



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

L'ACCÈS AUX PAYS ÉMERGENTS REQUIERT-IL DE CHANGER SA STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION ?

Le cas des entreprises wallonnes dans le secteur agro-alimentaire
en Allemagne et au Brésil

Promoteur : COEURDEROY Régis

Mémoire-recherche présenté par

CLAEYS Pauline

HAVAUX Charlotte

en vue de l'obtention du titre de

Master 120 crédits en sciences de gestion

ANNÉE ACADÉMIQUE 2015-2016

Remerciements

Nous tenons à adresser nos remerciements aux personnes qui nous ont aidées dans la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, nous remercions Monsieur Régis Coeurderoy, notre directeur de mémoire, pour le temps qu'il nous a accordé ainsi que pour ses directives et conseils, qui nous ont guidées tout au long de ce travail.

Nos remerciements vont également à l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers, qui nous a fourni des informations essentielles pour la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, nous tenons à remercier toutes les entreprises ayant répondu à notre questionnaire ; leur contribution et le temps qu'elles y ont consacré nous ont permis de progresser dans nos investigations.

Nous exprimons finalement notre reconnaissance à nos familles et amis pour leur soutien moral et intellectuel. Nous remercions particulièrement nos mamans, Mesdames Murielle Tissot et Sophie Sculier, pour la relecture de ce mémoire.

Résumé

Ce mémoire questionne les adaptations d'une stratégie d'internationalisation d'un pays européen à un pays émergent et ceci, pour des entreprises wallonnes dans le secteur agro-alimentaire. Une recherche générale à propos des théories d'internationalisation a d'abord été effectuée. Ensuite, une analyse des stratégies les plus adéquates en Allemagne, représentant le pays européen et au Brésil, représentant le pays émergent, a été réalisée, à l'aide du modèle CAGE. Puis, une étude des différents modes d'entrée et du marketing international a été exécutée. Sur base de tous les éléments obtenus, des questions de recherche ont été posées et des hypothèses ont été établies. Un questionnaire a alors été créé et transmis à différentes entreprises wallonnes implantées en Allemagne et au Brésil. Les données récoltées ont été testées via le programme analytique SPSS. Des résultats surprenants, portant sur les différences de stratégie d'internationalisation entre les deux pays, ont été conclus, c'est pourquoi un éclaircissement par le biais d'une discussion a été bénéfique.

Mots-clés

Internationalisation, Entreprises wallonnes, Brésil, Allemagne, Agro-alimentaire

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
PARTIE I : LE CADRE EMPIRIQUE	6
A. JUSTIFICATION DU CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE	6
1. LE CHOIX DES ENTREPRISES WALLONNES	6
2. LE CHOIX D'UN PAYS EUROPÉEN : L'ALLEMAGNE	7
3. LE CHOIX D'UN PAYS ÉMERGENT : LE BRÉSIL	7
PARTIE II : LES VARIATIONS INSTITUTIONNELLES ENTRAINENT-ELLES DES MODIFICATIONS DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION ?	9
A. LES THEORIES DE L'INTERNATIONALISATION	9
B. LES ELEMENTS PREALABLES A L'INTERNATIONALISATION: LES RESSOURCES INFLUENÇANT LE CHOIX DE S'INTERNATIONALISER	12
1. LES RESSOURCES HUMAINES DE L'ENTREPRISE	12
2. LES ELEMENTS TANGIBLES DE L'ENTREPRISE	16
C. LE MODELE CAGE	18
1. LE MODELE CAGE : INTRODUCTION	19
2. LE MODELE CAGE : APPLICATION AUX PAYS CHOISIS	20
3. ALLEMAGNE / BRÉSIL : COMPARAISON	37
D. LES DIFFERENTS MODES D'ENTREE	39
1. L'EXPORTATION	40
2. LA FABRICATION LOCALE	41
3. LA JOINT-VENTURE	42
4. L'ALLIANCE	43
5. L'ACQUISITION ET LA FUSION	44
6. LA FILIALISATION	44
E. LA LOCALISATION	45
1. ALLEMAGNE	45
2. BRÉSIL	46
F. MARKETING INTERNATIONAL	46
1. MARKETING GLOBAL OU LOCAL?	47
2. MARKETING STRATÉGIQUE	48
3. MARKETING OPÉRATIONNEL	48
PARTIE III : ÉTUDE STATISTIQUE	55
A. LES QUESTIONS DE RECHERCHE ET LES HYPOTHESES	55
1. COMPOSANTE 1	55
2. COMPOSANTE 2	56
3. COMPOSANTE 3	57
4. COMPOSANTE 4	58
5. COMPOSANTE 5	61
B. LA PRESENTATION DE L'ECHANTILLON	63
C. TESTS DE COMPARAISON - CHI-CARRÉ TEST	66
1. PROBLEMATIQUE 1	66
2. PROBLEMATIQUE 2	68
3. PROBLEMATIQUE 3	69
4. PROBLEMATIQUE 4	69

5. PROBLEMATIQUE 5	72
6. PROBLEMATIQUE 6	73
7. PROBLEMATIQUE 7	73
8. PROBLEMATIQUE 8	74
9. PROBLEMATIQUE 9	75
10. PROBLEMATIQUE 10	76
11. PROBLEMATIQUE 11	76
12. PROBLEMATIQUE 12	78
13. PROBLEMATIQUE 13	80
14. PROBLEMATIQUE 14	83
15. PROBLEMATIQUE 15	85
D. ANALYSE DES RESULTATS	85
1. PROBLEMATIQUE 1	85
2. PROBLÉMATIQUE 2	87
3. PROBLÉMATIQUE 3	87
4. PROBLEMATIQUE 4	88
5. PROBLEMATIQUE 5	91
6. PROBLÉMATIQUE 6	91
7. PROBLÉMATIQUE 7	92
8. PROBLÉMATIQUE 8	92
9. PROBLÉMATIQUE 9	94
10. PROBLÉMATIQUE 10	94
11. PROBLÉMATIQUE 11	94
12. PROBLÉMATIQUE 12	95
13. PROBLÉMATIQUE 13	97
14. PROBLÉMATIQUE 14	98
15. PROBLÉMATIQUE 15	99
GRILLE DE COMPARAISON ET IMPORTANCE DES FACTEURS	100
E. DISCUSSION.....	102
1. LES RESSOURCES HUMAINES	102
2. UN PARTENAIRE LOCAL	103
3. LES MODES D'ENTRÉE.....	103
4. LES RAISONS DU CHOIX DU PAYS.....	104
5. L'ADAPTATION DU LOGO, DE LA MARQUE ET DE LA CIBLE.....	104
6. L'ADAPTATION DU PRIX	104
7. LES MOYENS DE COMMUNICATION ET LES RELATIONS COMMERCIALES	105
8. LES BARRIERES CULTURELLES	106
9. LES BARRIERES ADMINISTRATIVES ET REGLEMENTAIRES	106
10. LES BARRIERES GEOGRAPHIQUES ET DEMOGRAPHIQUES	107
11. LES BARRIERES ECONOMIQUES ET POLITIQUES	107
12. LES PRINCIPALES BARRIERES	107
<u>LIMITES ET RÉTROSPECTIVES.....</u>	<u>108</u>
<u>CONCLUSION</u>	<u>110</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	<u>112</u>
OUVRAGES	112
ARTICLES SCIENTIFIQUES	113
ARTICLES NON SCIENTIFIQUES.....	115
MÉMOIRES	115
ARTICLES	116

SITES INTERNET.....	117
COURS UNIVERSITAIRES.....	119
ANNEXES	121
ANNEXE 1 - RESSOURCES TANGIBLES AU BRESIL.....	121
ANNEXE 2 - MODELE HOFSTEDE ALLEMAGNE	122
ANNEXE 3 - LA DISTANCE ADMINISTRATIVE ET LA DIMENSION REGLEMENTAIRE EN ALLEMAGNE	123
ANNEXE 4 - LA DIVERSIFICATION GEOGRAPHIQUE EN ALLEMAGNE.....	125
ANNEXE 5 - MODELE HOFSTEDE BRESIL	127
ANNEXE 6 - LA DISTANCE ADMINISTRATIVE ET LA DIMENSION REGLEMENTAIRE AU BRESIL.....	128
ANNEXE 7 - LA DIVERSIFICATION GEOGRAPHIQUE AU BRESIL	130
ANNEXE 8 - SEGMENTATION	132
ANNEXE 9 - CIBLAGE.....	133
ANNEXE 10 - PROMOTION.....	134
ANNEXE 11 - RESEAUX SOCIAUX AU BRESIL	135
ANNEXE 12 - PRIX.....	136
ANNEXE 13 - CRITERES DE CHOIX D'UN RESEAU DE DISTRIBUTION	137
ANNEXE 14 - DISTRIBUTION	138
ANNEXE 15 - QUESTIONNAIRE	139
ANNEXE 16 - MAIL ENVOYE AUX ENTREPRISES	149
ANNEXE 17 - FICHES DE PRESENTATION DES ENTREPRISES.....	150
ANNEXE 18 - TEST SPSS-TESTS DE COMPARAISON- CHI-CARRE TEST	156
ANNEXE 18.1. - PROBLEMATIQUE.....	156
ANNEXE 18.2. - PROBLEMATIQUE.....	166
ANNEXE 18.3. - PROBLEMATIQUE.....	167
ANNEXE 18.4. - PROBLEMATIQUE.....	175
ANNEXE 18.5. - PROBLEMATIQUE.....	192
ANNEXE 18.6. - PROBLEMATIQUE.....	195
ANNEXE 18.7. - PROBLEMATIQUE.....	202
ANNEXE 18.8. - PROBLEMATIQUE.....	206
ANNEXE 18.9. - PROBLEMATIQUE.....	215
ANNEXE 18.10. - PROBLEMATIQUE.....	222
ANNEXE 18.11. - PROBLEMATIQUE.....	224
ANNEXE 18.12. - PROBLEMATIQUE.....	231
ANNEXE 18.13. - PROBLEMATIQUE	240
ANNEXE 18.14. - PROBLEMATIQUE.....	253
ANNEXE 18.15. - PROBLEMATIQUE	260
ANNEXE 19 - REPONSES DES ENTREPRISES NON PRESENTES AU BRESIL.....	263
ANNEXE 19.1. – JUSTIFICATION GENERALE	263
ANNEXE 19.2. – JUSTIFICATION : BARRIERE REGLEMENTAIRE	264

INTRODUCTION

Il existe un phénomène d'ouverture des économies nationales sur un marché mondial libéral. Celui-ci est lié au progrès des communications et des transports, à la libéralisation des échanges, entraînant une interdépendance croissante des pays. Il touche les personnes dans la plupart des domaines et les effets sont propres à chacun. Ce phénomène se nomme mondialisation. Ce terme est apparu au début des années 1980 dans le cadre de travaux économiques et géopolitiques.

Il faut distinguer les différents types ou domaines considérés. La mondialisation actuelle est commerciale car les distances ne sont plus un problème. Les commerçants vendent donc à l'échelle internationale. Elle est également financière. Effectivement, nous sommes témoins de la globalisation des marchés financiers et de l'augmentation des mouvements internationaux des capitaux. Enfin, elle est économique ; les frontières se dissipent. Les entreprises peuvent produire dans un pays, assembler dans un autre et vendre dans un troisième. Ces évolutions ont gardé comme but une liberté toujours plus grande des entreprises, un accroissement de la spéculation et une course effrénée aux profits.

Une des conséquences de la mondialisation, comme mentionné plus haut, est le fait que plusieurs entreprises développent leurs activités au-delà de leur territoire national. Ce processus porte le nom d'internationalisation. (Lemaire, 2013) Selon le petit Larousse, internationaliser est l'action de rendre international quelque chose. Le terme « international » fait référence à une attitude de la société envers l'activité à l'étranger ou la réalisation effective des activités à l'étranger. (Ageron et Hualt, 2002)

En début d'internationalisation, les entreprises doivent faire face à deux difficultés. La première est leur absence d'expérience pour traiter les problèmes de transfert. La seconde est leur manque de connaissance du pays dans lequel elles veulent s'internationaliser. Dès lors, elles adoptent généralement un processus d'internationalisation graduel, c'est-à-dire qu'elles développent leurs produits dans des pays qui sont proches de leur pays d'origine, des points de vue géographique, culturel et institutionnel. Ensuite, lorsqu'elles ont acquis plus d'expérience, elles se lancent dans des pays plus éloignés. (Coeurderoy, 2008)

Dans ce mémoire, nous allons tenter de déterminer si ce processus graduel nécessite un changement de stratégie, plus précisément si l'accès aux pays émergents requiert de changer sa stratégie d'internationalisation établie pour un pays européen. Nous analyserons le cas des entreprises wallonnes dans le secteur agro-alimentaire et nous ciblerons notre analyse sur les entreprises présentes en Allemagne et au Brésil. Notre choix s'est porté sur l'Allemagne, en raison de la croissance des exportations wallonnes vers ce pays, et sur le Brésil car, parmi les BRICS¹, il s'agit du pays qui importe le plus de produits wallons.

Nous examinerons tout d'abord les facteurs qui poussent les entreprises à s'internationaliser. Dans la première partie, nous présenterons le cadre empirique, contenant la justification du choix de notre problématique. Dans la deuxième partie, nous analyserons les variables institutionnelles. Nous décrirons les différentes théories d'internationalisation ainsi que les éléments préalables à celle-ci. Nous passerons ensuite à l'explication du modèle CAGE, que nous appliquerons aux deux pays retenus, et nous comparerons les données obtenues. Puis, nous énumérerons les différents modes d'entrée et nous exposerons les choix de localisation qui nous semblent pertinents. Nous terminerons cette partie par une explication du marketing international. La troisième et dernière partie sera consacrée à l'étude statistique. Nous y présenterons tout d'abord l'échantillon retenu, ensuite les questions de recherche et les hypothèses. Enfin, nous analyserons les résultats obtenus lors des tests réalisés à l'aide du programme analytique SPSS, à travers une discussion reprenant tous les points mentionnés.

¹ Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud

POURQUOI S'INTERNATIONALISER ?

Certaines entreprises peuvent se sentir à l'étroit dans le marché national. Ainsi, s'internationaliser est une possibilité d'élargir leur marché potentiel en dépassant leurs frontières. Ce choix est souvent bénéfique pour les entreprises. Nous allons présenter les six grandes raisons qui poussent les jeunes entreprises à s'internationaliser. Nous terminerons en cernant la philosophie essentielle à adopter pour s'internationaliser.

Premièrement, selon le critère d'avantage comparatif, la participation au commerce international favorise la richesse nationale. Ainsi, l'environnement économique national actuel pousse de plus en plus à l'internationalisation. En effet, de nos jours, le marché extérieur est devenu propice à l'activité entrepreneuriale. Il permet une croissance de l'entreprise plus rapide, due à la réduction des contraintes entrepreneuriales et des coûts de production. L'entreprise, en s'internationalisant, entre alors dans une spirale où, d'un côté, elle profite d'une économie d'échelle et réduit ses coûts de fabrication, et de l'autre, plus elle réduit ses coûts, plus elle augmente son attractivité, ce qui la pousse alors à la globalisation de ses secteurs et à son internationalisation. (Cœurderoy, 2015) De plus, les marchés étrangers apparaissent plus attrayants. Effectivement, les coûts liés à l'internationalisation sont devenus plus abordables et les possibilités de travailler directement ou indirectement avec des clients étrangers arrivent de façon plus courante. (Cœurderoy, 2008) Ceci est dû à la simplicité d'acquérir une information dense et sûre comme, par exemple, l'identité des clients potentiels, l'évolution de leurs besoins, les fournisseurs possibles sur le marché, etc. Cette accessibilité est une conséquence du développement des moyens et des technologies de communication qui permettent de réduire les distances physiques et psychiques. Ces améliorations facilitent en effet les transferts entre les nations, et « *grâce à l'ouverture des frontières, les pays réalisent de substantielles réformes internes pour faciliter la bonne réalisation des activités commerciales.* » (Cœurderoy, 2008, p. 2) Ceci boucle la boucle. Ces progrès favorisent également une voie de croissance pour la diversification, en élargissant la possibilité de choix de variétés pour les consommateurs. Dès lors, ces derniers sont plus friands de découvrir de nouveaux produits, ce qui donne un avantage à l'internationalisation. Enfin, pour s'internationaliser, les jeunes entrepreneurs peuvent bénéficier de soutien de la part de multinationales. En vendant leurs produits aux multinationales, ils entrent dans de nouveaux marchés et profitent de l'ombrelle de celles-ci en diminuant leurs risques et leurs investissements. (Cœurderoy, 2008)

Deuxièmement, s'internationaliser est une décision stratégique qui donne la potentialité d'acquérir un avantage concurrentiel en se positionnant avant les autres sur le marché. (Cœurderoy, 2008) L'avantage du premier entrant permet de se défendre contre la concurrence et d'atteindre une diversification stratégique. Les entreprises internationalisées peuvent alors contrôler la concurrence en étant présentes sur différents marchés. (Lambert et Schuiling, 2014)

Le troisième avantage réside dans le fait de diversifier le risque commercial. En effet, il est probable que l'échec d'un produit dans un pays soit un succès dans un autre, ce qui permet alors aux jeunes entreprises de pouvoir se relever plus facilement d'un échec. (Lambert et Schuiling, 2014)

Pour compléter ces arguments, l'écrit de Boschmans *et al.*, en 2013, peut également ajouter d'autres motivations à s'internationaliser pour les chefs d'entreprise. La motivation la plus évidente découlant des arguments précédents est l'accès à de nouveaux marchés et produits, ce qui permet de propulser la croissance de la PME, d'accroître sa place sur le marché, de diminuer sa dépendance face à ses fournisseurs et de gagner une position concurrentielle. Ensuite, s'étendre à l'étranger permet de découvrir de nouveaux savoir-faire et de nouvelles technologies. L'ouverture des frontières a permis de développer de plus en plus d'entreprises innovantes. Il est vrai qu'il est toujours enrichissant d'observer comment les autres fonctionnent en matière de savoir-faire technologique, de gestion managériale et de ressources humaines pour améliorer la qualité de ses produits, de la logistique, de l'image, etc. Enfin, s'internationaliser donne la possibilité de diminuer les coûts de production trop élevés sur du marché domestique. Une PME qui s'implante à l'étranger, particulièrement dans les pays en développement, peut bénéficier d'un avantage financier comme d'une économie salariale, en ayant accès à une main-d'œuvre moins chère, en profitant d'une réglementation plus souple quant aux normes de production ou autres. Cependant, l'accès à ces pratiques peut pousser à des déséquilibres, dont nous parlerons ci-dessous.

Face à ces avantages, il faut néanmoins rester vigilant : lors d'une internationalisation, certains risques peuvent être encourus. Ce processus peut être long, coûteux et difficile à mettre en place. Sur le plan managérial, par exemple, les entreprises ont d'abord besoin d'augmenter leurs capitaux disponibles. De plus, certaines raisons citées ci-

dessus en faveur de l'internationalisation ne suffisent pas à garantir la réussite de celle-ci. Les arguments doivent être remis en contexte, comme le simple fait de rechercher la croissance du chiffre d'affaires. Avant de prendre la décision d'étendre sa société à l'étranger, il est primordial de savoir pourquoi on décide de s'internationaliser et sur quel avantage spécifique on se base pour réussir son internationalisation. Les réponses à ces interrogations doivent être pertinentes. Quand on s'internationalise, c'est un investissement stratégique, qui ne se limite pas à la recherche de revenus supplémentaires. En effet, en stratégie, il faut s'intéresser à la rentabilité de l'entreprise. Il faut se concentrer sur les conséquences de ses choix, en termes de pertes et de coûts de l'investissement. (McDougall, 2002) L'entreprise doit se pencher sur l'avantage spécifique qu'elle possède sur le nouveau marché, tout en tenant compte des spécificités des marchés étrangers, et doit s'adapter à ceux-ci. En outre, les avantages concurrentiels distinctifs doivent être transférables à l'étranger et les coûts de transfert ne doivent pas dépasser les bénéfices espérés. D'ailleurs, certaines entreprises sont moins propices à l'internationalisation et optent pour des modes d'entrée plus spécifiques. Ultérieurement, nous reviendrons plus en détail sur les caractéristiques de ces entreprises.

PARTIE I : LE CADRE EMPIRIQUE

Dans cette première partie, nous présenterons la thématique de ce mémoire : « L'accès aux pays émergents requiert-il de changer sa stratégie d'internationalisation ? Le cas des entreprises wallonnes dans le secteur agro-alimentaire en Allemagne et au Brésil ». Nous développerons brièvement les éléments qui nous ont poussés au choix de celle-ci.

A. JUSTIFICATION DU CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE

Afin de justifier notre thématique, il est important de comprendre notre cheminement jusqu'à celle-ci. Au départ, notre intérêt portait sur la réalisation d'une étude traitant de la meilleure stratégie d'internationalisation pour les sociétés wallonnes et ceci, dans un pays émergent. Cependant, il nous a semblé plus intéressant de comparer celle-ci aux stratégies d'internationalisation dans les pays européens. En effet, d'après nos recherches, très peu de sociétés wallonnes optent pour le marché des pays émergents comme premier choix d'internationalisation. C'est pourquoi il nous semble plus judicieux pour une société wallonne de savoir comment adapter sa stratégie d'internationalisation face aux marchés des BRICS, par rapport à ce qu'elle a réalisé dans un pays européen.

Nous nous sommes concentrées sur deux pays et un seul secteur d'activité afin de ne pas nous disperser. Dans cette partie, nous justifierons notre choix de nous focaliser sur les sociétés wallonnes ainsi que notre sélection de pays. Le secteur de l'agro-alimentaire, quant à lui, a été retenu sur base d'une préférence personnelle de notre part mais également car « *l'agro-alimentaire est un secteur en croissance qui emploie plus de 20 000 personnes* » en Wallonie. (Delwiche, 2015, p.36)

1. Le choix des entreprises wallonnes

Nous avons décidé de réaliser ce travail en pointant le cas des entreprises wallonnes car nous avons pu travailler en collaboration avec l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers (AWEX) et disposer ainsi plus facilement des contacts de celle-ci.

Ces entreprises disposent également de certains points forts. Tout d'abord, elles ont une capacité d'écoute et une modestie qui leur « *permet de se faufiler là où l'arrogance de certains fait parfois fuir les clients.* » (July, 2015b) Savoir écouter les clients est une qualité non négligeable: elle va permettre de construire une relation de confiance qui facilitera alors

l'échange d'informations, élément de réussite indispensable lors d'une internationalisation. (Hoffmeister, 2016) De plus, elles sont généralement de petite taille, ce qui est synonyme de flexibilité et de réactivité. Néanmoins, les sociétés wallonnes ne peuvent pas rivaliser face à la compétitivité des prix, vu la hauteur des coûts salariaux, par exemple. (July, 2015a)

Il est également important de préciser que, selon une étude réalisée par l'Union Wallonne des Entreprises en 2015, ces sociétés ne profiteraient pas pleinement du développement économique des pays émergents, ceci étant sans doute lié à leur manque de compétitivité et leur peur de se lancer dans la grande exportation. (UWE, 2015)

2. Le choix d'un pays européen : l'Allemagne

Notre choix s'est porté sur un pays européen dans lequel les exportations wallonnes étaient en croissance ces dernières années, afin de bénéficier d'un échantillon d'entreprises plus large pour notre deuxième partie. Dès lors, comme les exportations vers l'Allemagne ont crû de 6,3% depuis 1996, mettant l'Allemagne en première position du point de vue de l'évolution des exportations wallonnes, il nous a semblé pertinent de retenir ce pays.

En effet, en 2014, 14% des exportations agro-alimentaires wallonnes se dirigeaient vers l'Allemagne. (July, 2015a) De manière générale, les exportations wallonnes restent très concentrées sur les pays proches comme l'Allemagne, mais *« cette concentration géographique sur des marchés matures n'offre que des perspectives limitées pour le commerce extérieur de la région. »* (UWE, 2015, p. 9) C'est pourquoi il est conseillé de se diriger vers les pays émergents sur lesquels se reposera, à long terme, la croissance mondiale.

3. Le choix d'un pays émergent : Le Brésil

Parmi les pays émergents, nous avons retenu le Brésil et ceci, pour plusieurs raisons apparentes. Premièrement, depuis les années 2000, le Brésil fait partie des BRICS. Il est le plus grand et le plus peuplé des pays d'Amérique latine avec 8,5 millions de km² et 200 millions d'habitants. Il est également la grande puissance économique de ce continent. (AWEX, 2013) Il représente aujourd'hui le premier marché BRICS de la Wallonie pour les exportations. (UWE, 2015) En effet, ces dernières années, il est de plus en plus considéré comme un marché potentiel pour les sociétés wallonnes.

Pour cause, ce vaste pays a réussi à mettre en place une politique économique solide, ce qui lui a permis de connaître une forte croissance économique, avec un record historique

de taux de croissance de 7,5% en 2010. En 2011, il était en 6^e place des PIB mondiaux, devant le Royaume-Uni. Parallèlement, la consommation des ménages avait été dopée par le crédit à faible taux d'intérêt. Encouragés par la conjoncture économique globalement favorable, ce sont ainsi plus de 40 millions de Brésiliens qui ont, en l'espace de dix ans, émergé du seuil de pauvreté. On estime aujourd'hui que la classe moyenne représente près de la moitié de la population, soit environ 100 millions de personnes. Cette expansion économique a également été appuyée par le boom des prix des matières premières. (Credendo Group, 2014) De plus, le Brésil possède énormément de forces, comme son système bancaire solide, sa vaste réserve de change et sa richesse naturelle de matières premières, que l'on ne retrouve pas chez nous. (Coface, 2016b)

En outre, en 2013, selon les statistiques de l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers, les exportations wallonnes ont progressé de 20,9% vers le Brésil, lui permettant ainsi de gagner la dixième place des clients les plus importants des sociétés wallonnes. (July, 2014)

Néanmoins, depuis 2015, l'ensemble des pays émergents connaît une croissance molle. En effet, les BRICS, à l'exception de l'Inde, sont confrontés aux chutes des prix des matières premières et les politiques monétaires expansionnistes de ces pays ont conduit leurs entreprises à s'endetter. En outre, le Brésil connaît une grave crise politique. (July, 2014)

Cependant, malgré une situation politique et économique déplorable ainsi que d'autres difficultés, telles les réglementations tatillonnes et les taxes à l'importation très élevées, le Brésil compte plus de 200 millions de consommateurs potentiels. Ce qui signifie que le choix de s'internationaliser au Brésil reste, malgré les difficultés, une opportunité à long terme. (July, 2014)

Pour conclure cette partie, malgré « *le ralentissement économique des pays émergents, Nabil Jijaki, deputy CEO de Credendo Group², conseille aux exportateurs wallons de maintenir leurs efforts sur ces destinations, lesquelles à moyen/ long terme tireront la croissance mondiale. [...] Il faudra peut-être s'habituer à un monde sans croissance forte* ». (Etaix, 2016, p.28) Tout ceci reste surmontable si les exportateurs wallons acceptent de s'adapter aux spécificités locales.

² Entreprise de consultance

PARTIE II : LES VARIATIONS INSTITUTIONNELLES ENTRAINENT-ELLES DES MODIFICATIONS DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION ?

Dans cette seconde partie, nous présenterons tout d'abord les différentes théories d'internationalisation ainsi que les éléments préalables à celle-ci. Ensuite, à l'aide du modèle CAGE, nous analyserons les deux pays retenus. Puis, nous comparerons les différents modes d'entrée et terminerons en présentant le marketing international.

A. LES THEORIES DE L'INTERNATIONALISATION

Ces dernières années, de nombreuses théories sur le développement des entreprises à l'international ont été proposées. Celles-ci se sont succédé, apportant chacune un nouveau point de vue ou une nouvelle approche à la question du « comment une entreprise doit s'internationaliser ». Nous commencerons par les théories qui répondent à la question de l'évolution d'une entreprise lors de son internationalisation. Puis, nous développerons deux thèses à propos de la question du choix du mode d'entrée des entreprises. Nous terminerons par un postulat s'attardant sur l'importance des facteurs internes lorsqu'une entreprise se lance à l'étranger, ce qui nous permettra d'introduire le point suivant, à savoir les éléments préalables à l'internationalisation. Nous nous contenterons d'expliquer brièvement certaines théories qui nous semblent les plus pertinentes, en n'ayant donc pas la prétention d'en établir une liste exhaustive.

Tout d'abord, le fondement des théories sur le développement d'une société à l'international est la première version du modèle Uppsala. Ce modèle séquentiel, imaginé par Johanson & Vahlne en 1977, propose une théorie sur l'internationalisation qui permet de répondre à la fois à la question du processus d'internationalisation et à celle du choix du mode d'entrée dans le pays. En effet, les auteurs montrent que l'implantation d'une firme sur un marché étranger doit se dérouler en suivant une série d'étapes incrémentales qui s'étalent sur plusieurs années. Il est important de préciser que l'entreprise n'aura pas d'activités d'exportation régulières jusqu'à ce qu'elle soit assez mature pour s'internationaliser. Dans un premier temps, l'entreprise essaiera d'institutionnaliser sa présence sur le marché étranger par la recherche d'un agent. Cet intermédiaire sera alors le représentant à l'étranger et suivra le développement du produit dans le pays visé. Puis, l'entreprise créera une filiale de vente, et gèrera la commercialisation. La production, quant à elle, se déroulera toujours dans le pays d'origine. (Johanson & Vahlne, 2009) Finalement, une fois que la firme commencera à

augmenter ses ventes, elle développera sa production dans le pays étranger. De cette manière, *« les ressources seront engagées de façon incrémentale dans la chaîne d'établissement de l'entreprise, ce qui permettra de réduire la distance psychique et par conséquent, de réduire l'incertitude et le niveau de risques associés »*. (Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) cités par Jean-Amans & Abdellatif (2014) p.197) En effet, ce mode graduel permet l'accumulation de connaissances expérientielles sur les distances psychiques que nous développerons plus loin dans ce mémoire. (Meier & Meschi, 2010)

Néanmoins, plus récemment, d'autres chercheurs se sont également penchés sur la question des étapes à parcourir par une entreprise dans son processus d'internationalisation.

Des premiers travaux ont montré que de plus en plus de jeunes entreprises ne suivent pas ce chemin prédéterminé. (Coviello & McAuley, 1999) En effet, McDougall observe que certaines sociétés s'internationalisent dès leurs premières années de création. Cette nouvelle tendance s'appelle « Born Global » : ce sont de jeunes et petites entreprises internationales qui, maximum cinq ans après leur naissance juridique, s'internationalisent. (McDougall, 2002) Ces entreprises sont souvent innovantes et réactives et font directement appel à des intermédiaires étrangers pour pratiquer leurs activités internationales. (Bacq et Coeurderoy (2008) cités par Coeurderoy (2008))

Ensuite, Jean-amans & Abdellatif, en 2014, déclarent que d'autres s'implantent directement par des filiales sans passer par les trois étapes préalables du modèle Uppsala.

Puis, *« d'autres encore sautent des étapes pour passer de l'exportation directe à la création d'une filiale à l'étranger. D'autres enfin, décident d'interrompre leur développement international ou de se maintenir volontairement à un certain niveau du développement international sans chercher à atteindre ce qui devrait constituer pour elles l'étape suivante. »*. (Laghzaoui, 2009, p.57) En outre, une autre théorie, le Modèle d'innovation, conçoit plutôt l'internationalisation comme un processus dont les étapes sont analogues à celles de l'adoption d'un nouveau produit. (Gankema *et al.*, 2000)

Parallèlement au modèle Uppsala, Williamson, en 1975, et Dunning, en 1980, ont exposé des théories sur le choix du mode d'entrée.

En 1975, Williamson développe la « théorie des coûts de transactions ». Celle-ci présente la position dans laquelle un entrepreneur se trouve lors du choix stratégique de son mode d'entrée. Il doit réaliser un arbitrage entre le besoin de contrôle, ses ressources

engagées et la flexibilité souhaitée. Autrement dit, il doit choisir entre l'externalisation, qui consiste à confier des opérations à des tiers et l'internalisation, c'est-à-dire internaliser sa filière industrielle à l'international. (Laghzaoui, 2009) « *C'est la comparaison entre les coûts spécifiques à chaque mode de transaction qui va alors déterminer s'il vaut mieux intégrer (relation interne organisée) ou recourir au marché (relations contractuelles)* ». (Meier & Meschi, 2010, p.15) En conclusion, cette théorie se concentre sur l'option du mode d'entrée qui minimisera les coûts de transaction et qui maximisera les avantages spécifiques de la firme (fabrication, brevet, image de marque, etc.). (Meier & Meschi, 2010) Si l'entreprise choisit l'intégration internationale (Coeurderoy, 2008), elle doit également procéder à d'autres choix, comme celui d'intégrer ses activités à l'international par un processus vertical (en amont ou en aval) ou horizontal (Buckley et Casson (1995) cités par Laghzaoui (2009)). L'intégration horizontale comprend l'investissement direct à l'étranger (IDE), les exports et les licences, tandis que l'intégration verticale peut se faire en amont, au niveau des sous-traitants et des fournisseurs (achats d'entreprises, relations fournisseurs, partenaires) ou en aval, avec les distributeurs.

En 1980, Dunning crée le paradigme éclectique (OLI), qui propose trois types d'avantages vus par l'entreprise comme déterminants dans le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers. D'abord, les « *Ownership advantages* », spécifiques à l'entreprise et relatifs à l'accumulation de ressources intangibles (avancée technologique, expérience). Ensuite, les « *Localisation advantages* », constitués par des facteurs institutionnels et productifs dans un endroit géographique. Et finalement, les « *Internalisation advantages* », qui correspondent à la capacité de l'entreprise de gérer et coordonner ses activités en interne. (Dunning, 2000) Dès lors, plus une firme possède ces avantages plus sa probabilité de s'internationaliser sera élevée, et ceci par le biais d'un mode d'entrée avec un haut degré de contrôle sur la production, le marketing, etc. (Jean-amans & Abdellatif, 2014) Nous détaillerons plus loin dans ce mémoire les différents modes d'entrée et leur degré de contrôle associé.

Finalement, concernant la théorie de ressources, l'approche d'Edith Penrose (1980), poursuivie par Wernerfelt (1984) et Barney (1986), signale l'importance des facteurs internes et spécifiques d'une firme pour s'internationaliser. (Dhanaraj & Beamish, 2003) Depuis, la firme n'est plus seulement vue comme un portefeuille d'activités mais comme une unité de ressources et de compétences distinctes. Dès lors, le développement à l'étranger d'une entreprise dépend de la capacité managériale à « *déployer les compétences fondamentales, en*

veillant à combiner ressources existantes et intégration de nouvelles capacités ». (Meier & Meschi, 2010, p.17)

B. LES ELEMENTS PREALABLES A L'INTERNATIONALISATION: LES RESSOURCES INFLUENÇANT LE CHOIX DE S'INTERNATIONALISER

Comme affirmé ci-dessus, il est important, pour s'internationaliser, de posséder, au préalable, des ressources et compétences. Dès lors, nous exposerons dans ce point la gestion du risque organisationnel et plus exactement, les caractéristiques internes de l'organisation ayant un impact sur la capacité de transfert lors d'une internationalisation.

Toute entreprise possède des ressources financières et humaines et le niveau de celles-ci *« procure un cadre favorable à l'analyse des approches de l'internationalisation des PME en expliquant, notamment, comment et pourquoi elles peuvent se passer du cheminement préconisé par l'approche par étapes, le modèle graduel, cité ci-dessus*». (Laghzaoui, 2009, p.61)

Premièrement, nous discuterons globalement des ressources humaines et entrepreneuriales qui comprennent, notamment, les attitudes des employés et du manager face à l'internationalisation en général. Puis nous détaillerons les plus essentielles, selon nous, quand une entreprise désire s'implanter en Allemagne et au Brésil.

Ensuite, nous passerons aux ressources financières et techniques, ainsi qu'à la capacité de production, des éléments tangibles présentant également des atouts importants pour toutes les entreprises voulant pénétrer de nouveaux marchés extérieurs. (Laghzaoui, 2009) Nous terminerons en précisant quels sont ceux que doivent posséder les entreprises wallonnes espérant introduire les marchés allemand et brésilien.

1. Les ressources humaines de l'entreprise

Le capital humain est composé de connaissances, savoir-faire, compétences et expériences des individus. Il a un rôle essentiel dans la réussite d'une stratégie d'internationalisation. Nous avons décidé dans cette sous-partie de nous centrer sur les différentes ressources et compétences du personnel, mais aussi du dirigeant, ayant un impact lors de l'internationalisation.

En ce qui concerne les employés, le premier impact est l'âge de ceux-ci. En effet, une équipe jeune facilite le développement international. (Centre d'analyse stratégique, 2012)

Le réseau d'influence partagé par les différents membres de l'entreprise peut également avoir un impact. L'influence est décrite, selon Huyghe, en 2003, par des relations « *individuelles ou collectives, visibles ou invisibles, positives ou négatives, conscientes ou inconscientes entre la source d'influence (émetteur ou l'influent) et la cible (récepteur ou l'influencé)* » (p.3). Une entreprise faisant partie d'un réseau d'influence doit partager ses valeurs, intérêts et relations. Pour y appartenir, il est nécessaire que celle-ci réalise trois étapes : les premiers contacts, le développement des relations et enfin, la création de confiance. Nous pouvons citer comme acteurs connus de ce type de réseau les ONG, les collectivités territoriales et les CCI³ locales. Faire partie d'un réseau d'influence facilite l'internationalisation, permet un support, un appui local. L'entreprise peut également obtenir des informations à moindre coût. Elle doit cependant éviter d'entrer en relation avec un réseau qui a, par exemple, mauvaise réputation du point de vue local. (Le Pennec, s.d)

Un autre élément favorisant l'internationalisation est l'aptitude du personnel à travailler à l'international. Ce sont, par exemple, les personnes qui parlent plusieurs langues ou qui ont une formation sur les techniques de l'exportation. (Etaix, 2015) Un personnel étranger ou ayant une expérience à l'international est également un facteur positif pour l'internationalisation. (Benezech, *et al*, s.d.) Ceci est confirmé par Etaix, qui affirme que la capacité des entreprises à réaliser des collaborations internationales est influencée par les compétences du personnel en affaires internationales.

En ce qui concerne le dirigeant, ainsi que son équipe, nous pouvons pointer d'autres facteurs d'influence. En effet, l'entrepreneur a un rôle important dans le processus d'expansion de la firme : il est le responsable dans les prises de décisions relatives à la coordination des ressources. Il est tout d'abord important que celui-ci ait une attitude favorable à l'internationalisation. (Ricard & Saiyed, 2015) Ensuite, qu'il soit motivé et convaincu qu'elle puisse mener à quelque chose. Il doit également être prêt à risquer de perdre un peu d'argent, avant d'en gagner. (Etaix, 2015)

³ Chambre de commerce et d'industrie

De plus, le dirigeant doit pouvoir reconnaître une demande du marché qui offre à la firme des opportunités que ses produits ou services peuvent combler, combiner ses ressources à de nouvelles pour être compétitif dans un nouveau marché, et accepter le risque lié à cette tentative de combinaison. (Pantin, 2004)

François Pantin ajoute qu'il est intéressant de diviser en deux types les compétences de l'équipe dirigeante qui impactent l'internationalisation : stratégiques et opérationnelles. Les compétences stratégiques comprennent « *la vision (capacité à avoir une idée claire des possibilités de développement international de l'entreprise), la volonté, l'implication, la coordination et l'organisation des activités sur un terrain international, la communication tant interne qu'externe, la capacité à reconnaître et répondre aux opportunités de développement, la capacité à sélectionner et à traiter rapidement l'information, la capacité à construire un réseau relationnel, etc.* » (Pantin, 2004, p. 18-19) L'accès potentiel à une grande variété de marchés est favorisé si l'entreprise détient ce type de compétences. De plus, celles-ci sont difficilement imitables. Les compétences opérationnelles ont également un rôle dans le bon déroulement du processus d'internationalisation. Elles reprennent surtout « *la capacité à gérer les opérations internationales sur le plan commercial, juridique, financier, logistique, ... et la connaissance des marchés internationaux et de leurs spécificités.* » (Pantin, 2004, p. 18-19) Ces dernières compétences sont nécessaires mais pas suffisantes pour conduire le changement stratégique.

1.1. Les ressources humaines nécessaires en Allemagne

Le cas précis de l'Allemagne, vu la différence culturelle, oblige les sociétés wallonnes à adapter leurs ressources humaines lorsqu'elles décident de s'implanter dans ce pays.

Premièrement, comme précisé ci-dessus, il est important, pour réussir en Allemagne, d'employer un personnel apte à travailler dans ce pays et plus particulièrement, parlant l'allemand. En effet, les fournisseurs des produits doivent employer du personnel germanophone : même si les relations commerciales se déroulent en anglais, celles avec les opérationnels se font généralement dans la langue nationale.

En outre, les sociétés wallonnes doivent bien comprendre et s'adapter aux caractéristiques culturelles des Allemands pour avoir une chance de pénétrer le marché. Il

faut savoir que ceux-ci n'aiment ni le risque ni l'incertitude. Ainsi, ils préféreront garder un fournisseur connu et ne le remplaceront qu'à condition de trouver une opportunité, comme, par exemple, un service innovant. Les entreprises doivent d'abord gagner la confiance de l'associé avec qui elles désirent travailler.

Ensuite, un manager wallon désirant installer son entreprise en Allemagne doit avoir la capacité de reconnaître la demande du marché et y réagir rapidement. Effectivement, le marché allemand est très compétitif (International team consulting, 2014) : l'entreprise doit donc être innovante et créative pour favoriser sa compétitivité et séduire celui-ci. (Jadoul *et al.*, 2014) Le secret de la réussite en Allemagne est de vouloir toujours améliorer ses produits et d'en être convaincu. (Boutelet, 2015) Ensuite, l'entreprise doit se donner les moyens d'écouter les attentes des clients, c'est-à-dire de « germaniser » les ressources et la communication. Par exemple, éviter les mailings sous forme électronique en masse (Jadoul *et al.*, 2014) car « *toute publicité par fax ou par courrier à plus de 5 exemplaires est interdite* ». Il est dès lors plus judicieux d'envoyer une lettre postale à l'attention du responsable que l'on souhaite rencontrer. (Derzelle, 2015, p.45)

Nous terminerons en signalant l'importance de participer à des salons professionnels, ce qui permet de suivre l'actualité dans un secteur et de nouer des contacts. (AWEX, 2016a) De plus, ce genre de manifestation offre la possibilité de côtoyer la concurrence et ainsi, de savoir si les produits ou services que les sociétés désirent exporter sont assez matures pour le marché allemand. (Jadoul *et al.*, 2014)

1.2. Les ressources humaines nécessaires au Brésil

Au Brésil, il est également important pour les sociétés wallonnes d'adapter les ressources humaines. En effet, il existe de grandes différences, telles la mentalité, la façon d'agir, ... entre les entreprises belges et brésiliennes.

Tout d'abord, nous pouvons noter l'importance d'un personnel apte à travailler à l'international, parlant plusieurs langues. En effet, pour évoluer au Brésil, il est nécessaire de parler le portugais. Peu d'habitants maîtrisent une autre langue: se débrouiller en portugais présente donc un atout majeur. (AWEX, 2016a)

En outre, au Brésil, le relationnel est très important. (Belalia, 2015) Le personnel doit rester chaleureux et ouvert. Effectivement, les Brésiliens sont réputés pour leur enthousiasme et sont très tactiles. Si le personnel a une réticence par rapport à cette façon d'être, celle-ci ne doit pas paraître. Il est également conseillé de converser avec les Brésiliens, d'abord de sujets légers, comme la famille, avant de passer à des sujets plus sérieux. (AWEX, 2015)

Enfin, tout comme en Allemagne, le dirigeant doit pouvoir reconnaître une demande de marché qui offre à la firme des opportunités que ses produits peuvent combler et doit posséder des compétences stratégiques. En effet, au Brésil, la classe moyenne montante a des besoins qui évoluent. Elle est de plus en plus intéressée par une consommation dite occidentale, que nous détaillerons dans la suite du travail. Elle accorde beaucoup d'importance à la santé et au bien-être et consomme de plus en plus de produits sains et bio. (Little, 2012) Elle n'est cependant pas attirée par des produits innovants. Cette capacité d'innovation n'est donc pas obligatoire lors d'une internationalisation au Brésil. (TNS sofrès, 2014)

2. Les éléments tangibles de l'entreprise

Nous noterons ici l'importance du questionnement préalable de l'entreprise sur ses capacités de production, financière et technique pour s'internationaliser. (Dhanaraj & Beamish, 2003)

En effet, avant de réussir à l'étranger, les entreprises doivent supporter d'énormes dépenses, telles que les coûts de la communication, de protection intellectuelle, de conseils juridiques, de transport, de négociation, de droits de douane, etc. ainsi que des coûts que les entreprises ne peuvent pas toujours anticiper. (Etaix, 2015) Il est donc nécessaire de disposer d'une capacité financière, d'une trésorerie solide avant de se lancer. Ainsi, comme l'écrit Etaix en 2015, « *la problématique pour les entreprises est d'optimiser ces différentes sources de financement pour obtenir un effet levier* ». (Etaix, 2015, p.24) L'effet levier fait référence au fait que de petits changements peuvent provoquer de grands résultats. Des changements adéquats passent parfois inaperçus dans le système, malgré leur efficacité. (Beguier, 2005)

Ensuite, les entreprises doivent savoir si elles sont capables de produire pour un autre pays. Analyser leur capacité de production et l'adapter si besoin. Connaître leur capacité

technique et pouvoir l'ajuster si la production est amenée à augmenter est également fondamental.

2.1. Les ressources tangibles nécessaires en Allemagne

La première question qu'une entreprise wallonne doit se poser concernant ses ressources tangibles pour s'établir en Allemagne est : « Suis-je capable de produire pour le marché allemand ? » En effet, il ne faut pas sous-estimer la taille de ce marché, qui représente dix fois le marché belge. Pour s'internationaliser en Allemagne, il est fondamental d'avoir la capacité de produire et de livrer son produit alimentaire dans l'ensemble des points de vente du distributeur allemand.

En ce qui concerne les ressources financières, les entreprises wallonnes doivent prévoir un budget conséquent pour s'installer en Allemagne. Le budget prévisionnel dépend évidemment de la volonté de l'entreprise de s'implanter ou de payer un intermédiaire. Pour se faire une idée, l'engagement d'un commercial à temps plein peut coûter à une entreprise de 36.000 à 85.000 euros par an, sans compter les charges patronales et frais de déplacement. (Fournier, 2014) En outre, pour créer une « Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) », une société à responsabilité limitée, il faut compter 25.000 euros minimum, avec libération d'au moins la moitié à la création. (Le Moci, 2016a)

2.2. Les ressources tangibles nécessaires au Brésil

Tout comme pour s'implanter en Allemagne, une entreprise wallonne désirant vendre ses produits au Brésil doit être capable d'ajuster sa capacité de production, ainsi que sa capacité de livraison. En effet, le Brésil est un immense territoire: sa superficie totale est de 8516 000 km², autrement dit plus de 22 fois l'Allemagne et plus de 278 fois la Belgique. Il est donc primordial de posséder les ressources techniques à l'acheminement des produits dans les différentes régions du pays.

Les ressources financières nécessaires, tout comme en Allemagne, varient en fonction des choix posés par l'entreprise wallonne. Nous pouvons prendre comme exemple la différence de coût entre un produit importé et une production locale. Dans le tableau présenté en annexe 1, nous observons qu'un produit importé est environ 33% plus coûteux qu'une marchandise locale, pour des prix FOB et départ usine égaux. Comme indiqué sur le site,

« cet écart inclut les coûts du fret et de l'assurance mais ne comprend pas les suppléments de frais de commercialisation (commission de l'agent et/ou marge de l'importateur), souvent incontournables dans le cas d'une importation. » (AWEX, 2016b)

Grâce à tous ces éléments, nous pouvons conclure que, dans le cadre d'une internationalisation, il est évident qu'une entreprise wallonne doit adopter une stratégie de différenciation. Pour cela, elle doit posséder des avantages concurrentiels, plus précisément des ressources stratégiques. Selon Barney, en 1991, ces ressources doivent avoir comme caractéristiques d'être valorisables, rares, inimitables et non substituables (VRIN). L'entreprise doit, dans un premier temps, évaluer les ressources et compétences sur lesquelles elle pourra s'appuyer pour se développer à l'étranger. Selon la définition de Johnson *et al.* (2008) tirée de l'article de Coeurderoy, en 2008, la capacité stratégique de l'entreprise *« résulte des ressources et compétences nécessaires pour survivre et prospérer »*. (Coeurderoy, 2008, p.5) En effet, des ressources et compétences distinctives peuvent être VRIN dans le pays national, mais pas dans celui dans lequel l'entreprise souhaite s'internationaliser. (Grant, 1991) En conclusion, le processus d'internationalisation est vu comme le résultat *« d'une combinaison de différentes ressources et compétences détenues ou contrôlées par ces entreprises. »* (Laghzaoui, 2007, p.53) Cette combinaison est spécifique à chaque entreprise. Dès lors, en fonction de ses caractéristiques et de son capital humain, l'entreprise identifiera le choix du pays dans lequel elle veut internationaliser son produit ainsi que son mode d'entrée, que nous analyserons dans les sections suivantes.

C. LE MODELE CAGE

Nous venons de survoler les théories de l'internationalisation et de citer les éléments préalables dont doit tenir compte une entreprise wallonne voulant s'introduire sur les marchés allemand et brésilien. Nous allons ci-après analyser ces deux pays afin de déterminer ensuite quel mode d'entrée serait adéquat pour une société wallonne dans l'agro-alimentaire voulant s'y établir.

Pour ce faire, nous expliquerons d'abord le modèle théorique à l'aide duquel nous examinerons les deux pays: le modèle CAGE. Nous analyserons ceux-ci sous différents aspects: culturel, administratif, réglementaire, géographique, démographique, économique et politique. Ensuite, grâce à ces analyses individuelles, nous visualiserons les spécificités de chacun des pays afin de pouvoir, par la suite, les comparer de manière théorique.

1. Le modèle CAGE : introduction

Comme déjà mentionné, l'internationalisation est « *l'extension vers de nouvelles zones géographiques* ». (Johnson, *et al.* (2011) cité par Coeurderoy (2015)) Cette définition prend davantage sens avec le modèle CAGE, imaginé par Pankaj Ghemawat en 2001. « *La sélection des marchés étrangers cibles se fait à partir des distances perçues entre la firme et chacun de ces marchés* ». (Meier & Meschi, 2010, p.13) Dès lors, le modèle CAGE permet de mesurer la compatibilité entre une entreprise et le pays où celle-ci désire s'internationaliser. En d'autres termes, une entreprise préférera opter pour un marché étranger où les distances Culturelles, Administratives, Géographiques et Économiques sont moindres.

Premièrement, la « *Cultural Distance* », appelée parfois distance psychique, est définie comme « *l'ensemble des facteurs bloquant le flux d'informations entrant et sortant du marché* ». (Johanson & Vahlne, 1977, p. 24) Elle englobe les différences de langage, de codes d'éthique, de normes, de valeurs, de religion, de formation, de pratiques managériales, de culture comportementale et de développement industriel. Plus la distance est importante, plus l'incertitude environnementale de l'entreprise augmentera. Par conséquent, celle-ci favorisera un choix d'entrée soit par le biais d'un intermédiaire local, soit en collaboration avec une entreprise locale, afin de réduire l'incertitude provenant des différences culturelles. (Shenkar, 2001) Une étude intéressante réalisée par Hofstede, en 1980, permet de mesurer la distance culturelle entre deux pays sur base de facteurs implicites. Ce modèle d'Hofstede sera expliqué plus loin.

Deuxièmement, l'« *Administrative Distance* » traite du manque d'un marché commercial commun, de monnaie commune, des différences de "tradition" administrative, de la présence de corruption et de la lenteur des procédures administratives.

Troisièmement, la « *Geographic Distance* » fait référence à la distance physique, au manque de frontières terrestres, à la différence de fuseaux horaires, aux différences de climats, aux maladies potentielles et à la taille du pays. Toutes ces distances entraînent des coûts de logistique, comme les coûts de transport.

Enfin, l'« *Economic Distance* » concerne la situation économique du pays. Elle reprend notamment le fossé entre les riches et les pauvres, la différence du coût ou de la qualité des ressources naturelles, les ressources financières, les ressources humaines,

l'infrastructure, l'accès à l'information ou à la connaissance, la possibilité d'embargo sur le pays.

Plus une entreprise s'internationalise, plus la distance est grande. L'impact résulte en une augmentation des coûts de logistique, de production et de transaction. Ce sont des coûts associés à la gestion et à la réalisation d'une transaction. Intégrer tous ces facteurs est primordial pour réussir une internationalisation.

2. Le modèle CAGE : application aux pays choisis

Nous allons à présent appliquer le modèle CAGE aux deux pays choisis : l'Allemagne et le Brésil. Volontairement, nous étendrons celui-ci, en ajoutant à la dimension administrative, la dimension réglementaire, à la dimension géographique, la démographique et finalement à la dimension économique, la politique. De cette manière, nous nous rapprochons du modèle PESTEL, qui permet de comparer l'état actuel des pays sur les dimensions politiques, économiques, socio-démographiques, technologiques, environnementales et légales. (Johnson *et al*, 2011) Nous analyserons les différentes barrières à prendre en compte avant de décider de s'internationaliser dans chacun des pays. Nous nous attarderons sur les singularités du Brésil, afin de répondre à notre problématique: « L'accès aux pays émergents requiert-il de changer sa stratégie d'internationalisation ? ». Celle-ci suppose que les sociétés wallonnes concernées sont déjà présentes sur un marché mûr comme celui de l'Europe. Dès lors, il est plus intéressant pour ces entreprises de mieux connaître les spécificités des pays émergents, dans notre cas, celles du Brésil. Toutefois, l'analyse CAGE d'un pays européen, l'Allemagne, nous servira de point de comparaison.

2.1 Le modèle CAGE appliqué à l'Allemagne

La REPUBLIQUE FEDERALE D'ALLEMAGNE
Capitale : Berlin
Superficie : 357 021 km ²
Langue officielle : allemand
Monnaie: EURO
Nombre d'habitants: 81 274 152
PIB par habitant en 2015 : 47 774 \$US

2.1.1. La distance culturelle

Quand on décide de s'adapter au pays, il faut tenir compte de la culture. Elle se définit comme la manière de vie construite par un groupe d'êtres humains et passée de génération en génération. Elle inclut des valeurs, des idées, des symboles, des attitudes, conscients ou pas, qui influencent le comportement humain. (Lambert et Schuiling, 2014)

LES SPÉCIFICITÉS DU CONSOMMATEUR

Tout d'abord, peu d'Allemands sont propriétaires immobiliers ; ils préfèrent investir dans des voyages ou dans l'achat d'une voiture. Ils ne cuisinent pas beaucoup. Pour eux, bien manger est synonyme de manger à l'extérieur. Leur consommation alimentaire est qualifiée de "discount", même pour la population plus aisée. Leurs goûts alimentaires se dirigent surtout vers la viande. (AWEX, 2016a)

Néanmoins, depuis quelques années, les produits durables et bio sont fortement demandés. La demande émane principalement du sud de l'Allemagne. Cependant, la consommation de produits bio augmente plus rapidement que sa production, ce qui nécessite le recours à des produits importés ou à des produits aux labels régionaux, impliquant un circuit de distribution court.

Finalement, 1,2 million de consommateurs allemands se disent 100 % végétaliens, ce qui se reflète - malgré le fait qu'ils ne représentent que 1% des consommateurs allemands - dans la distribution et la consommation alimentaires dans le sud de l'Allemagne. (Derzelle, 2014)

LA « BUSINESS CULTURE »

Comme nous l'avons déjà abordé dans les ressources humaines en Allemagne, les Allemands sont caractérisés comme des personnes planifiées, organisées et réservées, tant dans leur vie privée que dans les affaires. Ils sont également averses au risque, c'est pourquoi ils veulent pouvoir compter sur leurs collaborateurs. (Jadoul *et al.*, 2014) Il est donc conseillé de respecter les délais et les accords commerciaux car, dès le premier manquement, la confiance sera rompue. L'anticipation face aux imprévus et la transparence sont alors suggérées. (Derzelle, 2015)

Les Allemands sont très exigeants en affaires. Lorsqu'ils établissent un contact pour la première fois, ils restent très froids et aucun geste physique ne sera manifesté. En effet, en Allemagne, « *un homme ne baise jamais un autre et les manifestations publiques d'affection ne sont pas courantes, [...]. Ils apprécient et gardent autour d'eux un espace personnel généreux.* » (Passport to trade, s.d., p. 4) Au début d'une rencontre, il est conseillé de serrer la main et de regarder son interlocuteur dans les yeux. Les relations d'affaires sont formelles, cadrées, hiérarchisées et professionnelles.

De plus, lors de conversations ou de négociations, le peuple allemand est direct, va à l'essentiel et communique de manière polie. Effectivement, durant une rencontre d'affaires, les Allemands ne veulent pas simplement discuter mais aboutir à un résultat ; ils parlent pour être constructifs. Lors d'une première rencontre, ils sont préparés et arrivent souvent avec des arguments déjà bien construits. (Bureau Business France de Düsseldorf, 2014) Ils optimisent leur temps de rencontre, ils sont ponctuels et ciblent leurs discours. Néanmoins, les affaires peuvent prendre du temps car le respect des règles et des protocoles est important pour eux et ils négocient avec ferveur. (Bureau Business France de Düsseldorf, 2014)

L'ÉDUCATION

L'Allemagne bénéficie de bonnes écoles et d'universités gratuites. L'enseignement allemand est basé sur la socialisation, les débats, la prise de parole devant autrui et l'aptitude critique. Les employeurs attendent des universités qu'elles forment leurs élèves à pouvoir travailler dès leur sortie. D'ailleurs les offres d'emploi requièrent souvent au moins deux ans d'expérience. (Passport to Trade, s.d.)

LE MODÈLE HOFSTEDÉ

Le «The Hofstede model» - understanding fundamental cultural values -, établi par Geert Hofstede, est une théorie basée sur les dimensions culturelles et permettant une structure systématique pour l'évaluation des différences entre nations et cultures. Ce modèle est construit autour de 6 dimensions fondamentales : l'orientation à long terme, l'individualisme, la masculinité, l'évitement de l'incertitude, la distance au pouvoir et l'indulgence. (Hofstede, 2014) Pour chacune de ces valeurs permettant d'évaluer sa culture, chaque pays obtient un score. (Annexe 2)

L'ORIENTATION À LONG TERME ET L'INDIVIDUALISME

Les deux aspects implicites les plus apparents de la culture allemande sont, selon le site “Operated by itim international”, l'orientation à long terme et l'individualisme.

Tout d'abord, l'orientation à long terme correspond à la mesure dans laquelle les gens sont prêts à attendre avant d'avoir un retour, une gratification. La culture allemande décisionnelle se repose sur le consensus et le long terme, surtout dans les PME familiales. Lorsqu'une entreprise décide d'investir, elle va le planifier longtemps à l'avance. (Boutelet, 2015)

Ensuite, l'individualisme est le degré par lequel les individus sont intégrés dans les groupes. En Allemagne, la relation de famille se limite à la famille nucléaire⁴. Les Allemands accordent beaucoup d'importance à la réalisation d'eux-mêmes de manière individuelle. Les valeurs plus collectives, comme la loyauté, sont plutôt basées sur des préférences personnelles. Les Allemands font entendre ce qu'ils pensent, même si cela peut blesser. (Operated by itim international, 2016)

L'ÉVITEMENT DE L'INCERTITUDE ET LA MASCULINITÉ

Puis, deux autres valeurs apparaissent avec un degré intermédiaire : l'évitement de l'incertitude⁵ et la masculinité de la société allemande.

Ainsi, les Allemands n'apprécient pas les situations peu claires, non structurées ou ambiguës. Ils évitent d'ailleurs les événements non planifiés.

En ce qui concerne la masculinité, on établit une distinction claire entre les deux genres : l'homme travaille, il est assuré, compétitif et concerné par le succès matériel. En effet, la performance est très tôt exigée. Dans certaines écoles, les filles et les garçons sont séparés. On attend des managers qu'ils soient décisifs et affirmatifs. Les Allemands aiment faire paraître leur statut par le biais de belles voitures et autres biens matériels. (Operated by itim International, 2016)

⁴ Couple et enfants

⁵ « *Extent to which the members of society are uncomfortable with unclear, ambiguous or unstructured situations* »

LA DISTANCE AU POUVOIR ET L'INDULGENCE

Finalement, en ce qui concerne l'index de distance par rapport au pouvoir, les Allemands ont un score en-dessous de la moyenne, ce qui signifie qu'ils n'acceptent pas qu'il y ait des différences entre eux (riches-pauvres, ...) et que le pouvoir soit distribué de manière inégale. Ainsi, ils favorisent le management participatif. Généralement, le pouvoir est légitimé par le degré d'expertise des leaderships.

Pour la dimension de l'indulgence, qui mesure jusqu'à quel degré les personnes essaient de contrôler leurs désirs et impulsions, ils obtiennent également un faible score. Cela indique que leur culture est réservée : ils ne mettent pas beaucoup l'accent sur les temps de loisir et contrôlent leurs expressions en public. (Operated by itim International, 2016)

2.1.2. La distance administrative et la dimension réglementaire

Pour réussir une intégration, il est primordial de respecter les réglementations légales applicables sur le nouveau marché. « *L'Allemagne est perçue à juste titre comme un pays où les normes sont nombreuses et contraignantes* ». (AWEX, 2016c) En effet, de nombreux principes doivent être strictement respectés : la loi concernant la concurrence déloyale, certaines obligations de publicité, un système de responsabilité exigeant et des normes d'emballage rigides. Le droit n'étant pas notre domaine, nous avons décidé, pour notre étude, de nous limiter à quelques règles, présentées en annexe 3.

« *La législation est très stricte pour la prise de contact non sollicité* » (Derzelle, 2015, p.44) Autrement dit, pour s'implanter, il est conseillé de demander de l'aide à un Allemand. Néanmoins, selon le site Doing business, pour créer une entreprise en Allemagne, il faut compter 9 étapes et 11 jours d'attente, ce qui n'est pas énorme par rapport à d'autres pays. (Word Bank Group, s.d.) Pour cause, l'Allemagne favorise les investissements étrangers : les lois assurent aux investisseurs étrangers et nationaux le même traitement, avec une grande liberté d'établissement.

2.1.3. La distance géographique et la dimension sociodémographique

L'Allemagne est le pays le plus peuplé de l'Union Européenne, avec 231 habitants au kilomètre carré, vivant le plus souvent en ville ou dans les agglomérations urbaines. Les

viles les plus peuplées sont Berlin, Hambourg, Munich, Cologne, Frankfort et Stuttgart. (International team consulting, 2014)

Quatre défis démographiques sont présents en Allemagne : l'exode rural, le fort taux d'urbanisation de la population allemande (avoisinant les 90%), le vieillissement de la population et le manque d'ingénieurs et de chercheurs qui, ces dernières années, influence négativement l'innovation et la productivité future. (Derzelle, 2015) En effet, l'Allemagne est affectée par un déclin démographique : selon les estimations, elle devrait perdre 6,5 millions d'habitants d'ici à 2025, sauf si l'immigration change la balance. (Boutelet, 2015) Néanmoins, le gouvernement met en place des politiques pour contrer ce phénomène, en encourageant la natalité et en prenant soin de ses retraités. (Coface, 2016a)

L'ACCESSIBILITÉ

La facilité d'accès depuis la Belgique est un atout pour les entreprises wallonnes. Néanmoins, à cause de son organisation géographique, le réseau de transport ferroviaire allemand, situé le long du Rhin, est polycentrique et non en étoile, ce qui signifie que les trains s'arrêtent souvent et que les durées de transport s'allongent. Pour aller en ICE⁶ de Munich à Berlin, éloignés de 585 km, il faut compter 6 heures de transport. De plus, « *de nombreuses PME allemandes sont localisées dans de petites villes, situées loin des grands centres urbains, ce qui rallonge les temps de trajet et rend la voiture indispensable.* » (Boutelet, 2015, p.32)

LA DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUE

La diversification géographique en Allemagne est une barrière géographique. En effet, l'Allemagne du Sud, du Nord et centrale comprennent chacune des spécificités différentes, ce qui demande une adaptation de la part de l'entreprise. Nous avons détaillé ces spécificités dans l'annexe 4.

LE FOLKLORE

Les grandes fêtes et manifestations en Allemagne sont, comme partout, essentiellement segmentées par région. Tout d'abord, au Nord, Cologne et Düsseldorf brillent par leur carnaval, un des moments forts et conviviaux. Ensuite, Francfort est une ville riche qui propose une offre culinaire importante. Ses musées sont célèbres, comme le

⁶ TGV allemand

Stadl, le Schirn et le musée de l'architecture. Son nœud ferroviaire lui permet de voir circuler des « *offres culturelles environnantes.* » Puis, par le biais de son port, Hambourg rassemble, à proximité de ses quais, des restaurants et bars. Sa vie nocturne autour de la Reeperbahn fait d'elle une cité très vivante. (Boutelet, 2015) Dans cette continuité, Berlin est également connue pour sa variété de clubbing, réputé dans le monde entier. Finalement, un événement très populaire se prépare chaque année à Munich : l'Oktoberfest, une des plus grosses fêtes populaires du monde. Sans oublier le marché de Noël de Nuremberg, mondialement connu. « *La Bavière se distingue par sa forte culture régionale populaire et ses fameux Biergarten qui créent un sentiment de convivialité.* » (Boutelet, 2015, p. 37)

2.1.4. La distance économique et la dimension politique

L'Allemagne, ce pays de 81,7 millions de consommateurs, porte son économie sur une forte spécialisation industrielle. (Ministère de l'économie, de la Science et de l'innovation du Québec, 2016) Lorsqu'on parle du « modèle allemand », on évoque souvent le Mittelstand, tissu d'entreprises souvent familiales de taille moyenne, qui est très spécialisé, compétitif et qui vise un marché de niche. (Duval, 2013) Ces entreprises sont généralement financées par des banques régionales, comme les coopératives ou des caisses d'épargne. Ces banques favorisent « *le fameux modèle de la Hausbank, la « banque maison », qui recouvre une relation de confiance entre l'entrepreneur et le banquier, sur une très longue période.* » (Boutelet, 2015, p.13)

Le concept allemand Industrie 4.0 fait référence à une nouvelle révolution industrielle dans les procédés de fabrication. Les entreprises allemandes à haute valeur ajoutée cherchent sans cesse à innover. (Derzelle, 2015) Les technologies environnementales et l'énergie propre sont des secteurs en pleine croissance en Allemagne. (Derzelle, 2015)

À l'heure actuelle, on peut dire que l'Allemagne se porte très bien par rapport aux autres pays de l'Union Européenne. Après une croissance économique soutenue au tout début de l'année 2014, elle a vu son PIB stagner jusqu'en fin d'année, pour afficher une croissance de 1,5% en 2015. En 2015, l'Allemagne comptait pour 4,6 % du PIB mondial et pour 20,7 % de celui de l'UE-28, ce qui en faisait la 4^e économie au monde – derrière les États-Unis, la Chine et le Japon – et la 1^{re} en Europe. (Ministère de l'Economie, de la Science

et de l'Innovation du Québec, 2016) Selon les prévisions économiques, la croissance allemande devrait se poursuivre à un taux moyen de 1,7% en 2016. (Coface, 2016a)

Parmi les contributeurs, la consommation privée, en hausse de 1,1% en 2014, devrait continuer sa croissance en 2016, favorisée par les effets des réformes sociales du gouvernement, le bas coût de l'énergie, un faible taux de chômage à 4,6% et un taux d'inflation de 0,2 % en 2015. (Ministère de l'Economie, de la Science et de l'Innovation du Québec, 2016)

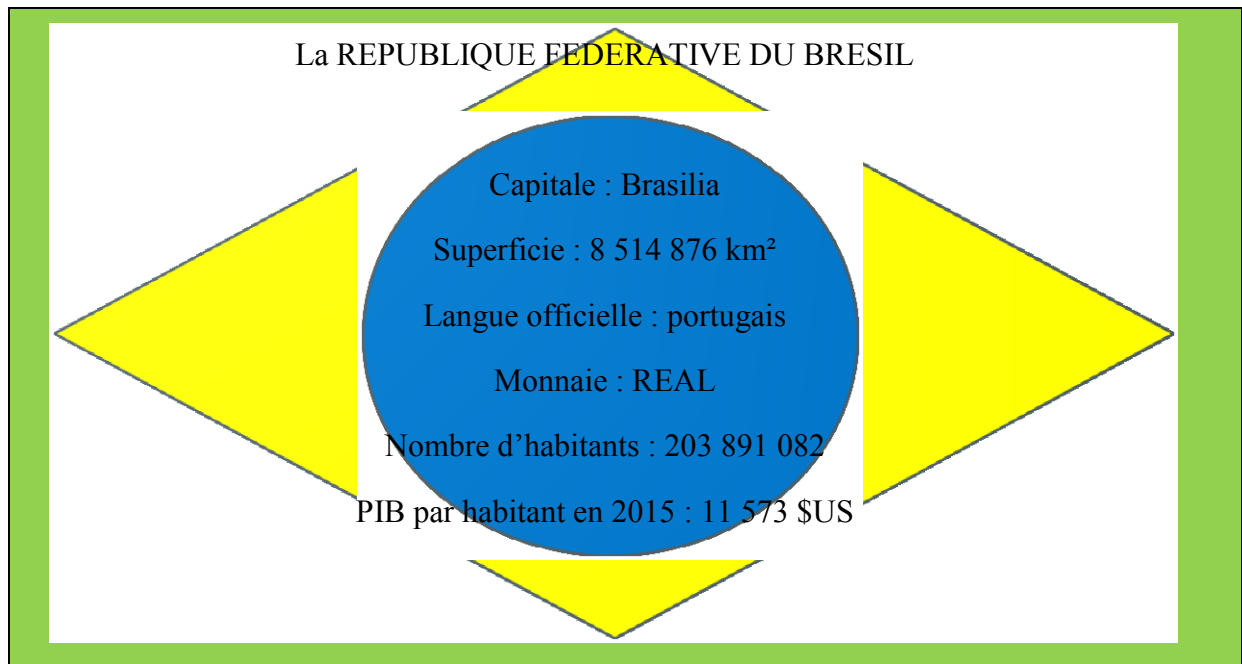
La Bavière et le Bade-Wurtemberg contribuent à près d'un tiers du PIB allemand. Le taux de chômage n'y dépasse pas la barre des 4%. Néanmoins, une crainte de hausse du chômage est présente, due à l'afflux de nombreux réfugiés en Allemagne, ce qui pourrait avoir des effets variés sur l'économie du pays, comme la possibilité de réintégration des contrôles aux frontières des pays de l'UE-28, ce qui aurait des répercussions négatives sur le commerce. (Ministère de l'Economie, de la Science et de l'Innovation du Québec, 2016)

Concernant son commerce extérieur, *« l'Allemagne se classait 3^e au monde en ce qui a trait à l'exportation de marchandises (7,9 % du total mondial, derrière la Chine [12,3 %] et les États-Unis [8,5 %]) et également 3^e quant à l'importation de marchandises (6,4 % du total mondial, derrière les États-Unis [12,6 %] et la Chine [10,3 %]). »* (Ministère de l'Economie, de la Science et de l'Innovation du Québec, 2016, p.2) En 2015, l'Allemagne a exporté essentiellement des produits manufacturés (85,4 %), des produits agricoles (6,7 %) ainsi que des produits combustibles des industries extractives (5,8 %). Ceux qu'elle a principalement importés étaient des produits manufacturés (71,4 %), des produits combustibles des industries extractives (17,3 %) et des produits agricoles (9,8 %). Les premiers fournisseurs du pays étaient : l'UE-28 (58,0 % du total des importations), la Chine (8,8 %), les États-Unis (5,5 %), la Suisse (4,4 %) et la Russie (4,2 %). (Ministère de l'Economie, de la Science et de l'Innovation du Québec, 2016) La bonne santé de l'économie allemande et l'importance de ses importations, mais aussi de ses exportations, sont des opportunités commerciales pour nos entreprises wallonnes.

Cependant, l'économie allemande dépend fortement des marchés mondiaux, notamment du marché européen, et des industries automobile et mécanique. Finalement, l'Allemagne fait face à une insuffisance du réseau électrique, ce qui implique un coût élevé

de l'énergie. C'est pourquoi, comme mentionné dans le point traitant de la distance culturelle, on voit apparaître une forte tendance et des investissements dans l'énergie renouvelable. (Coface, 2016a)

2.2. Le modèle CAGE appliqué au Brésil



2.2.1. La distance culturelle

LES SPÉCIFICITÉS DU CONSOMMATEUR

Un des points les plus marquants chez les Brésiliens est leur enthousiasme et leur optimisme. (Dansereau, s.d.) Ils sont chaleureux dès la première rencontre. Les relations de travail deviennent rapidement informelles. Cependant, cet atout est parfois considéré par les Européens comme de l'hypocrisie et un manque de fiabilité. Selon l'attaché économique de l'AWEX à Sao Paulo, les Brésiliens peuvent montrer beaucoup d'intérêt pour un produit sans jamais rappeler ou répondre aux mails. (Belalia, 2015)

Si l'on observe la classe moyenne en particulier, une de ses caractéristiques est de consommer en priorité des produits et services lui offrant un statut social plus élevé : ceci s'explique en partie par l'augmentation du pouvoir d'achat. (OSEC, 2012) La classe moyenne accorde beaucoup d'importance au nom de la marque, synonyme de haut statut social. (HSBC Global Connections, 2014) La consommation des classes moyenne et

supérieure a un aspect occidental. Elles accordent, comme aux États-Unis et en Europe, une grande partie de leurs revenus à des dépenses discrétionnaires. (Global Sherpa, s.d.) Plus de la moitié n'épargnent pas d'argent, ce qui est dû à des taux d'inflation élevés appliqués dans le passé. Pour éviter qu'il ne perde de la valeur, les Brésiliens sont poussés à dépenser leur argent le plus rapidement possible.

Un autre point qui nous semble pertinent pour ce travail est que les Brésiliens mangent de plus en plus souvent à l'extérieur, notamment dans les zones urbaines. 3,7% du PIB sont dépensés pour des boissons ou snacks préparés en magasins alimentaires. (International Markets Bureau Canada, 2010)

Depuis que les Brésiliens ont davantage accès à des informations en lien avec le régime alimentaire et la santé, ces derniers ont un rôle important dans leurs choix de consommation. Ils sont attirés par une nourriture équilibrée et saine. Un Brésilien doit non seulement être bien « physiquement » mais aussi « psychologiquement et socialement » pour être considéré « en bonne santé ». L'emploi, la nourriture, l'éducation, les loisirs, etc. ont donc un impact sur leur santé. (Little, 2012) Les Brésiliens accordent de l'importance à l'environnement, aux produits diététiques/minceur et au commerce équitable.

En outre, les Brésiliens ne sont pas fidèles à une marque : ils préfèrent les produits nomades, ce qui laisse une porte d'entrée à de nouvelles marques. Ils considèrent les produits étrangers comme un signe de richesse. Néanmoins, comme dit précédemment, ils ne sont pas friands de produits innovants. (TNS sofres, 2014)

Finalement, Pasquale Lubello, en 2013, dans son article traitant de l'évolution de la consommation alimentaire au Brésil, déclare que « *l'amélioration quantitative des niveaux de disponibilités alimentaires s'accompagne d'une dégradation qualitative de l'équilibre nutritionnel, essentiellement due à l'éviction des produits vivriers au profit des produits élaborés à base de sucres et de matières grasses* ». (Lubello, 2013, p.109) Ce phénomène s'explique, selon l'article, par l'augmentation de la culture dite d'exportation⁷ au détriment d'une culture vivrière⁸. Ainsi, les chercheurs observent la réduction des disponibilités des produits vivriers et à contrario, une « *abondance de produits alimentaires fortement caloriques, issus des cultures d'exportation* » (Lubello, 2013, p.124), ce qui peut expliquer l'augmentation de personnes en surpoids au Brésil ces dernières années.

⁷ Culture agricole prévue pour être exportée

⁸ Culture destinée à l'autoconsommation, consommation locale

En fonction des régions, et donc en fonction du climat et de l'environnement, les goûts alimentaires sont variables. Ce constat est également dû au fait que ce pays est un « melting pot » de couleurs, langues, nationalités et traditions. (Flavor of Brazil, 2011) Les Brésiliens apprécient les aliments sucrés. (OSEC, 2012) Ils consomment surtout des légumes-racines et des fruits tropicaux tels que les mangues, les papayes et les ananas. (Brazil.org, 2016)

LA « BUSINESS CULTURE »

Il existe quelques règles implicites dans le monde des affaires, qu'il est important de connaître avant de se lancer au Brésil. Nous avons essayé ici d'en présenter une liste non exhaustive.

Tout d'abord, concernant la tenue vestimentaire, il est préférable pour un homme de porter des costumes de couleur sombre. De décembre à février, donc en été au Brésil, les couleurs claires sont tolérées. Les costumes trois pièces sont réservés pour les cadres, les deux pièces pour les employés. Pour les femmes, il est indispensable de porter un tailleur ou une robe élégante, et de rester conformiste. Les détails sont importants : un maquillage naturel est de mise et avoir des ongles correctement manucurés est indispensable.

Ensuite, lors des dîners d'affaires, un retard de quelques minutes est autorisé dans la plupart des régions excepté à Sao Paulo ou Brasilia : il convient donc de rester prudent sur ce point et d'être ponctuel autant que possible. Au moment des présentations, les hommes se serrent la main. Cela dure un long moment et un contact visuel entre les deux personnes doit être maintenu. Quand une femme est présentée à un homme, c'est à elle qu'il convient de tendre la main en premier. Quand deux femmes se rencontrent, elles se font le plus souvent la bise. Les discussions sont souvent informelles et portent sur des sujets considérés comme "légers". Il est conseillé d'éviter des sujets plus sérieux, comme la politique, la religion, ... ainsi que de critiquer quelqu'un. Avant de parler affaires, il est préférable de laisser un collègue brésilien entamer cette conversation. De plus, il n'est pas rare que les Brésiliens coupent la parole : il s'agit, pour eux, d'une preuve d'intérêt et d'enthousiasme. En ce qui concerne les cartes d'affaires, il est conseillé qu'elles soient rédigées en anglais au recto et en portugais au verso.

Finalement, nous allons aborder le *body language*. Comme dit précédemment, établir un contact physique en touchant le bras de quelqu'un, par exemple, est quelque chose de très

courant. Les Brésiliens sont très tactiles et il ne faut pas être effrayé par cette proximité. Un autre point qui peut être important lors des discussions avec les Brésiliens est que lorsqu’ils mettent les doigts sur le menton, cela signifie « *Je ne sais pas* » ou « *Je ne connais pas la réponse* ». (AWEX, 2015)

L’ÉDUCATION

En ce qui concerne l’éducation, nous pouvons observer que le niveau des universités est très bon et se défend bien au niveau international. Au contraire, les écoles primaires et secondaires sont défaillantes, tant d’un point de vue enseignement que d’un point de vue infrastructure. En primaire, les enfants choisissent d’avoir leurs cours soit le matin, soit l’après-midi, à cause d’un manque de places. De plus, les enseignants sont peu nombreux, mal formés et sous-payés. Le salaire d’un enseignant débutant tourne autour de 300 à 400 euros par mois. (Bourcier, 2013)

Cependant, de nombreux projets sont mis en place pour améliorer le système éducatif, comme augmenter le nombre d’heures de cours, instaurer des quotas raciaux et sociaux pour offrir la possibilité d’éducation aux classes les plus défavorisées, etc. (Besomi *et al.*, 2015)

LE MODELE HOFSTEDÉ

Pour analyser les aspects implicites de la culture au Brésil, nous avons décidé de nous baser sur le célèbre modèle d’Hofstede, comme nous l’avons fait pour l’Allemagne. (Hofstede, 2014) Nous avons également obtenu le score de chaque dimension sur le site Operated by itim international. (Annexe 5)

L’INDIVIDUALISME/LE COLLECTIVISME

Un premier aspect implicite de la culture brésilienne est le collectivisme. A l’inverse de l’individualisme, il prône une vision de la population telle une collectivité : le groupe passe avant l’individu. La famille et les relations professionnelles durables ont un rôle très important. Le carnaval, qui rassemble les Brésiliens de toutes classes, et le football, sport national du pays, sont des symboles qui unissent la population brésilienne. (Everyculture, s.d.) Cet aspect est cependant à nuancer. En effet, les Brésiliens sont également culturistes : le corps et la beauté extérieure sont primordiaux. Les opérations de chirurgie esthétique sont d’ailleurs monnaie courante. Pour les Brésiliens, la beauté est liée à la santé mais également au statut social: le rang dans la hiérarchie sociale est symbolisé par celle-ci. (Borges, 2009) Le culturisme se rapproche davantage de l’individualisme.

LA DISTANCE AU POUVOIR

La distance au pouvoir reprend comme thème les inégalités entre les personnes d'un même pays. Le Brésil accepte ces inégalités et a un besoin de hiérarchie. En effet, dans la plupart des cas, dans les entreprises, il y a un chef qui prend les décisions et les Brésiliens respectent leurs aînés. Pour eux, les statuts sociaux et de pouvoir sont notables.

LA MASCULINITÉ

Une société dite masculine signifie que le pays est guidé par des valeurs telles que la compétition, la réussite et le succès. Dans une société féminine, ce sont plutôt l'importance accordée aux autres et l'égalité de la qualité de vie qui dirigent les décisions. Ayant une note de 49, le Brésil reste central concernant cette dimension.

L'ÉVITEMENT DE L'INCERTITUDE

Cette dimension représente la mesure dans laquelle les individus d'un groupe se sentent mal à l'aise avec des situations peu claires, ambiguës ou peu structurées. Cette dimension fait le lien avec la gestion future du pays : Décide-t-on de le contrôler ou de laisser faire le temps ? Le score pour cette dimension étant très élevé, cela confirme que, comme c'est le cas dans la plupart des pays d'Amérique latine, le Brésil est un pays qui a besoin de règles strictes et d'un système légal développé.

L'ORIENTATION À LONG TERME

Encore une fois, le Brésil occupe une place centrale pour cette dimension, qui correspond au degré d'attente que les personnes sont prêtes à supporter avant de recevoir une gratification. Il obtient un score de 44.

L'INDULGENCE

Un score élevé dans cette catégorie montre que le pays a une forte volonté de réaliser ses désirs, en profitant de la vie. La population est souvent optimiste, accorde une importance à la détente, aux loisirs et dépense son argent comme elle le souhaite. Avec un score de 59, nous pouvons considérer que le Brésil présente ces caractéristiques.

2.2.2. La distance administrative et la dimension réglementaire

Une première barrière administrative, et non des moindres, est la présence de la corruption. Dans le classement de l'indice de perception de la corruption de « *Transparency International* » de 2013, le Brésil se trouve à la 72^e place. En comparaison, la Belgique se place à la 15^e place et le Mexique à la 106^e place. (Credo Goup, 2014)

De plus, selon article de Nasser Belalia, attaché économique de l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers à Sao Paulo, il ne faut pas sous-estimer les obstacles administratifs. En effet, le Brésil est connu pour son « *custo Brasil* », défini comme les coûts « extra » causés par l'incompétence du secteur public, le cadre légal complexe et bureaucratisé, la taxation abusive, des barrières non tarifaires excessives, une infrastructure déficiente, etc. C'est pourquoi il est fortement conseillé de se référer à un « *despachante* », un « facilitateur » spécialisé dans divers domaines d'administration, qui permettra aux étrangers de gagner du temps et de l'argent. (Belalia, 2015)

Le dernier obstacle administratif est la lenteur des procédures. Entre la création de l'entreprise et l'enregistrement des comptes, il faut compter en général 370 jours, si l'entreprise est une société anonyme. Dans le cas des sociétés à responsabilité limitée, des mesures ont été adoptées par le gouvernement pour faciliter le système : l'entreprise ne paie qu'un impôt unique sur son chiffre d'affaires, seulement si celui-ci est inférieur à 800.000 euros. (Askenazi, 2016)

D'un point de vue réglementaire, le Brésil n'échappe pas à plusieurs usages, plusieurs aspects légaux, dont nous allons dresser une liste non exhaustive.

Nous nous concentrons sur quelques points qui nous semblent plus pertinents, qui permettent de mieux cerner les droits et obligations des entreprises se lançant au Brésil et qui pourraient influencer le choix de globalisation/localisation. (Annexe 6)

2.2.3. La distance géographique et la dimension sociodémographique

La superficie du Brésil est de 8 511 965 km². Sa capitale est Brasilia. La population est de 200 millions d'habitants et la densité de 22 hab /km². La croissance démographique est de 1,33%. (Ministères des Affaires étrangères et du Développement international, 2015)

Les principaux problèmes géographiques au Brésil sont la sécheresse, la crise énergétique et les catastrophes environnementales.

LA DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUE

Une des principales barrières géographiques est la division territoriale. En effet, tout le pays ne possède pas le même pouvoir d'achat; de grandes différences régionales peuvent être perçues lorsque nous comparons les courbes de consommations de produits similaires.

Le Sud et le Sud-Est représentent ensemble plus de deux tiers de l'économie brésilienne mais le Nord et Nord-Est ont des taux de croissance plus significatifs. (OSEC, 2012) L'erreur courante est donc de considérer le Brésil comme une et une seule entité.

Les différentes régions au Brésil



Source : Un coup de pouce autour du monde (2016). En ligne http://www.tour-du-monde-autostop.fr/carnet_de_bord-details.php?id=68, consulté le 21 juin 2016.

En annexe 7, nous présentons quelques spécificités par région.

LA SUPERFICIE TERRITORIALE

La superficie de son territoire est un handicap géographique pour le Brésil. En effet, il est compliqué de transporter des produits frais dans l'ensemble du territoire sans briser la chaîne du froid. La multinationale Danone a dû faire face à ce problème et a développé des camions à deux niveaux pour optimiser la logistique et la *supply chain*. (C.H., 2015) De plus, il n'est pas facile de parcourir les nombreux kilomètres qui relient deux villes à cause du manque d'infrastructure. Le manque de transport est également une source de difficulté : il augmente les coûts et les délais, ce qui pose problème pour le stockage, le conditionnement et la réfrigération. (Tabarly & Théry, 2009)

LES RESSOURCES NATURELLES

Selon le témoignage de l'entreprise Wagraim dans le magazine Classe EXPORTWallonie de 2015, nous constatons que, comme mentionné précédemment, le Brésil possède beaucoup de matières premières que l'on ne retrouve pas dans nos régions. Voici le

témoignage d'une société wallonne dans l'agro-alimentaire internationalisée au Brésil : « *Au Brésil, nous étions intéressés par l'approvisionnement en acelora et açai, des baies réputées pour leurs qualités médicinales, qui peuvent être intégrées dans les yaourts, ou barres de céréales... le même effet de santé que les cranberries, par exemple.* » (Delwiche, 2015, p.35)

Il s'agit là d'un élément à prendre en compte par les entreprises qui désirent produire localement. Il est intéressant d'adapter les produits, en fonction des ressources disponibles sur place.

LA DEMOGRAPHIE

Un dernier élément non négligeable est le fait que la population croît à un rythme moins élevé que durant la dernière décennie. Celle-ci est jeune : 40% de la population est plus jeune que 24 ans et 7% a plus de 65ans. (Ellen *et al*, 2014)

2.2.4. La distance économique et la dimension politique

Le Brésil connaît des situations économique et politique difficiles. En effet, une sorte d'essoufflement se fait sentir : différentes raisons sont en cause.

Tout d'abord, la chute des cours des matières premières qui a fortement pénalisé le pays car ses exportations en sont constituées à 50%. Ensuite, l'endettement des ménages, la cherté du crédit, la baisse du pouvoir d'achat et l'augmentation du chômage (de 4,8% en 2014 à 7,5% en 2015) ont amené un tassement de la consommation. En outre, on a pu observer un recul de l'activité industrielle, qui a souffert particulièrement du «*Custo Brasil*», comme expliqué plus haut. Enfin, une diminution des investissements est apparue suite aux crises aiguës, notamment dans les secteurs de la construction et de l'énergie. Par exemple, les investissements de Petrobras, entreprise de recherche, d'extraction, de raffinage, de transport et de vente de pétrole, ont été réduits de 40%. En 2015, les investissements ont chuté de 15%. (AWEX, 2016b)

Depuis 2014, le Brésil est en récession, avec notamment un recul du PIB de 3,5% en 2015. Celui-ci devrait continuer à diminuer dans les mêmes proportions en 2016. De plus, le réal, monnaie brésilienne, a perdu plus de 50% de sa valeur par rapport aux autres devises. (Trésor Direction générale, 2016)

Néanmoins, le Brésil reste un pays qui offre des opportunités. En effet, il reste quand même le 9^e PIB mondial et possède une grande diversification économique. Il est en 2^e position en ce qui concerne les exportations de produits miniers et en 4^e pour les exportations agricoles au niveau mondial. D'ici 2035, il pourrait devenir le 6^e producteur mondial de pétrole. De plus, grâce à la politique de redistribution menée sous la présidence de Lula (2002-2010), 31 millions de citoyens sont sortis de la pauvreté et ont renforcé la classe moyenne, qui représente aujourd'hui plus de 100 millions de Brésiliens. (AWEX, 2016b)

Une analyse du consommateur nous semble pertinente à ce stade du travail. Au Brésil, les ménages sont répartis en cinq groupes : A, B, C, D et E. Ils sont classés en fonction de leurs revenus, le A correspondant aux ménages aux revenus les plus élevés, et à l'inverse, la catégorie E, aux moins élevés. En termes de revenus mensuels (en US\$ par famille), les cinq classes sont les suivantes : A : 9745\$ ou plus, B : de 7475\$ à 9745\$, C : de 1734\$ à 7475\$, D : de 1085\$ à 1734\$, E : moins de 1085\$. (OCDE, 2014)

Au niveau politique, le Brésil a été, durant l'année 2015, le théâtre d'innombrables règlements de compte politiques entre les différents partis mais également au sein de ceux-ci. Cela a provoqué une perte de crédibilité du gouvernement Dilma aux yeux des Brésiliens. La présidente Dilma Rousseff a vu sa popularité s'effondrer. Accusée de manipulation des comptes publics, elle a dû faire face à une population de plus en plus mécontente : son gouvernement n'arrivait plus à répondre aux attentes de la classe moyenne, qui ne supportait plus la corruption et la baisse de pouvoir d'achat. Début mai 2016, une destitution a été mise en place. Dilma Rousseff est désormais suspendue pour 6 mois et un procès va être ouvert. Elle est accusée d'avoir maquillé les finances publiques pour pouvoir être réélue en 2014. Elle assure que cette accusation est un « coup d'état » mené par ses ennemis politiques qui avaient pour seul but d'être au pouvoir sans nouvelles élections. C'est à présent Michel Temer, président du Parti du Mouvement démocratique brésilien, qui s'occupe de la présidence de l'Etat par intérim. (AWEX, 2016a)

Nous pouvons conclure cette partie par le constat du Credendo group : « *Le risque commercial du Brésil se situe dans la catégorie la plus élevée. Ceci s'explique par les taux d'intérêt en vigueur, la récente dépréciation du real brésilien et de l'environnement commercial difficile. Le risque politique à court terme, qui traduit la position de liquidités du pays, reste limité car le Brésil dispose de vastes réserves de change qui composent le ratio élevé de la dette à court terme par rapport aux exportations. Quant au risque politique à*

moyen et long termes, qui traduit la solvabilité du pays, la faiblesse des niveaux d'épargne et d'investissement conjuguée au ratio relativement élevé de la dette extérieure par rapport aux exportations reste préoccupante. » (Credendo group, 2014)

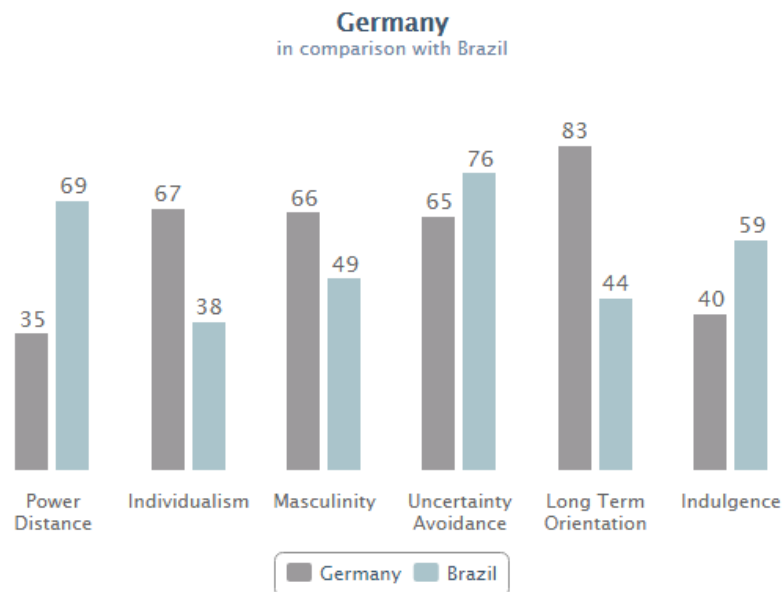
3. Allemagne / Brésil : comparaison

A ce stade du travail, il semble intéressant d'établir une rapide comparaison entre l'Allemagne et le Brésil, à propos des différentes barrières présentes.

Tout d'abord, en ce qui concerne la culture, nous pouvons observer que les Allemands et les Brésiliens diffèrent sur certains points. Les Brésiliens sont chaleureux, ils aiment le contact physique et ont des relations de travail informelles; ils préfèrent aborder des sujets jugés légers. A l'inverse, les Allemands sont plutôt froids, organisés et très réservés. Ils vont à l'essentiel lors des conversations d'affaires et évitent le contact physique. Cependant, nous pouvons souligner qu'autant les Allemands que les Brésiliens aiment manger à l'extérieur et consommer des produits sains et bio. En outre, ils mettent un point d'honneur à être ponctuels.

Lorsque nous comparons les modèles d'Hofstede de chaque pays, nous remarquons que les principaux écarts portent sur trois dimensions : la distance au pouvoir, l'individualisme et l'orientation à long terme. En ce qui concerne la distance au pouvoir, les Brésiliens ont besoin de hiérarchie. En général, un chef prend toutes les décisions. Au contraire, les Allemands favorisent le management participatif. Ils n'acceptent pas qu'il y ait des différences ou que le pouvoir soit distribué de manière inégale. En ce qui concerne l'individualisme, les Brésiliens font passer le groupe avant l'individu : ils sont donc collectivistes, ce qui n'est pas le cas des Allemands. Finalement, en ce qui concerne l'orientation à long terme, les Allemands apportent beaucoup d'importance au futur et ne se focalisent pas sur le passé, sur les traditions. Pour cette dimension, le Brésil est central, avec une légère tendance à accorder plus d'attention au passé et au présent qu'au futur.

COMPARAISON DU MODELE HOFSTEDE ENTRE L'ALLEMAGNE ET LE BRÉSIL



Source: Operated by itim International (2016). The hofstede center - Germany. En ligne <https://geert-hofstede.com/germany.html>, consulté le 6 mai 2016.

Ensuite, des points de vue administratif et réglementaire, dans les deux pays, le cadre légal est complexe. Il est conseillé de requérir l'aide d'un local avant de s'internationaliser. De plus, il existe de nombreuses barrières non tarifaires, tant au Brésil qu'en Allemagne. Soulignons également qu'avant de se lancer au Brésil, il faut tenir compte de la lenteur des procédures et de la corruption. Cependant, en Allemagne, les investissements étrangers sont favorisés.

Pour ce qui est des barrières géographiques et démographiques, les deux pays ont une large superficie territoriale, ainsi qu'une division territoriale et des réseaux de transport inefficients. L'avantage de l'Allemagne est d'être un de nos pays limitrophes.

Enfin, l'Allemagne ne connaît que peu de barrières économiques et politiques, à l'exception d'un marché concurrentiel. Au Brésil, les tensions politiques sont très présentes et pesantes. Les Brésiliens font face à l'endettement, à la dépréciation de leur monnaie, à une chute du PIB ainsi qu'à un taux de chômage en augmentation.

D. LES DIFFERENTS MODES D'ENTREE

Nous allons présenter, comme annoncé plus haut, les différents modes d'entrée possibles lors d'une internationalisation.

Le choix du « comment s'internationaliser » pour une société wallonne ou autre se base sur trois facteurs: la complexité et la spécificité du produit, la capacité financière de l'entreprise et le degré d'aversion au risque du dirigeant.

La complexité de certains produits ou services fait qu'il est extrêmement difficile de l'externaliser. En effet, il est risqué d'externaliser un savoir-faire ou une technologie complexes et bien spécifiques : pour certains types d'entreprises, il vaut mieux garder confidentielles, en interne, un certain nombre d'informations, afin d'éviter tout risque de fuite et de copie. On parle alors de transfert de connaissance. (Cœurderoy, 2008) Dès lors, si l'entreprise veut garder un maximum en interne, les choix de modes d'entrée sont limités. De plus, les spécificités du produit, comme par exemple le fait qu'il fasse partie de la chaîne du froid ou qu'il soit facilement transportable, requièrent un mode d'entrée adapté. (Boschmans, 2012)

Ensuite, comme déjà vu plus haut, s'internationaliser coûte cher ; l'entreprise doit être capable de supporter des coûts inattendus. Néanmoins, certains choix d'entrée demandent un investissement moindre.

Enfin, l'aversion au risque du dirigeant influencera le choix du mode d'entrée. Ce dernier facteur est souvent corrélé avec le degré de complexité du produit. (Coeurderoy, 2015) Le dirigeant d'une société qui exige un contrôle direct et complet⁹ sur son produit ou service, par peur de perdre la maîtrise de la relation avec le client, choisira un mode d'entrée dans lequel il gardera le contrôle sur toute sa chaîne industrielle. En effet, certains modes sont plus sûrs que d'autres mais impliquent alors des coûts supplémentaires. (Cœurderoy, 2008) Il restera à savoir si l'entreprise possède la capacité financière nécessaire. (Moujib Errahmen, 2004)

Nous allons dès lors exposer les modes d'entrée les plus connus, en avançant leurs avantages et leurs inconvénients. Nous préciserons ensuite si chacun des modes est pertinent pour les sociétés wallonnes voulant s'installer en Allemagne ou au Brésil.

⁹ Le marketing, la distribution et la production

1. L'exportation

Il existe deux types d'exportations : celles dites indirectes et celles dites directes. (Lambert et Schuiling, 2014) *L'Exportation indirecte* représente la situation dans laquelle la société confie ses produits à un tiers, qui les exporte. C'est généralement le cas des firmes qui ont un objectif limité d'expansion internationale et des ressources minimales pour celle-ci. Ce mode d'entrée est conseillé pour les sociétés qui n'ont pas d'expérience à l'exportation, ce qui conviendrait aux jeunes sociétés wallonnes. Elles ont alors l'avantage de travailler avec des intermédiaires qui connaissent bien le pays choisi, sachant qu'il est néanmoins difficile de trouver un bon distributeur. De plus, l'exportation indirecte limite l'investissement et les risques. (Lambert et Schuiling, 2014) Par contre, l'entreprise n'a pas de contrôle sur la manière dont le produit est commercialisé et prend alors le risque d'affaiblir l'image de la marque. Enfin, l'entreprise sera dépendante de son distributeur. Effectivement, elle ne sera que très peu informée sur le marché visé: tout reste entre les mains d'une personne extérieure. (Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz, 2008)

Ce premier mode d'entrée pourrait correspondre aux jeunes sociétés wallonnes voulant s'implanter tant en Allemagne qu'au Brésil.

Tout d'abord, pour celles qui désirent s'établir en Allemagne, il représente la première étape du modèle graduel¹⁰ de Johanson et Vahlne, en 1977, que Derzelle, en 2015, conseille d'utiliser pour s'implanter là-bas. Effectivement, une implantation en Allemagne se fait de manière graduelle et se prévoit sur quatre à cinq ans. Ainsi, au départ, « *la recherche d'intermédiaires locaux est l'option la plus souvent souhaitée pour amener ses produits sur le marché* ». (Derzelle, 2015, p.45) Pour une première étape, il s'agit d'une solution à moindre coût et qui permet de résoudre les questions pratiques, à condition d'accepter, comme dit ci-dessus, de ne pas maîtriser tout le processus de vente. L'intermédiaire ne sera alors qu'un distributeur chargé de vendre le produit. (Boutelet, 2015, p.28) Puis, plus tard, il sera intéressant d'engager un volontaire international à l'étranger, une personne qui « *travaille depuis son domicile en Allemagne et ne dispose pas du pouvoir de représentation. [...] Cela permet à l'entreprise de prospecter le marché directement en conservant une organisation souple et relativement peu coûteuse. La présence d'un commercial sur place facilite la communication avec les prospects et l'écoute du client. Il sera à même de rassurer*

¹⁰ De manière graduelle: de la présence virtuelle à la filiale

le client quant au service après-vente.» (Boutelet, 2015, p.50) Ensuite, la succursale ou bureau de liaison peut renforcer la crédibilité auprès du prospect allemand, ce qui correspond à une production locale ou à la filialisation, dernier mode que nous analyserons.

Concernant les jeunes firmes wallonnes souhaitant s'implanter au Brésil, c'est également un premier mode d'entrée adéquat. L'exportation indirecte permet d'éviter les lourdes procédures légales et administratives obligatoires pour importer au Brésil, mais couvre également contre une dévaluation du réal brésilien. En effet, une dévaluation de la monnaie brésilienne rendrait les produits du fabricant plus onéreux. (Thibert, 2013)

Quant à *l'Exportation directe*, elle désigne le cas d'une société qui se charge elle-même de l'exportation. Ici, l'entreprise veut être plus engagée dans le processus d'expansion. Elle profite alors d'un accès au marché local, de plus de contrôle sur les canaux de distribution et de plus de feedback direct du marché. Mais ce type d'exportation implique de posséder un grand nombre de contacts à l'étranger (un ou plusieurs par pays) et demande plus d'investissement. (Lambert et Schuiling, 2014)

En conclusion, *l'exportation* est la forme la plus simple de développement international pour les jeunes sociétés wallonnes. Elle implique un niveau peu élevé d'investissement et de risque. Les firmes choisissent l'exportation car souvent, la production locale n'est pas justifiée. Le produit est peu complexe et facilement transportable. De plus, grâce à l'exportation, les entreprises peuvent bénéficier d'une économie d'échelle et le niveau d'investissement et de risque sont peu élevés.

2. La fabrication locale

Avec une fabrication locale, les produits sont fabriqués par une société indépendante étrangère sur une base contractuelle. La responsabilité est limitée à la production seulement. La fabrication locale peut être vue sous plusieurs formes. Soit il s'agit d'une fabrication contractuelle et, dans ce cas, l'entreprise fait produire ses produits par une entreprise locale indépendante sur base contractuelle. Soit l'entreprise localise la dernière partie de son processus de fabrication, c'est-à-dire l'assemblage, dans le pays étranger. Soit l'entreprise développe une usine dans le pays étranger et y élabore intégralement ses produits. (Lambert & Schuiling, 2014)

Les entreprises optent pour ce choix car il donne la possibilité d'être plus près des consommateurs et souvent, la fabrication étrangère est moins coûteuse que les frais de transfert. Ensuite, cela permet d'éviter les tarifs ou les quotas d'entrée dans le pays. En outre, la fabrication locale permet à l'entreprise de maintenir le contrôle sur la R&D, le marketing, les ventes et l'après-vente et lui donne alors une plus grande flexibilité pour s'adapter à la demande du consommateur. Néanmoins, il faut trouver un partenaire de confiance qui aidera l'entreprise dans les démarches administratives et juridiques propres au pays. De plus, l'entreprise pourra être source de critiques concernant les standards environnementaux et éthiques de sa production. (Lambert & Schuiling, 2014)

En résumé, ce mode d'entrée correspond à très peu d'investissement, beaucoup de contrôle mais relativement beaucoup de risques pour l'entreprise. Il peut satisfaire les entreprises wallonnes, particulièrement celles du secteur agro-alimentaire voulant commercialiser leurs produits au Brésil : contrairement à l'Allemagne, les coûts de transport de nourriture depuis la Belgique vers le Brésil sont parfois plus importants que ceux engendrés par une production locale. En outre, si l'entreprise produit des denrées fraîches, cela devient même une contrainte.

3. La joint-venture

Dans une joint-venture, les partenaires (une entreprise belge et une entreprise étrangère) ont la copropriété et cogèrent l'entreprise. *“Les entreprises créent des joint-ventures lorsqu'elles entrent dans un secteur de biens intermédiaires avec des produits matures (textile, produits chimiques, etc.).* (Jean-Amans & Abdellatif, 2005, p.197) La société wallonne a alors un accès à une entreprise locale et à un nouveau marché. Dans certains cas, c'est la seule possibilité d'entrée sur le marché. Les risques de la société face aux risques de marché et politiques sont alors réduits, partagés entre les deux partenaires. De plus, ceux-ci bénéficient de la mise en commun de leurs forces. Par contre, la joint-venture demande plus d'investissement que la licence, par exemple. En outre, les partenaires sont toujours confrontés à la possibilité de voir apparaître entre eux des discordances. Les sujets de conflit peuvent être multiples : la différence culturelle, le double management, le partage des produits, du capital et des bénéfices. Enfin, comme dans beaucoup de modes d'entrée, le partenaire pourrait devenir un concurrent potentiel. La clé de succès d'une co-entreprise réussie réside dans le choix du partenaire. (Dubreuil, 2012)

En conclusion, la joint-venture demande un investissement assez important, requiert un grand contrôle et limite le risque. Pour les entrepreneurs wallons dans l'agro-alimentaire, c'est l'occasion d'entrer dans les marchés compétitifs comme l'Allemagne et le Brésil. (Thibert, 2013)

4. L'alliance

Si l'on pousse encore plus loin la joint-venture, on parle de l'alliance, dans laquelle deux entreprises mettent ensemble leurs ressources et créent une collaboration. Il existe plusieurs types d'alliances. Elles peuvent se former entre deux concurrents ou pas ; dans le second cas, on parlera plutôt de partenariat. Elles peuvent être complémentaires ou supplémentaires. Quand elles sont complémentaires, elles « *reposent sur la combinaison des chaînes de valeur. Dans l'autre cas, elles se reposent sur l'obtention d'une masse critique* ». (Johnson *et al.*, 2011, p.415)

Ce mode d'entrée est avantageux pour les entreprises dont le coût de développement est élevé à cause des exigences technologiques complexes. De plus, il laisse l'occasion d'apprendre via son partenaire. (Jean-amans et Abdellatif, 2014) En effet, « *les alliances permettent de renforcer l'apprentissage et d'expérimenter certains développements pour un coût inférieur à celui d'une acquisition* », que nous aborderons ci-après. (Johnson *et al.*, 2011, p.414)

Néanmoins, une fois lié au partenaire, une dépendance stratégique se crée. Effectivement, l'alliance avec un concurrent étranger implique généralement des clauses de non-intervention sur son marché domestique. (Barmeyer & Mayrhofer, 2009) C'est pourquoi une alliance ne doit pas être vue comme quelque chose de ponctuel mais comme un processus de « *coévolution au sein duquel les partenaires, les stratégies et les contextes changent au cours du temps.* » Finalement, le degré de contrôle est faible, dès lors la « *confiance mutuelle joue un rôle particulièrement important* ». (Johnson *et al.*, 2011, p.418)

En résumé, ici, le contrôle et l'investissement sont moyens mais les risques sont faibles. Dans le secteur de l'agro-alimentaire wallon, nous n'avons rien lu à propos de ce mode d'entrée pour s'établir en Allemagne ou au Brésil.

5. L'acquisition et la fusion

L'acquisition est le « *rachat d'une organisation par une autre organisation* ». (Johnson *et al.*, 2011, p.403) La fusion, quant à elle, est « *la décision mutuellement consentie par des organisations de partager leurs possessions.* » (Johnson *et al.*, 2011, p.403) Elles donnent la possibilité aux entreprises d'étendre leurs périmètres géographiques. De plus, la consolidation de deux concurrents permet aux entreprises concernées d'augmenter leur pouvoir de négociation en restreignant la concurrence et d'améliorer leurs efficacités (partage des coûts, etc.).

Selon l'interdépendance stratégique et le besoin d'autonomie organisationnelle de la firme, le degré d'intégration variera. Soit l'entreprise s'alignera complètement à la stratégie de l'acquéreur, soit elle la préservera comme un conglomérat. (Johnson *et al.*, 2011)

Toutes les deux demandent un investissement considérable mais elles permettent un grand contrôle et exposent les entreprises à des risques moyens. (Lambert et Schuiling, 2014) Selon l'article de Julien Thibert, traitant de la stratégie de l'export à l'implantation au Brésil, « *les joint-ventures ou le rachat total d'une entreprise locale sont les modes les plus pertinents dans le sens où l'entreprise profite d'un réseau existant.* » (p.5)

6. La filialisation

Enfin, une filiale étrangère peut prendre différentes formes. Soit le capital social: le contrôle total est entièrement détenu par le siège central. Soit la filialisation peut être vue comme une co-entreprise internationale, dans laquelle le capital et les risques sont partagés entre les partenaires. (Jean-amans & Abdellatif, 2014) Grâce à la filialisation, l'entreprise a un contrôle total sur la fabrication, la logistique, le marketing et la vente. Effectivement, la filialisation à 100% est nécessaire dans le cas d'investissement à fort contenu technologique, ce qui oblige une plus grande sécurité des avoirs. « *Le choix d'une filiale totalement détenue permet de faciliter la stratégie globale de l'entreprise et d'asseoir ses propres choix organisationnels et ses orientations stratégiques.* » (Jean-amans & Abdellatif, 2014, p.204) De plus, c'est un véritable engagement au niveau international. Comme *la fabrication locale*, la filialisation peut engendrer des avantages comme une main-d'œuvre à moindre coût, une matière première plus accessible ou encore l'évitement des barrières tarifaires et non

tarifaires. (Jean-amans & Abdellatif, 2014) Néanmoins, posséder une filiale étrangère demande des investissements importants, tant au niveau financier qu'au niveau humain.

En conclusion, posséder une filiale demande un investissement considérable, requiert un contrôle important et confronte la maison mère à un risque faible. (Lambert & Schuiling, 2014) Pour une entreprise wallonne, comme déjà mentionné plus haut avec le modèle graduel, la filialisation de son entreprise en Allemagne terminerait parfaitement son implantation. En ce qui concerne le marché brésilien, selon July, en 2014, il est impératif pour une société wallonne voulant s'y introduire d'installer une filiale sur place. La raison principale est que les Brésiliens ont besoin de faire confiance à leurs interlocuteurs pour pouvoir faire des affaires, et ils font plus facilement confiance à leurs compatriotes.

Il existe d'autres modes d'entrée : ceux-ci ne sont que rarement employés par les sociétés wallonnes dans le secteur agro-alimentaire pour rentrer dans les marchés allemand et brésilien. Il s'agit de la licence, qui consiste à donner le droit à une autre entreprise d'utiliser un brevet ou une marque en échange d'un certain montant fixe d'argent ou de royalties et de la franchise, forme de licence, mais qui va beaucoup plus loin. Non seulement l'entreprise donne la marque aux franchisés mais aussi un business plan, un programme marketing, un réseau de supply chain, etc.

E. LA LOCALISATION

Après avoir cité les modes d'entrée adéquats pour s'introduire en Allemagne et au Brésil et avant d'aborder le marketing international, nous avons décidé de réaliser cette section « localisation ». En effet, il est logique pour une société ayant choisi comment elle pénétrera dans le marché, de déterminer où elle s'implantera dans le pays. Il est important de choisir une base d'installation permettant à l'entreprise de mener une vie agréable; de soigner le choix de la région, de la ville; de veiller à ce que le cadre de travail soit sécurisant et confortable, et que les déplacements du commercial soient faciles. (Boutelet, 2015,p.33)

1. Allemagne

En Allemagne, le choix du lieu d'implantation fait passer aux futurs clients un message sur la stratégie adoptée. Dès lors, « l'esprit de filière allemande » (les grands groupes travaillent main dans la main avec leurs sous-traitants) a pour conséquence une

spécialisation géographique. En effet, à chaque région correspondent une ou plusieurs industries dominantes, où un ou plusieurs grands groupes mènent l'activité de PME. « *(Si vous vous installez à Francfort alors que vous visez l'industrie automobile ou chimique, votre prospect risque fort de s'interroger sur la pertinence de vos choix...)* » (Boutelet, 2015, p.31)

De plus, pour les entreprises wallonnes dans l'agro-alimentaire, et plus précisément dans le secteur des boissons alcoolisées, il serait pertinent de s'installer dans les régions où le folklore est fort présent, comme nous l'avons vu précédemment. C'est notamment le cas des zones commerciales telles que la Rhénanie-Westphalie, le Bade Wurtemberg, la Bavière, Hambourg, Berlin et Hanovre, ainsi que Leipzig pour l'ex-Allemagne de l'Est.

2. Brésil

En ce qui concerne la localisation au Brésil, choix important vu la superficie du territoire et la déficience des infrastructures, il nous semble qu'il est plus intéressant de se focaliser d'abord sur les grandes métropoles, dans les villes du Sud ainsi que celles de la côte du Nord-Est. Comme cité dans le détail des régions, au Sud, se trouvent les grandes villes comme Sao Paulo et Rio de Janeiro, qui comprennent les majeurs clusters de consommation. Pour ce qui est du Nord-Est, on y trouve également des villes très denses, grâce au tourisme balnéaire. Lancer ses produits au Nord ne nous semble pas être une décision stratégique. En effet, les habitants de cette région éprouvent des difficultés à s'adapter au style de vie occidental et restent attachés à leurs traditions. Ils préfèrent, par exemple, faire leurs courses dans des magasins locaux.

F. MARKETING INTERNATIONAL

Une fois installées dans le pays, les entreprises doivent mettre en place un marketing adapté afin de favoriser leur réussite. Dès lors, dans cette partie, nous parlerons des différentes stratégies marketing qu'une firme peut adopter lorsqu'elle décide de s'internationaliser. Premièrement, elle doit faire face au choix de globaliser ou de localiser sa stratégie marketing. Ensuite, elle devra aligner d'abord son marketing stratégique puis l'opérationnel à son degré de globalisation choisi. Nous expliquerons synthétiquement le contenu des marketings stratégique et opérationnel.

1. Marketing global ou local?

Quand une entreprise décide de lancer son produit/service dans un pays étranger, elle doit prendre des décisions concernant la globalisation de sa stratégie marketing. Face à ce choix, différents facteurs l'influencent dans sa décision. Ceux-ci sont de deux types : externes et internes. Les facteurs externes sont, par exemple, le niveau de globalisation des concurrents, les caractéristiques de l'environnement telles que les restrictions légales, etc. Les facteurs internes, quant à eux, concernent les caractéristiques du produit, s'il est industriel ou pas, par exemple, mais aussi les caractéristiques organisationnelles, telles que le niveau de centralisation, l'attitude du management local, etc.

Adopter une stratégie de marketing global peut être favorable pour une entreprise quand les coûts de développement sont élevés. Des économies d'échelle en R&D sont alors possibles. C'est également un choix pertinent quand les consommateurs montrent de l'intérêt pour des prix moins élevés et que leurs besoins et habitudes sont les mêmes que ceux des consommateurs du pays d'origine de l'entreprise, ou encore quand des accords régionaux sont présents.

Cependant, il existe des barrières à cette globalisation. Parmi celles-ci, nous pouvons citer comme exemples les contraintes légales, la concurrence locale, les habitudes des consommateurs, mais aussi l'attitude du management.

Dès lors, il est plus approprié de diminuer le degré de globalisation et de tendre vers de la localisation. Cette stratégie consiste à s'adapter aux préférences, références, habitudes, etc. locales. Elle permet de mieux répondre aux attentes du consommateur local, mais augmente les coûts (recherche, production, ...). (Karsaklian, 2007)

De plus en plus d'entreprises tendent vers une stratégie de marketing hybride, dite « globale ». Certains facteurs sont standardisés comme dans la stratégie globale, d'autres sont adaptés aux caractéristiques de la zone géographique comme c'est le cas dans une stratégie locale. Le plus souvent, les produits sont modifiés dans les dernières étapes de production, ce qui permet d'avoir un produit adapté, sans perdre les économies d'échelle. (Jolivot, 2013)

Une fois le comportement stratégique évalué, l'entreprise doit donc se poser la question suivante : « Que globaliser ? » Pour chaque point des marketings stratégique et opérationnel, elle doit décider de son niveau de globalisation.

2. Marketing stratégique

Le marketing stratégique aborde la micro-segmentation, processus en trois étapes.

Premièrement, la segmentation, qui consiste à découper le marché en segments homogènes. Il en existe de cinq types, détaillés en annexe 8. Il est évident que chaque type de segmentation comprend des avantages et inconvénients qu'il est indispensable de prendre en compte lors de la réalisation de la segmentation. (Lambin & de Moerloose, 2012) Quand une entreprise est présente à l'international, il est également possible de réaliser une segmentation internationale. Dans ce cas-ci, il existe trois démarches possibles : segmenter le marché international par groupes de pays homogènes ; vendre à des segments supranationaux ou universels qui reprennent le même type de clients dans différents pays, des clients ayant le même comportement ou les mêmes attentes ; s'adresser à des segments différents dans chaque pays. (Lambin & de Moerloose, 2012)

La deuxième étape est le ciblage. L'entreprise choisit alors combien de segments elle va couvrir et surtout, lesquels. Il en existe de trois types, également détaillés en annexe 9. (Lambin & de Moerloose, 2012) Dans les pays émergents, tels que le Brésil, il existe trois cibles : hauts revenus, classe moyenne et bas revenus. Pour chacune d'elles, la stratégie sera différente. Il faut des produits, une approche et une stratégie marketing différents. Il est conseillé pour la classe moyenne et les bas revenus d'être plus local et de bien comprendre toutes les différences.

La dernière étape concerne le positionnement, qui permet de se situer dans chacun des segments cibles retenus, en développant un programme opérationnel adapté. Le positionnement est défini comme la manière dont l'entreprise veut être perçue par ses clients cibles. Elle peut décider d'adopter un positionnement imitatif, en se présentant comme substitut par rapport à ses concurrents et en adoptant un prix plus faible. Elle peut également choisir un positionnement différencié, en s'écartant de la concurrence directe, en se différenciant par des attributs supérieurs, par le prix ou par l'image. (Lambin & de Moerloose, 2012)

3. Marketing opérationnel

L'objectif du marketing opérationnel est de trouver un produit ou un service qui d'une part, ait de la valeur pour le client en lui apportant des solutions adaptées à ses besoins et

d'autre part, qui soit supérieur à ceux offerts par la concurrence. Mais une entreprise doit également prendre en compte le marketing opérationnel qui élabore le programme d'action approprié en termes de produit, de communication (promotion), de prix et de distribution (place) : les « 4P » du marketing. (Lambin & de Moerloose, 2012) Pour chaque P, nous aborderons les points qui nous semblent les plus pertinents lorsque qu'on internationalise un produit agro-alimentaire.

3.1. Produit / marque

Dans le secteur de la grande consommation, la marque est un actif stratégique. Elle joue différentes fonctions pour différents acteurs.

Tout d'abord, pour le fabricant, elle a un rôle de protection, de positionnement et de capitalisation. En effet, la marque déposée protège le vendeur d'éventuelles imitations ou contrefaçons. Elle permet également au fabricant de se « *positionner par rapport aux concurrents et de faire connaître au marché les qualités distinctives qu'elle revendique pour son produit* ». (Lambin & de Moerloose, 2014, p.398)

De plus, pour certaines entreprises, généralement plus anciennes, l'image de marque peut être considérée comme un fonds de commerce ou un capital intangible.

Ensuite, pour le client B2C, la marque a un rôle de garantie, de repérage, de praticité, de personnalisation et ludique. La marque responsabilise le fabricant et est comme une signature qui l'identifie. Elle permet aussi d'orienter le client dans ses choix d'achats car elle est associée à un assortiment spécifique d'attributs. Elle sert également au client de moyen pratique pour mémoriser les caractéristiques d'un produit et y associer un nom.

Dans une société de plus en plus diversifiée, avec de plus en plus de choix de produits, elle va être un moyen de communication sociale entre l'entreprise et les clients. En effet, en effectuant des choix, ils révèlent leur différence, leur originalité et leur personnalité.

En outre, les clients recherchent la surprise, la nouveauté. La marque va contribuer à offrir de nouvelles expériences, de nouveaux produits, etc.

Pour le client B2B, la marque a deux rôles. Le premier est la traçabilité, la marque étant considérée comme une signature. Le second est la facilitation de performance. (Lambin & de Moerloose, 2014)

Finalement, avant de se lancer à l'international, il est nécessaire de vérifier si le nom de la marque est facile à retenir, si sa prononciation est compréhensible et s'il est disponible. Il faut également contrôler la traduction dans tous les pays et ne pas être descriptif dans la catégorie. Il ne faut pas intégrer la notion de temps car la marque devrait encore exister quelques années. (Lambert & Schuiling, 2014)

A l'inverse des produits de luxe ou technologiques, pour les produits du secteur agro-alimentaire, une adaptation locale est souvent nécessaire.

PRODUIT ALLEMAGNE

Pour prospecter en Allemagne, il faut « germaniser » l'offre et ses outils de communication. (Etaix, 2013) Un Allemand n'a aucune tolérance envers des produits que les entreprises belges voudraient « caser » en Allemagne pour faire des économies, explique Didier Lenhardt, commercial. Lorsque vous êtes responsable du marché allemand dans une entreprise, vous êtes obligé de vendre deux fois. D'abord, en interne, pour être convaincu du produit et puis aux clients allemands, pour faire adapter le produit. (Boutelet, 2015)

De plus, avoir un produit fini pour s'implanter en Allemagne est une bonne approche car ce pays doit l'amélioration de son solde commercial à sa spécialisation dans les secteurs technologiques, mais il est démobilité dans les secteurs incluant peu la technologie, comme le secteur agro-alimentaire, (Madariaga, 2010) ce qui laisse une opportunité aux sociétés wallonnes pour s'implanter sur ce marché.

PRODUIT BRÉSIL

Il est recommandé d'adapter son produit aux goûts alimentaires des Brésiliens : un produit de préférence sucré, axé sur la santé, de préférence bio. D'après le rapport annuel de l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers, les produits à haute valeur ajoutée et de marché de niche sont toujours très recherchés au Brésil.

Le packaging, quant à lui, doit être pratique et facile à emporter car, comme dit précédemment, les Brésiliens mangent de plus en plus souvent à l'extérieur. Il doit être attirant vu l'importance accordée, comme dit précédemment, à la beauté et coloré pour rappeler la joie de vivre du peuple brésilien.

3.2. Promotion

Il existe cinq moyens de communication en marketing : la force de vente, la promotion des ventes, les relations extérieures, la vente directe et la publicité média. (Annexe 10)

Ces moyens sont différents et complémentaires. Il faut d'abord choisir lesquels utiliser mais également comment répartir le budget parmi les différents moyens adoptés. (Lambin & de Moerloose, 2012) D'ailleurs, le budget promotion est un budget que les petites entreprises ont peu, voire n'ont pas. Il est donc capital de choisir le moyen adapté au pays où l'entreprise commercialise ses produits: cela va jouer un rôle important dans la réussite de l'internationalisation.

PROMOTION ALLEMAGNE

Vu la compétitivité du marché allemand, il est important pour les sociétés wallonnes de développer d'abord leur notoriété. Pour cela, les médias sociaux représentent un instrument très efficace. En effet, 86 % des entreprises allemandes utilisent les médias de socialisation tels que Facebook et Xing ou des plateformes vidéo, telles que YouTube, comme moyen de représentation de leur activité. (Passport to trade, 2016) Un autre moyen pour se faire connaître en Allemagne est la participation à des foires ou des salons.

Concernant le contenu des messages publicitaires, il est important de savoir que les valeurs fondamentales des Allemands sont : Argent - Utilité/rentabilité - Sécurité-Reconnaissance- Égalité - Perfection - Stabilité/continuité - Temps libre. (Boutelet, 2015) De plus, sur base du modèle Hofstede étudié dans le point 2.1.1., les deux dimensions fondamentales sont l'orientation à long terme et l'évitement de l'incertitude. (McSweeney, 2002) Dès lors, pour toucher les Allemands, il faut créer un climat de sécurité, leur donner des garanties sur le produit. Il ne faut pas séduire un Allemand mais il faut le convaincre, c'est pourquoi la publicité doit mettre en avant des éléments extrêmement précis et concrets du produit. (Fournier, 2014) L'entreprise doit donner accès à de la documentation via un site Internet, par exemple; l'écrit joue un rôle très important.

PROMOTION BRÉSIL

En ce qui concerne la promotion au Brésil, il est très important, tout comme en Allemagne, d'être présent sur les réseaux sociaux. (Annexe 11) En effet, 79% des internautes brésiliens utilisent les réseaux sociaux, faisant du Brésil « *la capitale mondiale des réseaux sociaux* ». (Barros *et al.* 2014, p27) Le réseau présentant la plus grande croissance est Facebook. (Rocha *et al.*, 2013) De plus, avec l'augmentation des smartphones, l'utilisation d'Internet a également crû. (Barros *et al.*, 2014)

Lancer, par exemple, des vidéos sur Youtube est un bon moyen de faire le buzz. Mettre en avant le collectivisme dans les publicités est également une bonne idée. Par contre, l'affichage est interdit à Sao Paulo et est donc à éviter partout au Brésil.

Toujours en lien avec la promotion, nous pensons que jouer sur les relations extérieures est également intéressant. En effet, s'associer à des événements portant sur la beauté, la vigueur, la santé, comme des tournois sportifs, pourrait attirer de nombreux Brésiliens.

3.3. Prix

La stratégie prix a pour objectif d'être en cohérence avec la stratégie de différenciation qui est, de nos jours, la seule stratégie potentielle pour réussir à l'international. (Coeurderoy, 2015)

Elle doit respecter deux types de cohérence : l'interne, qui impose que le prix doit respecter les contraintes et le coût de rentabilité de l'entreprise et l'externe, qui nécessite un prix en accord avec la sensibilité au prix des clients et en accord avec celui proposé par les concurrents.

Pour déterminer sa stratégie prix, il existe différentes approches à prendre en compte : approche du prix par les coûts, l'approche du prix sous l'angle de la demande et celle du prix sous l'angle de la concurrence. (Annexe 12)

PRIX ALLEMAGNE

La phrase de Simon & Speckmann, en 1995, définissant le prix comme « le sacrifice » économique de l'acheteur quand il acquiert son produit, prend encore plus sens pour les Allemands. Comme déjà mentionné, ceux-ci dépensent très peu d'argent dans l'achat de nourriture et se tournent surtout vers le « discount ».

Dès lors, pour internationaliser un produit alimentaire dans ce pays où le marché est compétitif, il faut adapter sa stratégie prix vers le bas, en prenant toutefois en compte le rapport qualité/prix, le service après-vente, les impacts écologique et esthétique du produit, facteurs également pertinents pour les Allemands. Enfin, signalons que dans ce pays, l'efficacité du produit prime sur la facilité d'utilisation. (Le Moci, 2016b)

PRIX BRÉSIL

Pour ce qui est de la stratégie prix au Brésil, il est important d'adapter son prix en fonction des classes visées : A, B, C, D ou E, comme expliqué précédemment. En effet, ces classes ayant été établies sur base des revenus, il est nécessaire de s'y adapter en termes de prix et de qualité. Les Brésiliens ont une bonne connaissance des produits disponibles sur le marché. Il est recommandé d'avoir un bon rapport qualité/prix et de pouvoir le démontrer. (Le Figaro, 2016)

Selon nous, une bonne stratégie prix serait de s'aligner sur ceux des concurrents. En effet, augmenter le prix ne permettra pas de toucher les classes moyennes et bas revenus, qui représentent une part non négligeable de la population.

3.4. Distribution

Dans ce point, nous allons développer d'abord le choix de réseau de distribution et ensuite, la stratégie de couverture de marché.

Le choix du réseau de distribution est une étape importante pour chaque entreprise. En effet, il est presque impossible pour celle-ci de ne pas faire appel à des intermédiaires, à cause de l'éloignement physique/psychologique avec ses clients. Ceci implique donc une perte de contrôle dans le processus de commercialisation.

Il existe trois types de circuit de distribution : le direct, l'indirect court et l'indirect long. Le direct est caractérisé par la non-intervention d'intermédiaires. Le type indirect utilise des intermédiaires, un seul pour l'indirect court et plus d'un pour l'indirect long. En annexe 13 sont présentés les différents critères à prendre en compte lors du choix de son réseau de distribution.

Il existe également trois stratégies de couverture : la distribution intensive, sélective et exclusive. (Annexe 14)

DISTRIBUTION ALLEMAGNE

Tout comme les autres « P » ci-dessus, la distribution en Allemagne doit faire face à la saturation de l'offre et elle doit donc être de qualité et bien préparée. (Baret *et al.*, 1998) Dès lors, connaître la structure de la distribution allemande est important. Celle-ci se caractérise par quatre facteurs : le nombre important de petits magasins indépendants, la prééminence de la distribution dans les centres villes et les zones urbaines, la faible implantation du format « hypermarché » et la domination du format « Hard discount ». Les entreprises wallonnes ont un large choix de canaux de distribution. Elles peuvent l'effectuer par le biais de commerces de détail traditionnels, de grandes surfaces spécialisées, de discounters, de supermarchés, de vente à distance ou de grands magasins (3,8%). (Le Moci, 2016b)

DISTRIBUTION BRÉSIL

Au Brésil, il existe trois lieux de distribution principaux. Tout d'abord, les hypermarchés/supermarchés, qui vendent principalement des produits frais. Ils sont situés majoritairement dans les grandes villes. Ensuite, les boutiques et épicerie qui vendent plutôt des produits de première nécessité. Elles sont présentes en milieu rural et dans les quartiers pauvres des villes. Finalement, les vendeurs « à la sauvette », revendeurs de boissons et de nourriture le long des routes, devant les concerts et rencontres sportives, ... Ceux-ci sont souvent non déclarés. (BNP Paribas Fortis, 2016)

Faire appel à des intermédiaires nous semble inévitable. En effet, vu les complexités légales, les différences culturelles, etc. avoir un partenaire local, un distributeur, est un véritable atout.

PARTIE III : ÉTUDE STATISTIQUE

L'intérêt de la deuxième partie fut d'exposer les similitudes et divergences que les sociétés wallonnes doivent prendre en compte pour s'internationaliser au Brésil, après l'avoir fait en Allemagne. Ces investigations nous amènent à poser différentes questions de recherche, sur base des composantes de la problématique. Celles-ci permettront de synthétiser la partie précédente. A partir de ces questions de recherche, nous créerons un questionnaire envoyé à un échantillon d'entreprises que nous présenterons dans la deuxième sous-section. Nous traiterons ensuite les données obtenues par le biais de ce questionnaire avec le programme analytique SPSS, à l'aide des tests de comparaison Chi-carré. Puis, nous analyserons les résultats obtenus, ce qui nous mènera à la réalisation de grilles de comparaison entre l'Allemagne et le Brésil. Nous terminerons cette partie par une discussion de ces résultats.

A. LES QUESTIONS DE RECHERCHE ET LES HYPOTHESES

La problématique de départ est la suivante : « L'accès aux pays émergents requiert-il de changer sa stratégie d'internationalisation ? Le cas des entreprises wallonnes dans le secteur agro-alimentaire en Allemagne et au Brésil. »

1. Composante 1

Les **éléments à prendre en compte au préalable** avant la décision d'internationalisation changent-ils en fonction du pays où la société wallonne veut s'internationaliser ?

1.1. Question de recherche 1

Quels sont les éléments à prendre en compte au préalable avant la décision d'internationalisation au Brésil et en Allemagne ?

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

ALLEMAGNE	BRÉSIL
- Il est nécessaire de prendre en compte sa capacité de production avant de s'internationaliser en Allemagne.	- Il est nécessaire de prendre en compte sa capacité de production avant de s'internationaliser au Brésil.
- Il est nécessaire de prendre en compte sa capacité financière avant	- Il est nécessaire de prendre en compte sa capacité financière avant

de s'internationaliser en Allemagne. - L'âge des employés a un impact sur la décision d'internationalisation. - Le réseau d'influence partagé par les différents membres de l'entreprise a un impact sur le développement international. - Un personnel apte à travailler à l'international influence la décision d'internationalisation. - L'attitude favorable du manager face à l'internationalisation a un impact sur la décision d'internationalisation. - La capacité du manager à reconnaître une demande du marché qui offre à la firme des opportunités que ses produits ou services peuvent combler favorise la décision d'internationalisation. - Parler la langue locale a un impact sur la décision d'internationalisation. - Parler l'anglais a un impact sur la décision d'internationalisation.	de s'internationaliser au Brésil. - L'âge des employés a un impact sur la décision d'internationalisation. - Le réseau d'influence partagé par les différents membres de l'entreprise a un impact sur le développement international. - Un personnel apte à travailler à l'international influence la décision d'internationalisation. - L'attitude favorable du manager face à l'internationalisation a un impact sur la décision d'internationalisation. - La capacité du manager à reconnaître une demande du marché qui offre à la firme des opportunités que ses produits ou services peuvent combler favorise la décision d'internationalisation. - Parler la langue locale a un impact sur la décision d'internationalisation. - Parler l'anglais a un impact sur la décision d'internationalisation.
--	---

2. Composante 2

Pour une même société wallonne, le choix du **mode d'entrée** est-il différent en fonction du type de pays dans lequel elle souhaite s'internationaliser ?

2.1. Question de recherche 2

Quels sont les différents modes d'entrée les plus adéquats pour un pays européen et pour un pays émergent ?

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

ALLEMAGNE	BRÉSIL
- Amener ses produits sur le marché via la recherche d'intermédiaires locaux est le mode d'entrée le plus adéquat sur le marché allemand. - Une entrée graduelle: commencer par une présence virtuelle et terminer en filiale est un mode d'entrée adéquat sur le marché allemand.	- La joint-venture est le mode d'entrée le plus adéquat sur le marché brésilien. - Le rachat total est le mode d'entrée le plus adéquat sur le marché brésilien. - La fabrication locale est le mode d'entrée le plus adéquat sur le marché brésilien. - Entrer sur le marché brésilien grâce à des partenaires locaux est le mode d'entrée le plus adéquat.

3. Composante 3

Les **raisons** pour lesquelles une société wallonne s'internationalise en Allemagne sont-elles semblables pour le Brésil ?

3.1. Question de recherche 3

Sur quels critères une société wallonne décide-t-elle de s'internationaliser dans un pays ou un autre ?

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

ALLEMAGNE	BRÉSIL
- La croissance des importations wallonnes est un critère dans le choix d'internationalisation. - Être un pays limitrophe est un critère dans le choix d'internationalisation. - Abriter de nombreux consommateurs est un critère dans le choix d'internationalisation. - Être une grande puissance économique est un critère dans le	- Être un pays émergent est un critère dans le choix d'internationalisation. - Abriter de nombreux consommateurs est un critère dans le choix d'internationalisation. - Posséder de nombreuses richesses naturelles est un critère dans le choix d'internationalisation. - Posséder des ports/stations balnéaires est un critère dans le choix d'internationalisation.

choix d'internationalisation. - Posséder des ports est un critère dans le choix d'internationalisation. - Posséder un système bancaire solide est un critère dans le choix d'internationalisation.	- Avoir une classe moyenne montante est un critère dans le choix d'internationalisation. - Posséder un système bancaire solide est un critère dans le choix d'internationalisation. - Un gouvernement qui encourage la consommation des ménages est un critère dans le choix d'internationalisation.
--	--

4. Composante 4

La stratégie de **marketing international** d'une société wallonne doit-elle être modifiée en fonction du type de pays dans lequel elle s'internationalise ?

4.1. Question de recherche 4.1

Pour une société wallonne, que faut-il adapter au niveau du produit lors de l'implantation dans un autre pays ?

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

ALLEMAGNE	BRÉSIL
- Les composantes du produit doivent être adaptées pour modifier le produit au niveau du goût. - Les composantes du produit doivent être adaptées pour le rendre bio. - Le format du packaging doit être modifié en fonction des préférences locales. - Le design du packaging doit être modifié en fonction des préférences locales.	- Les composantes du produit doivent être adaptées pour rendre le produit plus sain ou diététique. - Les composantes du produit doivent être adaptées pour le rendre plus sucré. - Les composantes du produit doivent être adaptées en fonction des ressources naturelles. - Le format du packaging doit être modifié en fonction des préférences locales.

	- Le design du packaging doit être modifié en fonction des préférences locales.
--	---

4.2. Question de recherche 4.2

Quelle est la stratégie prix la plus adéquate à adopter au Brésil et en Allemagne ?

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

ALLEMAGNE	BRÉSIL
- S'aligner sur le prix des concurrents est la stratégie la plus adéquate. - Augmenter le prix est la stratégie la plus adéquate. - Diminuer le prix est la stratégie la plus adéquate. - Ne pas modifier le prix est la stratégie la plus adéquate.	- S'aligner sur le prix des concurrents est la stratégie la plus adéquate. - Augmenter le prix est la stratégie la plus adéquate. - Diminuer le prix est la stratégie la plus adéquate. - Ne pas modifier le prix est la stratégie la plus adéquate.

4.3. Question de recherche 4.3

Quel moyen de communication est le plus adéquat au Brésil et en Allemagne ?

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

ALLEMAGNE	BRÉSIL
- La force de vente est un des moyens de communication les plus adéquats. - La publicité média est un des moyens de communication les plus adéquats. - La promotion de ventes est un des moyens de communication les plus adéquats. - La vente directe est un des moyens de communication les plus adéquats. - Les relations extérieures sont un des moyens de communication les plus adéquats.	- La force de vente est un des moyens de communication les plus adéquats. - La publicité média via Internet/réseaux sociaux est un des moyens de communication les plus adéquats. - La publicité média via la télévision est un des moyens de communication les plus adéquats. - La publicité média via la radio est un des moyens de communication les plus adéquats.

- Une société wallonne ne possède pas les moyens pour financer sa communication en Allemagne.	- La promotion de ventes est un des moyens de communication les plus adéquats. - Les relations extérieures sont un des moyens de communication les plus adéquats. - La vente directe via le porte à porte est un des moyens de communication les plus adéquats. - Une société wallonne ne possède pas les moyens pour financer sa communication au Brésil
---	--

4.4. Question de recherche 4.4

Quelles modifications de la publicité ont un impact positif sur les ventes ?

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

ALLEMAGNE	BRÉSIL
- Modifier le graphisme a un impact positif sur les ventes. - Modifier la langue a un impact positif sur les ventes. - Modifier les intervenants dans la publicité en changeant l'origine des acteurs a un impact positif sur les ventes. - Ajouter les garanties du produit a un impact positif sur les ventes. - Modifier la mise en scène de l'utilisation du produit a un impact positif sur les ventes. - Modifier le slogan a un impact positif sur les ventes.	- Associer le produit à une célébrité locale a un impact positif sur les ventes. - Modifier le graphisme a un impact positif sur les ventes. - Modifier la langue a un impact positif sur les ventes. - Modifier les intervenants dans la publicité en changeant l'origine des acteurs a un impact positif sur les ventes. - Modifier la mise en scène de l'utilisation du produit a un impact positif sur les ventes. - Modifier le slogan a un impact positif sur les ventes.

5. Composante 5

Les **barrières à l'entrée** sont-elles différentes en Allemagne et au Brésil ?

5.1. Question de recherche 5.1

Quelles sont les principales barrières culturelles en Allemagne et au Brésil?

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

ALLEMAGNE	BRÉSIL
- Ne pas parler la langue locale est une des principales barrières culturelles. - La religion est une des principales barrières culturelles. - La « <i>business culture</i> » est une des principales barrières culturelles. - Les comportements du consommateur sont une des principales barrières culturelles. - Les préférences alimentaires sont une des principales barrières culturelles.	- Ne pas parler la langue locale est une des principales barrières culturelles. - La religion est une des principales barrières culturelles. - La « <i>business culture</i> » est une des principales barrières culturelles. - Les comportements du consommateur sont une des principales barrières culturelles. - Les préférences alimentaires sont une des principales barrières culturelles.

5.2. Question de recherche 5.2

Quelles sont les principales barrières administratives/ réglementaires en Allemagne et au Brésil ?

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

ALLEMAGNE	BRÉSIL
- Les barrières non tarifaires excessives (embargo, quotas, normes,...) sont une des principales barrières administratives/réglementaires. - Le cadre légal complexe est une des principales barrières administratives/réglementaires. - Aucune barrière administrative/réglementaire n'est	- La corruption est une des principales barrières administratives/réglementaires. - La lenteur des procédures est une des principales barrières administratives/réglementaires. - L'incompétence du secteur public est une des principales barrières administratives/réglementaires.

présente dans ce pays.	- Le cadre légal complexe est une des principales barrières administratives/réglementaires. - La taxation abusive est une des principales barrières administratives/réglementaires. - Les barrières non tarifaires excessives (embargo, quotas, normes,...) sont une des principales barrières administratives/réglementaires.
------------------------	---

5.3. Question de recherche 5.3

Quelles sont les principales barrières géographiques/démographiques lorsqu'une société wallonne s'implante en Allemagne et au Brésil ?

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

ALLEMAGNE	BRÉSIL
- L'exode rural est une des principales barrières géographiques/démographiques. - Le vieillissement de la population est une des principales barrières géographiques/démographiques. - La crise énergétique est une des principales barrières géographiques/démographiques. - Le manque d'ingénieurs et de chercheurs est une des principales barrières géographiques/démographiques. - La superficie territoriale est une des principales barrières géographiques/démographiques.	- La sécheresse est une des principales barrières géographiques/démographiques. - La crise énergétique est une des principales barrières géographiques/démographiques. - Les catastrophes environnementales est une des principales barrières géographiques/démographiques. - La division territoriale est une des principales barrières géographiques/démographiques. - La superficie territoriale est une des principales barrières géographiques/démographiques.

- Le réseau de transport ferroviaire est une des principales barrières géographiques/démographiques.	- Le réseau de transport est une des principales barrières géographiques/démographiques.
--	--

5.4. Question de recherche 5.4

Quelles sont les principales barrières économiques et politiques lorsqu'une société wallonne s'implante au Brésil et en Allemagne ?

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

ALLEMAGNE	BRÉSIL
- Le marché concurrentiel est une des principales barrières économiques/politiques. - Aucune barrière économique/politique n'est présente dans ce pays.	- Les tensions politiques sont une des principales barrières économiques/politiques. - L'endettement est une des principales barrières économiques/politiques. - La dépréciation de la monnaie est une des principales barrières économiques/politiques. - Le taux de chômage est une des principales barrières économiques/politiques.

B. LA PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

Cette partie de notre mémoire, qui se base sur l'ouvrage de Malhotra *et al.* (2014), a pour but d'expliquer la méthodologie qui a été, pour nous, la plus adéquate afin de trouver des éléments de réponse pertinents à nos questions de recherches.

Premièrement, entre le design de recherche exploratoire, descriptif ou causal, notre choix s'est porté sur une étude descriptive. À la différence des études exploratoires, les études descriptives sont basées sur la formulation, au préalable, de questions de recherche et hypothèses spécifiques : l'information requise est clairement définie. De manière générale, ce type d'étude a pour objectif de confirmer ou infirmer les hypothèses. De plus, nous ne cherchons pas à comprendre des relations de cause à effet entre plusieurs variables, ce qui nous empêche de faire appel à une étude causale.

Ensuite, nous devons fixer l'aspect temporel de cette étude. La distinction est ici faite entre une étude dite ponctuelle ou longitudinale. La première recueille l'information une seule fois auprès de l'échantillon. La seconde méthode, quant à elle, prône une interrogation répétée de l'échantillon sur les mêmes variables. Dans le cadre de notre travail, il nous a semblé pertinent de nous référer au modèle ponctuel. En effet, nous souhaitons comprendre la stratégie actuelle des entreprises pour s'internationaliser. De plus, le modèle longitudinal n'est pas adéquat pour notre étude, étant donné que nous cherchons à connaître les stratégies d'internationalisation auprès des entreprises déjà présentes en Allemagne et au Brésil. Nous nous informons donc de ce qu'il s'est passé et non de ce qu'il va se passer.

Parmi les études descriptives ponctuelles, le choix doit être fait entre une méthode de sondage ou d'observation. Nous avons privilégié la première approche. Les sondages sont des processus de recherche formels fondés sur des hypothèses et appliqués à des échantillons larges et représentatifs. Ils utilisent un questionnaire structuré qui est administré à l'échantillon considéré. Les données obtenues sont alors analysées quantitativement.

Pour réaliser ce sondage, nous avons d'abord reçu une base de données des différentes entreprises présentes en Allemagne et au Brésil et ceci, grâce à l'AWEX. Par la suite, nous avons trié celles-ci pour ne garder, au final, que les entreprises présentes dans le secteur de l'agro-alimentaire. Nous avons ensuite réalisé un questionnaire sur base de nos questions de recherches et hypothèses. (Annexe 15) La structure que nous avons choisie pour notre questionnaire est la suivante : nous proposons tout d'abord des questions qui nous permettent de connaître les éléments préalables à l'internationalisation de l'entreprise comme, par exemple, l'adaptation des éléments de ressources humaines. La seconde partie comprend des questions sur le mode d'entrée choisi et l'évolution de celui-ci, ainsi que sur les raisons du choix du pays. Par la suite, nous souhaitons connaître les différences entre le marketing international adapté pour le Brésil et l'Allemagne. Nous posons donc différentes questions portant sur l'adaptation des 4P du marketing, à savoir, le produit, le prix, la promotion et la distribution. Enfin, les dernières questions traitent des difficultés rencontrées lors de l'internationalisation. Ce questionnaire a été réalisé en deux exemplaires : un pour les entreprises présentes en Allemagne, et un pour les entreprises s'internationalisant au Brésil.

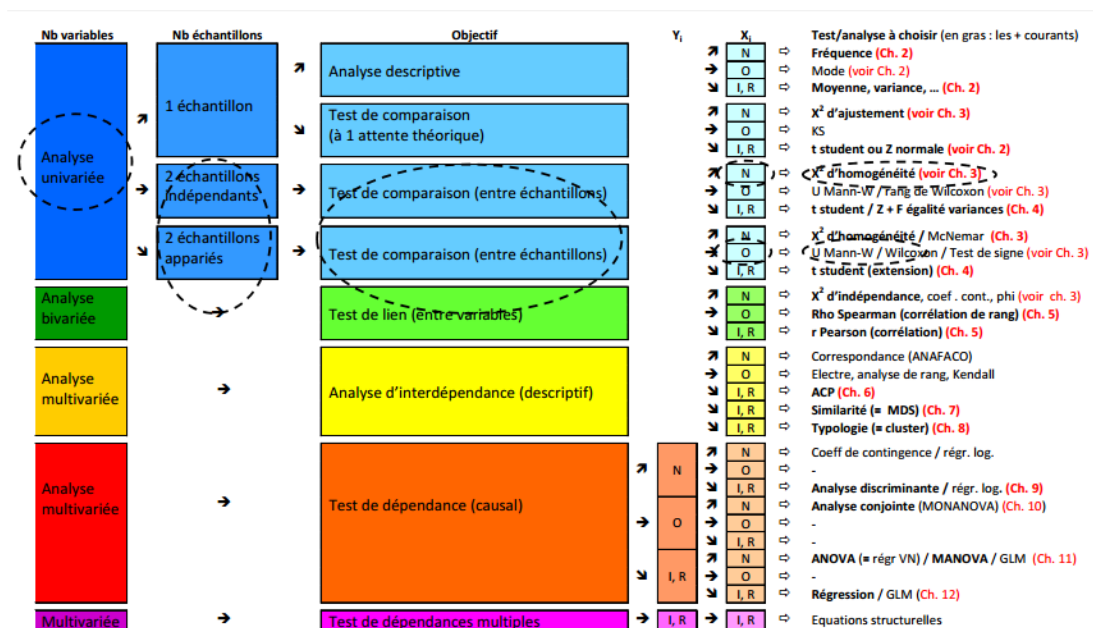
Un sondage suivant un modèle ponctuel a ainsi été effectué. Grâce au sondage, la collecte de données a été structurée et le questionnaire a facilement été administré par envoi

électronique. (Annexe 16) Nous l'avons envoyé à une centaine d'entreprises. Ayant été confrontées à l'absence de réponse de la part de certaines entreprises, nous avons tenté d'en joindre quelques-unes par téléphone. Au final, avons obtenu 33 réponses, dont deux biaisées. (Annexe 17) Nous avons fait le choix de ne pas prendre en compte les réponses de ces deux entreprises pour la suite de l'analyse. L'échantillon final est donc composé de 31 entreprises, dont 21 sont internationalisées en Allemagne et 10 au Brésil. En outre, nous avons décidé d'ôter deux questions aux questionnaires : la première portant sur l'adaptation de la capacité de production, la seconde sur le budget prévisionnel. En effet, ces deux items ont souvent été mal interprétés ou incompris par les entreprises.

La plupart des entreprises ayant répondu au sondage se situent dans le domaine des produits secs, notamment le chocolat. Trois entreprises produisent des boissons. En ce qui concerne les employés, cinq entreprises en emploient plus de 50, une dizaine d'entreprises en comptent moins de 10 ; les autres comptent entre 10 et 50 employés.

Une fois les données récoltées et exportées dans un fichier Excel, nous avons réalisé des tests dans SPSS. Pour choisir le test à réaliser, nous avons utilisé le tableau de décision suivant, présenté lors du cours de séminaire de mémoire donné par Madame de Moerloose.

ARBRE DE DÉCISION DÉTAILLÉ



Source : De Moerloose, C. (2016). *Séminaire d'accompagnement du mémoire : notes de cours*. Louvain School of Management. – Initiation au logiciel SPSS, p. 56

Possédant deux échantillons indépendants (les entreprises présentes en Allemagne et celles présentes au Brésil) et voulant comparer les réponses de ces deux échantillons, nous avons donc réalisé des tests Chi-carré pour chaque composante du questionnaire. Ceux-ci permettent de déterminer l'existence d'une dépendance entre 2 variables, en évaluant la signification statistique. (De Moerloose, 2016)

C. TESTS DE COMPARAISON - CHI-CARRÉ TEST

1. Problématique 1

Les éléments en ressources humaines qui poussent à prendre la décision de s'internationaliser varient-ils en fonction du pays ?

1.1. Test d'hypothèse 1

H_0 : Ressources humaines (âge) Allemagne = Ressources humaines (âge) Brésil

→ La variable de l'âge des employés poussant à prendre la décision de s'internationaliser a la même influence si l'entreprise désire s'implanter en Allemagne ou au Brésil.

H_a : Ressources humaines (âge) Allemagne $\neq$ Ressources humaines (âge) Brésil

→ La variable de l'âge des employés poussant à prendre la décision de s'internationaliser a une influence différente si l'entreprise désire s'implanter en Allemagne ou au Brésil.

1.2. Test d'hypothèse 2

H_0 : Ressources humaines (réseau) Allemagne = Ressources humaines (réseau) Brésil

→ La variable du réseau d'influence partagé par les différents membres de l'entreprise qui pousse à prendre la décision de s'internationaliser a une influence identique si l'entreprise désire s'implanter en Allemagne ou au Brésil.

H_a : Ressources humaines (réseau) Allemagne $\neq$ Ressources humaines (réseau) Brésil

→ La variable du réseau d'influence partagé par les différents membres de l'entreprise qui pousse à prendre la décision de s'internationaliser a une influence différente si l'entreprise désire s'implanter en Allemagne ou au Brésil.

1.3. Test d'hypothèse 3

H0 : Ressources humaines (aptitude du personnel) Allemagne = Ressources humaines (aptitude du personnel) Brésil

→ La variable d'avoir un personnel apte à travailler à l'international pousse de manière identique à prendre la décision de s'internationaliser en Allemagne et au Brésil.

Ha : Ressources humaines (aptitude du personnel) Allemagne $\neq$ Ressources humaines (aptitude du personnel) Brésil

→ La variable d'avoir un personnel apte à travailler à l'international pousse de manière différente à prendre la décision de s'internationaliser en Allemagne et au Brésil.

1.4. Test d'hypothèse 4

H0 : Ressources humaines (manager favorable) Allemagne = Ressources humaines (manager favorable) Brésil

→ La variable concernant l'attitude favorable du manager à s'internationaliser a une influence identique si l'entreprise désire aller en Allemagne ou au Brésil.

Ha : Ressources humaines (manager favorable) Allemagne $\neq$ Ressources humaines (manager favorable) Brésil

→ La variable concernant l'attitude favorable du manager à s'internationaliser a une influence différente si l'entreprise désire aller en Allemagne ou au Brésil.

1.5. Test d'hypothèse 5

H0 : Ressources humaines (capacité manager) Allemagne = Ressources humaines (capacité manager) Brésil

→ La variable portant sur capacité du manager à reconnaître une demande du marché qui offre à la firme des opportunités que ses produits ou services peuvent combler, influence de manière similaire la décision de s'internationaliser en Allemagne et au Brésil.

Ha : Ressources humaines (capacité manager) Allemagne $\neq$ Ressources humaines (capacité manager) Brésil

→ La variable portant sur capacité du manager à reconnaître une demande du marché qui offre à la firme des opportunités que ses produits ou services peuvent combler, influence de manière distincte la décision de s'internationaliser en Allemagne et au Brésil.

1.6. Test d'hypothèse 6

H0 : Ressources humaines (langue locale) Allemagne = Ressources humaines (langue locale) Brésil

→ La variable concernant le fait que certains membres du personnel parlent la langue locale influence la décision de s'internationaliser de façon identique en Allemagne et au Brésil.

Ha : Ressources humaines (langue locale) Allemagne $\neq$ Ressources humaines (langue locale) Brésil

→ La variable concernant le fait que certains membres du personnel parlent la langue locale influence la décision de s'internationaliser de façon différente en Allemagne et au Brésil.

1.7. Test d'hypothèse 7

H0 : Ressources humaines (anglais) Allemagne = Ressources humaines (anglais) Brésil

→ Un personnel qui parle l'anglais pousse de façon identique à prendre la décision de s'internationaliser en Allemagne et au Brésil.

Ha : Ressources humaines (anglais) Allemagne $\neq$ Ressources humaines (anglais) Brésil

→ Un personnel qui parle l'anglais ne pousse pas de façon identique à prendre la décision de s'internationaliser en Allemagne et au Brésil.

2. Problématique 2

Le besoin de faire appel à un partenaire local varie-t-il en fonction du pays dans lequel l'entreprise désire s'internationaliser ?

2.1. Test d'hypothèse 1

H0 : Le besoin de partenaire Allemagne = Le besoin de partenaire Brésil

→ Le besoin de faire appel à un partenaire local est identique au Brésil et en Allemagne.

Ha : Le besoin de partenaire Allemagne $\neq$ Le besoin de partenaire Brésil

→ Le besoin de faire appel à un partenaire local est différent au Brésil et en Allemagne.

3. Problématique 3

Le choix du mode d'entrée lorsqu'on veut s'internationaliser varie-t-il en fonction du pays dans lequel l'entreprise désire s'implanter ?

3.1. Test d'hypothèse 1

H_0 : Mode d'entrée Allemagne = Mode d'entrée Brésil

→ Le mode d'entrée est identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Mode d'entrée Allemagne $\neq$ Mode d'entrée Brésil

→ Le mode d'entrée est différent en Allemagne et au Brésil.

4. Problématique 4

Les raisons pour lesquelles une entreprise veut s'internationaliser en Allemagne sont-elles différentes de celles retenues pour le Brésil ?

4.1. Test d'hypothèse 1

H_0 : Raisons (croissance des importations wallonnes) Allemagne = Raisons (croissance des importations wallonnes) Brésil

→ Le fait que le pays croît ses importations wallonnes est une raison identique pour s'internationaliser en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (croissance des importations wallonnes) Allemagne $\neq$ Raisons (croissance des importations wallonnes) Brésil

→ Le fait que le pays croît ses importations wallonnes n'est pas une raison identique d'internationalisation en Allemagne et au Brésil.

4.2. Test d'hypothèse 2

H_0 : Raisons (limitrophe) Allemagne = Raisons (limitrophe) Brésil

→ Le fait que le pays soit limitrophe est une raison d'internationalisation identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (limitrophe) Allemagne $\neq$ Raisons (limitrophe) Brésil

→ Le fait que le pays soit limitrophe n'est pas une raison d'internationalisation identique en Allemagne et au Brésil.

4.3. Test d'hypothèse 3

H0 : Raisons (émergent) Allemagne = Raisons (émergent) Brésil

→ Le fait que le pays soit émergent est une raison d'internationalisation identique en Allemagne et au Brésil.

Ha : Raisons (émergent) Allemagne $\neq$ Raisons (émergent) Brésil

→ Le fait que le pays soit émergent n'est pas une raison d'internationalisation identique en Allemagne et au Brésil.

4.4. Test d'hypothèse 4

H0 : Raisons (nombreux consommateurs) Allemagne = Raisons (nombreux consommateurs) Brésil

→ Le fait que le pays ait de nombreux consommateurs est une raison d'internationalisation identique en Allemagne et au Brésil.

Ha : Raisons (nombreux consommateurs) Allemagne $\neq$ Raisons (nombreux consommateurs) Brésil

→ Le fait que le pays ait de nombreux consommateurs n'est pas une raison d'internationalisation identique en Allemagne et au Brésil.

4.5. Test d'hypothèse 5

H0 : Raisons (puissance économique) Allemagne = Raisons (puissance économique) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec une grande puissance économique est une raison identique d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

Ha : Raisons (puissance économique) Allemagne $\neq$ Raisons (puissance économique) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec une grande puissance économique n'est pas une raison identique d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et/ou au Brésil.

4.6. Test d'hypothèse 6

H0 : Raisons (système bancaire) Allemagne = Raisons (système bancaire) Brésil

→ Le fait que le pays ait un système bancaire solide est une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

Ha : Raisons (système bancaire) Allemagne $\neq$ Raisons (système bancaire) Brésil

→ Le fait que le pays ait un système bancaire solide n'est pas une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

4.7. Test d'hypothèse 7

H0 : Raisons (richesse naturelle) Allemagne = Raisons (richesse naturelle) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec de grandes richesses naturelles est une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

Ha : Raisons (richesse naturelle) Allemagne $\neq$ Raisons (richesse naturelle) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec de grandes richesses naturelles n'est pas une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et/ou au Brésil.

4.8. Test d'hypothèse 8

H0 : Raisons (nombreux ports) Allemagne = Raisons (nombreux ports) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec de nombreux ports est une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

Ha : Raisons (nombreux ports) Allemagne $\neq$ Raisons (nombreux ports) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec de nombreux ports n'est pas une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

4.9. Test d'hypothèse 9

H0 : Raisons (politique économique solide) Allemagne = Raisons (politique économique solide) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec une politique économique solide est une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

Ha : Raisons (politique économique solide) Allemagne $\neq$ Raisons (politique économique solide) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec une politique économique solide n'est pas une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

4.10. Test d'hypothèse 10

H_0 : Raisons (classe moyenne montante) Allemagne = Raisons (classe moyenne montante) Brésil

→ Le fait d'être un pays possédant une classe moyenne montante est une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (classe moyenne montante) Allemagne $\neq$ Raisons (classe moyenne montante) Brésil

→ Le fait d'être un pays possédant une classe moyenne montante n'est pas une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

4.11. Test d'hypothèse 11

H_0 : Raisons (encourage consommation) Allemagne = Raisons (encourage consommation) Brésil

→ Le fait d'être un pays qui encourage la consommation est une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (encourage consommation) Allemagne $\neq$ Raisons (encourage consommation) Brésil

→ Le fait d'être un pays qui encourage la consommation n'est pas une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

5. Problématique 5

Le choix d'adapter sa cible client, son nom de marque et son logo lors d'une internationalisation varie-t-il en fonction du pays ?

5.1. Test d'hypothèse 1

H_0 : Adaptation produit Allemagne = Adaptation produit Brésil

→ Le choix d'adapter sa cible client, son nom de marque et son logo lors d'une internationalisation est identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Adaptation produit Allemagne $\neq$ Adaptation produit Brésil

→ Le choix d'adapter sa cible client, son nom de marque et son logo lors d'une internationalisation est différent en Allemagne et au Brésil.

6. Problématique 6

Le choix d'adapter son produit aux préférences locales lors d'une internationalisation varie-t-il en fonction du pays ?

6.1. Test d'hypothèse 1

H_0 : Adaptation produit (goût) Allemagne = Adaptation produit (goût) Brésil

→ Le choix d'adapter son produit aux préférences locales lors d'une internationalisation est identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Adaptation produit (goût) Allemagne $\neq$ Adaptation produit (goût) Brésil

→ Le choix d'adapter son produit aux préférences locales lors d'une internationalisation est différent en Allemagne et au Brésil.

7. Problématique 7

Le choix d'adapter le prix du produit lors d'une internationalisation varie-t-il en fonction du pays ?

7.1. Test d'hypothèse 1

H_0 : Modification du prix Allemagne = Modification du prix Brésil

→ Le choix d'adapter le prix du produit lors d'une internationalisation est identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Modification du prix Allemagne $\neq$ Modification du prix Brésil

→ Le choix d'adapter le prix du produit lors d'une internationalisation est différent en Allemagne et au Brésil.

8. Problématique 8

Les moyens de communication pour faire connaître son produit varient-ils en fonction du pays ?

8.1. Test d'hypothèse 1

H_0 : Moyens de communication (force de vente) Allemagne = Moyens de communication (force de vente) Brésil

→ Utiliser la force de vente comme moyen de communication ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Moyens de communication (force de vente) Allemagne $\neq$ Moyens de communication (force de vente) Brésil

→ Utiliser la force de vente comme moyen de communication varie en fonction du pays.

8.2. Test d'hypothèse 2

H_0 : Moyens de communication (promotion de vente) Allemagne = Moyens de communication (promotion de vente) Brésil

→ Utiliser la promotion de vente comme moyen de communication ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Moyens de communication (promotion de vente) Allemagne $\neq$ Moyens de communication (promotion de vente) Brésil

→ Utiliser la promotion de vente comme moyen de communication varie en fonction du pays.

8.3. Test d'hypothèse 3

H_0 : Moyens de communication (relations extérieures) Allemagne = Moyens de communication (relations extérieures) Brésil

→ Utiliser les relations extérieures comme moyen de communication ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Moyens de communication (relations extérieures) Allemagne $\neq$ Moyens de communication (relations extérieures) Brésil

→ Utiliser les relations extérieures comme moyen de communication varie en fonction du pays.

8.4. Test d'hypothèse 4

H0 : Moyens de communication (vente directe) Allemagne = Moyens de communication (vente directe) Brésil

→ Utiliser la vente directe comme moyen de communication ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Moyens de communication (vente directe) Allemagne $\neq$ Moyens de communication (vente directe) Brésil

→ Utiliser la vente directe comme moyen de communication varie en fonction du pays.

8.5. Test d'hypothèse 5

H0 : Moyens de communication (publicité média) Allemagne = Moyens de communication (publicité média) Brésil

→ Utiliser la publicité média comme moyen de communication ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Moyens de communication (publicité média) Allemagne $\neq$ Moyens de communication (publicité média) Brésil

→ Utiliser la publicité média comme moyen de communication varie en fonction du pays.

9. Problématique 9

Les modifications de la publicité varient-elles en fonction du pays ?

9.1. Test d'hypothèse 1

H0 : Modification de la publicité Allemagne = Modification de la publicité Brésil

→ La modification de la publicité ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Modification de la publicité $\neq$ Modification de la publicité Brésil

→ La modification de la publicité varie en fonction du pays.

10. Problématique 10

Les relations commerciales varient-elles en fonction du pays ?

10.1. Test d'hypothèse 1

H0 : Relations commerciales Allemagne = Relations commerciales Brésil

→ Les relations commerciales en Allemagne et au Brésil ne varient pas.

Ha : Relations commerciales Allemagne $\neq$ Relations commerciales Brésil

→ Les relations commerciales en Allemagne et au Brésil sont différentes.

11. Problématique 11

Les principales barrières culturelles lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varient-elles en fonction du pays ?

11.1. Test d'hypothèse 1

H0 : Barrières culturelles (langue) Allemagne = Barrières culturelles (langue) Brésil

→ L'importance de la barrière de la langue ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières culturelles (langue) Allemagne $\neq$ Barrières culturelles (langue) Brésil

→ L'importance de la barrière de la langue varie en fonction du pays.

11.2. Test d'hypothèse 2

H0 : Barrières culturelles (religion) Allemagne = Barrières culturelles (religion) Brésil

→ L'importance de la barrière de la religion ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières culturelles (religion) Allemagne $\neq$ Barrières culturelles (religion) Brésil

→ L'importance de la barrière de la religion varie en fonction du pays.

11.3. Test d'hypothèse 3

H0 : Barrières culturelles (préférences alimentaires) Allemagne = Barrières culturelles (préférences alimentaires) Brésil

→ L'importance de la barrière des préférences alimentaires ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières culturelles (préférences alimentaires) Allemagne $\neq$ Barrières culturelles (préférences alimentaires) Brésil

→ L'importance de la barrière des préférences alimentaires varie en fonction du pays.

11.4. Test d'hypothèse 4

H0 : Barrières culturelles (comportement du consommateur) Allemagne = Barrières culturelles (comportement du consommateur) Brésil

→ L'importance de la barrière du comportement du consommateur ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières culturelles (comportement du consommateur) Allemagne $\neq$ Barrières culturelles (comportement du consommateur) Brésil

→ L'importance de la barrière du comportement du consommateur varie en fonction du pays.

11.5. Test d'hypothèse 5

H0 : Barrières culturelles (business culture) Allemagne = Barrières culturelles (business culture) Brésil

→ L'importance de la barrière de la « business culture » ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières culturelles (business culture) Allemagne $\neq$ Barrières culturelles (business culture) Brésil

→ L'importance de la barrière de la « business culture » varie en fonction du pays.

12. Problématique 12

Les principales barrières administratives et réglementaires lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varient-elles en fonction du pays ?

12.1. Test d'hypothèse 1

H_0 : Barrières administratives et réglementaires (corruption) Allemagne = Barrières administratives et réglementaires (corruption) Brésil

→ L'importance de la barrière de la corruption ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières administratives et réglementaires (corruption) Allemagne $\neq$ Barrières administratives et réglementaires (corruption) Brésil

→ L'importance de la barrière de la corruption varie en fonction du pays.

12.2. Test d'hypothèse 2

H_0 : Barrières administratives et réglementaires (lenteur administrative) Allemagne = Barrières administratives et réglementaires (lenteur administrative) Brésil

→ L'importance de la barrière de la lenteur administrative ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières administratives et réglementaires (lenteur administrative) Allemagne $\neq$ Barrières administratives et réglementaires (lenteur administrative) Brésil

→ L'importance de la barrière de la lenteur administrative varie en fonction du pays.

12.3. Test d'hypothèse 3

H_0 : Barrières administratives et réglementaires (incompétence secteur public) Allemagne = Barrières administratives et réglementaires (incompétence secteur public) Brésil

→ L'importance de la barrière de l'incompétence du secteur public ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières administratives et réglementaires (incompétence secteur public) Allemagne $\neq$ Barrières administratives et réglementaires (incompétence secteur public) Brésil

→ L'importance de la barrière de l'incompétence du secteur public varie en fonction du pays.

12.4. Test d'hypothèse 4

H0 : Barrières administratives et réglementaires (cadre légal) Allemagne = Barrières administratives et réglementaires (cadre légal) Brésil

→ L'importance de la barrière du cadre légal complexe ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières administratives et réglementaires (cadre légal) Allemagne $\neq$ Barrières administratives et réglementaires (cadre légal) Brésil

→ L'importance de la barrière du cadre légal complexe varie en fonction du pays.

12.5. Test d'hypothèse 5

H0 : Barrières administratives et réglementaires (taxation abusive) Allemagne = Barrières administratives et réglementaires (taxation abusive) Brésil

→ L'importance de la barrière de la taxation abusive ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières administratives et réglementaires (taxation abusive) Allemagne $\neq$ Barrières administratives et réglementaires (taxation abusive) Brésil

→ L'importance de la barrière de la taxation abusive varie en fonction du pays.

12.6. Test d'hypothèse 6

H0 : Barrières administratives et réglementaires (barrières non tarifaires excessives) Allemagne = Barrières administratives et réglementaires (barrières non tarifaires excessives) Brésil

→ L'importance de la barrière des barrières non tarifaires excessives ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières administratives et réglementaire (barrières non tarifaires excessives) Allemagne $\neq$ Barrières administratives et réglementaires (barrières non tarifaires excessives) Brésil

→ L'importance de la barrière des barrières non tarifaires excessives varie en fonction du pays.

13. Problématique 13

Les principales barrières géographiques et démographiques lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varient-elles en fonction du pays ?

13.1. Test d'hypothèse 1

H0 : Barrières géographiques et démographiques (exode rural) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (exode rural) Brésil

→ L'importance de la barrière de l'exode rural ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières géographiques et démographiques (exode rural) Allemagne $\neq$ Barrières géographiques et démographiques (exode rural) Brésil

→ L'importance de la barrière de l'exode rural varie en fonction du pays.

13.2. Test d'hypothèse 2

H0 : Barrières géographiques et démographiques (vieillissement) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (vieillissement) Brésil

→ L'importance de la barrière du vieillissement ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières géographiques et démographiques (vieillissement) Allemagne $\neq$ Barrières géographiques et démographiques (vieillissement) Brésil

→ L'importance de la barrière du vieillissement varie en fonction du pays.

13.3. Test d'hypothèse 3

H0 : Barrières géographiques et démographiques (sécheresse) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (sécheresse) Brésil

→ L'importance de la barrière de la sécheresse ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières géographiques et démographiques (sécheresse) Allemagne $\neq$ Barrières géographiques et démographiques (sécheresse) Brésil

→ L'importance de la barrière de la sécheresse varie en fonction du pays.

13.4. Test d'hypothèse 4

H0 : Barrières géographiques et démographiques (crise énergétique) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (crise énergétique) Brésil

→ L'importance de la barrière de la crise énergétique ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières géographiques et démographiques (crise énergétique) Allemagne $\neq$ Barrières géographiques et démographiques (crise énergétique) Brésil

→ L'importance de la barrière de la crise énergétique varie en fonction du pays.

13.5. Test d'hypothèse 5

H0 : Barrières géographiques et démographiques (catastrophes environnementales) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (catastrophes environnementales) Brésil

→ L'importance de la barrière des catastrophes environnementales ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières géographiques et démographiques (catastrophes environnementales) Allemagne $\neq$ Barrières géographiques et démographiques (catastrophes environnementales) Brésil

→ L'importance de la barrière des catastrophes environnementales varie en fonction du pays.

13.6. Test d'hypothèse 6

H0 : Barrières géographiques et démographiques (division territoriale) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (division territoriale) Brésil

→ L'importance de la barrière de la division territoriale ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières géographiques et démographiques (division territoriale) Allemagne $\neq$ Barrières géographiques et démographiques (division territoriale) Brésil

→ L'importance de la barrière de la division territoriale varie en fonction du pays.

13.7. Test d'hypothèse 7

H0 : Barrières géographiques et démographiques (superficie territoriale) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (superficie territoriale) Brésil

→ L'importance de la barrière de la superficie territoriale ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières géographiques et démographiques (superficie territoriale) Allemagne ≠ Barrières géographiques et démographiques (superficie territoriale) Brésil

→ L'importance de la barrière de la superficie territoriale varie en fonction du pays.

13.8. Test d'hypothèse 8

H0 : Barrières géographiques et démographiques (fort taux urbanisation) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (fort taux urbanisation) Brésil

→ L'importance de la barrière du fort taux d'urbanisation ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières géographiques et démographiques (fort taux urbanisation) Allemagne ≠ Barrières géographiques et démographiques (fort taux urbanisation) Brésil

→ L'importance de la barrière du fort taux d'urbanisation varie en fonction du pays.

13.9. Test d'hypothèse 9

H0 : Barrières géographiques et démographiques (manque ingénieurs et chercheurs) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (manque ingénieurs et chercheurs) Brésil

→ L'importance de la barrière du manque d'ingénieurs et de chercheurs ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières géographiques et démographiques (manque ingénieurs et chercheurs) Allemagne ≠ Barrières géographiques et démographiques (manque ingénieurs et chercheurs) Brésil

→ L'importance de la barrière du manque d'ingénieurs et de chercheurs varie en fonction du pays.

13.10. Test d'hypothèse 10

H0 : Barrières géographiques et démographiques (réseau transport) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (réseau transport) Brésil

→ L'importance de la barrière du réseau de transport ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières géographiques et démographiques (réseau transport) Allemagne $\neq$ Barrières géographiques et démographiques (réseau transport) Brésil

→ L'importance de la barrière du réseau de transport varie en fonction du pays.

14. Problématique 14

Les principales barrières politiques et économiques lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varient-elles en fonction du pays ?

14.1. Test d'hypothèse 1

H0 : Barrières politiques économiques (marché concurrentiel) Allemagne = Barrières politiques économiques (marché concurrentiel) Brésil

→ L'importance de la barrière du marché concurrentiel ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières politiques économiques (marché concurrentiel) Allemagne $\neq$ Barrières politiques économiques (marché concurrentiel) Brésil

→ L'importance de la barrière du marché concurrentiel varie en fonction du pays.

14.2. Test d'hypothèse 2

H0 : Barrières politiques économiques (tensions politiques) Allemagne = Barrières politiques économiques (tensions politiques) Brésil

→ L'importance de la barrière des tensions politiques ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières politiques économiques (tensions politiques) Allemagne $\neq$ Barrières politiques économiques (tensions politiques) Brésil

→ L'importance de la barrière des tensions politiques varie en fonction du pays.

14.3. Test d'hypothèse 3

H0 : Barrières politiques économiques (endettement des entreprises) Allemagne = Barrières politiques économiques (endettement des entreprises) Brésil

→ L'importance de la barrière de l'endettement des entreprises ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières politiques économiques (endettement des entreprises) Allemagne $\neq$ Barrières politiques économiques (endettement des entreprises) Brésil

→ L'importance de la barrière de l'endettement des entreprises varie en fonction du pays.

14.4. Test d'hypothèse 4

H0 : Barrières politiques économiques (dépréciation) Allemagne = Barrières politiques économiques (dépréciation) Brésil

→ L'importance de la barrière de la dépréciation de la monnaie ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières politiques économiques (dépréciation) Allemagne $\neq$ Barrières politiques économiques (dépréciation) Brésil

→ L'importance de la barrière de la dépréciation de la monnaie varie en fonction du pays.

14.5. Test d'hypothèse 5

H0 : Barrières politiques économiques (taux de chômage) Allemagne = Barrières politiques économiques (taux de chômage) Brésil

→ L'importance de la barrière du taux de chômage ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Barrières politiques économiques (taux de chômage) Allemagne $\neq$ Barrières politiques économiques (taux de chômage) Brésil

→ L'importance de la barrière du taux de chômage varie en fonction du pays.

15. Problématique 15

Le type de la principale barrière lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varie-t-il en fonction du pays ?

15.1. Test d'hypothèse 1

H0 : Le type de la principale barrière Allemagne = Le type de la principale barrière Brésil

→ Le type de la principale barrière ne varie pas en fonction du pays.

Ha : Le type de la principale barrière Allemagne $\neq$ Le type de la principale barrière Brésil

→ Le type de la principale barrière varie en fonction du pays.

D. ANALYSE DES RESULTATS

Les résultats obtenus à l'aide des tests réalisés dans SPSS se trouvent en annexe 18.

1. Problématique 1

Les éléments en ressources humaines qui poussent à prendre la décision de s'internationaliser varient-ils en fonction du pays ?

1. L'âge : Pour cette variable, la totalité de notre échantillon a répondu négativement. Ce qui signifie que l'âge des employés n'a aucune influence sur la décision d'internationalisation, tant pour les sociétés en Allemagne que pour celles au Brésil.
2. Le réseau d'influence partagé par les différents membres de l'entreprise : 87% de notre échantillon ont répondu que le réseau d'influence d'une entreprise n'était pas un élément préalable dans le choix de s'internationaliser. Ainsi, nous ne pouvons pas conclure une relation de dépendance entre le réseau et le pays dans lequel l'entreprise wallonne veut s'internationaliser. Néanmoins, les 13% de réponses positives ne comprennent que des réponses d'entreprises implantées en Allemagne (4 entreprises sur 21).

Le test Chi-carré ne rejette pas H0 : il n'y a donc pas de différence entre les stratégies d'internationalisation concernant cette variable.

3. Un personnel apte à travailler à l'international : 51% de notre échantillon total ont répondu que l'aptitude du personnel à vouloir travailler à l'étranger était un élément

préalable au choix de s'internationaliser. 11 entreprises (52%) de l'échantillon des entreprises installées en Allemagne et 6 (60%) de celles au Brésil considèrent ce point comme un élément préalable important.

Le test chi-carré ne rejette pas H_0 , ce qui ne nous permet pas de percevoir une différence entre les stratégies d'internationalisation.

4. L'attitude favorable du manager face au choix de s'internationaliser : 52% de notre échantillon ont répondu que cet élément n'était pas une variable importante pour s'internationaliser. Plus précisément, pour l'échantillon des entreprises en Allemagne, 11 entreprises (52%) ont pris en compte l'attitude favorable du manager dans leur choix d'internationalisation. Pour celui des entreprises au Brésil, 6 entreprises (60 %) ne l'ont pas considérée.

Le test chi-carré ne rejette pas H_0 , il n'y a donc pas de dépendance. Autrement dit, ce n'est pas une variable qui change en fonction du pays de l'internationalisation, mais plutôt, comme l'aptitude du personnel, une variable qui varie en fonction de l'entreprise.

5. La capacité du manager à reconnaître une demande du marché qui offre à la firme des opportunités que ses produits ou services peuvent combler : 52% de l'échantillon total ont répondu de manière positive pour ce facteur. 7 entreprises (70%) au Brésil ont pris en compte cette variable lors du choix d'internationalisation et seulement 9 entreprises (43%) en Allemagne l'ont fait.

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 : nous ne pouvons pas conclure qu'il y a une différence significative pour cette variable entre les stratégies d'internationalisation au Brésil et en Allemagne.

6. Parler la langue locale : 68% de notre échantillon total ont réfuté cette variable. Ainsi, 14 firmes en Allemagne (68%) et 7 au Brésil ont répondu négativement (70%).

À nouveau, le test Chi-carré ne rejette pas H_0 et affirme que l'élément préalable de parler la langue locale ne différencie pas les stratégies d'internationalisation pour ces pays.

7. Parler anglais : 81% de notre échantillon total ont répondu négativement. Cela représente 18 (86%) entreprises en Allemagne et 7 (70%) présentes au Brésil.

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 . Dès lors, cette dernière variable ne varie pas non plus en fonction du pays. Nous supposons alors que parler anglais n'est pas une variable nécessaire pour s'internationaliser en Allemagne ou Brésil.

De manière générale, nous pouvons conclure que les éléments propres aux ressources humaines ne varient pas en fonction de la destination dans laquelle l'entreprise désire s'implanter, que ce soit au Brésil ou en Allemagne. L'accès aux pays émergents ne requiert pas de changement dans les éléments préalables relatifs aux ressources humaines.

(Annexe 18.1)

2. Problématique 2

Le besoin de faire appel à un partenaire local varie-t-il en fonction du pays dans lequel l'entreprise désire s'internationaliser ?

Le besoin de faire appel à un partenaire local n'est pas différent si l'entreprise désire s'implanter au Brésil ou en Allemagne. En effet, nous observons que 11 (52 %) des entreprises en Allemagne n'ont pas fait appel à un partenaire local. Pour le Brésil, 4 (40%) des entreprises ne l'ont pas fait non plus.

Dès lors, le test Chi-carré ne rejette pas H_0 . Nous ne pouvons pas conclure par le fait qu'il y ait une différence sur le besoin de faire appel à un partenaire entre l'Allemagne et le Brésil.

(Annexe 18.2)

3. Problématique 3

Le choix du mode d'entrée lorsqu'on veut s'internationaliser varie-t-il en fonction du pays dans lequel l'entreprise désire s'implanter ?

Il est important de préciser que les entreprises peuvent utiliser plusieurs modes d'entrée.

1. Nous avons remarqué que 26% des entreprises présentes dans l'échantillon s'internationalisent avec une exportation indirecte. De plus, nous avons noté que 5 des entreprises (24%) de l'échantillon étant en Allemagne et 3 (30%) des entreprises présentes au Brésil se sont internationalisées grâce à ce mode d'entrée.

2. De plus, 77 % (car une entreprise a évolué vers un autre mode d'entrée, elle a donc fait appel à deux modes d'entrée) de l'échantillon s'internationalisent avec une exportation directe. Pour cause, 18 des entreprises (86%) étant en Allemagne et 6 (60%) des entreprises présentes au Brésil se sont internationalisées avec ce mode d'entrée.

Dès lors, le test Chi-carré ne rejette pas les H_0 dans les deux tests, ce qui signifie que nous ne pouvons pas écarter l'hypothèse prétendant que les modes d'entrée sur les marchés allemand et brésilien soient identiques.

3. Nous trouvons également important de préciser qu'aucune entreprise de notre échantillon ne s'est internationalisée par le biais d'une licence, d'une franchise ou d'une joint-venture. De plus, nous n'avons recensé qu'un cas, celui d'une entreprise wallonne installée au Brésil, qui a fait appel à une alliance et une fabrication locale. Finalement, nous avons observé que deux filialisations ont été réalisées, l'une par une entreprise implantée en Allemagne et l'autre, par une entreprise présente au Brésil.

(Annexe 18.3)

4. Problématique 4

Les raisons pour lesquelles une entreprise veut s'internationaliser en Allemagne sont –elles différentes de celles retenues pour le Brésil ?

1. Le pays croît ses importations wallonnes : 80% des entreprises de l'échantillon ont répondu négativement et n'ont donc pas choisi le pays dans lequel elles s'internationalisent en fonction de la croissance de ses importations wallonnes. Pour cause, 16 entreprises (76%) de l'échantillon allemand et 9 entreprises (90%) de l'échantillon brésilien n'ont pas répondu positivement.

Dès lors, le test Chi-carré ne rejette pas H_0 . Nous ne pouvons pas conclure par le fait qu'il y ait une différence concernant cette raison entre les stratégies d'internationalisation en Allemagne et au Brésil.

2. Le pays est limitrophe : Cette raison ne vaut évidemment que pour les sociétés installées en Allemagne : 76% d'entre elles ont répondu positivement à celle-ci.

Ainsi, le test Chi-carré **rejette H0** avec une p-valeur de 0,00 inférieure à 0,05. Nous pouvons conclure que c'est une raison bien spécifique pour les entreprises s'internationalisant en Allemagne.

3. Le pays est émergent : Contrairement à l'hypothèse ci-dessus, celle-ci est propre aux entreprises installées au Brésil. D'ailleurs, 90% de notre échantillon brésilien ont répondu positivement.

Le test Chi-carré **rejette H0** avec une p-valeur de 0,00 inférieure à 0,05, ce qui signifie, sans surprise, que cette raison n'est juste valable que pour le Brésil.

4. Le pays abrite de nombreux consommateurs : 71% des entreprises de notre échantillon ont répondu qu'elles ont choisi le pays dans lequel elles s'internationalisent en fonction des nombreux consommateurs qui y habitent. 14 entreprises (67%) de l'échantillon allemand et 8 entreprises (80%) de l'échantillon brésilien ont répondu positivement. Ainsi, cette raison peut convenir tant aux entreprises voulant s'internaliser au Brésil qu'à celles désirant s'implanter en Allemagne.

C'est d'ailleurs ce que le test Chi-carré nous communique avec le non-rejet de l'hypothèse zéro.

5. Le pays est une grande puissance économique : 77% ont répondu négativement et n'ont donc pas choisi le pays d'internationalisation car il est une grande puissance économique. Plus précisément, 15 entreprises (71%) de l'échantillon allemand et 9 entreprises (90%) de l'échantillon brésilien ont réfuté cette raison.

Le test Chi-carré ne rejette pas H0. Ainsi, nous ne pouvons pas conclure par le fait qu'il y ait une différence de stratégie reposant sur cette raison entre l'Allemagne et le Brésil.

6. Le pays offre un système bancaire solide : 87% de l'échantillon ont répondu négativement. Ce qui est expliqué par le fait que 17 entreprises (81%) de l'échantillon allemand et la totalité des entreprises de l'échantillon brésilien ne considèrent pas cette raison comme valable pour s'internationaliser dans ces pays.

Le test Chi-carré ne rejette pas H0. Ainsi, nous ne pouvons pas conclure le fait qu'il y ait une différence de stratégie reposant sur cette raison entre l'Allemagne et le Brésil.

7. Le pays possède une grande richesse naturelle : La totalité des entreprises a répondu négativement. Le fait que le pays possède une grande richesse naturelle n'intervient jamais dans le choix du pays d'internationalisation.
8. Le pays possède de nombreux ports : La totalité des entreprises a répondu négativement. Le fait que le pays possède de nombreux ports n'intervient jamais dans le choix du pays d'internationalisation.
9. Le pays présente une politique économique solide : La quasi-totalité a répondu négativement, à l'exception d'une entreprise internationalisée en Allemagne.
10. Le pays possède une classe moyenne montante : 81 % de notre échantillon ont répondu négativement. Toutefois, 5 entreprises (50%) de l'échantillon brésilien ont répondu qu'il s'agissait pour eux d'une raison de s'internationaliser au Brésil. Par contre, 20 entreprises (95%) de l'échantillon allemand n'ont pas jugé cette raison pertinente.

Le test Chi-carré **rejette H0** car la p-valeur est inférieure à 0,05 (= 0,003). Nous pouvons donc conclure que le choix du pays en fonction de sa classe moyenne montante varie en fonction du pays.

11. Le pays encourage la consommation des ménages : 90% de notre échantillon n'ont pas pris en compte cette raison dans le choix du pays d'internationalisation. En effet, 20 entreprises (95%) de l'échantillon allemand et 8 entreprises (80%) de l'échantillon brésilien ne considèrent pas cette raison valable pour s'internationaliser.

Le test Chi-carré ne rejette pas H0 : nous pouvons exclure que cette raison a une importance différente en fonction du pays choisi pour l'internationalisation.

12. Autres : Nous tenons ici à signaler deux raisons du choix du pays ajoutées par deux sociétés internationalisées en Allemagne : l'intérêt pour le domaine bio et le hasard.
(Annexe 18.4)

5. Problématique 5

Le choix d'adapter sa cible client, son nom de marque et son logo lors d'une internationalisation varie-t-il en fonction du pays ?

1. Le choix d'adapter sa cible client, lors d'une internationalisation : 74% de notre échantillon ont répondu qu'ils n'avaient pas adapté leur cible client. Toutefois, parmi celles ayant répondu qu'elles avaient adapté leur cible client, on retrouve 8 entreprises (38%) de l'échantillon allemand, mais aucune de l'échantillon brésilien.

Le test Chi-carré **rejette H0** avec une p-valeur de 0,023 étant inférieure à 0,05, ce qui nous permet de conclure qu'il y a une relation de dépendance et que le choix d'adapter sa cible client lors d'une internationalisation est différent si l'entreprise se lance en Allemagne ou au Brésil. De plus, si nous regardons les résultats, nous pouvons dire qu'il n'y a qu'en Allemagne que les entreprises ont adapté celle-ci.

2. Le choix d'adapter son nom de marque lors d'une internationalisation : Aucune entreprise n'a adapté son nom de marque, que ce soit en Allemagne ou au Brésil.
3. Le choix d'adapter son logo lors d'une internationalisation : Aucune entreprise n'a adapté son logo, que ce soit en Allemagne ou au Brésil.

(Annexe 18.5)

6. Problématique 6

Le choix d'adapter son produit aux préférences locales lors d'une internationalisation varie-t-il en fonction du pays ?

71% de l'échantillon ont répondu qu'ils n'adaptait pas leurs produits aux préférences locales. 14 (67%) entreprises de l'échantillon allemand et 8 (80%) entreprises de l'échantillon brésilien ont répondu négativement.

Le test Chi- carré ne rejette pas H0 avec une p-valeur de 0,445, supérieure à 0,05. Il n'y a pas de relation de dépendance : ce n'est donc pas un élément qui distingue les entreprises wallonnes présentes en Allemagne et celles présentes au Brésil.

Toutefois, nous tenons à préciser que pour les entreprises wallonnes qui se sont adaptées aux préférences locales du Brésil, c'est à dire 20 % de l'échantillon brésilien (2 entreprises sur 10), une a adapté le goût de son produit aux ressources locales et une autre a adapté le format du produit et le design du packaging.

De plus, les entreprises wallonnes qui se sont adaptées aux préférences locales allemandes représentent 33% de leur échantillon (7 entreprises sur 21). Une entreprise a adapté le goût de son produit, deux autres ont modifié leur produit pour le rendre plus sain et bio, une autre juste pour le rendre bio et finalement, 4 en ont changé le format.

(Annexe 18.6)

7. Problématique 7

Le choix d'adapter le prix du produit lors d'une internationalisation varie-t-il en fonction du pays ?

84% de notre échantillon ont répondu qu'ils n'ont pas adapté leur prix. 18 (86%) des entreprises de l'échantillon allemand et 8 (80%) de celles de l'échantillon brésilien ont répondu négativement.

Dès lors, le test Chi-carré ne rejette pas H_0 et nous ne pouvons pas exclure le fait que l'adaptation du prix est un élément qui distingue les sociétés établies en Allemagne et au Brésil. Deux entreprises présentes au Brésil ont toutefois modifié leur prix, soit en l'alignant aux prix concurrents, soit en le diminuant. Parmi celles qui ont répondu affirmativement en Allemagne, représentant 14% de l'échantillon, une s'est alignée aux prix concurrents, une autre a diminué son prix et une troisième l'a augmenté.

(Annexe 18.7)

8. Problématique 8

Les moyens de communication pour faire connaître son produit varient-ils en fonction du pays ?

1. Force de vente : 55% ont répondu qu'ils n'avaient pas utilisé de force de vente avec 9 entreprises (57%) venant de l'Allemagne. Au Brésil, il y a le même pourcentage de

oui et de non. Pour la moitié des entreprises brésiliennes interrogées, la force de vente est un moyen de promotion utilisé.

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 : utiliser la force de vente ne varie donc pas selon le pays.

2. Promotion de vente : 87% ont répondu négativement : 20 entreprises (90%) en Allemagne et 8 (80%) au Brésil. Il y a non- RH_0 . La promotion de vente est donc clairement un moyen qui n'est pas utilisé, que ce soit en Allemagne ou au Brésil.

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 : utiliser la promotion de vente ne varie donc pas selon le pays.

3. Relations extérieures : 94% ont répondu négativement. Pour le Brésil, il s'agit de toutes les entreprises. En Allemagne, 2 entreprises ont répondu affirmativement, ce qui représente 10% de l'échantillon.

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 : utiliser les relations extérieures ne varie donc pas selon le pays.

4. Vente directe : 58% ont répondu négativement. Au Brésil, il s'agit de 7 entreprises (70%). En Allemagne, le résultat est plus nuancé : 52% ont répondu négativement, ce qui correspond à 11 entreprises sur les 21 de l'échantillon.

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 : utiliser la promotion de vente ne varie donc pas selon le pays.

5. Publicité média : 93% ont répondu négativement. Au Brésil, aucune entreprise n'utilise la publicité média. En Allemagne, seulement 2 entreprises l'utilisent et représentent 10% de l'échantillon.

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 : utiliser la promotion de vente ne varie donc pas selon le pays. Parmi les moyens de lancement de la publicité média, seule une entreprise allemande a répondu utiliser les réseaux sociaux. Aucune entreprise n'utilise l'affichage, la radio ou la télévision.

(Annexe 18.8)

9. Problématique 9

Les modifications de la publicité varient-elles en fonction du pays ?

Dans les réponses obtenues, 26% des entreprises n'ont pas réalisé de publicité dans le pays d'internationalisation. 42% ne l'ont pas modifiée. Cependant, 9 entreprises se lançant en Allemagne (43%) et 1 au Brésil l'ont fait. Elles représentent 32% de l'échantillon total.

Pour les 9 entreprises s'implantant en Allemagne, 6 n'ont modifié que la langue. Une n'a modifié que le graphisme. Une autre a modifié la langue et le graphisme. La dernière a modifié le graphisme, la langue, l'origine des acteurs, les célébrités associées au produit, la mise en scène et a ajouté les garanties du produit. L'entreprise se lançant au Brésil a modifié la langue de la publicité. Aucune entreprise n'a modifié le slogan.

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 pour chaque composante : les modifications de la publicité ne varient pas en fonction du pays.

(Annexe 18.9)

10. Problématique 10

Les relations commerciales varient-elles en fonction du pays ?

B2B : 97% de l'échantillon entretiennent des relations commerciales de type B2B. Au Brésil, 9 entreprises font du B2B et une seule fait du B2B et du B2C. En Allemagne, 19 entreprises ne font que du B2B, une ne fait que du B2C, et une autre fait les deux.

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 : les relations commerciales ne varient pas en fonction du pays.

(Annexe 18.10)

11. Problématique 11

Les principales barrières culturelles lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varient-elles en fonction du pays ?

1. Langue : 77% ont répondu négativement : 18 entreprises (86%) en Allemagne et 6 entreprises (60%) au Brésil, où la réponse est donc plus nuancée.

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 : la barrière de la langue ne varie pas en fonction du pays.

2. Religion : 100% de réponses négatives : aucune entreprise, que ce soit au Brésil ou en Allemagne, ne considère la religion comme une barrière.
3. Préférences alimentaires : 81% ont répondu négativement. Il s'agit, au Brésil, de 8 entreprises (80%) et en Allemagne, de 17 entreprises (81%).

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 : la barrière des préférences alimentaires ne varie pas en fonction du pays.

4. Comportement du consommateur : 77% ont répondu négativement. Cela représente, au Brésil, 8 entreprises de l'échantillon (80%) et en Allemagne, 16 des entreprises de l'échantillon (76%).

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 : la barrière du comportement du consommateur ne varie pas en fonction du pays.

5. « Business culture » : 81% ont répondu négativement. En Allemagne, il s'agit de 19 entreprises, soit 91%. Au Brésil, le résultat est plus nuancé : 60% ont répondu négativement, ce qui représente 6 entreprises sur 10.

Le test Chi-carré **rejette H_0** avec une p-valeur de 0,045 inférieure à 0,05 : la barrière de la « business culture » varie en fonction du pays. Elle est plus importante au Brésil.

(Annexe18.11)

12. Problématique 12

Les principales barrières administratives et réglementaires lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varient-elles en fonction du pays ?

1. Corruption : 94% ont répondu négativement. En Allemagne, aucune entreprise ne considère la corruption comme une barrière. Au Brésil, 2 entreprises, représentant 20% de l'échantillon brésilien, la considèrent au contraire comme une barrière.

Le test Chi-carré **rejette H_0** avec une p-valeur de 0,034 inférieure à 0,05 : la barrière de la corruption varie en fonction du pays

2. Lenteur administrative : 81% ont répondu négativement. En Allemagne, aucune entreprise ne considère la lenteur administrative comme une barrière. Au Brésil, 6 (60%) entreprises de l'échantillon la considèrent au contraire comme une barrière.

Le test Chi-carré **rejette H0** avec une p-valeur de 0,00 inférieure à 0,05 : la barrière de la lenteur administrative varie en fonction du pays.

3. Incompétence du service public : Aucune entreprise ne considère l'incompétence du service public comme une barrière.

4. Cadre légal complexe : 58% ont répondu négativement. En Allemagne, 5 entreprises (24%) le considèrent comme une barrière. Au Brésil, 8 entreprises le considèrent également comme une barrière. On note que, pour cette barrière, les avis divergent fortement en fonction du pays.

Le test Chi-carré **rejette H0** avec une p-valeur de 0,003 inférieure à 0,05 : la barrière du cadre légal complexe varie en fonction du pays.

5. Taxation abusive : 84% ont répondu négativement. En Allemagne, seulement une entreprise (5%) la considère comme une barrière. Au Brésil, c'est à nouveau plus contrasté : 4 entreprises (40%) la pointent comme une barrière.

Le test Chi-carré **rejette H0** avec une p-valeur de 0,013 inférieure à 0,05 : la barrière de la taxation abusive varie en fonction du pays.

6. Barrières non tarifaires excessives : 74% ont répondu négativement. En Allemagne, seulement 2 entreprises (10% de l'échantillon) les considèrent comme des barrières. Au Brésil, 6 entreprises les considèrent comme une barrière.

Le test Chi-carré **rejette H0** avec une p-valeur de 0,003 inférieure à 0,05 : l'obstacle des barrières non tarifaires excessives varie en fonction du pays.

(Annexe18.12)

13. Problématique 13

Les principales barrières géographiques et démographiques lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varient-elles en fonction du pays ?

1. Exode rural : Aucune entreprise, que ce soit en Allemagne ou au Brésil, ne considère l'exode rural comme une barrière.
2. Vieillissement de la population : Aucune entreprise, que ce soit en Allemagne ou au Brésil, ne considère le vieillissement de la population comme une barrière.
3. Sécheresse : Aucune entreprise, que ce soit en Allemagne ou au Brésil, ne considère la sécheresse comme une barrière.
4. Crise énergétique : 97% ont répondu négativement. Seule une entreprise implantée au Brésil a répondu affirmativement.

Le test Chi-carré ne rejette pas H0 : la barrière de la crise énergétique ne varie pas en fonction du pays.

5. Catastrophes environnementales : Aucune entreprise, que ce soit en Allemagne ou au Brésil, ne considère les catastrophes environnementales comme une barrière.
6. Division territoriale : 90% ont répondu négativement. Une seule entreprise en Allemagne considère la division territoriale comme une barrière (4,8%), ainsi que deux entreprises au Brésil (20%).

Le test Chi-carré ne rejette pas H0 : la barrière de la division territoriale ne varie pas en fonction du pays.

7. Superficie territoriale : 90% ont répondu négativement. Une seule entreprise au Brésil considère la division territoriale comme une barrière (10%), ainsi que deux entreprises en Allemagne (10%).

Le test Chi-carré ne rejette pas H0 : la barrière de la superficie territoriale ne varie pas en fonction du pays.

8. Fort taux d'urbanisation : Aucune entreprise, que ce soit en Allemagne ou au Brésil, ne considère le fort taux d'urbanisation comme une barrière.

9. Manque d'ingénieurs et de chercheurs : Seule une entreprise au Brésil considère le manque d'ingénieurs et de chercheurs comme une barrière.

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 : le manque d'ingénieurs et de chercheurs ne varie pas en fonction du pays.

10. Réseau de transport : Aucune entreprise, que ce soit en Allemagne ou au Brésil, ne considère le réseau de transport comme une barrière.

(Annexe18.13)

14. Problématique 14

Les principales barrières politiques et économiques lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varient-elles en fonction du pays ?

1. Marché concurrentiel : 55% ont répondu affirmativement. En Allemagne 13 entreprises (62%) considèrent le marché concurrentiel comme une barrière. Au contraire, au Brésil, 6 entreprises (60%) ne le considèrent pas comme une barrière.

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 : la barrière du marché concurrentiel ne varie pas en fonction du pays.

2. Tensions politiques : 94% ont répondu négativement. Aucune entreprise en Allemagne ne considère les tensions politiques comme une barrière. Au Brésil, seules 2 entreprises (20%) les considèrent comme des barrières.

Le test Chi-carré **rejette H_0** avec une p-valeur de 0,034 inférieure à 0,05 : la barrière des tensions politiques est plus importante au Brésil.

3. Endettement des entreprises : 97% ont répondu négativement. Seule une entreprise implantée au Brésil considère l'endettement comme une barrière.

Le test Chi-carré ne rejette pas H_0 : la barrière de l'endettement des entreprises ne varie pas en fonction du pays.

4. Dépréciation de la monnaie : 77% ont répondu non. Aucune entreprise en Allemagne ne considère la dépréciation comme une barrière. Au contraire, au Brésil, 7 entreprises la considèrent comme une barrière.

Le test Chi-carré **rejette H0** avec une p-valeur de 0,00 inférieure à 0,05 : la barrière de la dépréciation de la monnaie varie en fonction du pays.

5. Taux de chômage : 97% ont répondu négativement. Seule une entreprise installée au Brésil considère le taux de chômage comme une barrière

Le test Chi-carré ne rejette pas H0 : la barrière du taux de chômage ne varie pas en fonction du pays.

(Annexe18.14)

15. Problématique 15

Le type de la principale barrière lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varie-t-il en fonction du pays ?

Pour le Brésil, les principales barrières sont administratives/réglementaires à 50% et économiques/politiques à 50%.

Pour l'Allemagne, les principales barrières sont économiques/politiques à 33% et puis administratives/réglementaires à 28,6%.

Au Brésil, aucune entreprise ne considère les barrières culturelles comme principales barrières.

Toujours au Brésil, aucune entreprise ne pointe les barrières géographiques/démographiques comme principales barrières.

En Allemagne, les barrières géographiques/démographiques et culturelles ont la même importance (19%).

Le test Chi-carré ne rejette pas H0 : le type de la principale barrière ne varie pas en fonction du pays.

(Annexe18.15)

GRILLE DE COMPARAISON ET IMPORTANCE DES FACTEURS

Ce tableau reprend de manière synthétique les éléments qui ont obtenu un résultat significatif (>50% de l'échantillon) pour chacun des pays.

(X % de l'échantillon total) = Résultat significatif	ALLEMAGNE	BRÉSIL
Éléments préalables		
✓ Les ressources humaines :		
1. Personnel apte à travailler à l'international (51%)	X	X
2. Capacité du manager à reconnaître une demande du marché qui offre à la firme des opportunités que ses produits peuvent combler. (52%)		X
3. Attitude favorable du manager (48%)	X	
Besoin d'un partenaire local (51,6%)		
1. Oui		X
Modes d'entrée		
1. Exportation directe (78%)	X	X
2. Exportation indirecte (25%)		
3. Filialisation (6,5%)		
✓ Évolution du mode d'entrée :		
1. Non	X	X
Raisons du choix du pays		
1. Abriter de nombreux consommateurs (71%)	X	X
2. Être un pays limitrophe (52%)	X	
3. Être un pays émergent (29%)		X
Marketing international		
✓ Adaptation du marketing :		
1. Cible (25,8%)		
✓ Adaptions aux préférences locales :		
1. Design (16,1%)		
2. Format (12,9%)		
✓ Adaptation du prix :		
1. Non (83,9%)	X	X

✓ Moyen de communication :		
1. La force de vente (45,2%)		X
2. La vente directe (41,9%)		
3. Promotion de vente (12,9%)		
✓ Adaptation de la publicité :		
1. Langue (29%)		
<u>Relations commerciales</u>		
1. B2B (97%)	X	X
<u>Barrières culturelles</u>		
1. Pas de barrière	X	X
1. La langue locale (23%)		
2. Le comportement du consommateur (23%)		
3. « Business culture » (19%)		
<u>Barrières administratives / réglementaires</u>		
1. Pas de barrière	X	
2. Lenteur administrative (19%)		X
3. Cadre légal complexe (42%)		X
4. Barrière non tarifaire (26%)		X
<u>Barrières géographiques</u>		
1. Pas de barrière	X	X
2. Division territoriale (10%)		
3. Superficie territoriale (10%)		
<u>Barrières économiques et politiques</u>		
1. Marché concurrentiel (55%)	X	
2. Dépréciation de la monnaie (23%)		X
<u>La principale barrière</u>		
1. Administrative/ réglementaire		X
2. Économique et politique		X

GRILLE DE COMPARAISON- LES DIFFÉRENCES ALLEMAGNE/BRÉSIL

Ce tableau reprend de manière synthétique les adaptations d'une stratégie d'internationalisation en Allemagne à prendre en compte lors d'une internationalisation au Brésil.

Différences	ALLEMAGNE	BRESIL
Raisons de s'internationaliser		
	Pays limitrophe	Pays émergent
	-	Classe moyenne montante
Adaptation de la cible		
	Oui	Non
Barrières culturelles		
	-	« Business Culture »
Barrières administratives/réglementaires		
	-	Corruption
	-	Lenteur administrative
	-	Cadre légal complexe
	-	Taxation abusive
	-	Barrières non tarifaires excessives
Barrières économiques/politiques		
	-	Tensions politiques
	-	Dépréciation de la monnaie

De plus, nous pouvons appuyer ces résultats par les mails présentés en annexe 19. Ils reprennent les réponses obtenues par trois entreprises concernant leurs raisons de non-internationalisation au Brésil. La première confirme la barrière économique (dépréciation). Les deux autres confirment les barrières administratives (cadre légal complexe et taxation abusive).

E. DISCUSSION

Dans cette partie, nous allons discuter des résultats obtenus lors des différents tests réalisés. Nous analyserons chaque point en fonction de l'ordre du questionnaire.

1. Les ressources humaines

Nous observons que les entreprises s'internationalisant en Allemagne et au Brésil ne prennent généralement pas en compte les éléments propres aux ressources humaines. Le fait

qu'il n'y ait pas de changement de stratégie d'un pays européen à un pays émergent nous semble logique car les éléments relatifs aux ressources humaines sont généraux, ils peuvent s'appliquer à n'importe quel pays. Cependant, le fait que le réseau d'influence, l'aptitude du personnel à travailler à l'international et l'attitude favorable du manager ne semblent pas importants aux yeux des entreprises interrogées nous interpelle. En effet, ces éléments nous paraissent élémentaires. Si le personnel n'est pas apte à travailler à l'international, par exemple, cela peut bloquer tout le processus. C'est le cas également si le manager n'est pas favorable à l'internationalisation.

De plus, les entreprises interrogées n'accordent pas d'intérêt au fait que leur personnel parle la langue locale ou l'anglais. Nous nous interrogeons donc sur leur capacité à communiquer avec les locaux. Nous supposons qu'elles font parfois appel à une personne locale qui parle le français. Il est cependant important d'ajouter que ce type de pratique demande une grande confiance en cette personne : c'est en effet via cet interprète que toutes les informations transiteront.

2. Un partenaire local

Les entreprises s'internationalisant au Brésil ont plus tendance à faire appel à un partenaire local que celles présentes en Allemagne. Ce résultat nous semble logique, au vu des barrières géographiques, économiques et réglementaires plus importantes au Brésil. Nous restons quand même étonnées qu'il n'y ait pas plus d'entreprises, que ça soit en Allemagne ou au Brésil, qui requièrent l'aide d'un partenaire.

Se lancer dans un pays émergent demande de modifier sa stratégie et de faire appel à un partenaire local.

3. Les modes d'entrée

Les deux modes d'entrée les plus utilisés sont les exportations directe et indirecte. Cela nous paraît cohérent. Nous supposons que les entreprises utilisant l'exportation directe ont déjà une expérience d'internationalisation dans d'autres pays. En effet, nous observons que, dans notre échantillon, les entreprises exportant au Brésil sont déjà présentes dans d'autres pays européens. C'est le cas également pour celles qui s'internationalisent en Allemagne.

Le fait qu'aucune entreprise n'utilise de joint-venture, de licence, ou de franchise rejoint ce que la théorie nous a montré.

Une seule entreprise présente au Brésil utilise la fabrication locale, alors que nous avons vu précédemment que ce mode d'entrée était souvent utilisé dans ce pays. Cette constatation est peut-être due au fait que les entreprises craignent de réaliser des investissements sur place, sans avoir l'assurance de la réussite de l'internationalisation.

Il n'y a donc pas de changement de mode d'entrée nécessaire lorsqu'une entreprise se lance au Brésil.

4. Les raisons du choix du pays

De manière logique, les entreprises optent pour le pays en fonction du nombre de consommateurs potentiels y habitant. Cependant, seules les entreprises implantées au Brésil prennent en compte la classe moyenne montante. De plus, le pays n'est pas limitrophe. Pour ces deux derniers points, la stratégie sera donc différente au Brésil et en Allemagne.

5. L'adaptation du logo, de la marque et de la cible

Aucune entreprise n'adapte son logo ni son nom de marque. Cela nous paraît logique car les entreprises wallonnes ne possèdent pas le budget nécessaire pour réaliser ces changements conséquents. Nous supposons que, pour les mêmes raisons, elles n'adaptent pas leur produit aux préférences locales.

Les entreprises de notre échantillon n'adaptent généralement pas la cible choisie. Les seules entreprises qui l'adaptent sont celles qui sont implantées en Allemagne. Ce résultat nous paraît cohérent.

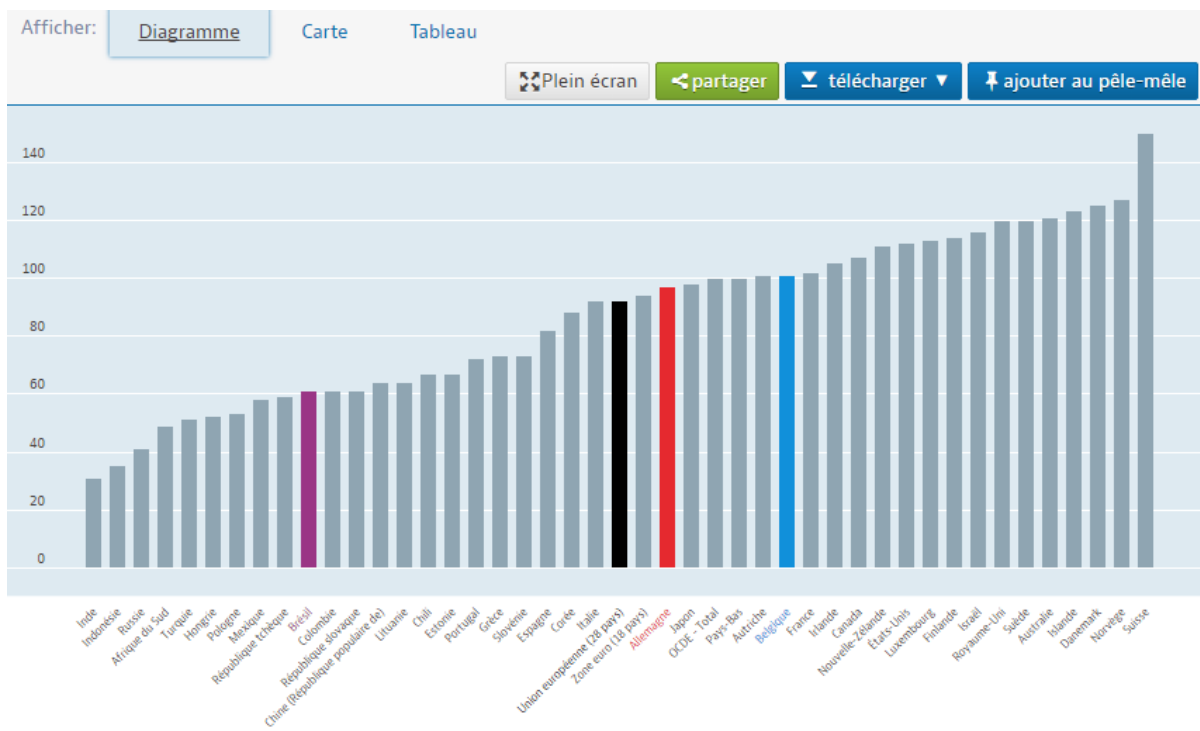
6. L'adaptation du prix

80% des entreprises de notre échantillon n'ont pas adapté leur prix. A l'inverse des conclusions de la section précédente, ce résultat nous paraît incohérent pour les entreprises implantées au Brésil. En effet, si celles-ci décident de ne pas modifier leur cible, il est nécessaire qu'elles modifient leur prix en fonction du niveau de prix comparé de la consommation des ménages.

Le niveau de prix comparé de la consommation des ménages, comprenant les taxes indirectes, est « *le rapport exprimé sur base de la moyenne de l'Union européenne (UE 27*

=100). Si l'indice des niveaux des prix comparés est supérieur (inférieur) à 100, le pays concerné est relativement cher (bon marché) par rapport à la moyenne UE » (Statistics Belgium, 2015, p.39)

COMPARAISON DU NIVEAU DE PRIX COMPARE DE LA CONSOMMATION DES MENAGES



Source : OCDE. (2015). OCDE Données : prix. En ligne <https://data.oecd.org/fr/price/indices-des-niveaux-de-prix.htm>, consulté le 21 juin 2016.

Comme nous pouvons le remarquer sur ce graphique reprenant les niveaux de prix en 2015 en Allemagne (97), celui-ci est semblable à celui de la Belgique (101) ; l'adaptation des prix ne nous semble pas inévitable. Par contre, le cas du Brésil (61) est différent : le niveau de prix étant plus faible qu'en Belgique, une diminution de prix est recommandée.

Cependant, selon les résultats obtenus auprès des entreprises de notre échantillon, il n'y a pas d'adaptation des prix nécessaire lors d'une internationalisation au Brésil.

7. Les moyens de communication et les relations commerciales

Les moyens de communication les plus utilisés, que ce soit au Brésil ou en Allemagne, sont la force de vente et la vente directe. Ces résultats sont logiques : ce sont les moyens les plus adoptés lors des relations commerciales B2B. (Coene, 2013) Ce sont

également les plus abordables. Le fait que les relations commerciales soient principalement de type B2B nous paraît rationnel car les relations B2C demandent plus d'investissements.

L'accès aux pays émergents ne requiert donc pas de modifier ses moyens de communication ni ses relations commerciales.

8. Les barrières culturelles

La langue n'est pas considérée comme une des principales barrières culturelles. Cette réponse est en lien avec celles obtenues dans la partie traitant des ressources humaines, qui n'accordent pas d'importance au fait que le personnel parle la langue locale.

Les préférences alimentaires n'ont pas non plus été considérées comme une barrière. Cette réponse est également en lien avec la non-adaptation du produit. Cette réponse nous étonne car nous ne pouvons pas parler d'une mondialisation de l'alimentation. En effet, même si la base reste la même lorsqu'un produit se retrouve dans un autre pays, il est réinterprété en fonction des préférences locales. Il s'adapte aux besoins et nécessités. De plus, *« les systèmes culinaires et alimentaires sont stables, ancrés dans des cultures lentes à se décanter, même en cas de migration puisqu'on sait qu'il faut trois générations à des migrants pour voir la cuisine changer au sein des sphères familiales »*. (Fumey, 2007)

La « business culture », elle non plus, ne représente pas une barrière pour les entreprises de notre échantillon. Nous pouvons supposer que même si les différences dans la manière de faire des affaires sont encore présentes, elles sont de moins en moins prononcées. Cependant, il est important de préciser que cette barrière est plus importante au Brésil qu'en Allemagne.

9. Les barrières administratives et réglementaires

Lorsqu'une entreprise décide de s'internationaliser au Brésil, elle doit prendre en compte les barrières administratives et réglementaires, beaucoup plus nombreuses qu'en Allemagne. En effet, elle devra faire face à la lenteur administrative, au cadre légal complexe, à la taxation abusive et aux barrières non tarifaires excessives. Elle sera peut-être également menée à faire face à la corruption.

Ceci constitue donc un point important et non négligeable. Nous conseillons donc à ces entreprises de faire appel à un partenaire local pour mieux appréhender ces complexités administratives et légales.

10. Les barrières géographiques et démographiques

En ce qui concerne les barrières géographiques et démographiques, nous n'avons pas obtenu de différences majeures entre l'Allemagne et le Brésil. La stratégie n'est donc pas influencée de manière différente.

Nous pensions que la superficie du territoire allait être considérée comme une barrière importante, que ce soit en Allemagne ou au Brésil, mais cela ne s'avère pas être le cas.

11. Les barrières économiques et politiques

Le marché concurrentiel a été considéré comme une des principales barrières, tant pour les entreprises implantées en Allemagne que pour celles présentes au Brésil. L'approche reste donc la même.

Les tensions politiques et l'endettement des entreprises n'ont pas été considérés comme des barrières, alors que nous pensions obtenir une réponse inverse pour le Brésil. Cependant, la barrière des tensions politiques est plus importante au Brésil qu'en Allemagne. Nous pouvons donc supposer que les entreprises étaient présentes avant que ces barrières ne s'intensifient et qu'une fois sur place, elles ne se sont pas révélées contraignantes. Il est important de préciser que les tensions politiques sont jugées plus importantes au Brésil qu'en Allemagne.

La dépréciation de la monnaie est pointée comme une barrière importante seulement par les entreprises présentes au Brésil. Elle aura donc une influence différente sur la stratégie d'internationalisation au Brésil par rapport à celle nécessaire en Allemagne.

12. Les principales barrières

Les principales barrières sont administratives/réglementaires et économiques/politiques. Ce résultat est en lien avec les réponses obtenues dans les points précédents. C'est également pour ces deux barrières que nous pouvons observer des changements dans les stratégies.

LIMITES ET RÉTROSPECTIVES

Arrivant à la fin de notre travail, il nous semble intéressant de revenir sur les limites de celui-ci.

Tout d'abord, attardons-nous sur la structure générale de notre travail. Celui-ci porte sur deux pays. Les conclusions que nous avons pu établir sont donc spécifiques à ceux-ci. Si nous avions porté notre choix sur d'autres pays, elles auraient peut-être différé. De plus, nous n'avons pas su explorer toute la théorie portant sur le sujet et les réponses au questionnaire nous ont parfois éclairées sur des éléments auxquels nous n'avions pas pensé. Nous aurions pu également réaliser des entretiens individuels avec certaines entreprises, afin pour mieux appréhender certains de nos résultats, principalement ceux qui nous paraissaient illogiques ou incohérents.

Ensuite, en ce qui concerne les théories utilisées, nous avons dû poser des choix. En effet, à la place du modèle CAGE, nous aurions pu utiliser le modèle YIP, qui détermine les « *stratégies internationales par des facteurs de marché, des facteurs de coûts, des facteurs réglementaires et des facteurs concurrentiels.* » (Johnson *et al.*, 2011, p. 331) Pour analyser l'attractivité des marchés allemand et brésilien, nous aurions pu faire appel au modèle des 5(+1) forces de Porter. Nous aurions dû alors pointer une entreprise wallonne installée en Allemagne et la comparer à une autre présente au Brésil, en fonction de leurs forces. Pour terminer, nous aurions pu analyser la localisation à l'aide du diamant de Porter qui propose que « *l'origine géographique des entreprises leur procure un avantage résultant de quatre facteurs : les facteurs spécifiques, la demande, la stimulation mutuelle entre industries et la structure de la concurrence.* » (Johnson *et al.*, 2011, p. 335)

Enfin, en ce qui concerne le questionnaire, nous pouvons signaler une incompréhension par les entreprises de certaines questions, notamment celles traitant du budget prévisionnel et de la capacité de production. Les questions posées étaient sujettes à l'interprétation. Un autre point du questionnaire ayant été mal interprété est la question portant sur la modification de la publicité. En effet, nous pouvons penser que lorsque cette question a été posée, certaines entreprises n'ont pas pensé à toutes les modifications qu'elles avaient pu apporter, comme celle de la langue, et ont alors répondu négativement à cette question, la réponse étant cependant positive. De plus, certaines entreprises ont confondu les termes « publicité » et « promotion ». Ces termes étant trop vastes, nous aurions dû les

expliquer plus clairement dans le questionnaire. Un dernier point du questionnaire sur lequel nous voulions revenir est la question pointant les raisons du choix du pays d'internationalisation. En effet, a posteriori, nous nous sommes rendues compte que nous ne pouvons rien tirer des résultats obtenus pour cette question. C'est pourquoi nous n'avons pas pris la peine d'analyser ces résultats.

CONCLUSION

Dans ce travail, nous avons voulu répondre à la problématique suivante : « L'accès aux pays émergents requiert-il de changer sa stratégie d'internationalisation ? ». Plus précisément, nous avons choisi d'analyser la stratégie type que les entreprises wallonnes, dans le secteur agro-alimentaire, suivent pour se lancer en Allemagne et ensuite, d'observer si celle-ci doit être modifiée lorsque l'entreprise décide de vendre ses produits au Brésil, pays émergent.

Dans un premier temps, nous avons exposé les théories d'internationalisation existantes et les éléments préalables à celle-ci. Ensuite, nous avons soumis les deux pays retenus au modèle CAGE et les avons comparés. Nous nous sommes enfin penchées sur les modes d'entrée les plus pertinents, la localisation la plus adéquate et le marketing international à adopter lors d'une implantation dans chacun de ceux-ci.

Dans un deuxième temps, nous avons soumis un échantillon d'entreprises wallonnes, installées en Allemagne et/ou au Brésil dans le secteur agro-alimentaire, à un questionnaire, réalisé sur base des éléments recueillis dans la première partie. Les réponses obtenues ont été analysées via différents tests, à l'aide du programme analytique SPSS. Nous avons ainsi pu mettre au jour différents résultats sur les stratégies d'internationalisation adoptées par ces entreprises. Tout d'abord, celles-ci optent pour une internationalisation en Allemagne principalement car il s'agit d'un pays limitrophe. Les premières raisons du choix du Brésil en tant que pays d'internationalisation sont, en toute logique, différentes : ce pays est émergent et possède une classe moyenne montante. Ensuite, les entreprises installées en Allemagne adaptent leur cible, ce qui n'est pas le cas pour les entreprises présentes au Brésil. Puis, l'Allemagne ne présente aucune barrière économique, contrairement au Brésil. Notons que l'obstacle économique le plus important auquel doivent faire face les entreprises implantées au Brésil est la dépréciation de la monnaie. Enfin, l'Allemagne n'impose pas aux entreprises d'importantes barrières administratives, à l'inverse du Brésil. Ici, nous pouvons notamment citer la lenteur des procédures administratives, le cadre légal complexe, la corruption, la taxation abusive et les barrières non tarifaires excessives. Grâce à ces analyses, nous pouvons répondre à notre problématique : l'accès aux pays émergents requiert de changer sa stratégie d'internationalisation sur les différents points cités ci-dessus.

Certains résultats obtenus auprès des entreprises consultées nous ont toutefois paru surprenants ou ne correspondant pas à nos a priori, fondés sur la théorie. Cependant, il est

important de demeurer prudent face à ceux-ci : ils découlent des réponses d'un échantillon composé d'une trentaine d'entreprises.

Ainsi, suite à nos investigations, nous pouvons aussi suggérer aux entreprises wallonnes déjà présentes en Allemagne dans le secteur agro-alimentaire et désirant se lancer au Brésil de faire appel à des partenaires locaux, d'adapter leur cible ou leur prix, ainsi que leur produit, notamment au niveau du goût car, malgré l'ouverture des frontières, nous ne tendons pas vers une mondialisation alimentaire. Il y a une réinterprétation du goût en fonction des préférences locales. La publicité, quant à elle, requiert des investissements importants et nous comprenons donc qu'elle ne soit que rarement utilisée. Cependant, nous incitons les entreprises à exploiter au maximum les réseaux sociaux en créant, par exemple, une page Facebook présentant les caractéristiques et avantages des produits qu'elles proposent. Cette démarche n'engendre aucun coût et peut garantir des résultats satisfaisants, vu l'utilisation intensive de ce moyen de communication par les Brésiliens.

A l'issue de ce travail de recherche, nous estimons que, face à la saturation future des marchés européens, se lancer dans un pays émergent, en plus du pays d'origine, constitue une solution intéressante pour les entreprises. Celle-ci est encore trop peu exploitée. Cependant, une telle décision doit être réfléchie et requiert d'adapter sa stratégie d'internationalisation. En effet, les entreprises doivent prendre le temps d'analyser le pays dans lequel elles veulent vendre leurs produits, en tenant compte des barrières de tout genre inhérentes à celui-ci, ceci afin d'éviter un investissement considérable de temps et d'argent dans un projet voué à l'échec.

Les résultats de ce mémoire ne sont basés que sur les cas du Brésil et de l'Allemagne. Une recherche future mériterait d'être menée, afin d'étudier le processus d'internationalisation dans d'autres pays émergents, en comparaison avec d'autres pays européens, et ainsi vérifier si les résultats sont identiques à ceux obtenus dans ce travail. Il semblerait également pertinent de s'interroger sur le potentiel économique d'autres pays en croissance, vers lesquels nos entreprises wallonnes pourraient se tourner à l'avenir.

*« Si tu diffères de moi, frère, loin
de me léser, tu m'enrichis. »*

Antoine de Saint-Exupéry

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Beguier, M. (2005). *Fiche de lecture : La cinquième discipline* (1^è éd).
- Betzer, T. (2015). *La vente en Allemagne - Guide juridique pour les entrepreneurs étrangers*. Ed. AIXLAW Rechtsanwälte, Aachen & Paris.
- Boschmans, K., Bouyon, S., Lemoux, F., Martin, I. & Van Caillie, D. (2013). *Internationalisation des PME : comment réussir à l'étranger ?* Bruxelles : Ed. Larcier
- Boutelet, C. (2015). *Guide de l'export outre-Rhin à usage d'une PME française - s'implanter en Allemagne- Mode d'emploi*. France : Ed. Eurojob-Consulting et VillaFrance.
- Bureau Business France de Düsseldorf. (Ed.) . (2014). *Guide des affaires Allemagne 2014*. France : Ed. Business France.
- Coene, J-P. (2013) *Négociation internationale - L'entretien de vente en B to B* (3^è éd). Belgique : Ed. Édipro.
- Duval, G.(2014). *Made in Germany : Le modèle allemand au-delà des mythes*. Paris : Du Seuil.
- Fournier, J-M. (2014). *Acheter, créer, gérer son entreprise en Allemagne*. Paris : Ed. Eyrolles.
- Jadoul, J., Bremen, B., Delfin Diaz, K., Destexhe, C., Lagneaux, T., Matray, D.&Van Overmeire, X. (2014). *L'Exportateur - Réussir en Allemagne: cinq conseils*. Liège : Edi.pro - Editions des CCI s.a.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. & Fréry, F. (2011). *Stratégique* (9^è éd). France : Ed. Pearson Education.
- Jolivot, A-G. (2013) *Marketing International*. Belgique : Ed. Dunod.
- Karsaklian, E. (2007). *Le marketing international : Stratégie globale, campagne locale*. France : Ed. d'Organisations.
- Lambin, J-J. & De Moerloose, C. (2012). *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché* (8^è éd). Belgique : Ed. Dunod.
- Larousse. (2015). *Le petit Larousse*. Dictionnaire de français.
- Lemaire, J-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation : Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*. Paris : Ed. Dunod.

- Malhotra, N., Décaudin, J-M. & Bouguerra, A. (2014). *Etudes marketing* (8è éd). France : Ed. Pearson.
- Statistics Belgium. (2015). *Chiffres clés - Aperçu statistique de la Belgique*. Belgique : édité par Nico Waeyaert.

ARTICLES SCIENTIFIQUES

- Arteaga-Ortiz, J. & Fernández-Ortiz, R. (2008). Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : une proposition intégrative. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(2),9-42.
- Ageron, B. & Hualt, I. (2002). Complexité du processus d'internationalisation des pme : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste, *Management International*, 6(1), 43.
- Baret, C.,Gadrey,J. & Gallouj, C. (1998). Le temps de travail dans la grande distribution alimentaire en France, Allemagne, Grande Bretagne. *Travail et Emploi*,74, 21- 35.
- Barmeyer, C. & Mayrhofer, U.(2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management & Avenir*, 22, 109-131.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1(17), 99-120.
- Barros, P., Cardoso, F. & Kingaby, H. (2014). Emerging Economies Consumer Behavior Change Brazil : A framework for action. *Eight Sustainability Platform*.
- Benezech, D., Defays, L., Garcia, C. & St-Pierre, J. (s.d.). Le rôle du capital humain dans l'établissement des collaborations internationales des PME. *Management international*, 18(1), 72-84.
- Centre d'analyse stratégique. (2012). Les ressources humaines, clé de l'internationalisation des entreprises françaises. *Economie Finances*, 269(1), 1-16.
- Coeurderoy, R., (2008). Entreprendre internationalement, 1-12.
- Coviello N. E. & McAuley A. (1999).Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39 (3), 223-23.
- Dhanaraj, C. A. & Beamish, P. W. (2003). Resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.
- Dubreuil, B. (2012) . Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours ?- Confiance, motivation et sciences cognitives. *Terrain revue ethnologie de l'Europe*, 58.
- Duniach-Smith,K. (2005). Les modes d'entrée de la franchise internationale. *Market Management*, 5, 4 – 28.

- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope of economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9, 163-190.
- Fumey, G.(2007) . La mondialisation de l'alimentation. *L'information géographique*, 71,71-82.
- Gankema, H., Snuif, H. & Zwart, P. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*,38(4), 15-27.
- Grant, R. (1991). A resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation. *California Management Review*, 3(33), 114-135.
- Hofstede, G. (2014). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10 (4), 15-41.
- Huyghe, F-B. (2003). L'influence ou le pouvoir des signes. *Agir. Revue de la Société de stratégie*, 14(1).
- Jean-Amans, C. & Abdellatif, M. (2014).Modes d'implantation des PME à l'étranger : le choix entre filiale 100 % et coentreprise internationale. *Management international*, 18 (2), 195-208.
- Johanson J. & Vahlne J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 1(8), 23 -32.
- Johanson J. & Vahlne J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*,40, 1411 -1431.
- Kahiya, E-T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*. 11 (1), p 329.
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management & Avenir*, 1(22), 52-69.
- Le Pennec, E. (s.d.). L'impact des réseaux d'influence sur l'internationalisation des PME.
- Leonidou L. & Katsikeas C. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3),517-551.
- Lubello,P. (2013). L'évolution récente de l'agriculture Brésilienne: entre enjeu alimentaire et globalisation. *Mondes en développement*, 1(161),107-128.

- Madariaga, N. (2010). Spécialisations à l'exportation de la France et de l'Allemagne: similitude ou divergence. *Economie & prévision*, 193, 131- 138.
- McDougall, P-P. (2002). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 6(9), 469-487.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, 55 (89).
- Meier, O. & Meschi, P-X.(2010). Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche « International New Ventures »et aux Théories de la Firme. *Management international*, 15(1), 11-18.
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43 (4), 475-485
- Pantin, F. (2004). La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante le cas d'une moyenne entreprise française. *Management & Avenir*, 2(2), 119-139.
- Ricard, A. & Saiyed, A. (2015). Attitude vis-à-vis de l'international et précocité de l'internationalisation : comparaison des décideurs de pme indiens et français. *M@n@gement*, 1(18), 54-77.
- Rocha, T., Jansen, C., Lofti, E., & Fraga, R. (2013). An exploratory Study on the use of Social Networks in Building Customer Relationships. *Review of Business Management*, 15(47), 262-282.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards as more rigorous conceptualization an measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32, 519- 535.
- Simon, H. & Speckmann,V. (1995). Le prix, souci numéro un du marketing. *Décisions Marketing*, 6, 7-10 .
- Williamson, O. (1975). Markets and Hierarchies. *Free Press*.

ARTICLES NON SCIENTIFIQUES

Mémoires

- Besomi, V., Candolfi,O., Pfister, J., Rondodi, E. (2015). Analyse du système éducatif brésilien. Université de Fribourg. Suisse

- Moujib Errahmen, I. (2004). L'influence des facteurs structurels sur le choix de mode de présence (de master Maitrise en management), FSEG-MAHDIA, Tunisie.

Articles

- Askenazi, B. (2016). Cinq écueils à connaître avant d'entreprendre au Brésil. *Les échos entrepreneurs*.
- AWEX. (2013). *Brésil: Région Sud- Sud Est - Marché cible*. Document non publié.
- AWEX. (2015). *Business culture in Brazil*. Document non publié.
- Barros, D. (2004). Create unique strategy for each Brazilian culture. *Marketing News*
- Belalia, N. (2015). *Cinq conseils pour réussir au Brésil*. Document non publié.
- Borges, T. (2009). Producing Beauty in Brazil : Vanity, Visibility and Social Inequality. *Vibrant*, 6(1), 208-237.
- Bourcier, N. (2013). Corruption, éducation et santé : les trois points de la discorde brésilienne. *Le monde*.
- Credendo Group. (2014). Risque pays : Brésil. *Classe Export magazine*, 1, 18.
- Credo Group. (2014). Analyse des risques, Brésil forces et faiblesses du pays. *Classe EXPORT Wallonie*, 1, 18.
- D., R. (2016). Du petit-lait pour Unisensor au Kenya. *Classe EXPORT Wallonie*.
- Dansereau, P. (s.d.). Le Brésil, un avenir renouvelable.
- Delwiche, M. (2015). Walgralim sur la carte du monde. *Classe EXPORTWallonie*, 6, 35-36.
- Derzelle, Q. (2014). *Rapport d'activité - AWEX Munich (Allemagne)*. Document non publié.
- Derzelle, Q. (2015). Les pme wallonnes n'exploitent pas encore assez tout le potentiel du marché allemand. *Classe EXPORTWallonnie*, 7, 44-45.
- Ellen, P., Elstrodt, H-P., Manyika, J., Martins, C. & Remes, J. (2014). Connecting Brazil to the world: A path to inclusive growth. *McKinsey&Company*.
- Etaix, S. (2016). Il faudra peut-être s'habituer à un monde sans croissance forte. *Classe EXPORTWallonnie*, 10, 28.
- Etaix, S. (2013). La première économie européenne à votre porte. *Vade-Mecum de l'exportateur Wallon hors-série de Classe EXPORT Magazine*, 53.
- Etaix, S. (2015). Les dix points clés pour réussir à l'export ! *Classe Export Wallonie*, 6(1), 19-30.

- Hoffmeister, N.(2016). La compétitivité de l'entreprise passera par le partage organisé de l'information. *Classe EXPORT Wallonie*, 9,20-21.
- International Markets Bureau Canada. (2010). Health and Wellness Trends in Brazil. *Agriculture and Agri-Food Canada*.
- July, B. (2014). Ils ont déjà remporté leur Coupe du Monde. *Classe EXPORTWallonie*, 1,14-17.
- July, B. (2015a). L'agroalimentaire wallon surfe sur sa flexibilité et la sécurité. *Classe EXPORTWallonie*, 8, 35.
- July, B. (2015b). Le soutien de nos entreprises à l'export est pleinement justifié. *Classe EXPORTWallonie*, 4, 8-9.
- Little, L. (2012). Cultural Perceptions of Health and Healthcare in Brazil.
- Ministère de l'économie, de la Science et de l'innovation du Québec. (2016). Note sur l'économie et le commerce - Allemagne.
- OCDE. (2014). Etudes économiques de l'OCDE: Brésil 2013. *Rapport OCDE*.
- OSEC. (2012). Brazil's Food and Beverage Market. *Business Network Switzerland*.
- PWC. (2013). Doing business and investing in Brazil. *Rapport PWC*.
- Thibert, J. (2013). Vade-mecum de l'exportateur wallon. *Classe Export Wallonie*.
- Union Wallonne des Entreprise. (2015). Etudes sur la situation de l'entreprise- Thème 2015: « La structure des exportation wallonnes ». *Rapport de l'UWE*.

Sites Internet

- AWEX. (2016a). *Allemagne : Business Culture*. En ligne <https://www.awex.be/fr-BE/Infos%20march%C3%A9s%20et%20secteurs/Infosmarch%C3%A9s/Allemagne/Pages/businessculture.aspx>, consulté le 10 mai 2016.
- AWEX. (2016b). *Brésil : Approche du marché*. En ligne <https://www.awex.be/fr-BE/Infos%20march%C3%A9s%20et%20secteurs/Infosmarch%C3%A9s/Br%C3%A9sil/Pages/Approchedumarche.aspx>, consulté le 13 mai 2016.
- AWEX. (2016c). *Brésil : Conjoncture économique*. En ligne <https://www.awex.be/fr-BE/Infos%20march%C3%A9s%20et%20secteurs/Infosmarch%C3%A9s/Br%C3%A9sil/Pages/Conjonctureeconomique.aspx>, consulté le 20 mai 2016.
- AWEX. (2016d). *Brésil : Indicateurs politiques*. En ligne <https://www.awex.be/fr-BE/Infos%20march%C3%A9s%20et%20secteurs/Infosmarch%C3%A9s/Br%C3%A9sil/Pages/Indicateurspolitiques.aspx>, consulté le 20 mai 2016.

- BMCE trade. (2014). *Brésil : approcher le consommateur*. En ligne <http://www.bmcetrade.co.ma/fr/observer-les-pays/bresil/approcher-consommateur>, consulté le 1er mai 2016.
- BNP Paribas Fortis. (2016). *Brésil : les circuits de distribution*. En ligne <https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/importer-exporter/bresil/distribuer-un-produit>, consulté le 18 mai 2016.
- Brazil diversity. (2011). *A deluxe tourism-what is it ?* En ligne <https://brazildiversity.wordpress.com/>, consulté le 2 mai 2016.
- Brazil.org. (2014). *Brazil cuisine*. En ligne <http://www.brazil.org.za/brazil-cuisine.html#.VIv5-mSGI6>, consulté le 15 avril 2016.
- C.H. (2015). *Le Brésil, nouvel eldorado de Danone*. En ligne <http://www.lsa-conso.fr/le-bresil-nouvel-eldorado-de-danone.197752>, consulté le 4 avril 2016.
- Coface. (2016a). *Etudes économiques : Allemagne*. En ligne <http://www.coface.fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Allemagne>, consulté le 10 mai 2016.
- Coface. (2016b). *Etudes économiques Brésil*. En ligne <http://www.coface.be/fr/Etudes-economiques/Bresil>, consulté le 10 juin 2016.
- Company Web. (2016). *Company web weet met wie u zaken doet*. En ligne <http://www.companyweb.be/>, consulté le 10 juin 2016.
- Duran, R. (2013). *Brazilian Regions*. En ligne <http://thebrazilbusiness.com/article/brazilian-regions>, consulté le 30 avril 2016.
- EveryCulture. (s.d). *Brazil*. En ligne <http://www.everyculture.com/Bo-Co/Brazil.html>, consulté le 15 avril 2016.
- Flavor of Brazil. (2011). *What do Brazilians eat Most*. En ligne <http://flavorsofbrazil.blogspot.be/2011/08/what-do-brazilians-eat-most.html>, consulté le 15 avril 2016.
- Global Sherpa. (s.d.). *Brazil – Country Profile, News and Original Articles*. En ligne <http://www.globalsherpa.org/brazil-brasil>, consulté le 15 avril 2016.
- HSBC Global Connections. (2014). *Top 10 things american businesses need to know about the middle class in Brazil*. En ligne <https://globalconnections.hsbc.com/us/en/articles/top-10-things-american-businesses-need-know-about-middle-class-brazil>, consulté le 15 avril 2016.
- International team consulting. (2014). *Pourquoi l'exportation vers l'Allemagne*. En ligne <http://www.int-team.com/fr/>, consulté le 10 mai 2016.

- Le Figaro. (2016). *Six conseils pour exporter au Brésil*. En ligne <http://blog.lefigaro.fr/legales/2013/02/exporter-au-bresil.html>, consulté le 18 mai 2016.
- Le Moci. (2016a). *Allemagne, s'implanter*. En ligne <http://www.lemoci.com/fiche-pays/Allemagne/implantations/#sthash.xgq8FDdv.dpuf>, consulté le 19 mai 2016.
- Le Moci. (2016b). *Allemagne : Accès au Marché*. En ligne <http://www.lemoci.com/fiche-pays/Allemagne/acces-marche/#sthash.0U0Loihg.dpuf>, consulté le 1er juin 2016.
- Ministère des Affaires étrangères et du Développement international. (2014). En ligne Présentation du Brésil. <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/bresil/presentation-du-bresil/>, consulté le 15 avril 2016.
- Novais, A. (2012). *The Diversity of Brazilian Consumers - From Illiteracy to Private Jets*. En ligne <http://thebrazilbusiness.com/article/the-diversity-of-brazilian-consumers-ndash-from-illiteracy-to-private-jets>, consulté le 30 avril 2016.
- Operated by itim International. (2016). *The hofstede center - Germany*. En ligne <https://geert-hofstede.com/germany.html>, consulté le 6 mai 2016.
- Passport to trade. (s.d.). *L'Allemagne en affaires - Attitudes et valeurs*. En ligne <http://businessculture.org/fr/europe-de-louest/lallemagne/>, consulté le 10 mai 2016.
- Penteado, C. (2011). *Brazil's Northeast Goes From «Land of Laziness» to Next China*. En ligne <http://adage.com/article/global-news/brazil-s-northeast-land-laziness-china/228070/>, consulté le 30 avril 2016.
- Tabarly, S. & Théry, H. (2009). *Le Brésil, fermé du monde ? Le défi des transports et de la logistique*. En ligne <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/doc/etpays/Bresil/BresilDoc5.htm>, consulté le 20 avril 2016.
- TNS Sofres. (2014). *L'alimentation au Brésil*. En ligne <http://www.tns-sofres.com/publications/lalimentation-au-bresil-2014>, consulté le 4 avril 2016.
- Trésor Direction générale. (2016). *Brésil*. En ligne <http://www.tresor.economie.gouv.fr/pays/bresil>, consulté le 20 mai 2016.
- Word Bank Group. (s.d.). *Doing Business - Starting a business in Germany*. En ligne <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/germany/starting-a-business/>, consulté le 19 mai 2016.

Cours universitaires

- Coeurderoy, R. (2015). *Management stratégique approfondi : notes de cours*. Louvain School of Management.

- De Moerloose, C. (2016). *Séminaire d'accompagnement du mémoire : notes de cours*. Louvain School of Management.
- Lambert, N. & Schuiling, I. (2014). *Marketing international: notes de cours*. Louvain School of Management.
- Vas, A. (2013). *Stratégie d'entreprise : notes de cours*. Université Catholique de Louvain.
- Kervyn, N.(2013).*Marketing : notes de cours*. Université Catholique de Louvain.

ANNEXES

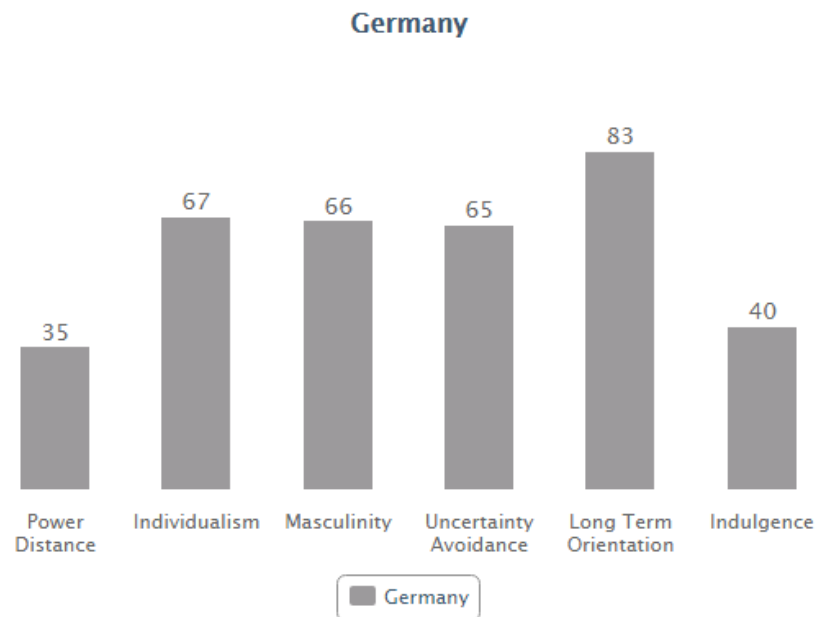
ANNEXE 1 - RESSOURCES TANGIBLES AU BRÉSIL

Importation versus production locale : coûts comparés		
	IMPORTE	LOCAL
Prix FOB (départ usine)	100,00	100,00
+ Fret (hypothèse : 10 % du prix FOB)	10,00	
+ Assurance (hypothèse : 1,5 % du prix FOB)	1,50	
Valeur CIF	111,50	
1 + Droits de douane -I.I.- (hypothèse : 18 % du prix CIF)	20,07	
2 + Impôts sur les Produits Industrialisés -IPI- + hypothèse : 10 % sur (CIF + I.I.) pour une importation et 10 % sur (prix HT + ICMS) pour une transaction locale	13,16	12,19
3 + Taxe Rénovation Marine Marchande -AFRMM- (25 % du fret)	2,50	
4 + Stockage au port -Armazenagem- (hypothèse : 0,35 % du fret)	0,39	
5 + Manutention portuaire ou aéroportuaire -Terminal Handling Charge - THC- 10 BRL/t (moyenne au port de Vitoria) (hypothèse : 10 kg)	0,10	
6 + Impôts Municipal sur les Services -ISS- 5 % de la manutention portuaire et du stockage (4 et 5)	0,0245	
7 + Frais bancaires sur change (0,2 % du CIF)	0,22	
9 + Frais divers de dédouanement (2 % sur CIF)	2,23	
10 + Autres frais, y compris frais financiers (2 % sur CIF)	2,23	
11 + Impôts sur la Circulation des Marchandises et des Services -ICMS- + (hypothèse : 18 % sur (CIF + I.I + IPI) pour une importation et 18 % sur (prix HT + ICMS) pour une transaction locale)	26,10	21,95
TOTAL	178,52	134,14

L'exemple précédent n'a qu'une valeur indicative. Le coût de fret, le moyen de transport, le lieu de débarquement, le poids des marchandises, les droits de douane, l'IPI et l'ICMS sont des variables qui doivent être revues pour chaque cas particulier. Le coût total peut être considéré comme minimal.

Le tableau fait ressortir une différence d'environ 33% entre le prix final d'un produit importé et celui d'une marchandise locale, pour des prix FOB et départ usine égaux.

Source : AWEX. (2016). *Brésil-Approche du Marché*. En ligne <https://www.awex.be/fr-BE/Infos%20march%C3%A9s%20et%20secteurs/Infosmarch%C3%A9s/Br%C3%A9sil/Pages/Approchedumarche.aspx>, consulté le 18 juin 2016

ANNEXE 2 - MODELE HOFSTEDE ALLEMAGNE

Source: Operated by itim International (2016.). *The hofstede center - Germany*. En ligne <https://geert-hofstede.com/germany.html>, consulté le 6 mai 2016.

ANNEXE 3 - LA DISTANCE ADMINISTRATIVE ET LA DIMENSION REGLEMENTAIRE EN ALLEMAGNE

Tout d'abord la distribution doit référer au Code civil et au Code de commerce. Dans ceux-ci sont mentionnées les caractéristiques juridiques du contrat et les principes généraux applicables. Les principales particularités du droit allemand en ce qui concerne le contrat de distribution sont des obligations dues par l'agent commercial, le distributeur et le fabricant. L'agent commercial a l'obligation d'être loyal, d'accepter de nouveaux produits dans la gamme du fabricant. De plus, il doit respecter l'image de marque, donner au fabricant des informations sur l'évolution du marché, appliquer les directives générales de celui-ci pour la vente de ses produits et garder le secret industriel et commercial. Les obligations spécifiques au distributeur sont le respect d'une quantité minimum d'achat, de l'entretien d'un stock, d'un service après-vente en utilisant des pièces originales du distributeur et il doit accepter le contrôle du fabricant. Le fabricant, quant à lui, doit approvisionner le distributeur, sauvegarder les intérêts de celui-ci et ne doit pas faire de discriminations par rapport aux autres distributeurs. (Le Moci, 2016b)

Ensuite, tout comme en Belgique, la concurrence déloyale est interdite. Beaucoup d'entreprises s'installent en Allemagne, ignorant que leur activité légale dans leur pays d'origine pourrait être considérée comme étant anti-concurrentielle sur le nouveau marché. En Allemagne comme ailleurs, la publicité trompeuse (§5 UWG), la publicité comparative (§5,6 UWG) et la publicité importunante (§ 7 UWG) sont gravement sanctionnées. (Bezter, 2015) Les lois concernant les publicités ou simplement les publications sont également rigoureuses. *« Selon les lois allemandes, chaque courrier commercial (« Geschäftsbrief ») est soumis aux devoirs de publicité. Toute publication diffusée auprès de tiers dans le but d'établir une prise de contact écrite sera considérée comme un courrier commercial réglementé ».* (Bezter, 2015, p.3)

De plus, le système de responsabilité allemande est très strict : avant de se lancer dans les affaires il est important de savoir qui est responsable de quoi.

En outre, les normes d'emballages sont réellement prises au sérieux. Des amendes allant jusqu' à 50.000 euros par article peuvent être infligées si les emballages sont non conformes au règlement. Cela va jusqu'à l'interdiction de la mise sur le marché. De plus,

comme en Belgique, les normes diffèrent si l'emballage est destiné à la vente ou au transport. (Bezter, 2015)

En conclusion, « *la législation est très stricte pour la prise de contact non sollicité* » (Derzelle, 2015, p.44) Autrement dit, pour s'implanter, il est conseillé de demander de l'aide à un Allemand. Néanmoins, selon le site Doing business, pour créer une entreprise en Allemagne, il faut compter 9 étapes et 11 jours d'attente, ce qui n'est pas beaucoup par rapport à d'autre pays. (World Bank Group, s.d.) Pour cause, l'Allemagne favorise les investissements étrangers: les lois assurent aux investisseurs étrangers et nationaux le même traitement, avec une grande liberté d'établissement.

ANNEXE 4 - LA DIVERSIFICATION GEOGRAPHIQUE EN ALLEMAGNE

Le Sud de l'Allemagne, dans les environs de Munich, compte 23 millions de consommateurs avec le pouvoir d'achat le plus élevé d'Allemagne. Plus précisément, Munich, « *la capitale de la fière Bavière, accueille un tissu économique florissant, des universités parmi les plus prestigieuses du pays et une qualité de vie exceptionnelle, avec un climat doux, une offre culturelle riche, une gastronomie vivante et la proximité des Alpes, qui ravit les amateurs de sports d'hiver.* » (Boutelet, 2015, p.37) C'est également dans cette région que se trouve la plus importante densité commerciale en produits biologiques. (Derzelle, 2014)

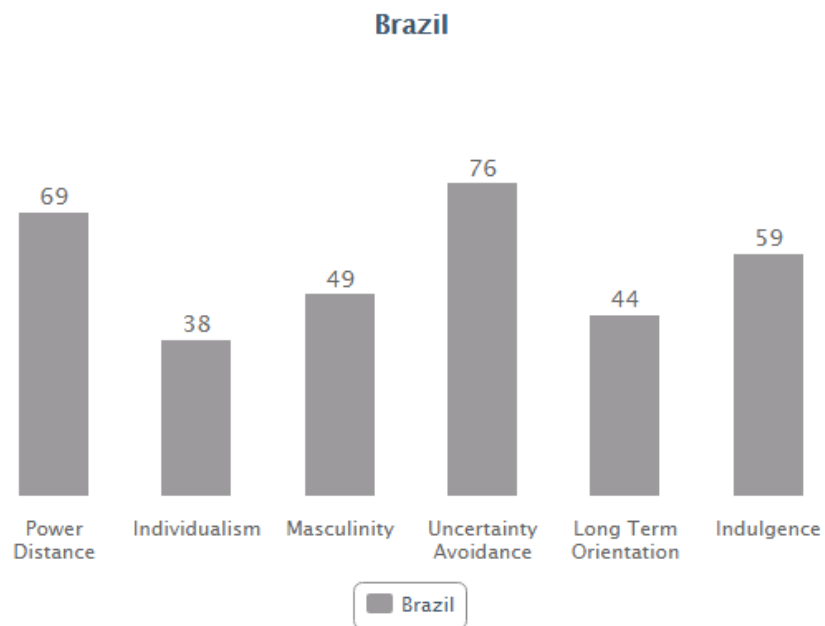
En Allemagne du Nord, comparativement au reste de l'Allemagne, l'anglais est couramment parlé. Ceci est dû aux relations avec les Britanniques, par le biais de leurs activités maritimes. Les Allemands du Nord sont généralement avisés et vrais. De plus, les traits généraux du caractère allemand, tel qu'être réservé, sont encore plus accentués dans cette partie de l'Allemagne. La religion la plus répandue dans cette région est le protestantisme. Ce territoire est partagé entre plusieurs grandes villes, telles qu' Hambourg. Cette dernière est notamment connue pour son activité portuaire et abrite le deuxième port européen de commerce (Boutelet, 2015), qui offre « *une culture alternative qui fait le piment de la ville* ». (Boutelet, 2015, p.36) Finalement, la présence d'une rivalité entre Brême et Hambourg provoque des barrières à l'entrée : par exemple, « *il est déconseillé d'avoir une filiale à Brême pour travailler le marché hambourgeois.* » (AWEX, 2016a)

Dans la zone rhénane occidentale vivent 18 millions d'habitants, soit près de 25% de la population allemande. Il s'agit de la région la plus dense d'Allemagne, elle crée le plus gros PIB. C'est le lieu d'origine d'une grande concentration industrielle. Mais « *aujourd'hui, la Ruhr est victime de la désindustrialisation et d'un chômage élevé, néanmoins on voit de nombreuses petites et moyennes entreprises se développer.* » (Boutelet, 2015, p.34) Hormis la barrière de la langue, c'est la région la plus accessible pour les Wallons. D'abord, de par la distance géographique faible, ensuite de par leur culture plus proche de la nôtre, plus décontractée, flexible, tolérante. (AWEX, 2016a) Deux grandes villes font la popularité de cette région : Cologne et Düsseldorf.

On pointera également Francfort, un lieu qui doit son attractivité aux banques et à son aéroport. Mais aussi Stuttgart et le Bade-Wurtemberg, qui représentent assez bien le célèbre Mittelstand et finalement, Berlin, la capitale située à l'Ouest, qui souffre de sa position géographique excentrée par rapport au cœur de l'activité économique allemande. (Duval, 2014)

LE FOLKLORE

Les grandes fêtes et manifestations en Allemagne sont, comme partout, essentiellement segmentées par région. Tout d'abord, au Nord, Cologne et Düsseldorf brillent par leur carnaval, un des moments forts et conviviaux. Ensuite, Francfort est une ville riche qui propose une offre culinaire importante. Ses musées sont célèbres, comme le Stadl, le Schirn et le musée de l'architecture. Son nœud ferroviaire lui permet de voir circuler des « *offres culturelles environnantes*. » Puis, par le biais de son port, Hambourg rassemble, à proximité de ses quais, des restaurants et bars. Sa vie nocturne autour de la Reeperbahn fait d'elle une cité très vivante. (Boutelet, 2015). Dans cette continuité, Berlin est également connue pour sa variété de clubbing réputé dans le monde entier. Finalement, un évènement très populaire se prépare chaque année à Munich : l'Oktoberfest, une des plus grosses fêtes populaires du monde. Sans oublier le marché de Noël de Nuremberg, mondialement connu. « *La Bavière se distingue par sa forte culture régionale populaire et ses fameux Biergarten qui créent un sentiment de convivialité.* » (Boutelet, 2015, p. 37)

ANNEXE 5 - MODELE HOFSTEDE BRESIL

Source: Operated by itim International (2016). *The hofstede center - Brazil*. En ligne :<https://geert-hofstede.com/brazil.htm>, consulté le 6 mai 2016.

ANNEXE 6 - LA DISTANCE ADMINISTRATIVE ET LA DIMENSION REGLEMENTAIRE AU BRESIL

Toutes les lois citées ci-après sont tirées du document réalisé par PWC en 2013, nommé « Doing Business and investing in Brazil ».

LES INCITATIONS A L'INVESTISSEMENT

Il n'y a pas d'allègement fiscal prévu pour les capitaux étrangers. Ceux-ci sont traités de la même façon que les capitaux locaux. Cependant, des incitations à l'investissement sont proposées par beaucoup d'états sous forme de réduction sur les taxes indirectes. De plus, tous les investissements étrangers doivent être enregistrés à la banque centrale brésilienne. Le rapatriement des capitaux est contrôlé. L'investissement étranger est régulé par la loi 4,131 de 1962 et ses divers amendements.

L'ENVIRONNEMENT DE REGULATION

La gestion journalière d'une entreprise est soumise à d'importantes tâches administratives. Les brevets, droits d'auteurs et protection de marque sont disponibles.

L'EXPORTATION VERS LE BRESIL

En fonction de la volonté actuelle du gouvernement de freiner ou accélérer les importations, les frais de douane peuvent augmenter ou diminuer. Il existe de nombreuses barrières à l'importation dans le but de protéger les marchés locaux. Connaître des experts en import/export ainsi que des consultants en fiscalité est donc recommandé. En outre, avoir accès à un agent local permet d'obtenir plus de transparence et de rapidité à la douane.

LES ENTITES JURIDIQUES

Les entités juridiques les plus communes sont les sociétés (*sociedades*) et les sociétés à responsabilité limitées (« *sociedades limitadas* », souvent appelées limitada). Contrairement au système belge, il n'existe pas de restrictions sur les apports en capitaux lors de la constitution de ces entités, à l'exception des établissements financiers.

LE MARCHE DU TRAVAIL

Le marché du travail, quant à lui, est régulé. Chaque employé doit recevoir un mois supplémentaire, en guise de bonus de fin d'année. La discrimination au travail est interdite et le licenciement des employés est soumis aux règles fédérales. Chaque travailleur est couvert par la sécurité sociale et ce, pour la plupart des risques encourus.

LES OBLIGATIONS COMPTABLES

Les sociétés doivent publier leurs comptes annuels. Si leur capital excède

R\$ 240.000.000, un audit doit être réalisé par un auditeur externe de la « Brazilian Securities Commission ». Il nous paraît également pertinent de préciser que Sao Paulo a, en 2007, interdit tout affichage publicitaire en rue ainsi que sur les façades. (PWC, 2013) En ce qui concerne la réglementation des boissons alcoolisées, *« les publicités les concernant ne doivent pas inciter à la consommation ni à un comportement irresponsable. Elles doivent être ciblées sur des personnes majeures de plus de 25 ans et ne seront diffusées à la télévision et la radio qu'entre 21h30 et 6h. Sur les panneaux publicitaires et dans les événements parrainés par les firmes, seuls le nom de la marque et la représentation du produit sont autorisés. Toute publicité doit être accompagnée d'un message officiel déconseillant l'abus d'alcool »*. (BMCE Trade, 2014)

ANNEXE 7 - LA DIVERSIFICATION GEOGRAPHIQUE AU BRÉSIL

Les différentes régions au Brésil



Source : Un coup de pouce autour du monde (2016). En ligne http://www.tour-du-monde-autostop.fr/carnet_de_bord-details.php?id=68, consulté le 21 juin 2016.

Nous allons ici présenter quelques spécificités par région :

REGION DU NORD

Le Nord est la deuxième région la moins peuplée du Brésil. Elle se situe dans le bassin amazonien et dans la forêt amazonienne et jouit d'un climat équatorial. Il s'agit d'une région très folklorique, attachée à ses traditions. Ses habitants ont une préférence pour des odeurs et des goûts forts. (Barros *et al.*, 2004)

Comme dit précédemment, elle a une petite contribution au PIB mais son taux de croissance montre une tendance changeante. (Novais, 2012) L'économie provient principalement de l'extraction des matières premières de la forêt amazonienne. (Duran, 2013)

REGION DU NORD-EST

Cette région est connue pour ses côtes et stations balnéaires, attirant de nombreux touristes. Étant une région très vaste, elle connaît plusieurs types de climats : semi-aride dans l'intérieur des terres, tropical dans le sud de Bahia et le centre de Maranhao, climat humide à la côte et climat équatorial dans l'ouest. (Brazil Diversity, 2011)

Les consommateurs de cette région sont plus attirés par les ventes de porte-à-porte. Ils font attention aux prix et promotions et préfèrent acheter dans les supermarchés locaux plutôt que dans les grandes surfaces. (Penteado, 2011)

Le niveau de pauvreté y est élevé mais depuis 2008, des programmes sociaux ont été mis en place. (Novais, 2012)

REGION CENTRALE

Brasilia, la capitale, se situe dans cette région. C'est la plus grande et la moins peuplée des différentes régions. La population est principalement occidentale. (Duran, 2013) Elle est très réputée pour ses business agricole et pharmaceutique. En outre, Brasilia est la ville qui a le plus grand revenu par habitant du pays, ce qui représente une belle opportunité. (Novais, 2012)

REGION DU SUD-EST

Elle comprend les villes les plus connues, Sao Paulo et Rio de Janeiro, et est très touristique. (Novais, 2012) Sao Paulo est la ville avec le plus grand pouvoir d'achat du pays. Cette région est la plus diverse : plus de septante nationalités s'y croisent. (Duran, 2013). Elle est le centre urbain et financier du Brésil : il s'agit de la plus riche et la plus développée des régions brésiliennes. (Novais, 2012)

REGION DU SUD

Le Sud est la région la plus petite mais avec un nombre d'habitants deux fois supérieur par rapport au Nord. Elle a un caractère très occidental et est réputée pour ses niveaux élevés d'éducation et de qualité de vie. (Novais, 2012)

ANNEXE 8 - SEGMENTATION

Le premier type de segmentation est la segmentation descriptive et se base sur les caractéristiques sociodémographiques des clients. L'hypothèse sous-jacente est que les différences dans les avantages recherchés du produit sont liées aux profils des clients. Il est intéressant de se baser sur différentes variables telles que le niveau d'étude, l'âge, la localisation, etc. (Lambin et de Moerloose, 2012)

Un deuxième type de segmentation peut également être celle par style de vie, qui se décrit en termes d'activités, d'intérêts et d'opinions. Ce type de segmentation fournit un portrait plus humain des clients, en considérant leurs valeurs, leurs activités, leurs opinions et leurs intérêts. (Lambin et de Moerloose, 2012)

La troisième classe est la segmentation par occasion d'achat : elle se base sur le moment, le lieu ou encore le contexte de consommation ou d'achat du client. (Johnson *et al.*, 2011)

Il existe également une segmentation par avantages recherchés qui s'intéresse aux éléments que le client veut voir présents dans le produit ou le service, ce à quoi il donne de la valeur intérêts.

Le dernier type de segmentation est la segmentation comportementale, qui se base sur le comportement d'achat. Elle peut s'établir en fonction de différents critères tels que la vitesse de réaction à l'innovation, le taux d'utilisation du produit, le statut d'utilisateur ou encore le statut de fidélité. (Lambin et de Moerloose, 2012)

ANNEXE 9 - CIBLAGE

- Segments universels : l'entreprise cible les mêmes consommateurs dans tous les pays, comme les gens à hauts revenus, par exemple. Le segment peut être différent en termes de quantité selon les pays.
- Différents segments : L'entreprise cible des consommateurs différents sans changer le produit, la marque. Elle se concentre alors sur des groupes de consommateurs ayant des besoins différents par pays. Ce type de ciblage présente plusieurs limites. En effet, il y a un besoin important d'adaptation dans la communication et les ventes. Il n'y a pas non plus de réduction de coûts substantiels possible.
- Segments par groupes de pays : L'entreprise segmente selon les pays, par groupes de consommateurs présentant les mêmes besoins. Cela sous-tend comme hypothèse qu'il existe une totale homogénéité dans le segment. (Lambert et Schuiling, 2014)

ANNEXE 10 - PROMOTION

La force de vente est une communication personnelle, bilatérale. Le but avec ce type de communication est que le client effectue une action immédiate.

La promotion des ventes est l'ensemble des stimulants temporaires qui viennent renforcer l'action de la publicité. (Kervyn, 2013) Cela peut être des coupons de réduction ou des concours, par exemple.

Les relations extérieures n'ont pas pour but de vendre mais plutôt d'établir un lien avec le client, un climat psychologique de compréhension et de confiance. Elles se font grâce à des sponsorings, des événements, des parrainages, etc.

La vente directe est un moyen moins traditionnel de faire de la communication. Elle reprend le télémarketing, la vente par catalogue, la vente en ligne, etc. C'est une communication impersonnelle.

La publicité média est une communication de masse qui a pour but d'augmenter les ventes. Elle se fait par différents biais, tels que la télévision, la radio, etc. (Kervyn, 2013)

ANNEXE 11 - RESEAUX SOCIAUX AU BRESIL

Dimensions	Social network		
	Twitter	Facebook	Orkut
Year created	2006	2004	2004
Number of users worldwide	517 million (*)	955 million (**)	66 million (***)
Number of users in Brazil	41,2 million registered users	46,3 million users in the last three months	33 million users
Characteristics			
Objective	To disseminate information in a succinct way	Interaction amongst users of a certain network of contacts	Interaction amongst users of a certain network of contacts
Format	Microblog	Profiles/communities	Profiles/communities
Presence in Brazil	Average	Strong	Strong
Maturity	Average	Average	High
Strengths	Simplicity	Privacy and applications	Active discussion communities and forums
Strength as media	Agility in communication	Targeting by niches	Targeting by niches
Limitations	Small depth of content	Difficulty in establishing discussion groups	Small flexibility for applications

Source : Rocha, T., Jansen, C., Lofti, E., & Fraga, R. (2013). An exploratory Study on the use of Social Networks in Building Customer Relationships. *Review of Business Management*, 15(47), 276.

ANNEXE 12 - PRIX

Pour déterminer sa stratégie prix, il existe différentes approches à prendre en compte. La première, l'approche du prix par les coûts, consiste à identifier les implications financières des stratégies de prix. Il est évident qu'une des préoccupations principales du fabricant est de déterminer le niveau de prix qui peut supporter ses contraintes de couverture, les frais directs, les charges de structure et de profit.

La deuxième approche est celle du prix sous l'angle de la demande. Elle fait intervenir l'élasticité prix, concept difficilement mesurable. Les réactions des clients face aux différents niveaux de prix seront plus facilement anticipées grâce à l'analyse des déterminants de la sensibilité au prix. Cette approche comprend différents types de prix : le prix optimal, le prix à la valeur perçue, le prix à l'avantage économique, les prix flexibles.

La dernière approche est celle du prix sous l'angle de la concurrence. Elle est influencée par l'intensité concurrentielle du marché et la différenciation du produit. Grâce à l'analyse de la concurrence, il sera plus facile pour l'entreprise de cerner ses capacités d'action et de réaction face à celle-ci. (Lambin & de Moerloose, 2012) (Simon et Speckmann, 1995)

ANNEXE 13 - CRITERES DE CHOIX D'UN RESEAU DE DISTRIBUTION

Tableau 13.1 – Critères de choix d'un réseau de distribution

Caractéristiques à considérer	Circuit direct	Circuit indirect		Commentaires
		court	long	
Clients				
Nombre élevé		**	***	Le principe de la démultiplication des contacts joue à plein
Forte concentration	**	***		Coût du contact plus faible
Achats importants	***			Coût du contact facilement amorti
Achats irréguliers		**	***	Coût élevé de l'exécution de commandes fréquentes et faibles
Délai de livraison court		**	***	Disponibilité du stock à proximité du lieu d'achat
Produits				
Produits périssables	***			Nécessité d'un acheminement rapide
Volume élevé	***	**		Minimiser le nombre de manutentions
Faible technicité		**	***	Compétences requises faibles
Peu standardisés	***			Le produit doit être adapté aux besoins spécifiques
En phase de lancement	***	**		Le produit nouveau doit être très « suivi »
Valeur unitaire élevée	***			Le coût du contact peut être facilement amorti
Entreprise				
Faibles ressources financières		**	***	Les coûts de distribution sont proportionnels au chiffre d'affaires
Assortiment complet	***	**		L'entreprise peut offrir un service complet
Contrôle élevé recherché	***			Minimiser le nombre d'écrans entre l'entreprise et son marché
Grande notoriété		**	***	Bon accueil de la part de la distribution
Couverture élevée		**	***	La distribution doit être intensive

** = important ; *** = très important.

Source : Lambin, J-J. et De Moerloose, C. (2012) Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché (8è éd). Belgique : Ed. Dunod, 431.

ANNEXE 14 - DISTRIBUTION

Il existe trois stratégies de couverture.

La première est la distribution intensive. Le but de cette stratégie est de toucher le plus de clients possible en maximisant la disponibilité du produit. Cette stratégie est adaptée pour des produits d'achat courant, des matières premières de base et des services à faible implication. Cependant, cette stratégie n'est pas sans risque. En effet, distribuer dans de nombreux points de vente signifie également une perte de contrôle importante, par exemple.

La deuxième stratégie de couverture est la distribution sélective qui, comme son nom l'indique, sélectionne une partie des distributeurs disponibles. Elle est indiquée pour des produits d'achat réfléchi. Le choix des distributeurs peut se faire sur différents critères, tels que sa taille, la qualité du service, sa compétence technique, etc. Cette stratégie va souvent de pair avec le réseau de distribution indirect court. Le risque est bien sûr de ne pas couvrir suffisamment le marché.

La dernière stratégie de couverture est la distribution exclusive et le franchisage. Par région prédéfinie, un seul distributeur reçoit le droit de commercialiser le produit. En échange, il assure au fabricant de ne pas vendre des produits provenant de la concurrence. Cette stratégie se révèle adaptée lorsque le fabricant veut différencier son produit par une politique de haute qualité, de prestige ou de qualité du service. Le risque avec cette stratégie est, comme avec la sélective, de ne pas couvrir assez le marché.

La franchise, mode d'entrée que nous avons vu ci-dessus, est une forme particulière de ce type de distribution : il s'agit d'un système marketing vertical contractuel qui organise la distribution de biens ou de services. (Lambin & de Moerloose, 2012)

ANNEXE 15 - QUESTIONNAIRE

Questionnaire Allemagne

*Obligatoire

Quel est le nom de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ? *

Votre réponse

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Éléments préalables

A combien s'élevait approximativement votre budget prévisionnel ? *

Votre réponse

Quels sont les éléments en ressources humaines qui vous ont poussé à prendre la décision de vous internationaliser ? *

- ☐ L'âge des employés
- ☐ Le réseau d'influence partagé par les différents membres de l'entreprise
- ☐ Un personnel apte à travailler à l'international
- ☐ L'attitude favorable du manager face à l'internationalisation
- ☐ La capacité du manager à reconnaître une demande du marché qui offre à la firme des opportunités que ses produits ou services peuvent combler
- ☐ Certains membres du personnel parlent la langue locale
- ☐ Un personnel qui parle l'anglais
- ☐ Autre : _____

RETOUR

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Mode d'entrée

Avez-vous fait appel à un partenaire local ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

Quel a été votre choix de mode d'entrée en Allemagne ? *

- ☐ Exportation indirecte
- ☐ Exportation directe
- ☐ Licence
- ☐ Franchise
- ☐ Fabrication locale
- ☐ Joint-venture
- ☐ Alliance
- ☐ Acquisition
- ☐ Filialisation
- ☐ Autre : _____

Avez-vous évolué vers un autre mode d'entrée une fois sur place ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

RETOUR

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Mode d'entrée II

Vers quel(s) autre(s) mode(s) d'entrée avez-vous évolué ? *

- ☐ Exportation indirecte
- ☐ Exportation directe
- ☐ Licence
- ☐ Franchise
- ☐ Fabrication locale
- ☐ Joint venture
- ☐ Alliance
- ☐ Acquisition
- ☐ Filialisation
- ☐ Autre : _____

RETOUR

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Choix du pays

Pourquoi avez-vous décidé de vous internationaliser en Allemagne ? *

- ☐ Le pays croît ses importations wallonnes
- ☐ Le pays est limitrophe
- ☐ Le pays abrite de nombreux consommateurs
- ☐ Le pays est une grande puissance économique
- ☐ Le pays est émergent
- ☐ Le pays offre un système bancaire solide
- ☐ Le pays possède une grande richesse naturelle
- ☐ Le pays possède de nombreux ports
- ☐ Le pays présente une politique économique solide
- ☐ Le pays a une classe moyenne montante
- ☐ Le pays encourage la consommation des ménages
- ☐ Autre :

[RETOUR](#)[SUIVANT](#)

Marketing international

Parmi les propositions suivantes, qu'avez-vous modifié en vous lançant en Allemagne ? *

- ☐ La cible de client
- ☐ Le nom de la marque
- ☐ Le logo
- ☐ Aucune de ces propositions
- ☐ Autre :

Avez-vous adapté votre produit aux préférences locales ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

RETOUR

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Adaptation produit

Qu'avez-vous adapté ? *

- ☐ Les composantes pour modifier le goût
- ☐ Les composantes pour rendre le produit plus sain ou diététique
- ☐ Les composantes pour rendre le produit bio
- ☐ Les composantes pour s'adapter aux ressources locales
- ☐ Le format du packaging
- ☐ Le design du packaging
- ☐ Autre :

RETOUR

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Prix

Avez-vous modifié le prix du produit ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

RETOUR

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Adaptation prix

Comment avez-vous modifié le prix ? *

- ☐ En l'alignant sur les prix des concurrents
- ☐ En l'augmentant
- ☐ En le diminuant

RETOUR

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Promotion

Quel(s) moyen(s) de communication avez-vous utilisé(s) en Allemagne ? *

- ☐ Force de vente (communication personnelle)
- ☐ Promotion de vente (jeux et concours, échantillons, bons de réduction, ...)
- ☐ Relations extérieures (conférence de presse, parrainage, événements, ...)
- ☐ Vente directe (dégustation, démonstration, salon, ...)
- ☐ Publicité média (communication impersonnelle via la télévision, la radio, ...)
- ☐ Je n'ai pas utilisé de moyen de communication

RETOUR

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Publicité média

Si vous avez utilisé la publicité média, où avez-vous lancé votre campagne de promotion ?

- ☐ Sur les réseaux sociaux
- ☐ A la télévision
- ☐ A la radio
- ☐ Sur des panneaux d'affichage
- ☐ Autre : _____

RETOUR

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Publicité

Avez-vous modifié votre publicité en vous lançant en Allemagne ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je n'ai pas fait de publicité

RETOUR

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Adaptation publicité

Qu'avez-vous modifié ? *

- ☐ Le graphisme
- ☐ La langue
- ☐ Les intervenants dans la publicité : origine des acteurs
- ☐ Les intervenants de la publicité : présence de célébrités
- ☐ L'ajout des garanties du produit
- ☐ La mise en scène de l'utilisation du produit
- ☐ Autre :

RETOUR

SUIVANT

Distribution

Quelles sont vos relations commerciales ? *

☐ B2B

☐ B2C

RETOUR

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Barrières à l'entrée

Quelles ont été vos principales barrières culturelles lorsque vous vous êtes implantés en Allemagne ? *

☐ La langue

☐ La religion

☐ Les préférences alimentaires

☐ Le comportement du consommateur

☐ La "business culture"

☐ Pas de barrière culturelle

☐ Autre :

Quelles ont été vos principales barrières administratives/réglementaires lorsque vous vous êtes implantés en Allemagne ? *

☐ La corruption

☐ La lenteur des procédures administratives

☐ L'incompétence du secteur public

☐ Le cadre légal complexe

☐ La taxation abusive

☐ Les barrières non tarifaires excessives (quotas, normes, embargo, ...)

☐ Pas de barrière administratives/réglementaires

☐ Autre : _____

Quelles ont été vos principales barrières géographiques/démographiques lorsque vous vous êtes implantés en Allemagne? *

- ☐ L'exode rural
- ☐ Le vieillissement de la population
- ☐ La sécheresse
- ☐ La crise énergétique
- ☐ Les catastrophes environnementales
- ☐ La division territoriale
- ☐ La superficie territoriale
- ☐ Le fort taux d'urbanisation
- ☐ Le manque d'ingénieurs et de chercheurs
- ☐ Le réseau de transport ferroviaire
- ☐ pas de barrière géographique/démographique
- ☐ Autre :

Quelles ont été vos principales barrières économiques/politiques lorsque vous vous êtes implantés en Allemagne ? *

- ☐ Le marché concurrentiel
- ☐ Les tensions politiques
- ☐ L'endettement
- ☐ La dépréciation de la monnaie
- ☐ Le taux de chômage élevé
- ☐ pas de barrière économique/politique
- ☐ Autre : _____

Quelle barrière a constitué pour vous le principal frein ? *

- ☐ Culturelle
- ☐ Administrative/réglementaire
- ☐ Géographique/démographique
- ☐ Economique/politique

RETOUR

SUIVANT

Conclusion

Souhaitez-vous obtenir une copie de nos résultats finaux ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

RETOUR

ENVOYER

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

ANNEXE 16 - MAIL ENVOYE AUX ENTREPRISES

Madame, Monsieur,

Nous sommes étudiantes à la Louvain School of Management et nous réalisons notre mémoire sur les différences entre les stratégies d'internationalisation au Brésil et en Allemagne. Nous nous permettons de vous contacter afin de vous demander de bien vouloir remplir notre questionnaire qui ne vous prendra que 5 petites minutes mais qui sera d'une valeur inestimable pour notre étude.

Le lien pour le questionnaire :
https://docs.google.com/a/student.uclouvain.be/forms/d/e/1FAIpQLSdja1iiGNK6cUYY_tJIHuK_jaOgpl07xWx_o_S0yH3lqVkBVA/formResponse

Nous vous garantissons l'entière confidentialité de vos informations, et nous partagerons avec grand plaisir les résultats finaux de notre étude si vous le souhaitez.

D'avance, merci pour votre retour d'expérience. Nous apprécions le temps que vous prenez et nous utiliserons activement votre feedback pour ajouter une plus-value à notre mémoire.

Bien à vous,

Pauline Claeys et Charlotte Havaux

ANNEXE 17 - FICHES DE PRESENTATION DES ENTREPRISES

☐ Fiches entreprises Allemagne

1. Nom : SALAISON DU CONDROZ

- Secteur : Charcuteries (Bacon, Jambon, Poitrine, Lardons)
- Nombre de personnes : 47 personnes
- Pays où elle exporte : France, Germany, Great Britain, Netherlands

2. Nom : Etre Gourmet SPRL

- Secteur : Marchand de bière - Commerce de détail de boissons en magasin spécialisé, assortiment général
- Nombre de personnes : 1 personne
- Pays où elle exporte : /

3. Nom : TRENDY FOODS BELGIUM

- Secteur : Sucrerie-Commerce de gros d'autres produits alimentaires n.c.a.
 - Nombre de personnes : 235 personnes
 - Pays où elle exporte : /
 - Commentaire: Trendy Foods propose une gamme complète de produits capables de satisfaire tous vos besoins: sweets, snacks, alimentation, drinks, cafés, produits d'entretien, téléphonie, ainsi que les produits frais, surgelés et glaces. L'ensemble de ces produits sont déclinés en produits de marque A ou marque nationale, et en produits de marque B et C à savoir la marque Best Of (qualité équivalente de la marque A avec un prix inférieur de l'ordre de 30%) et la marque Winny (1er prix disponible pour satisfaire les besoins de base).
- Trendy Foods propose aussi des produits exclusifs pour le marché Out Of Home (marque forte avec des goûts originaux, par exemple) que vous ne trouverez nulle part ailleurs.

4. Nom : GENTIXFOOD

- Secteur : Boissons alcoolisées ou non - Fabrication d'autres produits alimentaires n.c.a.
- Nombre de personnes : 1 personne
- Pays où elle exporte: /
- Commentaire : Sales (mil) \$0.106

5. Nom : Dimi

- Secteur : Grossiste Biscuit- Commerce de gros de sucre, de chocolat et de confiserie
- Nombre de personnes : 25 personnes
- Pays où elle exporte : Portugal, Espagne, France, Angleterre, Pays Bas

6. Nom : Belvas

- Secteur : Fabrication de cacao, de chocolat et de produits de confiserie
- Nombre de personnes : 11 personnes
- Pays où elle exporte : Australia, Austria, Canada, Denmark, Finland, France, Germany, Netherlands, Norway, Russian Federation, Scandinavian Countries, Spain, Sweden, Switzerland, Taiwan, United Kingdom, United States

7. Nom : Biscuiterie JI Brichard Sa

- Secteur : Commerce de gros de sucre, de chocolat et de confiserie
- Nombre de personnes : 6 personnes (2014)
- Pays où elle exporte : Europe Centrale / Europe de l'Est, Europe Occidentale
- Commentaires : Marchés ciblés : Distribution automatique, grossiste RHF, grossistes torréfacteurs café, grande distribution, catering aérien.

8. Nom : Fromagerie des Ardennes

- Secteur : Exploitation de laiteries et fabrication de fromage
- Nombre de personnes : 12 personnes (2014)
- Pays où elle exporte : /
- Commentaires : La Fromagerie des Ardennes vend des produits bio contrôlés par un organisme certificateur en agriculture biologique et dispose d'un certificat sur lequel figurent les produits bio qu'elle peut vendre.

9. Nom : Natura

- Secteur : Fabrication de condiments et d'assaisonnements (sauce)
- Nombre de personnes : 5 personnes (2014)
- Pays où elle exporte : France, Pays Bas, Allemagne

10. Nom : EUROPA CUISSON

- Secteur : Préparation de produits à base de viande ou de viande de volaille
- Nombre de personnes : 51 personnes (2014)
- Pays où elle exporte : Europe Centrale / Europe de l'Est, Europe Occidentale

11. Nom : Chèvrardennes

- Secteur : Exploitation de laiteries et fabrication de fromage
- Nombre de personnes : 11 personnes (2014)
- Pays où elle exporte : /

12. Nom : Aigremont

- Secteur : Fabrication de margarine et de graisses comestibles similaires
- Nombre de personnes : 48 personnes (2014)
- Pays où elle exporte : Africa, East Europe, France, Germany, Italy, Luxembourg, Netherlands, Spain

13. Nom : Upignac

- Secteur : Préparation de produits à base de viande ou de viande de volaille
- Nombre de personnes : 35 personnes (2015)
- Pays où elle exporte : France, Luxembourg, Netherlands

14. Nom : Mathonet-Gabriel s.a

- Secteur : Aquaculture en eau douce - pisciculture
- Nombre de personnes : 16 personnes (2014)
- Pays où elle exporte : Allemagne, France, Grand-duché du Luxembourg ainsi qu'aux Pays-Bas

15. Nom : D'Argifral

- Secteur : Préparation de produits à base de viande ou de viande de volaille
- Nombre de personnes : 59 personnes (2014)
- Pays où elle exporte : /

☐ Fiches entreprises Brésil

16. Nom : Progenus

- Secteur : Analyse produits
- Nombre de personnes : 8 personnes
- Pays où elle exporte :

17. Nom : Unisensor

- Secteur : Food security (D., R., 2016)
- Nombre de personnes : 42 personnes
- Pays où elle exporte : Albania, Algérie, Austria, Azerbaija, Belgium, Belice, Bosnia and Herzegovina, Brazil, Bulgaria, Burundi, Chile, China, Colombia, Costa Rica, Croatia, Czech

Republic, Dominican Republic, Ecuador, Egypt, El Salvador, Estonie, Ethiopia, France, Georgia, Greece, Guatemala, Honduras, Hungary, India, Iran, Israel, Italy, Jordan, Kazakhstan, Kenya, Kosovo, Kyrgyzstan, Lebanon, Lettonia, Lithuania, Macedonia, Mexico, Mongolia, Montenegro, Morocco, New-Zealand, Nicaragua, Pakistan, Panama, Paraguay, Poland, Republic of Belarus, Romania, Russia, Rwanda, Slovakia, Slovenia, South Africa, Spain, Srbija, Sudan, Switzerland, Tadjikistan, Tanzania, Thailand, Tunisia, Turkey, Turkmenistan, Uganda, UK, Ukraine, Uzbekistan.

18. Nom : BELOURTHE

- Secteur : Céréales
- Nombre de personnes : 64 personnes
- Pays où elle exporte : Africa, Angola, Asia, Australia, Bangladesh, Benelux, Benin, Bulgaria, Cameroon, Canada, Cape Verde, China, Corea, Croatia, Czech Republic, Dubai, Egypt, Ethiopia, Europe, European Community, France, Gabon, Gambia, Germany, Great Britain, Haiti, India, Iraq, Israel, Jordan, Kenya, Libya, Malaysia, Maldives, Mauritania, Myanmar, New Zealand, Portugal, Qatar, Saudi Arabia, Senegal, Sierra Leone, Spain, Switzerland, Turkey, United Kingdom, Yemen

19. Nom : John Martin

- Secteur : Brasserie
- Nombre de personnes : 30 personnes
- Pays où elle exporte : Denmark, France, Germany, Great Britain, Greece, Israel, Italy, Japan, Russian Federation, Spain

20. Nom : Galler Chocolatier SA

- Secteur : Chocolat
- Nombre de personnes : 105 personnes
- Pays où elle exporte : Australia, China, Denmark, Dubai, Finland, France, Germany, Great Britain, Italy, Japan, Lebanon, Luxembourg, New Zealand, Portugal, Qatar, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, United States

21. Nom : EUROFIT sa

- Secteur : Produits laitiers
- Nombre de personnes : 6 personnes
- Pays où elle exporte : Africa, Asia, Belarus, Brazil, China, Europe, Libya, Middle-East, Russian Federation

22. Nom : Bruyère

- Secteur : Chocolat
- Nombre de personnes : 125 personnes
- Pays où elle exporte : Asia, Austria, Bahrain, Benelux, Canada, China, Denmark, European Community, Finland, Iceland, Italy, Japan, Portugal, Romania, Sweden, United Arab Emirates, United States

23. Nom : Corman

- Secteur : beurre et matières grasses
- Nombre de personnes : 470 personnes
- Pays où elle exporte: Africa, Australia, Central America, China, Europe, Far-East, Japan, Middle-East, North America, South America, South East Asia

24. Nom : Kitozyme

- Secteur : Produit santé
- Nombre de personnes : 36 personnes (2014)
- Pays où elle exporte : /

25. Nom : Cosucra

- Secteur: Transformation de matières premières spécifiques en produits intermédiaires
- Nombre de personnes : 35 personnes (2007)
- Pays où elle exporte : vers plus de 25 pays et dans plusieurs continents.

Source : Company Web. (2016). *Company web weet met wie u zaken doet*. En ligne <http://www.companyweb.be/>, consulté le 10 juin 2016.

ANNEXE 18 - TEST SPSS-TESTS DE COMPARAISON- CHI-CARRE TEST

Annexe 18.1. - Problématique

Les éléments en ressources humaines qui poussent à prendre la décision de s'internationaliser varient-ils en fonction du pays ?

1.1. Test d'hypothèse

H_0 : Ressources humaines (âge) Allemagne = Ressources humaines (âge) Brésil

→ La variable de l'âge des employés poussant à prendre la décision de s'internationaliser a la même influence si l'entreprise désire s'implanter en Allemagne ou au Brésil.

H_a : Ressources humaines (âge) Allemagne $\neq$ Ressources humaines (âge) Brésil

→ La variable de l'âge des employés poussant à prendre la décision de s'internationaliser a une influence différente si l'entreprise désire s'implanter en Allemagne ou au Brésil.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
RH 1: AGE non	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within RH 1: AGE		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within RH 1: AGE		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because RH 1: AGE is a constant.

Interprétation

A est une constante : nous ne pouvons donc rien conclure.

1.2. Test d'hypothèse

H_0 : Ressources humaines (réseau) Allemagne = Ressources humaines (réseau) Brésil

→ La variable du réseau d'influence partagé par les différents membres de l'entreprise qui pousse à prendre la décision de s'internationaliser, a une influence identique si l'entreprise désire s'implanter en Allemagne ou au Brésil.

H_a : Ressources humaines (réseau) Allemagne $\neq$ Ressources humaines (réseau) Brésil

→ La variable du réseau d'influence partagé par les différents membres de l'entreprise qui pousse à prendre la décision de s'internationaliser, a une influence différente si l'entreprise désire s'implanter en Allemagne ou au Brésil.

Résultats - Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
RH 2: RESEAU	non	Count	17	10	27
		Expected Count	18,3	8,7	27,0
		% within RH 2: RESEAU	63,0%	37,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	81,0%	100,0%	87,1%
		% of Total	54,8%	32,3%	87,1%
	oui	Count	4	0	4
		Expected Count	2,7	1,3	4,0
		% within RH 2: RESEAU	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	19,0%	0,0%	12,9%
		% of Total	12,9%	0,0%	12,9%

Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within RH 2: RESEAU	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,187 ^a	1	,139		
Continuity Correction ^b	,820	1	,365		
Likelihood Ratio	3,391	1	,066		
Fisher's Exact Test				,277	,190
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,29.

b. Computed only for a 2x2 table

Interprétation

Sig. 0,139 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance : on ne peut pas conclure que le fait d'avoir un réseau est un élément préalable à l'internationalisation qui varie en fonction de l'Allemagne et du Brésil.

1.3. Test d'hypothèse

H₀ : Ressources humaines (aptitude du personnel) Allemagne = Ressources humaines (aptitude du personnel) Brésil

→ La variable d'avoir un personnel apte à travailler à l'international pousse de manière identique à prendre la décision de s'internationaliser en Allemagne et au Brésil.

H_a : Ressources humaines (aptitude du personnel) Allemagne ≠ Ressources humaines (aptitude du personnel) Brésil

→ La variable d'avoir un personnel apte à travailler à l'international pousse de manière différente à prendre la décision de s'internationaliser en Allemagne et au Brésil

Résultats-Tableaux provenant SPSS

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
RH3 : APTITUDE	non	Count	11	4	15
		Expected Count	10,2	4,8	15,0
		% within RH3 : APTITUDE	73,3%	26,7%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	52,4%	40,0%	48,4%
		% of Total	35,5%	12,9%	48,4%
	oui	Count	10	6	16
		Expected Count	10,8	5,2	16,0
		% within RH3 : APTITUDE	62,5%	37,5%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	47,6%	60,0%	51,6%
		% of Total	32,3%	19,4%	51,6%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within RH3 : APTITUDE		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,416 ^a	1	,519		
Continuity Correction ^b	,068	1	,795		
Likelihood Ratio	,418	1	,518		
Fisher's Exact Test				,704	,398
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,84.

b. Computed only for a 2x2 table

Interprétation

Sig. 0,519 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

1.4. Test d'hypothèse

H₀ : Ressources humaines (manager favorable) Allemagne = Ressources humaines (manager favorable) Brésil

→ La variable concernant l'attitude favorable du manager à s'internationaliser a une influence identique si l'entreprise désire aller en Allemagne ou au Brésil.

H_a : Ressources humaines (manager favorable) Allemagne ≠ Ressources humaines (manager favorable) Brésil

→ La variable concernant l'attitude favorable du manager à s'internationaliser a une influence différente si l'entreprise désire aller en Allemagne ou au Brésil.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
RH4: MANAGER FAVORABLE	non	Count	10	6	16
		Expected Count	10,8	5,2	16,0
		% within RH4: MANAGER FAVORABLE	62,5%	37,5%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	47,6%	60,0%	51,6%
		% of Total	32,3%	19,4%	51,6%
	oui	Count	11	4	15
		Expected Count	10,2	4,8	15,0
		% within RH4: MANAGER FAVORABLE	73,3%	26,7%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	52,4%	40,0%	48,4%
		% of Total	35,5%	12,9%	48,4%

Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within RH4: MANAGER FAVORABLE	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,416 ^a	1	,519		
Continuity Correction ^b	,068	1	,795		
Likelihood Ratio	,418	1	,518		
Fisher's Exact Test				,704	,398
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,84.

b. Computed only for a 2x2 table

Interprétation

Sig. 0,519 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

1.5. Test d'hypothèse

H₀: Ressources humaines (capacité manager) Allemagne = Ressources humaines (capacité manager) Brésil

→ La variable portant sur capacité du manager à reconnaître une demande du marché qui offre à la firme des opportunités que ses produits ou services peuvent combler influence de manière similaire la décision de s'internationaliser en Allemagne et au Brésil.

H_a: Ressources humaines (capacité manager) Allemagne ≠ Ressources humaines (capacité manager) Brésil

→ La variable portant sur capacité du manager à reconnaître une demande du marché qui offre à la firme des opportunités que ses produits ou services peuvent combler influence de manière distincte la décision de s'internationaliser en Allemagne et au Brésil.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab

		Le pays d'internationalisation		Total
		A	B	
RH5: CAPACITE MANAGER non	Count	12	3	15
	Expected Count	10,2	4,8	15,0
	% within RH5: CAPACITE MANAGER	80,0%	20,0%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	57,1%	30,0%	48,4%
	% of Total	38,7%	9,7%	48,4%
oui	Count	9	7	16
	Expected Count	10,8	5,2	16,0
	% within RH5: CAPACITE MANAGER	56,3%	43,8%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	42,9%	70,0%	51,6%
	% of Total	29,0%	22,6%	51,6%
Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within RH5: CAPACITE MANAGER	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	1,998 ^a	1	,157		
Continuity Correction ^b	1,059	1	,303		
Likelihood Ratio	2,043	1	,153		
Fisher's Exact Test				,252	,152
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,84.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,157 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

1.6. Test d'hypothèse 1

H₀ : Ressources humaines (langue locale) Allemagne = Ressources humaines (langue locale) Brésil

→ La variable concernant le fait que certains membres du personnel parlent la langue locale influence la décision de s'internationaliser de façon identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Ressources humaines (langue locale) Allemagne ≠ Ressources humaines (langue locale) Brésil

→ La variable concernant le fait que certains membres du personnel parlent la langue locale influence la décision de s'internationaliser de façon différente en Allemagne et au Brésil.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internalisation d'internationalisation		Total
			A	B	
RH 6: LANGUE LOCALE	non	Count	14	7	21
		Expected Count	14,2	6,8	21,0
		% within RH 6: LANGUE LOCALE	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	66,7%	70,0%	67,7%
		% of Total	45,2%	22,6%	67,7%
	oui	Count	7	3	10
		Expected Count	6,8	3,2	10,0
		% within RH 6: LANGUE LOCALE	70,0%	30,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	33,3%	30,0%	32,3%
		% of Total	22,6%	9,7%	32,3%

Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within RH 6: LANGUE LOCALE	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,034 ^a	1	,853		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,035	1	,852		
Fisher's Exact Test				1,000	,595
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,23.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. $0,853 > 0,05$

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

1.7. Test d'hypothèse

H₀ : Ressources humaines (anglais) Allemagne = Ressources humaines (anglais) Brésil

→ Un personnel qui parle l'anglais pousse de façon identique à prendre la décision de s'internationaliser en Allemagne et au Brésil.

H_a : Ressources humaines (anglais) Allemagne $\neq$ Ressources humaines (anglais) Brésil

→ Un personnel qui parle l'anglais ne pousse pas de façon identique à prendre la décision de s'internationaliser en Allemagne et au Brésil.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
RH7: ANGLAIS	non	Count	18	7	25
		Expected Count	16,9	8,1	25,0
		% within RH7: ANGLAIS	72,0%	28,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	85,7%	70,0%	80,6%
		% of Total	58,1%	22,6%	80,6%
	oui	Count	3	3	6
		Expected Count	4,1	1,9	6,0
		% within RH7: ANGLAIS	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	14,3%	30,0%	19,4%
		% of Total	9,7%	9,7%	19,4%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within RH7: ANGLAIS		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,072 ^a	1	,301		
Continuity Correction ^b	,301	1	,583		
Likelihood Ratio	1,020	1	,312		
Fisher's Exact Test				,358	,284
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,94.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,301 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance

Annexe 18.2. - Problématique

Le besoin de faire appel à un partenaire local varie-t-il en fonction du pays dans lequel l'entreprise désire s'internationaliser ?

2.1. Test d'hypothèse

H_0 : Le besoin de partenaire Allemagne = Le besoin de partenaire Brésil

→ Le besoin de faire appel à un partenaire local est identique au Brésil et en Allemagne.

H_a : Le besoin de partenaire Allemagne $\neq$ Le besoin de partenaire Brésil

→ Le besoin de faire appel à un partenaire local est différent au Brésil et en Allemagne.

Résultats - Tableaux provenant SPSS

un partenaire local * Le pays d'internationalisation Crosstabulation					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
un partenaire local	Non	Count	11	4	15
		Expected Count	10,2	4,8	15,0
		% within un partenaire local	73,3%	26,7%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	52,4%	40,0%	48,4%
		% of Total	35,5%	12,9%	48,4%
	oui	Count	0	1	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within un partenaire local	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	0,0%	10,0%	3,2%
		% of Total	0,0%	3,2%	3,2%
Oui		Count	10	5	15
		Expected Count	10,2	4,8	15,0
		% within un partenaire local	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	47,6%	50,0%	48,4%
		% of Total	32,3%	16,1%	48,4%

Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within un partenaire local	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,323 ^a	2	,313
Likelihood Ratio	2,493	2	,288
N of Valid Cases	31		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Interprétation

Sig. $0,313 > 0,05$

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

Annexe 18.3. - Problématique

Le choix du mode d'entrée lorsqu'on veut s'internationaliser varie-t-il en fonction du pays dans lequel l'entreprise désire s'implanter ?

3.1. Test d'hypothèse

H₀ : Mode d'entrée Allemagne = Mode d'entrée Brésil

→ Le mode d'entrée est identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Mode d'entrée Allemagne $\neq$ Mode d'entrée Brésil

→ Le mode d'entrée est différent en Allemagne et au Brésil.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
ME1 : exportation indirecte	non	Count	16	7	23
		Expected Count	15,6	7,4	23,0
		% within ME1 :exportation indirecte	69,6%	30,4%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	76,2%	70,0%	74,2%
		% of Total	51,6%	22,6%	74,2%
	oui	Count	5	3	8
		Expected Count	5,4	2,6	8,0
		% within ME1 :exportation indirecte	62,5%	37,5%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	23,8%	30,0%	25,8%
		% of Total	16,1%	9,7%	25,8%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within ME1 :exportation indirecte	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,136 ^a	1	,713		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,133	1	,715		
Fisher's Exact Test				1,000	,517
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,58.

b. Computed only for a 2x2 table.

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
ME2 : exportation directe	non	Count	3	4	7
		Expected Count	4,7	2,3	7,0
		% within ME2 : exportation directe	42,9%	57,1%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	14,3%	40,0%	22,6%
		% of Total	9,7%	12,9%	22,6%
	oui	Count	18	6	24
		Expected Count	16,3	7,7	24,0
		% within ME2 : exportation directe	75,0%	25,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	85,7%	60,0%	77,4%
		% of Total	58,1%	19,4%	77,4%
Total	Count	21	10	31	
	Expected Count	21,0	10,0	31,0	
	% within ME2 : exportation directe	67,7%	32,3%	100,0%	
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	2,562 ^a	1	,109		
Continuity Correction ^b	1,302	1	,254		
Likelihood Ratio	2,433	1	,119		
Fisher's Exact Test				,172	,128
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,26.

b. Computed only for a 2x2 table.

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
ME3 :licence	non	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within ME3 :licence	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within ME3 :licence	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	. ^a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because ME3 : licence is a constant.

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
ME4 : franchise	non	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within ME4 : franchise	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within ME4 : franchise	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	. ^a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because ME4 : franchise is a constant.

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
ME5 : fabrication locale	non	Count	21	9	30
		Expected Count	20,3	9,7	30,0
		% within ME5 : fabrication locale	70,0%	30,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	90,0%	96,8%
		% of Total	67,7%	29,0%	96,8%
	oui	Count	0	1	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within ME5 : fabrication locale	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	0,0%	10,0%	3,2%
		% of Total	0,0%	3,2%	3,2%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within ME5 : fabrication locale	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	2,170 ^a	1	,141		
Continuity Correction ^b	,149	1	,700		
Likelihood Ratio	2,334	1	,127		
Fisher's Exact Test				,323	,323
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

b. Computed only for a 2x2 table.

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
ME6 : Joint-venture	non	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within ME6 : Joint-venture	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within ME6 : Joint-venture	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because ME6 : Joint-venture is a constant.

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
ME7 :Alliance	non	Count	21	9	30
		Expected Count	20,3	9,7	30,0
		% within ME7 :Alliance	70,0%	30,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	90,0%	96,8%
		% of Total	67,7%	29,0%	96,8%
	oui	Count	0	1	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within ME7 :Alliance	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	0,0%	10,0%	3,2%
		% of Total	0,0%	3,2%	3,2%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within ME7 :Alliance	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,170 ^a	1	,141		
Continuity Correction ^b	,149	1	,700		
Likelihood Ratio	2,334	1	,127		
Fisher's Exact Test				,323	,323
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

b. Computed only for a 2x2 table.

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
ME8 : Filiasation	non	Count	20	9	29
		Expected Count	19,6	9,4	29,0
		% within ME8 : Filiasation	69,0%	31,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	95,2%	90,0%	93,5%
		% of Total	64,5%	29,0%	93,5%
	oui	Count	1	1	2
		Expected Count	1,4	,6	2,0
		% within ME8 : Filiasation	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	10,0%	6,5%
		% of Total	3,2%	3,2%	6,5%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within ME8 : Filiasation	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,308 ^a	1	,579		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,289	1	,591		
Fisher's Exact Test				1,000	,548
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. Tous > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

Annexe 18.4. - Problématique

Les raisons pour lesquelles une entreprise veut s'internationaliser en Allemagne sont-elles différentes de celles retenues pour le Brésil ?

4.1. Test d'hypothèse

H_0 : Raisons (croissance des importations wallonnes) _{Allemagne} = Raisons (croissance des importations wallonnes) _{Brésil}

→ Le fait que le pays croît ses importations wallonnes est une raison pour s'internationaliser identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (croissance des importations wallonnes) _{Allemagne} $\neq$ Raisons (croissance des importations wallonnes) _{Brésil}

→ Le fait que le pays croît ses importations wallonnes n'est pas une raison d'internationalisation identique en Allemagne et au Brésil

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Raison 1 : IW	non	Count	16	9	25
		Expected Count	16,9	8,1	25,0
		% within Raison 1 : IW	64,0%	36,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	76,2%	90,0%	80,6%
		% of Total	51,6%	29,0%	80,6%
	oui	Count	5	1	6
		Expected Count	4,1	1,9	6,0
		% within Raison 1 : IW	83,3%	16,7%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	23,8%	10,0%	19,4%
		% of Total	16,1%	3,2%	19,4%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Raison 1 : IW	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,828 ^a	1	,363		
Continuity Correction ^b	,179	1	,672		
Likelihood Ratio	,908	1	,341		
Fisher's Exact Test				,634	,350
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,94.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. $0,363 > 0,05$

On ne peut pas rejeter H_0 => Pas de relation de dépendance.

4.2. Test d'hypothèse

H_0 : Raisons (limitrophe) Allemagne = Raisons (limitrophe) Brésil

→ Le fait que le pays soit limitrophe est une raison d'internationalisation identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (limitrophe) Allemagne $\neq$ Raisons (limitrophe) Brésil

→ Le fait que le pays soit limitrophe n'est pas une raison d'internationalisation identique en Allemagne et au Brésil.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Raison 2 : limitrophe	non	Count	5	10	15
		Expected Count	10,2	4,8	15,0
		% within Raison 2 : limitrophe	33,3%	66,7%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	23,8%	100,0%	48,4%
		% of Total	16,1%	32,3%	48,4%

oui	Count	16	0	16
	Expected Count	10,8	5,2	16,0
	% within Raison 2 : limitrophe	100,0%	0,0%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	76,2%	0,0%	51,6%
	% of Total	51,6%	0,0%	51,6%
Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Raison 2 : limitrophe	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	15,746 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	12,843	1	,000		
Likelihood Ratio	19,890	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,84.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,000 < 0,05

On peut rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

4.3. Test d'hypothèse

H_0 : Raisons (émergent) Allemagne = Raisons (émergent) Brésil

→ Le fait que le pays soit émergent est une raison d'internationalisation identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (émergent) Allemagne $\neq$ Raisons (émergent) Brésil

→ Le fait que le pays soit émergent n'est pas une raison d'internationalisation identique en Allemagne et au Brésil.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Raison 3 :émergent	non	Count	21	1	22
		Expected Count	14,9	7,1	22,0
		% within Raison 3 :émergent	95,5%	4,5%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	10,0%	71,0%
		% of Total	67,7%	3,2%	71,0%
	oui	Count	0	9	9
		Expected Count	6,1	2,9	9,0
		% within Raison 3 :émergent	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	0,0%	90,0%	29,0%
		% of Total	0,0%	29,0%	29,0%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Raison 3 :émergent	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	26,632 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	22,443	1	,000		
Likelihood Ratio	30,850	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,90.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. $0,000 < 0,05$

On peut rejeter H₀ => relation de dépendance.

4.4. Test d'hypothèse

H₀ : Raisons (nombreux consommateurs) Allemagne = Raisons (nombreux consommateurs) Brésil

→ Le fait que le pays ait de nombreux consommateurs est une raison d'internationalisation identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (nombreux consommateurs) Allemagne $\neq$ Raisons (nombreux consommateurs) Brésil

→ Le fait que le pays ait de nombreux consommateurs n'est pas une raison d'internationalisation identique en Allemagne et/ou au Brésil.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Raison 4 : consommateurs	non	Count	7	2	9
		Expected Count	6,1	2,9	9,0
		% within Raison 4 : consommateurs	77,8%	22,2%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	33,3%	20,0%	29,0%
		% of Total	22,6%	6,5%	29,0%

oui	Count	14	8	22
	Expected Count	14,9	7,1	22,0
	% within Raison 4 :consommateurs	63,6%	36,4%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	66,7%	80,0%	71,0%
	% of Total	45,2%	25,8%	71,0%
Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Raison 4 :consommateurs	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,585 ^a	1	,445		
Continuity Correction ^b	,116	1	,733		
Likelihood Ratio	,610	1	,435		
Fisher's Exact Test				,677	,375
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,90.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. $0,445 > 0,05$

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

4.5. Test d'hypothèse

H_0 : Raisons (puissance économique) Allemagne = Raisons (puissance économique) Brésil

→ Le fait d'être un pays possédant une grande puissance économique est une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (puissance économique) Allemagne $\neq$ Raisons (puissance économique) Brésil

→ Le fait d'être un pays possédant une grande puissance économique n'est pas une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
		Le pays d'internationalisation		Total	
		A	B		
Raison 5 : puissance économique	non	Count	15	9	24
		Expected Count	16,3	7,7	24,0
		% within Raison 5 : puissance économique	62,5%	37,5%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	71,4%	90,0%	77,4%
		% of Total	48,4%	29,0%	77,4%
	oui	Count	6	1	7
		Expected Count	4,7	2,3	7,0
		% within Raison 5 : puissance économique	85,7%	14,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	28,6%	10,0%	22,6%
		% of Total	19,4%	3,2%	22,6%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Raison 5 : puissance économique	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	1,336 ^a	1	,248		
Continuity Correction ^b	,485	1	,486		
Likelihood Ratio	1,489	1	,222		
Fisher's Exact Test				,379	,251
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,26.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. $0,248 > 0,05$

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

4.6. Test d'hypothèse

H₀ : Raisons (système bancaire) Allemagne = Raisons (système bancaire) Brésil

→ Le fait que le pays ait un système bancaire solide est une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (système bancaire) Allemagne $\neq$ Raisons (système bancaire) Brésil

→ Le fait que le pays ait un système bancaire solide n'est pas une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

Résultats - Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Raison 6 : bancaire	non	Count	17	10	27
		Expected Count	18,3	8,7	27,0
		% within Raison 6 : bancaire	63,0%	37,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	81,0%	100,0%	87,1%
		% of Total	54,8%	32,3%	87,1%

	oui	Count	4	0	4
		Expected Count	2,7	1,3	4,0
		% within Raison 6 : bancaire	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	19,0%	0,0%	12,9%
		% of Total	12,9%	0,0%	12,9%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Raison 6 : bancaire	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	2,187 ^a	1	,139		
Continuity Correction ^b	,820	1	,365		
Likelihood Ratio	3,391	1	,066		
Fisher's Exact Test				,277	,190
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,29.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,139 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

4.7. Test d'hypothèse

H₀ : Raisons (richesse naturelle) Allemagne = Raisons (richesse naturelle) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec de grandes richesses naturelles est une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (richesse naturelle) Allemagne ≠ Raisons (richesse naturelle) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec de grandes richesses naturelles n'est pas une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

Résultats - Tableaux provenant SPSS

Crosstab			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Raison7 : richesse naturelle	non	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Raison7 : richesse naturelle	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Raison7 : richesse naturelle	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because Raison7 : richesse naturelle is a constant.

Interprétation

A est une constante : nous ne pouvons donc rien déduire.

4.8. Test d'hypothèse

H_0 : Raisons (nombreux ports) Allemagne = Raisons (nombreux ports) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec de nombreux ports est une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (nombreux ports) Allemagne $\neq$ Raisons (nombreux ports) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec de nombreux ports n'est pas une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Raison 8 : ports	non	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Raison 8 : ports	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Raison 8 : ports	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests	
	Value
Pearson Chi-Square	a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because Raison 8 : ports is a constant.

Interprétation

A est une constante: nous ne pouvons donc rien déduire.

4.9. Test d'hypothèse

H_0 : Raisons (politique économique solide) Allemagne = Raisons (politique économique solide) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec une politique économique solide est une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (politique économique solide) Allemagne $\neq$ Raisons (politique économique solide) Brésil

→ Le fait d'être un pays avec une politique économique solide n'est pas une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
		Le pays d'internationalisation		Total	
		A	B		
Raison 9 : politique économique	non	Count	20	10	30
		Expected Count	20,3	9,7	30,0
		% within Raison 9 : politique économique	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	95,2%	100,0%	96,8%
		% of Total	64,5%	32,3%	96,8%
	oui	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within Raison 9 : politique économique	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
		% of Total	3,2%	0,0%	3,2%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Raison 9 : politique économique	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,492 ^a	1	,483		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,795	1	,373		
Fisher's Exact Test				1,000	,677
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,483 > 0,05

On ne peut pas rejeter H₀ => Pas de relation de dépendance.

4.10. Test d'hypothèse

H₀ : Raisons (classe moyenne montante) Allemagne = Raisons (classe moyenne montante) Brésil

→ Le fait d'être un pays possédant une classe moyenne montante est une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (classe moyenne montante) Allemagne ≠ Raisons (classe moyenne montante) Brésil

→ Le fait d'être un pays possédant une classe moyenne montante n'est pas une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

Résultats - Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Raison 10 : classe moyenne montante	non	Count	20	5	25
		Expected Count	16,9	8,1	25,0
		% within Raison 10 : classe moyenne montante	80,0%	20,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	95,2%	50,0%	80,6%
		% of Total	64,5%	16,1%	80,6%

	oui	Count	1	5	6
		Expected Count	4,1	1,9	6,0
		% within Raison 10 : classe moyenne montante	16,7%	83,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	50,0%	19,4%
		% of Total	3,2%	16,1%	19,4%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Raison 10 : classe moyenne montante	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	8,882 ^a	1	,003		
Continuity Correction ^b	6,220	1	,013		
Likelihood Ratio	8,559	1	,003		
Fisher's Exact Test				,007	,007
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,94.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. $0,003 < 0,05$

On peut rejeter H0 => relation de dépendance.

4.11. Test d'hypothèse

H_0 : Raisons (encouragement consommation) Allemagne = Raisons (encouragement consommation) Brésil

→ Le fait d'être un pays qui encourage la consommation est une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

H_a : Raisons (encouragement consommation) Allemagne $\neq$ Raisons (encouragement consommation) Brésil

→ Le fait d'être un pays qui encourage la consommation n'est pas une raison d'internationalisation identique pour les entreprises en Allemagne et au Brésil.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Raison 11 : encouragement à la consommation	non	Count	20	8	28
		Expected Count	19,0	9,0	28,0
		% within Raison 11 : encouragement à la consommation	71,4%	28,6%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	95,2%	80,0%	90,3%
		% of Total	64,5%	25,8%	90,3%
	oui	Count	1	2	3
		Expected Count	2,0	1,0	3,0
		% within Raison 11 : encouragement à la consommation	33,3%	66,7%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	20,0%	9,7%
		% of Total	3,2%	6,5%	9,7%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Raison 11 : encouragement à la consommation	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	1,800 ^a	1	,180		
Continuity Correction ^b	,478	1	,489		
Likelihood Ratio	1,663	1	,197		
Fisher's Exact Test				,237	,237
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. $0,180 > 0,05$

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

Autres raisons

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Autre Raisons	Intérêt du domaine bio	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within Autre Raisons	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
		% of Total	3,2%	0,0%	3,2%
	Le hasard	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within Autre Raisons	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
		% of Total	3,2%	0,0%	3,2%
	non	Count	6	1	7
		Expected Count	4,7	2,3	7,0
		% within Autre Raisons	85,7%	14,3%	100,0%

		% within Le pays d'internationalisation	28,6%	10,0%	22,6%
		% of Total	19,4%	3,2%	22,6%
	Non	Count	11	9	20
		Expected Count	13,5	6,5	20,0
		% within Autre Raisons	55,0%	45,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	52,4%	90,0%	64,5%
		% of Total	35,5%	29,0%	64,5%
	Pays consomme bcq de bio	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within Autre Raisons	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
		% of Total	3,2%	0,0%	3,2%
	sollicitations spontanées	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within Autre Raisons	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
		% of Total	3,2%	0,0%	3,2%
	Total	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Autre Raisons	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	4,425 ^a	5	,490
Likelihood Ratio	5,718	5	,335
N of Valid Cases	31		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Annexe 18.5. - Problématique

Le choix d'adapter sa cible client, son nom de marque et son logo lors d'une internationalisation varie-t-il en fonction du pays ?

5.1. Test d'hypothèse

H_0 : Adaptation produit Allemagne = Adaptation produit Brésil

→ Le choix d'adapter sa cible client, son nom de marque et son logo lors d'une internationalisation est identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Adaptation produit Allemagne $\neq$ Adaptation produit Brésil

→ Le choix d'adapter sa cible client, son nom de marque et son logo lors d'une internationalisation est différent en Allemagne et au Brésil.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Modification1 :cible	non	Count	13	10	23
		Expected Count	15,6	7,4	23,0
		% within Modification1 :cible	56,5%	43,5%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	61,9%	100,0%	74,2%
		% of Total	41,9%	32,3%	74,2%
	oui	Count	8	0	8
		Expected Count	5,4	2,6	8,0
		% within Modification1 :cible	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	38,1%	0,0%	25,8%
		% of Total	25,8%	0,0%	25,8%
Total	Count	21	10	31	
	Expected Count	21,0	10,0	31,0	
	% within Modification1 :cible	67,7%	32,3%	100,0%	
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	5,135 ^a	1	,023		
Continuity Correction ^b	3,338	1	,068		
Likelihood Ratio	7,493	1	,006		
Fisher's Exact Test				,032	,026
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,58.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. $0,023 < 0,05$

On peut rejeter H0 => relation de dépendance.

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Modification 2 : marque	non	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Modification 2 :marque	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Modification 2 :marque	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

	Value
Pearson Chi-Square	a
IN of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because Modification

2 :marque is a constant.

Interprétation

A est une constante : nous ne pouvons donc rien déduire.

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Modification : logo	non	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Modification : logo	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Modification : logo	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because Modification : logo is a constant.

Interprétation

A est une constante : nous ne pouvons donc rien déduire.

Annexe 18.6. - Problématique

Le choix d'adapter son produit aux préférences locales lors d'une internationalisation varie-t-il en fonction du pays ?

6.1. Test d'hypothèse

H_0 : Adaptation produit (goût) Allemagne = Adaptation produit (goût) Brésil

→ Le choix d'adapter son produit aux préférences locales lors d'une internationalisation est identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Adaptation produit (goût) Allemagne $\neq$ Adaptation produit (goût) Brésil

→ Le choix d'adapter son produit aux préférences locales lors d'une internationalisation est différent en Allemagne et au Brésil.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Adaptation aux préférences locales ?	Non	Count	14	8	22
		Expected Count	14,9	7,1	22,0
		% within Adaptation aux préférences locales ?	63,6%	36,4%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	66,7%	80,0%	71,0%
		% of Total	45,2%	25,8%	71,0%
	Oui	Count	7	2	9
		Expected Count	6,1	2,9	9,0
		% within Adaptation aux préférences locales ?	77,8%	22,2%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	33,3%	20,0%	29,0%
		% of Total	22,6%	6,5%	29,0%

Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Adaption aux préférences locales ?	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,585 ^a	1	,445		
Continuity Correction ^b	,116	1	,733		
Likelihood Ratio	,610	1	,435		
Fisher's Exact Test				,677	,375
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,90.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. $0,445 > 0,05$

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

Crosstab

		Le pays d'internationalisation		Total
		A	B	
Adaptation Pref. local.1 : non Gout	Count	20	9	29
	Expected Count	19,6	9,4	29,0
	% within Adaptation Pref. local.1 : Gout	69,0%	31,0%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	95,2%	90,0%	93,5%
	% of Total	64,5%	29,0%	93,5%
	oui			
	Count	1	1	2
	Expected Count	1,4	,6	2,0
	% within Adaptation Pref. local.1 : Gout	50,0%	50,0%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	4,8%	10,0%	6,5%
	% of Total	3,2%	3,2%	6,5%
Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Adaptation Pref. local.1 : Gout	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

		Le pays d'internationalisation		Total
		A	B	
Adaptation Pref. local.2 : non sain	Count	19	10	29
	Expected Count	19,6	9,4	29,0
	% within Adaptation Pref. local.2 : sain	65,5%	34,5%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	90,5%	100,0%	93,5%
	% of Total	61,3%	32,3%	93,5%

	oui	Count	2	0	2
		Expected Count	1,4	,6	2,0
		% within Adaptation Pref. local.2 : sain	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	9,5%	0,0%	6,5%
		% of Total	6,5%	0,0%	6,5%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Adaptation Pref. local.2 : sain	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Adaptation Pref. local.3 : Bio	non	Count	20	10	30
		Expected Count	20,3	9,7	30,0
		% within Adaptation Pref. local.3 : Bio	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	95,2%	100,0%	96,8%
		% of Total	64,5%	32,3%	96,8%
	oui	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within Adaptation Pref. local.3 : Bio	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
		% of Total	3,2%	0,0%	3,2%

Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Adaptation Pref. local.3 : Bio	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

		Le pays d'internationalisation		Total
		A	B	
Adaptation Pref. local.4 : non	Count	21	9	30
Ressources	Expected Count	20,3	9,7	30,0
	% within Adaptation Pref. local.4 : Ressources	70,0%	30,0%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	90,0%	96,8%
	% of Total	67,7%	29,0%	96,8%
oui	Count	0	1	1
	Expected Count	,7	,3	1,0
	% within Adaptation Pref. local.4 : Ressources	0,0%	100,0%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	0,0%	10,0%	3,2%
	% of Total	0,0%	3,2%	3,2%
Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Adaptation Pref. local.4 : Ressources	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Adaptation Pref. local.5 : non format	Count		18	9	27
	Expected Count		18,3	8,7	27,0
	% within Adaptation Pref. local.5 : format		66,7%	33,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		85,7%	90,0%	87,1%
	% of Total		58,1%	29,0%	87,1%
oui	Count		3	1	4
	Expected Count		2,7	1,3	4,0
	% within Adaptation Pref. local.5 : format		75,0%	25,0%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		14,3%	10,0%	12,9%
	% of Total		9,7%	3,2%	12,9%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within Adaptation Pref. local.5 : format		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Adaptation Pref. local.6 : non design	Count		17	9	26
	Expected Count		17,6	8,4	26,0
	% within Adaptation Pref. local.6 : design		65,4%	34,6%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		81,0%	90,0%	83,9%
	% of Total		54,8%	29,0%	83,9%

	oui	Count	4	1	5
		Expected Count	3,4	1,6	5,0
		% within Adaptation Pref. local.6 : design	80,0%	20,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	19,0%	10,0%	16,1%
		% of Total	12,9%	3,2%	16,1%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Adaptation Pref. local.6 : design	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Autre Adaptation	gamme	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within Autre Adaptation	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
		% of Total	3,2%	0,0%	3,2%
	non	Count	20	10	30
		Expected Count	20,3	9,7	30,0
		% within Autre Adaptation	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	95,2%	100,0%	96,8%
		% of Total	64,5%	32,3%	96,8%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Autre Adaptation	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Annexe 18.7. - Problématique

Le choix d'adapter le prix du produit lors d'une internationalisation varie-t-il en fonction du pays ?

7.1. Test d'hypothèse

H_0 : Modification du prix Allemagne = Modification du prix Brésil

→ Le choix d'adapter le prix du produit lors d'une internationalisation est identique en Allemagne et au Brésil.

H_a : Modification du prix Allemagne $\neq$ Modification du prix Brésil

→ Le choix d'adapter le prix du produit lors d'une internationalisation est différent en Allemagne et au Brésil.

Résultats -Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Modification du prix	Non	Count	18	8	26
		Expected Count	17,6	8,4	26,0
		% within Modification du prix	69,2%	30,8%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	85,7%	80,0%	83,9%
		% of Total	58,1%	25,8%	83,9%
	Oui	Count	3	2	5
		Expected Count	3,4	1,6	5,0
		% within Modification du prix	60,0%	40,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	14,3%	20,0%	16,1%
		% of Total	9,7%	6,5%	16,1%
Total	Count	21	10	31	
	Expected Count	21,0	10,0	31,0	
	% within Modification du prix	67,7%	32,3%	100,0%	
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,164 ^a	1	,686		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,159	1	,690		
Fisher's Exact Test				1,000	,528
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,61.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,686 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
modification prix : concurrent Non	Count		20	9	29
	Expected Count		19,6	9,4	29,0
	% within modification prix : concurrent		69,0%	31,0%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		95,2%	90,0%	93,5%
	% of Total		64,5%	29,0%	93,5%
oui	Count		1	1	2
	Expected Count		1,4	,6	2,0
	% within modification prix : concurrent		50,0%	50,0%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		4,8%	10,0%	6,5%
	% of Total		3,2%	3,2%	6,5%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within modification prix : concurrent		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

			Le pays		Total
			d'internationalisation		
			A	B	
modification prix : diminution	Non	Count	20	9	29
		Expected Count	19,6	9,4	29,0
		% within modification prix : diminution	69,0%	31,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	95,2%	90,0%	93,5%
		% of Total	64,5%	29,0%	93,5%
oui	Count	1	1	2	
		Expected Count	1,4	,6	2,0
		% within modification prix : diminution	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	10,0%	6,5%
		% of Total	3,2%	3,2%	6,5%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within modification prix : diminution	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
modification prix : augmentation	Non	Count	20	10	30
		Expected Count	20,3	9,7	30,0
		% within modification prix : augmentation	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	95,2%	100,0%	96,8%
		% of Total	64,5%	32,3%	96,8%
	oui	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within modification prix : augmentation	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
		% of Total	3,2%	0,0%	3,2%
Total	Count	21	10	31	
	Expected Count	21,0	10,0	31,0	
	% within modification prix : augmentation	67,7%	32,3%	100,0%	
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%	

Annexe 18.8. - Problématique

Les moyens de communication pour faire connaître son produit varient-ils en fonction du pays ?

8.1. Test d'hypothèse

H_0 : Moyens de communication (force de vente) Allemagne = Moyens de communication (force de vente) Brésil

→ Utiliser la force de vente comme moyen de communication ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Moyens de communication (force de vente) Allemagne $\neq$ Moyens de communication (force de vente) Brésil

→ Utiliser la force de vente comme moyen de communication varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Promotion : force de vente	non	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within Promotion : force de vente	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
		% of Total	3,2%	0,0%	3,2%
	Non	Count	11	5	16
		Expected Count	10,8	5,2	16,0
		% within Promotion : force de vente	68,8%	31,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	52,4%	50,0%	51,6%
		% of Total	35,5%	16,1%	51,6%
	oui	Count	9	5	14
		Expected Count	9,5	4,5	14,0
		% within Promotion : force de vente	64,3%	35,7%	100,0%

	% within Le pays d'internationalisation	42,9%	50,0%	45,2%
	% of Total	29,0%	16,1%	45,2%
Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Promotion : force de vente	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	,560 ^a	2	,756
Likelihood Ratio	,862	2	,650
N of Valid Cases	31		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Interprétation

Sig. 0,756 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

8.2. Test d'hypothèse

H₀ : Moyens de communication (promotion de vente) Allemagne = Moyens de communication (promotion de vente) Brésil

→ Utiliser la promotion de vente comme moyen de communication ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Moyens de communication (promotion de vente) Allemagne ≠ Moyens de communication (promotion de vente) Brésil

→ Utiliser la promotion de vente comme moyen de communication varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

		Le pays d'internationalisation		Total
		A	B	
Promotion : promotion de vente	Non	Count 19	Count 8	Count 27
		Expected Count 18,3	Expected Count 8,7	Expected Count 27,0
		% within Promotion : promotion de vente 70,4%	% within Promotion : promotion de vente 29,6%	% within Promotion : promotion de vente 100,0%
		% within Le pays d'internationalisation 90,5%	% within Le pays d'internationalisation 80,0%	% within Le pays d'internationalisation 87,1%
		% of Total 61,3%	% of Total 25,8%	% of Total 87,1%
	oui	Count 2	Count 2	Count 4
		Expected Count 2,7	Expected Count 1,3	Expected Count 4,0
		% within Promotion : promotion de vente 50,0%	% within Promotion : promotion de vente 50,0%	% within Promotion : promotion de vente 100,0%
		% within Le pays d'internationalisation 9,5%	% within Le pays d'internationalisation 20,0%	% within Le pays d'internationalisation 12,9%
		% of Total 6,5%	% of Total 6,5%	% of Total 12,9%
Total		Count 21	Count 10	Count 31
		Expected Count 21,0	Expected Count 10,0	Expected Count 31,0
		% within Promotion : promotion de vente 67,7%	% within Promotion : promotion de vente 32,3%	% within Promotion : promotion de vente 100,0%
		% within Le pays d'internationalisation 100,0%	% within Le pays d'internationalisation 100,0%	% within Le pays d'internationalisation 100,0%
		% of Total 67,7%	% of Total 32,3%	% of Total 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,662 ^a	1	,416		
Continuity Correction ^b	,058	1	,810		
Likelihood Ratio	,625	1	,429		
Fisher's Exact Test				,577	,387
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,29.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,416 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

8.3. Test d'hypothèse

H₀ : Moyens de communication (relations extérieures) Allemagne = Moyens de communication (relations extérieures) Brésil

→ Utiliser les relations extérieures comme moyen de communication ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Moyens de communication (relations extérieures) Allemagne ≠ Moyens de communication (relations extérieures) Brésil

→ Utiliser les relations extérieures comme moyen de communication varie en fonction du pays.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
				Le pays d'internationalisation	
				A	B
Total					
Promotion : relations Non	Count			19	10
extérieures	Expected Count			19,6	9,4
	% within Promotion :			65,5%	34,5%
	relations extérieures				
	% within Le pays			90,5%	100,0%
	d'internationalisation				
	% of Total			61,3%	32,3%
	oui	Count		2	0
	Expected Count			1,4	,6
	% within Promotion :			100,0%	0,0%
	relations extérieures				
	% within Le pays			9,5%	0,0%
	d'internationalisation				
	% of Total			6,5%	0,0%

Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Promotion : relations extérieures	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,018 ^a	1	,313		
Continuity Correction ^b	,052	1	,820		
Likelihood Ratio	1,623	1	,203		
Fisher's Exact Test				1,000	,452
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,313 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

8.4. Test d'hypothèse

H₀ : Moyens de communication (vente directe) Allemagne = Moyens de communication (vente directe) Brésil

→ Utiliser la vente directe comme moyen de communication ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Moyens de communication (vente directe) Allemagne ≠ Moyens de communication (vente directe) Brésil

→ Utiliser la vente directe comme moyen de communication varie en fonction du pays.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Promotion :vente directe	Non	Count	11	7	18
		Expected Count	12,2	5,8	18,0
		% within Promotion :vente directe	61,1%	38,9%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	52,4%	70,0%	58,1%
		% of Total	35,5%	22,6%	58,1%
	oui	Count	10	3	13
		Expected Count	8,8	4,2	13,0
		% within Promotion :vente directe	76,9%	23,1%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	47,6%	30,0%	41,9%
		% of Total	32,3%	9,7%	41,9%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within Promotion :vente directe		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,864 ^a	1	,353		
Continuity Correction ^b	,292	1	,589		
Likelihood Ratio	,883	1	,347		
Fisher's Exact Test				,452	,297
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,19.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,353 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

8.5. Test d'hypothèse

H_0 : Moyens de communication (publicité média) Allemagne = Moyens de communication (publicité média) Brésil

→ Utiliser la publicité média comme moyen de communication ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Moyens de communication (publicité média) Allemagne $\neq$ Moyens de communication (publicité média) Brésil

→ Utiliser la publicité média comme moyen de communication varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Promotion :publicité média	non	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within Promotion :publicité média	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
		% of Total	3,2%	0,0%	3,2%
	Non	Count	18	10	28
		Expected Count	19,0	9,0	28,0
		% within Promotion :publicité média	64,3%	35,7%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	85,7%	100,0%	90,3%
		% of Total	58,1%	32,3%	90,3%
	oui	Count	2	0	2
		Expected Count	1,4	,6	2,0
		% within Promotion :publicité média	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	9,5%	0,0%	6,5%
		% of Total	6,5%	0,0%	6,5%

Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Promotion :publicité média	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,582 ^a	2	,453
Likelihood Ratio	2,487	2	,288
N of Valid Cases	31		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Interprétation

Sig. 0,453 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

		Le pays d'internationalisation		Total
		A	B	
Modif promotion : réseaux sociaux	Count	20	10	30
	Expected Count	20,3	9,7	30,0
	% within Modif promotion : réseaux sociaux	66,7%	33,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	95,2%	100,0%	96,8%
	% of Total	64,5%	32,3%	96,8%
Oui	Count	1	0	1
	Expected Count	,7	,3	1,0
	% within Modif promotion : réseaux sociaux	100,0%	0,0%	100,0%

	% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
	% of Total	3,2%	0,0%	3,2%
Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Modif promotion : réseaux sociaux	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Modif promo : affichage	Non	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Modif promo : affichage	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Modif promo : affichage	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Modif promo : télévision	Non	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Modif promo : télévision	67,7%	32,3%	100,0%

	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%
Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Modif promo : télévision	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Modif promo : radio	Non	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Modif promo : radio	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Modif promo : radio	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Annexe 18.9. - Problématique

Les modifications de la publicité varient-elles en fonction du pays ?

9.1. Test d'hypothèse

H_0 : Modification de la publicité Allemagne = Modification de la publicité Brésil

→ La modification de la publicité ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Modification de la publicité Allemagne $\neq$ Modification de la publicité Brésil

→ La modification de la publicité varie en fonction du pays

Résultat – Tableaux provenant SPSS

Modification publicitaire ? * Le pays d'internationalisation Crosstabulation

	Le pays d'internationalisation	Total			
	A	B			
Modification publicitaire ?	Je n'ai pas fait de publicité	Count	4	4	8
		Expected Count	5,4	2,6	8,0
		% within			
		Modification publicitaire ?	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	19,0%	40,0%	25,8%
		% of Total	12,9%	12,9%	25,8%
	Non	Count	8	5	13
		Expected Count	8,8	4,2	13,0
		% within			
		Modification publicitaire ?	61,5%	38,5%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	38,1%	50,0%	41,9%
		% of Total	25,8%	16,1%	41,9%
	oui	Count	7	1	8
		Expected Count	5,4	2,6	8,0
		% within			
		Modification publicitaire ?	87,5%	12,5%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	33,3%	10,0%	25,8%
		% of Total	22,6%	3,2%	25,8%
	Oui	Count	2	0	2
		Expected Count	1,4	,6	2,0
		% within			
		Modification publicitaire ?	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	9,5%	0,0%	6,5%
		% of Total	6,5%	0,0%	6,5%

Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Modification publicitaire ?	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,763 ^a	3	,288
Likelihood Ratio	4,544	3	,208
N of Valid Cases	31		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.

Interprétation

Sig. 0,288 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Modif pub : graphisme	Non	Count	18	10	28
		Expected Count	19,0	9,0	28,0
		% within Modif pub : graphisme	64,3%	35,7%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	85,7%	100,0%	90,3%
		% of Total	58,1%	32,3%	90,3%
	oui	Count	3	0	3
		Expected Count	2,0	1,0	3,0
		% within Modif pub : graphisme	100,0%	0,0%	100,0%

	% within Le pays d'internationalisation	14,3%	0,0%	9,7%
	% of Total	9,7%	0,0%	9,7%
Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Modif pub : graphisme	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Modif pub : langue	Non	Count	13	9	22
		Expected Count	14,9	7,1	22,0
		% within Modif pub : langue	59,1%	40,9%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	61,9%	90,0%	71,0%
		% of Total	41,9%	29,0%	71,0%
	oui	Count	8	1	9
		Expected Count	6,1	2,9	9,0
		% within Modif pub : langue	88,9%	11,1%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	38,1%	10,0%	29,0%
		% of Total	25,8%	3,2%	29,0%
Total	Count	21	10	31	
	Expected Count	21,0	10,0	31,0	
	% within Modif pub : langue	67,7%	32,3%	100,0%	
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%	

Crosstab

				Le pays		Total
				d'internationalisation		
				A	B	
Modif pub origine acteurs	Non	Count	20	10	30	
		Expected Count	20,3	9,7	30,0	
		% within Modif pub origine acteurs	66,7%	33,3%	100,0%	
		% within Le pays d'internationalisation	95,2%	100,0%	96,8%	
		% of Total	64,5%	32,3%	96,8%	
	Oui	Count	1	0	1	
		Expected Count	,7	,3	1,0	
		% within Modif pub origine acteurs	100,0%	0,0%	100,0%	
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%	
		% of Total	3,2%	0,0%	3,2%	
Total	Count	21	10	31		
	Expected Count	21,0	10,0	31,0		
	% within Modif pub origine acteurs	67,7%	32,3%	100,0%		
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%		
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%		

Crosstab

				Le pays d'internationalisation		Total
				A	B	
Modif pub : célébrité	Non	Count		20	10	30
		Expected Count		20,3	9,7	30,0
		% within Modif pub : célébrité		66,7%	33,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation		95,2%	100,0%	96,8%
		% of Total		64,5%	32,3%	96,8%

oui	Count	1	0	1
	Expected Count	,7	,3	1,0
	% within Modif pub : célébrité	100,0%	0,0%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
	% of Total	3,2%	0,0%	3,2%
Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within Modif pub : célébrité	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
Modif pub : garantie	Non	Count	20	10	30
		Expected Count	20,3	9,7	30,0
		% within Modif pub : garantie	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	95,2%	100,0%	96,8%
		% of Total	64,5%	32,3%	96,8%
	oui	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within Modif pub : garantie	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
		% of Total	3,2%	0,0%	3,2%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within Modif pub : garantie		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Crosstab

			Le pays		Total
			d'internationalisation		
			A	B	
Modif pub : mise en scène	Non	Count	20	10	30
		Expected Count	20,3	9,7	30,0
		% within Modif pub : mise en scène	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	95,2%	100,0%	96,8%
		% of Total	64,5%	32,3%	96,8%
	oui	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within Modif pub : mise en scène	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	0,0%	3,2%
		% of Total	3,2%	0,0%	3,2%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Modif pub : mise en scène	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

			Le pays		Total
			d'internationalisation		
			A	B	
Modif pub : slogan	Non	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Modif pub : slogan	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within Modif pub : slogan	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Annexe 18.10. - Problématique

Les relations commerciales varient-elles en fonction du pays ?

10.1. Test d'hypothèse

H_0 : Relations commerciales Allemagne = Relations commerciales Brésil

→ Les relations commerciales en Allemagne et au Brésil ne varient pas.

H_a : Relations commerciales Allemagne $\neq$ Relations commerciales Brésil

→ Les relations commerciales en Allemagne et au Brésil sont différentes.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
relations commerciales B2B non	Count		1	0	1
	Expected Count		,7	,3	1,0
	% within relations commerciales B2B		100,0%	0,0%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		4,8%	0,0%	3,2%
	% of Total		3,2%	0,0%	3,2%
oui	Count		20	10	30
	Expected Count		20,3	9,7	30,0
	% within relations commerciales B2B		66,7%	33,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		95,2%	100,0%	96,8%
	% of Total		64,5%	32,3%	96,8%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within relations commerciales B2B		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,492 ^a	1	,483		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,795	1	,373		
Fisher's Exact Test				1,000	,677
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

b. Computed only for a 2x2 table.

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
relations commerciales B2C	Non	Count	19	9	28
		Expected Count	19,0	9,0	28,0
		% within relations commerciales B2C	67,9%	32,1%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	90,5%	90,0%	90,3%
		% of Total	61,3%	29,0%	90,3%
	oui	Count	2	1	3
		Expected Count	2,0	1,0	3,0
		% within relations commerciales B2C	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	9,5%	10,0%	9,7%
		% of Total	6,5%	3,2%	9,7%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within relations commerciales B2C	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,002 ^a	1	,967		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,002	1	,967		
Fisher's Exact Test				1,000	,704
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,483 > **0,05** et Sig. 0,967 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

Annexe 18.11. - Problématique

Les principales barrières culturelles lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varient-elles en fonction du pays ?

11.1. Test d'hypothèse

H₀ : Barrières culturelles (langue) Allemagne = Barrières culturelles (langue) Brésil

→ L'importance de la barrière de la langue ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières culturelles (langue) Allemagne ≠ Barrières culturelles (langue) Brésil

→ L'importance de la barrière de la langue varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BC : langue non	Count		18	6	24
	Expected Count		16,3	7,7	24,0
	% within BC : langue		75,0%	25,0%	100,0%

	% within Le pays d'internationalisation	85,7%	60,0%	77,4%
	% of Total	58,1%	19,4%	77,4%
oui	Count	3	4	7
	Expected Count	4,7	2,3	7,0
	% within BC : langue	42,9%	57,1%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	14,3%	40,0%	22,6%
	% of Total	9,7%	12,9%	22,6%
Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within BC : langue	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	2,562 ^a	1	,109		
Continuity Correction ^b	1,302	1	,254		
Likelihood Ratio	2,433	1	,119		
Fisher's Exact Test				,172	,128
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,26.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,109 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

11.2. Test d'hypothèse

H_0 : Barrières culturelles (religion) Allemagne = Barrières culturelles (religion) Brésil

→ L'importance de la barrière de la religion ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières culturelles (religion) Allemagne $\neq$ Barrières culturelles (religion) Brésil

→ L'importance de la barrière de la religion varie en fonction du pays.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BC : religion non	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BC : religion		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BC : religion		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because BC : religion is a constant.

Interprétation

A est une constante : nous ne pouvons rien déduire.

11.3. Test d'hypothèse

H_0 : Barrières culturelles (préférences alimentaires) Allemagne = Barrières culturelles (préférences alimentaires) Brésil

→ L'importance de la barrière des préférences alimentaires ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières culturelles (préférences alimentaires) Allemagne $\neq$ Barrières culturelles (préférences alimentaires) Brésil

→ L'importance de la barrière des préférences alimentaires varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BC : préférences non alimentaires	Count		17	8	25
	Expected Count		16,9	8,1	25,0
	% within BC : préférences alimentaires		68,0%	32,0%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		81,0%	80,0%	80,6%
	% of Total		54,8%	25,8%	80,6%
oui	Count		4	2	6
	Expected Count		4,1	1,9	6,0
	% within BC : préférences alimentaires		66,7%	33,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		19,0%	20,0%	19,4%
	% of Total		12,9%	6,5%	19,4%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BC : préférences alimentaires		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,004 ^a	1	,950		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,004	1	,950		
Fisher's Exact Test				1,000	,650
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,94.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,950 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

11.4. Test d'hypothèse

H₀ : Barrières culturelles (comportement du consommateur) _{Allemagne} = Barrières culturelles (comportement du consommateur) _{Brésil}

→ L'importance de la barrière du comportement du consommateur ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières culturelles (comportement du consommateur) _{Allemagne} ≠ Barrières culturelles (comportement du consommateur) _{Brésil}

→ L'importance de la barrière du comportement du consommateur varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BC :comportement du conso	non	Count	16	8	24
		Expected Count	16,3	7,7	24,0
		% within BC :comportement du conso	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	76,2%	80,0%	77,4%
		% of Total	51,6%	25,8%	77,4%
	oui	Count	5	2	7
		Expected Count	4,7	2,3	7,0
		% within BC :comportement du conso	71,4%	28,6%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	23,8%	20,0%	22,6%
		% of Total	16,1%	6,5%	22,6%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within BC :comportement du conso	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,056 ^a	1	,813		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,057	1	,811		
Fisher's Exact Test				1,000	,599
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,26.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,813 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

11.5. Test d'hypothèse

H₀ : Barrières culturelles (business culture) Allemagne = Barrières culturelles (business culture) Brésil

→ L'importance de la barrière de la « business culture » ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières culturelles (business culture) Allemagne ≠ Barrières culturelles (business culture) Brésil

→ L'importance de la barrière de la « business culture » varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BC : business culture	non	Count	19	6	25
		Expected Count	16,9	8,1	25,0
		% within BC : business culture	76,0%	24,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	90,5%	60,0%	80,6%
		% of Total	61,3%	19,4%	80,6%
	oui	Count	2	4	6
		Expected Count	4,1	1,9	6,0
		% within BC : business culture	33,3%	66,7%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	9,5%	40,0%	19,4%
		% of Total	6,5%	12,9%	19,4%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BC : business culture		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	4,031 ^a	1	,045		
Continuity Correction ^b	2,315	1	,128		
Likelihood Ratio	3,793	1	,051		
Fisher's Exact Test				,067	,067
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,94.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,045 < 0,05

On peut rejeter H0 => relation de dépendance : la barrière de la « business culture » varie en fonction du pays. Elle est plus importante au Brésil.

Annexe 18.12. - Problématique

Les principales barrières administratives et réglementaires lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varient-elles en fonction du pays ?

12.1. Test d'hypothèse

H₀: Barrières administratives et réglementaires (corruption) Allemagne = Barrières administratives et réglementaires (corruption) Brésil

→ L'importance de la barrière de la corruption ne varie pas en fonction du pays.

H_a: Barrières administratives et réglementaires (corruption) Allemagne ≠ Barrières administratives et réglementaires (corruption) Brésil

→ L'importance de la barrière de la corruption varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays		Total
			d'internationalisation		
			A	B	
BA :corruption	non	Count	21	8	29
		Expected Count	19,6	9,4	29,0
		% within BA :corruption	72,4%	27,6%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	80,0%	93,5%
		% of Total	67,7%	25,8%	93,5%
	oui	Count	0	2	2
		Expected Count	1,4	,6	2,0
		% within BA :corruption	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	0,0%	20,0%	6,5%
		% of Total	0,0%	6,5%	6,5%
Total	Count	21	10	31	
	Expected Count	21,0	10,0	31,0	
	% within BA :corruption	67,7%	32,3%	100,0%	
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	4,490 ^a	1	,034		
Continuity Correction ^b	1,787	1	,181		
Likelihood Ratio	4,823	1	,028		
Fisher's Exact Test				,097	,097
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,034 <0,05

On peut rejeter H0 => relation de dépendance : la barrière de la corruption varie en fonction du pays. Elle est plus importante au Brésil.

12.2. Test d'hypothèse

H_0 : Barrières administratives et réglementaires (lenteur administrative) Allemagne = Barrières administratives et réglementaires (lenteur administrative) Brésil

→ L'importance de la barrière de la lenteur administrative ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières administratives et réglementaires (lenteur administrative) Allemagne $\neq$ Barrières administratives et réglementaires (lenteur administrative) Brésil

→ L'importance de la barrière de la lenteur administrative varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BA : lenteur administrative	non	Count	21	4	25
		Expected Count	16,9	8,1	25,0
		% within BA : lenteur administrative	84,0%	16,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	40,0%	80,6%
		% of Total	67,7%	12,9%	80,6%
	oui	Count	0	6	6
		Expected Count	4,1	1,9	6,0
		% within BA : lenteur administrative	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	0,0%	60,0%	19,4%
		% of Total	0,0%	19,4%	19,4%
Total	Count	21	10	31	
	Expected Count	21,0	10,0	31,0	
	% within BA : lenteur administrative	67,7%	32,3%	100,0%	
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	15,624 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	12,016	1	,001		
Likelihood Ratio	17,002	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,94.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,000 < **0,05**

On peut rejeter H0 => relation de dépendance : la barrière de la lenteur administrative varie en fonction du pays. Elle est plus importante au Brésil.

12.3. Test d'hypothèse

H₀ : Barrières administratives et réglementaires (incompétence secteur public) Allemagne = Barrières administratives et réglementaires (incompétence secteur public) Brésil

→ L'importance de la barrière de l'incompétence du secteur public ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières administratives et réglementaires (incompétence secteur public) Allemagne ≠ Barrières administratives et réglementaires (incompétence secteur public) Brésil

→ L'importance de la barrière de l'incompétence du secteur public varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BA compétence publique non	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BA compétence publique		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BA compétence publique		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because BA compétence publique is a constant.

Interprétation

A est une constante : nous ne pouvons donc rien déduire.

12.4. Test d'hypothèse

H_0 : Barrières administratives et réglementaires (cadre légal) Allemagne = Barrières administratives et réglementaires (cadre légal) Brésil

→ L'importance de la barrière du cadre légal complexe ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières administratives et réglementaires (cadre légal) Allemagne $\neq$ Barrières administratives et réglementaires (cadre légal) Brésil

→ L'importance de la barrière du cadre légal complexe varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BA cadre légal complexe	non	Count	16	2	18
		Expected Count	12,2	5,8	18,0
		% within BA cadre légal complexe	88,9%	11,1%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	76,2%	20,0%	58,1%
		% of Total	51,6%	6,5%	58,1%
	oui	Count	5	8	13
		Expected Count	8,8	4,2	13,0
		% within BA cadre légal complexe	38,5%	61,5%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	23,8%	80,0%	41,9%
		% of Total	16,1%	25,8%	41,9%
Total	Count	21	10	31	
	Expected Count	21,0	10,0	31,0	
	% within BA cadre légal complexe	67,7%	32,3%	100,0%	
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	8,784 ^a	1	,003		
Continuity Correction ^b	6,628	1	,010		
Likelihood Ratio	9,104	1	,003		
Fisher's Exact Test				,006	,005
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,19.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,003 < **0,05**

On peut rejeter H0 => relation de dépendance : la barrière du cadre légal complexe varie en fonction du pays. Elle est plus importante au Brésil.

12.5. Test d'hypothèse

H₀: Barrières administratives et réglementaires (taxation abusive) Allemagne = Barrières administratives et réglementaires (taxation abusive) Brésil

→ L'importance de la barrière de la taxation abusive ne varie pas en fonction du pays.

H_a: Barrières administratives et réglementaires (taxation abusive) Allemagne ≠ Barrières administratives et réglementaires (taxation abusive) Brésil

→ L'importance de la barrière de la taxation abusive varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays		Total
			d'internationalisation		
			A	B	
BA taxation abusive	Non	Count	20	6	26
		Expected Count	17,6	8,4	26,0
		% within BA taxation abusive	76,9%	23,1%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	95,2%	60,0%	83,9%
		% of Total	64,5%	19,4%	83,9%
	Oui	Count	1	4	5
		Expected Count	3,4	1,6	5,0
		% within BA taxation abusive	20,0%	80,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	4,8%	40,0%	16,1%
		% of Total	3,2%	12,9%	16,1%
Total	Count	21	10	31	
	Expected Count	21,0	10,0	31,0	
	% within BA taxation abusive	67,7%	32,3%	100,0%	
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	6,218 ^a	1	,013		
Continuity Correction ^b	3,886	1	,049		
Likelihood Ratio	5,891	1	,015		
Fisher's Exact Test				,027	,027
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,61.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,013 < 0,05

On peut rejeter H0 => relation de dépendance : la barrière de la taxation abusive varie en fonction du pays. Elle est plus importante au Brésil.

12.6. Test d'hypothèse

H_0 : Barrières administratives et réglementaires (barrières non tarifaires excessives) Allemagne = Barrières administratives et réglementaires (barrières non tarifaires excessives) Brésil

→ L'importance de la barrière des barrières non tarifaires excessives ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières administratives et réglementaire (barrières non tarifaires excessives) Allemagne $\neq$ Barrières administratives et réglementaires (barrières non tarifaires excessives) Brésil

→ L'importance de la barrière des barrières non tarifaires excessives varie en fonction du pays.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BA barrières non tarifaires	non	Count	19	4	23
		Expected Count	15,6	7,4	23,0
		% within BA barrières non tarifaires	82,6%	17,4%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	90,5%	40,0%	74,2%
		% of Total	61,3%	12,9%	74,2%
	oui	Count	2	6	8
		Expected Count	5,4	2,6	8,0
		% within BA barrières non tarifaires	25,0%	75,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	9,5%	60,0%	25,8%
		% of Total	6,5%	19,4%	25,8%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BA barrières non tarifaires		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	9,014 ^a	1	,003		
Continuity Correction ^b	6,571	1	,010		
Likelihood Ratio	8,735	1	,003		
Fisher's Exact Test				,006	,006
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,58.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,003 > **0,05**

On peut rejeter H0 => relation de dépendance : la barrière des barrières non tarifaires excessives varie en fonction du pays. Elle est plus importante au Brésil.

Annexe 18.13. - Problématique

Les principales barrières géographiques et démographiques lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varient-elles en fonction du pays ?

13.1. Test d'hypothèse

H₀: Barrières géographiques et démographiques (exode rural) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (exode rural) Brésil

→ L'importance de la barrière de l'exode rural ne varie pas en fonction du pays.

H_a: Barrières géographiques et démographiques (exode rural) Allemagne ≠ Barrières géographiques et démographiques (exode rural) Brésil

→ L'importance de la barrière de l'exode rural varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BG : exode rural	Non	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within BG : exode rural	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within BG : exode rural	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because BG : exode rural is a constant.

Interprétation

A est une constante : nous ne pouvons rien déduire.

13.2. Test d'hypothèse

H_0 : Barrières géographiques et démographiques (vieillissement) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (vieillissement) Brésil

→ L'importance de la barrière du vieillissement ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières géographiques et démographiques (vieillissement) Allemagne $\neq$ Barrières géographiques et démographiques (vieillissement) Brésil

→ L'importance de la barrière du vieillissement varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BG : vieillissement non	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BG : vieillissement		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BG : vieillissement		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests	
	Value
Pearson Chi-Square	. ^a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because BG : vieillissement is a constant.

Interprétation

A est une constante : nous ne pouvons rien déduire.

13.3. Test d'hypothèse

H_0 : Barrières géographiques et démographiques (sécheresse) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (sécheresse) Brésil

→ L'importance de la barrière de la sécheresse ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières géographiques et démographiques (sécheresse) Allemagne $\neq$ Barrières géographiques et démographiques (sécheresse) Brésil

→ L'importance de la barrière de la sécheresse varie en fonction du pays.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BG : sécheresse non	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BG : sécheresse		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BG : sécheresse		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	. ^a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because BG : sécheresse is a constant.

Interprétation

A est une constante : nous ne pouvons rien déduire.

13.4. Test d'hypothèse

H_0 : Barrières géographiques et démographiques (crise énergétique) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (crise énergétique) Brésil

→ L'importance de la barrière de la crise énergétique ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières géographiques et démographiques (crise énergétique) Allemagne $\neq$ Barrières géographiques et démographiques (crise énergétique) Brésil

→ L'importance de la barrière de la crise énergétique varie en fonction du pays.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays		Total
			d'internationalisation		
			A	B	
BG : crise énergétique	non	Count	21	9	30
		Expected Count	20,3	9,7	30,0
		% within BG : crise énergétique	70,0%	30,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	90,0%	96,8%
		% of Total	67,7%	29,0%	96,8%
	oui	Count	0	1	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within BG : crise énergétique	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	0,0%	10,0%	3,2%
		% of Total	0,0%	3,2%	3,2%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within BG : crise énergétique	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	2,170 ^a	1	,141		
Continuity Correction ^b	,149	1	,700		
Likelihood Ratio	2,334	1	,127		
Fisher's Exact Test				,323	,323
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,141 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

13.5. Test d'hypothèse

H₀ : Barrières géographiques et démographiques (catastrophes environnementales) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (catastrophes environnementales) Brésil

→ L'importance de la barrière des catastrophes environnementales ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières géographiques et démographiques (catastrophes environnementales) Allemagne ≠ Barrières géographiques et démographiques (catastrophes environnementales) Brésil

→ L'importance de la barrière des catastrophes environnementales varie en fonction du pays.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BG : catastrophe envi non	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BG : catastrophe envi		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BG : catastrophe envi		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	a.
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because BG : catastrophe envi is a constant.

Interprétation

A est une constante : nous ne pouvons rien déduire.

13.6. Test d'hypothèse

H_0 : Barrières géographiques et démographiques (division territoriale) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (division territoriale) Brésil

→ L'importance de la barrière de la division territoriale ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières géographiques et démographiques (division territoriale) Allemagne $\neq$ Barrières géographiques et démographiques (division territoriale) Brésil

→ L'importance de la barrière de la division territoriale varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS**Crosstab**

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BG : division territoriale	non	Count	20	8	28
		Expected Count	19,0	9,0	28,0
		% within BG : division territoriale	71,4%	28,6%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	95,2%	80,0%	90,3%
		% of Total	64,5%	25,8%	90,3%
	oui	Count	1	2	3
		Expected Count	2,0	1,0	3,0

	% within BG : division territoriale	33,3%	66,7%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	4,8%	20,0%	9,7%
	% of Total	3,2%	6,5%	9,7%
Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within BG : division territoriale	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,800 ^a	1	,180		
Continuity Correction ^b	,478	1	,489		
Likelihood Ratio	1,663	1	,197		
Fisher's Exact Test				,237	,237
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,180 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

13.7. Test d'hypothèse

H₀ : Barrières géographiques et démographiques (superficie territoriale) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (superficie territoriale) Brésil

→ L'importance de la barrière de la superficie territoriale ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières géographiques et démographiques (superficie territoriale) Allemagne ≠ Barrières géographiques et démographiques (superficie territoriale) Brésil

→ L'importance de la barrière de la superficie territoriale varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BG : superficie territoriale	non	Count	19	9	28
		Expected Count	19,0	9,0	28,0
		% within BG : superficie territoriale	67,9%	32,1%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	90,5%	90,0%	90,3%
		% of Total	61,3%	29,0%	90,3%
	oui	Count	2	1	3
		Expected Count	2,0	1,0	3,0
		% within BG : superficie territoriale	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	9,5%	10,0%	9,7%
		% of Total	6,5%	3,2%	9,7%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within BG : superficie territoriale	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,002 ^a	1	,967		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,002	1	,967		
Fisher's Exact Test				1,000	,704
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,97.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,967 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

13.8. Test d'hypothèse

H₀ : Barrières géographiques et démographiques (fort taux urbanisation) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (fort taux urbanisation) Brésil

→ L'importance de la barrière du fort taux d'urbanisation ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières géographiques et démographiques (fort taux urbanisation) Allemagne ≠ Barrières géographiques et démographiques (fort taux urbanisation) Brésil

→ L'importance de la barrière du fort taux d'urbanisation varie en fonction du pays.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BG : fort taux urbanisation non	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BG : fort taux urbanisation		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BG : fort taux urbanisation		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because BG : fort taux urbanisation is a constant.

Interprétation

A est une constante : nous ne pouvons rien déduire.

13.9. Test d'hypothèse

H_0 : Barrières géographiques et démographiques (manque ingénieurs et chercheurs) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (manque ingénieurs et chercheurs) Brésil

→ L'importance de la barrière du manque d'ingénieurs et de chercheurs ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières géographiques et démographiques (manque ingénieurs et chercheurs) Allemagne $\neq$ Barrières géographiques et démographiques (manque ingénieurs et chercheurs) Brésil

→ L'importance de la barrière du manque d'ingénieurs et de chercheurs varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BG : manque ingé	Non	Count	21	9	30
		Expected Count	20,3	9,7	30,0
		% within BG : manque ingé	70,0%	30,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	90,0%	96,8%
		% of Total	67,7%	29,0%	96,8%
	Oui	Count	0	1	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within BG : manque ingé	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	0,0%	10,0%	3,2%
		% of Total	0,0%	3,2%	3,2%

Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within BG : manque ingé	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	2,170 ^a	1	,141		
Continuity Correction ^b	,149	1	,700		
Likelihood Ratio	2,334	1	,127		
Fisher's Exact Test				,323	,323
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,141 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

13.10. Test d'hypothèse

H₀: Barrières géographiques et démographiques (réseau transport) Allemagne = Barrières géographiques et démographiques (réseau transport) Brésil

→ L'importance de la barrière du réseau de transport ne varie pas en fonction du pays.

H_a: Barrières géographiques et démographiques (réseau transport) Allemagne ≠ Barrières géographiques et démographiques (réseau transport) Brésil

→ L'importance de la barrière du réseau de transport varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BG : réseau transport	Non	Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within BG : réseau transport	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%
Total		Count	21	10	31
		Expected Count	21,0	10,0	31,0
		% within BG : réseau transport	67,7%	32,3%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	a
N of Valid Cases	31

a. No statistics are computed because BG : réseau transport is a constant.

Interprétation

A est une constante : nous ne pouvons rien déduire.

Annexe 18.14. - Problématique

Les principales barrières politiques et économiques lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varient-elles en fonction du pays ?

14.1. Test d'hypothèse

H_0 : Barrières politiques économiques (marché concurrentiel) Allemagne = Barrières politiques économiques (marché concurrentiel) Brésil

→ L'importance de la barrière du marché concurrentiel ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières politiques économiques (marché concurrentiel) Allemagne $\neq$ Barrières politiques économiques (marché concurrentiel) Brésil

→ L'importance de la barrière du marché concurrentiel varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BE: marché concurrentiel	non	Count	8	6	14
		Expected Count	9,5	4,5	14,0
		% within BE: marché concurrentiel	57,1%	42,9%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	38,1%	60,0%	45,2%
		% of Total	25,8%	19,4%	45,2%
	oui	Count	13	4	17
		Expected Count	11,5	5,5	17,0
		% within BE: marché concurrentiel	76,5%	23,5%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	61,9%	40,0%	54,8%
		% of Total	41,9%	12,9%	54,8%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BE: marché concurrentiel		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	1,312 ^a	1	,252		
Continuity Correction ^b	,577	1	,447		
Likelihood Ratio	1,314	1	,252		
Fisher's Exact Test				,441	,224
N of Valid Cases	31				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,52.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,252 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

14.2 Test d'hypothèse

H₀: Barrières politiques économiques (tensions politiques) Allemagne = Barrières politiques économiques (tensions politiques) Brésil

→ L'importance de la barrière des tensions politiques ne varie pas en fonction du pays.

H_a: Barrières politiques économiques (tensions politiques) Allemagne ≠ Barrières politiques économiques (tensions politiques) Brésil

→ L'importance de la barrière des tensions politiques varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays		Total
			d'internationalisation		
			A	B	
BE: tensions politiques	non	Count	21	8	29
		Expected Count	19,6	9,4	29,0
		% within BE: tensions politiques	72,4%	27,6%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	80,0%	93,5%
		% of Total	67,7%	25,8%	93,5%
	oui	Count	0	2	2
		Expected Count	1,4	,6	2,0
		% within BE: tensions politiques	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	0,0%	20,0%	6,5%
		% of Total	0,0%	6,5%	6,5%
Total	Count	21	10	31	
	Expected Count	21,0	10,0	31,0	
	% within BE: tensions politiques	67,7%	32,3%	100,0%	
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	4,490 ^a	1	,034		
Continuity Correction ^b	1,787	1	,181		
Likelihood Ratio	4,823	1	,028		
Fisher's Exact Test				,097	,097
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,034 < 0,05

On peut rejeter H0 => relation de dépendance : la barrière des tensions politiques varie en fonction du pays. Elle est plus importante au Brésil.

14.3. Test d'hypothèse

H₀: Barrières politiques économiques (endettement des entreprises) Allemagne = Barrières politiques économiques (endettement des entreprises) Brésil

→ L'importance de la barrière de l'endettement des entreprises ne varie pas en fonction du pays.

H_a: Barrières politiques économiques (endettement des entreprises) Allemagne ≠ Barrières politiques économiques (endettement des entreprises) Brésil

→ L'importance de la barrière de l'endettement des entreprises varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BE: endettement	non	Count	21	9	30
		Expected Count	20,3	9,7	30,0
		% within BE: endettement	70,0%	30,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	90,0%	96,8%
		% of Total	67,7%	29,0%	96,8%
	oui	Count	0	1	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within BE: endettement	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	0,0%	10,0%	3,2%
		% of Total	0,0%	3,2%	3,2%

Total	Count	21	10	31
	Expected Count	21,0	10,0	31,0
	% within BE: endettement	67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,170 ^a	1	,141		
Continuity Correction ^b	,149	1	,700		
Likelihood Ratio	2,334	1	,127		
Fisher's Exact Test				,323	,323
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,141 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

14.4. Test d'hypothèse

H₀: Barrières politiques économiques (dépréciation) Allemagne = Barrières politiques économiques (dépréciation) Brésil

→ L'importance de la barrière de la dépréciation de la monnaie ne varie pas en fonction du pays.

H_a: Barrières politiques économiques (dépréciation) Allemagne ≠ Barrières politiques économiques (dépréciation) Brésil

→ L'importance de la barrière de la dépréciation de la monnaie varie en fonction du pays.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Crosstab

			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BE: dépréciation non	Count		21	3	24
	Expected Count		16,3	7,7	24,0
	% within BE: dépréciation		87,5%	12,5%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	30,0%	77,4%
	% of Total		67,7%	9,7%	77,4%
oui	Count		0	7	7
	Expected Count		4,7	2,3	7,0
	% within BE: dépréciation		0,0%	100,0%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		0,0%	70,0%	22,6%
	% of Total		0,0%	22,6%	22,6%
Total	Count		21	10	31
	Expected Count		21,0	10,0	31,0
	% within BE: dépréciation		67,7%	32,3%	100,0%
	% within Le pays d'internationalisation		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		67,7%	32,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	18,988 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	15,194	1	,000		
Likelihood Ratio	20,901	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,26.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,000 < 0,05

On peut rejeter H0 => relation de dépendance : la barrière de la dépréciation de la monnaie varie en fonction du pays. Elle est plus importante au Brésil.

14.5. Test d'hypothèse

H_0 : Barrières politiques économiques (taux de chômage) Allemagne = Barrières politiques économiques (taux de chômage) Brésil

→ L'importance de la barrière du taux de chômage ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Barrières politiques économiques (taux de chômage) Allemagne $\neq$ Barrières politiques économiques (taux de chômage) Brésil

→ L'importance de la barrière du taux de chômage varie en fonction du pays.

Résultats-Tableaux provenant SPSS

Crosstab					
			Le pays d'internationalisation		Total
			A	B	
BE: taux de chômage	non	Count	21	9	30
		Expected Count	20,3	9,7	30,0
		% within BE: taux de chômage	70,0%	30,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	100,0%	90,0%	96,8%
		% of Total	67,7%	29,0%	96,8%
	oui	Count	0	1	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within BE: taux de chômage	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	0,0%	10,0%	3,2%
		% of Total	0,0%	3,2%	3,2%
Total	Count	21	10	31	
	Expected Count	21,0	10,0	31,0	
	% within BE: taux de chômage	67,7%	32,3%	100,0%	
	% within Le pays d'internationalisation	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	2,170 ^a	1	,141		
Continuity Correction ^b	,149	1	,700		
Likelihood Ratio	2,334	1	,127		
Fisher's Exact Test				,323	,323
N of Valid Cases	31				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

b. Computed only for a 2x2 table.

Interprétation

Sig. 0,141 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

Annexe 18.15. - Problématique

Le type de la principale barrière lorsqu'une entreprise wallonne s'internationalise varie-t-il en fonction du pays ?

15.1. Test d'hypothèse

H₀ : Le type de la principale barrière Allemagne = Le type de la principale barrière Brésil

→ Le type de la principale barrière ne varie pas en fonction du pays.

H_a : Le type de la principale barrière Allemagne ≠ Le type de la principale barrière Brésil

→ Le type de la principale barrière varie en fonction du pays.

Résultats- Tableaux provenant SPSS

Les principales

barrières * Le

pays

d'internationalisation

Crosstabulation

	Le pays d'internationalisation	Total			
	A	B			
Les principales barrières	Administrative/réglementaire	Count	6	5	11
		Expected Count	7,5	3,5	11,0
		% within principales barrières	54,5%	45,5%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	28,6%	50,0%	35,5%
		% of Total	19,4%	16,1%	35,5%
	Culturelle	Count	4	0	4
		Expected Count	2,7	1,3	4,0
		% within principales barrières	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	19,0%	0,0%	12,9%
		% of Total	12,9%	0,0%	12,9%
	Eco/politique	Count	7	5	12
		Expected Count	8,1	3,9	12,0
		% within principales barrières	58,3%	41,7%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisation	33,3%	50,0%	38,7%
		% of Total	22,6%	16,1%	38,7%

	Géographique/dé mographique	Count	4	0	4
		Expected Count	2,7	1,3	4,0
		% within principales barrières	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Le pays d'internationalisati on	19,0%	0,0%	12,9%
		% of Total	12,9%	0,0%	12,9%
Total	Count	21	10	31	
	Expected Count	21,0	10,0	31,0	
	% within principales barrières	67,7%	32,3%	100,0%	
	% within Le pays d'internationalisati on	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	67,7%	32,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	5,172 ^a	3	,160
Likelihood Ratio	7,527	3	,057
N of Valid Cases	31		

a. 6 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,29.

Interprétation

Sig. 0,160 > 0,05

On ne peut pas rejeter H0 => Pas de relation de dépendance.

ANNEXE 19 - REPONSES DES ENTREPRISES NON PRESENTES AU BRESIL

Annexe 19.1. – Justification Générale



Helio Rodrigues

À moi ▾

10:40 (Il y a 3 minutes) ☆



Bonjour,

Oui, des céréales, surtout des céréales pour bébé + des farines lactées (très populaires au Brésil).

Qu'est qui coince, principalement:

- Forte production locale (Nestlé domine le marché, mais il y a aussi d'autres marques)
- Prix très avantageux des produits similaires produits localement
- Fortes entraves à l'importation (très importants impôts, assez de bureaucratie pour enregistrement des produits)
- Forte dévaluation de la monnaie du Brésil (le Real) dans les dernières années (ce qui augmente encore plus le prix des produits importés)
- Situation de crise économique / politique du pays ne motive pas les potentiels partenaires à prendre des décisions (des risques considérables pour les partenaires)

Best regards / Salutations cordiales / Cordialmente / Saludos cordiales

Helio Rodrigues

BELOURTHE S.A.

EXPORT

Tel: [+ 32 87 68 79 59](tel:+3287687959)

Mobile: [+32 473 54 14 63](tel:+32473541463)

www.belourthe.be

Annexe 19.2. – Justification : Barrière Réglementaire

CADRE LEGAL COMPLEXE



Peter Vanhulle

À moi ▾

10:38 (Il y a 3 minutes) ☆



Oui bien sûr

Nous n'avons pas un agrément vétérinaire entre la Belgique et le Brésil.

Mls slts

Peter

Peter Vanhulle | Sales animal proteins – International sales manager

Westvlees NV
Ommegang West 9
B-8840 Westrozebeke
T +32 51 78 84 00
F +32 51 78 00 57
www.belgianporkgroup.com

N° 93 slaughterhouse N° 135 and N° 171
N° 93/1 cutting plant N° F341 and N° 171/1



TAXATION NON TARIFAIRE EXCESSIVE



Carla Berghuis - Brasserie de Belleaux <Carla@brasseriebellevaux.be>

À moi ▾

27 mai (Il y a 6 jours) ☆



on distribue nos bières régionales dans la région pour ne pas compliquer les choses point de vue accises transfrontalière. Et comme les gens ont soif...on n'exporte très rarement

bien à vous

C.Schuer berghuis
Brasserie de Belleaux www.brasseriebellevaux.be

