[Olivia Barrea] Le reste des facteurs internes, on en a déjà discuté au fur et à mesure de la conversation, donc si on passe à la dernière section sur les facteurs externes, **je voulais savoir si par rapport au marché domestique que vous avez mentionné que vous étiez en Flandre mais pas en Wallonie, quel facteur lié à justement à la Belgique vous a poussé à l'étranger ou vous avez fait décider de ne pas plus investir ce marché-ci ?**

[Interviewee] Ce n'est pas évident parce qu'on a un cas un peu extrême où il se trouve que la Flandre, à l'époque a été un de nos premiers clients, mais honnêtement, c'était un peu le c'est un peu le coup de bol ou le fruit du hasard. Bon, au tout début, moi j'allais faire mes enquêtes moi-même, sur la grand

place pour tester le questionnaire, essayer de valider un peu le modèle et tout, donc il se trouve qu'au début on avait quelques données pilotes qui concernait Bruxelles, qui vont considérer évidemment comme la Flandre hein, par nos amis. Et donc il se trouve que bah de fil en aiguille c'est vrai que le premier contact c'était avec eux, mais un peu un peu par hasard. On n'a jamais en fait mis la Belgique au centre, en en priorité, c'est vrai que c'est plutôt la France parce qu'étant français, puis le marché étant est un peu plus grand. Et puis y avait moins ces notions de frontière linguistique. Et moi je ne parle pour ainsi dire pas flamand ou à peine et donc je me suis dit « Bon faut plutôt attaquer là où c'est le plus simple c'est la France quoi ». Sur ces aspects-là, le fait qu'on ne travaille pas avec la Wallonie, c'est plus le hasard qu'autre chose. Ça se fait par affinité business. Après Bruxelles aussi et c'est venu assez tard. En fait très vite, si je regarde des chiffres, même les 2 premières années, le business était à plus de 90% en dehors de la Belgique. Donc on a plutôt raisonné Europe d'abord. Mais pas tellement là où on était implanté parce que c'est un centre opérationnel plus qu'un centre de développement de business domestique. Donc, pour vous dire que la notion de marché domestique pour nous en fait elle est un peu floue parce que dès le départ, elle n'a pas été définie comme la Belgique, ça été plus France Europe.

[Olivia Barrea] Ok. C'est intéressant d'avoir son centre opérationnel en Belgique et de se dire « je ne m'occupe pas trop de ce marché là, ça m'intéresse pas ou ce n'est pas mon affinité la plus importante ». Vous avez mentionné la barrière linguistique en Belgique et le fait d'avoir cette Flandre, Wallonie etc., est-ce que la répartition des compétences politiques avec les communautés et les régions, le fédéral etc., ce qui n'est pas toujours présent dans les autres pays, si on si on regarde la France, ça fonctionne complètement différemment, ect. Est-ce que ça a affecté votre internationalisation de par des subsides d'une entité mais pas d'une autre, ect., ou de régulation différente ?

[Interviewee] Non, dans notre cadre, ça n'a pas du tout été un frein. Alors que ça aurait pu l'être, d'abord parce qu'alors au niveau un peu de l'aide et des subsides nous étant à Bruxelles en fait, donc il y a 3 organismes que peut-être 4 je ne sais plus. Mais une fois qu'on est avec un, on est avec un, puis il bosse super bien donc on n'a jamais été confronté à des problèmes particuliers de devoir traiter avec 2 organismes au lieu d'un, donc pas de souci. Au niveau business très tôt, la Flandre a compris que je n'étais pas belge mais plutôt français en Belgique et donc je pensais que c'était un souci au départ de pouvoir parler flamand, mais ils ont fini par quelque part, accepter le truc et donc ça n'a pas empêché de vendre. Donc paradoxalement c'est avec la Wallonie qu'on n'a jamais vraiment fonctionné. Mais bon, c'est comme ça, mais non sur l'implémentation et tout le reste ça n'a jamais été un problème particulier. A partir du moment où vous êtes localisé dans une région, vous bénéficiez de l'aide de la région, il n'y a pas de problème de langue, et du coup non, autant sur plein d'autres aspects ça aurait pu, mais là non.

[Olivia Barrea] **Et au niveau des accords avec l'Europe ou des accords de de marché libre avec d'autres pays, est-ce que c'est quelque chose que vous prenez en compte ? Par exemple, je ne sais pas, mais on ne va pas en Chine parce qu'il y a pas d'accord et il faut payer des taxes, ect., mais on va plutôt au Canada, là où il y a un accord avec la Belgique, est-ce que c'est quelque chose que vous avez considéré ?**

[Interviewee] Aucune influence, en fait, c'est je pense, un cas atypique parce que la société, donc c'est vraiment 95% si pas plus, c'est que de l'export. Je n'ai aucune espèce de culture générale, de l'export, de ce qui se passe en termes d'environnement juridique, des accords bilatéraux. Tous ces trucs-là, je ne je n'y connais strictement rien. Il n'y a personne qui ne connaît rien dans la société là-dessus et je dis

le seul point qu'on vérifie dès qu'on vend par exemple, là on a un contrat avec l'Arabie saoudite, c'est juste mon comptable qui est fiscaliste, à qui je lui demande simplement où il faut appliquer la TVA et il y a parfois y a des petites subtilités où ils font des retenues à la source au niveau fiscal mais tout le reste surtout en Europe, c'est quand même relativement harmonisé donc on n'y connaît strictement rien. Donc ça n'a eu aucune influence, tout ce qui est accord, etc. On prend quand même un peu en ligne de compte bien sur le fait que par exemple, la Chine à un moment donné, moi j'aurais bien aimé bosser avec la Chine, mais c'est plus par curiosité culturelle en disant, c'est un pays qui est fascinant, qui est parfois franchement pas très cool hein et en fait très vite, je me suis rendu compte que j'ai commencé à prendre des contacts là-bas et je me suis rendu compte aller très compliqué, voire dangereux parce qu'ils allaient tout prendre et faire concurrence. Et donc j'ai très tôt fermé la Chine, mais je suis allé 3 fois à Singapour pour faire du business avec eux. On a fini par signer un petit truc, et parce que Singapour, ils ont une vision qui est un tout petit peu plus ouverte, mais donc l'Asie en fait, aujourd'hui, on a très peu de clients parce que c'est là où on se rend compte que sur un plan presque diplomatique. On se dit qu'il est plus naturel de travailler avec l'Europe, et États-Unis, parce que ça reste quand même un continent qui est amis. Sur le reste, on fait plus attention mais ce n'est pas sur l'environnement on va dire fiscal ou douanier ou autre, c'est plus un peu sur la géopolitique. Parce que quelque part, on sait bien qu'à un moment donné, un Chinois il va vouloir travailler, qu'un Chinois, qu'un singapourien va vouloir travailler avec quelqu'un qui est dans sa région, donc le côté quand on s'exporte, on exporte aussi l'image de ces sociétés. L'Europe on valorise le fait qu'on est européen, et puis un moment donné aux États-Unis, il y a quand même des accords, c'est quand même des pays amis, donc il n'y a pas de soucis à priori même s'ils sont très nationalistes et qu'ils vont toujours vouloir préférer bosser avec une boîte américaine. Mais bon, c'est plus ce côté peu diplomatique, géopolitique que l'environnement d'export fiscal, social, ect. sur lequel ça n'a jamais vraiment joué.

[Olivia Barrea] Est-ce que niveau du macro-environnement, il y a d'autres facteurs que vous prenez en compte ? Je pense notamment à la différence de fuseau horaire, ect. Travailler avec quelqu'un aux États-Unis, il y a peut-être 10h de décalage dans un sens, travailler avec l'Australie, y en a 8 dans l'autre, ou au niveau des subsides, il y a des gouvernements parfois qui essaient d'attirer des boîtes étrangères en en les finançant, ect. Est-ce qu'il y a des facteurs plus par confort de travail ou plus financiers, ect. ?

[Interviewee] C'est confort et ce n'est jamais de financier, on n'a jamais cherché à obtenir par exemple des aides pour s'installer, pour monter une société dans un pays. En fait, on est tellement allergique à la bureaucratie qu'on s'est dit, que ça ne sert à rien, d'où le modèle un peu plus léger et moins performants d'avoir des gens déjà sur place qui licencient nos produits, c'est plus simple. Par contre, ce qui rentre toujours en ligne de compte, c'est plutôt l'aspect bureaucratique au sens où nos clients étant institutionnels, c'est vraiment pour des gouvernements. Clairement moi j'ai mis tout de suite de côté la Bolivie par exemple, ou des pays d'Amérique latine, on sait que c'est ultra corrompu, ça ne sert absolument à rien d'essayer de faire quoi que ce soit. On ne sera jamais payé, il faut remplir des papiers, on ne comprend rien dans tous les sens. Voilà y a l'exception du Pérou qui est venu et où, franchement, c'est plutôt light. Et ils n'ont pas trop emmerdé avec des histoires de documents à remplir ou autre. Et pourtant, c'est très comput aussi, mais donc on prend ce facteur en ligne de compte, c'est l'aspect plutôt, voilà bureaucratique administratif pur.

[Olivia Barrea] Stabilité du pays aussi, et.

[Interviewee] Stabilité évidemment et puis en disant bon, ce qu'on est sûr qu'on sera payé à un moment donné et parce qu'on aurait pu être exposés à ce risque. On n'a jamais eu aucun problème pour le moment de paiement, mais ça aurait pu si par exemple on avait décidé de travailler avec la Chine, où on aurait pu mettre plus de contrôle. Enfin voilà tous ces risques là on n'a pas trop eu donc ça c'est l'environnement disons bureaucratique local qui est pour le coup quand même un gros facteur.

[Olivia Barrea] On est légèrement en dehors du temps que j'avais prévu au début, est-ce que ça va pour vous de continuer encore un petit peu ?

[Interviewee] Oui, bien sûr, bien sûr, oui.

[Olivia Barrea] **La dernière grosse question si je puis dire. Si on compare ces facteurs externes et ces facteurs internes à l'entreprise et qu'on et qu'on fait une balance entre les 2, qu'est-ce que vous diriez qui avait le plus de poids dans votre internationalisation ?**

[Interviewee] Le plus d'influence, pour moi, c'est interne, c'est ça qui a vraiment été déterminant.

[Olivia Barrea] Enfin voilà, je pense que ça résume bien toute la conversation. **Est-ce qu'il y a quelque chose d'autre que vous souhaiteriez ajouter, ou qui ce serait important à mentionner dans le cadre de cette recherche ?**

[Interviewee] Non, le l'objectif de la recherche finale, c'est quoi ?

[Olivia Barrea] C'est mon mémoire de fin de master, j'essaie de comparer les entreprises belges avec les entreprises. Australienne, donc je fais mes études en Belgique et ici j'ai fait mon échange du dernier semestre en Australie et en fait j'ai été assez surprise de voir que en fait, les Australiens même s'ils sont à l'autre bout du monde dans la région Asie ect. du monde, et en fait du business comme les Européens. Donc je me demande si le marché intérieur australien est tellement grand qu'il n'a pas besoin d'exporter ? Et aussi c'est une île. Donc au niveau des transports, c'est différent par rapport à la Belgique qui est centrale, en plein milieu de l'Europe, qui a plein d'accords, ect. Donc voilà, c'est ils font le business.

[Interviewee] C'est amusant parce que j'aurais pensé que l'Australie, c'est un pays puisque on mesure beaucoup en termes d'attractivité, d'image, de réputation qu'un pays qui était tout fermé sur lui-même, pas très ouvert. Je pense au COVID, ils ont tout de suite tout fermé à côté. Je suis assez surpris ce que vous dites, ce n'est pas toujours l'image qu'on en qu'on en retire, mais.

[Olivia Barrea] Pour finir, est-ce que vous préféreriez que je ne mentionne pas l'entreprise dans le mémoire, ou c'est ok.

[Interviewee] Non, pas de soucis.

[Olivia Barrea] Est-ce que ça vous intéresserait de recevoir une copie de la recherche une fois qu'elle est finie ?

[Interviewee] Comme idée. Bien sûr . Bonne chance pour le pour la suite.

[Olivia Barrea] Merci beaucoup, passez une très bonne journée.

[Interviewee] Ok, bon week-end à vous alors merci, au revoir.

[Olivia Barrea] Merci, au revoir.

❖ Interview with Company 4 (Eutronix, in French) - B2B – ICT

Introduction générale, non enregistrée

[Olivia Barrea] **Pourriez-vous vous présenter, présenter l'entreprise et votre position ?**

[Interviewee] Voilà, moi je m'appelle Laure, j'ai 40 ans et ça va bientôt faire 16 ans que je suis la responsable marketing et implémentation ERP aussi. Eutronix est une société belge familiale qui est gérée par 2 frères et un de leurs meilleurs amis depuis 24 ans (presque 25), et qui commercialise en Europe principalement des solutions B2B hardware. Donc ce que j'entends par IT hardware en B2B, ce ne sont pas des PC portables ou des choses comme ça, ce sont par exemple des terminaux de caisse quand vous allez au magasin, des tiroirs-caisses, des scanners, des composants électroniques qu'on met dans des bornes de commande ou même les bornes quand on va au McDo ou au Quick. Donc ça, ce sont des solutions pour nous. Il y a une petite cinquantaine de personnes, avec quelques externes, dont moi, parce que je suis, en fait, consultante depuis 3 ans et demi. Il y a aussi y a 3 consultants externes en plus qui travaillent toujours pour Eutronix depuis aussi un certain nombre d'années.

[Olivia Barrea] Merci, c'est parfait. Au niveau de l'organisation de l'entreprise en elle-même, vous aviez inscrit sur le questionnaire qu'il y avait 3 entités, une en Belgique, en France et aux Pays-Bas. Le siège social est à Wavre, ici en Belgique. **Comment est-ce que ça fonctionne avec les autres pays dans lequel vous êtes ? Est-ce qu'il y a un représentant sur place s'il n'y a pas de bureau physique dans ces pays.**

[Interviewee] Oui, il y a un bureau physique à chaque fois (dans les 3 pays cités) et il y a une équipe à chaque fois, donc il y a un des 3 associés qui est responsable de chaque entité commerciale. En dessous, il y a un sales director et des commerciaux. Ce sont uniquement des bureaux commerciaux, donc il n'y a pas de logistique, pas de comptabilité, pas de marketing, tout est centralisé en Belgique. Ah si, aux Pays-Bas, il y a du marketing et il y a une personne qui fait du marketing à mi-temps pour nous.

Par rapport aux pays où il n'y a pas de bureaux, ça dépend, c'est réparti au niveau géographique à de rares exceptions près. Par exemple, ici, en Belgique, on va s'occuper de tout ce qui est Belgique, Luxembourg et certains très gros comptes qu'on gère au niveau international, donc c'est le compte qui va déterminer le bureau. Par exemple, je prends un de nos clients, c'est FedEx, on va gérer toutes les entités mondiales de FedEx. Ce n'est pas parce que c'est aux Pays-Bas, que ce sont les Pays-Bas qui

gèrent ou que quand c'est en France, c'est la France qui gère. Voilà, si le compte est géré à la base en Belgique, c'est la Belgique qui gère l'ensemble des entités commerciales du client. Aux Pays-Bas, ça va plus être Pays-Bas, pays scandinaves, Allemagne, tout ce qui est Europe de l'Est, et en France, tout ce qui est Europe du Sud et Afrique du Nord.

[Olivia Barrea] Impeccable. **Au niveau de la compétition dans le secteur du hardware ou de l'IT etc., comme la Belgique est plutôt un petit marché, comment est-ce que vous diriez que la compétition est organisée ? Est-ce que les gros compétiteurs viennent des Pays-Bas, de la Belgique, ou de la France. Ou est-ce que c'est vraiment ans les autres que vous les voyez ? Et deuxièmement, s'agit-il d'un gros compétiteur ou 2 ou 3, ou est-ce que c'est plein de petites entreprises, des plus petits acteurs mais qui sont plus nombreux ?**

[Interviewee] Alors cette question, c'est une excellente question, merci de l'avoir posée. C'est assez complexe en fait. En Belgique, ce que nous allons considérer comme un compétiteur sera un partenaire possible en France et aux Pays-Bas, donc le profilage est assez différent en fonction de l'entité commercial. Je prends, par exemple, pour la Belgique, un de nos plus grands concurrents c'est Zetes, qui est une très grosse société dans notre secteur d'activité, mais en France et aux Pays-Bas, c'est une cible de clients potentiels très importants. Donc, c'est parfois assez compliqué à gérer parce qu'on est là : « non, on ne veut pas », « si, on veut », etc. Donc voilà, donc c'est assez compliqué. Et, en fait, on s'est étendu dans les autres pays en rachetant au fur et à mesure des sociétés et en les intégrant. es sociétés qu'on a rachetées avaient un profil plus ou moins similaire au nôtre, mais quand même un peu différent, et donc on doit les intégrer à notre philosophie, on doit les intégrer à notre manière de travailler. Et, donc parfois, on se retrouve en Belgique, avec un concurrent et en France, ou aux Pays-Bas, c'est un fournisseur potentiel. Autre exemple, on a un compétiteur pour la France et les Pays-Bas, c'est Yann-Tech qui est en fait un grossiste de matériel informatique. Mais pour nous, en Belgique, c'est un de nos plus gros fournisseurs, ce n'est pas un concurrent. Mais, en général, on va dire que nos concurrents sont des gros, ce sont des grosses sociétés, ce ne sont pas des petits. Les petits en général, ce sont nos clients, mais il arrive que certains de nos clients sur certains marchés soient non concurrents. Sur certains marchés, sur certains projets, on va être partenaire et sur d'autres on va être concurrents.

[Olivia Barrea] Ok. En effet, cela semble assez complexe. C'était au niveau de l'introduction générale pour avoir une idée de comment est-ce que ça s'organise en Belgique et au niveau mondial ? Donc si maintenant on passe à au processus d'internationalisation et l'évolution de de l'entreprise, **est-ce que vous savez initialement dans le tout premier pays, pourquoi est-ce qu'ils ont décidé d'exporter en dehors de la Belgique ?**

[Interviewee] Alors le tout, tout premier pays dans lequel ils ont exporté, ce sont les Pays-Bas et c'est simplement parce que on a récupéré un compte qui était en Belgique et qui avait une entité aux Pays-Bas. Ils ont demandé « Est-ce que vous pouvez livrer aux Pays-Bas ? » et on a dit oui. C'est comme ça, tout simplement.

[Olivia Barrea] C'est pratique, on prend les opportunités là où elles sont.

[Interviewee] Voilà, c'est ça, c'est exactement ça. Une des forces d'Eutronix, c'est vraiment de s'adapter. Donc en dehors de pays où on ne peut pas exporter d'un point de vue légal, si le client demande, on va le faire, on va s'adapter.

[Olivia Barrea] **Au niveau des autres pays, de manière générale, quel sont les critères pour choisir le pays dans lequel vous allez aller ? Est-ce que ça fonctionne vraiment à chaque fois à l'opportunité qui arrive ou au compte qui sont relayés d'un pays à l'autre ou ce que vous vous dites « On va targetter tous les pays où il y a des compétiteurs, on va targetter tous les pays où le marché est intéressant, etc. ». Comment est-ce que ce choix s'effectue ?**

[Interviewee] C'est vraiment de l'opportunité. Donc s'ils vont-ils vont aller s'étendre, s'ils se sont, c'était pour racheter les sociétés, etc. Ils se sont étendus en France parce qu'il y avait une opportunité en France et comme ça grandissait, ils se sont dit « Bon, est-ce qu'il y a une société à racheter ? », et ils ont racheté la société. Et c'est comme ça qu'ils se sont bien implantés en France. Parfois les opportunités viennent de nos fournisseurs eux-mêmes. Les fournisseurs, par exemple, les vendeurs ne vont pas avoir de partenaires dans un pays attiré et ils nous demandent « Tiens, est-ce que vous voulez bien être dans le pays, mais pour ça, on a besoin que vous soyez vous ayez une société, une entité commerciale dans le pays. ». Et on crée l'entité commerciale ou on rachète la société et on se retrouve dans le pays, donc c'est vraiment par opportunité.

[Olivia Barrea] Parfait. **Donc l'exportation, le fait de livrer à l'étranger ou le fait de racheter les entreprises, est-ce que c'est quelque chose qui est apparu dès le début de la vie de l'entreprise ou c'est vraiment une fois qu'elle est devenue mature en Belgique et qu'elle avait besoin de s'agrandir ailleurs, qu'ils ont commencé à s'étendre ?**

[Interviewee] Non, parce que les 3 associés sont en fait des entrepreneurs à la base et donc ils ont racheté cette société vraiment par hasard parce qu'ils sont pas du tout de ce milieu-là. A la base, ils n'étaient pas du tout et ce sont des entrepreneurs, ce sont des gens qui vont sentir le marché, et ils vont sentir l'opportunité. Je dois dire, honnêtement, ça fait 16 ans que je bosse avec eux, ils se sont très rarement plantés dans le rachat de sociétés, ils le sentent bien.

[Olivia Barrea] Impeccable, ça matche avec d'autres informations que j'ai pu lire. C'est complètement différent d'autres entreprises parfois, mais c'est intéressant de voir que certaines choses se raccordent entre la théorie et le terrain. **Au niveau de ces 3 entrepreneurs, est-ce qu'ils avaient une connaissance de certains marchés ? Est-ce qu'il y en a un qui est néerlandais, un qui est français, etc., ou est-ce qu'ils sont les 3 Belges ?**

[Interviewee] Non, non, ce sont trois bons belges : deux des cantons de l'Est et un de Bruxelles.

[Olivia Barrea] **Est-ce qu'ils sont tous les 3 arrivés au même moment ? Est-ce qu'ils ont décidé de rester ensemble dans la société ou il y en a un qui s'est ajouté par la suite ?**

[Interviewee] Alors il y a d'abord eu, il y a d'abord eu les 2 frères et puis je pense que Olivier a dû arriver très rapidement, 6 mois après.

[Olivia Barrea] **Au niveau de la prise de décision sur les exportations, etc., est-ce que c'est pris que par eux 3, ou il y a d'autres intervenants externes comme des investisseurs ou comme un bureau de direction ?**

[Interviewee] Non, non, c'est eux 3 qui prennent la décision finale, mais ils ont l'intelligence et ça, je trouve que c'est génial d'écouter les gens qui travaillent pour eux. Donc parfois ils peuvent être têtus, mais en général, quand il y a des collègues qui viennent avec des propositions, des suggestions et des

choses comme ça, ils écoutent. Même si c'est toujours eux qui prennent la décision finale, et c'est normal, c'est leur bébé.

[Olivia Barrea] Par rapport à ça, **comment est-ce que ça fonctionne ? Vous faites une réunion privée, une personne qui dit « Tiens, j'ai entendu parler de ... » et elle expose aux 3 ou est-ce que ce sont des réunions d'entreprise où tout le monde discute ensemble ? Est-ce que tous les employés sont réunis pour en discuter ?**

[Interviewee] Non, nos employés ne sont pas réunis. C'est vraiment chaque personne est libre d'aller parler d'une opportunité aux 3 associés. Et eux, ils en discutent après à eux 3 et, puis ils prennent la décision. C'est vraiment une PME gérée en bon père de famille et ils essaient de ne pas trop avoir la réunionite.

[Olivia Barrea] En effet ce sont dans les discussions informelles qu'on reçoit le plus d'informations. Du coup, de ce que je comprends jusqu'à présent, ça a été plus des facteurs qui ont attiré l'entreprise vers l'étranger au lieu de la Belgique qui les a poussés. Je verrais donc plus des facteurs qui ont attiré vers l'étranger, du fait des opportunités.

Est-ce qu'il y a quelque chose d'autre au niveau du procédé d'internationalisation ou du voyage à l'étranger que vous voudriez ajouter ?

[Interviewee] Non, c'est complet.

[Olivia Barrea] On peut passer déjà à la 3e partie à propos des facteurs externes. **Quels seraient pour vous les 2 ou 3 facteurs externes les plus importants dans le processus d'internationalisation ?**

[Interviewee] Alors, le premier, selon moi, c'est qu'il y a une opportunité intéressante de racheter une société. Donc il faut une société à vendre, mais qui a déjà une clientèle qui est stable financièrement. Le 2e serait la fermeture de l'un de nos concurrents, donc un concurrent qui tombe en faillite, etc. On a déjà eu des opportunités comme ça en fait, où le concurrent qui avait pratiquement la mainmise totale sur le marché, fermait, et donc on avait une opportunité d'expansion. Le rachat de faillite aussi, ça aussi on a fait. C'est compliqué à dire parce que ce ne sont pas des éléments qui sont quantifiables. Il s'agit de sentir, c'est sentir le marché, vraiment. Pour quantifier ça, c'est impossible, mais c'est vraiment sentir le marché, sentir un mouvement, sentir une nouvelle tendance, c'est ça qui donnerait envie de s'exporter.

[Olivia Barrea] **Au niveau des marchés du marché domestique, donc de la Belgique, est-ce que ça exerce une quelconque influence dans l'exportation par rapport au marché qui est trop petit par rapport à la taille ?**

[Interviewee] Oui, il est clair qu'à un moment, le marché est saturé, il y a toujours des nouvelles entreprises qui se créent, d'autres qui se ferment, etc. Donc y a toujours un mouvement, mais le marché est connu. Voilà, on connaît bien le marché en Belgique, ça fait presque 25 ans qu'on y est, mais il y a encore des partenaires qu'on ne connaît pas, donc on a encore une capacité de d'expansion. Maintenant, c'est vrai que quand on regarde la capacité d'expansion de la Belgique par rapport aux Pays-Bas et la France, ça n'a rien à voir évidemment. On est encore des petits poussins aux Pays-Bas et en France par rapport à la Belgique, donc, ça n'est pas décisionnaire à 100%, mais ça aide effectivement.

[Olivia Barrea] Oui, mais ce n'est pas ça le facteur principal, c'est quelque chose un peu extra. Au niveau de des accords avec la Belgique, vous avez mentionné que c'est parfois illégal d'exporter dans certains pays, qu'il faut trouver une manière détournée, soit de faire partir peut-être des Pays-Bas ou de la France, ou de faire par un revendeur. **Est-ce que les accords bilatéraux de la Belgique ou la participation dans l'Union européenne, c'est quelque chose qui est vraiment favorable à votre exportation ?**

[Interviewee] Oui, je veux dire, honnêtement, la Belgique déjà une position assez privilégiée, a des accords commerciaux avec pas mal de pays et des simplifications avec pas mal de pays. Maintenant, voilà, il y a des pays où on ne peut pas et il y a des embargos, alors on ne fait pas. On ne va pas prendre le risque d'aller se faire taper sur les doigts. En plus de ça, quand il y a un embargo, derrière, ça veut dire un grand risque de perdre de la marchandise et donc de ne pas avoir notre argent. Donc le jeu n'en vaut vraiment pas la chandelle.

[Olivia Barrea] Oui, en effet, ce n'est pas le but non plus, mais **par rapport à la France ou aux Pays-Bas, vous diriez que la Belgique est un petit peu plus privilégiée, ou ils sont tous sur le même pied d'égalité ?**

[Interviewee] Alors il faut savoir que même s'il y a une entreprise commerciale au Pays-Bas et en France, tout part de chez nous et donc la facturation se fait de la Belgique, donc il n'y aucune différence.

[Olivia Barrea] Au niveau de la Belgique, toujours, on sait que **la politique en Belgique est assez complexe à tous les niveaux et au niveau des exportations, ça peut aussi poser des problèmes ou faciliter parce que plus d'entités, c'est aussi peut-être plus de de subsides ou plus d'aide, etc. Est-ce que c'est quelque chose qui influence en positif ou en négatif votre export ?**

[Interviewee] Dans une certaine mesure, oui, dans le sens où quand on doit commencer avec de la grande exportation, dans ce qui est les pays africains, donc vraiment de l'Afrique noire, etc., là, ça devient compliqué, donc on fait attention. Et donc on va influencer, on va changer dans le sens où, en général, ce qui se passe, c'est qu'on livre à Marseille ou dans le sud de l'Espagne chez un intermédiaire, des hubs intermédiaires logistiques, et eux se chargent de la grande exportation parce qu'il y a tellement de règles. Je veux dire que quand on exporte en Afrique, même en Afrique du Nord, au Maroc, ici, on doit organiser normalement un événement au Maroc au mois d'octobre et les règles ne sont pas du tout les mêmes. Et donc il faut pouvoir aussi s'adapter, etc., mais donc, on va faire plus attention quand on fait de l'exportation, vraiment de la grande exportation.

[Olivia Barrea] **Les risques liés à ça, ce sont lesquels ? Est-ce que c'est le fait que les règles ne soient pas les mêmes ou ne soient pas respectées, ou est-ce que c'est le fait de perdre les marchandises, etc. ?**

[Interviewee] Alors, il y a pas mal les règles de pertes de marchandises, il y a les taxes aussi qui sont énormes quand on exporte hors d'Europe. D'autant plus quand on vend par exemple des terminaux portables ou des smartphones durcis ou des choses comme ça. Il y a des batteries et c'est considéré comme des marchandises dangereuses, et donc il y a une surtaxe, il faut les mettre d'une manière spéciale dans les avions, il faut faire attention à les séparer, etc. Donc, ça devient compliqué quand on sort d'Europe, de la même manière où quand on importe la marchandise, il faut faire attention aussi à la façon dont on importe parce que ça peut être compliqué. Donc parfois on abandonne parce que c'est

trop compliqué de d'avoir le marché. En termes de paperasse aussi exporter hors Europe, ça demande une paperasse de dingue. Et tout a intérêt à être bon à la virgule près, parce que sinon voilà, c'est ça repart quoi, ça reste bloqué à la douane, y a du matériel qui resté bloqué à un mois ou un mois et demi à la douane, tout ça, ça coûte de l'argent à la société.

[Olivia Barrea] Et les hubs, **ça vous permet de faciliter tout ce qui est papier, etc. ou au niveau des contrôles parce que c'est tout dans un ensemble au lieu de chaque colis séparé ?**

[Interviewee] C'est ça, voilà. Et derrière les hubs il y a toute la notions d'« Incoterms » et de responsabilité de transport. Et donc en livrant à un hub logistique à Marseille, nous on est en DAP, c'est-à-dire que DAP on est responsable jusqu'à ce que la marchandise quitte le camion à Marseille. Après, ce n'est plus notre responsabilité, donc tout ce qui est paperasse, règle, taxe, frais de douane, etc., ce n'est plus pour nous. On n'a pas la structure non plus pour gérer ce genre de truc. Oui, des grandes sociétés internationales, ils vont avoir un truc de grande exportation, vont avoir un département pour faire les papiers, pour aller faire certifier au pays, parce que quand on exporte dans certains pays, on doit aller soit à l'ambassade, soit à la représentation pour faire légiférer les papiers. Donc ça veut dire se taper de centre de Bruxelles, donc ça prend un temps de fou.

[Olivia Barrea] J'imagine bien, cela permet de mettre certaines protections lors des échanges internationaux.

[Interviewee] Oui, et pour cela l'Europe, le fait de la circulation libre des biens et des personnes, ça c'est quand même un avantage non négligeable.

[Olivia Barrea] Impeccable, merci. Je pense que pour la partie Belgique, c'est fait. **Au niveau de la partie des marchés étrangers, quels seraient les macros-facteurs qui influencent en fait vos exportations dans ces pays-là ? Je pense notamment peut-être aux infrastructures, aux ressources, il y a l'aspect légal aussi ou le support, les subsides que certains gouvernements peuvent donner si vous venez importer dans leur pays, etc. ?**

[Interviewee] Alors honnêtement, la devise d'Eutronix, c'est qu'on ne prend pas de subsides, sauf très rares, comme les chèques formations, et les trucs comme ça. Mais sinon le problème des subsides, c'est qu'ils donnent d'une main, mais ils prennent le double de l'autre, donc non, on ne prend pas. Donc, si on fait, on fait par nous-mêmes et sur nos fonds propres, donc ça ne va pas du tout être une influence. Maintenant effectivement dans l'exportation vers les autres pays, ou le développement dans d'autres pays, ça va être la facilité d'intégration dans le pays parce qu'il y a aussi une notion qui est importante, ce sont les coutumes et la relation humaine qu'il y a derrière. Donc ici, je reprends l'exemple du Maroc parce qu'on essaie de s'implanter au Maroc, et on a du mal à trouver des agences d'organisation d'événementiels et les seuls sociétés d'événementiel qui se manifestent, ce sont des Tunisiens. Le problème, c'est que les Tunisiens, les Marocains, ils ne se supportent pas donc on ne peut pas. Ça, c'est un frein aussi, c'est de trouver des bons partenaires locaux pour s'implanter, et ça, c'est par contre un frein.

[Olivia Barrea] Parfait. Donc ça c'est pour l'aspect macro-environnemental. **Maintenant, pour le micro, on a déjà parlé des demandes spontanées, donc les opportunités et les choses qui viennent de manière un peu impromptue. Est-ce que les 3 fondateurs ou des employés de l'entreprise, parce qu'ils semblent très ouverts aux employés, etc., il y a quelqu'un qui a une connaissance de certains marchés dans lequel vous êtes ou par exemple la langue d'un employé, etc., ce qui peut aider à conquérir un marché étranger.**

[Interviewee] Oui, effectivement. Dans ce cas-ci, c'est un collègue marocain qui est venu avec cette opportunité-là, et donc c'est de là que viens la possibilité éventuelle de s'étendre au Maroc, sachant que derrière on a eu dans le même temps et sans qu'il n'y ait de liens, l'opportunité. Donc je ne sais pas si vous avez déjà entendu parler de la loi d'attraction, mais ça fonctionne quand même pas mal. On a 5 à 6 fournisseurs sont venus en disant, tiens, on aimerait bien s'étendre au Maroc, on n'a pas de marché, il y a pas de bureau, il n'y a rien, il y a tout à construire. Est-ce que ça vous intéresse de venir avec nous ? Et donc le fait qu'on ait en même temps un collègue qui arrive avec cette proposition, plus des fournisseurs qui arrivent. Ma foi, pourquoi pas ?

[Olivia Barrea] **Mais ce n'est pas pour tous les marchés, il n'y a pas cette connaissance pure de marché à chaque fois que vous vous étendez quelque part ?**

[Interviewee] Si on veut s'étendre, on va effectivement chercher quelqu'un qui connaît déjà le marché.

[Olivia Barrea] **Ok, et ça c'est au niveau des entités commerciales, pas au niveau des et livraisons ?**

[Interviewee] Non au niveau des ventes aussi, on va essayer de trouver quelqu'un qui, ici par exemple, quand on a vraiment commencé à développer la France, on a trouvé quelqu'un qui connaissait bien le marché du retail parce qu'on a commencé avec le retail. On a trouvé quelqu'un qui connaissait le marché du Retail en France. En théorie, dans nos plans via notre entité commerciale des Pays-Bas, on devrait s'engager sur l'Allemagne, ils ont déjà proactivement engagé quelqu'un qui connaît le marché allemand et qui parle allemand.

[Olivia Barrea] **Donc, il y a à chaque fois cette connaissance du marché ?**

[Interviewee] Oui c'est un prérequis.

[Olivia Barrea] **Est-ce qu'au niveau de la compétition, le fait de rentrer dans un pays, peut-être avant un compétiteur, c'est quelque chose qui a été recherché pour avoir cet avantage depuis le premier sur place ? Ou est-ce que vous êtes parfois rentré dans un pays pour éviter que quelqu'un d'autre prenne la place ?** Vous avez parlé de racheter la place de quelqu'un qui s'en va mais, il n'y a pas cet esprit de menace des autres.

[Interviewee] Alors honnêtement, non, non, je pense qu'il y a de la place pour tout le monde et le marché, chez nous est en train d'évoluer très fort et donc effectivement, il y a toujours ce qu'on appelle les groupes paneuropéens qui sont des énormes, on va dire grossistes de matériel qui prennent les boîtes. Ce sont des « box-movers », ils prennent les boîtes et ils les livrent, point. Nous, on ne veut pas, on veut en fait à terme se positionner différemment, c'est-à-dire qu'on fournit du service, on installe la machine, on met les logiciels du client, on configure tout. L'utilisateur final n'a plus qu'à allumer son PC à travailler. Et accessoirement, on livre les machines aussi. Mais on va livrer la machine que le client veut. Donc, au niveau européen et même, j'aurais envie de dire Afrique du Nord, il y a déjà de la concurrence qui est là dans tous les pays. Il n'y a pas un marché où il n'y a pas de concurrence, en tout cas dans notre secteur d'activité, donc on ne va pas rentrer dans un pays où il n'y a pas de compétition, ça, ça n'existe pas. Aux États-Unis, on n'essaie même pas, ça ne sert à rien.

[Olivia Barrea] Vous venez juste de mentionner le fait d'avoir ce suivi du client, etc., et de livrer la machine qui veut. **Est-ce que ce sont des produits qui sont standardisés ou le client peut peut-être combiner plusieurs produits ensemble, etc., ou est-ce que c'est vraiment quelque chose qui est à personnaliser et où il y a un gros processus d'adaptation à chaque fois qu'on veut rentrer dans un marché ?**

[Interviewee] Hum, ça dépend. On est présent dans 15 secteurs d'activités différents et donc c'est vrai qu'il y a certains marchés où les produits sont assez standards. C'est un scanner, c'est un tiroir-caisse, c'est voilà un tiroir-caisse et ça reste un tiroir-caisse. Il n'y a pas énormément de valeur ajoutée. Maintenant dans certains marchés, comme les kiosques de commande, on va s'adapter, on va vraiment faire du sur-mesure ou le client va arriver, ou le pays va arriver avec un besoin extrêmement spécifique. Je prends par exemple le cas de la Belgique, au niveau de l'Horeca, ils veulent absolument supprimer le noir, le travail au noir et les paiements noirs, les non-déclarations, etc., et donc ils ont mis il y a 7 ans ou 8 ans en place, un système qui s'appelle la boîte noire. C'est une boîte noire qui enregistre toutes les transactions faites par le restaurant. On a dû s'adapter, trouver une solution et certifier adapter parce que c'était spécifique exclusivement au marché belge. Maintenant, ils sont en train de lancer la même chose sur la France. Ben, on adapte notre proposition hardware, parce que c'est spécifique à la France. Donc ça dans ce cadre-là, oui, maintenant il reste une base qui est commune. Les produits hardware mais qui sont à faible valeur ajoutée, on ne va pas les adapter, ça n'a aucun sens. Maintenant là où on peut se différencier et proposer quelque chose d'exclusif et d'unique, en adaptant pour nos clients, alors là oui, on va le faire.

[Olivia Barrea] **Et ce que vous avez vu, cette différence de préférence en fonction d'un pays ou l'autre. Alors, mis à part l'aspect légal avec la Belgique qui voulait limiter le travail au noir, est-ce que par exemple le Maroc va préférer une certaine chose que la France n'aime pas du tout, etc. ?**

[Interviewee] Oui, oui, il y a des préférences effectivement par pays, mais je ne suis pas sûre que ce soit culturel. Je pense que c'est plutôt lié à la présence accrue ou non des « vendors ». Parce que les vendeurs font aussi un petit travail très sympathique, ils vont directement chez les gros utilisateurs finaux et donc on va avoir un fournisseur de scanner qui, par exemple, s'appelle Datalogic, il va aller directement chez Carrefour et il va présenter ses scanners, ses machins. Il va faire du lobbying si vous voulez. Et donc après nous, on arrive derrière avec notre petit scanner Unitech qui coûte 3 fois moins cher mais qui est vachement plus intelligent pour eux. Ils vont répondre « mais non, moi je veux du Datalogic » parce que le gars il a fait du lobbying pendant des mois et des mois pour vendre du Datalogic. Et donc ça ne va pas être en dehors des aspects légaux, des préférences culturelles, mais ça va dépendre fortement du vendeur et de sa capacité à aller chez les gros utilisateurs finaux.

[Olivia Barrea] Je pense qu'au niveau externe, **est-ce qu'il y a quelque chose d'autre de plus gros que la société qui influencera ses exportations et son agrandissement ?**

[Interviewee] Alors au niveau macro, c'est vrai qu'on est aussi parfois bloqués par les problèmes d'approvisionnement. Donc on a eu plusieurs crises coup sur coup qui ont été un peu compliquées à gérer. Euh, on a eu le COVID bien sûr, hein. On a eu aussi, je pense, il y a 2 ans, c'était il y a un bateau qui a bloqué le canal de Suez pendant une semaine et ça a eu des impacts pour nous pendant 7 à 8 mois parce que les marchandises ne pouvaient plus arriver. Et puis il y a eu encore un autre, mais qui commence seulement maintenant à se résorber, c'est la crise des composants électroniques. Suite au COVID, ils ont pris énormément de retard et certaines usines ont fermé parce que la mentalité ont

beaucoup changé, donc les gens n'ont plus envie de travailler de la même façon qu'avant. Et donc il y a une énorme crise dans les composants électroniques. On voit aussi un effet de ça dans les ventes de voitures. Par exemple, ici en Belgique, pour avoir une nouvelle voiture, il faut 18 mois. On est touché aussi par cette crise qui commence seulement maintenant à se résorber. Ce n'est pas encore gagné, mais voilà, on commence à rentrer dans des délais qui sont déjà un peu plus vivables et donc ça a un impact sur nos activités, sur nos exportations parce que on ne sait pas livrer en fait, on s'est vendre. Le client veut acheter mais on ne sait pas livrer, il n'y a pas de matériel. Et c'est totalement indépendant de notre volonté.

[Olivia Barrea] C'est un aspect à prendre en compte aussi mais après, c'est un impact général à tout le monde. Les compétiteurs non plus ne pourront pas livrer ces clients-là.

[Interviewee]

Alors le problème des compétiteurs pan-européen, c'est qu'eux vont avoir énormément de stock à la base et donc ils vont avoir le même problème que nous, mais plus tard, parce que là où nous on va avoir 20 pièces en stock, eux, ils en ont 5000 et donc ils peuvent livrer. Donc parfois ce qu'on fait, c'est qu'on va acheter chez nos concurrents pour livrer nos clients juste pour garder cette relation et garder le client dans le portfolio.

[Olivia Barrea] **Au niveau des facteurs internes, on a mentionné donc cet aspect entrepreneurial, cette mentalité de la part des fondateurs. Est-ce qu'il y a d'autres facteurs comme ça qui vous viennent en tête** d'avant que je regarde aux questions précises ?

[Interviewee] Alors, ce qui parfois va nous bloquer, c'est le manque de ressources. Donc on a des projets, que ce soit au niveau belge, au niveau européen, mais on n'a pas les ressources humaines en interne pour le faire. Et donc on ne sait pas suivre, donc on laisse tomber.

[Olivia Barrea] **Au niveau des caractéristiques de l'entreprise, est-ce que sa petite taille est quelque chose qui est à ça facile à vendre à l'étranger en disant que l'entreprise connaît très bien les produits qu'il y a cette relation humaine avec les clients, etc. ? Ou est-ce que c'est une barrière parce qu'avoir une plus grande entreprise peut être un gage de meilleure qualité ou de d'une plus grande importance au marché.**

[Interviewee] Alors il y a 10 ans, je vous aurais dit que c'était un handicap. Aujourd'hui, je pense que c'est une force parce que le marché, personnellement, je pense que le marché est en train d'évoluer et qu'il cherche, et c'est pour ça qu'on doit s'étendre aussi avec des bureaux commerciaux à l'étranger, il cherche quelque chose de local. Et donc ils vont essayer de trouver un partenaire qui est dans un pays, ils vont essayer de trouver plus une petite société qu'un énorme machin. Maintenant, effectivement, il y a encore toujours des gens, ils vont acheter sur Amazon, ils vont acheter en gros ils vont voilà et ils n'ont pas besoin de services, etc., mais ça ce n'est pas notre cible à nous donc ça nous intéresse même pas. Mais en tout cas, Benelux et France, c'est notre atout, c'est justement qu'on est petit et donc comme on est petit, on est agile et on peut s'adapter. Les gros mastodontes qui ont 300 personnes mais voilà, pour les faire changer d'un pouce, il faut sortir la grosse bertha. Mais alors pour eux, tout est standardisé, il y a des certifications ISO. Nous, on y arrive toujours très bien parce qu'on a aucune certification, enfin si on a une certification EcoVadis, mais je veux dire qu'on n'a pas une certification ISO ni quoi que ce soit, donc on peut se permettre d'adapter nos process de manière extrêmement fluide, extrêmement rapide pour répondre à un besoin. Donc justement pour, selon moi, c'est une force.

[Olivia Barrea] **Ce manque de certification, est-ce que ça vous bloque certains achats ou certains clients ?**

[Interviewee] Ça commence à nous bloquer, mais alors pas en certification ISO parce que ça c'est pas du tout la volonté, et on ne l'aura jamais. Par contre, on a commencé le processus de certification EcoVadis, parce que on se rend compte que de plus en plus de sociétés publiques comme privées demandent quel est notre impact RSE, est-ce qu'on a une certification CSR, etc., et tout ce qui est GDPR aussi, donc là on travaille sur ces 2 fronts là aujourd'hui, cette année c'est le gros projet de l'année, c'est CSR et GDPR. Ça, ce sont les 2 vraiment gros aspects sur lesquels on travaille pour obtenir les certifications pour obtenir les marchés.

[Olivia Barrea] On a déjà répondu à pas mal de questions. **Au niveau du capital humain, donc vous avez mentionné ce manque de ressources pour entrer dans certains marchés. Est-ce que vous connaissez un petit peu le background, les connaissances des fondateurs, leurs études aussi, ou s'ils ont vécu à l'étranger ?**

[Interviewee] Oui, ils ont tous vécu à l'étranger. Ils ont tous fait soit Solvay, soit des hautes écoles, HEC, donc ils ont de beaux petits diplômes.

[Olivia Barrea] **Et c'est ce besoin de vivre à l'étranger ou ces échanges, ces longs voyages, etc. Vous pensez que ça a forgé leur mentalité, leur envie de s'exporter ?**

[Interviewee] Oui, je pense que ça donne une ouverture et ça donne la possibilité de voir les choses un peu autrement aussi.

[Olivia Barrea] Et au niveau des employés ? Est-ce que c'est plus ou moins le même profil parce que comme ils écoutent les employés et comme y a cette volonté d'apporter de nouvelles opportunités, je me dis, et ça c'est juste personnel, que peut-être les employées avec tous leurs histoires aussi peuvent participer à ce mouvement d'exportation.

[Interviewee] Oui, maintenant, ce n'est pas ça le principal. Il y a vraiment des profils extrêmement variés. Ici, ma collègue qui travaille avec moi au marketing, elle a vécu un peu partout sur la planète. Elle est belgo-américaine et donc elle a vécu en Chine, en Afrique, elle a vécu en Australie, en Angleterre, en France. Elle a vécu un peu partout sur la planète et donc elle a, effectivement, ce regard différent qui peut apporter un plus à l'entreprise. Il y en a d'autres oui, qui ont sont allés vivre à l'étranger, d'autres qui sont restés qu'en Belgique, certains qui ont des diplômes très élevés, d'autres qui n'ont pas de diplôme très élevés. On a vraiment de de profils totalement différents, c'est ça qui fait la richesse aussi.

[Olivia Barrea] Ok, merci. Je pense que ça répond un petit peu à toutes les questions. Voilà, on a mélangé les différents sujets. C'est vrai que cette variété de personnes qui voyagent beaucoup ou de personnes qui restent, ça apporte des discussions qu'ils ont très riches et de ces discussions, on peut entrevoir des opportunités. Donc c'est une belle philosophie. **Est-ce qu'il y a d'autres choses au niveau des facteurs internes à l'entreprise, donc vraiment au niveau du produit en lui-même, de l'entreprise, comment est-ce qu'elle a été fondée ou des employés, etc., que vous voudriez ajouter ?**

[Interviewee] Non, non, je pense qu'au niveau des finances, ils ne vont pas prendre de risques inconsidérés, ils vont toujours prendre des risques calculés. Donc, s'il y a une opportunité, ils vont effectivement calculer le ratio risque-bénéfice mais ils ne vont pas aller mettre en danger leur projet initial pour s'étendre. D'autres sociétés vont le faire et vont se surendetter et vont se mettre dans les difficultés pendant un certain nombre d'années pour s'étendre ici, pas du tout. Ils sont vraiment en gestion familiale, en gestion de bon père de famille, ils vont prendre des risques, il y a déjà certaines fois où ça a capoté, mais ils ont essayé. Mais ils ne vont pas prendre de risques inconsidérés et mettre la stabilité de leur groupe actuel en danger pour s'étendre.

[Olivia Barrea] **Est-ce qu'il y a des investisseurs externes qui pourraient influencer sur les décisions où tout est géré dans l'entreprise ?**

[Interviewee] Non, tout est géré dans l'entreprise. C'est leur bébé point.

[Olivia Barrea] Voilà, je pense que ceci conclut mon interview parce qu'on vraiment abordé tous les points de vue avec des questions et des réponses très intéressantes. **Voilà est-ce que, de manière générale, il y a quelque chose sur le premier point abordé ou sur le dernier que vous voudriez ajouter ?**

[Interviewee] Non, c'est très clair, c'est complet.

[Olivia Barrea] **Par rapport à cette interview, est-ce que vous êtes d'accord que je mentionne le nom de l'entreprise dans le mémoire ? Ou est-ce que vous préférez, que je mette tout ça de manière anonyme ?**

[Interviewee] Pas de problème.

[Olivia Barrea] Est-ce que vous désiriez recevoir une copie du mémoire une fois que la recherche est finie ?

[Interviewee] Oui, avec plaisir.

[Olivia Barrea] Parfait. Merci beaucoup pour votre temps et pour toutes les questions.

[Interviewee] Ça va super, bonne chance pour la suite en tout cas.

[Olivia Barrea] Merci beaucoup, au revoir.

- ❖ Interview with Company 5 (Netaxis Solutions, in French) - B2B – Software for the Telecom Industry

Introduction générale, non enregistrée

[Olivia Barrea] N'hésitez pas à poser des questions si vous en avez. La structure n'est pas fixe, il s'agit d'une discussion libre, sur les sujets les plus intéressants.

[Interviewee] D'accord, pas de problème. Toute petite question, parce qu'en fait je suis dans une entreprise belge depuis un an qui est présente à l'international. Mais avant ça, j'étais dans une autre entreprise belge, là, pendant plus de 12 ans, qui s'est aussi exportée à l'international. Je voulais voir si vous voulez qu'on parle de mon expérience actuelle depuis un an ou bien de ma précédente expérience qui était un peu plus longue.

[Olivia Barrea] Comme vous préférez, peut-être celle dont vous pensez que les motivations sont peut-être les plus intéressantes à étudier.

[Interviewee] En fait, les motivations sont plus ou moins similaires, donc ça se ressemble. Je peut-être parler des 2, comme vous voulez.

[Olivia Barrea] Je pense qu'au niveau des statistiques et de l'analyse, il sera plus facile de me concentrer sur une seule.

[Interviewee] Ok. Alors je parlerai de mon expérience actuelle.

[Olivia Barrea] C'est celle avec laquelle vous avez rempli le questionnaire ?

[Interviewee] Ouais, tout à fait.

[Olivia Barrea] S'il y a d'autres éléments qui n'interviennent pas pour cette entreprise- ci mais qui viennent de l'autre. Alors plutôt différencier au niveau des réponses, ce sera plus facile. Donc voilà, maintenant, **je vous laisse la parole, peut-être vous présenter, expliquer votre position, l'entreprise, quel type de produit et service sont fournis, etc.**

[Interviewee] Oui, pas de soucis. Donc, Gaëtan Brichet, je suis le CEO de Netaxis solution, une entreprise qui est basée à, enfin qui a son headquarters à, Bruxelles. C'est une entreprise qui a été créée en 2010 par 4 Belges, 4 fondateurs qui sont encore dans la société, mais qui ne sont plus dans le management, sauf un des quatre. Alors la société, en fait, développe des solutions, des logiciels qui sont des logiciels dans le domaine de la téléphonie, qui sont vendus principalement aux opérateurs de téléphonie, donc les Proximus, les Optus en Australie, etc. On est présent avec des bureaux en Belgique, aux Pays-Bas, en Angleterre, en France et on vend principalement en Europe, en Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, France, Angleterre, Italie, pays nordiques, mais aussi en en Afrique et Moyen-Orient. Donc on a quelques clients au Moyen-Orient, notamment l'Arabie saoudite ou l'Égypte. On a aussi 2 clients en Afrique du Sud, dont un des clients en Afrique du Sud est en fait présent sur plusieurs pays africains et donc on sert aussi plusieurs entités dans d'autres pays africains tels que le Nigeria, le Rwanda, la Côte d'Ivoire, etc.

[Olivia Barrea] **Au niveau de la structure avec tout ce réseau international, donc il y a des bureaux que dans certains pays ? Comment sont gérés les autres pays ? Est-ce que tout est centralisé depuis la Belgique ou est-ce qu'ils sont répartis entre les différentes bureaux, qui auraient aussi un certain pouvoir ?**

[Interviewee] En fait, on va dire que le management est en Belgique, mais le bureau par exemple aux Pays-Bas, est responsable de ses clients aux Pays-Bas et certains pays qu'on couvre, en tout cas au niveau vente, par exemple l'Afrique du Sud est faite par d'autres bureaux. Donc par exemple l'Afrique du Sud, est couverte par des par des gens aux Pays-Bas.

On a aussi des clients aux États-Unis, on a quelques clients aux États-Unis qui sont eux sont couverts par le bureau anglais.

[Olivia Barrea] Par rapport au secteur dans lequel vous êtes, **comment est-ce que vous décrieriez la compétition en Belgique et la compétition au niveau international ?** Est-ce que c'est très compétitif ou est-ce que vous avez plutôt un position de leader ?

[Interviewee] C'est un peu compliqué parce qu'en fait, suivant les produits qu'on développe et certains services, on a différents compétiteurs. Généralement, on vient plutôt en complément de solutions existantes qui sont faites par des gros acteurs, donc typiquement des gros acteurs qui servent nos clients sont des sociétés comme Oracle, comme Cisco par exemple. Et nous on vient souvent en appoint donc on vient avec des produits et des services qui sont en complément de ces gros acteurs. Donc on ne rentre pas vraiment en compétition avec ces gros acteurs, on est plutôt en complément et sur ce rôle de complément, il y a quelques acteurs qui font ce qu'on fait mais il n'y en a pas énormément. Il y a une ou deux sociétés aux États-Unis, une en Australie par exemple, une ou 2 en Europe, mais il y a assez peu de compétition. En fait, la grosse compétition vient plutôt d'une compétition par les opérateurs eux-mêmes ou par les clients eux-mêmes qui décident de faire ça eux-mêmes et donc c'est plus une question pour les opérateurs « est-ce que je buy ou est-ce que je build », donc « est-ce que j'achète en externe ou est-ce que je construis ? ». La plus grosse compétition vient de là en fait, de nos propres clients qui peuvent se décider à ne plus acheter ce produit-là, mais à le construire eux-mêmes. Cette offre de service je ne vais pas le l'externaliser mais je vais la faire en interne.

[Olivia Barrea] **Par rapport à ses clients qui s'en vont pour le build in-house, est-ce que vous aussi proposer un accompagnement pour continuer le service et aider à cette transition pour ne pas perdre le client à 100% ?**

[Interviewee] Oui, alors souvent nous on a des produits, on vend en tant que produit, on va dire du service de l'intégration généralement et donc parfois on a des projets sur lesquels on n'a pas de produit à nous qui sont vendus, mais on fait juste de l'intégration de produits externes et de solutions que le client à lui-même.

[Olivia Barrea] Ok.

[Interviewee] Mais on essaye d'éviter, on essaye quand même toujours d'intégrer nos produits dans la solution. Donc on a certains projets purement, ce qu'on appelle purement d'intégration, mais la plupart de nos projets sont des projets où on intègre aussi nos propres produits.

[Olivia Barrea] Ok, c'est intéressant de voir qu'il n'y a pas que d'autres agents externes mais que la compétition est plutôt du secteur en elle-même.

[Interviewee] Oui, de nos clients eux-mêmes.

[Olivia Barrea] Certes, c'est intéressant. **Si on reprend le parcours général de l'entreprise, est-ce que ça a commencé tout petit en Belgique ou ça a directement commencé dans plusieurs pays ? Comment est-ce que cela a évolué ?**

[Interviewee] Non, ça commence, alors j'essaie de retrouver un slide que j'ai qui montre l'historique. Mais effectivement, donc ça a commencé en Belgique, avec les 4 fondateurs qui ont commencé en

faisant des projets purement d'intégration. Ils étaient en fait chez Proximus, chez Orange, car ils avaient besoin de ressources et donc ils étaient là, un peu comme du body shopping donc ils étaient là pour faire des projets d'intégration pour ce pour ces clients-là. Donc, ça a commencé en Belgique assez petit avec ses 4 fondateurs et puis ils ont vu en fait qu'en Belgique, le marché est assez petit, il y a quelques télécom mais il n'y en a pas énormément. Et ils sont dit, mais en fait ce qu'on fait en Belgique, on pourrait le faire dans les pays proches. Et donc le premier pays dans lequel ils sont étendus, c'était les Pays-Bas et assez vite ils se sont dit aussi, on a besoin d'un partenaire aux Pays-Bas pour approcher les clients hollandais et donc ils ont trouvé quelqu'un au Pays-Bas qui avait de bons contacts avec des clients hollandais pour s'occuper en plus de la partie commerciale/vente et approcher des clients aux Pays-Bas. Et puis après fournir le service à partir de l'expertise technique en Belgique. Donc, c'était le premier pays dans lequel ils se sont étendus. Je pense que c'était 2 ou 3 ans après que la société ait été créée en 2010. J'essaie de retrouver les chiffres, mais je ne tombe pas dessus. Après 2 ou 3 ans, ils ont dû s'étendre aux Pays-Bas avec un bureau commercial et tout en faisant toute la partie technique en Belgique.

[Olivia Barrea] **Cette envie de trouver un partenaire sur place, aux Pays-Bas, est-ce que ça provient d'une lacune, peut-être au niveau de de leur connaissance du marché ou au niveau de la langue ? Ou alors, est-ce que ce besoin provient de la part des clients d'avoir quelqu'un de local qui connaît les coutumes, etc. ?**

[Interviewee] C'était plutôt de trouver quelqu'un qui avait les contacts avec des clients hollandais. Donc les fondateurs avaient, on va dire, de bons contacts. Ils avaient travaillé précédemment là, ou ils connaissaient des gens chez les opérateurs en Belgique, mais ils n'avaient pas vraiment de contact privilégié avec les opérateurs aux Pays-Bas. Donc, c'était vraiment quelqu'un qui ouvrait des portes, on va dire aux Pays-Bas, ce n'était pas tellement une question de lacune de langue, parce que dans les fondateurs, plusieurs se débrouillent en néerlandais. Et puis les clients, ce sont généralement des gros clients avec qui on peut parler en anglais. Mais c'était vraiment plus une question de trouve des contacts commerciaux dans ces pays-là et c'est un petit peu ce qui s'est fait dans les autres pays aussi. Donc après la même chose en Angleterre, ils ont trouvé un contact commercial. Même chose en France. Et puis, quand l'activité a commencé à se développer dans ces pays, alors ils ont aussi à leur renforcer ces bureaux étrangers en en mettant dedans, des compétences techniques pour pouvoir servir les clients aussi localement avec des compétences techniques directement dans le pays.

[Olivia Barrea] On peut donc dire que cette expansion dans les premiers pays, c'est arrivé assez tôt dans la vie de l'entreprise. **Est-ce qu'ils avaient déjà en tête dès le début de créer quelque chose qui allait devenir international, ou ils ont saisi l'opportunité au moment où elle s'est présentée ?**

[Interviewee] Bonne question. Je ne suis pas sûr. Quand la société a été créée, les fondateurs avaient déjà tous travaillé pour des sociétés qui travaillaient à l'international, donc je pense qu'ils sont dû se dire « On va déjà commencer en Belgique, on va voir si cela fonctionne, mais effectivement dès que ça fonctionne en Belgique, on devrait s'étendre à l'international parce que le marché belge est assez restreint, que les produits qu'on vend sont des produits qui peuvent marcher partout, et les acteurs avec qui on travaille, donc les Oracles, les Cisco, sont aussi des acteurs qui vendent à l'international et donc on va sans doute les accompagner dans d'autres pays que juste le marché national ». À mon avis, ils avaient assez vite en tête de s'étendre, mais je ne sais pas exactement s'ils avaient un plan en particulier.

[Olivia Barrea] **Par rapport à ces entités à l'international, est-ce qu'elles appartiennent tous au groupe ? Ou est-ce qu'il y a le système de distributeurs, de franchisés ? Comment est-ce organisé ?**

[Interviewee] Alors l'entité française appartient entièrement au groupe. L'entité des Pays-Bas maintenant appartient entièrement au groupe, même si pendant tout un temps elle appartenait en partie à la première personne qui était engagée et qui était la personne qui a des contacts aux Pays-Bas. L'entité en Angleterre appartient encore en partie je pense, pour 20% à la personne qui a créé l'entité anglaise et les 80% restants appartiennent au groupe. Et en fait, on a aussi une entité en Italie, mais qui là on ne détient que 20%.

[Olivia Barrea] **Les rachats sont-ils progressifs, au fur et à mesure de l'expérience acquise ?**

[Interviewee] Ouais, ouais, c'est ça, voilà.

[Olivia Barrea] **Au niveau de ces fondateurs initiaux est-ce que vous savez si c'est eux qui ont pris la décision ?** « Ok, le marché, le marché belge, on a fait le tour, maintenant on va, s'étendre ailleurs ».

[Interviewee] Oui, effectivement, c'est eux qui ont pris la décision. Effectivement oui.

[Olivia Barrea] **Est-ce qu'ils ont été influencés par des investisseurs, par des agents externes, ou par des employés qui apportaient des idées ?**

[Interviewee] Non, je ne pense pas. Non. Parce que en tout cas, dans les premières années, il y a assez peu d'investissements externes. Donc, non, ce sont eux qui ont pris cette décision-là eux-mêmes.

[Olivia Barrea] **Et vous pensez qu'à l'heure actuelle, avec peut-être plus d'investissements externes, c'est quelque chose qui influence les décisions ? Ou ils ont toujours cette âme de fondateur et c'est eux qui ont le dernier mot ?**

[Interviewee] Ben c'est toujours eux qui sont en toute façon majoritaires, donc c'est eux qui finalement prennent les décisions. Maintenant, c'est vrai que les investisseurs externes donnent des conseils. Mais on a eu des discussions récemment, notamment où on voulait essayer de vendre aux États-Unis les et on va s'étendre aux États-Unis, mais l'investisseur externe était un peu plus prudent en disant, mais allez-y doucement parce que voilà, on peut dépenser beaucoup d'argent dans une extension internationale. Par contre, il disait peut-être essayer de vous orienter plus vers l'Allemagne parce que là le marché est plus proche, ce sera plus facile, donc ils peuvent donner des conseils même si au final, la décision finale est prise par les fondateurs originaux.

[Olivia Barrea] **De manière très générale à propos de cette internationalisation, est-ce que vous pensez que ce sont des facteurs qui ont poussé en dehors de la Belgique ou ce sont des facteurs qui, venant de l'étranger, ont attiré l'entreprise dans les différents pays ?**

[Interviewee] Non, je pense que ce sont plutôt des facteurs propres au marché belge qui fait que le marché belge est très restreint et donc avec très peu de clients. Et donc si l'entreprise veut croître, elle est très vite, en tout cas dans le domaine, est très vite poussé à devoir trouver des clients à l'étranger. Et ensuite pour quel marché ? Ben le plus facile, c'étaient les marchés proches, et donc Pays-Bas,

Luxembourg. On a aussi des clients au Luxembourg, mais c'est en concert du marché belge. France UK, ce sont les marchés proches et donc les plus faciles à servir à partir de la Belgique.

[Olivia Barrea] **Par rapport à l'Angleterre, est-ce que vous avez vu une différence avec le Brexit ? Est-ce que cela ajouter plus de difficultés dans le fait de faire du business avec ce pays-là ou est-ce ça n'a rien changé pour vous ?**

[Interviewee] Ça n'a pas changé énormément. Je pense que ce qui est un peu plus compliqué, ce sont les voyages vers et de l'Angleterre, mais en termes des produits qu'on vend sont des produits immatériels, donc on ne doit pas les transporter, il n'y a pas d'import ou export. Ce sont des produits Software donc ça n'a pas vraiment trop complexifié. Il y a un peu plus de difficultés au niveau administratif au niveau bancaire, mais ce n'est pas non plus énorme.

[Olivia Barrea] Et par rapport aux États-Unis, parce que dans l'Europe, on sait qu'avec ce marché libre de personnes et de biens, tout est très facilité. **Est-ce que le fait de d'être en Afrique ou d'être aux États-Unis ou dans d'autres pays, où il n'y a peut-être pas ces accords bilatéraux, est-ce que c'est quelque chose qui est pris en compte au moment d'entrer dans un marché ou c'est quelque chose qui ne vous freine absolument pas.**

[Interviewee] Alors oui, en fait, le marché de pays africains, on le sert à partir des entités européennes, donc on n'a pas dû créer d'entités en Afrique, ce qui ne va pas être le cas aux États-Unis. Là, aux États-Unis, on doit créer une entité parce que les clients américains veulent acheter, partir d'une entité américaine en dollars, tandis que les clients qu'on a en Afrique, ils n'ont pas eu de trop de souci d'acheter via nos entités européennes. La difficulté qu'on a, en tout cas, sur le marché africain, c'est plus une difficulté de relation et de délai de paiement. Je pense que là on a un peu de difficulté à se faire payer à temps. C'est une difficulté spécifique à ce marché-là, ou en tout cas aux clients qu'on a trouvé sur ce marché-là. Et en termes de cycle de décision aussi, le cycle de décision est beaucoup plus lent et tout prend beaucoup plus de temps, en tout cas, chez les clients qu'on a dans ce marché-là. La difficulté du marché américain, c'est plus là, on va devoir créer une entité, on va devoir avoir du staff aux États-Unis, donc il y a toutes les questions de visa aussi pour envoyer les gens, pour envoyer quelqu'un sur place. Donc il y a toutes les complexités au niveau visa, plus gérer le payroll aux États-Unis, gérer les taxes aux États-Unis, donc ça, c'est une difficulté beaucoup plus grande que ce qu'on a fait précédemment.

[Olivia Barrea] **Et donc les États-Unis, c'est en cours de processus, ce n'est pas encore établi ?**

[Interviewee] Non, on a créé une branche, donc on a une société, une LLC, aux États-Unis et on est dans le processus de visa, d'application de visa pour un employé anglais qui va être envoyé aux États-Unis.

[Olivia Barrea] **Au niveau de l'internationalisation et des procédures, est-ce que souhaiteriez rajouter autre chose avant qu'on passe aux facteurs à proprement parler ?**

[Interviewee] Non, je pense qu'effectivement comme vous disiez, la partie internalisation en Europe est relativement facile, en tout cas pour les pays proches. Enfin, couvrir la France, l'Angleterre, les Pays-Bas, le Luxembourg. C'est facile aussi d'un point de vue langue, on voit que ça devient un peu plus compliqué une fois qu'on on veut couvrir l'Espagne, l'Allemagne, où là on va devoir en fait engager des gens locaux dans ces pays-là alors que les autres pays on pouvait les couvrir entièrement à partir de la Belgique et en ayant des ressources uniquement commerciales. Effectivement, le marché

américain, là c'est une complexité beaucoup plus grande, donc ce sera un autre niveau d'internationalisation.

[Olivia Barrea] Je pense que ça fait bien le lien avec les facteurs internes. **Est-ce que le fait d'être une PME, une petite ou moyenne entreprise, c'est quelque chose qui est une barrière, ou justement, c'est plus facile pour vous d'entrer dans certains marchés grâce à la taille, ou est-ce que c'est plus difficile à poser ça ?**

[Interviewee] Bah c'est vrai que ça a des avantages et des inconvénients. Je pense que dans les avantages, c'est qu'on est assez flexible pour nous. Voilà, on peut prendre des décisions et l'exécuter. Ils se disaient « OK, on va trouver un partenaire sur place et se rencontrer assez rapidement », donc on est sans doute plus flexible, plus rapide. Mais c'est vrai que ça présente des difficultés, parce que cela demande certains investissements qui sont plus difficiles à faire pour une petite entreprise. Démarrer dans un marché quand on est une petite entreprise belge, bah on n'est pas connu donc ça met du temps avant de se faire connaître, avant de se faire accepter, ce qui si c'est une grosse entreprise comme Cisco qui arrive dans un nouveau marché, bah ils ont une marque internationale donc pour eux, c'est plus facile. Il s'agit aussi trouver les bonnes personnes dans ces marchés, ce qui est plus difficile quand on a une petite entreprise pour recruter à l'étranger, pour trouver les bonnes personnes. Donc, oui, ce n'est pas quelque chose de évident comme une petite entreprise belge de vendre à l'étranger. Alors maintenant, il y a un certain nombre de facteurs qui aident, donc beaucoup peut se faire à distance, donc on est déjà présent au marché sur le marché américain, on vend déjà aux États-Unis alors qu'on n'est pas sur place. En fait, on fait tout pour le moment à distance. La plupart des réunions sont faites à distance, donc, oui, il y a des facteurs qui aident à l'internationalisation.

[Olivia Barrea] Par rapport au facteur humain de l'entreprise, vous avez mentionné que les Pays-Bas et la France, etc., on pouvait faire de la Belgique par rapport aux connaissances que les fondateurs et le personnel avaient déjà, notamment au niveau de la culture, des langues avec l'anglais, le français et le néerlandais. **Est-ce que le background des fondateurs, le fait qu'ils aient eu des expériences internationales, le fait qu'ils parlent plusieurs langues, etc., c'est quelque chose qui a aidé l'entreprise ou l'entreprise allait de toute façon dans la voie de l'internationalisation, même si c'étaient des fondateurs qui étaient plutôt avec une expérience 100% belge ?**

[Interviewee] Non, je pense que ça a aidé. Ils ont une bonne maîtrise de l'anglais, en plus d'autres langues qui sont connues. Dans le groupe, les fondateurs ils parlent anglais, français, néerlandais, italien à eux 4, donc effectivement la connaissance d'une langue a aidé. L'expérience d'avoir travaillé pour des sociétés qui sont internationales, qui travaillaient aussi à l'étranger, à aider. Si ça avait été des fondateurs qui étaient purement belgo-belge sans aucune expérience, avec très peu de connaissances des langues étrangères, ça aurait été beaucoup plus compliqué.

[Olivia Barrea] Au niveau de ces fondateurs et du Top Management, on a mentionné les langues, les expériences à l'étranger. Je suppose qu'ils ont aussi apporté pour certains un réseau avec l'impact découlant. **Est-ce qu'ils ont apporté d'autres aspects qui sont moins tangibles, financiers ou organisationnels ?**

[Interviewee] Bah oui, donc une expérience de travail avec des sociétés internationales, je pense que c'est important, des relations avec des clients mais aussi avec des fournisseurs, des partenaires qui sont aussi internationaux. 2 des 4 fondateurs sont d'origine italienne, donc ils ont de la famille en Italie et donc pour aussi trouver un partenaire en Italie, c'était plus facile.

[Olivia Barrea] **Est-ce que les employés ou la base de l'entreprise a apporté parfois des opportunités ou à apporter des connaissances, des langues différentes de celles du management en lui-même ?**

[Interviewee] Oui donc, puisque en fait assez rapidement on a recruté à l'étranger, bah ça a permis d'étendre le réseau des fondateurs par les connaissances des employés à l'étranger. Donc oui effectivement, vu que l'entreprise s'est assez vite internationalisée. Elle a aussi recruté des gens à l'international qui ont eux-mêmes amené leur propre contact et même parfois des contacts qui n'étaient pas dans leur propre pays. Donc on a aussi recruté des « contractors », enfin des gens qui ne sont pas employés mais qui travaillent pour la société en tant qu'indépendant. Certains sont basés en Pologne, d'autres sont basés en Italie, donc, il y a eu aussi une internationalisation par les employés qui ont été recrutés dans les pays où on les a recrutés, mais même en parfois en dehors des pays où les recrutait.

[Olivia Barrea] **Est-ce que cela a joué une part plus importante que le noyau de base ou est-ce que c'est plus ou moins balancé ou c'est vraiment le noyau de base qui était le plus important et puis les employés en eux-mêmes ont ajouté un extra ?**

[Interviewee] Difficile à dire, je pense que c'est relativement balancé parce que quelques recrutements assez tôt dans la vie de la société, notamment aux Pays-Bas, en Angleterre, sont toujours là et ils contribuent à amener leur point de vue et faire que l'entreprise ne reste pas uniquement focalisée sur le marché belge. Donc je pense que c'est assez balancé entre les 2.

[Olivia Barrea] **Donc je pense que ça nous amène à la dernière partie, au niveau des facteurs externes. Au niveau des facteurs externes, lesquels vous viennent en premier, en tête quand vous pensez à l'internationalisation de l'entreprise ?**

[Interviewee] Je dirais la proximité avec le marché belge pour faciliter l'accès à certains marchés. Les facilités de vente et d'achat dans le marché européen, ça c'est vraiment un facteur clé. Le dynamisme du marché aussi, donc l'Angleterre a été choisi parce que c'est un marché très dynamique dans le secteur, avec beaucoup de potentiel. Et c'est pour ça aussi qu'on pense à aller aux États-Unis, qu'on veut aller aux États-Unis parce que c'est un marché tellement important que c'est difficile de le mettre de côté. Donc effectivement, possibilités, taille des marchés, dynamisme du marché parce que certains marchés sont très grands, vont dire par exemple la Chine, mais dans notre secteur, c'est un marché qui n'est pas un marché tellement dynamique. Et puis c'est aussi un marché très difficile d'entrer, donc, il y a la difficulté d'entrer dans certains marchés. Il y a également la maturité technologique du marché, donc on voit par exemple qu'on a des clients par exemple dans les pays nordiques, sur les marchés très mature technologiquement et moins dans des pays on va dire plus du Sud de l'Europe. Voilà qui sont un peu plus en retard au niveau technologique.

[Olivia Barrea] **Est-ce qu'au niveau belge, avant de regarder au niveau international, il y a cette taille de marché, qui est très réduite parce que on est un petit pays, avec très peu d'habitants et donc de services de télécommunications. Est-ce que, au niveau politique, ou financier, il y a eu des événements qui vous ont aidés comme des subsides ou comme des encouragements d'aller à l'étranger ?**

[Interviewee] Oui, effectivement. Alors je ne sais pas s'il y a vraiment eu des encouragements. Nous, on n'a pas vraiment utilisé d'aide à l'internationalisation en Belgique. Par contre, on a utilisé les

subsidés à la recherche et développement pour le développement de certains de nos produits. On a certains investissements publics ont investi, ou sont rentrés dans le capital de la société, donc ça a aidé au développement de la société, pas spécialement au développement international mais au développement de manière générale de la société.

[Olivia Barrea] **Et donc avec cette Belgique et les différentes régions, communautés, etc., est-ce que, au niveau international, et au niveau export, il faut batailler un peu entre les règles des communautés, les règles des régions, les règles du fédéral, etc. Est-ce que c'est assez compliqué ou ça n'influence pas beaucoup ?**

[Interviewee] Je n'ai pas vraiment eu de sentiments que ça posait une difficulté. Je pense que par exemple, ce qui marche très bien, ce sont les missions royales, les missions Princières. Il y en a qui sont faites à l'international. On a accompagné une ou 2 et ça, généralement, ça marche vraiment très, très bien. Donc c'est vrai que ça, c'est un moyen de bénéficier d'aides parce qu'effectivement, on a suivi une ou 2 missions et effectivement, il y a aussi une aide financière dans ces missions. Ce que j'ai plus senti comme difficulté, c'est un peu le morcellement au niveau aides, même au niveau d'une région, ou au niveau des investissements. Par exemple, on discutait avec plusieurs investissements publics en Wallonie plus à Bruxelles, et donc on a discuté avec un investisseur en province de Luxembourg à Bruxelles, un investisseur qui est plus global à la région wallonne, donc il y a une espèce de morcellement en termes d'aide à l'investissement et d'investissement public dans les sociétés, ce qui ne facilite pas vraiment la vie des sociétés. Je n'ai pas tellement senti de difficulté liée à la division entre Wallonie / Flandres, c'est plus même presque interne à la Wallonie ou à Bruxelles que c'était un peu plus compliqué.

[Olivia Barrea] **A propos de ces délégations royales, est-ce que ça fonctionne vraiment bien ?**

[Interviewee] Oui, on en a accompagné je pense. 2 une aux États-Unis, qui était vraiment très bien une autre, je ne sais plus où, c'était dans un pays plus exotique. Celle-là a donné un peu moins pour nous. Mais oui, dans certains cas, ça peut ouvrir pas mal de portes et ça peut donner une certaine visibilité comparé à un voyage qu'on ferait autrement et qui ne serait pas vraiment pour attirer certains clients ou attirer certains fournisseurs. Le fait de venir avec une grosse délégation, ça, oui, ça donne plus de visibilité exactement.

[Olivia Barrea] **Dans votre cas, est-ce que ces délégations, c'étaient vraiment pour découvrir le pays avant de le considérer potentiellement ou est-ce que vous l'aviez déjà en tête et qu'il fallait confirmer et trouver des contacts sur place ?**

[Interviewee] Oui, c'est plutôt le 2e, en tout cas pour le marché américain. On avait déjà certains contacts, mais c'était pour renforcer ces contacts, les voir et trouver d'autres de nouveaux contacts également dans le pays.

[Olivia Barrea] **Au niveau des marchés étrangers, est-ce qu'il y a des facteurs macro-environnementaux tels que les ressources de personnes ou les ressources de matériel. Ici, dans le cas des softwares, il y en a un peu moins, au niveau du développement technologique, ça on en a déjà parlé, mais aussi au niveau des time zones, est-ce que c'est quelque chose qui vous pose des problèmes ?** Parce que pour discuter avec l'Australie ou discuter avec les États-Unis, il faut avoir un personnel assez flexible pour pouvoir mettre des calls en début ou en fin de journée.

[Interviewee] Oui, on est surtout présent en Europe pour le moment, ou middle-east africa, donc là c'est plus ou moins le même time zone. Mais c'est vrai qu'avec les clients américains, cela demande une certaine flexibilité au niveau des horaires. Jusqu'à présent, on a surtout des clients américains sur la côte est, donc on la côte est où mid-ouest donc c'est encore raisonnable, mais c'est vrai que ça demande certaines flexibilités. Je pense que par exemple pour ouvrir le marché australien, on aurait vraiment du mal à partir de l'Europe, là, on devrait sans doute réfléchir, avoir quelqu'un sur place, au moins une personne sur place et peut être avec des gens à distance pour les fonctions plus techniques, mais au moins avoir un vendeur et sans doute quelqu'un pour le support technique qui serait sur place. Sinon, ce serait compliqué de couvrir ça de l'Europe.

[Olivia Barrea] **Donc ça limite quand même le choix de certains pays ?**

[Interviewee] Oui effectivement, ça limite certains pays. Ben c'est surtout, l'Australie, Nouvelle-Zélande, ça c'est vraiment compliqué à couvrir de l'Europe. Et alors la West Coast américain, ça va devenir aussi compliqué si on commence à vouloir avoir des clients là. Pour cet endroit, je pense que on devrait avoir du staff aux États-Unis pour couvrir West Coast. Alors si on regarde l'Asie, c'est une autre complexité, là c'est plus à mon avis la langue que vraiment la time zone, là on devrait avoir des gens sur place, qui peuvent parler la langue et qui peuvent rencontrer les gens physiquement. Et donc ça limite aussi.

[Olivia Barrea] **Vous pensez qu'avec l'anglais en Asie, ce ne serait pas suffisant ?**

[Interviewee] Je ne sais pas, si on regarde les gros marchés en Asie, le Japon, Chine, il faut généralement quelqu'un qui parle la langue, même au Japon. On peut couvrir l'Inde, évidemment, on peut couvrir Singapour avec l'anglais. Mais beaucoup de marchés asiatiques demandent une connaissance des langues.

[Olivia Barrea] Et je pense aussi que les marchés asiatiques aussi ont une culture très différente et il faut avoir un petit peu leur codes pour rentrer dans le business.

[Interviewee] Oui, tout à fait.

[Olivia Barrea] Au niveau micro-environnemental de l'entreprise, est-ce que vous aviez déjà reçu des demandes venant de l'étranger avant de vous implémenter dans le pays est-ce ,qu'il y a des potentiels clients qui vous demandaient de de venir couvrir ce marché-là ?

[Interviewee] Bah en fait pas spécialement des clients, mais plus des partenaires. Donc on travaille les partenaires, comme je disais, Cisco, Oracle, avec qui on travaille déjà dans un pays et puis c'est eux qui nous ont apportés des clients. Par exemple, ça grâce à eux qu'on est rentré en Afrique du Sud par exemple, parce qu'ils avaient un client là-bas qui avait besoin d'aide. Et ils nous ont demandé si on ne pouvait pas les soutenir, donc c'est plus via nos partenaires que vraiment directement un client. Alors, même si on a reçu récemment une demande d'un client en Islande directement sur notre site web, donc on a quand même oui, ça peut quand même arriver que les clients à l'étranger nous contactent, mais c'est plutôt exceptionnel. Alors c'est plutôt via les partenaires qui arrivent chez nous.

[Olivia Barrea] **Ce sont ceux avec qui vous travaillez déjà, qui eux sont internationaux aussi et qui vous demandent d'aller dans un marché ?**

[Interviewee] Exact, exact. Oui, et eux sont vraiment globaux. Ils sont présents dans tous les pays du monde quasiment et donc ils ont des demandes dans certains pays, où on n'est pas présent et nous demande de les aider dans ce pays-là. C'est plutôt comme ça qu'on s'est ouvert sur de nouveaux pays.

[Olivia Barrea] **Au niveau de la compétition, à la fois dans le marché belge et dans le marché étranger. Est-ce que c'est vraiment quelque chose qui n'est pas du tout considéré ?**

[Interviewee] Non, non, parce qu'effectivement, on a assez peu de compétiteurs, ils sont assez morcelés. Il n'y a pas un pays où il y a un compétiteur très fort et où on pense qu'il n'est pas possible de rentrer. Donc ça ne joue pas tellement effectivement, c'est plus la maturité du marché, est-ce qu'on a des contacts ou pas, est-ce qu'on peut être introduits par nos partenaires, etc. Donc la taille du marché aussi.

[Olivia Barrea] **Est-ce qu'il y a d'autres facteurs externes auxquels je n'aurais peut-être pas pensé au niveau des questions ? Ou qu'on n'aurait pas encore abordé dans la conversation.**

[Interviewee] Je réfléchis plus par rapport à ma précédente expérience. Dans certains marchés, si on voulait s'internationaliser dans certains marchés et devoir créer des entités dans ces marchés, parfois c'est compliqué. J'ai des exemples par exemple au Brésil, en Indonésie, en Chine, où là on a besoin d'avoir un partenaire et un investissement parfois d'un partenaire local où un partenaire local détient une majorité, parfois des parts dans la société locale. Et donc là oui, ça peut être une difficulté si veut aller sur le marché brésilien, on doit trouver quelqu'un qui investit dans une société qu'on créerait ensemble au Brésil et qui détiendrait la majorité des parts au Brésil. Ça pourrait rendre la vie plus compliquée, mais on n'a pas encore été confronté à ça.

[Olivia Barrea] **Est-ce que l'aspect légal, qui est assez favorisé en Europe parce que tout est tout est uniformisé, ça pose parfois des problèmes, ou il y a des pays où c'est très facile d'ouvrir une entité et du coup c'est quelque chose qui facilite encore plus l'intégration dans ces pays-là ?**

[Interviewee] Oui, effectivement en Europe, c'était assez facile. On n'a pas encore eu d'expérience à part les États-Unis. Je pense qu'on n'aurait sans doute pas créé une entité légale aux États-Unis, parce que c'est quand même une certaine complexité, si la taille du marché ne le demandait pas. Donc oui, sortir de l'Europe au niveau légal, taxe, ça compliqué évidemment.

[Olivia Barrea] Merci beaucoup, je pense qu'on a fait le tour, c'était très complet, très intéressant et assez différents des autres discussions que j'ai eues. C'est intéressant d'avoir cette variété de situations. Question un peu plus formelle, est-ce que vous êtes d'accord, avec toutes les réponses données de citer l'entreprise dans le mémoire.

[Interviewee]
Oui, pas de souci.

[Olivia Barrea] Est-ce que recevoir une copie du mémoire ou des intérêts à la fin c'est fini à glisser ?

[Interviewee] Ah bon, c'est une copie, une copie électronique hein ? Pas besoin de copie papier. Oui, pourquoi pas.

[Olivia Barrea] Merci beaucoup.

[Interviewee] Au revoir.

❖ Interview with Company 6 (Horse Remedy, in French) - B2B – Equine Industry

Introduction générale, non enregistrée

[Olivia Barrea] Donc la partie interview est composée de 4 parties mais on peut switcher d l'autre à l'autre sans problème. Mais la première, c'est l'introduction, expliquer peut-être ce que votre entreprise Horse Remedy fait, expliquer le but du mémoire, puis le processus d'internationalisation, dans combien de pays est-ce que vous êtes, et lesquels ? Comment est-ce que vous avez évolué, est-ce que vous êtes parti dans plusieurs pays à la fois ou est-ce que ça a été un par un ? Et puis après, il y a vraiment les facteurs externes, donc liés à l'environnement, les autres pays qui vous ont attirer ou est-ce que vous aviez fait le tour d la Belgique, que le marché était trop petit, et il fallait s'étendre. Et les facteurs internes, donc les connaissances du staff qui ont dit « pourquoi on n'irait peut-être pas à l'étranger ». Voilà, ça c'est les 4 grandes thématiques de la discussion.

[Interviewee] Ok.

[Olivia Barrea] **Mais si vous voulez vous présenter ou expliquer ce que vous faites.**

[Interviewee] Oui, donc, alors Horse Remedy on a lancé ça, il y a un peu plus de 8 ans. On est une toute petite structure, c'est ma maman et moi. Mon père a 20% de parts mais bon, on travaille surtout à nous 2. Comment ça s'est lancé ? En fait, c'est maman a repris sur le tard passé 40 ans des études d'herboristerie d'aromathérapie et elle voulait appliquer ça à nos chevaux parce qu'on a toujours eu des chevaux, on a toujours été propriétaires. Et elle voulait en gros faire des crèmes dans sa cuisine, et vendre à 2 ou 3 personnes. Moi j'ai eu un peu un warning parce que j'avais peur, enfin, je croyais qu'il fallait un peu mieux structurer ça. J'ai toujours peur d'un procès parce qu'il y a une allergie ou un machin. Et moi, j'avais aussi envie, absolument d'être entrepreneur. Mon papa est photographe donc il est indépendant, mon ex-mari était indépendant aussi, donc j'ai toujours été attiré de manière générale par l'entrepreneuriat. Donc je voulais aussi avoir un peu mon activité entrepreneuriale. Et le tout début de Horse remedy, on a commencé à revendre une gamme de produits à base de micro-organismes. Donc en gros c'est des bonnes bactéries, parce que les conditions étaient assez faciles, ils ne demandaient pas grand-chose, les marges étaient ridicules, mais voilà, on avait accès à des chouettes produits. Et on avait dit, Ben voilà, on fait un peu de micro-organismes et de phytothérapie. On achetait par 2 kilos nos plantes chez quelqu'un, on avait dit voilà, on veut de la marque blanche, donc j'avais une étiquette horrible, toute blanche. Et on a un peu commencé comme ça où la première année, on vendait à nos amis, donc je crois que notre première année en termes de chiffre d'affaires, on fait 300€. Et puis on a lancé le site Internet. Là, j'ai quelqu'un qui m'a conseillé Prestashop, c'est assez facile, tu peux uploader toi-même tes produits, ect. Et quand j'ai lancé mon site, j'ai fait « Ah Ben en fait pourquoi les gens ils ne viennent pas dessus ? ». Parce que j'avais beau étudier marketing, je suis sortie y a longtemps, les commerces, on n'en parlait pas, Facebook ça n'existait pas donc tu es un peu très naïve à ce niveau-là, donc ce qu'on a décidé de faire, c'est que je me suis dit « Bah je vais essayer de contacter des Blogueuses ». Alors des blogueuses dans le monde équestre belge, il n'y en a pas vraiment, donc on s'est assez vite retrouvé à travailler avec des blogueuses françaises à qui j'envoie des échantillons et dire « bah voilà test et si t'aime bien, fais un article, je suis prêt à t'entendre ». Donc nous on ne lisait pas les articles avant et il les sortait et grâce à ça a quand même créé un certain engouement autour des produits et j'ai commencé à voir mes premières ventes grâce à ça et vu qu'elles étaient françaises. Directement, j'ai eu une clientèle française qui est arrivée tout de suite parce qu'eux

étaient sensibles aux produits naturels pour chevaux, c'est un beaucoup plus gros marché que la Belgique. Donc en fait, instantanément, on a des clients français qui sont arrivés, et même, je pense qu'au tout début j'avais plus de français que de Belges en termes de ventes. Et puis, la société a pas mal évolué. On a commencé à vouloir faire vraiment notre propre recette, notre propre gamme. Donc maintenant on est 80% des produits, c'est sous notre marque, c'est nos étiquettes, c'est nos formules et j'ai quelques exclusivités de distribution pour 2 sociétés françaises où j'ai la redistribution pour la Belgique et les Pays-Bas. On n'a jamais été aux Pays-Bas, mais voilà, on a l'exclusivité pour eux. Voilà enfin clairement pourquoi aussi la France est venue à nous et aussi d'un point de vue conseil, grâce au fait qu'on parlait la même langue, c'est beaucoup plus facile. Si nous, on a des produits qui sont très techniques, qui vont répondre à des maladies si on peut dire, donc les gens viennent avec du vocabulaire technique autour du vétérinaire ect. Et donc on a beaucoup plus facile à les suivre en français, là où les néerlandophones ne sont jamais vraiment venus. De temps en temps, je vois que j'ai une vente sur mon site en point NL mais c'est je pense, c'est anecdotique, le nombre de clients néerlandophone, parce que justement, on ne sait pas donner le même conseil, même si légalement les étiquettes de mes produits sont toujours trilingues, français, anglais, néerlandais. Je n'ai jamais pu rentrer dans ce milieu-là parce que je n'ai pas trouvé d'influence flamande, je n'ai pas trouvé le truc qui fait que ça va augmenter. Je ne parle pas énormément néerlandais non plus, un petit peu, mais pas assez d'un point de vue technique et on ne gagne pas assez d'argent pour dire demain je vais prendre un commercial qui va savoir conseiller qui va savoir vendre et tout, ce n'est pas intéressant. Donc moi, j'étais déjà allée à Dubaï, j'avais un ex-mari qui partait beaucoup en Chine, à Dubaï, ect. pour son boulot. On avait déjà fait quelques salons en France et. Puis par hasard, une publication ou un mail arrive pour un salon à Dubaï et là je me dis oui voilà, ça peut être intéressant parce qu'enfin très cliché, mais on se dit que là-bas, il y a de l'argent, ils mettent de l'argent aussi pour leur chevaux quand ils font des concours. C'est un pays qui aime les chevaux. Et en fait, ce qui est un vrai facilitateur en Belgique, enfin en Wallonie, c'est quand même l'AWEX. Moi je trouve qu'il ne faut pas être pressé pour ces remboursements, mais c'est vrai que ça fait une différence quand on a une petite structure, si on a la moitié de son stand qui est payé, on peut avoir des informations. Chez eux, donc, il y a quand même pas mal de choses. Et donc là, on a décidé de tester et d'aller à Dubaï prendre un tout petit salon. Alors arrivée sur place, c'est un peu la claque parce qu'on pense que les gens vont s'arrêter, venir voir ce que vous faites. Et en fait pas tellement et c'est un pays où il faut trouver un importateur. Et, c'est lui qui vous aide dans les démarches parce que clairement, c'est super compliqué. Et par hasard, via quelqu'un sur place, on me donne un numéro de téléphone en me disant d'appeler cette personne et je pense qu'on est le dimanche soir. On part le lundi matin et je contacte la personne donc voilà on est belge et il me dit « Ah mais moi ça tombe bien, je suis Flamand, je suis belge aussi, rencontrons-nous » et on se voit au bar de l'hôtel et je lui laisse mes échantillons et je lui dis « Bah testez » et on réfléchit aussi à un prix ensemble et tout. Et puis finalement ça a fonctionné, ça reste un tout petit marché et je pense qu'objectivement il fait une commande annuelle qu'il exporte mais il nous a aidés parce qu'à Dubaï, donc il faut enregistrer les produits et là, c'est à pleurer le nombre de papiers à faire mais donc il vous donne un peu les structures des choses où est-ce qu'il a déjà fait ce genre de travail, donc il n'y a que à recopier changer les noms. Il y a un certain coût pour enregistrer les produits et puis chaque fois que j'expédie, au tout début, il fallait un certificat d'origine qu'on doit demander à la chambre du commerce du Brabant wallon. Et chaque fois, il faut faire passer l'AFSCA qui doit dire « vos produits sont conformes ». C'est ridicule, c'est un vétérinaire qui vient, qui ouvre, qui regarde vos produits, qui dit oui s'il y a marqué ce qu'il y a sur le ticket, c'est la même chose que sur le papier, ça vous coûte 80 balles pour rien. Mais, bienvenue dans l'exportation. En fait au début, c'est assez intéressant, parce que tout paraît un montagne. Je pense que ma première palette, on a eu des problèmes sur l'étiquetage. On a répété 5 fois, c'était à pleurer la première palette qui est partie, et maintenant, ça va. On apprend un peu par rapport par rapport à ça. Donc c'est comme ça qu'on s'est

retrouvé en fait à Dubaï par hasard et qu'on a heureusement trouvé quelqu'un sur place. Après en termes d'ambition, c'est un marché compliqué, je ne me vois pas aller commencer à changer de revendeur. J'ai un contact là-bas avec qui ça se passe, je n'ai pas envie d'aller challenger pour essayer de trouver quelqu'un d'autre qui peut être poussera plus ou sera plus implanté parce qu'il y a clairement des coûts. Moi je gagne beaucoup plus à faire une vente en ligne en direct en termes de marge, que passer par lui où je diminue évidemment ma marge et ce que ça me demande en énergie, en paperasserie et tout. Parfois c'est quand même un coût auquel il faut réfléchir. Donc on avait beaucoup la France et Dubaï. On a essayé aussi l'Italie parce que de nouveau l'AWEX nous dit bah voilà on a un stand de là-bas, est-ce que vous voulez venir, ce sont des coûts mutualisés, ce ne sont pas des grosses sommes, on se dit on va tester. On a été, c'était il y a 4 ans je pense, avant le COVID et là flop de nouveau moi je contacte des gens, des journalistes sur place. À un moment je ne vois tellement personne sur notre stand que je prends Google et que je commence à spammer tous les gens. J'ai une ou 2 personnes qui viennent, mais il n'y a rien qui rien qui bouge. Donc un peu déçu de de ce pays-là. Et c'est difficile parce que moi j'ai produits sont techniques donc même dans le milieu du cheval, ce n'est pas le grand public. Et ici, ce qu'on a aussi comme expérience très positive et qui va être refaite, c'est l'AWEX qui organise maintenant un peu des missions dans des pays sur un secteur, donc on avait tout le secteur équestre où on est parti au début de l'année en Norvège et Suède. C'est assez bien organiser, ils nous trouvent tous des distributeurs et c'est à la chaîne. Donc ils viennent nous chercher, ils nous amènent en taxi chez Pierre, Paul, Jacques, on fait le tour chacun, on va sur un salon, on rencontre encore des gens, donc vraiment très positif, ils ont aussi organisé une soirée où on partait avec une délégation vétérinaire. Là il y avait différents sujets et on pouvait se présenter et grâce à ça, on a fait un chouette contact avec une dame qui est une chercheuse dans une université en Norvège qui justement étudie le microbiote du cheval qui est notre domaine. Nous vu qu'on fait beaucoup de probiotiques, ce sont les choses les plus intéressantes. Et justement, dans ma présentation, je disais qu'on s'intéressait à l'olfactothérapie donc c'est des huiles essentielles qu'on va faire sentir pour aider les états émotionnels. Elle me dit, Ah mais justement moi ça m'intéresse vraiment de faire une étude là-dessus, donc on va mettre en place à partir de septembre une étude qui est financée par eux, sur nos produits, mais surtout pour pousser la connaissance de l'olfactothérapie, les bienfaits des probiotiques, le microbiote et tout, donc ça a donné un chouette contact, même si ce ne sera pas une vente. Je n'ai pas les moyens de payer demain une étude pour mon produit avec une recherche universitaire et eux ils sont prêts à le faire, c'est un chouette projet. Et puis, on a rencontré pas mal de gens sur place. J'ai découvert aussi que la Norvège, ne faisant pas partie de L'Europe, je ne connaissais pas très bien leur prix, ect. Après ce qui est intéressant, c'est que même quand on ne connaît pas normalement, si on a un distributeur qui est un peu correct en face, il nous explique comment ça fonctionne et là on a vu un gros distributeur en Suède qui était intéressé mais qui n'a plus trop donné suite parce qu'apparemment le marché est compliqué en ce moment. De manière générale, la Suède et la Norvège disent que leurs marchés vont sur des produits bas de gamme. Moi j'ai quand même des produits à un certain prix, parce qu'on a un certain niveau de technicité. Voilà donc les discussions ne sont pas fermées, mais ça n'a à l'heure actuelle pas aboutie, ce qui ne veut pas dire que on ne reste pas dans leur pipeline et c'est toujours intéressant. Et pour nous aussi en tant que société, c'était intéressant d'être confronté à d'autres questions. Par exemple, j'ai quelqu'un qui m'a dit « mais voilà c'est vous et votre maman, si demain vous mourrez, vous faites comment ? » Ok, personne ne m'avait posé ce genre de question pour la France ou un truc comme ça. Donc mine de rien, voilà, ce sont des choses qui sont challengeant, où, c'est vrai que quand on va sur ce genre de pays, nous on fait un peu, « on va et puis on verra ». Mais si demain ça se fait, c'est beaucoup de questions sur la logistique, qui est assez compliqué et nous on sait qu'on n'est pas Amazon et moi je fais surtout du colis de moins de 30 kilos. Si on expédie chez eux, ce sont des palettes, donc là on aura plutôt des grandes questions logistiques où j'attends que mon distributeur, si lui il est gros, que ça puisse être lui qui prenne en charge la

logistique. Et puis ça va être tout ce qui est légal, l'enregistrement, étiquetage, ect., où on a besoin d'eux aussi parce les règles diffèrent.

[Olivia Barrea] Ça dépend d'un pays à l'autre, entre l'Europe et les différents pays, les règles, et les informations à inscrire, le pourcentage et le grammage sont différents, etc.

[Interviewee] C'est ça, c'est vraiment ça. Quand on va dans un pays, on redécouvre chaque fois ça et mais après je pense qu'on apprend chaque fois et on sait que ça va être quelque chose de challengeant et. Moi je ne réfléchis pas assez en tant que structure de coûts. C'est-à-dire que je vais devoir refaire une graphiste et tout. Je me dis bon j'y vais, parce que ce que je me dis aussi avec l'internationalisation, ça fait des grosses commandes, donc mine de rien chez les fournisseurs, je peux continuer à dire « Ben voilà, je vous dis je vais faire 2 tonnes de ce produit là à l'année c'est certain ». Donc même si on sait que ce n'est pas des choses sur lesquelles on va gagner beaucoup d'argent, c'est intéressant en termes d'image. Mine de rien dire, voilà une petite structure, on est à Dubaï, c'est toujours en plus. Et en termes d'économie d'échelle, ça reste aussi ce qu'on ce qu'on cherche, c'est qu'à un moment, si demain un pays me dit écoute, moi j'ai un marché où on te double ton chiffre d'affaires, je peux retourner chez mon fournisseur à dire voilà « Je vais doubler mes commandes, OK, quel prix maintenant ? »

[Olivia Barrea] Oui, ça aide à avoir un meilleur pouvoir de négociation aussi et donc même si la marge est réduite à cause de la paperasse, elle peut être augmentée d'un autre côté.

[Interviewee] Tout à fait. Après sur le webshop, moi j'ai décidé de ne pas ouvrir à tout le monde. Et donc on livre en Belgique, France, Luxembourg, Pays-Bas a un peu Suisse parce que la logistique dans les autres pays et tout, je n'ai pas trop envie de gérer. Je préfère me dire que à terme, si je trouve un jour en bon partenaire, ce soit lui qui gère ça et que si demain la Suède se lance, je lui promets que je n'irai jamais vendre mon webshop parce que je ne saurai pas faire de suivi SAV derrière.

[Olivia Barrea] Donc il n'y a pas moyen depuis la Suède de commander sur votre site.

[Interviewee] Non, non.

[Olivia Barrea] Je comprends bien, en tant que petite structure, on est confronté à des problèmes ? Etant du milieu du cheval et sans connaissances des exportations, on pense d'une certaine manière et puis on se heurte à des questions ou à la paperasse dont on se passerait très bien.

[Interviewee] Oui, c'est clair. La découverte de l'AFSCA, je crois que la première fois qu'ils sont venus à la maison, je n'ai jamais autant tremblé. Ce sont toutes des choses comme ça, enfin. Je pense que la vie d'entrepreneur a ses challenges. Un jour, on avait PayPal, j'avais un produit, c'était de l'équiCBD et PayPal me Blacklist parce qu'il est marqué CBD dedans. Enfin c'est des trucs comme ça. Le site plante pendant 10 jours parce que j'ai chipoté un truc qu'il ne fallait pas chipoter. Il n'y a plus de titre, tout est bloqué. En tant qu'entrepreneurs ont sue des gouttes. Moi l'AFSCA était allée jusqu'à me dire que Horse Remedy, remède, remède, allégation médicale que donc je devais changer le nom de ma société. Ça fait 5 ans qu'on était implanté, je venais d'enregistrer le nom commercial. Enfin il y a des jours où il faut avoir les nerfs solides.

[Olivia Barrea] Oui, non, c'est sûr. C'est surtout pour les petites structures, ils sont toujours là pour trouver la petite bête alors qu'il y a des plus gros problèmes quelque part.

[Interviewee] Bien sûr, c'est clair.

[Olivia Barrea] **Au niveau de la compétition dans votre secteur, est-ce que comme ce sont des produits assez poussés et bien spécifiques à certains problèmes uniquement pour les chevaux, est-ce que vous avez beaucoup de compétiteurs, que ça soit en Belgique ou au niveau international, d'autres personnes qui font le même produit ou quelque chose similaire ?**

[Interviewee] Alors en Belgique, en termes de phytothérapie générale, j'ai 2 gros concurrents, une qui était là bien avant nous, ça faisait plus de 10 ans, c'est Vital Herbs parce qu'elle est depuis 20 ans sur le marché. Et donc, on sait qu'ils sont là, mais il n'y a jamais d'animosité avec eux parce qu'ils étaient là avant et que voilà, on essaie de faire des choses un peu différentes, du conseil différent, ect. On a aussi EssenceofLife, EOL, qui eux, sont très implantés dans les selleries. C'est une direction où j'ai voulu mettre un peu de l'énergie là-dedans, mais en termes de réseau de distribution, ce n'est pas très intéressant parce qu'ils veulent beaucoup de marges évidemment et surtout moi j'ai des produits qui demandent du conseil, de la connaissance et on est connu pour ça. Je n'ai pas vraiment le produit « Bonjour, mon cheval a éternué 3 fois, tiens, voilà le sceau. » On fait beaucoup de plantes unitaires et donc là c'est du plutôt du conseil, on va travailler de manière plus holistique, comme un naturopathe et donc là, les selleries n'ont pas prises. J'en ai une ou 2 qui vendent, qui commandent une fois de temps en temps, mais ce n'est pas mon marché de base, là où EssenceofLife est beaucoup plus implantée. Mais on va vendre avec une philosophie différente. Pour eux, c'est de la vente pour de la vente. Pour nous, c'est de la vente-conseil. En France, j'ai beaucoup plus de compétition. Alors la France, c'est un peu la start-up nation. Et ce n'est pas une blague, il y a beaucoup de sociétés qui arrivent, qui pensent qu'ils vont révolutionner les choses, qui sortent beaucoup d'argent avec des VC, puis après qui se plantent. Donc je travaille dans d'autres domaines et je vois ça tout le temps et dans le milieu du cheval, c'est bête, mais je le vois aussi rien que parce qu'ils ont ce qu'on appelle Hippolia, un centre d'innovation qui s'arrangent pour avoir des stades mutualisés avec leurs affiliés. Donc en France, il y a une économie du cheval qu'il n'y a pas en Belgique. On a beau dire que oui, apparemment il y a des statistiques qui sont intéressantes qui sont publiées par Equi-sphère et il y a peu de temps, ils ont publié des choses, mais on ne va pas chez un banquier en disant « moi je me lancer dans le milieu du poney et ça va être génial ». Ils ne vont pas dire OK cool. En Normandie je veux dire il y a des banquiers qui sont spécialisés là-dedans et il y a des business Angels, qui sont spécialisés dans le monde du cheval. Ça, on ne va pas avoir en Belgique parce qu'on est trop petit et que ça n'a pas la même valeur économique. Et donc là je vois arriver beaucoup de gens tout le temps avec des nouveaux projets. Le dernier truc en date, c'était une caméra pour espionner son cheval 24/24h qui est dans son box. Je ne comprends pas, on crée des besoins qui n'existent pas. Ces gens arrivent, et 3 ans après, meurent. Comme ça, il y a beaucoup de nouveaux qui arrivent, persuadés, qu'ils vont être différents parce qu'ils ont une graisse pour pied bio. Donc il y en a beaucoup qui sont arrivés sur le marché français. Après moi, je dis toujours « je vais voir combien de temps ils vont rester », donc moi je ressens plus de compétition de chez eux et comparé à quelqu'un qui vend du curcuma, moi je n'ai pas un prix qui est extraordinaire au niveau de mes plantes parce que je passe par un labo, il y a ma marge, il y a la marge de mon distributeur donc il y a un moment au niveau prix, c'est plus important. Et mes frais de port quand on est français, qu'on va commander sur mon site sont plus conséquents que si c'était France à France. Donc, moi je pense qu'il y a plus d'intervenants en France, qui font qu'on est un peu limité en termes de prise de marché et j'ai un gros souci sur mes prix de livraison.

[Olivia Barrea] **Et par rapport à ces prix de livraisons, vous n'avez jamais pensé à mettre un entrepôt en France ou à délocaliser les bureaux en France ?**

[Interviewee] Alors on a pensé à un moment, on était allé voir un atelier protégé qui est juste à la frontière à Mouscron, comme ça, c'était plus intéressant. Le seul problème, c'est que moi. Je dois avoir 120 références produits différents. Donc ça veut dire que mon stock doit être dédoublé en permanence et j'ai certains produits qui sont un peu Homemade dans le sens que je fais des frontaux à base de lithothérapie pour chevaux. Je ne sais pas en prévoir X à l'avance. Et ces genres de structures fonctionnent bien si on a un produit aussi tout le temps à la même taille. Moi je vais avoir des plantes, des pierres à sel, de l'argile et donc je vais adapter tout le temps mes cartons, ça veut dire que je dois leur fournir des cartons que je vais acheter là où pour le moment je fais de la récupération de cartons qui arrivent par les fournisseurs, ou chaque fois qu'on fait nos courses, on prend les cartons. Donc, ce que je vais économiser en frais de port, je vais le payer de l'autre côté finalement pour les gens, pour la gestion de stock, ça a un coût et pour moi, là, ça devenait un peu trop gros. Je ne vois pas comment gérer ça au quotidien, tandis qu'à la maison, on sait faire encore être plus réactif. Par contre, ce qu'on a fait, c'est qu'on a créé une succursale en France parce qu'on fait également de la formation, donc on a décidé aussi de faire de la formation en ligne de naturopathie parce qu'on a déjà beaucoup de conférences et pendant le COVID, on a fait beaucoup de vidéos. On a vu que ça plaisait et on s'est dit « Ben maintenant en fait, il est temps de moyenniser tout ça. » Ce qu'on donnait gratuitement aux gens, il faut que ça rapporte de l'argent, donc j'ai des intervenants qui sont venus, on a passé un an et demi à filmer, créer tous les PowerPoint, on écrit tout le contenu et j'ai tout mis sur Internet de façon à ce que n'importe qui dans le monde puisse l'acheter, le suivre, ect. En France, ils ont beaucoup d'aides pour la formation, « donc je suis en recherche d'emploi, je peux aller me former, pôle emploi va payer ma formation. Ah, je suis employée, j'en ai marre de ce que je veux faire, je peux aller apprendre à me faire masser ». Enfin c'est énorme tout ce qu'on peut faire. La seule chose pour ça, c'est qu'il faut être Qualiopi. C'est un espèce de référencement. Alors, moi, pôle emploi m'a contacté pour savoir si j'étais référencé. J'ai dit non, donc j'ai regardé le PDF et je n'ai rien compris mais rien de chez rien. Les indicateurs ne veulent rien dire du Français mais pas vraiment. Donc à partir de là, il fallait essayer de trouver quelqu'un pour m'expliquer comment devenir Qualiopi donc j'ai trouvé un Belge qui s'y connaissait là-dedans. Je me suis dit que je voudrais avoir le même langage parce qu'apparemment on ne parle pas la même langue. Et alors là, je suis rentrée dans un espèce d'engrenage, où c'était 600 ou 800€ la journée de formation et où je sors de la complètement dépitée parce qu'en gros, ma plateforme ne permet pas d'analyser les logs des gens en permanence. Il y a plein de choses qui ne vont pas où je regarde, je me dis mais ça ne va pas aller. Bon je me dis « Bon allez assieds-toi, ça va aller, machin bazar. » Donc là, je commence un peu les démarches, et puis on te dit qu'il faut une structure française, donc je voudrais avoir une structure française. Donc il a fallu trouver une pépinière, trouver une adresse, 50 balles par mois pour avoir une adresse chez eux. Il me faut un comptable pour ouvrir tout ça. Donc je sais plus, ça m'a coûté encore 500€ pour déposer les statuts, pour ouvrir la société. Et puis, en gros, le système français est très horrible, compliqué à souhait. Pour trouver une banque, aucune banque ne veut m'ouvrir un compte en ligne, comme ça. Je dois aller jusque Valenciennes pour ouvrir un compte, 3h de de papier à signer avec des questions de dingue. Et puis retourner 2 semaines après pour aller chercher un numéro de téléphone français. Puis on nous dit qu'il faut un référent handicapé et puis on commence Qualiopi. OK, c'est bon, je crois que j'ai toute ma structure, je vais me faire agréer. Là, on me dit, est-ce que vous avez tel numéro de formateur ? Mais de quoi vous me parlez ? Ah, il faut être référencé chez untel et là je veux commencer les démarches en ligne, et ça ne va pas. Pourquoi ? Parce que je suis belge à la base et parce que de base, ma maison mère est en Belgique et que je suis une succursale et ça commence. Donc c'est des ping-pongs, ils ne répondent pas par mail, ils ne répondent pas par téléphone, je dois envoyer des courriers recommandés où ils mettent un mois et demi à me répondre où il me demandent des choses improbables et elle veut me voir. Je dis « Madame, j'habite à 04h00 de route de l'endroit où vous voulez me voir. » J'ai perdu 20

ans de ma vie là-dessus. Cela faisait 6 mois, mais bon il ne faut pas oublier que moi je paye tous les mois mon comptable 110 balles par mois, 50 balles et je n'en ai encore vendu aucune et je ne suis toujours pas Qualiopi, et les frais ont commencé à s'accumuler. Jusque quand on met une annonce sur Facebook en disant qu'on est désespéré et qu'on demande « est-ce que personne ne connaît quelqu'un en France pour nous aider ? » Et là j'ai quelqu'un qui me dit, « écoutez-moi j'aime bien ce que vous faites-moi je suis Qualiopi, je suis française en fait, ce n'est pas très compliqué, vous pouvez utiliser mon numéro, moi ça me va, on s'arrange comme ça. » J'attends encore un mois, 2 mois, 3 mois sauf que j'ai fait un peu de pub mais il n'y a aucun Français qui est passé par-là, et donc en fait là, je viens juste de faire les comptes et j'ai appelé mon comptable pour lui dire stop. Ça va faire un an que je mets de l'argent tous les mois dedans sans rien gagner, juste pour dire que j'ai une succursale en France, ça ne me rapporte que des emmerdes au possible. Et finalement ça ne va rien changer parce que j'ai trouvé la bonne personne, sur place qui peut m'aider. Et ça aussi je trouve que c'est un vrai frein. Pour des petites structures, c'est des vrais freins à l'innovation et on a beau être en Europe, j'ai dû payer des avocats pour m'écrire un papier pour dire que j'étais en règle. Ça m'a coûté encore 150 balles d'avocat pour pouvoir ouvrir un compte en France. Mais je veux dire que mine de rien pour les petites structures, c'est beaucoup de sous mis bout à bout qui font que ce sont des freins et qu'il y a aucune harmonisation. Au niveau de l'Europe en termes de démarche. J'ai beau dire que je suis à la BCE et tout, ah non, il faut un numéro de Siret, et ceci, et cela. C'est très démotivant pour aller sur certains marchés et en fait on ne se rend pas compte avant d'avoir été et d'avoir mis le pied dans l'engrenage, en fait.

[Olivia Barrea] **Est-ce que c'est uniquement parce que c'était de formation qui était remboursé en partie par l'État que c'est aussi compliqué ?** Parce qu'on pense qu'en Europe que tout est facilité, qu'il y a cette circulation libre des biens et des personnes, mais peut-être que pour recevoir certains subsides du coup alors ça encore c'est compliqué parce qu'on rentre dans une autre étape.

[Interviewee] Oui, c'est ça, c'est en fait pour, ça, parce qu'on m'a expliqué que l'État français veut de moins en moins s'occuper eux-mêmes de la formation. Donc ils veulent que la formation devienne privée. Seulement, il y a beaucoup d'abus avec des sociétés fictives, avec des formations de mauvaise qualité, ect., et ils sont devenus complètement hystériques et de manière générale, c'est un pays plus compliqué. Ensuite, la libre circulation, je dirais pour envoyer des colis, ça allait, mais là ils vont commencer à mettre certaines normes. En France et en Italie, je vais devoir commencer à mettre sur chaque emballage, Triman, un petit Monsieur qui va nous dire le carton ça doit aller à la poubelle, etc. C'est ridicule, moi je fais du carton recyclé, donc je vais envoyer jusque quand ça ne passera plus. À un moment, c'est, c'est bête mais, il y a toujours cet engrenage de toujours plus. Je crois que si on doit faire le bilan de ce que ça nous coûte, on ne va pas sur un marché. Si on doit calculer ce qui va arriver avant et en même temps on se dit « Ben voilà, j'ai envie que ma marque grandisse, j'ai envie d'un jour en vivre et je sais que je suis obligé d'aller par-là. » Encore plus, parce que moi je suis sur un marché hyper niche. Clairement ma niche, c'est très cliché, mais c'est Madame qui mange bio et qui a son poney dans son jardin. Je n'intéresse pas les cavaliers de haut niveau, je suis sur un truc plus holistique. Donc ce sont des produits où j'ai déjà essayé, de proposer à des professionnels, et ça ne les intéresse pas. Je suis dans le préventif des chevaux et les clients vont rester chez moi pendant 5 ans et à chaque fois que le poney éternue 3 fois, ils vont venir nous demander conseil. C'est un marché qui est niche, qui est très spécifique. Ce n'est pas toujours évident d'aller trouver le marché. Si je souhaite trouver ce marché de niche en Italie, comment est-ce que je fais ? C'est sensible, donc il va falloir aussi que je trouve des distributeurs qui ont cette sensibilité, tout en sachant que j'ai un marché de niche, et que ce n'est pas avec moi qu'il va vendre de la graisse pour pied Décathlon.

[Olivia Barrea] **Est-ce que cette niche de conseil par rapport à Dubaï, vous savez aussi l'avoir parce que du coup y a le décalage horaire, il y a la barrière de la langue, ou c'est juste les produits un peu plus standardisés que vous exportez là-bas ?**

[Interviewee] Alors pour eux, je fais les produits plus standardisés, je vais faire plutôt ma gamme de probiotiques parce que là, il y avait une plus-value. Et en fait, c'est aussi une question de marge. Sur les plantes, j'ai des marges qui ne sont pas assez bonnes, je ne suis pas assez intéressant donc je ne l'exporte pas. Enfin, si sur mon webshop, les Français achètent et tout, mais je ne vais jamais essayer de trouver un distributeur donc je vais chercher un distributeur là où je sais que c'est un produit sur lequel je peux leur donner assez de marge et en général voilà, je vais un peu briefer sur les produits. Après comme je lui ai dit, moi je ne veux pas qu'après les gens ils arrivent chez moi. Eventuellement s'ils ont un conseil en anglais. Enfin à Dubaï, les gens sont très anglophones, en anglais sans problème, je peux répondre, il y a vraiment aucun problème, mais le but c'est aussi de former correctement le distributeur pour qu'après lui il puisse répondre à toutes ces choses. Donc on se rend bien compte aussi que dans mes 120 produits, ça ne m'intéresse pas que lui achète de la lithothérapie, parce que Dubaï, ils aiment être un peu bling bling mais je ne vais jamais aller vendre certains produits qui rien que d'un point de vue logistique, ça ne peut pas descendre en dessous de X degrés ou plus de X degrés parce que mes bactéries risquent de mourir et à Dubaï parfois ça arrive qu'il fasse 50° sur le tarmac donc moi je sais qu'il y a certains produits avec lesquels je n'irai pas parce que j'ai des limites, des contraintes climatiques. Est-ce que j'ai assez de marge et est-ce que j'ai envie de mettre cette énergie pour ce produit là et donc finalement moi c'est une petite partie de ma gamme que j'aimerais vraiment pousser de manière plus grande. Et sur le côté Belgique-France, on sait faire beaucoup de conseils, là je peux avoir une gamme beaucoup plus large parce que nous, notre but, c'est que quelqu'un vienne pour un problème, que ce soit psycho émotionnel, physique ou autre, qu'on est de tout à lui proposer.

[Olivia Barrea] **Ok. Et donc dans les autres pays, les pays nordiques ou l'Allemagne, ect., est-ce que ça serait plus cette petite niche de produits standardisés que vous essayez de pousser un peu plus à l'international ?**

[Interviewee] C'est ça tout à fait.

[Olivia Barrea] Au niveau des accords entre les pays, donc on a mentionné l'Union européenne qui est très standardisée, même si maintenant, il y a des différences d'un pays à l'autre qui arrive. **Est-ce que les accords bilatéraux, par exemple à Dubaï, je ne sais pas s'il y a en un, au niveau des douanes et de la paperasse, on a dit que c'était assez compliqué, mais est-ce que c'est quelque chose qui pourrait vous empêcher l'accès à certains marchés ?**

[Interviewee] Je pense que ce sont des choses où on n'a pas facilement cette information et qui soit surtout un peu vulgarisée. Par exemple, j'aimerais bien avoir un site qui explique les démarches pour exporter à Dubaï, les démarches à suivre, mais point par point, rien que le site de l'AFSCA, c'est compliqué. Et pour donner à quel point les choses ne sont pas bien faites, donc on a aucun problème à exporter normalement Dubaï donc on a des accords. J'ai une liste déroulante, enfin j'ai quelque chose que je dois remplir avec le vétérinaire et dans la liste déroulante des pays, je n'ai même pas les Émirats arabes, ça fait 4 ans que je leur dis. Donc, finalement, à chaque fois mettre du Typex et marqué à la main, ça peut paraître débile, mais comment est-ce que ça peut aller s'il y a ça. Et finalement donc on nous dit « Quand tu exportes y a 2 choses, tu dois avoir un logisticien, donc DHL, dont tu as besoin et tout, je ne les utilise pas beaucoup, mais voilà, tu dois avoir un bon logisticien et tu dois aller à la chambre du commerce parce que c'est eux qui font les certificats d'origine ». Après ils sont assez

gentils pour prendre le temps de nous recevoir, d'expliquer, mais de nouveau ça a un coût, je dois payer chaque année 100 ou 150 balles d'adhésion. Et en fait, c'est finalement plein de petites structures et c'est vrai que ça manque un peu d'une structure harmonisée. L'AWEX est intéressante parce qu'il vous dit justement, moi je te donne de l'argent, oui mais, et puis comment est-ce que vous m'aidez à exporter ? Et eux ils disent « Ah moi je ne sais pas combien c'est la TVA pour ce pays-là, pour tel type de truc. Ah moi ça je ne sais pas, etc. » Et je pense que s'ils voulaient vraiment faire quelque chose de plus complet, il faudrait avoir une vulgarisation avec un peu les marches à suivre dans chaque pays quand on veut exporter, ça pourrait déjà aider aussi, parce que ça crée aussi une certaine dépendance à notre distributeur. Parce que le distributeur, il va mettre beaucoup d'énergie brute, on va se dire qu'il a perdu du temps, etc. donc on va encore moins facilement partir parce que finalement à Dubaï, c'est lui qui enregistre les produits là-bas. Donc, c'est à son nom, donc demain si je vais chercher quelqu'un d'autre, on doit refaire toute cette démarche et je n'en ai plus envie. En termes des accords bilatéraux, c'est bien beau, mais enfin on ne les ressent pas au quotidien, même pour donner une idée en termes de TVA, les lois ont pas mal changé au niveau du e-commerce donc j'avais entendu ça 2 ou 3 fois, j'avais contacté mon comptable et mon développeur en disant « Ben voilà en fait si je dépassais X milliers d'euros en France, fallait que j'en numéro de TVA français ». Donc je contacte quelqu'un qui m'ouvre un numéro de TVA français. Je paye une partie de la TV en Belgique, une partie de la TVA en France et puis 2 ans plus tard, finalement s'est changé, on a l'OSS maintenant qui est plutôt un truc européen, donc on a dû refermer la TVA en France pour rouvrir ce truc-là. Et ça a mis aussi en exergue certaines choses. C'est que moi j'avais des factures au quotidien, donc avec une fois du 6%, du 21%, ect. seulement en France et du 5.5% et du 20%. Et donc en fait j'avais 120 commandes mensuelles en général, donc mon comptable devait ouvrir facture par facture pour regarder chaque fois le taux de TVA. Moi, le coût qui est derrière pour le comptable, c'était de la folie. J'ai dû développer un truc spécifique pour dire à mon agent qui fait mon site, merci de me faire un tableau CSV par mois ou il y a autant de pourcentages de TVA, 5% pour la France, etc. et mine de rien tout ça font que parfois on va commencer avec un outil, je vais me lancer en e-commerce, je vais faire un Prestashop ou une plateforme de base. Et puis quand on veut faire des choses un peu plus grand, il n'y a plus rien qui fonctionne, il faut chaque fois faire des développements qui sont scabreux. Et si je voulais vraiment m'internationaliser demain, ça prend une ampleur pas possible, je n'ai pas les outils et l'investissement va être colossal. Et donc, c'est aussi difficile d'avoir ce passage. On se demande parfois « est-ce que ça vaut toujours la peine de faire ce passage ? », parce que ça me coûte beaucoup. C'est le cash-flow qui à un moment, entre les contraintes et le cash-flow, je crois qu'il y a beaucoup de sociétés qui peuvent un peu patiner là-dedans quoi, même si on les chèques Wallonie, de nouveau, il faut avancer l'argent d'abord.

[Olivia Barrea] Par rapport justement à ces chèques Wallonie, donc on sait qu'en Belgique, on est fort divisé entre le fédéral, le régional, le communautaire, ect. Est-ce que cette division des compétences au niveau de l'économie, au niveau de l'export, de la loi, ect., vous le ressentez aussi au niveau des différentes paperasses ou des différentes assurances ou les règles à respecter qui seraient différentes de l'un à l'autre et ou ça pourrait aussi mettre un peu de confusion ?

[Interviewee] Non, ça j'avoue que je ne serais pas dire qui paye quoi maintenant. Ils ont voulu faire quelques sites un peu centralisés. Je crois que c'est 1807.be. Après, on sent souvent qu'il y a ce côté très wallon, bah l'AWEX, c'est pour la Wallonie. Bah moi je suis plutôt aller chez un accompagnateur où j'avais droit à x heure gratuite et on sent qu'il y a quand même ce côté régional, on est dans le Brabant wallon, on est en Wallonie et ils viennent avec leur subside. D'un point de vue plus haut, je ne serais pas dire qui paye quoi, ect. Mais donc c'est vrai qu'on se sent plus accompagné par notre région qu'autre chose et c'est très bête, mais c'est aussi une des raisons pour lesquelles j'ai dû chipoter. Au

début, on utilisait le numéro de TVA de mon papa qui avait un magasin de photos quand on a commencé et on a décidé d'ouvrir la structure SRL, parce que pour être à l'AWEX, il fallait que mon siège, ça s'est Wallonie, là où on vit seulement le magasin de papa est à Bruxelles, et donc eux ne pouvaient pas me suivre si je n'en avais pas un en Wallonie et il y avait quelques règles du genre, il faudrait que mon code NAS, soit vraiment grossiste de produits donc il fallait qu'on change toutes nos codes NAS et tout. Et ce qui fait que mine de rien, je suis passée en SRL, c'est des frais supplémentaires. Je dois passer devant un notaire c'est 1500€. Je suis repassée en SPRL cette année, j'ai dû repayer 1300€ de nouveau. Puis le comptable, chose avant on pouvait faire notre comptabilité nous-même. Je crois que maintenant ça a trop grossi, je ne pourrais plus le faire moi-même. Mais un comptable fiscaliste à 90€ c'est beaucoup de petits frais annexes qui arrivent auxquels on ne s'attend pas chaque fois qu'on veut ouvrir des structures pour être en règle. C'est toujours le problème.

[Olivia Barrea] Au plus on est petit, au moins on a de moyen, et c'est dommage que les moyennes entreprises qui ont plus de moyens soient plus favorisés au lieu de l'inverse. Je pense que là, il y a un déséquilibre et c'est intéressant de voir aussi donc les problèmes des toutes petites structures.

[Interviewee] C'est beaucoup par essai et erreur en fait quand on est tout petit et aller chercher de l'information un peu à gauche, à droite et en fait c'est en discutant avec les gens qu'on se rend compte qu'il y a ça, ça et ça. Je crois que quand on a commencé l'entreprise, si on s'était dit un jour que tu vas devoir redéfaire 5 fois ta palette pour une question d'étiquette et tout, tu vas pleurer plus d'une fois parce qu'il a ça et tout, on ne le fait jamais. Les gens ne se rendent pas compte que si demain j'arrête tout pour lancer ma structure, en Belgique, on n'est pas aidés. En France, par exemple, il y a aussi cette idée que les entrepreneurs reçoivent 1500€ ou un truc comme ça quand ils sont en création d'entreprise pour les soutenir et qu'ils travaillent derrière pour être hyperfocus. En Belgique, on n'a pas ça. Et donc faut vraiment avoir envie d'être indépendant de nos jours et contrairement à ce que tout le monde pense, on n'est pas riche.

[Olivia Barrea] **Est-ce que, mis à part votre papa qui avait l'expérience dans la photographie et les sociétés, est-ce que vous ou votre maman avaient déjà cet esprit entrepreneurial ou c'est la première expérience que vous faites et du coup, il faut trouver toutes les informations, il faut trouver le réseau ?**

[Interviewee] Oui, on peut vraiment dire que c'est la première fois quand même. Mon papa avait un magasin de photos. Ils font du commerce, achat, vente. Nous, c'est de la fabrication, c'est du e-commerce, ça veut dire faire notre marketing. Mon père quand je lui parle de mes réseaux sociaux, ce sont des choses qu'ils n'ont jamais dû faire et en fait c'est vrai que le milieu a fort changé. Je pense que les commerçants vont disparaître. Enfin ce sont des métiers qui ont de plus en plus de mal. Ça change beaucoup, il faut regarder les évolutions. C'est bête, mais ici on s'est lancé dans la formation en ligne, on n'y connaissait rien là-dedans. J'ai dû passer des heures à écouter des podcasts, quelle plateforme prendre, etc. J'ai créé une application de naturopathie équine que j'ai aussi lancé partir de 0. J'ai découvert les joies de lancer sur Google Play et sur Apple Play. Après, je suis accompagnée dans le sens où j'étais dans le réseau entreprendre. Et là donc j'avais, j'avais une coach qui est surtout devenue une pote. Après on n'a pas du tout le même business, elles ont des grosses sociétés, mais dans de la peinture industrielle, du terrassement et tout. Mais à côté de ça, grâce à ces entreprises, quand on a des soucis avec l'AFSCA, j'ai demandé salut dans le réseau, trouvez-moi un expert AFSCA. Ils ont trouvé et via ça, c'est un peu le but aussi, j'ai trouvé un de mes fabricants qui était belge, qui faisait des produits qui m'intéressaient en regardant un peu dans les lauréats. Voilà, on essaie de faire un peu de rapprochement. Ici, j'ai de la chance, c'est que finalement je suis avec ma maman donc on est à 2 les

mains dans le cambouis mais on n'a pas toujours la même vision parce qu'elle vient d'un côté commerce plus classique, c'est moi qui d'abord dit « on va aller à Dubaï », donc on n'est pas toujours hyper aligné. Donc j'ai certaines questions techniques ou l'administratif, tous ces papiers c'est pour moi. Donc mine de rien c'est des choses que je peux toujours partager avec elle. Mais je trouve aussi que même les structures générales, alors ils sont bien mignons, mais en fait si on veut de l'accompagnement, il faut payer et c'est dommage. Si on avait un gars à qui on pouvait poser des questions qui diraient écoute, sache que c'est ça les différentes, on gagnerait du temps. C'est de l'argent en moins et finalement on pourrait grandir plus vite aussi et où là on voit qu'on a des limites financières quoi.

[Olivia Barrea] **Par rapport à Dubaï, est-ce que vous aviez une autre expérience internationale personnelle, le fait d'avoir beaucoup voyagé ou le fait d'avoir fait des échanges à l'étranger, ça a donné une certaine ouverture au monde et ça donne cette envie aussi d'exporter ses produits ?**

[Interviewee] Oui, je pense que c'est clairement, les voyages et parce que comme je disais avec mon ex, j'étais baigné là-dedans. Enfin, moi, je me tapais la Chine pour qu'il aille voir des usines et voire ses distributeurs. Donc c'est sûr, je pense qu'à l'époque, il y a eu son influence. C'était quelqu'un qui allait fort me pousser là-dedans. Donc c'est vrai qu'il doit y avoir une certaine ouverture d'esprit, aimer voyager, être à l'aise aussi dans les langues. L'anglais aussi, je n'étais pas la plus douée à l'école, ben j'ai appris sur le tas parce que quand je sais que j'ai 1h pour convaincre quelqu'un, pour lui parler de probiotiques, de flore intestinale, certaines maladies et tout en anglais. Quand on fait son propre business, il va falloir en bouffer derrière, donc vas-y et vend. Et ça me rappelle à quel point il faut capitaliser sur l'anglais, parce qu'on enfin, en Belgique, on avait fort valorisé le néerlandais, là maintenant, je trouve que depuis le COVID, on est tous en anglais. Il faut préparer les enfants le plus jeune possible au fait que c'est bien d'avoir une langue universelle et il y a d'autres choses, c'est important.

[Olivia Barrea] Je pense qu'on arrive à la fin de l'heure, moi je n'ai plus trop de questions. Certaines ne s'appliquent et il y en a d'autres que j'ai ajoutées par rapport à la situation particulière. **Est-ce que vous voudriez rajouter quelque chose ou est-ce que vous avez quelque chose en tête qui serait aussi intéressant de partager ?**

[Interviewee] Non, comme ça, non. C'est beaucoup de challenges. Bien courage pour ceux qui veulent. Mais voilà, c'est vrai que mon expérience de micro-start-up n'a rien à voir avec d'autres entreprises.

[Olivia Barrea] Ça dépend vraiment du secteur et ça dépend de si on est pour la grande distribution, ou pour une niche, ect. Mais c'est aussi pour ça que fait mon mémoire à travers toutes les industries, parce que je ne voulais pas me spécialiser dans un secteur et que les motivations pour vous si je résume de manière globale, ça vient des demandes du client, des demandes non sollicitées de de la part des Français, de voir qu'il y a un engouement particulier à cet endroit-là, donc on y va, comparé à d'autres entreprises où c'est pour faire du chiffre d'affaires, et qui ont fait le tour en Belgique.

[Interviewee] C'est vrai que moi je n'ai pas analysé un marché, enfin comme y en a certains qui en prend du temps d'analyser, de faire des études et tout. Moi c'est plutôt le fait d'avoir une opportunité là. L'AWEX nous propose d'y aller et c'est un peu comme ça, à la débrouille et après on verra. On peut se planter mais après de nouveau, je ne vais pas me planter de 20000€, c'est plus je vais passer 3 jours en Suède, c'est tout quoi donc voilà.

[Olivia Barrea] **Parfait, je voulais savoir si vous étiez d'accord que je mentionne l'entreprise, le nom de l'entreprise dans le mémoire ?**

[Interviewee] Oui, pas de soucis.

[Olivia Barrea] **Je peux aussi vous envoyer si ça vous intéresse, une copie du mémoire vers la mi-août.**

[Interviewee] Oui, avec plaisir.

[Olivia Barrea] Merci beaucoup pour votre temps. C'était très intéressant. Passez une très bonne journée.

[Interviewee] Merci, oui, au revoir.

❖ Interview with Company 7 (Millesime Chocolat, in French) - B2B – Food Industry (chocolate)

Introduction générale, non enregistrée

[Olivia Barrea] L'interview est composée de 4 parties, d'abord une introduction. Voilà comme on est occupé pour le moment. Une partie sur l'internationalisation et les différentes étapes sur comment la société a été créée, est-ce qu'elle a commencé par un ou plusieurs pays au début, puis comment est-ce que ça a évolué ? Après, on va parler des différents facteurs à la fois internes et externes qui auraient pu motiver l'entreprise, donc est-ce que le marché était trop petit ou est-ce qu'il y avait des opportunités à l'étranger, certaines personnes parlaient une certaine langue et donc c'était intéressant d'entrer dans certains marchés, etc. Si vous avez des questions à n'importe quel moment, il faut absolument pas hésiter.

[Interviewee] Ça marche.

[Olivia Barrea] Voilà et on peut sauter d'une partie à l'autre en fonction de d'où ça nous amène.

[Interviewee] Ok, super, c'est flexible.

[Olivia Barrea] Oh oui, tout à fait. **Donc voilà, je vous propose peut-être de vous présenter, présenter l'entreprise et d'expliquer un petit peu ce que vous faites.**

[Interviewee] Donc moi j'ai, je m'appelle Endri Qehaja, je suis le responsable commercial au sein la manufacture millésime chocolat. Millésime chocolat, c'est une jeune société spécialisée, donc dans la fabrication de chocolat, depuis la fève de cacao jusqu'au produit fini peut être une tablette, une pâte à tartiner, des carrés, des truffes. Donc le but ici chez millésime, c'est vraiment de maîtriser l'ensemble du processus de fabrication pour être le moins dépendant possible aussi d'autres acteurs, notamment les fournisseurs. Voilà donc la société a été fondée en octobre 2017. Donc ici, on va bientôt fêter nos 6 ans, donc on est une toute jeune entreprise. Actuellement, on exporte nos produits dans environ 20 pays à travers le monde. Donc, dès le départ, effectivement, la motivation première était de développer la marque à l'étranger. Donc voilà, petit à petit, on y arrive assez bien avec des partenaires qui sont assez récents. Du coup aussi qui pour certains qui débutent seulement la distribution de notre marque

depuis quelques mois. À côté de ça, forcément, en tant que fabricant, étant donné qu'on dispose des connaissances et des outils, ben on se permet également de partager tout ça avec d'autres types de clients qui eux par exemple, ne vont pas souhaiter spécialement notre marque propre mais qui vont vouloir grâce à nos outils grâce à nos connaissances, développer des produits pour leur marché, pour leur marque propre et donc voilà, avoir une nouvelle gamme de chocolats par exemple. Donc ça aussi c'est quelque chose qu'on fait de plus en plus. Et là, effectivement, c'est sans limite, forcément.

[Olivia Barrea] Dans le questionnaire, vous avez indiqué le B2B. Quand vous exportez le chocolat, est-ce que c'est pour les distributeurs tels que Colruyt, Delhaize, etc. pour le consommateur final et qu'après vous avez cette section de conseils aux entreprises ou de partager l'expérience que vous avez pour d'autres produits ?

[Interviewee] Voilà, nous, on ne fait quasiment que du B2B donc effectivement que ce soit pour notre marque ou pour la création d'autres marque, on va tout de suite s'adresser effectivement à des entreprises qui sont soit importateurs, distributeurs, grossistes, voilà tout type de mais on va rarement, en tout cas, s'adresser aux clients final ou alors ou même aux boutiques, parfois en direct, ça c'est plus rare.

[Olivia Barrea] Et donc c'est vraiment un grossiste, un intermédiaire qui achète le produit fini et le distribue après dans les différents magasins. Et au niveau de l'organisation en Belgique et à l'international, vous n'avez qu'un seul bureau à Liège. Est-ce que vous dirigez toutes les opérations depuis ce bureau-là ?

[Interviewee] Oui, c'est ça on a un headquarters comme on dit, ici à Liège. Effectivement, c'est déjà le 3e bâtiment dans lequel on se trouve vu qu'on a déjà déménagé à 2 reprises. À chaque fois dans des bâtiments de plus en plus grands. Donc oui, nous on gère tout depuis la Belgique, depuis nos bureaux en Belgique. Et puis forcément, on travaille en confiance et en étroite collaboration avec nos importateurs qui eux aussi vont chaque fois nous nous rapporter les infos qu'on ne sait pas nous directement avoir sur chacun des marchés dans lesquels on est présent.

[Olivia Barrea] C'est intéressant, et donc, c'est vraiment ces importateurs-là qui vont jouer le relais avec les pays à l'étranger ? Est-ce que vous visitez parfois le pays pour vous rendre compte du marché ou est-ce que vous avez une confiance aveugle entre guillemets ?

[Interviewee] Oui, bien sûr, pas pour tous. On n'a pas encore fait les 20 pays, mais oui. Par exemple, ici, en novembre, on se rend à Chicago, puis on fait également. Hong Kong, où on va avoir notre importateur là-bas et puis ont enchaîné directement avec Taiwan. Donc oui bien sûr, c'est toujours important d'un peu se faire une idée du marché et voir un peu « Tiens, quelles sont les attentes, quelles sont les tendances là-bas ? Qu'est-ce qu'il fonctionne, qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Pourquoi est-ce que chez nous ce produit, il fonctionne très bien là-bas, ça ne fonctionne ? » Voilà, c'est oui, c'est quand même important, et puis même pour l'image de la marque, on a une image qui est assez forte. Et donc effectivement, ça c'est important pour nos partenaires de de nous rencontrer aussi en en personne quand on n'a pas encore été.

[Olivia Barrea] Et donc ça n'a pas toujours lieu avant de commencer à travailler dans ce pays ?

[Interviewee] Ah non, pas, il y a des certains importateurs avec lesquels j'ai commencé à travailler sans même jamais les avoir rencontrés avant, ça c'est sûr.

[Olivia Barrea] Surprenant.

[Interviewee] Oui, ça se fait via des calls, via des échanges d'information par mail, on peut trouver des accords aussi à distance. Aujourd'hui, surtout en de nos jours, avec toute la technologie dont on dispose, il n'y a pas spécialement besoin de faire un voyage de de 15h00 pour se mettre d'accord sur des prix ou sur des données logistiques par exemple.

[Olivia Barrea] **Au niveau de la compétition dans votre secteur parce que c'est à la fois pour votre marque propre et aussi pour les conseils et les produits que vous fournissez aux autres entreprises, est-ce que vous pensez qu'il y a une forte compétition dans le secteur ? Est-ce que ce sont plutôt des petits acteurs ou des gros acteurs ?**

[Interviewee] Effectivement, si je regarde au niveau de la Belgique par exemple, c'est vrai qu'on en Belgique on est très réputé pour les chocolats, on est très connu mondialement, même pour ce produit. Mais si on prend une loupe et qu'on analyse vraiment les choses, on se rend compte qu'en fait de fabricants de chocolats en Belgique, n'y en a pas tant que ça on est, on n'est même pas 10. Je pense à fabriquer du chocolat en Belgique, fabriquer du chocolat, c'est-à-dire vraiment importer du cacao, effectuer la torréfaction comme pour le café, créer des recettes et puis vraiment transformer tout ça. Nous, aujourd'hui, on crée soit des produits finis. On peut également créer du chocolat brut, sous forme liquide, ou alors en forme de bloc qu'on peut revendre à d'autres chocolateries, qui elle vont l'utiliser dans leurs produits, mais ça ne veut pas dire que ce sont des fabricants de chocolat en tant que tels, ils utilisent notre chocolat ou même du chocolat d'autres sociétés pour leurs produits donc voilà, mais vraiment en tant que fabricant on est déjà assez limité, donc la concurrence à ce niveau-là se resserre un peu. Si maintenant moi j'achetais du chocolat tout fait, effectivement là j'ai énormément de concurrents parce que beaucoup, des centaines de sociétés sont capables de le faire. Donc on est déjà dans une niche. A côté de ça, nous on va produire uniquement du chocolat bio, donc voilà, ça aussi c'est encore un pas supplémentaire, donc une niche dans la niche. C'est déjà un peu plus intéressant pour nous et ce qui est aussi super intéressant, c'est qu'étant donné notre taille et étant donné le process qu'on a voulu mettre en place, notre idée, c'était vraiment de se rendre le plus flexible possible. Donc effectivement, nos clients aujourd'hui peuvent aller voir, d'autres fabriques de chocolat qui vont pouvoir par exemple créer des recettes pour eux, mais étant donné le manque de flexibilité de ces grandes entreprises. Forcément, nous, on est un peu des outsiders, c'est-à-dire que quelqu'un aujourd'hui qui souhaite créer une gamme, je prends le cas à l'exemple d'une gamme de tablettes de chocolat, mais qui n'a pas envie spécialement de partir sur des milliers de tablettes, et donc il ne souhaite pas spécialement prendre de grands risques pour commencer. En tout cas, il aura beaucoup plus facile à travailler avec une entreprise comme la nôtre qui pourra développer des choses très pointues, très précises, sans avoir à demander des volumes stratosphériques. Et donc ça, c'est vraiment notre plus grande force aujourd'hui et à ce niveau-là, on a aujourd'hui très peu de concurrence. D'ailleurs, les concurrents principaux pour ce genre de d'offres se situent à l'étranger beaucoup. Mais effectivement, l'avantage c'est qu'on a quand même la carte du chocolat belge qui joue encore, donc allez faire du chocolat en Roumanie avec la mention made in Roumania ou le made in Belgium, ça change tout au niveau du marketing et au niveau du consommateur final. Donc voilà, c'est sûr qu'on ne va pas être non plus les moins chers du marché, ça je ne dis pas, les plus flexibles, certes les moins chers, non. Mais en tout cas avec une belle image, ça oui.

[Olivia Barrea] Donc il y a des gros compétiteurs dans le secteur, mais que vous ne considérez pas comme direct parce que l'offre et la flexibilité ne sont pas les mêmes.

[Interviewee] Nous voilà, on n'a pas la même taille effectivement, comme je vous le dis par exemple, si vous allez voir, je ne sais pas moi, je prends le cas d'un Barry Callebaut ici en Belgique, qui peuvent aussi concevoir des produits, des chocolats sur mesure eux, forcément, si vous allez les voir et que vous voulez un chocolat au lait de coco parce que vous voulez une gamme un peu végan, ils vont vous demander peut-être 100 tonnes ou 200 tonnes pour chaque produit que vous voulez. Et cela, sans savoir si ça va marcher. Ça fait déjà quelques millièmes et tablettes. Voilà, ici vous venez chez millésime, pour à partir de déjà 2 ou 3 tonnes de chocolat, vous avez votre gamme donc c'est beaucoup moins d'investissement, beaucoup moins de risques. Et puis si vraiment pour vous ça fonctionne par la suite et que votre marque explose, donc vous pouvez aller chez des plus gros qui vous feront peut-être des meilleurs tarifs et vous pouvez enfin vous permettre d'acheter des plus gros volume, vous voyez ? Donc oui, à ce niveau-là, c'est un peu notre force, mais du coup ce qui veut aussi dire qu'on va à chaque fois s'adresser à des clients qui sont plus nombreux, mais un peu plus petits. Forcément, les gros vont tout de suite s'adresser aux tout gros, ils n'ont pas de raison de venir vers des plus petites chocolateries. Par contre, les petits qui sont forcément beaucoup plus nombreux, eux vont venir plutôt faire le chocolat par ici.

[Olivia Barrea] Ok, Oui. **Et le choix de mettre le siège social en Belgique, est-ce que c'est parce que les fondateurs et les créateurs de l'entreprise étaient belges ou est-ce que ça a été fondé par des personnes étrangères qui voulaient cette marque selon le label belge ?**

[Interviewee] Non, Jean-Christophe Hubert, le patron, lui est vraiment un liégeois pure souche. Il habite à Ans, ce n'est vraiment pas loin du tout de Liège et donc oui, lui quand il a lancé son activité, il ne s'est pas dit « je vais créer des chocolats que je vais exporter dans le monde entier ». Lui, il a commencé simplement à faire ses recettes chez lui dans sa cuisine, puis petit à petit, il a investi dans un petit atelier à Liège, puis l'équipe s'est un peu renforcée avec d'autres chocolatiers, avec des commerciaux qui ont commencé un peu à vendre la marque en région liégeoise, puis un peu plus sur Namur, sur Bruxelles et s'étendre. Moi, je suis arrivé vraiment par rapport à l'export, c'était ça le but principal. Et effectivement on s'est dit « Bah tiens, quitte à vendre du chocolat en Belgique, pourquoi pas aussi le proposer à l'étranger ? » C'est un produit qui est très fort, qui est consommé partout dans le monde et par des personnes de tout genre et de tout âge, le chocolat est l'un des produits le plus, comment dire, polyvalent, le plus accessible sur le marché.

[Olivia Barrea] On le retrouve de partout avec des spécialités différentes, adaptées à chaque culture également. Mais je pense que ça fait parfaitement le lien avec la 2e partie sur le procédé d'internationalisation. **Est-ce que vous savez à quel moment dans la vie de l'entreprise, l'export a commencé, est-ce que c'était assez tôt, au bout de quelques mois, ou est-ce que ça a vraiment pris quelques années, le temps que ça soit stable sur le marché belge ?**

[Interviewee] Oui, donc l'entreprise a été fondée en fin 2017. Les exportations commençaient début 2019. Oui, un an ou un an et demi après. Effectivement, donc maintenant je pense que c'est rapide dans la vie d'entreprise, je ne sais pas, mais je pense que oui quand même. Après exporter après un an et demi c'est déjà bien. En fait c'est moi qui suis arrivé dans l'entreprise en janvier 2010. Et voilà, ma tâche était vraiment l'export, donc à partir du mois de mars, avril. On a vraiment débuté à exporter, à commencer vers les l'Allemagne et la Suisse. C'est vraiment les 2 pays dans lesquels on a commencé à vendre du chocolat.

[Olivia Barrea] **Et lorsqu'il a créé l'entreprise, il n'avait pas en tête d'en faire une marque globale ? C'est au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, des opportunités qui sont venues ?**

[Interviewee] Oui, bon, on s'est, on s'est adapté petit à petit à la demande. Le marché belge est ce qu'il est, il n'était pas vers des produits haut de gamme. À la base, c'est vraiment des produits d'artisans. Aujourd'hui, on a une plus grande taille, on a des outils de production qui sont beaucoup plus importants. On peut effectivement proposer même aujourd'hui des tarifs plus accessibles, mais bon, ça reste quand même un produit haut de gamme, on n'est pas dans du low cost ou dans de la superproduction. Et voilà, effectivement, le marché belge est quand même assez limité et si à un moment donné vous ne vous orientez pas vers la grande distribution, Carrefour, Delhaize, Colruyt, donc vous devez vous orienter vers des plus petits magasins. C'est des magasins spécialisés, des épicerie fines, des cavistes, des magasins bio qui eux sont également nombreux, e veux dire en Belgique, mais voilà, ça reste quand même limité à un moment donné lorsque vous voulez faire du chiffre, lorsque vous voulez grandir, lorsque vous voulez établir une marque, bah vous ne pouvez pas vous limiter simplement à ce type de de client et donc faut également aller en trouver à l'étranger, en Allemagne, en France, en Suisse, aux États-Unis, à Hong Kong. Pour effectivement augmenter ce portefeuille-là. Et voilà, maintenant ici actuellement, on développe une seconde marque qui verra le jour au mois de septembre, qui elle par contre, sera vraiment orientée grande distribution. Et là où effectivement, avec une marque de grande distribution, vous pouvez vous limiter à la Belgique parfois parce que c'est déjà des volumes et des quantités qui sont assez gros qui pour vous satisfaire simplement de la Belgique mais pour du haut de gamme lorsque vous faites du haut de gamme. Voilà si je prends le cas de marques comme Marcolini, Neuhaus, ou autre, ce sont des marques qu'on retrouve effectivement dans de nombreux pays à travers le monde. Si je prends maintenant une marque comme Galler, c'est une marque qu'on ne va trouver que dans 3 ou 4 pays parce qu'ils font déjà énormément de vente sur notre territoire.

[Olivia Barrea] Non, c'est tout à fait logique. À partir du moment où on veut continuer à s'étendre, et en plus, si on se situe dans une niche, il faut aller chercher ses clients ailleurs également.

[Interviewee] Oui, tout à fait.

[Olivia Barrea] **Par rapport à la décision de s'exporter et de s'internationaliser, est-ce que le fondateur, le créateur de l'entreprise, a pris cette décision seul, ou il a été influencé par les membres de la direction ou par des investisseurs externes ?**

[Interviewee] Non. Quand on a décidé ça, en fait, c'est un peu à 2, qu'on a pris cette décision-là. On s'est dit « Tiens, la marque est super, on a pas mal de clients qui sont intéressés en Belgique », donc voilà au début comment est-ce que ça s'est fait ? On s'est inscrit à des foires commerciales comme beaucoup d'entreprises pour voir un peu ce qui se passe à l'étranger. Pour la première fois commerciale que j'ai faite avec millésime chocolat, c'était en Allemagne justement à Cologne en février. Donc je venais d'arriver à peine 2 - 3 semaines plus tôt. Et là, effectivement, on a senti qu'il y avait quand même de l'intérêt, que les gens, les clients qui se manifestaient appréciaient déjà un la qualité du chocolat, du l'emballage aussi qui plaisait beaucoup. Et il fallait aussi trouver des candidats qui sont aussi dans le même secteur que nous, donc des clients qui ne travaillent qu'avec Aldi, Lidl et Carrefour, forcément ce ne se sont pas eux qui vont spécialement être intéressés par un chocolat belge premium donc les premiers importateurs, les premiers distributeurs avec lesquels on travaillait, c'était vraiment des gens qui étaient soit spécialisés dans le chocolat, donc des fin connaisseur soit des gens spécialisés dans des produits bio qui se disent « tiens, voilà, j'ai déjà des jus, j'ai des gaufres, j'ai des

biscuits mais je n'ai pas encore de chocolat, ça m'intéresse », ou alors c'était vraiment des gens spécialisés dans des produits haut de gamme. Ils avaient l'habitude de ne travailler qu'avec que des points de vente plutôt premium. Et donc voilà, c'est aussi comme ça de cette façon qu'on sélectionnait nos partenaires. On ne voulait pas non plus retrouver, aller je ne sais pas moi, aller sur la grande place de Bruxelles, trouver les tablettes dans des super beaux endroits. Et puis vous allez à Berlin et on trouve ça dans des trucs à côté de KitKat quoi. Ce n'était pas ça le but, donc voilà. Et puis donc la marque s'est développée voilà avec des importateurs comme ceux-là. Et puis à côté de ça, effectivement, on avait de plus en plus de contacts qui venaient aussi sur nos stands, lors des foires commerciales pour nous dire « Si vous êtes fabricant de chocolat, est-ce que vous pourriez aussi fabriquer des chocolats pour moi ? » Donc là c'est vraiment en fait au fur et à mesure qu'on se rend compte quelque part qu'on peut être capable de faire d'autres choses. On ne se rend pas toujours compte dès le départ, c'est vraiment les retours des clients et les demandes qui sont effectuées quand après un salon on se dit tiens, il y a quand même 10 ou 15 personnes qui ont demandé qu'on crée leurs recettes, qu'on crée leurs pâtes à tartiner, c'est qu'il y a vraiment une demande là-dedans. Puis après on se rend compte qu'il a vraiment même des salons, des foires commerciales qui sont entièrement dédiés à cela, donc où les clients ne cherchent même pas votre marque, ils veulent vraiment créer leur produit, comme les grandes chaînes de distribution, chaque distributeur a généralement sa marque de distributeur. Vous allez chez Delhaize, il y a 365, vous allez chez Colruyt, ils ont aussi leurs marques distributeurs, Carrefour aussi. Et donc ça se fait tant au niveau de grandes chaînes de distribution comme ça que aussi chez le plus petit distributeurs qui eux aussi développent un peu leur gamme. Et donc voilà, il y a vraiment eu de l'intérêt par rapport à ça, et comme je vous le dis, avec les connaissances et l'outil dont on dispose, on est en mesure de développer tout ce qu'on veut et donc c'est vraiment au fur et à mesure qu'on se rend compte de notre potentiel. Et puis voilà maintenant la 3e étape, c'est vraiment d'attaquer la grande distribution, mais avec notre marque propre, une 2e marque comme ça là on couvre vraiment tous les volets, on a notre marque premium millésime chocolat pour les distributeurs plutôt dans le bio, dans le haut de gamme et autre. On va avoir notre marque grande distribution pour d'autres types d'importateurs, donc voilà, désormais, si ça se trouve, à Hong Kong, je vais avoir un importateur dédié aux hôtels de luxe et aux magasins très premium et un autre distributeur qui va vendre dans les supermarchés. Sur un même marché, on va augmenter notre chiffre d'affaires et notre exportation. Et en plus de ça, je peux encore avoir d'autres partenaires sur le même marché pour qui je vais encore concevoir leur marque propre, qui ira peut-être même concurrencer l'une de nos marques existantes. Mais bon, voilà, c'est un peu le jeu et le meilleur l'emporte quelque part.

[Olivia Barrea] **Et donc par rapport à cette nouvelle marque qui couvre un peu tous les segments du chocolat, vous ne vous ne pensez pas que le fait de créer les marques pour d'autres, ça va amener de la compétition pour vous ? Est-ce qu'il y a un moment où vous voudrez mettre l'accent plus sur votre marque à vous ?**

[Interviewee] Ah bien sûr, la priorité, ça quand même notre marque, je ne vous le cache pas. Effectivement on a des recettes qui fonctionnent, d'autres qui fonctionnent un peu moins. On a aussi vraiment nos best-sellers dans la gamme et effectivement, il y a des recettes que parfois on se refuse de reproduire parce qu'ensuite bon, ça restes nos recettes. Cette recette marche très bien dans ce marché-là, on ne va pas ramener une autre recette identique sur le même marché avec par exemple un même type d'emballage. On va un peu jouer plus sur les goûts ou des formes des produits qui peuvent aussi changer, comme ça on différencie clairement. Oui, il y a des marchés effectivement où on peut trouver 2 fois notre chocolat au caramel beurre salé qui fonctionne très bien, mais pour millésime, ce sera un format avec un moule assez élégant avec du papier Kraft, avec toute l'histoire qu'il y a derrière. Tandis que pour une marque privée, on va plutôt aller sur un moule plus standard, avec quelque chose

qui a moins de peps où on va laisser le client effectuer le design lui-même. Donc voilà, on va toujours se différencier un peu d'une façon ou d'une autre quand même pour ne pas concurrencer non plus notre propre marque, ça c'est vrai.

[Olivia Barrea] **De manière générale, avant de rentrer dans les différents facteurs internes, est-ce que vous diriez que vous avez été plus attiré vers l'étranger, que les autres pays sont venus vous chercher, ou que la Belgique, par sa petite taille vous a gentiment poussée à vous étendre vers l'étranger ?**

[Interviewee] Oui, je pense que oui, comme je l'ai dit, dans le haut de gamme, on est obligé d'aller voir un peu ce qui se passe ailleurs, donc un oui c'est la taille du marché belge qui était assez limité, en tout cas pour notre produit à l'époque. Donc on était quelque part un peu presque obligé de s'orienter vers l'export. Deux, effectivement, proposer du chocolat, on sait que c'est un produit qui est réputé, qui est consommé partout dans le monde, donc effectivement amener une nouvelle marque de chocolat belge sur des marchés étrangers ou des marchés où effectivement peut-être on va avoir des importateurs qui recherchent justement des nouvelles marques belges qui n'en ont peut-être pas encore parce que peut-être que d'autres marques belges déjà existantes sont déjà prises par d'autres importateurs. Donc voilà, c'est aussi un facteur qui a joué, donc on s'est dit « bah oui, on a quand même un produit qui est très fort et c'est sûr qu'il doit y avoir de l'intérêt ». Donc, un, la taille du marché belge qui était un peu trop limité. Deux, le fait d'avoir un produit qu'on puisse vendre partout dans le monde, ça motive aussi du coup à aller voir ailleurs et puis le fait effectivement de faire de plus en plus de foires commerciales et de sentir l'intérêt tout en étant aussi poussé par le gouvernement wallon, via l'AWEX qui va vraiment vous aider, vous soutenir, faciliter votre exportation, etc. Ben Voilà, tout ça ce sont des éléments qui font qu'on n'a pas d'autre choix que de dire oui à l'export à un moment donné.

[Olivia Barrea] Parce que vous avez justement mentionné l'AWEX, on sait que niveau division en Belgique, ça peut être compliqué, avec des différentes compétences politiques entre le régional et communautaire, **est-ce que ça a été un frein parce que les démarches administratives pour s'exporter sont compliquées dans d'une entité à l'autre ou est-ce que ça a été quelque chose qui vous a poussé ? Parce que du coup, il y a plusieurs organismes qui peuvent vous soutenir ou vous pouvez bénéficier de subsides ect. de leur part.**

[Interviewee] Maintenant, oui, on a toujours plus été en lien avec l'AWEX. Le hub Bruxelles, moi je ne les ai jamais contactés. Maintenant, effectivement, quand je me rends sur des foires commerciales, je me rends bien compte que c'est scindé tout ça. C'est scindé, nous avec l'AWEX, on a toujours eu, on va dire assez facile, que ce soit au niveau de l'export, au niveau des conseils, au niveau de la documentation, au niveau des listes de prospection, ça a toujours été très fluide. C'est aussi grâce à l'AWEX qu'aujourd'hui on a su établir des liens avec des importateurs, des distributeurs à l'étranger parce que sans l'AWEX, bien sûr, participer à des foires commerciales, c'est très cher. Effectuer des voyages à l'autre bout du monde, c'est aussi des choses qui coûtent de l'argent, c'est beaucoup d'investissements et le fait d'avoir un support comme l'AWEX, c'est un peu facilité pour financer certains événements, certaines activités. Forcément, c'est un coup de pouce pour nous. Mais maintenant voilà, lorsque vous êtes avec un commercial ou lorsque vous parlez à des étrangers, pour eux, ils s'en foutent de la Wallonie, ils s'en foutent de la Flandre. Je veux dire, ils ne savent même pas parfois qu'on a 2 gouvernements, enfin que le pays est scindé comme ça en 2 régions. Pour eux, c'est du chocolat belge, ce n'est pas chocolat wallon, ce n'est pas chocolat flamand, c'est du chocolat belge avant tout.

[Olivia Barrea] **Et au niveau de la paperasse et des démarches pour vous exporter, ça n'a pas posé de de problème de devoir demander des accords à gauche ou à droite ?**

[Interviewee] En tout cas moi je n'ai jamais eu en 5 ans, à envoyer ou à effectuer une demande spécifique aux Flamands plus qu'au Wallons par exemple. Non, moi je travaille avec l'AWEX en direct, tout s'est toujours super bien passé et on n'a jamais eu de blocage lié à la Flandre par exemple. Ça c'est pas du tout un frein.

[Olivia Barrea] **Et par rapport aux différents pays dans lesquels vous êtes entré ou dans lesquels vous considérez d'entrer, est-ce que les accords de marché libre car on sait qu'en Europe il y a ce marché libre de biens et de personnes ? Si on sort de l'Europe, par exemple avec les États-Unis, au niveau des taxes douanières, au niveau des démarches administratives, ça peut être beaucoup plus compliqué. Est-ce que c'est quelque chose qui vous a freiné de rentrer dans certains pays ? Ou est-ce que c'est un élément que vous ne prenez pas du tout en compte, que vous choisissez un pays et après vous regardez quelle démarche vous devez faire ?**

[Interviewee] Oui bien sûr, le fait de vendre à un Français ou vendre à un Anglais, déjà aujourd'hui, ce n'est pas pareil. C'est quand même des éléments dont il faut tenir compte. Déjà rien qu'en termes de taxes, mais aussi en termes de transport. Quand vous vendez de la marchandise à un Américain, bien sûr, ça complique. C'est beaucoup plus compliqué que de vendre à un Français. Première chose, effectivement, il y a des taxes d'importation, donc ce qui veut dire que pour l'Américain, achetez votre produit va lui revenir déjà plus cher qu'un Français, même si le prix de base est le même. Deux, au niveau logistique, effectivement on ne pouvait pas envoyer non plus du chocolat toute la semaine comme vous pouvez le faire par exemple, à un Français ou un Allemand qui sont juste à côté. Là-bas c'est plutôt fait sur base de calendrier, sur base de containers qui doivent partir en bateaux ou en avion. Donc au niveau de l'organisation, ça demande aussi un peu plus de travail et d'attention, et alors aussi effectivement, Ben l'Europe c'est l'Europe. Mais une fois que vous allez aux États-Unis, c'est aussi d'autres normes liées au produit, que ce soit au niveau des recettes, que ce soit aussi au niveau de parfois des emballages en tant que tels. Il faut parfois apporter des modifications. Donc vous vous imprimez je ne sais pas, moi je prends exemple, vous imprimez 100000 emballages et vous souhaitez vendre à gauche à droite dans le monde et puis vous arrivez aux États-Unis et on vous dit « Ah non, désolé, votre emballage ce n'est pas valable », donc il va falloir remodifier tout ça, donc refaire des emballages rien que pour le marché américain. Et donc pareil que ce soit les valeurs nutritionnelles, la façon dont les ingrédients sont listés à l'arrière des informations de poids, tout est différent, donc voilà, il faut pareil pour l'Asie, là, on a moins ce problème-là, mais il faut quand même chaque fois poser des étiquettes en Chinois, en japonais, en en taïwanais pour que ce soit accepté. Donc oui, le fait d'exporter le fait de quitter ce qu'on appelle l'espace Schengen, ça influence. Moi aujourd'hui, j'ai commencé depuis 2 ans à travailler avec des Irlandais qui avait pour habitude d'acheter énormément de produits en Angleterre parce qu'il n'y avait pas encore le Brexit. Aujourd'hui, ils préfèrent venir acheter directement chez des Français, chez des Belges ou chez des Allemands que chez leurs voisins anglais juste parce qu'il y a des taxes douanières qui peuvent jouer. Maintenant, on arrive quand même à faire des affaires, je veux dire le client asiatique qui a l'habitude d'importer tous les mois des containers depuis l'Europe, lui que vous mettiez vos 3 palettes millésime en plus ou en moins, pour lui ça ne change rien donc limite il ne vous fait même pas payer le transport. Ça dépend un peu aussi des types de clients que vous avez et de leur taille.

[Olivia Barrea] Oui, c'est plus embêtant, mais ce n'est pas quelque chose qui va vous empêcher de rentrer sur un certain marché.

[Interviewee] Non, ça ne va pas nous empêcher, ça va nous mettre un peu plus de travail et de peut-être de bâton dans les roues, certaines choses sont un peu plus compliquées, tout ce qui est aussi conditions de paiement. Par exemple, moi si le mec à Liège, il ne paye pas, ce n'est pas grave ou le français ne paye pas, ce n'est pas encore trop grave car on a quand même une législation européenne commune qui vous permet d'entreprendre des démarches. Aller récupérer de l'argent en Thaïlande, c'est déjà plus compliqué. Il faut parfois se montrer un peu plus difficile avec ces clients-là et leur dire « écouter nous, c'est la première fois que vous passez commande. Vous m'avez l'air très gentil, très mignon, mais moi je ne suis pas sûr que vous soyez spécialement un bon payeur ou que finalement je vais voir un jour-là l'argent, donc pour établir une relation de confiance, je vous demande dans un pour une première commande de payer l'entièreté à l'avance comme ça, ça montre effectivement vous êtes motivé et sérieux. Et puis par la suite, on peut être imaginer 30% ou 50% avant la livraison. » Mais oui, ça demande aussi beaucoup plus d'attention par rapport à tout ça.

[Olivia Barrea] **Est-ce que vous utilisez les assurances crédit qui permettent justement de sécuriser les transactions ?**

[Interviewee] Les lettres de crédit, si justement. Depuis peu, effectivement, touchons du bois, on est toujours tombés quand même sur des partenaires, même parfois très éloignés, qui étaient très corrects. Mais effectivement, on a travaillé un peu de manière naïve, je dirais, on l'a fait parce qu'on était jeune, parce qu'on forcément on a envie d'exporter des produits, on négligeait certaines choses parce que c'est aussi un peu excitant, forcément, de pouvoir exporter des produits, on se dit c'est bon, ça passe comme ça, on ne va pas compliquer, on ne va pas se mettre plus de bâtons dans les roues que ce qu'on a déjà et on y va. Mais effectivement aujourd'hui, surtout par rapport à certains marchés, oui c'est sûr qu'aujourd'hui on est beaucoup plus strict et on fait de plus en plus appel à des assureurs, des assureurs crédits comme vous le dites pour un peu nous couvrir sur certaines choses et au moins on est en travail avec plus de tranquillité, ça c'est clair.

[Olivia Barrea] **Est-ce que vous vous imaginez dans le futur développer un site de production ou des bureaux marketing ou administratifs dans un autre pays ?**

[Interviewee] Je ne dirai pas non, c'est sûr.

[Olivia Barrea] Par rapport à la différence de time zone ou par rapport à ces voyages de temps en temps qui sont assez longs, ect., est-ce que c'est quelque chose pour s'amplifier que vous devriez installer ?

[Interviewee] Oui, bien sûr. C'est clair qu'on verra ça au fil de de l'évolution de l'entreprise. Aujourd'hui, je ne vais pas dire « oui dans 3 ans, je souhaite ouvrir un bureau là-bas ». Je n'en sais rien aujourd'hui on est en Belgique, effectivement, ce n'est pas le pays où être producteur est le plus avantageux. C'est clair qu'on pourrait aller ouvrir une société de production, un atelier en Bulgarie, en Serbie où vous allez payer de la main d'œuvre 4 ou 5 fois moins cher et être plus agressif au niveau de la tarification, ça c'est voilà, ce n'est pas spécialement ce qu'on a envie de faire plus tard. Je pense que si on ouvre un autre site de production un jour, ce sera vraiment en fonction du ou des marchés où on est très présent. Si moi dans 10 ans, Hong Kong ou l'Asie représente 80% de mes ventes, bien sûr qu'il sera peut-être judicieux de se dire « tiens, est-ce qu'on n'ouvrirait pas des bureaux là-bas, voire peut-être un atelier de production là-bas, comme ça au moins, on fournit directement les clients ». Oui, ça peut être quelque chose qui va être envisagé. Mais ça va vraiment dépendre de l'évolution de nos

activités. Aujourd'hui, je ne sais pas où, quand, comment, mais en tout cas si, ça doit un jour être mis sur le table, ce ne sera pas quelque chose qu'on va vraiment balayer du revers. On va attendre, réfléchir à la question.

[Olivia Barrea] Par rapport au choix des pays dans lesquels vous vous êtes exportés, donc il y a eu beaucoup de demandes imprévues lors des foires ect., des gens qui viennent vous chercher en disant « Est-ce que vous pourriez produire, ma recette ect ? ». **Comment est-ce que vous choisissez les marchés dans lesquels vous voulez entrer, comment est-ce que vous choisissez lequel vous entrez en priorité par rapport à un autre que vous reportez peut-être à dans quelques mois ou quelques années ?**

[Interviewee] De toute façon, généralement on a toujours les mêmes types de pays qui viennent vers nous. Ce sont des pays qui sont généralement plus situés dans l'hémisphère nord, ce sont des pays assez développés et qui ont aussi un climat qui est plus, peut être bon, pas identique aux notre, mais oui effectivement voilà des je dirais des pays assez avancés et développés. Je n'ai déjà encore jamais eu par exemple un contact au Kenya ou en Ouganda. Par contre, des clients allemands, des clients japonais, des clients américains, voilà ça, effectivement, ce sont des pays qui sont assez développés où il y a déjà de grands réseaux de distribution pour des produits premium et moins premium. Donc voilà, c'est généralement ce genre de client qu'on va avoir. Maintenant, choisir entre un Américain ou un Italien, pour moi, c'est kif, je veux dire, celui qui est le plus motivé, qui a vraiment envie de faire des affaires. Bah voilà, pour moi, il sera prioritaire.

[Olivia Barrea] **Est-ce que vous devez aussi faire de la prospection pour aller chercher de nouveaux clients ou vous est-ce avez plus de demandes entrantes ?**

[Interviewee] Alors faut savoir qu'au début, forcément, c'était énormément de prospection. Forcément, quand vous n'avez pas encore développer votre clientèle, vous devez aller la chercher, surtout quand vous êtes encore inconnu ou que vous ne faites pas des foires. Et puis ici voilà, on se rend compte maintenant que grâce à nos différents partenaires, d'autres sociétés entendent aussi parler de nous, et si on développe un produit et que le produit fonctionne très bien, je prends le cas d'un client en Allemagne, mais lui, il se retrouve avec d'autres partenaires qui lui demandent « Tiens, où est-ce que t'as fait faire tes produits parce que ça a l'air de bien fonctionner ? » « Ah Ben normalement, je ne peux pas le dire, mais faut aller voir millésime chocolat, c'est une société en Belgique ». Et nous, on se retrouve avec des clients qui nous contactent un peu comme ça, via la bouche à oreille, ou parce qu'ils font des recherches sur internet, parce qu'ils nous ont rencontré sur des foires commerciales, qu'on leur a un peu expliqué tout ce qu'on était capable de faire. Donc oui, aujourd'hui, on prospecte beaucoup moins et à l'heure actuelle, c'est de plus en plus de clients qui viennent vers nous. Donc tant mieux, quelque part, au moins maintenant, on inverse un peu les positions de force et on se dit tiens maintenant c'est plutôt eux qui ont besoin de nous que l'inverse quoi. Et pareil lorsque j'ai des importateurs qui me contactent et que je leur dis « Bah écoutez, désolé mais j'ai déjà quelqu'un qui est présent sur votre marché et qui écoule nos produits. » Pareil, ils peuvent dire « écoutez-moi je peux faire mieux que lui si vous voulez » etc. Tout évolue aussi avec notre taille je dirais.

[Olivia Barrea] Question au niveau externe avant de passer à l'interne. **Est-ce que vous êtes parfois rentré dans un marché pour concurrencer un autre concurrent, pour aller plus vite ou en se disant ce concurrent-là prend un peu trop de place sur le marché, donc on devait s'y implanter ?**

[Interviewee] Alors je n'ai jamais fait ça vraiment dans cette dans cette démarche-là, nous on a toujours réfléchi à notre marque. On n'a jamais voulu vraiment se comparer parce qu'on savait que ce qu'on proposait déjà en termes de produits, c'était quelque chose d'assez spécifique. Et qu'effectivement, moi, lorsque je me rends dans la grande distribution ou autre, je me dis, c'est vrai que des producteurs tels que nous, on n'en a pas non plus de tant que ça et notre produit est vraiment unique en soi. Donc non vraiment pas. Par contre, récemment, j'ai découvert il y a 2 ou 3 ans d'ici, une marque de chocolat qu'on retrouve maintenant dans quasiment tous les Delhaize, qui s'appelle Meurisse. C'est une marque de chocolat, c'est un format un peu similaire en termes de d'emballage, ect. Et là je me rends compte effectivement que les prix proposés chez Delhaize sont assez élevés pour le travail qui est effectué et donc je me dis, mais si nous on allait proposer des produits très similaires à Delhaize, on pourrait être moitié moins cher. De plus, se dire que si eux ont réussi à rentrer dans la grande distribution avec les tarifs qu'ils proposent, si on arrive avec des produits très proches, des grammages similaires et en étant un petit 30 à 50% moins cher, il y a un boulevard et donc c'est pour ça qu'on a décidé par exemple de développer cette nouvelle marque. C'était vraiment dans le but de voir ce cette marque Meurisse qui au final fait du chocolat très bas de gamme mais qui a énormément investit dans du marketing. Voilà, c'est une société qui ne fabrique pas de chocolat, donc qui rachète du chocolat, qui va refondre le chocolat, qui va le faire emballer par d'autres et qui va simplement mettre en place tout un concept marketing pour le vendre. C'est pour ça aussi que leurs produits coûtent plus cher, c'est parce que quand on ne le fait pas soi-même, forcément ça coûte toujours plus cher. Nous, ici, on a un outil, on pourrait faire tout nous-mêmes, que ce soit les emballages, que ce soit les recettes que soient créer les chocolats et même l'aspect commercial et marketing. Voilà tout est entre nos mains pour aller vraiment bousculer ce type de concurrent par exemple.

[Olivia Barrea] **Au niveau des facteurs internes, donc propres à l'entreprise, au niveau des ressources, qu'elles soient tangibles ou intangibles, est-ce que vous en avez qui viennent en tête de manière spontanée ?**

[Interviewee] Comme je vous l'ai dit, en interne, c'est déjà le produit en lui-même, soit. Si moi, demain, je fais du sirop de Liège, je sais que mes chances d'exporter mon produit sont beaucoup plus faibles que du chocolat. Voilà donc c'est, le produit en tant que tel qui fait qu'aujourd'hui, c'est un produit qu'on doit absolument exporter. J'ai une très bonne connaissance qui est responsable dans une société qui produit des confitures, pour elle, c'est plus compliqué d'exporter, parce que la confiture, c'est quelque chose de très européen. C'est quelque chose qui n'est pas consommé partout. La France, ce sont nos voisins, mais ils n'arrivent pas à y rentrer parce que vendre de la confiture belge à des Français, c'est moins logique, c'est comme vendre de la bière française à des Belges, je veux dire, c'est impossible, donc c'est déjà beaucoup plus limité. Il y a énormément de produits qui sont assez limités en termes géographiques, tandis que le chocolat ou la bière ou même des frites surgelées, c'est vraiment des produits que vous pouvez retrouver aux 4 coins du monde. Donc ça je pense, c'est vraiment ça l'atout principal, c'est de se dire qu'on a entre nos mains nous un produit qui peut plaire au monde entier, tout simplement.

[Olivia Barrea] **Oui, mis à part les recettes que vous faites sur mesure pour les clients et les différents projets, est-ce que les produits sont assez standardisés, que vous pouvez facilement exporter. Il y a le problème des États-Unis avec des normes sanitaires ou des normes de grammages différentes. Est-ce qu'il y a d'autres exemples dans lesquels vous avez dû vraiment customiser et adapter votre produit à certaines cultures, à certains goûts ?**

[Interviewee] Oui, par exemple par exemple, si je prends le cas des Allemands, alors adapter nos recettes, on ne l'a jamais vraiment adapté. Les recettes millésimes sont toujours restées les mêmes, il y a juste d'autres produits qui sont apparus, mais les recettes de base n'ont jamais changée. Par contre, on se rend compte que d'un marché à l'autre, les goûts ne sont pas toujours les mêmes. En Asie, on vend énormément de chocolats noirs, ils adorent le chocolat noir, les chocolats à plus de 80%, 90%, ou même du 100%, parce qu'ils associent ça a aussi des produits bons pour la santé, tandis que si vous allez en Allemagne, vous leur mettez du gras et du sucre, ils sont contents. Par rapport à ça, on n'a jamais adapté ? C'est juste qu'on a vendu plus de produits par exemple, plus gourmands, plus sucrés à certains marchés qu'à d'autres. Le seul pays où on a dû vraiment s'adapter au niveau de l'emballage, c'est les États-Unis qui eux, ont des normes totalement propres à eux. Maintenant les autres marchés acceptent qu'on appose par exemple des étiquettes dans leur langue simplement. Et sinon, oui, d'autres changements qu'on a pu faire par exemple, c'est qu'on a bien sût nos recette de base qu'on propose, on en a une vingtaine ou une trentaine qu'on propose en fonction des clients, de ce qu'ils veulent. Mais on se rend compte effectivement que par exemple, si vous allez dans des pays nordiques, l'exigence par rapport au sucre et beaucoup plus poussé. Donc là, on doit réadapter des recettes. Par exemple, je pense qu'au Danemark, les taxes à l'importation pour les produits sucrés s'élèvent à plus de 25 ou 30%. C'est cher, hein ? C'est parce qu'ils ont une politique anti-sucre pour le limiter au maximum. Du coup, vous êtes obligé de développer des recettes où vous ne mettez pas du sucre mais vous mettez des édulcorants ou d'autres ingrédients qui vont vous permettre en fait de rentrer sur le marché, oui, ça aussi c'est sûr, sinon vous vous retrouvez avec des prix inaccessibles pour le consommateur final.

[Olivia Barrea] Et par rapport aux connaissances internationales, plutôt au niveau du management, est-ce que vous ou le fondateur aviez déjà une expérience internationale, par des voyages, par des échanges ou par un business précédent qui s'est aussi étendu à l'étranger ?

[Interviewee] Euh non, international de cette façon, non. Jean-Christophe, lui, avant de créer la chocolaterie, il était plus dans le monde de l'art, il faisait pas mal d'expositions liées à certains artistes et autres. Alors oui, il y a des expos qu'il a montés certainement à l'étranger, mais ça n'a rien à voir avec exporter du chocolat. Moi je quand je suis arrivé chez millésime chocolat, je sortais aussi d'études. Oui, j'avais fait des stages dans des entreprises où on exportait effectivement pas mal de marchandises, donc je savais ce que c'était l'export, je savais ce que c'était le marché étranger. Je savais ce que c'était les taxes, la douane, les durées de vie des produits, les palettisation. Oui, tout ça je savais déjà ce que c'était. Maintenant, je ne l'avais encore jamais appliqué au chocolat et là même voilà, on apprend énormément sur le terrain aussi. Aujourd'hui, si je prends un étudiant qui ferait par exemple Louvain ou Bruxelles ou même HEC Liège, vous le mettez sur une chaise « Oui tiens, voilà, vous avez 3 palettes à exporter pour Hong Kong, je vous laisse vous en charger », je ne suis pas sûr qu'il n'y ait pas d'erreur. C'est beaucoup de choses que vous devez aussi apprendre sur le terrain. Donc oui, il y a eu des connaissances qui étaient là de base. Maintenant on était une équipe assez peu expérimentée et on a appris vraiment notre expérience sur le tas quelque part.

[Olivia Barrea] Au niveau des langues parlées dans le management, est-ce que c'est quelque chose qui a facilité le business ? Avec l'Asie, il y a l'anglais évidemment, qui est mondial, mais parfois certains pays requiert une connaissance de la culture ou une connaissance des codes. Est-ce que vous avez eu besoin de recruter des personnes spécifiques pour cette position là ou est-ce qu'avec l'anglais c'était suffisant partout ?

[Interviewee] Bah je pense que l'anglais franchement c'est bien. Depuis je suis chez millésime chocolat, j'ai dû parler 90% du temps en anglais, ça fonctionne partout. Forcément, il faut un peu de

Flamand parce qu'on vit quand même en Belgique et on a des clients là-bas, vous avez des clients en Hollande aussi. Le Français aussi m'a énormément servi vu qu'on exporte quand même une belle partie aussi de notre production vers la France. C'est clair, mais je n'ai jamais vraiment ressenti ce manque par rapport aux Asiatiques en disant, « Dommage, je n'ai pas pu peut-être concrétiser avec ce client là parce que je ne parle pas la langue », ou alors je ne le sais pas, c'est possible aussi qu'ils ne le disent pas. En tout cas, ils le font peut ressentir. Le marché avec lequel j'ai le plus ce ressenti la difficulté, c'est avec l'Allemagne, car ils sont très à cheval sur leur culture. Je vais aller faire une foire en France, au Pays-Bas, à Chicago, à Dubaï ou même en Asie, si vous êtes même, je veux dire 2 ou 3 sur votre stand et que vous parlez simplement anglais, c'est ça passe. Vous ne pouvez pas faire la même chose en Allemagne, il faut une personne qui parle allemand, ils sont un peu « désolés mais parce que vous faites un salon en Allemagne, vous êtes chez nous et on souhaite échanger en allemand ». Donc oui eux, vraiment le font ressentir, ça c'est clair ou parfois aussi les pays avec lesquels vous pouvez avoir cette impression-là, c'est souvent aussi les pays qui ne sont pas très doués en anglais comme les Espagnols qui sont catastrophiques. Donc oui parfois c'est mieux d'avoir quelqu'un qui parle l'espagnol ou même l'italien, c'est un peu plus intéressant mais, mais pour le reste, non. Les Asiatiques, peut-être sans doute que le fait d'avoir quelqu'un qui connaisse mieux la culture aurait permis d'accélérer certaines choses à certains moments. Mais de manière générale, voilà le fait qu'on travaille avec le Japon avec Taiwan et qu'on travaille avec la Chine sans connaître leur langue spécifiquement, ça ne nous a jamais empêcher d'avancer avec eux sur certains projets.

[Olivia Barrea] Est-ce que vous avez des personnes qui parlent justement, Allemands, italiens, espagnols dans votre équipe aussi ?

[Interviewee] Oui, on a une personne ici qui gère. Maintenant, par rapport aux Italiens, je n'ai personne en italien. Je ne vais pas engager quelqu'un spécialement pour venir faire des dialogues avec eux.

[Olivia Barrea] Non, mais certaines entreprises recherchent quand elles veulent exporter dans un certain pays, à recruter des personnes locales.

[Interviewee] Oui, parce qu'elles mettent vraiment l'axe sur un marché bien défini et qu'elle veulent vraiment conquérir ce marché là à tout prix. Nous, en tant que jeune entreprise, on était vraiment ouvert à tout. On a mis la voile et on s'est dit qu'on allait voir où le vent nous mène. On a toujours fonctionné comme ça depuis la création, et voilà peut-être qu'on a eu un peu de chance depuis le début. Mais, si demain ou dans 10 ans, l'Asie ou n'importe quel autre marché prend vraiment énormément de place et que je me dis qu'il faut vraiment qu'on commence à monter une équipe spécifique à ce marché-là, bien sûr je ne vais pas envoyer des Italiens à Taiwan, mais je rechercherai plutôt des profils comme ça. En tout cas nous, au vu de notre taille, de notre jeune âge, on n'en est pas encore à des à des questions comme celles-là. Maintenant via le programme Explore (AWEX), oui effectivement, on envoie des étudiants. Je prends le cas au Canada, aux États-Unis, on exige une parfaite maîtrise de l'anglais. J'envoie un étudiant pendant 2 mois en Italie, bien sûr, je vais en choisir un qui maîtrise peut-être l'italien, ce sera beaucoup plus facile et aussi pour celui qui est parti à Singapour, c'était un Chinois de souche qui était né là-bas, qui était venu en Belgique, c'était le candidat un peu idéal. Alors je dirais que ce choix-là est plus orienté lorsque je vais envoyer des stagiaires à l'étranger pour une mission bien spécifique et que j'ai le choix des stagiaires. Chaque année, on prend on prend minimum un stagiaire qu'on envoie un peu partout, on en a déjà envoyé 6 ou 7 au coin du monde. Ici en février, on avait vraiment envie, comme l'Asie est un marché qui est intéressant pour nous, on avait aussi envie de tenter la Corée du Sud. C'était vraiment notre ambition

avec le prochain stagiaire maintenant, parmi tous les stagiaires qui sont présentés, aucun ne parlait la langue du pays, le coréen, donc on a simplement sélectionné un stagiaire qui convenait via d'autres atouts.

[Olivia Barrea] Voilà pour moi, c'est la conclusion de cette interview. Merci beaucoup c'était une discussion très enrichissante. J'ai 2 petites questions, un peu plus administratives. La première, est-ce que vous êtes toujours d'accord que je cite l'entreprise ans le mémoire ?

[Interviewee] Oui, bien sûr.

[Olivia Barrea] Et la 2e, est-ce que vous souhaitez recevoir à la fin du mois d'août une copie du mémoire ?

[Interviewee] Ça peut être intéressant, oui. On n'a encore jamais exporter vers l'Australie. On a oublié de parler du climat, bien sûr qui peut avoir aussi une influence. On a beaucoup de mal avec les pays du Sud on va dire. Et puis aussi en fonction des marchés, le chocolat n'est pas consommé de la même façon. Chez nous, on achète le chocolat pour soi-même de manière générale, souvent on va acheter un petit ballotin pour faire plaisir lors d'un anniversaire ou d'un événement, mais dans 90% du temps, lorsque vous achetez une tablette, c'est pour vous. Si vous allez à Hong Kong ou à Taiwan, eux le chocolat, ils n'achètent quasiment pas pour eux en fait, c'est souvent pour soit pour offrir, soit pour un événement. C'est pour ça que du coup il faut aussi d'autres formats de d'emballage, des boîtes qui font beaucoup plus premium, beaucoup plus luxueuses, beaucoup plus cadeaux que simplement une belle petite boîte que vous vendriez dans un magasin bio à Liège, ça c'est clair.

[Olivia Barrea] L'Australie est très européenne dans les produits qu'on retrouve. Ils ont énormément de vin et d'autres produits européens. Je ne me sens pas très dépaysé au niveau culturel, au niveau des paysages évidemment, mais sinon il y a des aspects similaires. En tout cas, merci beaucoup et passez une bonne journée.

[Interviewee] Merci, passe une bonne journée, au revoir.

❖ Interview with Company 8 (in French) - B2B - Paper and Packaging Board

Introduction générale, non enregistrée

[Olivia Barrea] Il y a 4 parties sur l'introduction, la présentation de l'entreprise, la présentation des produits et des services. Et puis la 2e partie, c'est sur l'évolution de l'internationalisation par où est-ce que ça a commencé, comment est-ce que ça s'est agrandi, ect. ? La 3e partie, c'est sur les facteurs externes. Donc j'ai scindé les facteurs externes et internes. Et la dernière partie, ce sont les facteurs internes propres à l'entreprise. Si on mélange les questions, ce n'est pas grave, il s'agit juste des 4 thèmes qu'il faut aborder dans l'ordre qu'on veut. **Donc voilà, tu peux peut-être expliquer ce que fait l'entreprise, dans quoi vous êtes actifs, comment est-ce que c'est organisé avec les clients, ect. ?**

[Interviewee] Donc, pour présenter l'entreprise, on distribue du papier et du carton principalement en Australie, Nouvelle-Zélande et Afrique du Sud, mais on est aussi présent dans l'Asie, partie Sud-Est et mais même jusqu'à la Corée. Donc on est un importateur, donc on importe du papier qui vient principalement du Brésil, États-Unis, et Europe, et on le distribue dans ces marchés.

[Olivia Barrea] Donc c'est vraiment l'intermédiaire et vous transformez le papier ou vous l'importer et réexporter simplement ?

[Interviewee] Non, on importe. On va parfois on le stocker dans des « Warehouse » et puis on va le redistribuer aux clients. Mais il y a des fois où on va juste importer un conteneur, le dédouaner et le livrer comme ça au client.

[Olivia Barrea] **Et au niveau des bureaux, vous en avez un en Australie, un en Afrique du Sud. Est-ce que c'est tout ?**

[Interviewee] On va dire, que le vrai bureau avec le siège social est à Sydney, après on a quand même un bureau pour tout ce qui est pour Customer service, vente, et logistique en Afrique du Sud à Durban. Et après on a un vendeur avec une société est enregistrée en Nouvelle-Zélande et au fait, en Angleterre aussi, on a un vendeur aussi mais il n'y a pas de bureau physique. C'est juste une personne qui travaille de chez eux.

[Olivia Barrea] **Ok, donc au niveau de cette division entre les différents pays, est-ce que donc il y a le Customer Service en Afrique du Sud et puis il y a un vendeur au UK et un vendeur en Nouvelle-Zélande, mais le cœur du management est fait à Sydney uniquement ?**

[Interviewee] Oui, et tout ce qui est facturation est fait à Sydney aussi.

[Olivia Barrea] **Au niveau de la compétition dans le secteur du papier et des cartons. Est-ce que tu décrirais ça plutôt comme pleins de petits compétiteurs ou une poignée de très grosses boîtes ?**

[Interviewee] Plutôt oui, plutôt une poignée de gros compétiteurs.

[Olivia Barrea] Et ils sont plutôt australiens ou de quel pays?

[Interviewee] Non, ça dépend. Vu qu'on est un distributeur, on a 2 types de compétition. En gros, on distribue les produits de notre fournisseur. Parfois les concurrents de notre fournisseur ont un bureau dans les dans les pays où on est, donc on est en concurrence directement avec les concurrents de notre fournisseur ou dans d'autres cas, on est en concurrence avec un autre distributeur dans les dans les différents pays.

[Olivia Barrea] Et vos fournisseurs ne voudraient pas livrer directement les clients ? Est-ce que vos fournisseurs peuvent devenir des concurrents aussi ?

[Interviewee] Non, sinon ce ne sont pas nos fournisseurs. On est très clairs qu'on les représente exclusivement, donc on ne va pas vendre des produits concurrents à leurs produits, mais d'un autre côté, eux ne sont pas actifs directement dans nos marchés.

[Olivia Barrea] **Il y a un accord d'exclusivité des 2 côtés. Au niveau du procédé d'internationalisation sur l'évolution de l'entreprise, est-ce qu'elle a commencé uniquement en Australie et après elle s'est graduellement étendue à l'étranger ? Ou est-ce qu'elle a directement ouvert ses portes à plusieurs pays ?**

[Interviewee] L'origine, vraiment l'origine de l'entreprise a quand même été toujours lié avec des marchés étrangers parce que la société a commencé en allant collecter les déchets de papier, les mettre et l'exporter pour recyclage en Inde. C'est comme ça que ça a commencé.

[Olivia Barrea] Ça a toujours été tourné vers l'extérieur.

[Interviewee] Oui et ensuite on a toujours représenté des fournisseurs qui étaient à l'étranger. Donc il y a toujours eu un aspect international, on n'a jamais travaillé pour un fournisseur australien. Il y a toujours eu un aspect international.

[Olivia Barrea] **Et quand le fondateur a créé la boîte, est-ce qu'il s'est dit, c'est pour faire quelque chose d'international ?**

[Interviewee] Non, pas forcément, non. Il avait les comptes étrangers, les fournisseurs venaient de l'étranger, donc ils voyageaient beaucoup, mais au début, c'était purement sur le marché australien.

[Olivia Barrea] Quand tu dis sur le marché australien, c'est juste un bureau mais on vendait à l'extérieur parce qu'il ne vendait pas en Australie ?

[Interviewee] Non, au début, c'était que vendre en Australie, on a fait seulement en Australie.

[Olivia Barrea] Donc, c'était que de l'importation et puis un certain moment ça a changé en exportation ?

[Interviewee] Ça dépend comment on définit l'exportation, parce ce qu'on ne vend rien, on n'exporte rien d'Australie, on fait livrer la marchandise dans un nouveau pays et on n'exporte pas dans le sens physique du terme. Tous les produits vont des États-Unis jusqu'en Nouvelle-Zélande et en Indonésie par exemple, mais le papier vient directement des États-Unis. Grâce à la société en Nouvelle-Zélande, on peut directement dédouaner le papier qui provient d'un autre pays. Dans les autres pays, où on n'a pas notre société, comme en Indonésie, en Chine, Singapour, Tanzanie, ces pays-là on vend, on ne dédouane pas. On vend le conteneur et c'est le client qui doit dédouaner les biens eux-mêmes.

[Olivia Barrea] **Ok. Au moment de ce changement entre vendre sur le marché australien et faire ce lien entre les 2 autres pays, est-ce que c'est quelque chose qui est venu assez rapidement dans la vie de l'entreprise où ça a pris quand même quelques années ?**

[Interviewee] Ça a pris même quelques années.

[Olivia Barrea] **C'est vraiment une évolution graduelle et de prise de marché, de prise d'importance de leur entreprise ?**

[Interviewee] Oui, c'est dépendant du client est en fait. Donc les premiers marchés internationaux qu'on a touchés, c'était parce qu'on avait des clients australiens qui avaient des usines dans ces pays-là. Et la Nouvelle-Zélande, je ne sais pas exactement. Je pense que cela devait être la même chose aussi, les clients australiens qui avaient un bureau, qui avait une prise en Nouvelle-Zélande et c'est comme ça qu'on est parti en Nouvelle-Zélande.

[Olivia Barrea] **Et comment est venue l'idée d'ouvrir des bureaux à l'étranger ?**

[Interviewee] Le premier est qu'on a ouvert, c'était en Afrique du Sud. En fait, notre fournisseur nous a dit qu'ils avaient trop de capacité et il voulait voir si on pouvait trouver un marché où on pourrait vendre ensemble. Donc j'ai eu l'idée de l'Afrique du Sud et moi à l'origine, je me voyais voyager tous les trimestres en Afrique du Sud, pour prospecter le marché comme ça et mon boss a dit non, soit on s'installe en Afrique du Sud, soit on ne le fait pas mais on n'y va pas à moitié. Et donc on a fait appel à une agence de recrutement et on a trouvé 2 vendeurs et on a commencé comme ça.

[Olivia Barrea] Mais ouvrir un bureau directement dans un pays à l'étranger, c'est même un gros investissement. Donc comment est-ce que vous saviez que ce marché-là était porteur ?

[Interviewee] On avait de l'argent, donc on voulait vraiment essayer. Après ça coûte de l'argent mais ce n'est pas non plus énorme donc c'était un petit peu un risque.

[Olivia Barrea] C'était un investissement risqué, mais mesuré ?

[Interviewee] Oui, c'est ça, on a voulu essayé.

[Olivia Barrea] Parce qu'il y a des entreprises qui ne peuvent pas se permettre d'aller essayer et puis de se planter donc ils font plein de recherches à l'avance etc.

[Interviewee] Oui mais à partir du moment où notre fournisseur est plus le grand fabricant de papier au monde et qu'ils disent qu'ils vont nous soutenir, Eh bien, on sait bien que ça peut marcher. Oui, on connaît nos marges, on se disait bien que ça n'allait normalement pas être une perte, en tout cas une perte totale, mais on avait déjà fait, on avait essayé de développer des activités en Afrique du Sud et après 3 ans, on a arrêté parce que ça ne marchait pas, et donc cette fois, on a voulu y retourner plus concrètement et parce que le marché était meilleur. En Nouvelle-Zélande, par contre, c'est complètement différent. C'était une de nos super bonnes employées qui était à Sydney, qui a décidé de retourner d'où elle venait en Nouvelle-Zélande. Et du coup, elle a dit « J'adore l'entreprise mais je démissionne ». Et on a dit « Non, tu ne démissionnes pas, tu peux ouvrir l'entreprise en Nouvelle-Zélande. », où on avait déjà du business. De même au UK, un super bon employé qui était en Afrique du Sud a eu l'opportunité de quitter le pays. Et il nous a dit « Bah voilà, je démissionne, je pars au UK. » et on lui a dit « non tu commences l'entreprise en Angleterre. »

[Olivia Barrea] C'est une bonne chose si les bons employés peuvent apporter des opportunités de par leur déménagement. Ils n'apportent pas l'opportunité en elle-même, mais ils sont d'accord de la saisir. Par rapport aux bureaux qui ont été ouverts, c'est arrivé plutôt récemment ou c'est arrivé au début de l'avis de l'entreprise ?

[Interviewee] XXX (nom de l'entreprise) a été créé en 1988, et le premier bureau, c'était en Afrique du Sud en 2013. En Nouvelle-Zélande, c'était probablement en 2017, et pour le UK, ça doit être il y a 2 ou 3 ans.

[Olivia Barrea] Donc, une fois que le pas de l'internationalisation est fait, ça s'enchaîne beaucoup plus vite.

[Interviewee] Oui, oui, clairement.

[Olivia Barrea] C'est vraiment le premier pas, celui quitter l'Australie, et ouvrir un 2e bureau et puis avoir des employés dans d'autres marchés qui est le plus difficile. Après vous restés toujours en Australie, mais le début de l'internationalisation est lancé, cela s'enchaîne.

[Interviewee] Si ça se trouve, d'ici 6 mois, on a un bureau en Malaisie ou à Singapour. Oui, clairement, tu prends confiance, tu sais comment faire.

[Olivia Barrea] **Au niveau de l'entrée sur les marchés étrangers, c'est vraiment l'exportation ou le fait de diriger les bateaux d'un pays à l'autres, les bureaux sont 100% détenus par l'entreprise ?**

[Interviewee] Oui, ce sont nos bureaux.

[Olivia Barrea] **Par qui est-ce que les décisions d'internationalisation sont prises, par le fondateur, par le board de directeurs, ou par des investisseurs ?**

[Interviewee] Oui, par le fondateur, on est une structure très plate toute façon. On est 25 en tout je crois et lorsqu'on a ouvert le bureau en Afrique du Sud, on devait être une dizaine d'employés, quoi. Donc c'est très petit comme structure.

[Olivia Barrea] **Est-ce que le top management discute de ces discussions ou il s'agit du fondateur seul ?**

[Interviewee] Le top management chez nous, c'est 2 personnes, moi et mon boss, le owner du business.

[Olivia Barrea] **Pour le choix des pays dans lequel vous exportez ou dans lequel vous vendez. Est-ce qu'il y a certains éléments qui vous font choisir des pays plus que d'autres ?**

[Interviewee] Oui, quand notre fournisseur nous a dit « On veut grandir avec vous », on a regardé dans quels pays ils étaient présents, parce que je n'avais juste pas envie d'aller en Asie parce que je n'ai pas la culture. C'est beaucoup basé sur des à priori probablement, mais je préférais aller dans un pays dont la culture était fort semblable, ou en tout cas, que je pensais similaire parce que je n'étais jamais allé non plus en Afrique du Sud avant. Mais je savais bien que c'était un pays du Commonwealth qui aime bien le rugby, qui aime bien le cricket, etc. Et il y avait aussi l'aspect de la concurrence parce que je savais qu'il y avait 2 gros concurrents dans le marché. La concurrence, ça veut dire que, du coup, c'est un marché qui est beaucoup plus stable en général. Donc ce sont un peu nos raisons.

[Olivia Barrea] **Bah parfait, avant de passer aux facteurs à proprement parler, est-ce que de manière générale tu penses que le fait d'aller à l'étranger, de s'internationaliser, c'est plus du « push », donc du fait que vous aviez fait le tour en l'Australie, que ce soit trop petit, etc. ou est-ce que c'est plus du « pull » où les autres pays et les opportunités viennent vous chercher et vous ont attiré à l'étranger ?**

[Interviewee] Pour nous c'était un facteur externe, c'est notre fournisseur qui nous a dit « On veut grandir avec vous ailleurs » ou des employés qui partent dans un autre pays. On ne s'est pas dit « Ah c'est trop petit, il faut trouver un autre marché ». Mais après tu te rends compte que si on n'avait pas grandi en Afrique du Sud, le Business n'existerait plus aujourd'hui. Et ça, on ne le sait pas avant mais on est passé par des années difficiles en Australie, en Nouvelle-Zélande et l'Afrique du Sud est en train

de Boomer. Et maintenant, c'est le contraire quoi, l'Afrique du Sud va peut-être diminuer sérieusement, mais on a plein de d'opportunités maintenant de nouveau en Australie.

[Olivia Barrea] Il faut savoir suivre le marché aussi et voir où sont les tendances qui grandissent. **Est-ce que le fait d'être une petite taille justement, ça vous aide à rebondir ? Il y a un marché qui se porte un peu moins bien, on va diminuer nos activités là-bas et on va se concentrer sur un truc qui fonctionne mieux parce qu'au plus la structure grandit, au plus ces changements de destination, ces changements d'organisation sont plus difficiles. Le fait d'être une petite taille, ça ne vous aide pas à naviguer à jongler de l'un à l'autre ?**

[Interviewee] Je ne suis pas sûr. Non, donc la taille n'est pas vraiment relevant en fait. C'est plus les gens quoi, s'ils ont un appétit pour le risque ou pas. Alors mon boss m'a dit, quand on est parti, qu'il avait 51 ns et qu'il n'avait pas spécialement envie d'y aller si c'était juste pour lui parce que ça représente beaucoup de travail, c'était des heures de taré qu'on a fait au début quoi. Donc oui, la taille n'avait pas d'influence pour nous.

[Olivia Barrea] Pas ce que la taille a posé certains problèmes ou ça vous a freiné dans certaines ventes où vous étiez trop petits pour certains marchés ?

[Interviewee] Oui, la taille nous pose un problème, oui. Il faudrait soit être plus grand, soit se contenter de moins. Donc on pourrait pour l'instant grandir encore plus vite que ce qu'on fait, mais on n'a pas assez de de capitaux pour le faire. Donc il faut être plus opportuniste et choisir plus entre les opportunités. On n'a pas des ressources illimitées. Du coup il faut faire avec ce qu'on a.

[Olivia Barrea] Je regarde niveau des questions parce qu'on parlait des facteurs internes et notamment des personnes. **Donc tu considères que dans l'entreprise il y a vraiment cette envie entrepreneuriale et de challenge et pas simplement de rester sur un business qui se porte bien, il y a vraiment cette motivation qui émane du personnel ?**

[Interviewee] Oui complètement. Mon boss a toujours été toujours été dans l'international. Et moi aussi étant un étranger quoi. Ca ne faisait que ça dit que 5 ans j'étais chez XXX (nom de l'entreprise) et j'avais déjà voyagé énormément. Et quand je vois par exemple, notre nouveau non exécutif directeur qui doit partir à l'étranger, il est tout stressé. Tu ne t'en rends pas compte mais je crois que le plus tu voyages, plus tu deviens confiant et ça aide à t'internationaliser.

[Olivia Barrea] **Mais donc cette expérience internationale, de par des voyages personnels, des échanges, un job précédent, ect., c'est quelque chose qui a vraiment aussi poussé l'entreprise, ça a apporter un différent mindset ?**

[Interviewee] C'est sûr, ça aide à ne pas avoir peur. Je suis sûr qu'il y a plein d'entreprises qui se savent bien qu'ils pourraient aller faire la même chose en Afrique du Sud, mais ça leur fait peur quoi.

[Olivia Barrea] Et au niveau des employés, est-ce que d'autres personnes ont aussi un profil un peu international ?

[Interviewee] On a sponsorisé pas mal de personnes de l'Afrique du Sud qui viennent en Australie, du coup maintenant en fait la nationalité la plus représentée chez nous est sud-africaine. On pourrait du coup potentiellement grandir plus en Afrique du Sud, mais d'un autre côté, tu as beaucoup de sud-africains qui veulent quitter leur pays et ne plus jamais en entendre parler.

[Olivia Barrea] **Est-ce que l'internationalisation au niveau des produits, ect., c'est quelque chose qui a été facilité par la standardisation, ou est-ce qu'en fonction des clients, des projets et des pays, vous devez vraiment customiser et vendre des choses bien spécifiques d'un pays à l'autre ?**

[Interviewee] C'est très standardisé le carton. Donc c'est quelque chose qui est facile aussi à vendre partout.

[Olivia Barrea] **Pour la connaissance des marchés étrangers, comment est-ce que vous arrivez à découvrir ces pays ? Est-ce que c'est à travers des foires commerciales à travers les fournisseurs, à travers les employés qui viennent de toute les nationalité, etc. ?**

[Interviewee] Non, c'est juste l'industrie dans lequel on est. Comme c'est une industrie super globale. Donc on avait un concurrent en Australie, mais les autres concurrents ça va être des Européens, des Sud-Africains, des Américains, des Brésiliens, donc on a une bonne idée de notre du marché de papier, du carton, dans n'importe quel pays du monde. Je sais bien que si on veut aller en Allemagne, je sais bien qui seraient mes concurrents. Si demain je devais aller au Chili, je sais bien quel type de papier, je vais trouver là-bas. Ce sont les mêmes concurrents qu'on a dans le monde entier. C'est rare qu'on ait papier qu'on se dit « celui-là je ne sais pas d'où il vient ». Donc on connaît et que ça soit en Nouvelle-Zélande, en Afrique du Sud ou en Corée, on connaît les concurrents, quoi.

[Olivia Barrea] **Et au niveau des codes de business, parce que parfois, en Australie, aux États-Unis ou en Asie, les codes business, la manière de discuter, de négocier, ect. ne sont pas les mêmes. Donc là, est-ce que vous avez dû engager des personnes connaissant ces codes, engager un Américain ou engager un asiatique ? Ou est-ce que vous allez avec vos connaissances et vous essayez de faire comme vous pouvez ?**

[Interviewee] Non, on est quand même fort sur notre culture et la façon dont on fait du business, donc il y a énormément de vendeurs qui ne marchent pas chez nous mais les vendeurs en Afrique du Sud sont sud-africains. Celle en Nouvelle-Zélande elle est néo-zélandaise. Et en Australie en fait, c'est moi le vendeur et je ne suis pas vraiment australien. Sinon en général oui, et de même si je veux aller en Asie, il va falloir quelqu'un qui connaît le marché quoi. C'est une industrie qui est fort « relationship-based », et dans certains pays encore plus que d'autres. On a recruté quelqu'un en Afrique du Sud et on a eu des commandes directement parce qu'ils s'occupaient de ses clients depuis 25 ans ou 30 ans et ils l'aimaient bien et ils avaient envie de le supporter. Et tant que notre prix était plus ou moins bon, ils leur faisaient confiance sur la qualité. De même, de nouveau si c'est pour voler in and out, ça n'aurait jamais marché. Les gens ne font pas confiance quoi. Et on le voit au UK, c'est exactement la même chose. On n'a toujours pas vendu une tonne de papier parce que le vendeur est sud-africain, il est au UK et personne ne connaît notre entreprise. Les gens connaissent les fournisseurs qu'on représente mais on n'a toujours pas vendu une tonne de papier.

[Olivia Barrea] **Donc il y a des internationalisations qui se passe mieux ou moins bien que d'autres ?**

[Interviewee] Exactement, mais d'un autre côté, ça nous va super bien parce qu'un de nos plus gros fournisseurs pour l'instant se trouve à 45 Min de route d'où il habite et donc il travaille toujours 100% sur l'Afrique du Sud, sur le beverage, ect. Il a essayé un petit peu quand il a un peu de temps, il essaie de vendre du papier ici à droite à gauche, mais n'a pas pu dévouer tout le temps qu'il veut dessus. Mais tu vois que c'est un énorme frein. Il faut un local quoi, de l'industrie, si on voulait vraiment développer le UK.

[Olivia Barrea] **Au niveau de l'internationalisation, est-ce que c'est au fur et à mesure que les opportunités se sont présentées que vous avez construit la stratégie ou ce que vous aviez d'abord la stratégie que vous vouliez suivre en tête, et après vous avez essayé de l'appliquer en trouvant les opportunités ?**

[Interviewee] On a eu les opportunités, puis on a trouvé un plan.

[Olivia Barrea] **Est-ce que tu dirais que c'est plus les ressources tangibles, donc le type de produit que vous vendez qui est international ou les ressources intangibles avec le personnel, les langues, le caractère ect., qui ont le mieux participé à votre succès et à votre internationalisation ?**

[Interviewee] C'est complètement les personnes pour nous. Notre papier enveloppe, c'est une enveloppe, ce qui a fait notre succès, c'était les gens, ce n'était pas le produit. Les gens auraient pu acheter le même produit avant qu'on vienne et notre fournisseur qui était le plus gros au monde faisait au fait très peu de volume en Afrique du Sud. Et on a débarqué et après on fait 10 fois plus que ce qu'ils faisaient, même si dans leur volume total, c'est toujours peu.

[Olivia Barrea] **Et au niveau de l'organisation de l'entreprise, tu as dit que c'était une entreprise très plate. Comment est-ce que le management fonctionne ? Comme c'est linéaire, il n'y a pas vraiment cette hiérarchie de directeur, manager responsable, ect., est-ce que les employés peuvent aussi fournir des opportunités ou donner leur avis en disant par exemple « Bah tiens, j'ai entendu que tel marché était porteur, etc. » ?**

[Interviewee] Ben oui, c'est très plat mais les Customs Services ou les gens qui sont en account, ils ne vont pas fournir d'opportunités en disant « Ah ben tiens, si on vendait là-bas ». Ici, il y a une personne en Nouvelle-Zélande, je commence ma journée à au téléphone avec elle. Je travaille sur l'Australie et je finis la journée avec les gens qui sont impliqués en Afrique du Sud, et je leur parle tous les jours, toute l'année et ce sont les key people qui vendent. Comme c'est vraiment une très petite structure, on n'a pas une équipe de vente de 200 personnes, c'est juste une ou 2 personnes dans chaque marché qui est important.

[Olivia Barrea] Ok, mais comme tu viens de mentionner justement que tu commences avec la Nouvelle-Zélande parce qu'évidemment, c'est le plus proche et que tu finis avec le UK à cause du décalage horaire, je propose qu'on passe à la dernière partie des facteurs externes. **Est-ce que la time zone et le fait de se rapprocher de certains clients ou fournisseurs, ça a aussi joué avec le fait de mettre d'implanter des structures à certains endroits ?**

[Interviewee] Pas vraiment d'implanter mais c'est quand même beaucoup plus facile de faire du business côté dans la même time zone. Quand on était pendant 2 ans en Afrique du Sud, c'était nettement plus facile parce que tous nos fournisseurs sont des États-Unis, du Brésil et en Europe. J'étais dans la même time zone que l'Europe et je n'avais que 4 ou 5h de différence avec le Brésil et les États-Unis et il y a que moi qui deal avec nos fournisseurs. Donc le plus de temps tu as dans la même journée, le plus facile c'est pour faire des deals, pour se parler, pour progresser, ect.

[Olivia Barrea] Donc c'est plus facile, mais ça n'a pas été déterminant, c'est du confort de travail ?

[Interviewee] En effet, c'est plus facile mais ça n'a pas été déterminant.

[Olivia Barrea] Avant de rentrer dans des questions précises, **quels seraient les facteurs externes principaux qui te viendraient en tête comme ça, qui auraient poussé à l'internationalisation de l'entreprise ?**

[Interviewee] Les premiers pour nous, ce sont les opportunités des clients. Et puis pour nous, en tout cas, c'est notre fournisseur. Si on a la possibilité de s'établir en Asie, c'est parce que mon fournisseur brésilien veut et est super chaud quoi. Sinon je ne le ferai pas. Mais je sais, du coup, que je vais avoir le support, ect. Donc oui, c'est principalement externe.

[Olivia Barrea] **Par rapport aux clients et aux fournisseurs, surtout par rapport au client, est-ce que vous devez beaucoup prospecter ou est-ce que vous avez des demandes spontanées qui viennent de leur part ? C'est plutôt eux qui viennent vous chercher ou c'est vous qui devez aller négocier avec eux ?**

[Interviewee] Alors c'est une équipe pour aller les voir, donc c'est beaucoup de prospects. C'est très rare quand on a juste le produit qu'ils veulent, même si ça arrive de temps en temps qu'ils savent exactement le produit qu'ils veulent, puis qu'on ait accès à ce produit là parce qu'on représente le fournisseur.

[Olivia Barrea] **Et pour rencontrer vos clients, comment est-ce que ça se passe ? Est-ce que vous avez des listings de prospects ou vous faites des foires commerciales, etc. ?**

[Interviewee] Non, c'est une petite industrie, ce sont toujours les mêmes et on les connaît. Ou bien quand tu parles à un client et que tu demandes qui sont les compétiteurs, « Ah, je connais X, je connais Y, mais Z jamais entendu parler ». En volume, c'est gros, mais il n'y a pas énormément d'acteurs.

[Olivia Barrea] Du coup, avec les compétiteurs, c'est quand même un peu fermé s'il y a plusieurs compétiteurs et qu'il y a très peu de clients.

[Interviewee] Oui, et surtout en Australie où beaucoup de nos produits qu'on vend, ils vont être convertis en quelque chose. Toute la manufacturing en Australie meurt parce que ça coûte trop cher de fabriquer des choses en Australie, ça coûte moins cher des importer de l'étranger.

[Olivia Barrea] **Au niveau des relations avec les autres pays et des accords bilatéraux, etc. Est-ce que c'est quelque chose que vous avez pris en compte au moment de choisir les pays avec lesquels vous faites du business ou pas ? Ou de choisir les pays dans lesquels vous vous implantez avec les différents bureaux ?**

[Interviewee] Oui, ça c'est très important pour nous. Mais ce n'est pas entre l'Australie et ce pays-là, c'est entre le pays de l'origine du produit et notre marché où on est. Les douanes c'est très important oui.

[Olivia Barrea] **Ok. Donc, comme ce ne sont pas des produits que vous fabriquez, vous devez décider si vous acceptez d'être l'intermédiaire entre le pays A et le pays B parce qu'il y a trop d'il y a trop de taxes ou justement il n'y en a pas ?**

[Interviewee] C'est ça, oui, exactement. Par exemple, je n'irai jamais ouvrir, je pense, un bureau au Brésil parce qu'ils ont plein de douanes à l'entrée sur n'importe quel pays. Donc, donc c'est hyper

difficile de commencer à importer du papier au Brésil. Mais au Brésil, il faudrait que j'apporte du papier, pas de d'Australie, ça serait du papier qui vient des États-Unis ou de l'Europe ou de la Chine. Mais je n'irai jamais au Brésil parce que je sais bien qu'il y a 20% ou 30% de taxes sur l'importation de tout type de papier. En Afrique du Sud, il y a des douanes sur les rames de papier, mais pas sur le packaging par exemple. Tout ça, on a dû regarder avant qu'on s'implante. Quand on a commencé en Afrique du Sud, il n'y avait même pas de douane sur les rames de papier. Et après 2 ans qu'on était là, ils ont commencé à mettre des douanes sur les sur les papiers super. Par rapport aux bureaux, il faut qu'on fasse attention avec l'Australie s'il y a une double taxation ou non entre le pays et l'Australie. En Afrique du Sud, il n'y a pas de double taxation pour les profits qu'on fait en Afrique du Sud. Il faut un bon système de transfer pricing avec un pays où on établit un bureau et une filiale afin de ne pas être taxé deux fois sur ces revenus (lorsqu'on regroupe de la filiale vers le HQ).

[Olivia Barrea] Et par rapport aux États-Unis ou à l'Europe, est-ce que ce sont des continents que vous envisagez ou pas du tout ?

[Interviewee] C'est limité vu que nos principaux fournisseurs sont en Europe et aux États-Unis, donc on ne va pouvoir avoir accès à leur produits. Dans ces pays-là, ils ont leurs channels, leurs ventes en direct, et ils pourraient même nous voir comme des compétiteurs. Mais bon, au UK, l'idée, c'était plus de faire venir des produits d'Asie.

[Olivia Barrea] Et par rapport à la compétition, est-ce que vous êtes entré dans certains pays où est-ce que vous avez targetter certains clients par peur d'un compétiteur ou pour devenir plus gros pour éviter que quelqu'un d'autre ne vous le prenne à un certain moment ? Est-ce que la compétition vous a parfois poussé d'entrer dans certains pays ?

[Interviewee] Non, pas pour nous.

[Olivia Barrea] Donc si je résume, c'est vraiment les opportunités par les clients et par les fournisseurs qui sont l'élément principal. Et après il y a des éléments qui influencent fortement la décision, comme les taxes, comme les tarifs douaniers, les facilités de business, le fait d'avoir une personne sur place ou pas, ect.

[Interviewee] Oui, pour nous c'est ça.

[Olivia Barrea] Par rapport à la discussion, ect. Est-ce que tu souhaites nommer l'entreprise ou que ce soit anonymisé ?

[Interviewee] Tu peux garder les infos, mais juste retirer le nom de l'entreprise.

[Olivia Barrea] Super, merci beaucoup. Bonne journée

[Interviewee] Bonne journée à toi aussi.

❖ Interview with Company 9 (Doq Pty Ltd, in English) – B2B – Advertising and Marketing

General introduction, not recorded

[Interviewee] I just gave a lecture as a guest lecture for international business master's degree at University of Sydney, which probably you're in, right?

[Olivia Barrea] I'm in international management. So, we have two very similar programs, but it is not exactly the same.

[Interviewee] OK. I was wondering if you were in that classroom, that's why you found me or something.

[Olivia Barrea] No, I have received your contact details from Mr. George, from the Export Council because he helped me finding people from the different interviews.

[Interviewee] I see. OK, I understood.

[Olivia Barrea] So, I'm writing my master thesis about the drivers that triggers the internationalization of companies and making the comparison between the Belgian drivers for the Belgian companies and the Australian drivers.

[Interviewee] All right.

[Olivia Barrea] So I can combine both my experience. If you have any questions in the middle, just please feel free to ask anything. **Maybe we can start by describing your position and describing what your company is doing.**

[Interviewee] So yeah, my name is Yoshinori Sakuno. I'm the founder and a group managing director of company called DOQ Pty Ltd. We are a cross-cultural marketing company specializing between Japan and Australia. So, what we do mainly is bringing Japanese companies into Australia and we help their marketing and innovations and then vice versa from Australia to Japan.

[Olivia Barrea] **How is the company structured between Australia and Japan? Do you have office in both country? Is the headquarters in Australia?**

[Interviewee] So our headquarter is in Sydney. And we have an office and company in Japan as well. Tokyo.

[Olivia Barrea] **Are you present in other countries or just those two?**

[Interviewee] Just Japan and Australia so far.

[Olivia Barrea] **And how did it evolve ? Were you first only in Australia or did you directly start by merging those two countries?**

[Interviewee] Yeah. So, I was working in Japan and the US before at the American Advertising Agency and I was in charge of promoting the American brands to the international market and American - Australian. So, when we moved to decide to move to Sydney in 2009. And I didn't have any job. And I'm from Japan, so I thought. And I always wanted to sort of promote and use my skills and network for Japanese company where I'm from. So, I simply started a company that can help promoting Japanese company to overseas from bedroom.

[Olivia Barrea] **Was the Japanese office opened at the same time as the Australian one?**

[Interviewee] No, the Japanese office was founded later. I think it was probably about 6 years since we found it, but the Australian office was founded in 2009, so it's been 14 years.

[Olivia Barrea] It is interesting. **And so, you were managing all the Japanese business from Australia?**

[Interviewee] Yeah, that's right. And there's not much time difference. You know, it's only one hour difference. It helps a bit. The season is completely opposite.

[Olivia Barrea] **In terms of competition in the sector, how would you describe it? Is it a lot of small players or is it only a few really big ones?**

[Interviewee] I would say both of them. There are a few big players at the company like Dentsu, they acquired some local agencies here in Australia. So, on their company name they have several of the company like this in Australia. But the fact is that they're not really specializing in promoting Japanese brands to Australia. They're more like just acquisition of local marketing agencies. So, we don't see them as a direct competitor, but they have Japanese name on it. And then there are several small players. It's kind of like us, you know, from one to say three or five people in the company. But I think our advantage is that we are slightly ahead and slightly larger than them. As a group company, we have about 20 people, so our scale is probably bigger, and we'll probably be more organized and also, we can take a bigger project as well.

[Olivia Barrea] **In terms of project, is it just something more on a long-term relationship or is it just one product, one small project that you do for them?**

[Interviewee] So most of clients stay with us about three to five years at the longest could be 10 years. Most clients enjoy working with us for the several years because we bring them as sort of international marketing division. Rather than, you know, a vendor. So, we became really like one team to help clients.

[Olivia Barrea] **Is it really building the project together and building the relationship and continue working side by side?**

[Interviewee] That's right. And it helps the Japanese company, too, because some of them don't have any office or team here in Australia, so they treat us, or they see us as an almost like an Australian sort of branch or divisions or partner.

[Olivia Barrea] **So you can enjoy both brand image. In Australia you can leverage Japanese image and in Japan you can also leverage the Australian image. Is that right ?**

[Interviewee] That's right.

[Olivia Barrea] **So, in terms of internationalization itself, it started very early in the company. It is the funding basis to be able to combine both countries?**

[Interviewee] From day one we are international.

[Olivia Barrea] OK. Yeah. **So, just to understand the structure, the other office in Japan is it fully owned by the group or is it to buy a new company and merge it with the initial one?**

[Interviewee] We fully, we own 100% and we that's completely part of us and also headquarters completely like 100% owned by me. So, it's a complete sort of a private company.

[Olivia Barrea] Great, thank you. **So, as the main decision maker, when you want to make the strategic decisions for the company, are you the only one deciding? Or do you have any members of the board or any external investors that can influence your decisions?**

[Interviewee] Now, so far that would be me. We don't have any board members, or we don't have any investor.

[Olivia Barrea] OK. **So, if we continue on your background, can you maybe tell us a bit more about the study you did or the international experience that you had previously?**

[Interviewee] So, I was born and raised in Japan and graduated a high school and university in Japan as well. But during four years of university, I took a one-year break when I went to the US to learn about mainly about the language English. So, I my English was not that great. And I needed to take time to learn about the language and I came back. After I graduated from university in Japan, my first job was American advertising company office in Tokyo and that actually helps me a lot because I had my American manager and also my clients were like a British or Singaporeans and quite the international team. So basically, for me to perform and survive in the company in Japan, I needed to demonstrate my not only language skill, but you know, as an international professional, sort of the capabilities that I needed to demonstrate in Tokyo, so that helps me a lot to grow myself.

[Olivia Barrea] **So would you say that your international experience and everything you learned were there before creating this new company?**

[Interviewee] Yeah, I think so. Although I was in Tokyo, it was quite international. So, it is not much about the place, but I think it's about the people around you and also environment.

[Olivia Barrea] It's pretty interesting.

[Interviewee] And then I moved to Chicago after five years working in for that company, Chicago was a headquarter for this company. So, I spent there for three years.

[Olivia Barrea] **So, you already had this really international environment before starting your own company?**

[Interviewee] Yeah, that's right. And from Chicago, I was managing an Asia Pacific and global marketing. Basically, all the market except the US. I did that from the US.

[Olivia Barrea] **And just what about Australia, how did you decide to come here if you were in the US, you could have merged United States and Japan as well?**

[Interviewee] So it's truly a personal reason. My wife is from Perth, and she had a reason to come home. So, we had no choice but coming back to Australia, mainly visa concerns. She had a permanent residence, but she was being outside of Australia for too long and she needed to come back to sustain her permanent residence. So, I just follow her and that without any job or even I didn't have any contact here as well.

[Olivia Barrea] **Would you say that the trade agreements between Australia and Japan is something that facilitate the project of starting this company?**

[Interviewee] Yeah, definitely. I think it's because of that agreement that probably there are more investment in both countries and companies. And especially the investment from Japan to Australia is huge and that's why most of our businesses actually come from Japan.

[Olivia Barrea] **OK. From the different political organizations or exports organization in Australia or in Japan, do you receive any funding or any money to help with export?**

[Interviewee] We are eligible for EMDG by Austrade, so we're Australian company and trying to market ourselves in Japan. So, there is an export grant organized by Australia and we are eligible for the last 6-7 years. It's a great program that helped, that's been helping us a lot to promote ourselves in Japan. But other than that, I don't know, there's not much government grant that we've been getting except the COVID, they had a job keepers help and so on.

[Olivia Barrea] **In terms of financing, is it something that is subsidiary to the company? Is it mandatory for you to receive it in order to continue growing or is it just some extra help that is not really needed?**

[Interviewee] Yeah, maybe. I mean other than financial support, I think what the government can do is a giving us a good contact network. I think most of the companies will, you know, visit government to get some information or help. So, the government is almost like a platform of information and the connections and if the government can actually facilitate a relevant network and contact to a relevant company, I think that would be a huge help.

[Olivia Barrea] **In terms of legal environment from Japan and to Australia, is it something similar or do you need to deal with differences that might impact your business?**

[Interviewee] And most of the things are quite similar in terms of concept and also of the value. That's why it's quite easy to understand and operate. Of course, there is a difference when it comes to details and executional part, but if the value is very similar, I think that we can run the business in both country without any problem.

[Olivia Barrea] This really interesting. So, if we continue more with the internal aspect of the company, in terms of resource, and we mentioned the finance part. **In terms of people and employee, you have around the 20 employee. Are they half Australian and half Japanese, or how is it combined?**

[Interviewee] I would say 1/3 are Australian and 1/3 Japanese. We would you give them a working visa, so, they travel from Japan to work with us. And then another one third is a Japanese but grow up or educated here in Australia.

[Olivia Barrea] OK.

[Interviewee] So, in our business, it's quite important to understand the Japanese language and culture. So, that naturally sort of becomes more Japanese in the team because Japanese language is quite tricky, as you probably can imagine, there are quite handful Australian employees who have life experience and the language skills from Japan as well.

[Olivia Barrea] **So is it really in terms of control background and language proficiency that you're looking into for your employees?**

[Interviewee] So because we're cross-cultural marketing company, it is quite important to look at one things from a multiple perspective. Especially from Japanese consumers and business side as well as Australian consumers and business side. So, for our team members, I would need to have these aspects in their perspectives.

[Olivia Barrea] **And in terms of this cultural differences, do you need to tailor your product and services to one specific culture or is it quite standardized and you can provide the same to both cultures?**

[Interviewee] I think this will be more applicable when we give service to Japanese company. I think Japanese has a quite unique process and the culture, business culture and also trust and relationship building. It's quite different from Western way of business. Western companies are quite straightforward and especially in Australia, it's country from everywhere. So, you know, it's quite simple and straightforward for me at least. But the Japanese companies need a different approach and process.

[Olivia Barrea] OK. **And do you think that the size of the companies being a small company is something that is really helpful because you're more flexible and you can adapt more easily to the customer needs or is it more barriers because you're smaller and then you have maybe less visibility?**

[Interviewee] I think I would feel more benefit being small in a business because of flexibility and agile and also, you know, keeping consistency in the service quality and everything. But I think, I when I started the business, it was a bit tough because you know, we came basically as a very small company that started from bedroom. So, it was quite difficult to get a trust and also get, you know, even like a trade trust in that time. So, I think that being too small, it's being bit unreasonable, especially when you start up, but after a few years and you know people can sort of start recognizing "OK, these guys are running as a business", and then they'll be your benefit I think by being small.

[Olivia Barrea] I think we only have a few minutes left, so maybe we can move on to the external factors. So, by external factors I mean everything that is outside of the company from the domestic country, Australia, or the foreign country, Japan. **Which one do you think were the most important in your growth position and in the strategy of the company?**

[Interviewee] Oh, you mean like market wise?

[Olivia Barrea] Yeah, **market wise can be the market saturations, the trade agreements, the openness of the country for some technology etc.?**

[Interviewee] For us, it's really about two countries. So, both countries are equally important. So, Japan and Australia. But I think because of the direct investment, the difference between Australia and Japan, you know, there is more investment coming from Japan to Australia for now. That's why I think the Japanese markets probably influence more to our businesses than the Australian market, I would say. So, when Japan, Japanese companies and economy is declining, I think it gets more impact to our business rather than Australian economy it's declining. Does that help with that question?

[Olivia Barrea] Yes, really. For some companies, it is really the domestic market that is too small that they want to go abroad. But here, because it's really a synergy between both countries, the reason and the inference are different. So that's really interesting. I think I just covered the main questions. There are many that are not applicable because it's not about the drivers to expand your company and here you started directly internationally, in both those two countries. Would you like to add anything with regards to your motivations and drivers to expand and grow among the two countries?

[Interviewee] OK. Yeah. For that part, I have a quite unique problem about motivation to keep it really small in a way that I can manage the company really well. So, our group company is about now about 20, but I'm looking at around 30 people as a maximum. But I'd rather stay small but aim for the biggest impact. Because I learned that I was working for large companies before and for the large client, and I learned that if you have a project that consist with 30 people, you probably will really need three people who are really passionate and working and doing their job and then other 27 people are probably complaining or delaying or not doing their job. That's how I sort of experienced in working for the large companies. That's why I started this company, and I called Micro global company.

[Olivia Barrea] **That's a really unique perspective and that's super nice to learn about that as well.**

[Interviewee] So, if we have this three power for three people in our company for 30 people, you can actually create a great impact, right?

[Olivia Barrea] **And how is this structure with you with your company?** So, you are the main director and CEO, but who are the two other people or the three other people that may help you?

[Interviewee] So, I mean everyone is influencing our company because we're so small, but we have 3 directors in the company. One to three supervisors below directors. So, these are considered as sort of senior team members who are in charge of day-to-day implementations and execution of our company strategy. But I mean, equally, even below like managers and the junior people, I think in this sort of size of organization everyone counts.

[Olivia Barrea] **For sure is it is it separated by type of services or by geographical area?**

[Interviewee] Bit of both, but our idea is that we make everyone involved in everything. So, that they can actually earn their skills and experience. So, for example, if we have a marketer who can only manage tourism, I'd like them to try to experience something that is not tourism. Well, because from consumers point of view, people who travel, you know, they purchase car, they purchase a luxury

item, and they drink coffee. So, from consumer's point of view, it's not much difference. So, for me to separate based on the industry, it doesn't really make sense cause we have to work from consumers point of view.

[Olivia Barrea] OK. That is interesting as well. I don't want to go over time because you have another meeting. Just to conclude, a few more practical questions, would you agree that I named the company into the thesis, or would you prefer that I aggregate information under the industry type?

[Interviewee] You can, feel free to name our company. I don't mind.

[Olivia Barrea] Thank you. And last short questions, would you like to receive at the end of August, a copy of the thesis?

[Interviewee] Yeah, that would be great.

[Olivia Barrea] Then I will send it over after the submission.

[Interviewee] OK. All the best and good luck for your thesis.

[Olivia Barrea] Thank you very much for your time and all the valuable information you give to me. Have a good day.

[Interviewee] Have a good day. Bye.

❖ Interview with Company 10 (Anonymous, in English) - B2B - AI Software technology

General introduction, not recorded

[Olivia Barrea] So, in terms of the project itself. I'm studying the drivers and the motivations for Australian company to expand abroad and to enter foreign markets and I make this comparison with Belgian drivers. So, I'm comparing both companies and countries.

[Interviewee] Right.

[Olivia Barrea] The interview is supposed to last around 45 minutes. I can make it shorter if you have any meeting or and if you need and it's composed of four parts. The presentation from my side, from the company and so on. And then, the internationalization journey. When did you start, which countries etc. And then the drivers splitted by the external factors and the internal factors. If you have any questions, feel free to ask any time. It's pretty open.

[Interviewee] Yeah, yeah. Good, good.

[Olivia Barrea] **So maybe you can start by explaining your role, the position and the company?**

[Interviewee] So, I'm the XXX (position). So as part of that role, I have finance strategy, HR, so people management and legal and some type of operations as well, but very small.

[Olivia Barrea] **And the company itself is it selling more product or more services or how is it organized?**

[Interviewee] Yeah. So, we are an AI startup. So, we have been around for about 8 years now. And we are about, 75 people globally, about 30 people here in Australia and the most of our team is in North America and in the US.

[Olivia Barrea] OK. **And when was it created?** So, the company is XXX, is it how you pronounce it?

[Interviewee] Yes, that's right.

[Olivia Barrea] **So, it's in AI startup, is it a young company?**

[Interviewee] It is a young company, so we are 8 years old. So, we started in 2015. And the headquarters is here in Australia with some people in North America.

[Olivia Barrea] **In in terms of the AI industry in the market, how is it organized? Do you have different competitors? Do you think you have more local and small players or you're competing with really big players in the world?**

[Interviewee] So, I think we are probably competing with the small players. So, there's nobody who does what we do, so we are new in the market, it's a new product. But we also compete with internal teams, so like XXX (multinational retail company) may decide that they want to build something internally. So, I would think that it's the startups and the big companies want to do it in house, if that makes sense.

[Olivia Barrea] **Yes, definitely, so you have both competitors that are providing external services and product and then you have the in-house competitors if the company decide to internalize the department.**

[Interviewee] That's right. Yep.

[Olivia Barrea] **Is it something that you offer, to help the companies making the internalization, are you helping them to make the transition from an external product to building it in-house?**

[Interviewee] No, I mean, they can buy a software. But we don't help in like if somebody wants to build it internally, then we would view that as a competitor.

[Olivia Barrea] You don't provide the consulting side to help them. Really interesting. **In terms of the international environment, how many offices do you have because it's something that is quite digital, so maybe you can do it remotely, or where are you located?**

[Interviewee] Yeah, I mean we talked about that a lot, particularly in a remote environment, right? So, we have clients in Japan. Australia, Canada, the UK, the US, and four Latin American countries. So,

we have clients in say 9 countries in total. We have staff in four countries, Australia, Japan, Canada and the US, and then we have entities in three countries.

[Olivia Barrea] OK.

[Interviewee] It's a legal entity in Australia, Japan and the US. We have a physical offices, only two. So, we have officers in Australia, and we have an office in the US, a small office. But we are moving towards a totally remote organization. So, when you say where's your office? We don't have an office as such, we have countries where we provide services, etc., so yeah.

[Olivia Barrea] **Is your staff fully remote and working from home, or do they all come to one of the offices in the US or in Sydney?**

[Interviewee] So, we are on hybrid organization. So, in Australia we do have an office and some people come in. In North America and Japan, and Canada, we are 100% remote. We don't have an office.

[Olivia Barrea] **Ok, with your senior position under that management or they flying from one country to another to sometime meet the clients and meet the team? Or is it only on Zoom and teams.**

[Interviewee] No, we do the management this way, the XXX (position) and me and a few people do fly, yeah.

[Olivia Barrea] **OK. So, you mentioned you're in a few countries. Is it something that started since day one or is it something that was more incremental to the 8 to 9 years of the life of the company?**

[Interviewee] It was definitely incremental. So, we provide service to the large retail CPG companies. So, we tend to follow them, whenever we have seen an opportunity to grow globally or when they've asked to take us globally, we have done that. We have not been into a particular market apart from Japan, it was the only market where we said that market is big, we need to go there, and we went and found somebody, and we started like that. But most of it is driven by company customers taking us into those markets.

[Olivia Barrea] **Do you have a lot of unsolicited demands, you have a lot of clients coming to you and asking, can you help us or what's your offer?**

[Interviewee] Yeah, I think it's existing clients who kind of ask us.

[Olivia Barrea] **Do you think because the market is quite different from America, Japan and Australia and also the US, the UK, etc., do you need a staff over there because of the time zone or because you need a local partner for the client? Maybe in Japan, the culture can be quite different, and they would prefer to do business with Japanese people. How is it in your company?**

[Interviewee] So, I think that there are a few different factors. So, time zone definitely is a factor, but it's more local knowledge and having a local presence. In Latin America, we don't need a local

presence. It's the same time zone, and we can deliver the same service remotely from the US and the business has not grown to the point where we need a local presence. But we are thinking about, should we put somebody in there to grow the Business? So, that's kind of how we are thinking about it.

[Olivia Barrea] **In the future, are you planning to enter different markets or are you planning to strengthen your position in the market you're already in, or a mix of both?**

[Interviewee] No, I think we definitely want to grow. We definitely want to grow. So, we have built a framework and we kind of worked out, we want to drive rather than be reactive and have our customers take us to different markets. We want to drive that conversation as well. So, we have a presence in Latin America, we are saying, hey, let's grow Latin America. We have got a presence in Japan, we want to say, OK, let's grow Japan, and same thing with the UK as well. We want to grow those markets, but then, we are also looking about leading on our clients and saying, where else can we go? Switzerland, South Africa and we want to do that as well.

[Olivia Barrea] **Because you just mentioned the framework, is your services standardized and you're giving the same to every market and every client, or you need to tailor it to specific needs or specific cultures?**

[Interviewee] So, I think that initially it's a standard product. But as you go deeper into the market, it needs to be customized because different countries have, from a legal standpoint around data protection and data privacy laws. We have to adapt to what each country wants in phase to there's certain aspects which are just unique to them, but then if you build it for them, we say that well we can give it to everybody else as well. So, it's because we are an AI company, we don't build, everybody uses the same product. And then it's a matter of how we want to prioritize features and functionality that we can roll out to our clients. And depending on the size of the market, the opportunity and the complexity, it gets built and once it's built, it's rolled out. The other one is language. So right now, we only do it in English and Japan. And we are thinking about the fact that language can get complex. I mean, you can do translations simply. But then when you go left to right and right to left like Arabic and then it, then it becomes a bit more complicated. Like, you can easily translate English to Spanish, you can use Google and people can quickly translate, but properly to do it, you need to have the skill. So, there's it's not a simple answer, I guess.

[Olivia Barrea] And I guess that's also, the reason why if everyone is speaking English, the UK market and the US market, or the easiest ones to enter.

[Interviewee] Right.

[Olivia Barrea] **Is someone from the top management Japanese or who can speak Japan? And within your staff, do you also have people from Japan, I mean yes, you have an office in Japan, but is it a main requirement to understand the culture and the environment?**

[Interviewee] Yeah, I think in certain markets you need local language, local knowledge. So, Japan is just so just very different market to the western market. So, you need somebody there. But if you have someone in the US, they can very easily service the UK and the Canadian market, but then, you go to Latin America, and language becomes a barrier.

[Olivia Barrea] **From this top management and from your position with the XXX (position) who is taking the decision to expand abroad or who is taking the decision about which country to enter and which one not yet?**

[Interviewee] So yeah, so that sits with me right now.

[Olivia Barrea] **OK. Do you have any external advice from a board members or from investors maybe?**

[Interviewee] No, no, I wish I did.

[Olivia Barrea] **OK. So, it's on you and you're the one who decide.**

[Interviewee] Well, no, that's technically not true, but I designed the framework and the strategy, but we work very closely with the product team and the sales team, right. And the customer service team. So, we got to talk to the product guys and say, hey, can we enter South Africa? Can we start with the same product? Yes, we can take, we can do it. Who's going to sell it? Who's going to service it? And then, the financial tax legal complications. That's essentially how we do it.

[Olivia Barrea] **So, you have the idea. Then you check if it's feasible or not?**

[Interviewee] Yeah. Yeah.

[Olivia Barrea] **Did you also have the situation where someone from the company brought you an opportunity saying, OK, I think this market is really good and we should enter it. Can you have a look, and can we discuss it?**

[Interviewee] Yeah, I think, it's more like a salesperson will come and say, hey, I spoke to this person and they're keen to do this in South Africa or Switzerland.

[Olivia Barrea] **It comes from the client; it doesn't come for family or from personal experience of the staff?**

[Interviewee] Yeah. Yeah.

[Olivia Barrea] **In in terms of the internationalization globally, before going deeper in the different factors, would you say that the factors abroad, we are more pulling you, so bringing you outside of Australia or were more pushing you, so, Australia trying to push you outside, for good or for bad reasons?**

[Interviewee] I think it's more the countries pulling us. I mean, I know that a bit, Australia does provide export grants and a few different things. But I don't think that it's significant. I think it's more the other way around.

[Olivia Barrea] **If we now look at the external factors that were pushing you outside of Australia or that we are pulling you towards some of the countries, which ones are the first ones you will have in mind about the external environment?**

[Interviewee] So, you're saying which markets is attractive to us?

[Olivia Barrea] **No, which factors did trigger your internationalization? It can be the market situation in Australia, or it can be unsolicited demand, etc.**

[Interviewee] Yeah, I think it's more the size of the market, and the ease of penetration. So how big is the market and how easily can we penetrate that market. So, like the Middle East market may be big, but it's a complex market to penetrate without making a big investment. But the US market, it's big, but it's also easy to penetrate. Same thing with Canada and from there Latin America was easy to expand into.

[Olivia Barrea] It's a bit by capillarity, you go somewhere that is easier and that opens the door for another one. **Would you consider the Australian market as small for your industry?**

[Interviewee] Ah, pretty small.

[Olivia Barrea] So that was another reason.

[Interviewee] You are right, yeah.

[Olivia Barrea] You tried in Australia and then there is not much more to do, so it's time to go somewhere else. **You mentioned all the trade agreements and the legislation, is it something that you're looking a lot into when making the decision?** For example, between Australia and Japan, I think it's quite easy because they have different agreements, but with the United States, there is one as well. Maybe there was none with Europe. **Is it something that influenced your decisions?**

[Interviewee] Yeah, I don't think trade agreements influence. I mean, it's good to have, it just setting up an entity and tax on a whole bunch of stuff. I think it's a secondary thing. It's like once we decide we want to go to, then we look at it. It's once we decide we want to go, then we say yeah, how do we go there, etc.

[Olivia Barrea] **OK, so you make the decision before looking at any trade agreements?**

[Interviewee] Yeah.

[Olivia Barrea] That's really interesting because sometimes we have companies that can only enter where they have free trade agreements because otherwise it is way too complicated for them to enter the different countries. So based on the industry and based on the type of product and services offered, that varies a lot.

[Interviewee] Yeah, yeah. Because for us, I mean because it's an AI product that we deliver as a software, it's easy for us. I mean, we don't need to build a factory and all of that makes it easier.

[Olivia Barrea] **Would you consider the infrastructure of the foreign countries important or the openness to new technologies? Maybe some countries might be “old-fashioned” that they are not ready yet to implement such a new technology, while other countries are really proactive, and they want to be ahead of everyone?**

[Interviewee] I don't think it's the country. I think it's more the industry and the client. So, some clients are more open to adopting new technology and trying different things whereas opposed to other companies. So, in the same country like in the US or the UK for example, there are clients who are very progressive and adopting new technologies and there are others who are not.

[Olivia Barrea] **Ok, so we are still in the legal and macro environment. Do you get benefits or support from the government? It can be subsidies, financing help, or network help with delegation or conferences organized? It can be coming from Australia or any country willing to attract you.**

[Interviewee] I mean, we only, just got some help from the Japanese country, but the others probably not.

[Olivia Barrea] **OK. And from Australia, are you using all the organizations that are organizing those meetings with companies growing outside of Australia as well?**

[Interviewee] Well, we have received in the early days. We have got some help from the trade commissions, we have gotten export grants, grant financing. So yeah, so we have done a few things like that.

[Olivia Barrea] **OK, so in in terms of competitors, if we look one level below. Would you enter one or different countries because a competitor is there, and you want to secure your position, or you feel a threat and you want to expand in the same country as a competitor or you don't really look at the external competition?**

[Interviewee] Yeah, we have not looked. I mean, because very few people do what we do, we have not looked at the competition, but I think it's interesting for a new product. It's good to have competition. It means that market is used to that product, understands the product. As opposed to entering a new market where you have to educate the market with the new product. There is pros and cons, I guess.

[Olivia Barrea] But when there is no competition or just little competition and then you come with a new product, if it's a success, everyone will want to copy it and do something similar because they see the trend is quite present here.

[Interviewee] Technically yes, but given the nature of our product, which is AI, it's quite hard to build, but it's not impossible. I mean, we have seen people try it, and there are a couple of people who tried to copy what we have done. So yeah, it's possible.

[Olivia Barrea] **For the intellectual property being in different countries, do we need to deal with different laws, or do you have any risk of losing your intellectual control property?**

[Interviewee] So, most of our intellectual property is held here in Australia. So that we have some tax treaties that protect intellectual property. So, there was another part of your question?

[Olivia Barrea] Is it different? Do you need to deal with different legal entities from the different countries to secure it everywhere?

[Interviewee] So, we do. We have built and developed a transfer pricing agreement. So, we know we need to protect our product. So, we do a trademark in our brand and our technology in as many countries as possible.

[Olivia Barrea] OK, so that's something they can help with as well when entering different countries. **Do you think that all countries are quite reliable? Is there any country where it will be riskier to enter because of the protection is maybe less important?**

[Interviewee] I mean, there are countries like, for example, China. It is complex. It's not easy. Yeah, you just got to watch out, and you got to be careful.

[Olivia Barrea] So that's something that could be a barriers for you entering in China or that will take longer. I think we are doing pretty good. It's a pretty interesting conversation. We are entering the last part, so the internal factors which are really linked to the company itself. **Is there anything that you have in mind that comes first, for example, some internal resources that will motivate you and trigger your expense and abroad, and so on?**

[Interviewee] So, when you say internal factor, is it more like revenue and profitability and stuff like that or?

[Olivia Barrea] Yeah, it can be tangible resources. It can be intangible resources. So, we mentioned, for example, the fact of speaking Japanese. That's something that really helped entering the market there, also speaking in English. So, the standardization of the product is something that will help as well.

[Interviewee] Yeah, I'm going to think. We want, for us, going after the big markets. So, where we think there has a sophisticated country, that the right client comes to us, and given the nature of the product that we sell, it is large retailers and large CPG companies. So, we do our market assessment and the market analytics, and then we pick which one we want. Essentially, it's like a two by two, right, you kind of work out market opportunity versus ease of penetration.

[Olivia Barrea] Ok, so it's more about the external factors for you.

[Interviewee] What are the internal factors? So, I'm trying to come up with an example, give me an example .

[Olivia Barrea] **For example, if we can speak about your background, have you lived abroad or have you experienced any previous top management position in an international company?**

[Interviewee] Yeah, I think you're right. I mean, so definitely, relationships, where we are going on a trade mission and meeting people. And so, I think, yeah, relationships, I think to build the product and some of it is also the knowledge of the client. For example, we have got a number of salespeople who either know of the client or know the problem the clients have from their prior experience or background and the investors and the board directors who know the clients and who may benefit from our product.

[Olivia Barrea] And from the top management, do you know if all the managers or all the decision makers have experienced this international environment before, that might be some kind of approach

to extend the company as well. **Would you like to add anything about the external factors or about the international about the internal factors that we wouldn't have covered so far?**

[Interviewee] Now, I think we have covered most of it.

[Olivia Barrea] I am just looking at the last questions I might have. Regarding the market knowledge, as we mentioned, it is quite often an important parts because you need to know the market. **Would you hire someone from a specific country for his market knowledge or is it something that you want to learn by yourself?**

[Interviewee] No, we would definitely hire. I mean market knowledge, client knowledge, local knowledge, yeah. So, we hire for that.

[Olivia Barrea] **OK and from all the opportunities to learn about the foreign markets to all the delegations or the different meetings, etc., and also some royal missions in some countries. Did you take part in any of them?**

[Interviewee] Yeah, we did, yeah.

[Olivia Barrea] **Was it something to enter a market that was completely unknown or was it to reinforce some network in the market you were already considering?**

[Interviewee] Yeah, I think it's more reinforcement. I think for us the biggest issue is internal factor which are our management team or somebody internally who knows the market that makes a big difference because then it's a risk that we are willing to take. Because somebody in our company, like a sales director or somebody said, "Hey, I've sold in that market, I know the market. I'm happy to help", then we'll back them. It's very hard for us to do research in an unknown market and then kind of go after that market.

[Olivia Barrea] I think that was my last questions because we covered all of them in different orders, but it was interesting.

[Interviewee] OK. No, I'm glad I was able to help.

[Olivia Barrea] Yes, that was really interesting. Thank you so much. I just have two more academic questions, but the first one is, **would you agree that I name the company in in the paper, or would you prefer that I anonymize the answers?**

[Interviewee] Yeah, I think it's best to keep the name out of it, just because, you never know.

[Olivia Barrea] OK. Would you like to receive a copy of the paper when it's published?

[Interviewee] I would love to, absolutely.

[Olivia Barrea] The submission is in two to three weeks, so I think it will be more at the end of August.

[Interviewee] Well, thank you, Olivia. It's a pleasure talking to you and good luck with everything.

[Olivia Barrea] Thank you. Have a really good afternoon.

[Interviewee] OK, you are too. Thank you. Bye.

❖ Interview with Company 11 (Street Guardian, in English) - B2B - Car Safety products

General introduction, not recorded

[Interviewee] OK. Yeah. So first one is introduce myself. My name is Xia Li English name is Lisa Li, I built the business in China, Shenzhen first. The company name is RiuYou, in 1998. I was born in China, north of China, but when I finished university, I have been to Shenzhen, it is the South of China. This place is like a big factory in the world, all the products are produced in Guangdong, this place has most of export business there. So, my first job was for the company in export business. So, after when I leave this company, I built my own business still in export business. So, I didn't do any sale in China between 1998 to 2009. We were only in export business and most of the country were Malaysia, Indonesia, Singapore, Dubai, Iran, India, Japan, Korea, North Korea, etc. From 2003, we opened our business to different market like USA and Europe's market.

[Olivia Barrea] **So, in terms of the company itself, I checked on the website, is it the car, camera and recording business?**

[Interviewee] Yeah, this is my Australia business. I didn't talk about this yet. I have two companies, one in China, one in Australia.

[Olivia Barrea] OK.

[Interviewee] Australia company is from 2009. I moved to Australia, so we build up with another company this time for dashcams, reverse camera business. This one is the Australian brand. Development, product design, etc. are done in Australia but the production is in China. The street guardian business, export to USA, Russia, Europe. This brand also supplies to local Australian market. In Australia, Street Guardians have more than 100 dealers and also supply to Queensland police for the dashcam.

[Olivia Barrea] **And would you prefer to focus on one of the companies or would you like to speak about both and combine your experience?**

[Interviewee] Yeah, I can explain what's different between the China company export and Australia company. The China company, they only do Export business, so they don't do anything on local China markets. It's good for marketing because the customers from overseas, when they order the product, they pay 30% deposit. When the production is finished before shipping, they pay 70% deposit, so that is very safe. You know all the customers; they pay money and then there is production. But when we build the business to Europe and the USA market in 2003, we had big troubles because the Europe market and the USA market also the Australian market they want payment by LC, the letter of credit. And they don't pay money, they give the bank the certificate that they credit in the bank. So, we don't get any money, but we need to make the production, then after, shipping and after one week or two weeks, you bring all the documents to the bank, and then you get money. That time, we lost money, you know if someone is not a true customer. They give you the document, but you can't take money.

Then your shipping with the goods is already gone. So, it's very dangerous and tricky. You know, if your English is not good, you couldn't find who is a real customer, and who is a bad one. That time, we had 3 fake customers from France, so I don't like to do business with France. But when we get customers Australia, they pay everything, deposit, etc. Any time it is very good, very honest. So, I love Australia.

[Olivia Barrea] **So do you think that the reputation of one or two clients can make the reputation of a country?**

[Interviewee] Yeah, that time, I had too many tricky things with customers from overseas to China. So, it's not very good. And from 2009, when I immigrated to Australia, I build the Australia business, in local business, then I find it's a bit different to export business. For a local business, they give credit. It's not like you get paid for your products. You give them stock and maybe one month or two months after you get money. It's between you and your dealer, you need confidence trust. And sometimes they delay payment, sometimes they are on time, but the most is good. I feel like, for more than 10 years, that Australia is good but from last year, we start to have some customer payments that were not good. They stop paying. We have to chase payment for a long time. And they said they didn't receive the goods. So, I think maybe the economic situation is not good now. It is a very hard time now after the Covid.

[Olivia Barrea] **And the Australian business doesn't export at all? Do they only sell in Australia?**

[Interviewee] No, no, we have exported from Australia too. We have an export business too, no problem. We pay front 100% then we are shipping. So, Australian export business is good, just for the local business and wholesale business.

[Olivia Barrea] OK. That's really interesting to see the difference between the two countries and between the two industries as well.

[Interviewee] Yeah, yeah. And you go to your next question. I don't know which one you have.

[Olivia Barrea] **In terms of competition, do you have a lot of competition for the export business or for the Australian business?** For example, for the car safety products, do you have a lot of competitors in Australia or in the world? And for the China business, do you have many other exporter competitors?

[Interviewee] Yeah, yeah. In China, at that time, I felt the company was easy to build a big company. We had a lot of staff, we can look after different customer, different country. But in Australia it's a little bit hard to do both. It's like workers and the staff make more money while the boss doesn't make any money, so we have too much staff because you will pay the salary, everything to the staff, then you can't make money. So, in Australia, if you want to grow big business, it is a little bit hard because the costs are too high.

[Olivia Barrea] **And in terms of competitors, do you need to fight on the market or are there only a few products similar to yours?**

[Interviewee] Yeah, the marketing is important too. Before. I didn't do any marketing for this Street Guardian brand business. Because this is the first development brand, and the production is my

husband's job. He is very concentrate for the quality, he doesn't want any bug on the phone ware or the software anything. So, that's why the Street Guardian brand is still very good in Australian market and American market. Everybody knows this brand and they made and award. So, they checked the competition, who is number, number 2, etc. And they check Street Guardian and they we that we are the best quality n°3 in the world. It is very nice. So, most of the customer, they come to buy from us, it's not from marketing. We didn't do any marketing. Even the police look for us and want us to supply to them. all they come to us. So, if it was in China, that could never happen like this, you should have some relationship, you can sell to government, etc. But in Australia, the people search for the product goods, then they buy, even the government they come to buy from you too.

[Olivia Barrea] That's a good reward from having a good quality and then having the recognition and having the good image, so everyone wants your product.

[Interviewee] Yeah, yeah, it's so lucky.

[Olivia Barrea] **So, the initial, for the Australian company, did you only start as a really small company only selling in Australia or did you directly sell oversea as well?**

[Interviewee] Stret Guardians brand product is sold to Australia, but we also export to overseas too.

[Olivia Barrea] **OK. And in terms of the staff, all the employees that you have, do you need to have some special languages in your team, or can you do everything in English because you're sometimes negotiating with different clients from different countries?**

[Interviewee] Oh yeah, yeah. We have the team in overseas, they are all our dealers, not dealer, but in overseas this is like a distributor.

[Olivia Barrea] OK.

[Interviewee] In each country we have one distributor, then they speak their language to their market like Russian customer and the airline customer, they their own language to their customers, but they can speak English to us. So, this helps us even our new product development for the test and software, we will all send to each distributor they help test for us.

[Olivia Barrea] **So, you speak English and then the distributor speak the local language?**

[Interviewee] Yes, yes.

[Olivia Barrea] **And do you have any other office, or do you only have office in China in Australia?**

[Interviewee] We only have China and Australia, other is all our distributor and they use the Street Guardian brand to build their business. The company name is Street Guardian USA, Street Guardian Russia, etc. They built the channel for us; we just supply the products.

[Olivia Barrea] **OK and isn't too hard with the time difference to talk to the American people or the European?**

[Interviewee] Yeah, it works. Yeah, it's very hard before, most of the time, it was my husband who talked to them with the different time or some, but I didn't do that. For example, we had a French car factory who wanted to make use our dash Cam. We send the e-mail many time a week, we make a meeting time, but we miss the call all the time because it is early morning or late night, but we couldn't catch each time.

[Olivia Barrea] **In order to have those clients oversea, will you think in the future of having another office somewhere else just to make it easier with the time difference?**

[Interviewee] We don't think we have this plan now. Most of the time, we use our dealer, not dealer but distributor because they know their market, their language, then we supply to them, they develop the Street guardian brand, so it's help us. So, we just give permission to use our brand.

[Olivia Barrea] OK. **So, you're really building the trust relationship with the distributor?**

[Interviewee] Yes. Yeah.

[Olivia Barrea] **Do you sometimes travel to meet them in person, or is it only, remotely?**

[Interviewee] Oh, yeah. Yes, we have expansion show in China every year. Good times. So, all our distributors come to China, in April and October.

[Olivia Barrea] **And that's organized by your company or is it organized by another organization?**

[Interviewee] With our company, yeah, our company is organizing the exhibition in China and all our distributors come at same time. We book hotels, give visa to them, etc. so they come.

[Olivia Barrea] That's good. It I like a company reunion.

[Interviewee] Yeah, yeah, and they are happy too, because you know, when you first visit some country, you don't know and you can be a little bit scared, but if you have a relationship for some company suppliers, etc. that brings more confidence. So now even if we don't come back to China, they can go by themselves.

[Olivia Barrea] That's really nice. **And for the decision-makers in the company, who are they? Is it you and your husband or do you have a director board, or some external investor that will push you towards some decisions?**

[Interviewee] It's me and my husband. And now, it is more a part time job. We don't need to work full time in the warehouse, even the delivery work, packaging. It is all separate from the company with the IT, accountant, design, etc. I feel this bring cost down because before we had full time employee and the staff worked for us but it's too much money for that.

[Olivia Barrea] OK, **so you prefer outsourcing a lot of activities and have less stuff in-house?**

[Interviewee] Yeah, in Australia, we don't need much staff, but in China, we have to because China is not like Australia. You can't work for a few different jobs in China. But in Australia, I feel everybody

can have different jobs. Monday to this company Tuesday to another company, and this is very a good thing because you can separate your experience. And in China, we have 10 people employed full time for the company.

[Olivia Barrea] Ok, yes. **And do you have a physical office, or they work on the computer at home?**

[Interviewee] Yeah, we have an office in China and the staff do a lot of work, mostly in China development product and inspection product export.

[Olivia Barrea] **From that staff, do you know if they sometimes have an international experience, such as an internship or extensive travels?**

[Interviewee] Yeah, but most of the time, it is only the manager who go overseas for the meeting with the customer and the staff only go to the expansion show. The inspection staff, they can go overseas because they will check the product and how it functions.

[Olivia Barrea] **And before hiring them, do you know if they traveled before, or do they mainly stayed in the country?**

[Interviewee] I don't think they travelled to other country before. When they work for us, then they got this chance. Mostly the young student could have traveled. You know, not everybody can speak English in China and then the university students, they can speak English. So, your staff, if you do export business, most of it is a younger staff or younger person.

[Olivia Barrea] OK, so for the production and inspection, they are mostly speaking Chinese and the people taking care of the finance or the business and the exportation, they are younger because they went to university, and they speak English?

[Interviewee] Yes, yes.

[Olivia Barrea] **With China and the external countries, are the trade agreements really important in your business?** For example, will you send your product where there is no agreement, no free trade agreement and you need to pay tariff and customs and so on, or will you check where you can more easily send the product?

[Interviewee] In China if you do export, I think now it's OK, but before the government only give a few companies the license so that they can export. You can't export by yourself. So, most of the time we need a relation to the other company if they are export and we just like they are supplier use the supply to them export like that. But in Australia, no, they were easy, and any company can export.

[Olivia Barrea] OK, so in Australia, it's easy to decide to export the products.

[Interviewee] Yeah, you don't need a register any certificate? It's just the same local company, you know? You have customer orders, and you just ship directly. You don't need to do anything, and the shipping agent did a good job too because they look after all your input, the things we import from China to Australia, all the documents you just give invoice, packing list, and that's finished. From Australia, exporting to Europe market, it's not very easy right now because they don't have the

agreement, the APAC agreement. So, the taxes are very high. So, in Australia if you export to Europe, no one can buy your product.

[Olivia Barrea] **So, the taxes that you need to pay to ship to Europe is too high. So, you decide to not sell in this country?**

[Interviewee] Yeah. Before we had sale on the eBay market for England or some other countries, after we checked, we will lose the money, everyone. So better we stop, but I think that this year or next year, maybe they will find an agreement for the tax. They discussed that for many years already because Europe want free taxes from Australia and Australia want free taxes from Europe, but they both didn't agree with each other.

[Olivia Barrea] I'm looking at the questions I have because we jumped from one topic to another. We discussed many things. So, the next question is about the size of the company. **Because you're a small company, is it easier or is it harder to make a business?**

[Interviewee] In Australia, yeah, it's hard, but most of the business are a small business like 70% in Australia is a small business. The medium companies will lose money because they have more costs, and they cannot make enough money to cover them. It is better to be a very big company. For the small companies, you can cover all your costs. Our company is a small business, it's OK, you know, the costs are not too high, so you can still run the business. But before, when we first start, we have a few staff, after every year we see that we still sell but after we didn't have money. What's that? Australia takes a lot too when we pay the GST, it's like a 30% to 40%, you know.

[Olivia Barrea] Yeah. Yeah, that's a lot.

[Interviewee] Every time when we imported the production from China to Australia, we sell the price and it's higher than the American price. Americans sell cheaper than us. It's the same product, production from China and to USA to Australia this they were different. Some customers said no Americans are cheaper. They said you can buy from America, but we can't because it is our product and we can't say anything, you know.

[Olivia Barrea] Oh, yes, I see. I think that was my last question. There are two short ones. The first one is, do you prefer that I anonymize the answer of the companies that I remove the name, is that correct?

[Interviewee] Maybe I choose the wrong. Yeah, I don't mind that you use the company any information.

[Olivia Barrea] OK, OK. And would you like to receive a copy of the paper when it is ready?

[Interviewee] Yes, please.

[Olivia Barrea] I will send that to the e-mail address in about one month. Thank you so much for your time.

[Interviewee] You're welcome. If you have any question you can e-mail to me.

[Olivia Barrea] Perfect. Thank you. Bye.

[Interviewee] OK. Bye. Bye. Thank you.

❖ Interview with Company 12 (Anonymous, in English) - Crowdsourced retail data analytics

[Olivia Barrea] **So maybe we can start presenting your previous company and the position you had in there.**

[Interviewee] Yeah. So, in the previous company, I was a community manager first. I did the Community management for nearly 13 or 14 months. It's funny because as a small company and the focus that they have, I acted more as a digital community analyst rather than a proper Community management role and after that I changed position and I started as Associate consultant, but it's like a mix between customer success associate and business analyst.

[Olivia Barrea] OK. Yeah, **and what was the company about? Do they sell product, or services?**

[Interviewee] It is a tech company and what they basically do is a crowdfunding platform where they collect data in stores and analyze this data and sell it to different players in the FMCG industry in Australia and liquor industry as well and some retailers. That being said, the founders of the company, they are from XXX (country in Europe), and they decided to start the business in Australia basically because they saw that there was an opportunity in Australia and a gap in the market. Also, Australia has stronger fundings for startups. So that's how they've begun. And they moved here, and they started here from scratch. The company has two sides. One is the relationship with the FMCG and liquor industry players and that's basically when you sell the data to them, and you tell them how they're performing in a store, the different promotions, pricing et., and the other side is how we collect the data. And that is a mobile app that we have for mystery shopping. We didn't like to call the actual mystery shopping, but it's easier to understand when you say that, because mystery shopping involves interaction with the salesperson. But in here, it was just taking pictures in stores. Still, you need to remain on the cover for the different, you know, privacy laws from different supermarkets, pharmacies, etc. So, it has two sides so, it has, the B2B and then the B2C.

[Olivia Barrea] **And then how many countries did that company expand abroad?**

[Interviewee] So, it's interesting when they started, they just started in Australia. Then expanded to New Zealand, then I think the New Zealand one was 2020. If I'm not wrong, the company starts in 2016, then 2018 or 2019 was New Zealand then 20/21 it was Singapore. And end of 2021, beginning of 2022 as Malaysia. And then we got acquired by another company, American company. They do something pretty similar to us. But they are purely, a software and a service company and they base all analysis in the online market. And when we got acquired, we were start starting or trying to get into Mexico. And now, before I was leaving, but now I'm aware of that they might be expanding to Japan and Singapore. No, sorry, Japan and South Korea.

[Olivia Barrea] **When you say extending, do they have the offices in those country or are they just selling there?**

[Interviewee] We didn't have any offices. We managed everything from Australia. And I think that's an interesting part because I was looking at, you're at your questions. The main reason because they started expanding is because, as you might, all the companies in the Asia Pacific, they have basically offices in the biggest countries, right. So, let's take an example, XXX (FMCG multinational), they have offices in Australia, they have office in Singapore. They might have offices in Japan, etc. but because of that, and because Australia is within Asia Pacific, the retailers started to want the information that they were getting in Australia about the performance in the store. They also wanted in all the other countries that they were in. That's why they expanded, that's why they actually exported these crowdsourcing platform to the to Singapore and New Zealand etc.

[Olivia Barrea] So, it's really the opportunities coming from the clients because they are happy with the service in Australia and they say, OK, we also have different locations and come and follow us to those different places?

[Interviewee] Yeah, but more than that is because they see a gap in the market, right, they (the clients) see a gap in the sales, where they are actually in the marketing strategy. And they were coming to us saying, "hey, I'm not sure that the supermarket is actually executing what we are paying for, can you go and check?" And we check right with the users of the app. So, what happened is they basically kind of identify a gap in those other countries in those other market and that's why they wanted us to go there. More than they wanted to know what was happening, it was like, do you know what, there's something happening in Singapore, there's something happening in New Zealand, and I wanted to understand why the sales dropped while the promotion is not being appealing for the consumer and so on, and that's why basically they go to us and say, OK, can you do this in that country?

[Olivia Barrea] **Did you go physically in those country, or was it just managing from Australia?**

[Interviewee] We manage everything from Australia, which sometimes could be a little bit tricky, I know that before signing any contract, any agreement, they will do a proper research and a proper investigation. New Zealand is easy because New Zealand, is basically super similar to Australia, right? I think that geographically that was the issue because New Zealand is separated, as you know, it has a Northern Island, the South Island and it's not like in Australia that the big cities are really crowded. There is not the same geography. So, before launching, basically we needed to understand if we were going to be capable to create a new audience, you need to get more new users of your app which is the hardest part, it is getting those users. So, they will do our research first to know what are the currents mobile application using in New Zealand, what are the most spoken language, etc., can we, in the back with the engineering team, can we actually do that? Because it's obviously a lot of effort. And then, they locked a contract for minimum two years, otherwise they wouldn't do it because it takes time to build a community and then you need to keep that community. So, it's kind of the first step was, OK, let's actually get that community, build this community, but then we need to keep that community right and after, if we don't have any surveys to complete. They will just leave and stop using the mobile app, right? So yeah, definitely, before doing the agreement, there was a lot of work to do in the sense of are we capable or not to do that, you know.

[Olivia Barrea] In order to gain this market knowledge about should we enter different regions or not, **do they hire people from that country or speaking that language?**

[Interviewee] So, for New Zealand I'm quite unsure because I wasn't there, but for Singapore, what we do is basically that the operational manager and the operational team, they start building basically a

database of all the supermarkets that were in Singapore, right? Then, we research about what was the main language that they speak. So, we could actually see. But there was also help from the company who wanted to expand, the one who wants the information from Singapore, and they said that every single person speak English. So, I think that for Singapore, I might be wrong with the numbers, but at least 90% of their population speak English. But what we do to build the community? We hired this on an app similar to Tasker, it's for freelancer jobs, so basically there's an app upward for every single part of the world, and what we did here is actually post apps to get people that we will interview, explain what they needed to do and also gather information about how the retailers work, how are the laws, etc. So, through a free license website, we recruit people from the countries. And they are helping us to understand how everything works, and how to actually start building the community.

[Olivia Barrea] **But those people don't stay full time among the staff, they are just hired for these small interviews?**

[Interviewee] And they get paid. They definitely get paid for those interviews, ones that they passed. And we will definitely pay them more than usual to get those service done. And I think that's how they start, and then here is the word of mouth and they bring their family over etc.

[Olivia Barrea] **And in terms of competition within the industry, would you say that there are many small players, or you have a few really big companies?**

[Interviewee] I think, so in terms of competitors. The main competitor is a similar app here in Australia that I think that is from Germany. That's called XXX (competitor name) and they do something super similar. Something super similar? No, we do exactly the same. And I think that for indirect competitors, they are the merchandising and marketing companies, because merchandising, basically, they are the ones executing the promotion, so they have their own people who go to stores to check that everything is fine. So, sometimes those same merchandising companies are consultancies, they actually hire us to do it because they didn't have enough workforce to gather the information that they needed.

[Olivia Barrea] **OK, so you have those big competitors from overseas and you have also many different indirect competitors?**

[Interviewee] Yeah, they're indirect. But at the end, we are not providing the same information, we are not providing the same data. I think that the main competitive point from our company is that we are selling real time data, right? And that's something that you can't actually ensure when you are in a merchandizing or a consulting company because they're actually they are able to see the results on a day-to-day basis. So, I think that's the main difference as well. Most of these company give you the data, but it's sometimes not that accurate because it's not real-time.

[Olivia Barrea] **And for those competitors who are selling the same, such as the one in Germany, did you enter some markets to prevent them to take it from you with this race of being the first one in the country or being the first one to get a client?**

[Interviewee] I think that one really good thing about the founders is that they worked in the FMCG industry in a big named and big brands. They have contacts in Europe, and they start getting contacts in Australia and they were going to every single startups events and so on and getting to know all these different players and big names in the FMCG industry. What started to happen when they

expand, obviously, our website has the brand logo. So, what happened is that the competitor XXX (competitor name), they start contacting the brands and assessing, adding outbound messages to them, etc. saying that they could offer better. So, then they (the clients) will call us and be like “why do you share the information?” We didn't, we haven't shared anything, and it was kind of a red flag. But I don't think that there was a really rough competition. I think that what the other company did in the past was that they kind of act more as a merchandiser rather than collecting the data.

[Olivia Barrea] **The competition didn't influence on the country you wanted to enter?**

[Interviewee] So it definitely did in the sense that here there weren't many competitors direct competitors. I think that XXX (competitor's name) started at the same time. But it's not the same. It doesn't have that strong presence that XXX (company name) does. And before coming to Australia, they did their research, and was that Australia doesn't have anyone that is doing it in the right way, so they said, “let's do it in Australia”.

[Olivia Barrea] **When they started building the company in Australia, they have in mind that they want to become global company?**

[Interviewee] I don't think so. I think that they definitely want it. But I don't know if they were aiming for getting to all Asia Pacific and doing it now. But I think that the turning point was when they got acquired, it is the main reason why the company they acquired them. One, they were really impressed about how easy we could expand into an Asia country and two, that was the main goal of XXX (name of the company who acquired this one), getting that big in Asia Pacific, so they needed someone that could easily expand. In terms of workers, they definitely would need to hire at least 20 people more, but they still managed to do it, they still managed to get everything done so. I think that's one thing I believe that they have been doing it a little bit wrong, keep expanding without actually growing the engineering team, for example, which is the one that is doing the hard work. Because you asked me how we do with the other countries, the people who speak the language, etc. With countries like Malaysia, now Japan, and Mexico, well, Mexico didn't really matter because I speak Spanish. So, they use me but for those countries, they definitely get a translator, so they get a proper translator that they can actually trust and send all the information and the engineering team developed a kind of a feature that they can actually change the language and so on. They're doing it for Japan and for Mexico. But for Malaysia, it was more trials and error. And we did a really more manual work, so we had to do everything double. So, we have English and then the Malaysian information in Malaysian.

[Olivia Barrea] **Do you know why they focused on Asia Pacific first? Is it because there were more opportunities, and they were located in Australia too?**

[Interviewee] No, it was because one of the clients wanted to expand to those countries. It's always because basically a client is willing to pay to you to expand.

[Olivia Barrea] OK. And what about the North America, the USA or Europe. Are there countries they might be willing to enter at some point?

[Interviewee] So, the thing with America is that the company that got acquired that, that now owns XXX (company name), they already have a similar solution in America. And now they try to merge both. Because they believe that our infrastructure is better than theirs. But they already have their own crowdsourcing platform there.

[Olivia Barrea] **OK, so your purchased company didn't have the opportunity to expand in the US because they got acquired too early in in the process?**

[Interviewee] Yeah.

[Olivia Barrea] OK. I think we already covered most of the internationalization section. In in terms of external factors, before looking at the questions, **do you have some external factors that could have influenced the expansion abroad?**

[Interviewee] I think that the biggest factor is, as I mentioned to you, the fact that most of our clients have offices so because of that it was really interesting because we could actually get new clients. What make us even more appealing was that we are building the community. For example, a client in Hong Kong hired us because they knew we had a community in New Zealand, and they were willing to use us in New Zealand and then we started to get them in New Zealand so. It's more because within those countries that they have chosen, they have a lot of opportunities with current clients. So, it was more about how the salespeople actually need to build the relationships with our clients here to get the contacts in those countries. So, I think that was the main thing for countries such as Singapore, Malaysia, New Zealand.

[Olivia Barrea] **Because it's a digital product and services, do you think that the trade agreements that Australia can have with different countries were something you took into consideration or there was not really the need for that?**

[Interviewee] I don't think so. Well, probably it was especially with Singapore. But it wasn't the main factors.

[Olivia Barrea] Ok, **so once they decided to enter a specific country and follow a specific client, then they would check what's the administrative process?**

[Interviewee] Yeah, I think that the main factor for them is the opportunities of getting these same clients but in another country, so that they are using us everywhere. So that we become their main tool to see how they are performing.

[Olivia Barrea] **Would you consider that the market in Australia was small or big?** Some companies who export because they already covered 90% of their home market and then they need to grow overseas?

[Interviewee] In which sense?

[Olivia Barrea] But maybe they already covered most of Australian market and then they were willing to continue expanding abroad or there are still many things to do in Australia, but they just had the opportunity to leave?

[Interviewee] Yeah, there are still many things to do in Australia and they just saw the opportunity. I think that in that sense, there's a lot that they still can do here and that they could even get better. So yeah, no, definitely, it's such a small business. And although we got acquired, it still is, in terms of workforce and everything. So, I think that there's a lot that they can do.

[Olivia Barrea] **Was also the choice of the Asia Pacific countries mostly linked to the time zone because then it's easier to do a business with them, or if they had the same opportunity with Mexico or the United States, they would have gone there?**

[Interviewee] Not really, because for example, with Japan, the client was facing issues. So, all the meetings and everything were in the US hours, and it was a double effort from both companies. But no, I think that it's not a factor. And especially because there are also some of the clients that they were also based in Europe. There are really small ones that are in England, etc. I think it is more the opportunity of having that type of client.

[Olivia Barrea] But would it be a driver to open an office somewhere closer to the US or closer to Europe because dealing with 10 or 14h difference can sometimes be difficult.

[Interviewee] Yeah, but I don't think that they are ready to. We always managed everything from here regardless and I don't think that they ever considered opening any offices at all. Now that they have being acquired by a bigger company, it is even less likely because they will probably get people from the different countries because XXX (name of the company who acquired this one) has offices in a lot of different places in Europe, Mexico, and North America. So, I don't think that there were any plans to offer us any offices, but it would rather be taken by the sales teams from those countries.

[Olivia Barrea] **Is the legal environment the same in the different countries where you were, or did you have to adapt to different law?**

[Interviewee] What impacted the most was COVID. Because the COVID rules in, for example, Singapore, or Malaysia, they were tougher than here. So, I think that not in terms of legal laws, but it was more adapting to the COVID regulations because obviously we depend of regular people going to the shops, and that was the hardest part because they couldn't go to the shop anymore. And sometimes they could, but they had to wait. So that means that the money we were paying them wasn't sometimes good enough.

[Olivia Barrea] Because the consumer habits are different from one country to another, **are the products the same, is the app the same in the different countries or do you need to change some features to adapt to that as well?**

[Interviewee] No, the app was the same. More than features, I think it was more how you direct the shoppers and how do you give the instructions and there is one thing that I always kind of try to make them understood with Mexico because I'm from Latin America and. I told them that shoppers have not the same habits in Mexico and Latin America. In Latin American people will confront you if they see you with a phone. It is more unsafe to take your phone in the shop. There might be someone to take it, especially in Mexico. So, I think that was also something that they never took into consideration and sometimes played against us. Because you are trying to build a community, but then the fact of taking pictures, the shoppers can get attacked by the personnel from the store. And as a user of the app, there is nothing to protect me, there is no legal protection if something happened to me in the store. And I think that they thought it would be the same as in New Zealand and Australia and actually in Singapore we had a few things that almost cost them the contract with the client.

[Olivia Barrea] Maybe because of those tricky situations and you need to know the community, **maybe it's important to hire permanent staff, which is from that community?**

[Interviewee] Yes, I agree with you, and I do think that it's important and if you don't want to hire someone, probably you should take the time to do the market research and the consumers behavior research better and more in depth because they didn't. They didn't try to put themselves in the position of the consumers that situation that I mentioned, it was pretty bad and because of the contract, the shoppers couldn't say who they were representing. But obviously you are asking take pictures of this specific product so they will think that you represent this product brand. And by contract, the shoppers couldn't say that and that's why it got us to almost losing the client. Because the client would get issues with the retailers, and it would get the shopper in troubles with the retailer as well and the almost took the guy into jail for a day. So definitely I agree that having someone to train them will be way better.

[Olivia Barrea] **OK. And did anything change after that situation, or everything stayed the same?**

[Interviewee] Yeah, we did kind of a statement to all the users, and we said, "this are the terms and conditions, please read them again" because you technically don't represent any of the brands that we are tracking. It it's super tricky because they are basically in a weird position where they don't represent the brands, but they also don't represent us. There were no one.

[Olivia Barrea] **Would you say that the size of the company, the fact of being small, is an advantage in your market or is it kind of a disadvantage?**

[Interviewee] Oh, definitely disadvantage because you don't have the same capabilities to cover everything that you need and do everything that you need. Sometimes, we are behind schedule and the hiring process was really tough, especially in Australia considering the lack of workforce of people after COVID. It's been super difficult for a small company because you can't compete with the wages of bigger companies.

[Olivia Barrea] **In terms of people from the top management, do they already have some kind of international experience from traveling or living abroad etc., because that might influence the fact that they are to expand abroad as well?**

[Interviewee] The company was really multicultural. There were people from all different countries.

[Olivia Barrea] I think we've reached almost the end of the questions I had. **In terms of the decision maker who are they?**

[Interviewee] The CEO, they say everything

[Olivia Barrea] There were two people.

[Interviewee] Yeah, there were a couple, but she was the CEO, and he was a director, basically. OK and she's decision maker. She's the one saying yes or no.

[Olivia Barrea] **Do they ask advice from the employee, or do they ask advice from investors and so?**

[Interviewee] Yes, so they do ask advice to the main management and yeah. Obviously not to us, not to lower positions, just to the management.

[Olivia Barrea] **And they were from Belgium, so they were already international and ready to visit other countries and ready to go somewhere else if needed?**

[Interviewee] Yeah, and I think that maybe that's also important with the fact that they were ambitious when they wanted to expand, and they wanted to do it. They never said we can't. They would say that "Yeah, it's definitely an option", if we move to Australia to start a business, we can do it to. I think that definitely that mentality helped to get those expansions.

[Olivia Barrea] Perfect, I think that was the last question I had. Thank you so much for your time.

[Interviewee] I hope that you help.

[Olivia Barrea] Yeah, it really helps. Thank you. Have a great afternoon.

[Interviewee] See you. Bye.