



**LOUVAIN**  
School of Management

**UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
**LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT**

***Comment les différences entre consommateurs francophones  
et néerlandophones sont-elles perçues et prises en compte par  
les professionnels du marketing en Belgique, dans le domaine  
du B2C?***

Promoteur :  
Monsieur Nicolas Lambert

Mémoire-recherche présenté par  
Robin Willems en vue de  
l'obtention du titre de Master en  
sciences de gestion



## REMERCIEMENTS

*Ce mémoire est le fruit de plusieurs mois de travail durant lesquels de nombreuses personnes m'ont apporté leur aide. Je tiens donc à les remercier pour leur soutien tout au long de l'élaboration de ce projet.*

*Je remercie particulièrement Monsieur Nicolas Lambert, mon promoteur, qui a accepté de me faire profiter de son expertise et de ses connaissances en la matière, et qui m'a aidé durant tout le processus de réalisation de ce mémoire. Sa patience et sa disponibilité furent d'une aide inestimable, du début du travail jusqu'à l'aboutissement final de celui-ci.*

*Je tiens également à remercier les entreprises et professionnels du marketing ayant accepté de bien vouloir répondre au questionnaire, ainsi que les membres de l'organisation STIMA pour leur temps et leur disponibilité.*

*Enfin, je tiens à remercier spécifiquement ma famille et mes amis pour m'avoir soutenu durant l'entièreté du travail, que ce soit par leurs encouragements, leur patience à écouter les plaintes les plus longues, ou leurs blagues grivoises.*

**Table des matières:**

|  |     |
|--|-----|
| REMERCIEMENTS .....  | III |
| I: INTRODUCTION .....  | 6   |
| II: REVUE DE LITTERATURE .....                                   | 8   |
| II.1: Marketing Multiculturel .....                              | 8   |
| II.1.1: Définition.....  | 8   |
| II.1.2 Origine et évolution .....                                | 9   |
| II.1.3: Stratégies et pratiques.....                             | 11  |
| II.2: Différences Wallonie - Flandre .....                       | 19  |
| II.2.1: Différences historiques .....                            | 19  |
| II.2.2: Différences légales .....                                | 21  |
| II.2.3: Différences culturelles.....                             | 22  |
| II.2.4: Conséquences marketing .....                             | 33  |
| II.3: Conclusion de la revue de littérature .....                | 34  |
| III: METHODOLOGIE.....   | 36  |
| III.1: Problématique et questions de recherche .....             | 36  |
| III.2: Questionnaire .....                                       | 37  |
| III.3: Pré-test.....   | 41  |
| III.4: Matrice Hypothèses/Questions.....                         | 41  |
| III.4: Calcul de la taille optimale de l'échantillon .....       | 42  |
| IV: ANALYSE DES RESULTATS.....                                   | 44  |
| IV.1: Opérations préliminaires .....                             | 44  |
| IV.2: Description de l'échantillon.....                          | 44  |
| IV.3: Représentativité de l'échantillon .....                    | 45  |
| IV.4: Tests d'hypothèses.....                                    | 46  |
| IV.5: Analyses supplémentaires .....                             | 61  |
| IV.5.1: Adaptation et/ou perception des éléments marketing ..... | 61  |
| IV.5.2: Modèle de régression global .....                        | 68  |
| V: DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS .....                           | 72  |
| V.1: Discussion des résultats.....                               | 72  |
| V.2: Limites de l'étude .....                                    | 74  |

|  |    |
|--|----|
| V.3: Recommandations managériales et perspectives de recherche ..... | 76 |
| VI: CONCLUSION GENERALE.....   | 80 |
| Bibliographie .....  | 82 |

## I: INTRODUCTION

*« L'autre est différent, certes. Il ne s'agit pas de nier cette différence, ou de prétendre l'oublier, mais d'en tirer parti. Car la vie se nourrit de différences; l'uniformité mène à la mort »*

*Albert Jacquard (2001).*

Entre les hommes existent des différences culturelles mais aussi idéologiques, physiques, intellectuelles ou encore géographiques. Le monde du marketing est conscient de ce phénomène vu qu'il est la base du principe, bien connu des professionnels, de segmentation. Les différences entre les hommes permettent justement aux professionnels d'organiser leurs stratégies autour de celles-ci et de les utiliser afin de mieux répondre aux besoins de leurs publics et d'atteindre leurs objectifs. Parmi cette multitude de différences possibles, les différences culturelles sont parfaitement pertinentes dans notre contexte de globalisation. Dès lors, le monde du marketing ne s'est pas privé d'utiliser ces différences dans le principe de segmentation, d'où le concept de *marketing multiculturel*. Or, si nous sommes tous parfaitement d'accord que les différences entre une population américaine et une population chinoise sont une occasion pour le professionnel d'adapter son marketing mix, il est moins évident d'avoir ce réflexe pour les populations qui nous sont plus proches.

Dans le contexte belge, l'actualité économique, politique et sociale nous montre pourtant que des différences culturelles existent entre les deux communautés principales du pays, à savoir les francophones et les néerlandophones. Dès lors, il est intéressant de s'interroger sur la place que peuvent avoir ces différences dans le monde du marketing en Belgique. La problématique qui s'en dégage et qui sera le thème principal tout au long de ce travail est donc la suivante:

*« Comment les différences entre consommateurs francophones et néerlandophones sont-elles perçues et prises en compte par les professionnels du marketing en Belgique, dans le domaine du B2C? »*

Cette problématique s'articule spécifiquement autour des conséquences que peuvent avoir ces différences sur les stratégies des firmes opérant principalement en Belgique dans le domaine du B2C. L'analyse exclut les professionnels travaillant en tant que consultant ou pour une entreprise de communication, ainsi que les firmes opérant principalement à l'étranger. Une distinction

importante sera faite entre la perception des différences et l'adaptation du marketing mix à ces différences. L'intérêt est donc tourné vers la nature des adaptations et les raisons qui peuvent influencer positivement ou négativement ces adaptations. Enfin, le travail pourra permettre à des entreprises de reconnaître l'aspect bénéfique des différences entre communautés, et non l'aspect qui les divise.

Le corps du travail est divisé en 4 parties: la revue de littérature, la méthodologie, l'analyse des résultats et la discussion des résultats. Le tout est encadré par une introduction et une conclusion générale.

La première partie abordera d'abord le thème du marketing multiculturel. De quoi parle-t-on lorsqu'on évoque le marketing multiculturel? Quelles sont les origines et l'évolution du marketing multiculturel? Quelles sont les stratégies et pratiques liées à ce type de marketing? Ces questions seront centrales de l'exploration de ce thème. Ensuite, cette partie abordera le thème des différences entre la Wallonie et la Flandre selon quatre dimensions spécifiques: l'origine historique des différences, les différences légales, les différences culturelles explicites et enfin les différences culturelles implicites.

La deuxième partie servira à exposer la problématique du travail et les questions de recherches qui en découlent, l'établissement des hypothèses de travail sur base de la revue de littérature et des interviews, la méthodologie d'analyse choisie et les modifications qui peuvent survenir suite à la première partie.

La troisième partie comportera l'analyse statistique des hypothèses soulevées précédemment, une analyse descriptive des éléments marketing les plus souvent adaptés et un modèle de régression logistique explicatif de la présence d'adaptation.

Enfin, la quatrième partie mettra en parallèle les résultats obtenus précédemment avec les questions de recherche pour en dégager les réponses et formuler des recommandations managériales. Les limites de l'étude ainsi que des pistes de recherche pour d'éventuelles études futures finiront cette partie.

## II: REVUE DE LITTERATURE

Ce chapitre se divise en deux parties. Premièrement, il consistera en une revue de littérature sur le thème du marketing multiculturel. Cette section couvrira l'évolution du concept, les stratégies les plus pratiquées, les théories, avec une analyse spécifique à la Belgique. Ensuite, la deuxième section reviendra sur les différences entre Wallonie et Flandre, avec une vision historique, légale et culturelle, ainsi que leurs implications sur la profession marketing.

Le travail porte sur les deux communautés principales de Belgique, à savoir la Communauté française (ou francophone) et la Communauté flamande. Cette distinction se base donc sur la langue maternelle de l'individu. La Communauté germanophone est volontairement négligée car sa taille est peu importante compte tenu de l'ensemble de la Belgique (moins de 1% de la population). Le cas de Bruxelles est plus spécifique: étant donné que la majorité de la population bruxelloise est francophone, les professionnels du marketing ont tendance à considérer Bruxelles comme faisant partie de la Communauté française. Or, les compétences des communautés sur le territoire bruxellois sont partagées entre la Communauté française et la Communauté flamande. Enfin, les minorités francophones de Flandre seront assimilées aux néerlandophones et les minorités néerlandophones de Wallonie sont assimilées aux francophones. Dès lors, les termes employés pour désigner les habitants concernés seront les Francophones (habitants de la Communauté française + Bruxelles) et les Néerlandophones.

### II.1: Marketing Multiculturel

#### II.1.1: Définition

Dans la littérature francophone, les termes relatifs au marketing multiculturel sont souvent confus et mal définis. Ainsi, on retrouve des termes comme "*marketing multiculturel*", "*marketing interculturel*", "*marketing ethnique*", "*marketing transculturel*" ou encore "*marketing de diversité*" qui se côtoient et parfois se mélangent indistinctement. Dans la littérature anglophone, plus précise, on retrouve des termes comme "*multicultural marketing*", "*cross-cultural marketing*" ou "*ethnomarketing*".

Dans ce travail, le terme de "marketing multiculturel" sera utilisé selon la définition de Tréguer et Senati (2003) comme étant une "*adaptation du marketing aux différences culturelles*". Cette définition est volontairement large, car l'adaptation peut dès lors se faire au niveau marketing stratégique et/ou marketing opérationnel, sur le produit et/ou la communication. Ainsi, l'utilisation du terme pourra faire référence à n'importe quelle stratégie ou adaptation marketing sur base de différences culturelles ou sur base de dimensions contenant l'aspect culturel (comme l'ethnie ou la minorité ethnique). Les autres termes mentionnés précédemment seront définis plus loin dans le travail en fonction de leur nature.

### **II.1.2 Origine et évolution**

La marketing multiculturel prend sa source dans le concept de segmentation. La segmentation est le "*processus d'identification de groupes de consommateurs homogènes selon des méthodes de consommations*" (Hassan & al., 2004, repris par Taylor, 2012). Parmi les critères de segmentation, le marketing multiculturel utilise le critère des différences culturelles (voir section II.2.3 pour une analyse plus poussée du concept de culture).

Les premières traces de marketing multiculturel remontent au début du 20<sup>ème</sup> siècle, aux Etats-Unis, sous la forme de "*marketing ethnique*". Le marketing ethnique était alors une stratégie de création de produit totalement adaptés aux besoins des consommateurs issus de minorités ethniques, principalement afro-américains à l'époque (Mullins, 2008). Le client ciblé était alors uniquement le consommateur ethnique, la cible était donc très petite et avec un faible pouvoir d'achat. Comme exemple, on peut citer les produits Madam C. J. Walker pour défiser les cheveux crépus des afro-américaines en 1904 ou Procter et Gamble et sa matière grasse Crisco, pour la ménagère juive, en 1911 (Cui, 2011). Il est à noter que les produits issus du marketing ethnique avaient pour but à l'époque de permettre aux minorités ethniques de s'identifier le plus possible au consommateur américain blanc moyen, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui (Tréguer & Senati, 2003). Il fallut attendre ensuite 1932 pour voir apparaitre la première étude scientifique sur le sujet, avec *The Southern Urban Negro as a Consumer* d'Edwards (1932).

Après le mouvement afro-américain des droits civiques durant les années 1960, l'intérêt du marketing pour les habitudes de consommation des minorités ethniques resurgit (voir évolution annexe 1). L'augmentation des populations minoritaires hispaniques et afro-américaines et leur prévision futures aux Etats-Unis provoquent irrémédiablement un intérêt vu le marché potentiel sous-jacent (voir annexe 2). L'utilisation d'un marketing multiculturel devient alors une nécessité afin d'atteindre des populations culturellement différentes, d'autant que les populations minoritaires ont généralement plus le sentiment d'appartenir à une culture spécifique que les populations majoritaires, et sont donc plus réactives à une adaptation des produits ou services (Tréguer & Senati, 2003). Par exemple, la communauté hispanique aux Etats-Unis a eu un taux de croissance de 43% entre 2000 et 2010, et bien que les hispaniques de première génération disent que le sentiment d'être ciblé ethniquement par le marketing est important pour eux, seulement 1 sur 2 le ressent (Yahoo, Mindshare and Added Value, 2013). Toutefois, l'accès aux produits, la qualité, le prix et la variété de choix proposé aux consommateurs ethniques était très différents par rapport au consommateur américain mainstream, souvent en la défaveur des consommateurs ethniques, ce qui provoqua de nombreuses controverses. Cette stratégie de "*separated marketing*" (Pollay, Lee & Carter-Whitney, 1992, repris par Cui, 1997) prenait sa source dans des communautés ethniques ségréguées et pauvres.

Lorsque l'accès aux produits et services fut possible pour toutes les communautés sans distinction ethnique, les firmes adoptèrent une stratégie d'"*integrated marketing*", ou "*stratégie d'intégration marketing*" en français (Tréguer & Senati, 2003), dont le concept est de faire apparaître des membres ou des symboles de communautés ethniques dans la communication opérationnelle des produits mainstream (Stern, 1993, repris par Cui, 1997). Jugée trop stéréotypée, cette stratégie fut vivement critiquée dans les années 80. En réponse à ces critiques, à la montée du pouvoir d'achat des minorités ethniques et à la montée d'un sentiment de fierté d'appartenir à une ethnie, la profession marketing a dû s'adapter en incluant les différences culturelles dans leurs stratégies, avec un grand succès auprès des consommateurs ethniques (Rao & Kurtz, 1993, repris par Cui, 1997). De nos jours, le multiculturalisme ne touche plus un nombre restreint de pays mais s'est grandement répandu à cause de la globalisation. Dès lors, les pratiques de marketing multiculturel sont utilisées partout dans le monde, mais à des niveaux différents.

### II.1.3: Stratégies et pratiques

Romer (2002, synthétisé par Koeman, 2010) établit selon les théories multiculturelles 3 types de pratiques marketing en Hollande: "*Etnomarketing*", "*Diversity marketing*" et "*Urban marketing*". L'*etnomarketing* représente les pratiques marketing qui adaptent leur produit et/ou leur communication selon différents segments ethniques. Il s'agit de la stratégie d'adaptation standard. Le *diversity marketing* adopte une démarche plus complexe: il s'agit de prendre en compte les différences entre les consommateurs mais d'en chercher les points communs afin de ne créer qu'un seul mix adapté le plus possible aux différentes ethnies, considérées alors comme un seul segment. Cette stratégie est plus généralement utilisée lorsque le nombre d'ethnies est peu élevé et faiblement hétérogène. Les différents membres des ethnies ne représentent dès lors qu'un seul segment, et la population "*mainstream*" n'est pas ciblée. Enfin, l'*urban marketing* est une stratégie qui prend très peu en compte les différences ethniques, mais "*intègre des éléments d'un mode de vie urbains dans la communication marketing*". Ce modèle avait pour objectif de toucher les jeunes populations urbaines immigrées et ainsi outrepasser leur forte hétérogénéité culturelle. Le terme n'est pas à confondre avec les termes francophones "*marketing urbain*", qui représentent une stratégie de promotion de villes ou centres urbains (Kumar, 2013). L'objectif de Romer était de montrer que les stratégies marketing pouvaient s'éloigner de l'ethnie en tant que facteur de différenciation premier et intégrer d'autres éléments culturels qui y gravitent autour.

A la vue de l'évolution des populations ethniques au Etats-Unis et leur projection future, les habitudes de consommation des populations majoritaires et ethniques se sont mutuellement influencées afin de créer une nouvelle cible que Garcia (2004, repris par Carter, 2009) a appelé le "*New Mainstream*". Le "*New Mainstream*" correspond à une population acculturée au modèle de valeurs traditionnelles américaines sans avoir pour autant renié ses spécificités culturelles originelles. Dès lors, le marketing a dû s'adapter à cette nouvelle population et deux nouvelles stratégies ont été créées: le "*Total Market*" et le "*Cross-Cultural Marketing*".

Franklin (2014) définit la stratégie de *Total Market* comme étant "*une approche marketing qui cherche à cibler les populations générales et minoritaires en tant qu'une seule entité, avec*

*comme objectif d'en ressortir des éléments universels applicables à tout le monde, tout en intégrant les différences culturelles.*". L'auteur précise que cette stratégie diffère des précédentes dans le sens où il ne s'agit pas d'un travail effectué par une équipe séparée du *core business* mais faisant partie intégrante du processus à tous les niveaux. Cette stratégie se rapproche le plus des stratégies de standardisation, mais intègre une prise en compte des différences culturelles à chaque niveau du processus marketing. Selon Villa (2013), il s'agit en pratique de partir du mix du segment mainstream et d'y adapter couche par couche des éléments ethniques. Cette vision stratégique reste partagée parmi les professionnels du marketing. Melgoza, CEO de Geoscape, critiqua cette vision: "*Essayer de ne laisser personne dehors peut signifier aussi laisser tout le monde dehors. L'approche Total Market revient à dire à un omnivore que mixer son steak, son poisson, ses légumes et ses fruits - qu'il apprécie manger séparément - résultera en un délicieux smoothie; ça ne marche juste pas.*" (DMNews, 2014). En exemple, Coca-Cola, lors du Super Bowl 2014, a présenté une publicité chantée en 7 langues différentes, chacune présente sur le territoire américain. Bien qu'ayant eu bonne presse auprès des consommateurs ethniques, la publicité a obtenu de nombreuses mauvaises réactions sur Twitter (Huffington Post, 2014).

La stratégie de "*Cross-Cultural Marketing*" est définie par Franklin (2014) comme "*une approche marketing qui cherche à développer une stratégie unique visant à attirer les minorités mais est aussi applicable au marché mainstream.*". Selon Villa (2013), la différence avec la vision *Total Market* vient du rôle du segment ethnique. Celui-ci est la base de la stratégie, et revient en pratique de partir des éléments des segments ethniques et essayer d'en établir les liens pour créer une stratégie applicable à marché global.

### ***Viabilité d'une stratégie multiculturelle***

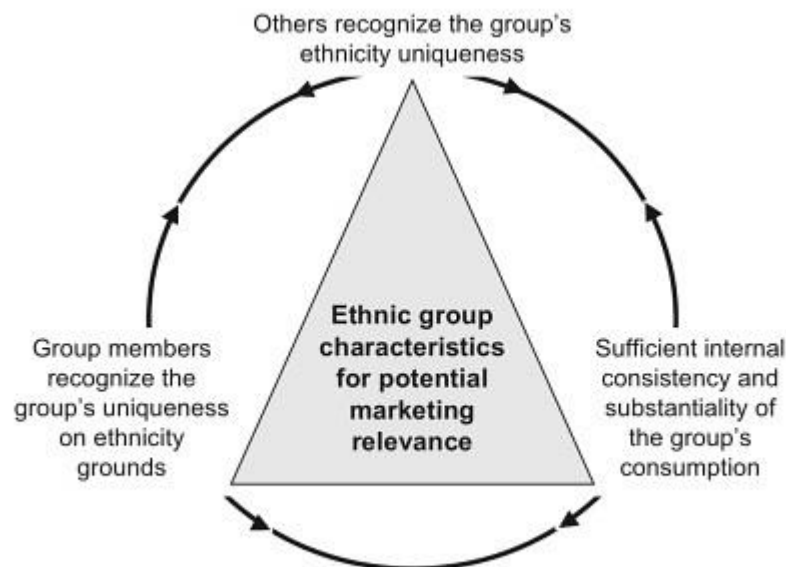
Pires & Stanton (2014) résument la viabilité d'une stratégie marketing multiculturelle pour un groupe ethnique donné selon les trois critères suivants:

- 1) Les besoins et/ou les préférences du groupe ethnique diffèrent-ils des consommateurs originellement ciblés?
- 2) Les sources d'information et/ou la communication visant ce groupe ethnique diffèrent-elles des consommateurs originellement ciblés?

- 3) Les différences soulevées dans les deux points précédents peuvent-elles être appliquées dans une stratégie marketing dans le but d'augmenter la valeur perçue du produit?

Toutefois, l'appartenance à un groupe ethnique de la cible reste une condition nécessaire mais pas suffisante à la viabilité de la stratégie marketing. Si le modèle proposé par Villareal et Peterson (2009) va très loin dans l'analyse de la personne, Pires & Stanton (2014) pensent que l'intérêt marketing pour une ethnie donnée se distingue selon trois conditions reprises dans le graphe suivant:

Figure n°1: Caractéristiques d'un groupe ethnique pertinent pour une stratégie marketing multiculturelle potentielle



Source: Pires, G., & Stanton, J. (2014). *Ethnic Marketing: Culturally sensitive theory and practice*. Routledge. p 18.

La reconnaissance qu'ont les autres de l'unicité du groupe ethnique renforce la reconnaissance intra-groupe de l'unicité et inversement, les deux aidant à la maintenance d'un groupe suffisamment homogène dans leurs habitudes de consommation pour permettre une stratégie marketing multiculturelle pertinente. Leur vision est donc différente de la vision anthropologique de l'ethnie utilisée par Villareal et Peterson car elle vient à la fois du regard externe apporté au groupe et à son jugement interne.

Toutefois, une prise en considération dichotomique à une appartenance ethnique dans les études de marché est soumise à de nombreuses critiques. Durant les premières mises en pratique du marketing multiculturel dans les études de marché, l'appartenance à une ethnie était mesurée selon une échelle dichotomique 1 - 0 (voir exemple de recensement des Etats-Unis de 2000, annexe 3). Cui et Choudhury (2002) critiquent cette approche en précisant que l'appartenance à une ethnie se résume en un agrégat de valeurs partagées à un certain degré, mais jamais en une totalité réductible à une valeur dichotomique. Par exemple, la communauté hispanique aux Etats-Unis est composée de plus de 20 nationalités différentes, chacune avec ses habitudes de consommation propres. Dans leur travail sur les minorités hispaniques des Etats-Unis, Villareal et Peterson (2009) proposent un modèle d'"*hispanicness*" sur une échelle multimodale en fonction de plusieurs habitudes de consommations et valeurs. Dès lors, l'appartenance à une ethnie ne se présente plus comme une valeur dichotomique mais comme une valeur d'échelle construite, et ses conséquences en marketing en sont donc modifiées. Evidemment, malgré l'apport intellectuel évident de ces modèles, leur implémentation pratique en terme marketing se révèle bien plus complexe et couteuse qu'une approche dichotomique, ce qui les rend souvent inadaptés à la réalité de la plupart des marchés. Il est à noter que ce modèle ne prend pas en compte l'évolution de la culture hispanique et est synchronique avec ses observations.

### ***Un besoin de marketing multiculturel?***

S'il n'est pas sans intérêt de constater qu'il puisse exister plusieurs ethnies différentes dans un même marché et qu'il existe des stratégies marketing pour s'y adapter, il est aussi intéressant de se demander si les efforts apportés pour cette adaptation relèvent d'un besoin des consommateurs et des professionnels du marketing. En substance: l'intérêt apporté au marketing multiculturel apporte-il des avantages aux acteurs principaux? Bien sûr, une analyse économique des retombées financières dues à l'investissement en marketing multiculturel doit être évaluée au cas par cas, les marchés et produits pouvant influencer fortement le résultat. Toutefois, il est possible de mettre en avant quelques aspects communs à toute situation multiculturelle.

Les business peuvent être orientés marché (autour des besoins des consommateurs) ou orienté produit (autour du produit proposé). Dans le cas d'un business orienté marché, vu que le principal objectif est de satisfaire le consommateur, il est donc nécessaire de le comprendre et de s'y adapter. En considérant l'ensemble des consommateurs comme un tout homogène, cela réduit alors les chances de rencontrer certains consommateurs divergeant de ce tout (Day & Montgomery, 1999). Dans le cas d'un business orienté produit, les fonctions marketing qui gravitent autour du produit sont elles aussi influencées par les différences entre les consommateurs. La communication, l'accès et la rétention sont d'autant d'éléments à adapter en fonction des spécificités ethniques. Ainsi, indépendamment même du business, la prise en considération des différences ethniques influence positivement les relations avec le client.

Au-delà de la micro-économie, la prise en considérations des différences ethniques peut aussi avoir un impact sur la macro-économie. La découverte de nouvelles demandes et spécificités des consommateurs amène inévitablement l'économie entière à s'y adapter, créant ainsi des opportunités de développement plus globales. Des opportunités dans des marchés avant globaux peuvent se créer et aboutir sur des nouveaux produits et idées (Stanton, Aislabie & Lee, 1992). Plus encore, d'un point de vue éthique et sociétal, la prise en compte des préférences de minorités ethniques augmente leur implication dans l'économie nationale (Pires & Stanton, 2014). De plus, le marketing multiculturel facilite la coexistence de plusieurs modes de consommation dans un marché unique, évitant aux groupes de consommateurs minoritaires de se retrouver en dehors de l'économie (Jamal, 2003).

### *Aspect social et éthique*

Il est important de souligner que l'adoption d'une stratégie marketing multiculturelle est aussi liée au contexte social et politique du pays dans lequel la firme évolue. Si les firmes américaines n'hésitent pas à intégrer le concept d'"ethnie" dans leurs stratégies, les firmes européennes rencontrent souvent des difficultés morales, politiques ou sociales à parler d'"ethnies" dans leurs stratégies. Par exemple, en France, Mermet (2003, rapporté par Delannoy, 2010) s'oppose au marketing ethnique, qu'il considère comme étant contre les "*valeurs de la France et son modèle républicain*" et favorise le communautarisme. La segmentation sur base ethnique serait donc

assimilable à de la ségrégation. Légalement, les statistiques portant sur l'appartenance ethnique en France sont très réglementées et souvent peu exploitables par les professionnels du marketing. Pourtant, Desjeux (2007, rapporté par Delannoy, 2010) rappelle que "*même si parler de marchés communautaires touche à notre inconscient collectif [...], cette diversité existe bel et bien dans notre société.*". David Jones, PDG de RSCG Worldwide en 2009, critiquait cette vision française: "*Aussi longtemps que l'ethnie et la race continueront d'être débattues en France aux niveaux politique et philosophique, il n'y aura aucun espace pour le pragmatisme commercial que réclame le marketing ethnique*" (Delannoy, 2010). On observe donc ici un conflit entre une tradition française universaliste qui combat l'ethno-différencialisme et un marketing voué à segmenter un marché en fonction des besoins de ses consommateurs. Mais l'Europe n'est pas non plus réductible au modèle français. En Angleterre par exemple, la culture anglo-saxonne se veut plus souvent différentialiste et n'hésite pas à promouvoir les différences intercommunautaires. Plus alors qu'un outil, le marketing ethnique adopte un rôle social, mais qui n'est dans les faits que rarement observé en tant que partie intégrante des stratégies (Smeralda, 2005). Barth (2008) montre les relations possibles entre choix politiques et marketing. Dans le cas où le pouvoir politique fait le choix d'une société d'assimilation culturelle, le marketing devra alors s'adapter au "*pouvoir culturel*" des différentes ethnies. Si les ethnies sont peu nombreuses et ne s'opposent pas à l'assimilation, alors le marketing ne considérera pas une segmentation ethnique comme rentable. Par contre, si les ethnies sont nombreuses et résistent à l'assimilation, alors le marketing, de par son rôle social, pourra en tirer profit et indirectement influencer le pouvoir politique. C'est dans le cas où le pouvoir politique fait le choix d'une société de pluralisme culturel que le marketing ethnique sera le plus facile à mettre en place.

Dès lors, certains auteurs considèrent que la place du marketing ethnique dans l'espace public doit être analysée de manière éthique. Selon Delannoy (2010), une utilisation des différences culturelles dans une stratégie marketing ne pose pas de problème en soi, tant qu'elle n'apporte pas implicitement l'idée de différences "*naturelles et/ou hiérarchiques*" entre des êtres humains. Le marketing ne doit que refléter les différences, mais ne pas participer à la création ou au renforcement de celles-ci. La vision de Delannoy s'oppose donc à celle de Barth dans le rôle social du marketing ethnique. Notons que ce travail porte sur les conséquences des différences ethniques et culturelles sur la profession marketing, et non pas les conséquences de la profession

marketing sur les différences ethniques et culturelles, qui est un débat complexe dans lequel nous ne rentrerons pas.

### ***Le cas de la Belgique***

Dans la littérature sur le marketing multiculturel, la référence est souvent faite aux termes d'"ethnies" et de "minorités". Dans le cas de la Belgique, les termes méritent d'être définis pour plus de clarté. Le dictionnaire d'Oxford (2013) définit l'ethnie comme étant "*un groupe social de personnes qui s'identifient entre elles selon des ancêtres, une culture ou une expérience nationale commune*". La minorité est quant à elle définie comme "*un groupe social de personnes différent de la majorité sociale au pouvoir par des caractéristiques humaines observables telles que leur ethnicité, genre, richesse, ou sexualité*". Selon ces définitions, on peut donc en déduire que les Flamands et les Francophones peuvent bien être considérés comme des ethnies différentes, mais pas comme des minorités. Ils sont même repris dans l'ouvrage *Ethnic Groups Worldwide* de Levinson (1998) en tant qu' "ethnies nationales". Certains travaux relatifs aux minorités ne pourront donc pas être entièrement adaptables au cas de la Belgique.

Les Francophones et Flamands ne vivent pas non plus sur le même territoire géographique (par soucis de simplicité, nous écartons ici la région de Bruxelles, qui mériterait de par sa complexité une étude spécifique à elle seule). Dès lors, les deux ethnies ne sont pas soumises (ou à très faible mesure) à l'acculturation. L'acculturation est définie par Berry (2001) comme étant "*un processus de changement culturel et psychologique résultant d'un contact prolongé entre groupes culturels différents*". Dans notre cas, nous considérons donc que les cultures respectives ne s'influencent pas mutuellement. Si cela a pu l'être dans le passé, les cultures sont maintenant autonomes et distinctes. Aussi, les populations ne sont pas de tailles égales. Au premier janvier 2014, le SPF Eco (2014) estimait que la Flandre comptait 6 410 705 habitants (57% de la population totale) sur une superficie de 13 522km<sup>2</sup> (44% du territoire entier), contre 3 576 325 en Wallonie (32% de la population totale) sur une superficie de 16 844km<sup>2</sup> (55% du territoire total). Si on ajoute la population bruxelloise (1 185 268 habitants sur 1% du territoire total) à la population de la Wallonie, on obtient une population de 4 761 493 habitants, soit 43% de la population totale. Ainsi, on remarque que la Flandre est un marché proportionnellement plus large que la Wallonie, sur un territoire plus petit.

Le cas de la Belgique est donc peu comparable aux cas les plus connus en matière de marketing multiculturel (Amérique du Nord, Angleterre, ...). Premièrement, la Belgique ne possède pas une communauté principale et plusieurs minorités importantes, mais plusieurs communautés principales et quelques minorités importantes. Dès lors, parler de population "*mainstream*" est difficile dans ce contexte. Deuxièmement, les différentes communautés majoritaires de Belgique coexistent ensemble depuis longtemps, et ne proviennent pas de l'immigration post révolution industrielle ou du 20ème siècle. Enfin, la langue est un facteur important dans le pays, pouvant même aller à créer des tensions dans les zones limitrophes aux régions et communautés. Hofstede (2010) compare le modèle communautaire belge avec la modèle suisse, mais précise que les différences culturelles entre les cantons suisses proviennent principalement de leur géographie et non de leur histoire comme il est le cas pour la Belgique.

En Belgique, le marketing multiculturel n'est que très peu représenté. Peu de firmes ciblent précisément certaines communautés résidant en Belgique. Parmi le peu d'exemples valides, on peut citer Base et sa marque Ay Yildiz, actuellement appelée Türk Telekom Mobile Belçika. Lancée en 2003, la marque propose des cartes prépayées pour des appels moins chers vers la Turquie, mais aussi vers d'autres pays comme l'Allemagne, les Pays-Bas ou la France, ainsi qu'une interface en turc. L'objectif est d'atteindre les populations turques de Belgique, estimées à 150 000 personnes (Schoonvaere, 2013). En termes d'opportunité de marché, la cible reste assez faible en comparaison avec les populations turques d'Allemagne (3 millions) ou des Pays-Bas (400 000). Plus qu'une adaptation au niveau de la langue, le service s'adapte à la culture turque, qui appelle plus souvent de leur GSM vers la Turquie, contrairement à la communauté marocaine qui utilise plus souvent les téléboutiques (Vandesompele, porte-parole de Base en 2003). Dans le même genre, certaines marques proposent de la Kriek ou du Champagne Halal pour la communauté musulmane de Belgique, mais la communication ne se retrouve que dans les médias spécialisés. Des agences de communication spécialisées dans les communautés ethniques existent, comme l'agence Ethnica, mais aucune à notre connaissance ne place les différences entre Wallonie et Flandre comme centre de leurs compétences. En terme d'efficacité, aucune étude trouvée ne place le critère multiculturel comme indicateur de performance pour des firmes belges,

mais Verbeke & Lopez (2005) montrent que les populations majoritaires en Belgique (et la population hispanique belge) apprécient l'adaptation des produits et services à leur culture.

## II.2: Différences Wallonie - Flandre

L'objectif de cette partie est d'analyser les différences entre Francophones et Flamands sur le plan historique, légal et culturel, et d'en tirer des liens possibles avec le domaine marketing.

### II.2.1: Différences historiques

Nombreux sont les sociologues et historiens à expliquer que les différences culturelles trouvent leurs racines dans l'histoire de leurs ancêtres. Dans le cas de la Belgique, les historiens considèrent que les différences qui existent de nos jours entre les Wallons et les Flamands sont "*culturellement poussées*" par leur histoire à la fois commune et distincte (Zolberg, 1974). Cette section a pour objectif d'analyser les différences historiques entre Wallons et Flamands en tant que source de différences actuelles. Dès lors, il est important de noter que les termes de "différence historique" n'ont dans cette section pas la même définition que ceux utilisés dans le chapitre 3 et 4.

Jusqu'au 5<sup>ème</sup> siècle, le territoire de la Belgique était occupé par des Celtes romanisés suite aux conquêtes romaines. Ce n'est qu'après l'arrivée des Francs saliens venant du territoire actuel de l'Allemagne et après avoir chassé les Romains que les ancêtres des Wallons et des Flamands se sont installés sur le territoire (Poly, 1993). À ce moment, les Francs du nord gardèrent leur langage germanique (le Nederfrankisch ou bas francique, qui deviendra plus tard le néerlandais) et ceux du sud adoptèrent la langue des Gaulois romanisés, (la langue d'Oïl, qui deviendra plus tard le français), qui étaient encore culturellement présents (voir annexe 4). Cette distinction linguistique ne changera pas jusqu'à nos jours (Encyclopædia Britannica, 2015). Les fondements de cette distinction ethnique sont donc plus historiques que géographiques.

Politiquement, les Flamands et Wallons ont été sous le règne des mêmes leaders depuis le Moyen-âge (Bertolini, 1998). Toutefois, il fallut attendre 1581 et le règne de la Maison des Habsbourg sur le territoire belge pour que Flamands et Wallons commencent à partager un système politique qui leur est unique, et la naissance d'un "*sens d'une expérience historique et politique commune, et par extension, le début d'un «nationalisme belge»*" (Murphy, 1993). Sous le règne de l'empire français de Napoléon, l'obligation d'utiliser la langue française selon le code napoléonien fait surgir pour la première fois les différences claires entre les Flamands et les Wallons. Les Wallons s'adaptaient plus facilement au code que les Flamands, et cela au-delà du langage (Lijphart, 1981). Après les guerres napoléoniennes et le traité de Vienne de 1815, le territoire belge passe sous la tutelle du roi William 1er de Hollande. De nouvelles différences entre les Flamands et les Wallons se créent sur le sujet de l'intervention de l'état dans les affaires de l'église catholique (la Flandre étant beaucoup plus catholique que la Wallonie) et l'obligation d'utiliser le néerlandais dans l'administration. Cette période aboutira finalement sur une Flandre moins influencée par les Pays-Bas que les Wallons ne le furent par les Français (Bertolini, 1998).

La Belgique gagne son indépendance en 1830 pour devenir un royaume autonome. La langue principale redevient le français malgré une majorité de Flamands dans le pays. La volonté était de créer une coupure nette avec l'influence qu'avait le royaume d'Hollande sur la Belgique, et d'adopter une langue plus structurée (Keefe, 1974). C'est à ce moment que les différences économiques se marquèrent le plus. La Flandre développe ses ports afin de profiter du commerce international, tandis que la Wallonie, qui a le plus profité de la révolution industrielle, se base sur une industrie lourde, de charbon et de métal. C'est pourquoi la Wallonie a plus souffert de la crise de 1929 que la Flandre (Harreld, 2004). Après la dévaluation de 1982, la Flandre a su mieux s'adapter au nouveau contexte économique basé sur l'exportation que la Wallonie. Selon Docquier (2000), cet écart viendrait d'une différence de culture entre des Wallons, plus soucieux de leurs différences intra-régionales et peu confiants envers les institutions, et des Flamands, orientés vers une confiance en la compétitivité régionale sur le plan international. Encore aujourd'hui, la Flandre connaît un taux de pauvreté et une compétitivité économique plus élevée qu'en Wallonie (Robaye, 2012).

Il est à noter qu'il existe deux écoles de pensée sur l'histoire des relations entre la Wallonie et la Flandre. La première vision, dite "belgiciste", est soutenue par l'historien Henri Pirenne. Cet historien soutient dans son ouvrage "Histoire de la Belgique" que la Wallonie et la Flandre ont partagé depuis leur fusion territoriale pendant le Moyen-âge une civilisation commune qui leur a permis de créer une culture "belgo-belge" unifiée (McRae, 1986). Cette vision est contestée par l'historien Pieter Geyl, qui prétend que la vision de Pirenne était plus une propagande franco-wallonne afin de stabiliser le pays et d'éviter un soulèvement flamand (Bertolini, 1998). Des critiques contestant l'existence d'une identité purement wallonne ou flamande existent depuis longtemps. Déjà en 1830, l'homme politique français Talleyrand écrivait: "*Il n'y a point de Belges, il n'y en eut jamais: il y a des Français ou Wallons, des Flamands ou Hollandais (c'est la même chose) et des Allemands*" (Lijphart, 1981). Cette phrase, souvent citée dans les discours remettant en cause "l'identité belge", avait à l'époque une portée politique plus large et remettait aussi en cause l'existence "d'identité wallonne" ou "d'identité flamande" en les assimilant aux communautés des pays adjacents. Toutefois, le sentiment des Wallons ne pas être Français, ainsi que le sentiment des Flamands ne pas être Hollandais est présent depuis longtemps dans la littérature historique, ce qui pousse à penser que des différences existent bel et bien entre ces peuples. De nombreux mouvements politiques et idéologiques revendiquèrent ces différences, comme le mouvement nationaliste flamand de la Volksunie de 1954 du côté flamand, ou le texte de Jules Destrée de 1912, *La lettre au Roi*, qui plaide pour une "identité wallonne" (Farhat, 2012).

### **II.2.2: Différences légales**

Selon les articles 1 à 3 du premier titre de la Constitution belge, la Belgique est un état fédéral qui se compose de communautés (flamande, française et germanophone) et de régions (wallonne, flamande et de Bruxelles-Capitale). Chaque entité fédérée possède des compétences qui lui sont propres. En droit, les termes "*Wallon*" et "*Flamand*" sont ambigus car ils peuvent désigner à la fois un membre d'une communauté ou d'une région. La distinction entre "*Flamand*" et "*Wallon*" ne se fait donc pas selon l'ethnie mais selon le lieu de résidence.

Les règles du droit commun du marketing se trouvent au Livre VI du Code de droit économique, qui est une compétence fédérale. Ainsi, les règles générales à appliquer en marketing n'établissent pas de différence selon les régions ou communautés. Seul l'article VI.8 du Chapitre 3 (2014) établit l'obligation d'adapter les mentions qui font l'objet d'étiquetage obligatoire selon "*au moins une langue compréhensible par le consommateur moyen, compte tenu de la région linguistique où les biens ou les services sont offerts*". Toutefois, les règles en matière de communication et de propriété industrielle peuvent différer au cas par cas en fonction des secteurs. Par exemple, on peut noter que l'audiovisuel est réglé au niveau des communautés. Ainsi, les règles de marketing audiovisuel relève pour la Communauté française du "*Décret sur les médias audiovisuels*" au 12 mars 2015, et pour la Communauté flamande du "*Decreet betreffende de radio omroep en de televisie*" au 25 avril 2014, avec des implications importantes en terme de redevances et obligations. Aussi, les règles en matière d'appellation d'origine sont sous la compétence des régions, qui doivent passer par un enregistrement européen obligatoire avant d'y appliquer les règles régionales. Enfin, l'accès à la profession marketing a été régionalisé depuis 2015 mais les accès sont en pratique reconnus automatiquement entre les régions. Dès lors, établir une liste exhaustive des différences légales entre régions et communautés qui pourraient toucher la profession marketing est trop long et complexe pour ce travail. On peut toutefois considérer que les différences juridiques entre les deux communautés sont assez faibles et ne nécessitent pas d'adaptations fondamentales des mix marketing des deux côtés de la frontière linguistique.

### **II.2.3: Différences culturelles**

#### ***Définition***

La notion de "culture" est très large, car souvent utilisée dans des contextes et des applications différents. Nombreuses sont les définitions qui peuvent être trouvées, mais le terme sera ici utilisé selon la définition du Larousse (2014, validé par l'académie française): "*Ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation*". L'intérêt de cette définition est de ne pas la limiter aux frontières nationales mais aussi de l'élargir aux groupes ethniques.

#### ***Caractéristiques***

La "culture" est liée à l'acquis, au contraire de la "nature", qui elle est liée à l'inné. Ainsi, la culture est une des composantes principales de l'être humain, avec sa nature et sa personnalité.

D'un point de vue philosophique, la culture chez l'humain est séparée de sa nature, et ces deux éléments peuvent soit se coordonner harmonieusement, soit entrer en conflit, mais toujours de manière inconsciente (Noëlla, 1995). D'un point de vue sociologique et anthropologique, la culture est intrinsèquement liée à l'individu humain et est neutre. Selon Claude Lévi-Strauss (1962, repris par Robert, 1969), la culture relève de "*normes conventionnelles et est relative*". Enfin, Robert (1969) synthétise le concept en sociologie selon quatre caractéristiques majeures:

- 1) "*Ensemble cohérent dont les éléments sont interdépendants*"
- 2) "*Imprègne l'ensemble des activités humaines*"
- 3) "*Commune à un groupe indépendamment sa taille*"
- 4) "*Se transmet par le biais de la socialisation (héritage social)*"

Selon sa définition, la culture comprend de nombreux éléments, visibles ou cachés. Egan (1994, repris par Kandula, 2006) fait la distinction entre culture explicite (*overt culture*) et culture implicite (*covert culture*). La culture explicite comprend les éléments visibles et matériels d'une population, comme ses rites, symboles, systèmes sociaux, comportements, etc. La culture explicite est le plus souvent traduite par des pratiques visibles. La culture implicite comprend les normes et valeurs qui expliquent et donne un sens à la culture explicite. Le terme de "mentalité" est parfois utilisé pour synthétiser le concept, à tort selon Kandula (2006). La culture implicite est généralement plus difficile à analyser, car rarement traduite directement en pratiques visibles et difficilement réductible, mais permet de mieux comprendre et appréhender les communautés. En management et en marketing, de nombreux modèles existent et sont utilisés afin d'établir un lien entre culture implicite et explicite. Ces modèles diffèrent généralement selon la méthodologie choisie, l'échelle de population et les dimensions culturelles analysées. Dans ce travail, nous utiliserons principalement le modèle d'Hofstede (2010).

Selon Usunier & Lee (2005), les différences culturelles peuvent avoir des implications directes sur le comportement d'achat des consommateurs. Ces implications diffèrent en fonction de l'intensité des différences, des caractéristiques du produit ou du service, et le contexte social de cohabitation des cultures. Usunier & Lee reprennent en une liste non exhaustive les implications possibles des différences culturelles sur les aspects principaux du comportement du

consommateur (voir annexe 5), mais précisent que celles-ci peuvent être résumées en 3 dimensions principales: la hiérarchie des besoins, les valeurs et les institutions. De Mooij (2013) illustre ce phénomène par l'exemple du Walkman de Sony. Dans la culture "occidentale", le consommateur achète un Walkman pour ne pas être gêné par les autres, tandis que dans la culture "orientale", le consommateur achète un Walkman pour ne pas gêner les autres. Cette différence a son importance dans la communication marketing.

### ***Différences explicites***

Les différences culturelles explicites regroupent les éléments visibles comme la langue, les symboles, héros, rites, célébrités, etc. Dans le cas des différences entre Francophones et Flamands, la langue est évidemment un point essentiel de différenciation. Au-delà de la langue parlée, le rapport à cette langue est aussi différent. Pour les francophones de Wallonie et de Bruxelles, Francard (1993) met en évidence un sentiment d'insécurité linguistique selon quatre dimensions:

1. *"Sujétion linguistique par rapport à la France"*
2. *"Autodépréciation des pratiques linguistiques"*
3. *"Recours à des stratégies de compensation au sein d'un double marché linguistique"*
4. *"Pessimisme des clercs face à l'avenir du français"*

Une association linguistique forte existe entre les francophones de Belgique et les francophones de France. A l'inverse, Verhoeven, De Pauw & Kloots (2004) montrent une indépendance linguistique entre les néerlandophones de Flandre et des Pays-Bas. Par exemple, le sentiment d'unicité linguistique ou le rythme de parole des néerlandophones de Flandre sont significativement différents de ceux des néerlandophones des Pays-Bas. Ainsi, on remarque qu'au-delà de différences de langues, des différences existent aussi sur la manière dont la langue est perçue.

Les icônes et héros nationaux de Belgique sont rarement reconnus de la même manière des deux côtés de la frontière linguistique. Beyen (2011) met en évidence ce phénomène en comparant les conséquences idéologiques des guerres mondiales du 20<sup>ème</sup> siècle en Flandre et en Wallonie. Alors que les conséquences idéologiques en Wallonie s'articulent plus autour d'un sentiment patriotique national, la Flandre voit naître de ces mémoires un sentiment de nationalisme flamand. En ce sens, les célébrités belges contemporaines ne sont assimilées à leur caractère belge que lorsque leur notoriété dépasse les frontières du pays. Par exemple, l'ex-star du tennis Justine Henin est généralement qualifiée en tant que "*belge*" et non "*francophone*" ou "*wallonne*". Ainsi, les célébrités "locales" sont généralement assimilées à leur région, d'où l'utilisation des termes "*Bekende Vlamingen*" et "*Wallons Connus*" (Driessens, 2013). De plus, leur notoriété s'arrête généralement à la frontière linguistique, ce qui crée un décalage fort de perception de notoriété entre les communautés (Driessens, 2014).

### ***Le modèle d'Hofstede***

Le modèle d'Hofstede est un modèle théorique d'analyse de pays selon 6 dimensions culturelles implicites. Ces dimensions sont: *power distance*, *individualism*, *masculinity*, *uncertainty avoidance*, *long term orientation* et *indulgence*. Le terme de "dimension" est défini par Hofstede comme étant "*un aspect de la culture qui peut être mesuré relativement à d'autres cultures*" (Hofstede, 2010). A chaque dimension est attribuée une valeur ordinale permettant de comparer des pays entre eux, et n'est donc ni un pourcentage, ni une valeur d'échelle absolue. Hofstede se base sur sa vision de la culture qu'il considère comme étant "*une programmation mentale qui distingue les membres d'un groupe par rapport à un autre*" (Bollinger & Hofstede, 1987). Le modèle a d'abord été créé selon une étude réalisée par IBM entre 1967 et 1973, et a évolué après jusqu'à sa dernière version de 2010. Ce modèle est très utilisé en management international, communication internationale et bien sûr en marketing multiculturel. Dans cette partie, nous analyserons la Belgique, en distinguant Flandre et Wallonie lorsque cela est possible, en comparaison avec d'autres pays pour en ressortir les principales caractéristiques.

- *Power Distance*

La dimension *Power Distance* représente la tolérance que peuvent avoir les individus face à une différence de pouvoir inégal (politique, financier ou symbolique). Un pays ayant un score de *Power Distance* bas aura tendance à considérer ses individus comme étant plus égaux et aura moins de divisions hiérarchiques. En marketing, les pays ayant haut score de *Power Distance* auront par exemple un goût plus prononcé pour les biens de luxe visibles (de Mooij & Hofstede, 2010).

Tableau n°2: Comparaison du *Power Distance* Index entre la Belgique et 31 pays

| Rang      | Pays/Région              | <i>Power Distance</i> Index | Rang      | Pays/Région              | <i>Power Distance</i> Index |
|-----------|--------------------------|-----------------------------|-----------|--------------------------|-----------------------------|
| 1         | Malaysia                 | 104                         | 35        | Thailand                 | 64                          |
| 2         | Guatemala                | 95                          | 36        | Zambia                   | 64                          |
| 3         | Panama                   | 95                          | 37        | Chile                    | 63                          |
| 4         | Philippines              | 94                          | 38        | Portugal                 | 63                          |
| 5         | Mexico                   | 81                          | 39        | Uruguay                  | 61                          |
| 6         | Venezuela                | 81                          | <b>40</b> | <b>Belgium (Flemish)</b> | <b>61</b>                   |
| 7         | China                    | 80                          | 41        | Greece                   | 60                          |
| ...       | ...                      | ...                         | ...       | ...                      | ...                         |
| 25        | Poland                   | 68                          | 59        | United Kingdom           | 35                          |
| <b>26</b> | <b>Belgium (Walloon)</b> | <b>67</b>                   | 60        | Switzerland              | 34                          |
| 27        | Colombia                 | 67                          | 61        | Finland                  | 33                          |
| 28        | El Salvador              | 66                          | 62        | Norway                   | 31                          |
| 29        | Turkey                   | 66                          | 63        | Sweden                   | 31                          |
| <b>30</b> | <b>Belgium (Whole)</b>   | <b>65</b>                   | 64        | Ireland                  | 28                          |
| 31        | Ethiopia                 | 64                          | 65        | New Zealand              | 22                          |
| 32        | Kenya                    | 64                          | 66        | Denmark                  | 18                          |
| 33        | Peru                     | 64                          | 67        | Israel                   | 13                          |
| 34        | Tanzania                 | 64                          | 68        | Austria                  | 11                          |

Source: Hofstede, G. & Hofstede, G.J. & Hill Mc G. ,2005, p 42-43

On remarque que la Belgique a un niveau de *Power Distance* dans la moyenne haute (65). Toutefois, la Wallonie possède un niveau plus élevé (67) que la Flandre (61).

- *Individualism / Collectivism*

La dimension *Individualism* (en opposition avec la dimension *Collectivism*) représente le degré auquel l'individu est attaché à un groupe. Un haut score d'*Individualism* est donné aux pays dont les individus apportent plus d'importance au développement personnel. D'un point de vue marketing, les individus d'une société avec un score d'*Individualism* bas sont par exemple plus

enclins à utiliser le bouche à oreille ou le marketing communautaire (Tribal Marketing) (de Mooij & Hofstede, 2010).

Tableau n°3: Comparaison de l'*Individualism* Index entre la Belgique et 19 pays

| Rang      | Pays/Région              | <i>Individualism</i> Index | Rang | Pays/Région | <i>Individualism</i> Index |
|-----------|--------------------------|----------------------------|------|-------------|----------------------------|
| 1         | United States            | 91                         | 12   | Sweden      | 71                         |
| 2         | Australia                | 90                         | 13   | Ireland     | 70                         |
| 3         | United Kingdom           | 89                         | 14   | Norway      | 69                         |
| 4         | Netherlands              | 80                         | 15   | Switzerland | 68                         |
| 5         | New Zealand              | 79                         | 16   | Germany     | 67                         |
| <b>6</b>  | <b>Belgium (Flemish)</b> | <b>78</b>                  | ...  | ...         | ...                        |
| 7         | Italy                    | 76                         | 64   | Colombia    | 13                         |
| <b>8</b>  | <b>Belgium (Whole)</b>   | <b>75</b>                  | 65   | Venezuela   | 12                         |
| 9         | Denmark                  | 74                         | 66   | Panama      | 11                         |
| <b>10</b> | <b>Belgium (Walloon)</b> | <b>72</b>                  | 67   | Ecuador     | 8                          |
| 11        | France                   | 71                         | 68   | Guatemala   | 6                          |

Source: Hofstede, G. & Hofstede, G.J. & Hill Mc G., 2005, p 78-79

La Belgique possède un très haut score moyen d'*Individualism* (75). La Flandre possède un score encore plus haut (78) et la Wallonie un peu plus bas (72), mais les deux régions font toutes les deux partie de la tranche la plus haute du classement. Selon Hofstede (2010), la Belgique possède une "*contradiction délicate et intense mais qui porte ses fruits si elle est bien gérée*" venant de son haut score en *Power Distance* couplée à son haut score en *Individualism*. Cette contradiction viendrait du fait que les Belges ont besoin à la fois d'individualité et de hiérarchie. Cette contradiction serait encore plus marquée pour la Wallonie (Hofstede, 2010).

- *Masculinity / Femininity*

La dimension *Masculinity* (en opposition avec celle de *Femininity*) représente le degré auquel une société distingue les rôles basés sur le genre. Une société masculine peut être régie par la compétition entre les personnes, l'accomplissement et le succès par l'excellence. Une société ayant un score de *Masculinity* bas préférera une haute qualité de vie, les soins apportés aux autres et une unicité dans le groupe. D'un point de vue marketing, Suedo (2004) prétend que la dimension *Masculinity* ne peut être considérée seule mais doit être analysée conjointement avec la

dimension *Individualism*, sans quoi il serait probable de faire une erreur en confondant certains signes culturels.

Tableau n°4: Comparaison du *Masculinity* Index entre la Belgique et 38 pays

| Rang      | Pays/Région              | <i>Masculinity</i> Index | Rang      | Pays/Région              | <i>Masculinity</i> Index |
|-----------|--------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|--------------------------|
| 1         | Japan                    | 95                       | 48        | Iran                     | 43                       |
| 2         | Hungary                  | 88                       | <b>49</b> | <b>Belgium (Flemish)</b> | <b>43</b>                |
| 3         | Austria                  | 79                       | 50        | Peru                     | 42                       |
| 4         | Venezuela                | 73                       | 51        | Spain                    | 42                       |
| 5         | Italy                    | 70                       | 52        | Ethiopia                 | 41                       |
| 6         | Switzerland              | 70                       | 53        | Kenya                    | 41                       |
| 7         | Mexico                   | 69                       | 54        | Tanzania                 | 41                       |
| 8         | Ireland                  | 68                       | 55        | Zambia                   | 41                       |
| 9         | Jamaica                  | 68                       | 56        | El Salvador              | 40                       |
| 10        | China                    | 66                       | 57        | South Korea              | 39                       |
| 19        | Australia                | 61                       | 58        | Uruguay                  | 38                       |
| <b>20</b> | <b>Belgium (Walloon)</b> | <b>60</b>                | 59        | Guatemala                | 37                       |
| 21        | New Zealand              | 58                       | 60        | Thailand                 | 34                       |
| 22        | Czech Republic           | 57                       | 61        | Portugal                 | 31                       |
| 23        | Greece                   | 57                       | 62        | Chile                    | 28                       |
| 24        | Hong Kong                | 57                       | 63        | Finland                  | 26                       |
| 25        | Argentina                | 56                       | 64        | Costa Rica               | 21                       |
| 26        | India                    | 56                       | 65        | Denmark                  | 16                       |
| <b>27</b> | <b>Belgium (Whole)</b>   | <b>54</b>                | 66        | Netherlands              | 14                       |
| 28        | Egypt                    | 52                       | 67        | Norway                   | 8                        |
| ...       | ...                      | ...                      | 68        | Sweden                   | 5                        |

Source: Hofstede, G. & Hofstede, G.J. & Hill Mc G., 2005, p 120-121

On remarque que la Belgique a un score de *Masculinity* moyen (54). Selon Hofstede (2005), un score moyen de *Masculinity* apporte quelques contradictions. Dans une telle société, une prise de décision dans un modèle "gagnant-perdant" est difficile. Cette position serait donc une illustration de ce que l'on qualifie internationalement de "compromis à la Belge". Aussi, cette différence serait selon Hofstede la principale pierre d'achoppement des accords entre la Wallonie et la Flandre. La différence entre les deux scores est assez importante. La Flandre (score de 43) serait plus encline à chercher "un moyen de boucler la boucle entre natifs afin d'obtenir un consensus", tandis que la Wallonie (score de 60) chercherait plus à "faire partie d'un monde latin global pourvu de valeurs universelles" (Hofstede, 2005). Cette dimension est la plus dichotomique entre la Flandre et la Wallonie dans le modèle d'Hofstede.

- *Uncertainty Avoidance*

La dimension *Uncertainty Avoidance* représente la propension qu'a une société à éviter l'incertitude et l'ambiguïté. Les individus d'une société avec un haut score en *Uncertainty Avoidance* tenteront de minimiser la possibilité d'émergence de situations nouvelles non prévues en planifiant le futur le plus possible. Ces individus auront plus généralement des croyances fortes en des idées ou systèmes qu'ils considéreront plus facilement comme inaltérables (Hofstede, 2005). D'un point de vue marketing, il est premièrement à noter que cette dimension ne doit pas être confondue avec l'aversion au risque, qui est plus présent dans les sociétés avec un haut score d'*Individualism* (Roth, 1995). Deuxièmement, les individus dans une société avec un haut score d'*Uncertainty Avoidance* auront par exemple besoin de connaître plus d'informations sur un produit avant de l'acheter que des individus avec un score plus faible (de Mooij & Hofstede, 2010).

Tableau n°5: Comparaison de l'*Uncertainty Avoidance* Index entre la Belgique et 16 pays

| Rang | Pays/Région              | <i>Uncertainty Avoidance</i> Index | Rang | Pays/Région    | <i>Uncertainty Avoidance</i> Index |
|------|--------------------------|------------------------------------|------|----------------|------------------------------------|
| 1    | Greece                   | 112                                | ...  | ...            | ...                                |
| 2    | Portugal                 | 104                                | 61   | Malaysia       | 36                                 |
| 3    | Guatemala                | 101                                | 62   | Ireland        | 35                                 |
| 4    | Uruguay                  | 100                                | 63   | United Kingdom | 35                                 |
| 5    | <b>Belgium (Flemish)</b> | <b>97</b>                          | 64   | Hong Kong      | 29                                 |
| 6    | <b>Belgium (Whole)</b>   | <b>94</b>                          | 65   | Sweden         | 29                                 |
| 7    | El Salvador              | 94                                 | 66   | Denmark        | 23                                 |
| 8    | Poland                   | 93                                 | 67   | Jamaica        | 13                                 |
| 9    | <b>Belgium (Walloon)</b> | <b>93</b>                          | 68   | Singapore      | 8                                  |

Source: Hofstede, G. & Hofstede, G.J. & Hill Mc G., 2005, p 168-169

La Belgique possède un score d'*Uncertainty Avoidance* très élevé (94). La Flandre possède un score légèrement plus élevé (97) que la Wallonie (93), mais ces deux scores sont bien trop élevés pour créer une différence de gestion marketing.

- *Long Term Orientation*

La dimension *Long Term Orientation*, en opposition avec la dimension *Short Term Orientation*, représente le degré d'importance qu'attache une société au futur et sa capacité à sacrifier plus facilement le présent pour l'atteindre. Les sociétés avec un score bas ont plus tendance à respecter les traditions culturelles et les lier avec le présent, ainsi qu'apporter de l'importance aux obligations sociales (Hofstede, 2005). En terme marketing, les individus d'une société avec un

haut score de *Long Term Orientation* ont tendance à considérer la consommation dans une perspective à long terme et plus utilitariste que ceux d'une société plus *Short Term Orientation*.

Tableau n°6: Comparaison du Long Term Orientation Index entre la Belgique et 25 pays

| Rang      | Pays/Région            | Long Term Orientation Index | Rang | Pays/Région    | Long Term Orientation Index |
|-----------|------------------------|-----------------------------|------|----------------|-----------------------------|
| 1         | China                  | 118                         | ...  | ...            | ...                         |
| 2         | Hong Kong              | 96                          | 16   | United States  | 29                          |
| 3         | Taiwan                 | 87                          | 17   | Ethiopia       | 25                          |
| 4         | Japan                  | 80                          | 18   | Kenya          | 25                          |
| 5         | South Korea            | 75                          | 19   | Tanzania       | 25                          |
| 6         | Brazil                 | 65                          | 20   | United Kingdom | 25                          |
| 7         | India                  | 61                          | 21   | Zambia         | 25                          |
| 8         | Thailand               | 56                          | 22   | Norway         | 20                          |
| 9         | Singapore              | 48                          | 23   | Philippines    | 19                          |
| 10        | Netherlands            | 44                          | 24   | Ghana          | 16                          |
| <b>11</b> | <b>Belgium (Whole)</b> | <b>38</b>                   | 25   | Nigeria        | 16                          |
| 12        | Sweden                 | 33                          | 26   | Sierra Leone   | 16                          |

Source: Hofstede, G. & Hofstede, G.J. & Hill Mc G. ,2005, p 211

La Belgique possède un score assez bas (38). Les données relatives aux régions n'étant pas disponibles, notre analyse ne pourra donc pas se baser sur cette dimension.

- *Indulgence*

La dimension d'*Indulgence* représente le degré pour lequel les individus acceptent les plaisirs et gratifications directes, libertés sexuelles et liberté d'assouvir ses désirs. D'un point de vue marketing, les sociétés avec un score d'*Indulgence* bas porteront plus d'importance à l'aspect social ainsi qu'à l'utilité du produit dans un contexte d'ordre social (Hofstede, 2010).

Tableau n°7: Comparaison de l'*Indulgence* Index entre la Belgique et 19 pays

| Rang      | Pays/Région    | <i>Indulgence</i> Index | Rang | Pays/Région | <i>Indulgence</i> Index |
|-----------|----------------|-------------------------|------|-------------|-------------------------|
| 1         | Venezuela      | 100                     | ...  | ...         | ...                     |
| 2         | Mexico         | 97                      | 88   | Estonia     | 16                      |
| 3         | Puerto Rico    | 90                      | 89   | Bulgarie    | 16                      |
| 4         | El Salvador    | 89                      | 90   | Lithuania   | 16                      |
| 5         | Nigeria        | 84                      | 91   | Belarus     | 15                      |
| ...       | ...            | ...                     | 92   | Albania     | 15                      |
| 29        | Finland        | 57                      | 93   | Ukraine     | 14                      |
| 30        | Malaysia       | 57                      | 94   | Latvia      | 13                      |
| <b>31</b> | <b>Belgium</b> | <b>57</b>               | 95   | Egypt       | 4                       |
| 32        | Luxembourg     | 56                      | 96   | Pakistan    | 0                       |

Source: Hofstede, G. & Hofstede, G.J. & Hill Mc G., 2010, p 255-258

La Belgique possède un score moyen d'*Indulgence* (57). Les données pour la Flandre et la Wallonie ne sont pas disponibles. Tout comme pour la dimension de *Long Term Orientation*, nous ne tiendrons dès lors pas compte de cette dimension dans notre analyse.

En substance, on ne peut analyser les différences régionales que sur les dimensions de *Power Distance*, *Individualism*, *Masculinity* et *Uncertainty Avoidance*. La dimension qui fait ressortir le plus de différences est *Masculinity*, suivie de *Power Distance* et *Individualism*, et enfin l'*Uncertainty Avoidance*. On remarque que des différences culturelles existent, mais Hofstede (2010) prétend que les différences significatives importantes à considérer ne se situent qu'aux dimensions *Masculinity*, *Power Distance* et *Individualism*. Toutefois, Hofstede précise que ces différences, bien que significatives, ne sont pas telles à créer obligatoirement des différences en terme de management et/ou marketing. Aussi, Hofstede préfère ne pas se prononcer sur ce sujet (2010).

Toutefois, les travaux d'Hofstede sont soumis à plusieurs critiques. Jones (2007) synthétise les critiques principales, qui sont les suivantes: méthodologie non pertinente, vision ethno centrée de la culture (ce pourquoi Hofstede rajouta une nouvelle dimension en 2010), dimension nationale de la culture non justifiée (critique non pertinente pour le cas de la Belgique, dont Hofstede analyse les différences interrégionales), influences politiques modifiant les réponses selon les

périodes, ne prend pas en compte l'internationalisation de certaines valeurs, un nombre de dimension trop restreint et une validité statistique discutable. Pinto (2000) et Neuliep (2006, repris par Decabooter, 2009) critiquent tous les modèles statiques d'analyse culturelle car la culture est, selon eux, en constante métamorphose, ainsi que dépendante d'évènements internationaux. Enfin, ils précisent qu'une distinction peut être faite entre une culture nationale, promue par l'état en tant qu'entité unie, et les cultures individuelles, séparées de l'état.

### *Autres modèles*

- *Trompenaars*

Le modèle des 7 dimensions de la culture de Fons Trompenaars et Hampden-Turner est un modèle de comparaison de cultures nationales sur base de 7 dimensions culturelles. Ces dimensions sont: *universalism versus particularism, individualism versus communitarianism, specific versus diffuse, neutral versus emotional, achievement versus ascription, sequential time versus synchronous time, internal direction versus outer direction*. L'analyse de Trompenaars sur la Belgique rejoint celle de Hofstede sur les dimensions de *Power Distance, Masculinity et Individualism*, mais il est important de noter que ces dimensions ont été créées sur base de travaux américains en sociologie non adaptés au contexte national, et que la validité scientifique des données n'a pas été démontrée (Hofstede, 2010).

- *Schwartz*

Le modèle de valeurs universelles de Shalom Schwartz est un modèle de comparaison de cultures sur base de 7 dimensions, mais rapportées ensuite sur 3 clusters différents: *Hierarchy vs. Egalitarianism, Mastery vs. Harmony, Embeddedness vs. Autonomy*. Le modèle de Schwartz est significativement corrélé avec le modèle d'Hofstede sur les dimensions d'*Individualism et Power Distance*, et les conclusions sur la Belgique sont similaires (Hofstede, 2010).

## II.2.4: Conséquences marketing

Si de nombreuses études existent sur les différences économiques et historiques entre la Wallonie et la Flandre, peu d'entre elles se focalisent sur leurs conséquences en marketing. Néanmoins, quelques études portent attention à des éléments qui peuvent être utilisés par les professionnels du marketing.

### *Habitudes alimentaires*

L'enquête de consommation alimentaire de 2004 révèle une différence significative d'habitude alimentaire entre la Wallonie et la Flandre (Institut Scientifique de la Santé Publique). La différence se fait en terme de préférence de goût et non de qualité de consommation. La Flandre consomme plus de boissons sucrées, pain, pommes de terre, huile, yaourt, poisson, œuf et compléments alimentaires que la Wallonie. La Wallonie consomme plus de pâtes, riz, viande rouge, beurre et fromage que la Flandre (Devriese et al., 2004). Selon Vandercammen (2006), il existe une différence significative en terme de marque préférée, taille, et composition du panier de bien. Cette différence viendrait de traditions alimentaires très profondes. Enfin, selon Robaye (2012), la Flandre utilise significativement plus la grande distribution pour ses achats.

### *Audiovisuel*

Toujours selon Robaye (2012), en moyenne, la durée d'écoute de la télévision en 2008 est significativement plus élevée en Wallonie (225 minutes/jour) qu'en Flandre (180 minutes/jour). A l'inverse, la durée d'écoute de la radio est significativement plus élevée en Flandre (271 minutes/jour) qu'en Wallonie (212 minutes/jour). Une particularité est que le public francophone partage significativement plus son temps d'écoute entre les chaînes nationales et étrangères (principalement françaises). Ainsi, la difficulté pour les firmes voulant atteindre le public francophone par la télévision réside dans le choix des canaux de promotion.

### *Internet*

Selon le Western Europe B2C E-Commerce, la Flandre est plus encline à acheter sur Internet (2014). Le nombre de sites de vente en ligne est aussi significativement plus élevé. Brengman (2007) a comparé les sites francophones et flamands selon les dimensions culturelles d'Hofstede. Pour les dimensions de *Masculinity*, *Uncertainty Avoidance* et *Collectivism*, la Wallonie obtient un score significativement supérieur. Brengman traduit cela en termes marketing par des observations en fonction des dimensions. Premièrement, pour la dimension *Masculinity*,

Brengman observe plus d'utilisation de superlatifs, de distinction entre les sexes et de comparaisons explicites en Wallonie. Deuxièmement, pour la dimension *Uncertainty Avoidance*, Brengman observe une plus grande précision sur la sécurité de paiement et une navigation plus guidée en Wallonie. Enfin, pour la dimension *Collectivism*, Brengman observe plus d'utilisation du thème de la famille et de symboles nationaux en Wallonie.

### **II.3: Conclusion de la revue de littérature**

Au terme de cette revue de littérature, nous pouvons faire ressortir certains points importants pour l'analyse qui va suivre.

Premièrement, le monde du marketing n'est pas indifférent à la présence de différences culturelles entre certaines populations. Ces différences sont utilisées par les professionnels dans le but de maximiser l'efficacité de leur segmentation. Il existe plusieurs stratégies qui utilisent ces différences, autant dans le marketing stratégique qu'opérationnel. Toutefois, il n'est pas possible d'établir une liste exhaustive et absolue des dimensions marketing à adapter à des différences culturelles car cette liste serait influencée à la fois par la nature du bien ou du service proposé par la firme, et à la fois par la nature des différences entre populations données. Dès lors, si l'objectif est d'établir une analyse profonde des conséquences des différences culturelles sur le marketing, l'analyse doit se porter sur un bien ou un service donné et des populations données. Vu que ce travail n'a pas pour objectif d'offrir une analyse détaillée, mais plutôt une vue d'ensemble, l'analyse ne se portera que sur une population donnée, indépendamment de la nature du bien ou du service offert.

Deuxièmement, il existe des différences culturelles entre les francophones et néerlandophones de Belgique. Ces différences prennent leur source dans leur histoire et influencent jusqu'à la législation et l'organisation du pays. Elles sont significatives, mais de relativement faible intensité. Elles sont toutefois perceptibles tant au niveau explicite qu'implicite. Entre les populations existe une hétérogénéité suffisante, et à l'intérieur de chaque population se trouve une homogénéité suffisante. Les francophones et néerlandophones de Belgique présentent donc les caractéristiques

requis pour une adaptation marketing pertinente à leurs différences. Dès lors, on peut décemment s'attendre à voir de la part des professionnels du marketing en Belgique une adaptation de leur travail à ces différences.

Enfin, très peu de ressources scientifiques font référence à des conséquences marketing des différences culturelles entre francophones et néerlandophones en Belgique. Nombreuses sont les sources analysant l'impact de différences culturelles sur le monde marketing entre populations très hétérogènes et distantes (comme les Etats-Unis et l'Amérique du Sud), mais peu se consacrent à l'analyse de populations légèrement hétérogènes comme en Belgique.

En substance, on remarque au terme de cette revue de littérature qu'il est pertinent de s'attendre à voir des conséquences marketing des différences culturelles entre francophones et néerlandophones de Belgique, mais qu'il n'est pas possible d'en ressortir soit les modalités d'adaptation des stratégies, soit les éléments les plus adaptés.

## III: METHODOLOGIE

### III.1: Problématique et questions de recherche

La problématique principale de ce travail est la suivante:

*« Comment les différences entre consommateurs francophones et néerlandophones sont-elles perçues et prises en compte par les professionnels du marketing en Belgique, dans le domaine du B2C? »*

La problématique peut être approchée au travers de questions de recherches plus spécifiques:

- ✓ Les professionnels du marketing perçoivent-ils des différences significatives entre les clients francophones et néerlandophones dans leur travail? Adaptent-ils leur travail à ces différences?
- ✓ Quels sont les éléments marketing pour lesquels des différences sont perçues? Quels sont les éléments marketing qui demandent une adaptation à ces différences?
- ✓ Quelles sont les stratégies marketing les plus utilisées par les professionnels du marketing en Belgique? De quelle manière les différences influencent-elles ces stratégies?
- ✓ Pour quelles raisons ces différences ne seraient pas prises en compte dans les stratégies ou ne seraient pas analysées?
- ✓ Quelles sont les facteurs qui influencent la présence d'une adaptation?

Au vu de la problématique, il est important de noter que ce travail est avant tout un travail de description, et n'a pas pour objectif de donner un jugement normatif des choix effectués par les professionnels du marketing. Ainsi, l'efficacité ou le bien fondé des choix ne seront pas objectivement analysés dans ce travail. De plus, le but de ce travail est d'explorer au mieux les différentes dimensions qui peuvent exister autour du thème des conséquences marketing des différences culturelles entre Francophones et Flamands. Dès lors, de nombreuses pistes d'études pourront être découvertes, mais rares seront celles qui pourront être analysées jusqu'au bout.

## III.2: Questionnaire

### *Conception et hypothèses*

Le questionnaire a été principalement conçu autour des hypothèses soulevées à partir des questions de recherche. Comme la revue de littérature n'a pas permis de soulever l'intégralité des hypothèses sur ce sujet, certaines se baseront sur les interviews réalisées à posteriori de la revue de littérature. Le questionnaire se divise en 4 parties.

Avant tout, le questionnaire doit permettre de filtrer les répondants pour ne garder que les réponses de ceux qui rentrent dans le cadre de recherche. Chaque variable de filtre permet de renvoyer un individu qui ne rentre pas dans les critères de sélection à la fin du questionnaire. Le cadre de recherche vise à analyser les réponses de professionnels du marketing qui travaillent dans le département marketing d'une entreprise de B2C qui opère en Belgique. Les consultants en marketing, les agences de communication ou toute autre profession ne rentrent pas dans cette étude, et sont filtrés avec la question 1. Les consultants ou agences de communication ne sont pas pris en compte dans l'étude car leur réponse pourraient créer un biais sur les variables liées à l'entreprise (taille, localité, etc.). La question 2 permet de filtrer les compagnies opérant principalement à l'international. Vu que le travail porte sur les différences intra-nationales, les firmes qui opèrent à l'international ne rentrent pas dans le cadre de recherche. Enfin, les répondants travaillant dans le domaine du B2B seront filtrés à la question 23. En effet, sur le sujet des différences culturelles, le domaine du B2B diffère significativement du domaine du B2C pour trois raisons principales (Kotler & Pfoertsch, 2006):

- Un nombre de clients moins important. Les professionnels du marketing sont donc plus intéressés par les différences personnelles entre chaque clients qu'entre les différences entre groupes culturels.
- Une présence plus importante d'intermédiaires. Ces intermédiaires créent un biais lors de l'analyse de l'adaptation aux clients.
- Une plus grande diversité de la demande. Une adaptation du produit ou du service aux attentes client est beaucoup plus susceptible d'intervenir, mais ne permet alors plus de comparer efficacement les produits entre eux afin d'en dégager des adaptations sur base unique de différence culturelles.

Ensuite, les questions de 3 à 8 permettent de vérifier la présence de perception et/ou d'adaptation aux différences entre Francophones et Flamands, d'analyses de ces différences et les questions relatives aux stratégies marketing. Le choix a été fait de mesurer la perception des différences avec une échelle dichotomique afin de faciliter l'analyse qui en découle, malgré le fait qu'une pondération des perceptions aurait été plus précise. Ces questions permettent de tester les 4 premières hypothèses:

***H1: La majorité des professionnels du marketing en Belgique perçoivent des différences culturelles significatives entre les clients francophones et les néerlandophones (au-delà de la langue).***

***H2: La majorité des professionnels du marketing en Belgique qui perçoivent des différences culturelles significatives entre les clients francophones et les néerlandophones adaptent leur stratégie/exécution en fonction de ces différences (au-delà de la langue).***

***H3: La majorité des professionnels du marketing en Belgique qui adaptent leur stratégie en fonction des différences entre Francophones et Flamands le font dans le marketing stratégique et opérationnel.***

***H4: La stratégie pratiquée par la majorité des professionnels du marketing en Belgique est un mix appliqué sur tout le pays, le langage étant la seule adaptation par région.***

Les hypothèses H1 et H2 sont les hypothèses de base du travail. Elles sont les plus importantes car elles permettent d'avoir facilement une idée générale de la situation du marketing multiculturel en Belgique. L'hypothèse 3 se base sur les travaux de Cui (1997), qui prétend que si les applications de marketing multiculturel ont très souvent été faites dans le marketing opérationnel, leur place dans le marketing stratégique est de plus en plus importante. L'hypothèse 4 se base sur l'entretien avec Michael Cornez, qui prétend que la majorité des entreprises en Belgique n'adapte que la langue, les autres stratégies étant trop complexes ou onéreuses. L'interviewé précise aussi qu'il ne s'agit que d'une faible majorité. L'hypothèse 4 peut de prime abord sembler en contradiction avec les hypothèses 2, mais il est important de noter que l'hypothèse 4 se réfère à tous les répondants, tandis que l'hypothèse 2 ne se réfère qu'aux répondants qui perçoivent des différences. Dès lors, si on définit la majorité comme étant à 50% + 1, il est possible d'obtenir une population avec une majorité de perception, et avoir dans cette

majorité une autre majorité d'adaptation, mais pour au final avoir dans une population totale une majorité qui n'adapte pas plus loin que la langue.

Ensuite, les questions 9 à 12 permettent de vérifier sur quels éléments marketing les adaptations se portent, en fonction de quatre dimensions: légale, historique, culturelle explicite et culturelle implicite. La liste des éléments marketing se base sur la théorie des 7P et des 7Cs du CIM (Beamish & Ashford, 2007). Toutefois, les éléments "*physical evidence*" et "*process*" ont été fusionné en un élément nommé "*physical environment*", pour plus de clarté. Aussi, l'élément "*product*" a été divisé en "*product name*" et "*product inner characteristics*" afin de bien séparer des éléments dont les différences légales peuvent avoir une grande importance. L'analyse de ces données sera purement descriptive et donc non liée à des hypothèses. Toutefois, elles permettront de mettre en évidence les éléments marketing les plus souvent adaptés. Les questions 13 et 14 permettent de vérifier les raisons pour lesquelles il n'y a pas d'adaptation ou d'analyse des différences. Les différentes raisons proviennent de l'ANA Multicultural Marketing Survey (2002) et des interviews. Elles sont liées aux hypothèses H5 et H6, soulevées lors de l'entretien:

***H5: La raison principale pour laquelle les différences entre Francophones et Flamands ne sont pas prises en compte dans les stratégies marketing est le coût financier.***

***H6: La raison principale pour laquelle les différences entre Francophones et Flamands ne sont pas analysées dans les études marketing est la complexité d'analyse.***

Enfin, les questions 15 à 24 se rapportent à la vision personnelle du répondant sur la problématique et sur des questions démographiques. Les questions 17 à 24 sont des questions permettant d'établir le profil du répondant et de sa firme. Les données seront surtout utilisées pour les analyses supplémentaires démographiques sur chaque hypothèse. Les variables ont été choisies selon le modèle de l'enquête de l'ANA Multicultural Marketing Survey (2002). Spécifiquement, la question 24 permet de répondre à l'hypothèse H7:

***H7: Les firmes de grande taille adaptent plus souvent leur stratégie en fonction des différences entre Francophones et Flamands que les petites firmes.***

Cette hypothèse est soulevée par Gomez-Mejia & Palich (1997), qui établissent une association entre des firmes de grande taille et un haut taux d'adaptation aux différences culturelles. Enfin, les questions 15 et 16 permettent de répondre aux deux dernières hypothèses:

***H8: Selon les professionnels du marketing en Belgique, l'intérêt de la profession marketing pour les différences entre les francophones et les Flamands va augmenter.***

***H9: Selon les professionnels du marketing en Belgique, les entreprises qui adaptent leur stratégie en fonction des différences entre les Wallons et les Flamands obtiennent de meilleurs profits.***

Ces deux hypothèses sont soulevées par Pires & Stanton (2014). Ceux-ci montrent que l'intérêt marketing pour les différences culturelles n'a pas cessé de croître jusqu'à aujourd'hui, car une plus grande prise de conscience de l'importance de ces différences dans les stratégies marketing mène, selon les auteurs, à de plus hauts profits (toutes choses étant égales par ailleurs). L'intégralité de l'enquête ainsi que ses branchements conditionnels se trouvent à l'annexe "Enquête".

### ***Administration***

Le questionnaire a été soumis via l'outil d'enquête en ligne *sondageonline.com* durant le mois de juin 2015. Une partie des répondants a été contactée via l'ASBL Stima, qui est une organisation professionnelle dont l'objectif est de soutenir et promouvoir le développement de la profession marketing en Belgique. Une autre partie des répondants a été contactée directement par mail via le service marketing de leur firme. La liste des firmes ayant répondu positivement à la demande de participation ou n'ayant pas expressément indiqué leur refus se trouve à l'annexe 6. L'enquête étant anonyme afin de maximiser les chances de réponse honnête (Malhotra, 2011), les données ne permettent pas de vérifier si des mêmes répondants ont participé plusieurs fois à l'enquête. L'échantillonnage est donc non probabiliste, à caractère volontaire et de convenance. Ce type d'échantillonnage est plus pratique pour obtenir des réponses, mais peut créer un effet de biais par réponses extrêmes (Riandey & Widmer, 2010). Enfin, l'entièreté de l'enquête est en anglais, afin d'atteindre à la fois les répondants néerlandophones et francophones avec une enquête unique, les professionnels du marketing étant pour la plupart habitués de la langue anglaise.

### III.3: Pré-test

Le questionnaire a été pré-testé deux fois, sur 5 individus à chaque fois. Ces individus travaillent dans le service marketing et communication de Belfius et dans les supermarchés Match, l'intérêt étant d'avoir des avis de personnes travaillant dans le monde marketing, mais dans des industries différentes (chercher des personnes faisant partie d'autres industries encore aurait été bénéfique, mais une perte de temps non négligeable). Il est important de noter que les pré-tests ont aussi été effectués via Internet. Les résultats et commentaires ont été renvoyés par mail.

Le premier pré-test a révélé un problème de compréhension sur une question portant sur la façon dont les firmes qui décident d'adapter leur stratégie aux différences entre francophones et néerlandophones choisissent de cibler leurs consommateurs, en rapport aux stratégies *Total Market* et *Cross-Cultural Marketing*. Suite à cette remarque et à l'interview avec Michael Cornez, il a été décidé de ne pas garder cette question, jugée non pertinente dans le contexte belge. Aussi, les questions 13, 14 et 16 ont été transformées en échelle de Likert, car les répondants exprimaient souvent leur désir de nuancer leurs choix. Le deuxième pré-test n'a pas révélé de problèmes fondamentaux, mis à part quelques erreurs de grammaire. Le questionnaire du deuxième pré-test est, mis à part quelques modifications orthographiques, la version finale du questionnaire.

Les réponses aux pré-tests n'ont pas été gardées dans l'échantillon total utilisé pour l'analyse des résultats. Aussi, les personnes interrogées lors des deux pré-tests étaient les mêmes. Enfin, pour éviter les biais, les personnes interrogées dans le pré-test n'ont pas été réinterrogées avec la version finale de l'enquête.

### III.4: Matrice Hypothèses/Questions

La matrice ci-dessous permet de vérifier que chaque question est bien associée à une hypothèse et/ou à une sous-analyse, et que donc le questionnaire ne comprend pas de questions inutiles (Lambin, 2005). Il y est aussi indiqué le type de variable utilisée pour chaque question ainsi que le test statistique associé à chaque hypothèse. Il est important de noter que les tests statistiques indiqués sont les tests optimaux en fonction de chaque hypothèse. Toutefois, si les conditions à remplir pour effectuer un test ne sont pas rencontrées, un autre type de test peut être effectué, auquel cas il le sera précisé dans le texte.

**Tableau n°8: Matrice Hypothèses/Questions du questionnaire, type de variable et test statistique correspondant.**

| Questions<br>Hypothèses               | Q1-2     | Q3 | Q4 | Q5 | Q6-7 | Q8 | Q9-12      | Q13      | Q14        | Q15      | Q16      | Q17-22 | Q23 | Q24 | Test statistique                    |
|---------------------------------------|----------|----|----|----|------|----|------------|----------|------------|----------|----------|--------|-----|-----|-------------------------------------|
| Type de variable                      | Nominale |    |    |    |      |    | Intervalle | Nominale | Intervalle | Nominale | Ordinale |        |     |     |                                     |
| H1                                    |          | X  |    |    |      |    |            |          |            |          |          |        |     |     | Khi <sup>2</sup>                    |
| H2                                    |          |    | X  |    |      |    |            |          |            |          |          |        |     |     |                                     |
| H3                                    |          |    |    |    |      | X  |            |          |            |          |          |        |     |     |                                     |
| H4                                    |          |    |    |    | X    |    |            |          |            |          |          |        |     |     |                                     |
| H5                                    |          |    |    |    |      |    |            | X        |            |          |          |        |     |     | Test t                              |
| H6                                    |          |    |    |    |      |    |            |          | X          |          |          |        |     |     |                                     |
| H7                                    |          |    |    |    |      |    |            |          |            |          |          |        |     | X   | Khi <sup>2</sup>                    |
| H8                                    |          |    |    |    |      |    |            |          |            | X        |          |        |     |     | Test t                              |
| H9                                    |          |    |    |    |      |    |            |          |            |          | X        |        |     |     |                                     |
| Variables de filtre                   | X        |    |    |    |      |    |            |          |            |          |          |        | X   |     |                                     |
| Analyses descriptives des adaptations |          |    |    | X  |      |    | X          |          |            |          |          |        |     |     | /                                   |
| Analyses démographiques               |          |    |    |    |      |    |            |          |            |          |          | X      |     |     | Khi <sup>2</sup><br>ANOVA<br>Test t |

### III.4: Calcul de la taille optimale de l'échantillon

Avant de commencer à récupérer les données, il est important de déterminer le nombre d'individus optimal à interroger pour répondre aux questions de recherche. Au vu de la nature non-probabiliste de l'échantillon, le calcul suivant est à titre informatif, le nombre optimal étant probablement supérieur au nombre obtenu. Vu que la statistique la plus importante du travail est la présence ou non d'une adaptation, la statistique principale est une proportion (Malhotra, 2011). La taille optimale de l'échantillon suivra donc le calcul suivant:

$$n = \frac{\pi(1 - \pi)z^2}{D^2}$$

où  $n$  = la taille de l'échantillon

$\pi$  = proportion de la population effectuant une adaptation

$z$  = constante extraite des tables de la loi normale sur base de l'indice de confiance  $\alpha$

$D$  = niveau de précision souhaité

N'ayant aucune statistique officielle sur laquelle se baser pour estimer la proportion de la population effectuant une adaptation, le calcul se basera sur l'hypothèse H2 d'une majorité à plus de 50%, soit 55% (choisi afin d'avoir une majorité à la fois significative et proche de la moyenne). Le niveau de précision souhaité est de 95%, soit une valeur z associée au tableau de loi normale de 1,96. Dès lors, la taille optimale de l'échantillon équivaut à:

$$n = \frac{0,55 \cdot (1 - 0,55) \cdot 1,96^2}{0,05^2} \cong 380$$

Toutefois, les contraintes de temps et la difficulté de récolter des données au vu de la taille réduite de la population visée rendent cet objectif pratiquement impossible à atteindre. Ainsi, la taille d'échantillon choisie sera de 100 individus valables.

## IV: ANALYSE DES RESULTATS

Suite à l'obtention d'un nombre de résultats satisfaisant, ceux-ci peuvent être analysés statistiquement. Tous les résultats ont été analysés à l'aide des logiciels Microsoft Excel 2007 et IBM SPSS Statistics (version 20), durant le mois de juillet 2015.

### IV.1: Opérations préliminaires

Avant de commencer l'analyse, les données doivent être vérifiées. Premièrement, les répondants n'ayant pas répondu à l'intégralité du questionnaire ou proposant des valeurs dites "extrêmes"(c'est-à-dire sortant des limites maximales ou minimales exigées par la variable) ont été retirés (12 individus). Ensuite, les répondants ne rentrant pas dans les critères de participation à l'enquête contrôlés par les variables de filtre ont été retirés de l'analyse (34 individus). Enfin, les réponses des répondants ayant choisi de cocher la case "*Other*" lorsque cela était permis dans la variable, pour y inscrire un élément qui peut être retrouvé dans cette même variable ont été corrigées (2 individus). Le fichier final utilisé pour l'analyse est donc composé de 100 individus pour 85 variables, soit un maximum de 8500 observations.

### IV.2: Description de l'échantillon

L'échantillon total est composé de 100 répondants. L'intégralité des répondants sont des travailleurs dans un département marketing d'une entreprise, dans le domaine du B2C. 36% travaillent dans une entreprise belge opérant en Belgique et 64% travaillent dans une branche locale d'une entreprise internationale opérant en Belgique. 35% travaillent dans l'industrie des biens de grande consommation, 13% dans les biens durables, 40% dans les services et 12% dans d'autres industries. Les répondants ont entre 23 et 56 ans, l'échantillon est constitué de 64% d'hommes et de 36% de femmes, possèdent pour 36% un niveau d'étude de bachelier, 50% un niveau de master et 14% un niveau MBA ou équivalent. Enfin, 48% viennent de Flandre, 34% de Wallonie et 18% de Bruxelles. Les graphiques récapitulatifs des pourcentages se trouvent à l'annexe 7.

### IV.3: Représentativité de l'échantillon

Pour une analyse optimale, l'échantillon obtenu doit être représentatif de la population totale en termes de variables socio-démographiques. Les statistiques officielles sur la profession marketing étant rares et difficiles à obtenir, le test sera effectué sur les données disponibles, à savoir le sexe, et le lieu de l'entreprise. Il est à noter que l'Agence du Numérique de la Fédération Wallonie-Bruxelles propose des données sur la taille et le secteur d'activités des entreprises, mais ces données ne précisent pas si ces entreprises possèdent ou non un service ou un responsable marketing. Dès lors, ces tests ne seront pas effectués afin de ne pas biaiser leur interprétation. Le test utilisé pour chaque variable sera un test de fréquence du Khi-deux en comparaison avec les fréquences officielles afin de vérifier si la distribution des résultats diffère significativement des fréquences officielles.

Premièrement, selon le DSI - SPF économie (2010), la profession marketing en Belgique comporte 33,9% de femmes pour 66,1% d'hommes. Les résultats de l'analyse de comparaison avec l'échantillon sont repris dans le tableau suivant:

**Tableau 9: Test de fréquences du Khi-deux en fonction du sexe.**

| Sexe  |                  |                    | Test                       |                   |
|-------|------------------|--------------------|----------------------------|-------------------|
|       | Effectif observé | Effectif théorique |                            | Sexe              |
| Homme | 64               | 66,1               | Khi-deux                   | ,197 <sup>a</sup> |
| Femme | 36               | 33,9               | ddl                        | 1                 |
| Total | 100              |                    | Signification asymptotique | ,657              |

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 33,9.

L'analyse descriptive et la p-valeur du test supérieure à 0,05 montre que la répartition des individus de l'échantillon ne diffère pas significativement de la répartition officielle selon le sexe des individus.

Deuxièmement, les données de la Banque Centrale Européenne (2012, repris par Verduyn, 2013) montrent que 16,2% des entreprises présentes sur le territoire belge se trouvent à Bruxelles, 60,1% se trouvent en Flandre et 23,7% se trouvent en Wallonie. Les résultats de l'analyse de comparaison avec l'échantillon sont repris dans le tableau suivant:

**Tableau 10: Test de fréquences du Khi-deux en fonction du lieu de l'entreprise.**

| Company Location |                  |                    | Test                       |                      |
|------------------|------------------|--------------------|----------------------------|----------------------|
|                  | Effectif observé | Effectif théorique |                            | Company Location     |
| Flanders         | 25               | 60,1               | Khi-deux                   | 114,005 <sup>a</sup> |
| Wallonia         | 20               | 23,7               | ddl                        | 2                    |
| Brussels         | 55               | 16,2               | Signification asymptotique | ,000                 |
| Total            | 100              |                    |                            |                      |

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 16,2.

L'analyse descriptive et la p-valeur du test montre que la répartition des lieux d'entreprises de l'échantillon diffère significativement de la répartition officielle. Il y a une surreprésentation d'entreprises bruxelloises et une sous-représentation d'entreprises flamandes. Cette différence peut entraîner un biais d'analyse lorsque la variable "*lieu de l'entreprise*" intervient dans les tests. Il est à noter que ce test se base sur l'hypothèse que chaque répondant provient d'une entreprise différente. Cette condition était demandée à être respectée lors de la réalisation du questionnaire, mais l'anonymat ne permet pas de la vérifier.

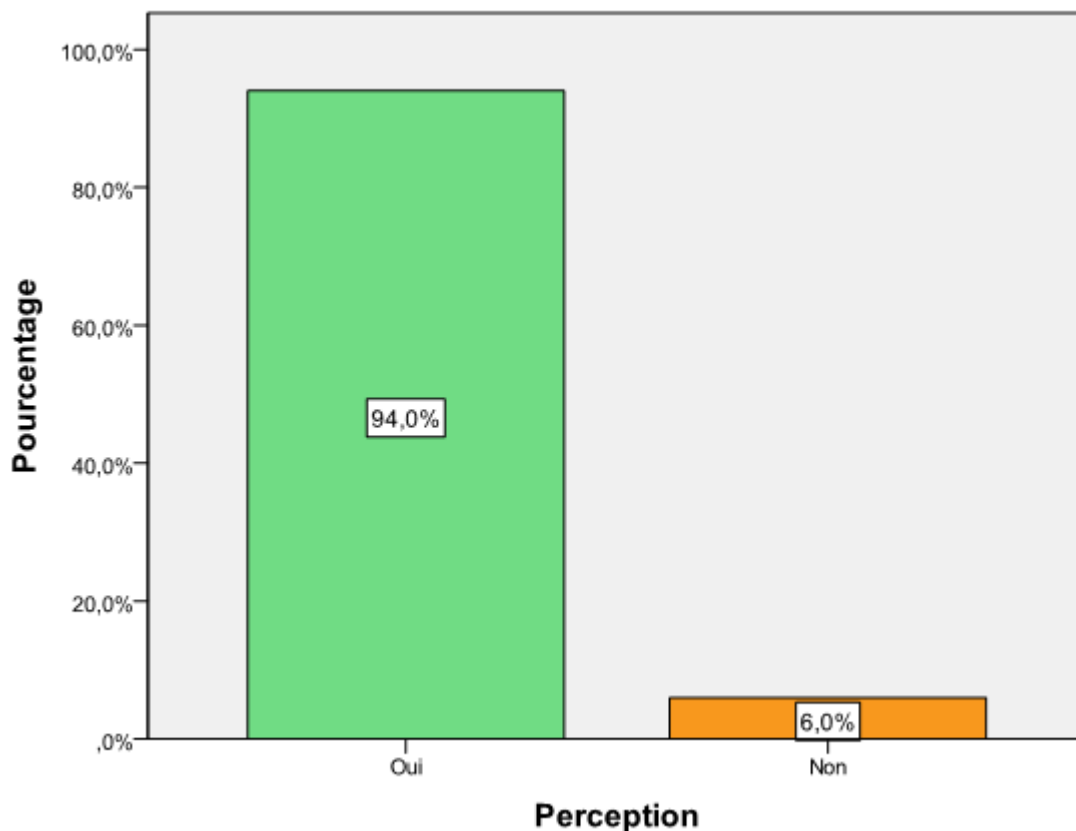
#### IV.4: Tests d'hypothèses

Dans cette partie, chaque hypothèse sera testée avec le test statistique correspondant, ainsi qu'avec une sous analyse démographique lorsque cela est pertinent. Il est à noter que tous les résultats des sous-analyses démographiques ne sont pas repris dans le texte s'ils ne sont pas pertinents, mais peuvent être retrouvés dans les annexes. Aussi, les analyses démographiques non pertinentes ne seront que testées statistiquement et n'auront pas d'analyse descriptive dans les annexes.

**H1: La majorité des professionnels du marketing en Belgique perçoivent des différences culturelles significatives entre les clients francophones et les néerlandophones (au-delà de la différence de langue).**

L'hypothèse revient à tester si la distribution de la variable "Perception" diffère significativement d'une distribution 50/50. Ce test peut être effectué avec un test de fréquences du khi-deux ou un test binomial. Pour plus de précision statistique, les deux tests seront effectués. Les résultats obtenus montrent une différence fortement marquée. En effet, 94% des répondants perçoivent des différences contre 6% qui n'en perçoivent pas (Tableau 11). Les p-valeur obtenues dans les deux tests sont très significative (0,000 , Annexe H1.1). L'hypothèse 1 est donc confirmée. Les analyses démographiques ne peuvent être validées selon le test du khi-deux car le nombre de répondants ayant répondu "Non" est trop faible (Annexe H1.2).

**Tableau 11: Perception de différences entre consommateurs francophones et flamands**

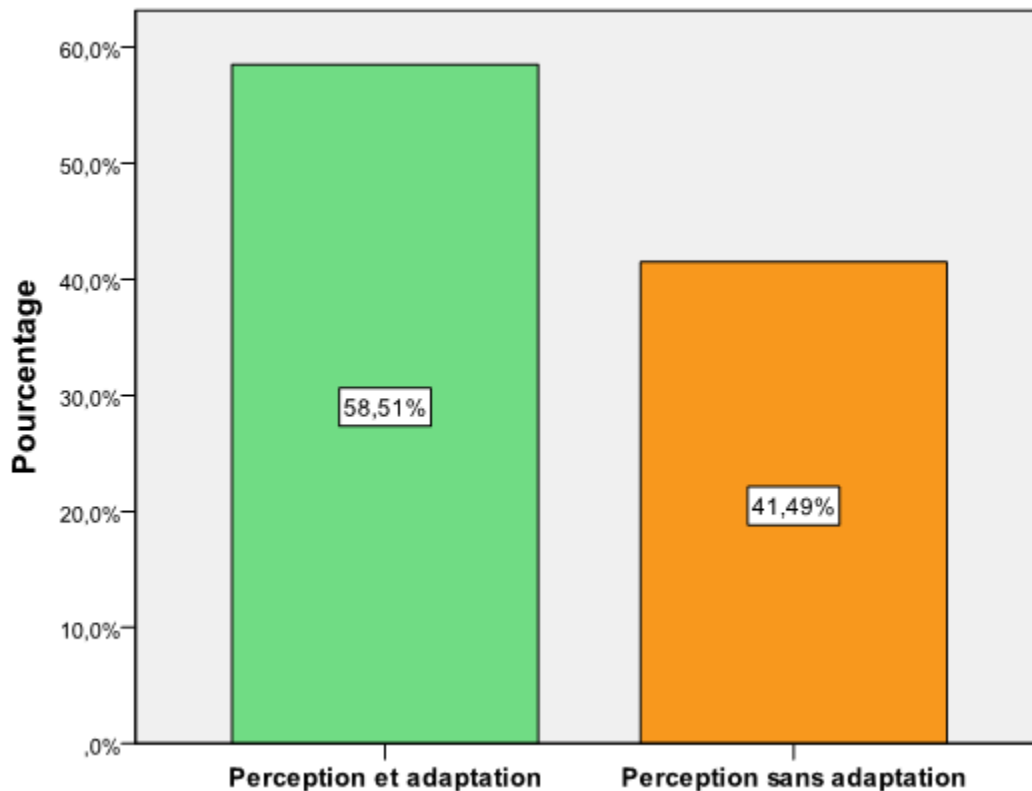


*Conclusion: On peut affirmer que plus de la majorité des professionnels du marketing en Belgique perçoivent des différences culturelles significatives entre les clients francophones et néerlandophones (au-delà de la langue parlée).*

***H2: La majorité des professionnels du marketing en Belgique qui perçoivent des différences culturelles significatives entre les clients francophones et les néerlandophones adaptent leur stratégie/exécution en fonction de ces différences.***

Comme précédemment, l'hypothèse peut être testée avec un test de fréquences du khi-deux ou un test binomial, sur la variable "*Adaptation*". Les deux tests seront effectués. Les résultats obtenus montrent une différence peu marquée, pour 59% de professionnels qui adaptent leur stratégie/exécution marketing contre 41% qui ne l'adaptent pas. Les p-valeurs des deux tests sont non significatives (0,121 et 0,099 , Annexe H2.1). L'hypothèse 2 n'est donc pas confirmée.

Les analyses démographiques supplémentaires précisent les résultats (Annexe H2.2). Premièrement, la variable "*Adaptation*" est significativement associée au type d'industrie, avec un effet de taille moyenne (p-valeur de 0,001 , V de Cramer significatif de 0,432). Une analyse post-hoc montre que les industries des "*Packaged Goods*" et des "*Services*" sont significativement associés plus souvent à une adaptation (p-valeurs respectivement de 0,011 et 0,016), et que l'industrie des "*Durables*" est significativement moins souvent associée à une adaptation (p-valeur de 0,013). Deuxièmement, la variable "*Adaptation*" est significativement associée au niveau académique du répondant, avec un effet de taille moyenne (p-valeur de 0,000 , V de Cramer significatif de 0,410). Une analyse post-hoc montre que les répondants détenteurs d'un diplôme de "*Master*" sont significativement plus souvent associés à une adaptation (p-valeur de 0,024). L'analyse pour les détenteurs d'un "*MBA*" n'est pas possible par manque de données. Enfin, , la variable "*Adaptation*" est significativement associée au lieu de l'entreprise, avec un effet de petite taille (p-valeur de 0,023 , V de Cramer significatif de 0,283). Une analyse post-hoc montre que les firmes situées à Bruxelles sont significativement plus souvent associées à une adaptation (p-valeur de 0,008).

**Tableau 12: Adaptation aux différences entre consommateurs francophones et flamands**

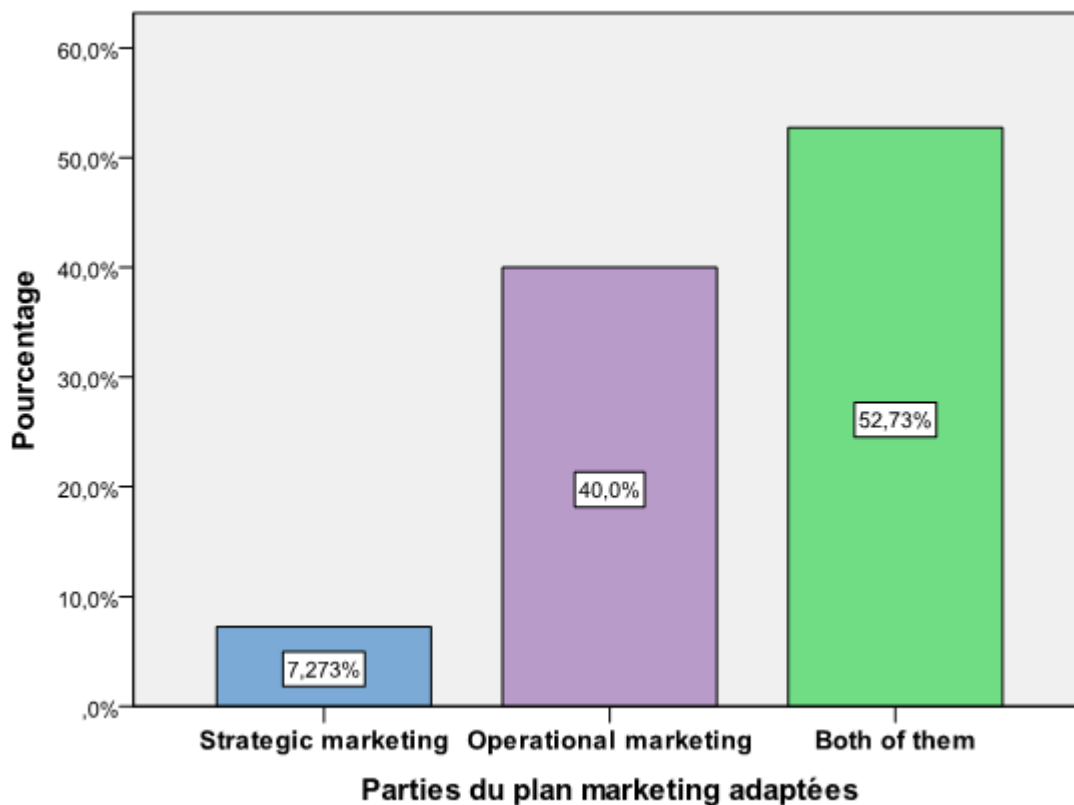
*Conclusion: On ne peut pas affirmer que la majorité des professionnels du marketing en Belgique qui perçoivent des différences culturelles significatives entre les clients francophones et les néerlandophones adaptent leur stratégie/exécution en fonction de ces différences. Toutefois, on remarque une association significative entre le type d'industrie, le niveau académique du répondant et le lieu de l'entreprise avec une adaptation des stratégies aux différences.*

***H3: La majorité des professionnels du marketing en Belgique qui adaptent leur stratégie en fonction des différences entre Francophones et Flamands le font dans le marketing stratégique et opérationnel.***

L'hypothèse peut être testée en regroupant les items "Operational marketing" et "Strategic marketing" en un seul item et en comparant sa fréquence avec l'item "Both of them" à l'aide d'un test de fréquence du khi-deux et d'un test binomial. Les résultats montrent que 7,3% des répondants qui adaptent leur stratégie le font dans le marketing stratégique uniquement, 40% le

font dans le marketing opérationnel uniquement, et 52,7% le font dans le marketing stratégique et opérationnel. Toutefois, le test de fréquences du khi-deux et le test binomial ne montrent pas de différence significative avec une distribution 50/50 (p-valeur respectivement de 0,164 et 0,788 , Annexe H3.1). L'hypothèse 3 n'est donc pas confirmée. Les analyses démographiques supplémentaires n'offrent pas de précision significative. Toutefois, il est à noter qu'un grand nombre de cellule ne peuvent pas être analysées selon le test du khi-deux par manque de données (Annexe H3.2).

**Tableau 13: Parties du plan marketing adaptées par les professionnels qui perçoivent et adaptent leur plan marketing en fonction des différences**

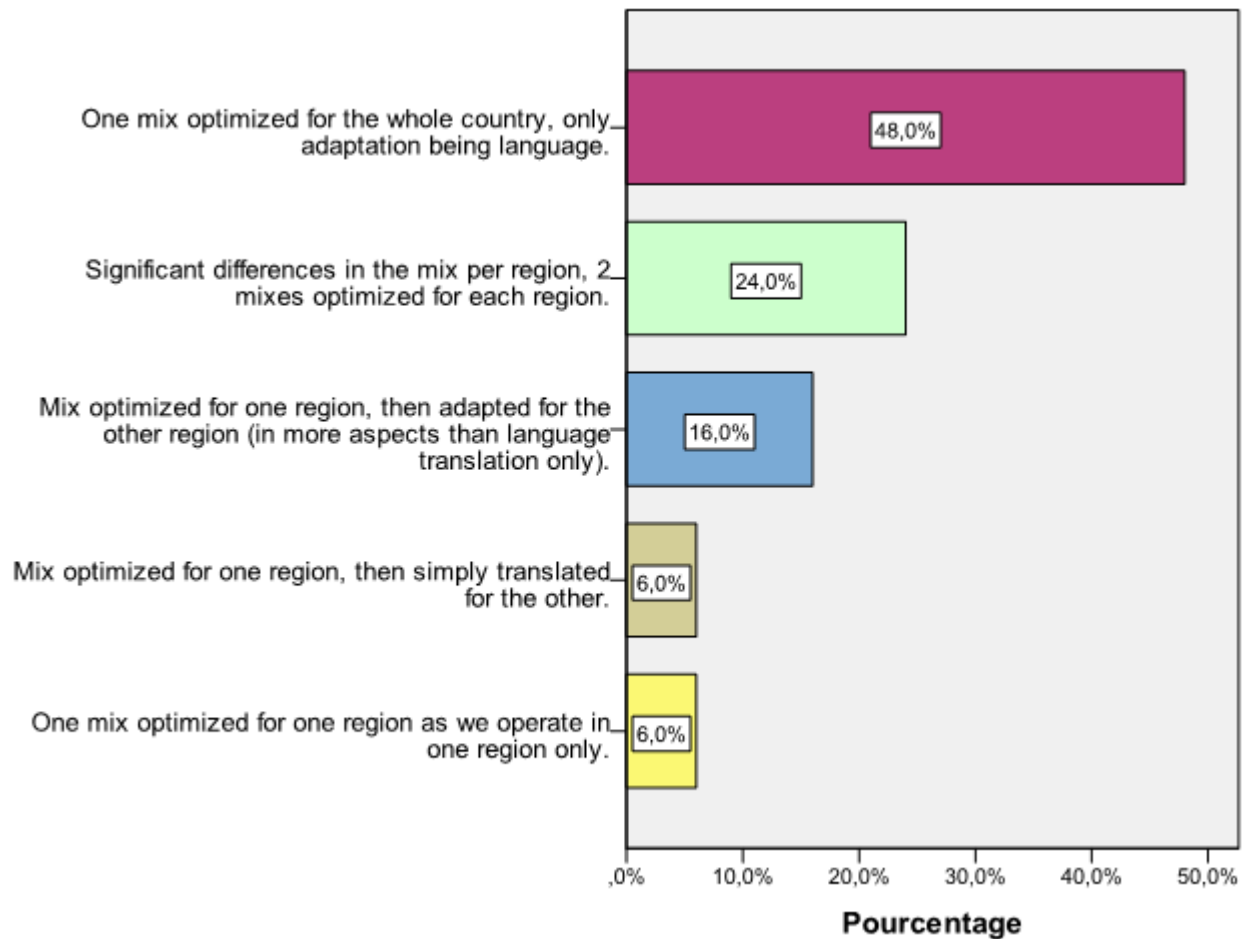


*Conclusion: On ne peut pas affirmer qu'une majorité des professionnels du marketing en Belgique qui adaptent leur stratégie en fonction des différences entre Francophones et Flamands le font dans le marketing stratégique & opérationnel.*

***H4: La stratégie pratiquée par la majorité des professionnels du marketing en Belgique est un mix appliqué sur tout le pays, le langage étant la seule adaptation par région.***

L'hypothèse peut être testée en regroupant les items "*One mix optimized for the whole country, only adaptation being language.*" et "*Mix optimized for one region, then simply translated for the other.*" en un seul item et le comparer avec les autres items regroupés. En effet, le deuxième item a été créé afin de mettre en évidence un décalage d'entrée dans les régions dans le temps pour mettre en évidence des différences historiques, mais l'hypothèse considère les stratégies à terme. Les résultats montrent que 54% des répondants effectuent une stratégie sur tout le pays en adaptant que la langue, contre 46% pratiquant un autre type de stratégie (pourcentage cumulé des autres types de stratégie possible). Les tests de fréquence du khi-deux et binomial sont toutefois non significatifs (p-valeurs respectivement de 0,640 et 0,484 , Annexe H4.1). L'hypothèse 4 n'est donc pas confirmée.

**Tableau 14: Stratégies appliquées par les professionnels du marketing en Belgique au regard des différences entre francophones et néerlandophones**



L'analyse démographique montre une association significative de faible effet entre le niveau académique et le mix appliqué (p-valeur de 0,004 , V de Cramer significatif de 0,336 , Annexe H4.2). L'analyse post-hoc montre que les répondants avec un diplôme de bachelier sont significativement plus associés avec un mix appliqué sur tout le pays avec comme seule adaptation le langage (p-valeur de 0,046) et les répondants avec un diplôme de MBA ou équivalent sont significativement plus associés à d'autres types de mix (p-valeur de 0,008).

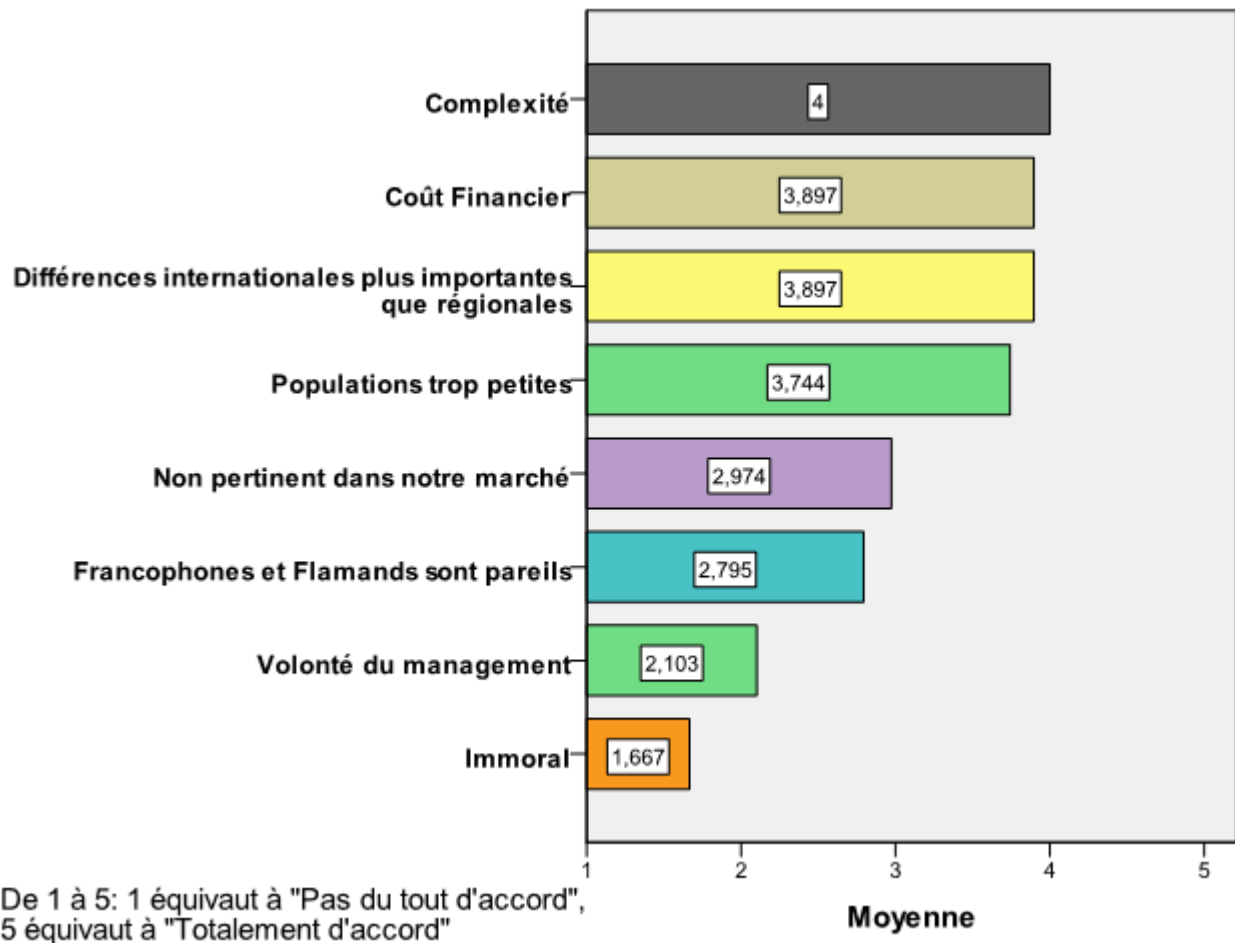
*Conclusion: On ne peut pas affirmer que la stratégie pratiquée par la majorité des professionnels du marketing en Belgique est un mix appliqué sur tout le pays, le langage étant la seule adaptation par région. Toutefois, on observe une association significative entre le niveau académique du répondant et le mix appliqué.*

***H5: La raison principale pour laquelle les différences entre Francophones et Flamands ne sont pas prises en compte dans les stratégies marketing est le coût financier.***

L'hypothèse peut être testée avec un test T pour échantillons appariés. Toutefois, une analyse de la normalité des échantillons selon Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk montre que la distribution des échantillons est significativement différente d'une distribution gaussienne (p-valeur de 0,000 pour chaque échantillon, Annexe H5.1). Aussi, le nombre d'observation est inférieur à 50, le théorème central limite ne peut donc être appliqué ici (Saporta, 2011). Le test de rang de Wilcoxon sera donc utilisé dans ce cas-ci.

L'analyse descriptive montre que la variable "*Complexité*" possède une moyenne supérieure à la moyenne de la variable "*Coût financier*" (4 contre 3,9). Dès lors, on peut déjà affirmer que le coût financier n'est pas la variable principale qui explique la non prise en compte des différences dans les stratégies marketing. Cependant, on peut tester les différences de moyenne avec les autres variables. Les résultats montrent que la complexité, le coût financier, la taille de la population et l'importance des différences internationales par rapport aux différences nationales sont des variables de moyenne significativement supérieures aux autres, et non significativement différentes entre elles (Annexe H5.2). L'hypothèse 5 n'est donc pas confirmée.

**Tableau 15: Moyennes des raisons pour lesquelles les différences ne sont pas prises en compte dans les stratégies.**



Les analyses démographiques sont effectuées sur base du test U de Mann-Whitney pour les cas avec deux critères de regroupement, et avec le test H de Kruskal-Wallis pour les cas avec plus de deux critères. Aussi, seules les différences de perception de l'importance du coût financier sont testées, les différences de rang avec les autres variables ne sont testées que dans le cas d'une association significative. Les résultats montrent une association significative entre le coût financier et la taille de l'entreprise (p-valeur de 0,010 , Annexe H5.3). Pour les petites entreprises (1 à 49 personnes), le coût financier n'est pas une des raisons principales pour la non prise en compte des différences dans les stratégies marketing (p-valeur de 0,046). Les raisons principales sont la complexité et la taille des populations. Au contraire, pour les entreprises moyennes à grande (50 à 499 personnes), le coût financier en est la raison principale (p-valeur de 0,046).

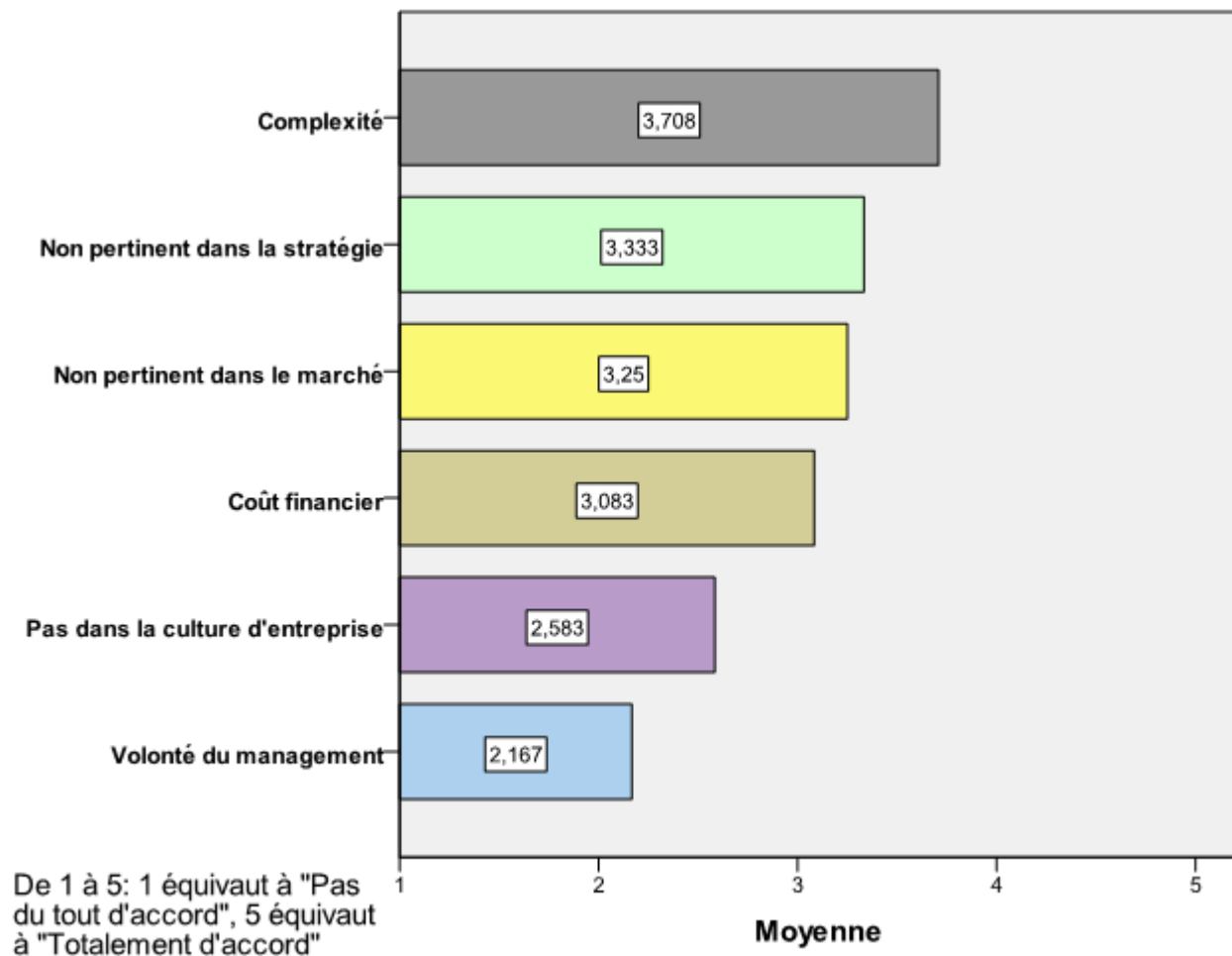
Enfin, pour les très grandes entreprises (plus de 500 personnes), les résultats ne changent pas de l'analyse principale (p-valeur de 0,776).

*Conclusion: On ne peut pas affirmer que la raison principale pour laquelle les différences entre Francophones et Flamands ne sont pas prises en compte dans les stratégies marketing est le coût financier. Toutefois, le coût financier est une des raisons principales, avec la complexité de mise en œuvre, la taille de la population et l'importance des différences internationales par rapport aux différences nationales. Aussi, il existe une association significative entre l'importance qu'a le coût financier et la taille de l'entreprise.*

***H6: La raison principale pour laquelle les différences entre Francophones et Flamands ne sont pas analysées dans les études marketing est la complexité d'analyse.***

Comme pour l'hypothèse 5, les données seront testées avec le test de Wilcoxon, seule la variable "Pertinence dans le marché" possède une distribution gaussienne. L'analyse descriptive montre que la variable complexité possède effectivement la moyenne la plus haute (3,71). Toutefois, cette variable ne possède pas un rang significativement supérieur aux variables "Non pertinence dans le marché" et "Non pertinence dans la stratégie" (p-valeur respectivement de 0,163 et 0,152 , Annexe H5.1). L'hypothèse 6 n'est donc pas confirmée. Les analyses démographiques n'offrent pas de précisions supplémentaires (Annexe H5.2).

**Tableau 16: Moyennes des raisons pour lesquelles les différences ne sont pas prises en compte dans les analyses de marché.**



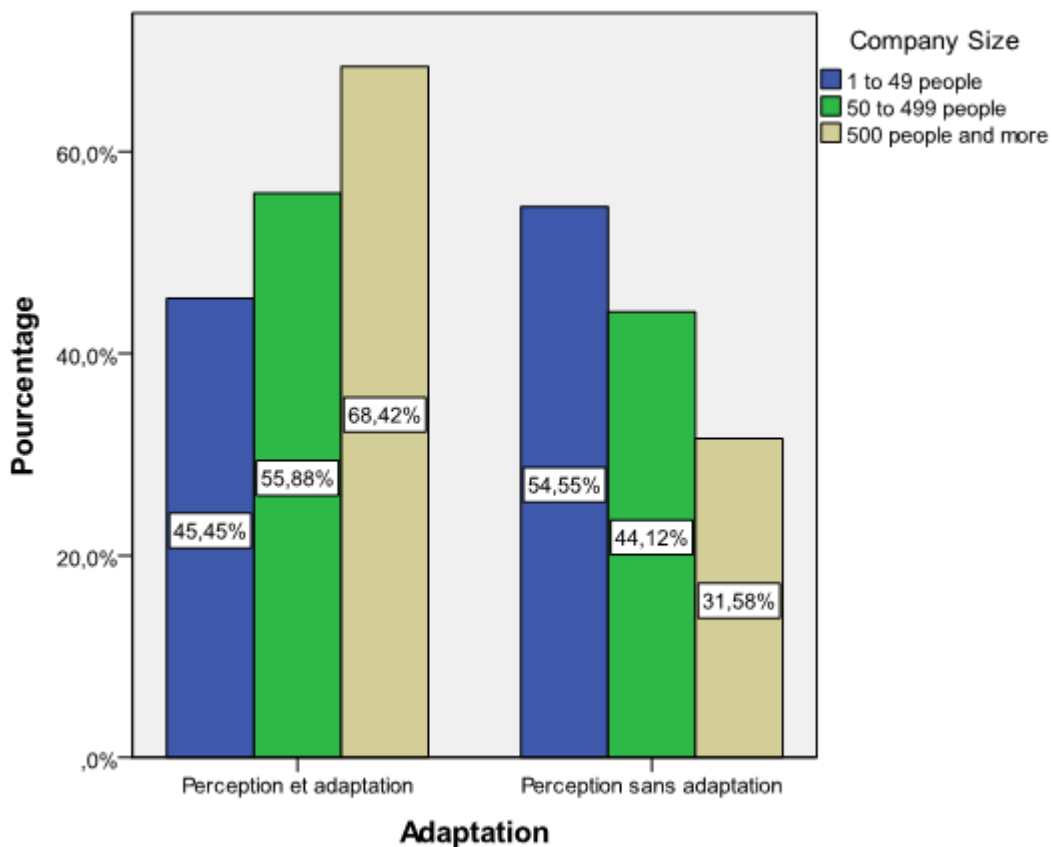
*Conclusion: On ne peut pas affirmer que la raison principale pour laquelle les différences entre Francophones et Flamands ne sont pas analysées dans les études marketing est la complexité d'analyse. Toutefois, la complexité d'analyse, la non pertinence dans la stratégie et la non pertinence dans le marché en sont de manière équivalente les raisons principales.*

***H7: Les firmes de grande taille adaptent plus souvent leur stratégie en fonction des différences entre Francophones et Flamands que les petites firmes.***

L'hypothèse peut être testée avec un test d'association du khi-deux. L'analyse montre qu'il existe une association significative entre la taille de l'entreprise et une adaptation aux différences entre

Francophones et Flamands (p-valeur de 0,005 , Annexe H7.1). Toutefois, 4 cellules sur 12 possèdent un effectif théorique inférieur à 5, ce qui ne permet pas de considérer cette analyse. Selon Malhotra (2011), il est possible d'effectuer une correction sur les données, mais cette procédure n'est pas conseillée. Aussi, il est préférable de rassembler certaines catégories en une seule afin d'augmenter le nombre d'effectifs théoriques par cases. Dès lors, l'analyse ne montre pas d'association significative entre la taille de l'entreprise et une adaptation aux différences entre Francophones et Flamands (p-valeur de 0,204 , Annexe H7.2). L'hypothèse 7 ne peut donc être confirmée.

**Tableau 17: Adaptation et/ou perception en fonction de la taille de l'entreprise.**

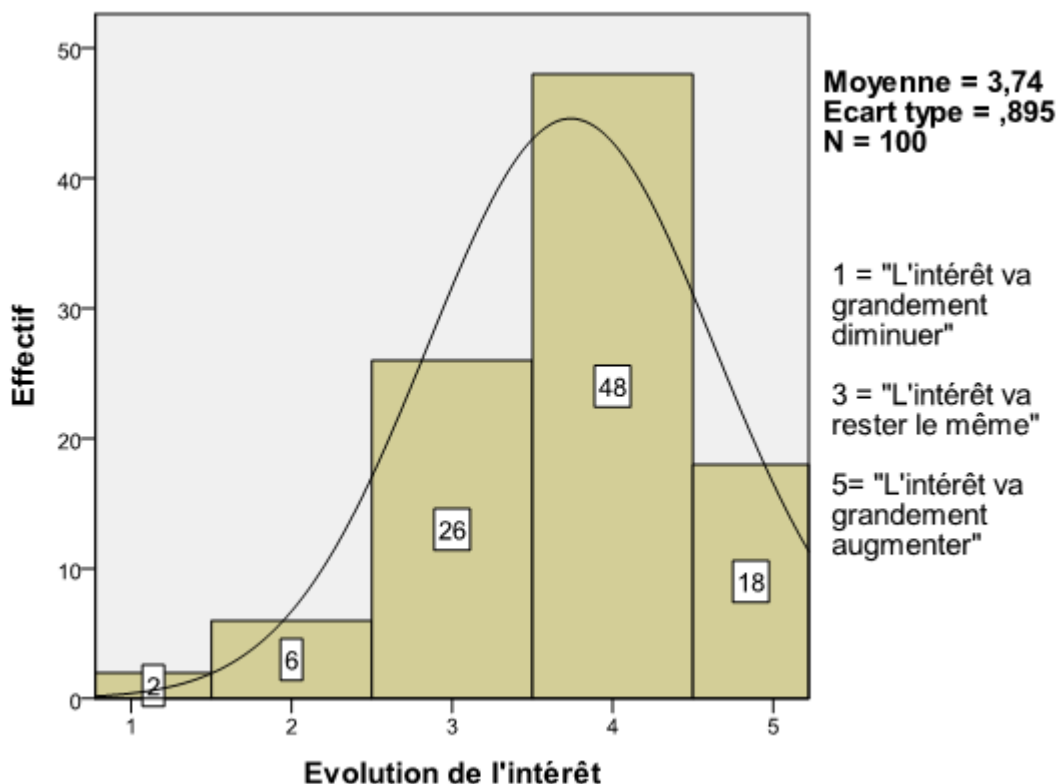


*Conclusion: Les données ne nous permettent pas d'affirmer que les firmes de grande taille adaptent plus souvent leur stratégie en fonction des différences entre Francophones et Flamands que les petites firmes.*

**H8: Selon les professionnels du marketing en Belgique, l'intérêt de la profession marketing pour les différences entre les Francophones et les Flamands va augmenter.**

L'hypothèse revient à tester si la variable "Evolution de l'intérêt" est significativement supérieure à 3 (3 étant "Rester le même"). Ce test peut être effectué grâce à un test T sur échantillon unique. L'analyse descriptive montre que la moyenne de la variable est de 3,74. L'analyse du test T montre que la variable "Evolution de l'intérêt" est significativement supérieur à trois ( $t = 8,271$ , p-valeur de 0,000, Annexe H8.1). L'hypothèse 8 est donc confirmée. L'analyse démographique supplémentaire établit une association entre le niveau académique et la vision de l'évolution de l'intérêt pour les différences. Ainsi, l'amplitude selon laquelle un répondant évalue l'évolution de l'intérêt pour les différences est associée de manière croissante avec le niveau académique du répondant (Annexe H8.2).

**Tableau 18: Evolution de l'intérêt pour les différences entre francophones et néerlandophones selon les professionnels du marketing en Belgique**

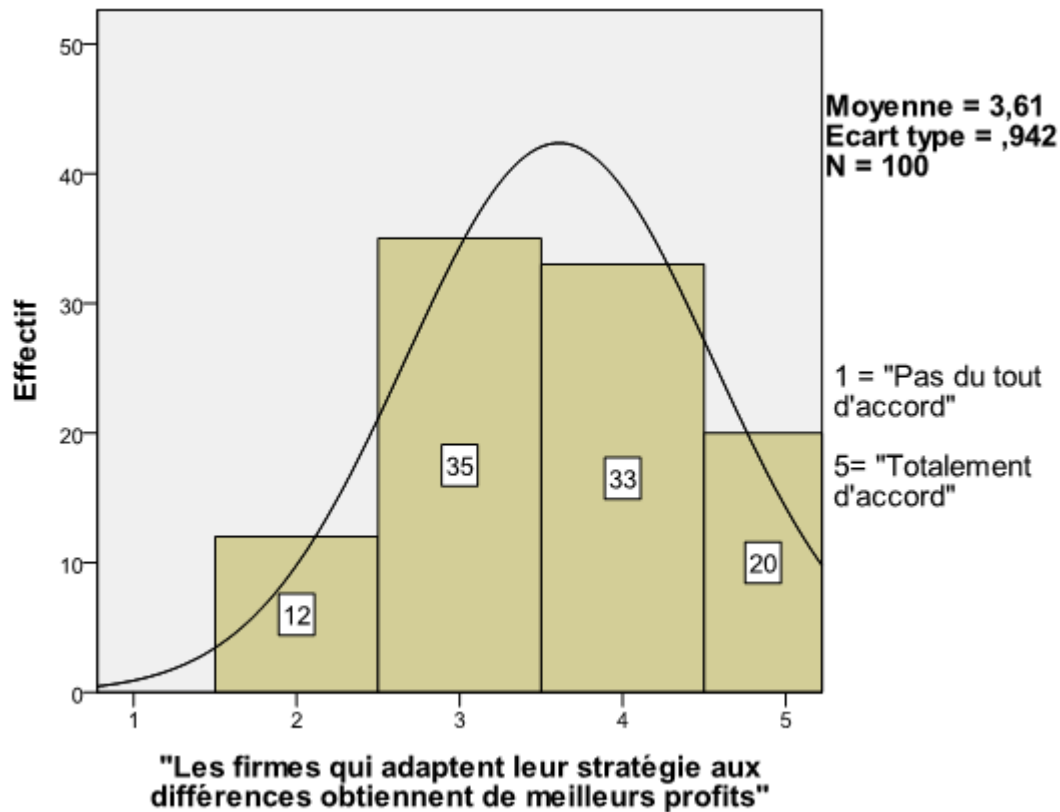


*Conclusion: On peut affirmer que selon les professionnels du marketing en Belgique, l'intérêt de la profession marketing pour les différences entre les Francophones et les Flamands va augmenter. Aussi, l'amplitude selon laquelle un répondant évalue l'évolution de l'intérêt pour les différences est associée de manière croissante avec le niveau académique du répondant.*

***H9: Selon les professionnels du marketing en Belgique, les entreprises qui adaptent leur stratégie en fonction des différences entre les Francophones et les Flamands obtiennent de meilleurs profits.***

Comme pour l'hypothèse précédente, le test peut être effectué avec un test T sur échantillon unique sur la variable "*Profits*". L'analyse descriptive montre une moyenne de 3,61 et cette moyenne est significativement supérieure à 3 selon le test T (p-valeur de 0,000 , Annexe H9.1). L'hypothèse 9 est donc confirmée. Les analyses démographiques supplémentaires établissent une association entre le niveau académique et la taille de l'entreprise avec l'idée de plus de profits pour les firmes qui adaptent leur stratégie aux différences (Annexe H9.2). Dès lors, les répondants avec un diplôme de bachelier ne sont significativement ni en désaccord, ni en accord avec l'idée de profits supplémentaires (p-valeur de 0,072), au contraire des répondants avec un diplôme de master ou avec un MBA ou équivalent qui sont significativement en accord (p-valeurs respectivement de 0,000 et 0,005). Aussi, les répondants travaillant dans de petites entreprises ne sont significativement ni en désaccord, ni en accord avec l'idée de profits supplémentaires (p-valeur de 0,604). Les répondants travaillant dans de moyennes à grandes entreprises sont significativement d'accord avec cette idée (p-valeur de 0,000 ,  $t=5,052$ ) et les répondants travaillant dans de très grandes entreprises le sont encore d'avantage (p-valeur de 0,000 ,  $t=6,497$ ).

**Tableau 19: Vision des professionnels du marketing quant au lien entre profits et adaptation aux différences entre francophones et néerlandophones.**



*Conclusion: On peut affirmer que selon les professionnels du marketing en Belgique, les entreprises qui adaptent leur stratégie en fonction des différences entre les Francophones et les Flamands obtiennent de meilleurs profits. De plus, l'idée de plus de profits lorsque les stratégies sont adaptées aux différences est positivement associée au niveau d'étude et à la taille de l'entreprise.*

## Synthèse des résultats

Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des résultats obtenus lors des tests d'hypothèse:

**Tableau 20: Synthèse des tests d'hypothèses**

| Variable  | Significativité   | Association démographique                                    |
|---|---|--|
| <b>H1: Majorité de perception des différences</b>                                   |   |  |
| Perception  | Significatif  | Aucune   |
| <b>H2: Majorité d'adaptation aux différences</b>                                    |   |  |
| Adaptation  | Non significatif  | Type d'industrie<br>Degré académique<br>Lieu de l'entreprise |
| <b>H3: Majorité des firmes qui adaptent le font sur opérationnel et stratégique</b> |   |  |
| Stratégie*Adaptation  | Non significatif  | Aucune   |
| <b>H4: Mix plus appliqué est mix unique sur tout le pays</b>                        |   |  |
| Mix   | Non significatif  | Degré académique   |
| <b>H5: Cout financier est la raison principale de ne pas adapter</b>                |   |  |
| AdaptationCoutFinancier*<br>Adaptation  | Non significatif seul<br>Significatif avec d'autres raisons | Taille de l'entreprise                                       |
| <b>H6: Complexité est la raison principale de ne pas analyser</b>                   |   |  |
| AnalyseComplexite*<br>Analyse   | Non significatif seul<br>Significatif avec d'autres raisons | Aucune   |
| <b>H7: Les firmes de grande taille adaptent plus que les petites</b>                |   |  |
| TailleEntreprise  | Non significatif  | Aucune   |
| <b>H8: L'intérêt pour les différences va augmenter</b>                              |   |  |
| Interet   | Significatif  | Degré académique   |
| <b>H9: Les entreprises qui adaptent obtiennent de meilleurs profits</b>             |   |  |
| Profits   | Significatif  | Degré académique<br>Taille de l'entreprise                   |

## IV.5: Analyses supplémentaires

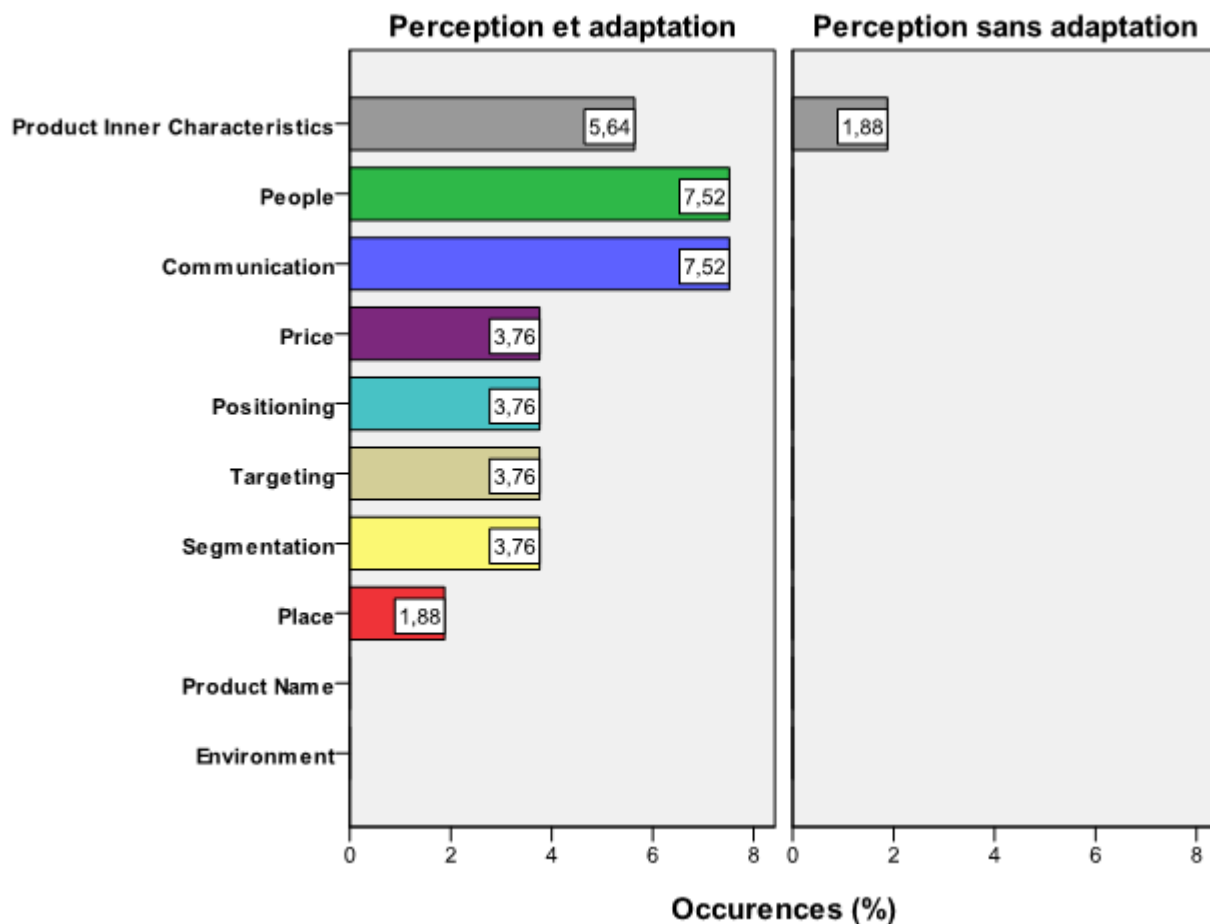
### IV.5.1: Adaptation et/ou perception des éléments marketing

L'analyse de l'hypothèse H1 et H2 montre qu'il existe une différence significative entre la perception de différences et l'adaptation des stratégies/exécution à ces différences perçues. Cette partie sera alors consacrée à une analyse descriptive de ces différences par élément marketing.

Les différences sont divisées en quatre types: légales, historiques, culturelles explicites et culturelles implicites. Chaque tableau contient un graphe décrivant le nombre de fois où une différence a été perçue et entraîné une adaptation, ainsi qu'un graphe décrivant le nombre de fois où une différence a été perçue mais n'a pas entraîné une adaptation de la stratégie/exécution, et ce pour chaque élément marketing. Compte tenu de la nature des variables, il n'est pas possible de procéder à des tests statistiques d'inférence entre éléments marketing. Toutefois, des tests d'association pourront être réalisés entre variables et éléments marketing. Dû au faible nombre de réponse, seuls les éléments les plus cités seront analysés, afin d'éviter des biais possibles d'échantillonnage.

### *Différences légales*

**Tableau 21: Occurrences des adaptations et/ou perceptions des différences légales par élément marketing**

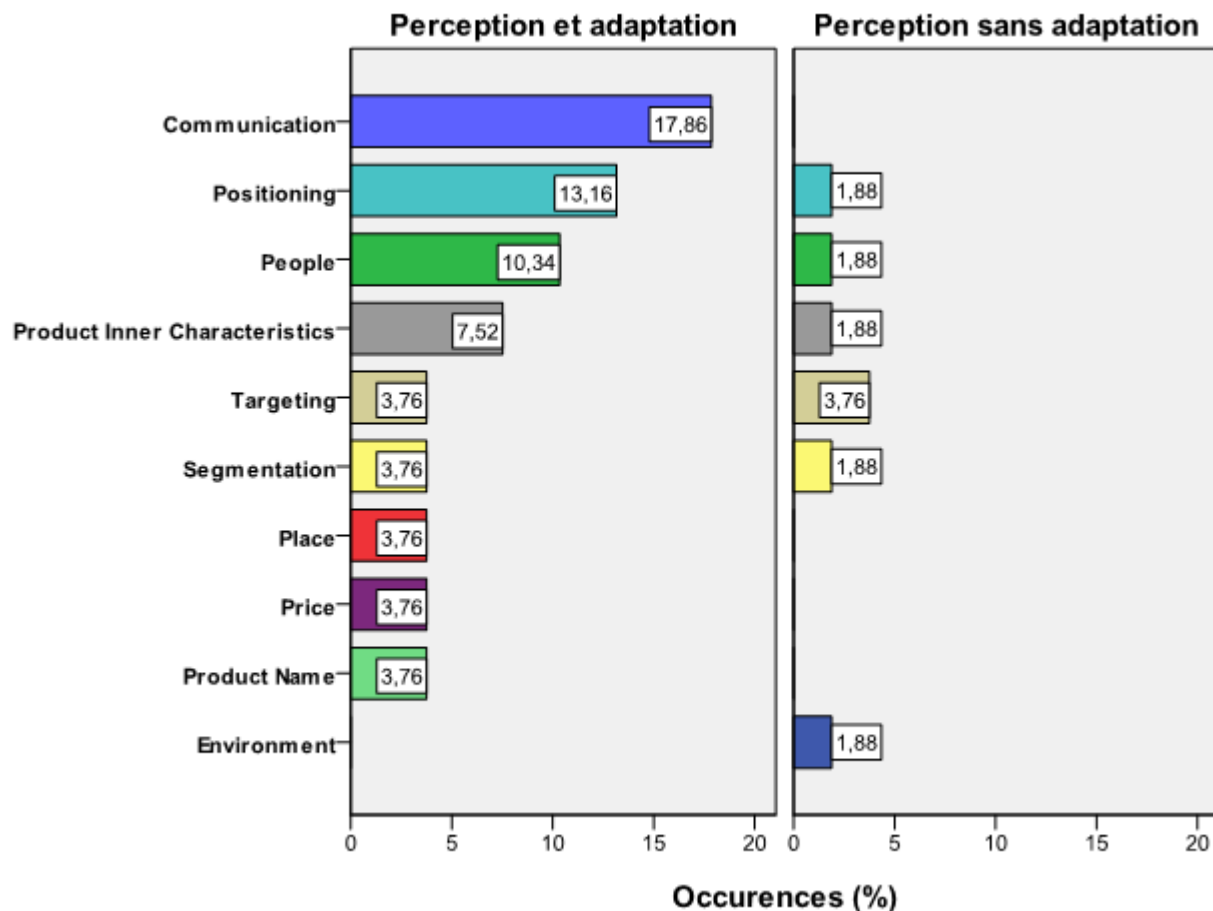


Selon l'article VI.8 du Chapitre 3 du code de droit économique (2014), la seule obligation légale fédérale pouvant créer une modification sur les éléments marketing porte sur les produits à étiquetage obligatoire, soit sur la communication des caractéristiques du produit. Toutefois, les compétences régionales peuvent grandement affecter les éléments marketing en fonction des industries. La formulation choisie à la question 22 du questionnaire pour classer les industries ne permet pas une analyse approfondie des différences légales car les choix sont trop généraux, mais il reste toutefois possible de tester une association hypothétique entre la perception et l'industrie. Le test du khi-deux montre une association significative (p-valeur de 0,041) mais la validité du test est rejeté car 37,5% des cellules ont un effectif théorique inférieur à 5 (Annexe 8). Dès lors, une association entre industrie et perception ne peut être déterminée.

L'analyse descriptive montre qu'aucune différence légale n'a été perçue ni même adaptée pour le *nom du produit* et l'*environnement physique des services*. Deuxièmement, les éléments marketing les plus souvent adaptés sont la *communication* et la *relation avec le client*. Enfin, on remarque que presque aucun élément marketing n'est perçu sans impliquer d'adaptation. Cette observation est parfaitement logique compte tenu de la nature des différences. En effet, une différence légale perçue implique dans la majeure partie des cas une obligation de s'y adapter. Dès lors, il est normal de ne retrouver que très peu d'éléments marketing non influencés par des différences légales perçues (ces valeurs extrêmes peuvent soit venir d'une incompréhension de la question, d'une faute d'inattention lors de l'encodage, ou de différences légales très précises et contextuelles n'entraînant pas d'adaptation obligatoire).

### Différences historiques

**Tableau 22: Occurrences des adaptations et/ou perceptions des différences historiques par élément marketing**



L'analyse descriptive montre que les adaptations les plus souvent réalisées sur base des différences historiques se font sur la *communication*, le *positionnement* et la *relation avec le client*. Pour ces trois éléments, les différences ne sont presque jamais perçues sans impliquer d'adaptation. Une association entre les trois éléments et une stratégie d'établissement de marketing mix qui contient une différence temporelle entre la Wallonie et la Flandre peut être testée avec le test exact de Fisher (pour les tableaux 2x2) avec la question 7 du questionnaire sur les différentes façons d'établir le mix. En effet, la quatrième option établit une différence temporelle d'établissement entre les régions (la troisième option n'est pas reprise car elle ne fait pas intervenir d'adaptation). Une différence temporelle est définie dans le questionnaire comme étant une différence d'entrée sur un marché régional dans le temps (par exemple: un produit

existant en Flandre puis 2 ans qui entre en Wallonie après ces 2 ans). Les résultats sont repris dans le tableau suivant:

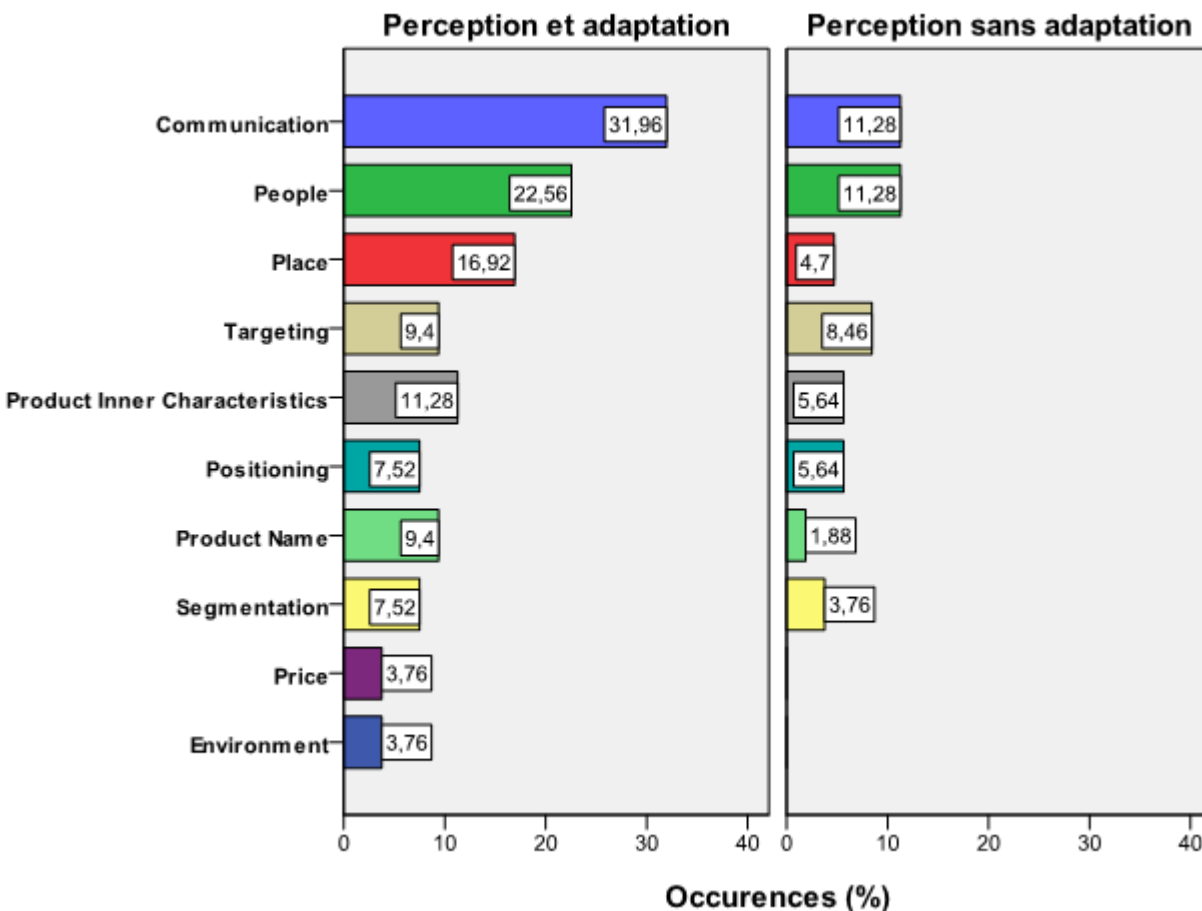
**Tableau 23: Test d'association de Fisher entre les éléments marketing les plus adaptés aux différences historiques et les mix marketing**

|                         |                  | Mix                            |           | Test de Fisher |                  |
|-------------------------|------------------|--------------------------------|-----------|----------------|------------------|
|                         |                  | Mix avec différence temporelle | Autre mix | P-valeur       | Signification    |
| Communication           | Adaptation       | 6                              | 13        | 0,075          | Non significatif |
|                         | Pas d'adaptation | 10                             | 71        |                |                  |
| Positionnement          | Adaptation       | 4                              | 12        | 0,281          | Non significatif |
|                         | Pas d'adaptation | 12                             | 72        |                |                  |
| Relation avec le client | Adaptation       | 2                              | 11        | 0,656          | Non significatif |
|                         | Pas d'adaptation | 14                             | 73        |                |                  |

On remarque qu'il n'existe pas d'association significative entre les éléments marketing *communication*, *positionnement* et *relation avec le client* avec une stratégie d'établissement de mix marketing intégrant une différence temporelle entre les régions.

### Différences culturelles explicites

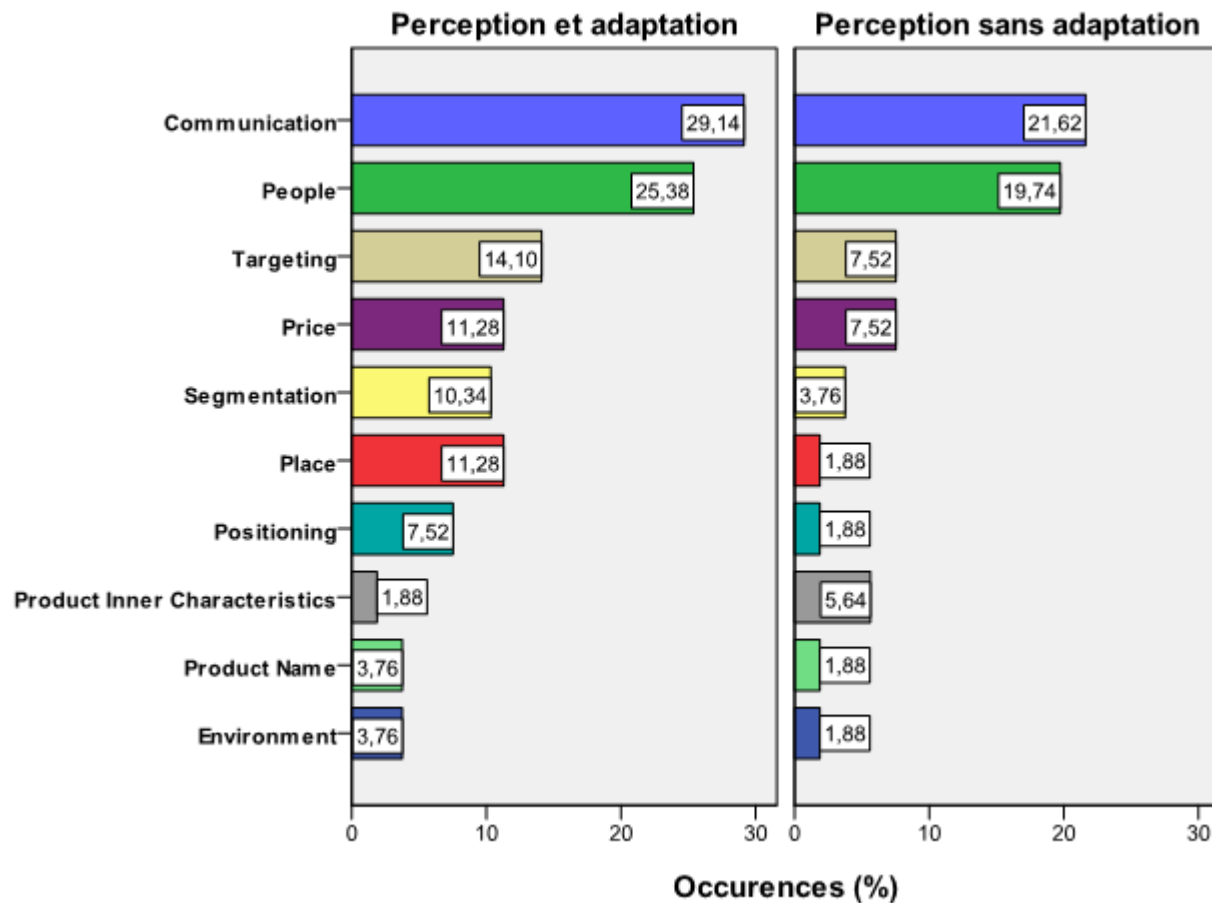
**Tableau 24: Occurrences des adaptations et/ou perceptions des différences culturelles explicites par élément marketing**



L'analyse descriptive montre que les éléments marketing les plus adaptés aux différences culturelles explicites sont la *communication*, la *relation avec le client*. Le nombre de données suffisant permet l'utilisation du test de McNemar pour évaluer si les éléments *communication* et *relation avec le client* sont significativement supérieurs aux autres éléments. L'analyse montre que l'élément *communication* n'est pas significativement supérieur à l'élément *relation avec le client*, mais est significativement supérieur à l'élément *distribution* (p-valeurs respectivement de 0,078 et 0,000 , Annexe 9). Les éléments *communication* et *relation avec le client* sont donc significativement plus adaptés selon les différences culturelles explicites que les autres éléments.

### *Différences culturelles implicites*

**Tableau 25: Occurrences des adaptations et/ou perceptions des différences culturelles implicites par élément marketing**



Comme pour le graphe précédent, l'analyse descriptive montre que les éléments marketing les plus adaptés aux différences culturelles implicites sont la *communication*, la *relation avec le client*. Selon le test de McNemar, l'élément *communication* n'est pas significativement supérieur à l'élément *relation avec le client*, mais est significativement supérieur à l'élément *distribution* (p-valeurs respectivement de 0,327 et 0,000 , Annexe 10). Les éléments *communication* et *relation avec le client* sont donc significativement les éléments les plus souvent adaptés selon les différences culturelles implicites parmi tous les éléments de la liste. On remarque aussi que l'élément *caractéristiques internes du produit* est plus souvent perçu sans adaptation que perçu et adapté.

### ***Synthèse des résultats***

Il paraît clair, au terme des différents tests et descriptions, que les éléments les plus cités comme étant les plus souvent adaptés aux différences sont la *communication* et la *relation avec le client*. Cette conclusion appuie la thèse de Guillaume Dekoninck (2015), chercheur qualitatif chez WHY5Research qui mentionne dans un article:

" [...] *There are actually differences between both communities, based on the contrast between the Latin and German culture. Even though those cultural differences won't change the core needs for a product or service, they can exert a strong influence on the way a product or a brand is perceived and consumed. [...] It is not the product or the service in itself that you must adapt, but the way you sell it, e.g. the language, the humor, the images, the habits concerning consumption.* "

Toutefois, même si les données de cette enquête permettent de mettre en évidence les éléments marketing les plus souvent adaptés, elles ne permettent pas d'identifier la raison pour laquelle il s'agit de ces deux éléments précisément.

#### ***IV.5.2: Modèle de régression global***

Les analyses précédentes des hypothèses permettent d'identifier des relations d'associations entre des variables et la présence d'une adaptation. Afin de répondre à la question de recherche "*Quels sont les facteurs qui influencent la présence d'une adaptation?*", il est nécessaire d'établir un modèle de causalité pour identifier les variables prédictives d'une adaptation. Pour ce faire, nous essaierons ici de procéder à l'élaboration d'un modèle de régression logistique binaire avec comme variable dépendante la présence ou l'absence d'adaptation. Avant de ce faire, il est préférable de vérifier la validité des prémisses requis au test de régression logistique binaire.

Premièrement, les variables choisies en tant que variables indépendantes dans la régression logistique doivent-êtré pré testées a priori afin de vérifier la présence d'association significative. L'analyse de l'hypothèse H2 montre déjà une association significative à 95% entre l'adaptation et le *type d'industrie*, le *niveau académique* du répondant et le *lieu de l'entreprise*. Toutefois, selon Preux & al. (2005), il est toléré d'inclure dans une régression logistique des variables associées

significativement à la variable dépendante à un taux de 80% et plus. Dès lors, on peut rajouter dans le modèle la variable *nationalité de l'entreprise* (belge ou internationale, p-valeur de 0,085 , Annexe L.1). En plus de ces variables, nous testerons aussi l'association entre l'adaptation et l'âge du répondant, sa vision de l'évolution de l'intérêt pour les différences, son *intérêt personnel* pour les différences et sa vision de l'impact d'une adaptation sur les *profits* de l'entreprise. Le test T pour échantillons indépendants montre qu'il existe une différence de moyenne significative pour les variables *âge*, *évolution de l'intérêt*, *intérêt personnel* et *profits* (p-valeurs respectivement de 0,022 , 0,031 , 0,103 et 0,000 , Annexe L.2).

Deuxièmement, le tableau des variables indépendantes croisées avec la variable dépendante ne peut pas contenir de cellules vides, et moins de 20% des cellules peuvent contenir 5 observations ou moins (Yergeau, 2013). Dès lors, il n'est pas possible de prendre en compte un niveau académique MBA ou équivalent dans l'analyse (voire l'analyse de l'hypothèse H2). Les variables polynomiales seront reconstituées en plusieurs variables dichotomiques (*dummy variables*). De plus, les valeurs de corrélation partielles dans la régression pour chaque variable hors de l'équation doivent être significatives à 80% pour contribuer à l'amélioration du modèle (Yergeau, 2013). L'analyse montre que le *lieu de l'entreprise* en Wallonie n'est pas significatif, et est donc retiré de l'analyse (p-valeur de 0,982 , Annexe L.3). La liste finale des variables prises en compte dans l'analyse est donc la suivante:

- Age
- Niveau académique (*transformé en variables dichotomiques, Bachelier et Master uniquement*)
- Type d'industrie (*transformé en variables dichotomiques*)
- Lieu de l'entreprise (*transformé en variables dichotomiques, Flandre et Bruxelles uniquement*)
- Nationalité de l'entreprise
- Vision de l'évolution de l'intérêt pour les différences
- Intérêt personnel pour les différences
- Vision du rapport entre profits et adaptation

Enfin, une analyse préliminaire doit être effectuée afin de vérifier qu'il n'existe pas plus d'1% des observations possédant une valeur résiduelle standardisée supérieure à  $\pm 2,58$  (Yergeau, 2013). L'analyse montre qu'il existe 2 observations de plus de 2,58, soit 2% de l'échantillon (2,977 et 3,017, Annexe L.4). Ces observations seront donc retirées de l'échantillon pour le test de régression logistique.

La méthode de régression choisie est la méthode ascendante de rapport de vraisemblance. Les résultats du test nous proposent 7 modèles différents. On recherche un modèle qui propose une diminution significative du maximum de vraisemblance (obtenu avec le test de spécification du modèle) et qui ne donne pas de différence significative entre les valeurs observées et prédites (obtenu avec le test Hosmer-Lemeshow ;Yergeau, 2013). Le modèle à retenir est donc le quatrième modèle obtenu (Annexe L.5). Les variables retenues sont reprises dans le tableau suivant:

**Tableau 26: Variables retenues et coefficients de la régression logistique**

|                      |                     | Coefficient(B) | Ecart-type | Statistique de Wald | P-valeur | Exp(B) |
|----------------------|---------------------|----------------|------------|---------------------|----------|--------|
| Etape 4 <sup>d</sup> | Profits             | ,689           | ,303       | 5,175               | ,023     | 1,991  |
|                      | Durables Industry   | -2,087         | ,956       | 4,769               | ,029     | ,124   |
|                      | Bachelor Degree     | -1,277         | ,584       | 4,776               | ,029     | ,279   |
|                      | Company in Flanders | -1,668         | ,615       | 7,358               | ,007     | ,189   |
|                      | Constante           | -,944          | 1,192      | ,627                | ,428     | ,389   |

d. Variable(s) entrées à l'étape 4 : DegreeBachelor.

Le modèle obtenu montre que les professionnels du marketing qui pensent que les firmes qui adaptent leur stratégie/exécution marketing aux différences entre Flamands et Francophones obtiennent de meilleurs profits (sur une échelle de 1 à 5) sont plus susceptibles d'adapter leur stratégie/exécution à ces différences ( $B = 0,689$ , p-valeur de 0,023), avec un rapport de cote de 1,991. De plus, les professionnels du marketing qui travaillent dans l'industrie des biens durables ( $B = -2,087$ , p-valeur de 0,029) et les professionnels dont la firme se situe en Flandre ( $B = -1,668$ , p-valeur de 0,007) sont moins susceptibles d'effectuer une adaptation, avec des rapports de cote respectivement de 0,124 et 0,189. Enfin, dans une population de professionnels de marketing composé uniquement de diplômés de bachelier, master ou MBA, les individus

diplômés de bachelier sont moins susceptibles d'adapter leur stratégie/exécution ( $B = -1,277$  ,  $0,029$ ), avec un rapport de cote de  $0,279$ . Le modèle explique 42% de la variance de la présence d'une adaptation selon le  $R^2$  de Nagelkerke (Annexe L.6) et permet de prédire correctement 74,5% des adaptations de l'échantillon, contre 54,5% pour une prédiction sans variables (Annexe L.7).

### *Synthèse des résultats*

Le facteur qui influence positivement la présence d'une adaptation aux différences entre Francophones et Flamands dans les stratégies/exécutions marketing des professionnels est l'estimation du *rapport entre adaptation et profits*. Les facteurs qui l'influencent négativement sont l'appartenance à *l'industrie des biens durables*, un *niveau académique moins élevé* et une localisation de la firme en *Flandre*.

La première relation peut être assez facilement expliquée: lorsqu'un travailleur pense qu'une action peut lui amener plus de profits, il est logique d'effectuer cette action. Les autres relations sont moins évidentes. Pour l'industrie des biens durables, on peut émettre l'hypothèse qu'adapter des biens durables aux différences entre Flamands et Francophones peut être plus onéreux, complexes ou encore moins pertinent que pour les autres industries. Toutefois, les données ici ne permettent pas de le tester, car il faudrait des individus ayant travaillé dans toutes les industries pour avoir une comparaison relative des raisons qui les poussent à ne pas adapter leur stratégie/exécution. Le lien avec le niveau académique doit être mis en perspective des données obtenues. Le fait de ne pas avoir de répondant ayant un niveau académique moins élevé que le bachelier ne permet pas de comparer les résultats de manière absolue. On peut émettre comme hypothèse que les répondants avec un niveau académique plus faible sont moins sensibilisés aux différences culturelles, mais les données ne permettent pas de le tester, car nous ne possédons pas de variables mesurant la sensibilisation des répondants aux différences. Enfin, la relation négative avec une localisation de la firme en Flandre peut être expliquée par une masse de consommateurs potentiels plus importante en Flandre qu'en Wallonie, qui freinent les entreprises localisées en Flandre à adapter leurs produits aux consommateurs francophones. Toutefois, les données ne nous permettent pas de le tester, car il n'y a pas de variables comparant l'intérêt d'une adaptation entre les deux communautés.

## V: DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

### V.1: Discussion des résultats

L'objectif de ces analyses était de mettre en évidence les conséquences des différences entre francophones et néerlandophones de Belgique sur la profession marketing en Belgique. Au terme des analyses, il n'est pas possible de répondre significativement à toutes les questions de recherche précédemment posées. Toutefois, des tendances globales peuvent être dégagées pour la plupart d'entre elles. La discussion des résultats peut être effectuée autour des questions de recherche précédemment établies.

- ✓ *Les professionnels du marketing perçoivent-ils des différences significatives entre les clients francophones et néerlandophones dans leur travail? Adaptent-ils leur travail à ces différences?*

Les professionnels du marketing ont une très grande perception de ces différences (94% de perception). Ceci rejoint la conclusion établie autour de l'analyse du modèle d'Hofstede. Il existe donc des différences significatives entre francophones et néerlandophones de Belgique, et ces différences sont très largement perçues par les professionnels du marketing. Toutefois, on ne peut affirmer qu'une majorité significative des professionnels adaptent leur stratégie à ces différences (58,51% d'adaptation). Cela ne confirme alors pas ce qui était observé dans d'autres pays et autres contextes.

- ✓ *Pour quelles raisons ces différences ne seraient pas prises en compte dans les stratégies ou ne seraient pas analysées?*

Les raisons principales soulevées afin d'expliquer une absence de prise en compte des différences dans les stratégies sont la complexité de mise en œuvre, le coût financier, l'importance des différences internationales par rapport aux différences nationales et une population totale trop restreinte. Ces raisons n'ont pas de rangs significativement différents entre elles. On remarque que ces raisons sont assez disparates mais peuvent être rassemblées en une seule cause globale. De manière générale, les professionnels du marketing en Belgique pensent que le coût lié à l'adaptation (dépendant à la fois de variables internes à l'entreprise et à la population donnée) est supérieur aux bénéfices que pourrait engendrer cette adaptation. Aussi, on remarque que la moitié

des raisons invoquées est liée à des caractéristiques de la population visée, et l'autre moitié est liée aux caractéristiques de l'entreprise. Les raisons pour lesquelles ces différences ne sont pas analysées dans les études de marché sont la complexité d'analyse, la non pertinence dans la stratégie et la non pertinence dans le marché. De même, les raisons sont multiples, mais sont uniquement liées à l'entreprise. Aussi, la non pertinence dans la stratégie semble être une raison de refus d'analyse a priori, ce qui montre que certaines entreprises ne veulent pas prendre en compte ces différences sans même savoir où elles se situent.

✓ *Quelles sont les stratégies de marketing multiculturel les plus utilisées par les professionnels du marketing en Belgique? De quelle manière les différences influencent-elles ces stratégies?*

Premièrement, il est à noter qu'il n'y a parmi les répondants qu'un très faible pourcentage d'entreprises qui n'opèrent que dans une région (6%). Ensuite, on ne peut pas affirmer qu'il existe une différence significative entre les stratégies d'adaptation (40%) et les stratégies de non adaptation (54%). Parmi les stratégies d'adaptation, 24% des répondants opèrent simultanément sur les deux régions avec des mix différents par région, et 16% se focalisent d'abord sur une région pour entrer dans une autre par la suite. Si on ne peut pas affirmer que l'adaptation se fait majoritairement sur le marketing opérationnel et stratégique, on remarque que l'adaptation ne se fait que très rarement uniquement sur le marketing stratégique (7,27%), ce qui est logique, le marketing opérationnel étant une conséquence du marketing stratégique. Parmi les stratégies de non adaptation, 48% des répondants opèrent sur l'entièreté du territoire avec un mix identique pour tout le pays, et 6% opèrent sur une région, et ne traduisent que la langue dans l'autre région. Ainsi, on remarque que parmi les entreprises qui décident d'opérer d'abord sur une région puis rentrer sur une autre par la suite, seule 37,5% décident de n'adapter que la langue. En substance, on ne peut affirmer qu'il existe une tendance générale d'adaptation ou de non adaptation parmi les professionnels du marketing.

✓ *Quels sont les éléments marketing pour lesquels des différences sont perçues? Quels sont les éléments marketing qui demandent une adaptation à ces différences?*

Parmi les quatre dimensions de différences testées, la tendance générale pointe vers une grande perception et adaptation des dimensions de communication et de relation avec le client. Si on établit un parallèle entre ces résultats et les raisons générales qui poussent à ne pas adapter sa

stratégie, il semblerait que ces deux dimensions permettent de contourner la difficulté de complexité de mise en œuvre et de coût financier. En effet, une adaptation de communication et de relation client semble être moins difficile et coûteuse à mettre en place qu'une adaptation qui se baserait sur le produit même. Toutefois, on remarque aussi qu'il n'existe pas de différences largement perçues pour des éléments marketing mais non adaptés. Généralement, les éléments qui sont les plus perçus sont aussi les éléments les plus adaptés. Dès lors, on ne peut pas affirmer avec certitude que ces deux éléments sont spécifiquement adaptés par facilité, vu qu'il n'existe pas d'élément largement perçu mais peu adapté, mais que ces éléments sont simplement les plus adaptés parce qu'ils sont les plus perçus.

✓ *Quelles sont les facteurs qui influencent la présence d'une adaptation?*

L'étude a permis de ne mettre en évidence qu'un nombre limité de facteurs significatifs. Le facteur qui influence positivement la présence d'une adaptation aux différences entre Francophones et Flamands dans les stratégies/exécutions marketing des professionnels est l'estimation du rapport entre adaptation et profits. Les facteurs qui l'influencent négativement sont l'appartenance à l'industrie des biens durables, un niveau académique moins élevé et une localisation de la firme en Flandre. Ces facteurs obtenus sont très largement associés à la qualité des données obtenues. Si on remarque que le modèle permet de classer correctement un nombre assez élevé de réponses (74,5%), l'intérêt du modèle ne base pas vraiment les facteurs en eux-mêmes mais sur la nature de ceux-ci. On remarque donc qu'une présence d'adaptation est influencée par des éléments qui sont liés à la fois au contexte de l'entreprise, aux caractéristiques du professionnel et évidemment à la nature des différences

## **V.2: Limites de l'étude**

L'étude comporte plusieurs limites qui ont une importance dans l'interprétation des résultats. Ces limites sont d'ordre matériel, méthodologique et statistique.

D'un point de vue matériel, premièrement, l'échantillon utilisé lors de l'analyse est bien plus faible que l'échantillon optimal calculé (100 contre 380). Le choix a été fait de garder 100 répondants par impossibilité d'atteindre un échantillon plus large dans nos limites de temps et de manière gratuite. Aussi, la représentativité externe de l'échantillon n'a pas été testée selon

suffisamment de variables. Seules deux ont été testées, dont une étant significativement différente. Il n'a pas été possible d'en tester plus par manque de statistiques officielles sur la profession marketing en Belgique. Dès lors, il n'est pas raisonnable de penser que cette étude peut être parfaitement généralisable à l'ensemble de la profession marketing de Belgique.

Méthodologiquement, le cadre de l'étude est très précis. L'étude ne se focalise que sur les professionnels du marketing en Belgique qui travaillent dans des entreprises de B2C opérant principalement en Belgique. L'étude ne prend donc pas en compte le domaine du B2B, les entreprises belges qui opèrent à l'international, les entreprises de consultance ainsi que les entreprises de communication. Ceci est très important à prendre en compte lors de l'interprétation des résultats. Etant donné que la population analysée est restreinte, on ne peut pas généraliser les conclusions à l'ensemble des professionnels du marketing, mais seulement ceux cités ci-dessus. Il s'agit d'un choix délibéré nous permettant de nous centrer sur la perception des professionnels ayant réellement l'occasion de personnaliser leur approche marketing en fonction de la culture du consommateur belge. Aussi, la méthode de collecte des données peut créer un biais non négligeable lors de l'analyse. En effet, les répondants obtenus indirectement via les réseaux sociaux sont des répondants volontaires, qui peuvent dès lors être intéressés a priori par le thème de l'étude, ce qui peut empêcher la généralisation des résultats. Les répondants contactés directement par mail ne sont que ceux ayant eu le temps et/ou la possibilité d'y répondre (de nombreux refus se basent sur la confidentialité des stratégies marketing). Cette méthode ne permet pas non plus d'accompagner le répondant afin de vérifier si celui-ci comprend effectivement la question posée et la façon d'y répondre. De plus, si l'effort a été fait de contacter des entreprises avec des profils différents, il n'a pas été possible de contrôler les réponses et donc d'éviter des surreprésentations ou sous-représentations de certains profils. Enfin, l'étude se base sur quelques présupposés non-vérifiables. Le répondant ne doit premièrement répondre qu'une seule fois à l'enquête, et l'avis du répondant est supposé être lié parfaitement à la stratégie marketing établie par sa firme. Or, ces deux éléments ne peuvent être vérifiés car le choix a été fait de garder l'anonymat des répondants. Il est aussi probable que le répondant fasse partie d'une équipe, et que sa vision personnelle de la problématique ou ses caractéristiques socio-démographiques ne jouent au final que très peu sur l'établissement de la stratégie marketing.

D'un point de vue statistique, même si une certaine rigueur statistique a été gardée tout au long de l'étude, il est à noter que l'échantillon pose quelques problèmes. Premièrement, la normalité des résidus n'a été observée que sur un nombre très peu élevé de variables. Les tests statistiques correspondant ont donc été adaptés à ce manque, mais la qualité statistique d'interprétation en a donc été réduite. Aussi, de nombreuses associations n'ont pas pu être testées par manque de réponse. En effet, le test de khi-deux ne peut être correctement réalisé que si le nombre d'effectif théorique par case est supérieur à 5 (Yergeau, 2013). Or, le faible taux de réponses n'a pas permis d'obtenir ce nombre pour tous les tests. Dès lors, une association hypothétique n'est donc ni significative, ni non-significative, mais simplement impossible à tester.

### **V.3: Recommandations managériales et perspectives de recherche**

Au vu de la nature même de l'étude, les recommandations managériales sont assez limitées. En effet, l'étude est avant tout à caractère exploratoire, et a pour objectif de mettre en évidence les aspects principaux liés à la thématique du marketing multiculturel en Belgique. Dès lors, cette étude est plus à considérer comme une première étape de recherche afin d'aboutir éventuellement à des recommandations managériales spécifiques. En ce sens, les limites à l'étude citées ci-dessus constituent en elles-mêmes des perspectives de recherche intéressantes. Toutefois, quelques éléments peuvent être portés à l'intention des managers.

Au vu des raisons invoquées pour ne pas prendre en compte les différences dans les stratégies marketing, il est important que les managers réalisent qu'il existe des stratégies possibles qui permettent de s'adapter à ces différences en fonction du profil de l'entreprise, et que la complexité d'analyse de ces différences et de mise en place de stratégies pertinentes peut être dépassée au travers de ces possibilités. En effet, on remarque que parmi les firmes qui adaptent leur stratégie, rares sont celles qui adaptent une grande quantité d'éléments marketing à la fois. Il s'agit généralement d'éléments de même nature, comme la communication et la relation avec le client. De plus, les exemples de stratégies cités dans la revue de littérature montrent que si la possibilité d'adaptation est prise en compte suffisamment tôt dans le développement stratégique, elle peut fusionner adéquatement avec la stratégie de base pour former au final une stratégie consciente de ces différences. Aussi, une raison invoquée pour ne pas analyser les différences est la non-

pertinence dans la stratégie. Or, une analyse de ces différences pourrait justement faire ressortir un élément de différence important dans la stratégie et donc l'influencer. Il est dommage de se priver a priori d'une stratégie possible sans savoir si celle-ci est pertinente. Enfin, au travers de cette étude, les managers peuvent se rendre compte que les différences qui peuvent exister entre les communautés de Belgique ne sont pas que des facteurs qui les éloignent, mais peuvent permettre à des mondes différents de se lier, dans la reconnaissance et le respect des différences de l'autre.

Afin d'approfondir d'éventuelles recommandations, nous pouvons utiliser les limites citées ci-dessus. Premièrement, le cadre de l'étude étant volontairement restreint, il serait intéressant de le comparer avec d'autres cadres possibles. En effet, il a été choisi de volontairement limiter l'étude à certains professionnels du marketing afin d'éviter des biais hypothétiques lors de l'analyse de données. L'intérêt serait alors de confirmer la présence de ces biais au travers d'une comparaison des résultats obtenus dans cette étude avec une étude similaire sur une autre population. Ainsi, il serait possible d'identifier quels sont les profils qui peuvent effectivement créer un biais lors de l'évaluation des conséquences des différences entre Francophones et Flamands sur la profession marketing en Belgique, et identifier les raisons pour lesquelles ces biais existent.

Deuxièmement, l'analyse statistique a permis de mettre en évidence des profils d'entreprises qui sont plus ou moins susceptibles d'adapter leur stratégie à ces différences. C'est pour cette raison que chaque hypothèse fut testée avec des variables démographiques, dans le but de mettre en évidence des associations possibles. Dès lors, il serait pertinent d'isoler chacun de ces profils et d'analyser les raisons pour lesquelles cette causalité existe. Ces raisons peuvent être de domaines qui dépassent celui du marketing, et ne pouvaient donc toutes être testées ici. Aussi, une des hypothèses de base est que le répondant soit la personne qui décide de la stratégie. Or, on peut facilement imaginer que des équipes de plusieurs personnes travaillent sur une seule stratégie. Dès lors, il faudrait pondérer chaque réponse en fonction du poids qu'a le répondant dans la mise en place de la stratégie finale.

Enfin, une importante dimension de cette étude à considérer est qu'il s'agit d'un travail descriptif et non normatif. En effet, il ne s'agit ici que de décrire les éléments qui influencent les adaptations et les éléments influencés par cette adaptation, mais en aucun il ne s'agit de juger la pertinence de cette stratégie. Dès lors, une étude future pourrait comparer les stratégies effectivement appliquées telles que décrites dans cette étude et en juger la pertinence et/ou l'efficacité par rapport à d'autres stratégies possibles. Evidemment ce travail serait de longue haleine car il devrait prendre en considération des données économiques et contextuelles précises pour être valable. Toutefois, l'apport scientifique qui en découlerait serait plus que bénéfique pour la compréhension du marketing multiculturel dans le contexte belge.



## VI: CONCLUSION GENERALE

Le monde du marketing ne peut ignorer les différences culturelles qui peuvent exister entre communautés. Dès lors, des stratégies spécifiques se développent autour de cette problématique.

Ce travail a permis de mettre en évidence l'existence réelle de différences historiques, légales et culturelles entre la communauté néerlandophone et la communauté francophone de Belgique. Ces différences sont largement perçues par les professionnels du marketing, mais ne sont pas pour autant un moteur d'adaptation des stratégies marketing. Ce travail montre qu'il existe un écart entre la perception des différences et l'adaptation des stratégies à ces différences. Les raisons principales invoquées pour expliquer cet écart sont la complexité de mise en œuvre, le coût financier, la taille de la population et l'importance des différences internationales par rapport aux différences nationales. Ces raisons sont à la fois liées à la nature de l'entreprise, son domaine d'activité, les caractéristiques professionnelles du responsable marketing et la nature des différences entre les communautés. Toutefois, les adaptations les plus réalisées sont très souvent de même nature que les éléments de différence les plus perçus. Ces adaptations se portent le plus souvent sur la communication et la relation avec le client. A cet égard, on peut affirmer que s'il n'existe pas de tendance générale à l'adaptation aux différences entre communautés dans le marketing en Belgique, on remarque que les adaptations effectivement réalisées sont cohérentes avec les éléments de différence perçus.

Ces conclusions doivent être prises au regard des limites posées à la fois par le cadre d'étude et sa méthodologie. Dès lors, cette étude peut être considérée comme un premier pas dans l'analyse des conséquences marketing des différences entre les communautés principales de Belgique, et n'a donc pas prétention à expliquer exhaustivement tous les mécanismes qui sont liés à cette problématique. De nombreuses perspectives de recherche peuvent être déployées autour de ce thème, ce qui ne peut être que bénéfique pour le monde du marketing belge.



## Bibliographie

Article VI.8 du Livre VI du Code de droit économique relatif à la dénomination, la composition et l'étiquetage des biens et services (2014). *SPF Economie, Livre VI du Code de droit économique*, 02 juin 2015, p.8.

ANA Multicultural Marketing Survey (2002). Dans *Advertising Educational Foundation*. Repéré à [http://www.aef.com/pdf/ANA\\_BacciNov3.pdf](http://www.aef.com/pdf/ANA_BacciNov3.pdf) (Consulté le 04/04/2015). Enquête réalisée par l'Association of National Advertisers sur les pratiques de marketing multiculturel aux Etats-Unis.

van der Auwera, J., & König, E. (Eds.). (1994). *The Germanic Languages*. Taylor & Francis. p 439. Consulté en ligne sur Google Books.

Barth, I., & Boyer, A. (2008). Le défi éthique du marketing ethnique. *7th International Congress Marketing Trends. Venice*. p 22, 38.

Base, le mystère d'Ay Yildiz. Dans *Dernière Heure.be*. Repéré à <http://www.dhnet.be/actu/belgique/base-le-mystere-d-ay-yildiz-51b7ce4de4b0de6db98f46de> (Consulté le 29/05/2015). Interview du porte-parole de Base sur la marque Ay Yildiz.

Beamish, K., & Ashford, R. (2007). *CIM Coursebook 06/07 Marketing Planning*. Routledge. p 93-95.

Belgium E-Commerce Report. Dans *Internet World Stats*. Repéré à <http://www.internetworldstats.com/eu/be.htm> (Consulté le 02/06/2015). Rapport européen sur l'utilisation des sites d'e-commerce en Belgique.

Berry, J. W. (2001). A psychology of immigration. *Journal of social issues*, 57(3), 615-631.

Bertolini, M. A. (1998). *Divided They Stand: Managing Diversity in Belgium's Divided Society*. Army student detachment fort Jackson sc.

Beyen, M. (2011). A parricidal memory: Flanders' memorial universe as product and producer of Belgian history. *Memory Studies*, 1750698011424029.

Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*. p 27.

Brengman, M. (2007). Cultural differences reflected on the internet: a comparison between Belgian and Dutch e-commerce websites. In *ECREA Symposium The myth of the global internet, Brussels*.

Carter, E. V. (2009). Deepening Multicultural Marketing Instruction: The Universal and Temporal Dimensions of Ethnic Diversity. *Journal for Advancement of Marketing Education—Volume, 15*, 46.

Coca-Cola 'America the Beautiful' Super Bowl Ad Celebrates Diversity, Twitter Explodes (VIDEO) (2014). Dans *Huffington Post*. Repéré à [http://www.huffingtonpost.com/2014/02/02/coca-cola-america-the-beautiful\\_n\\_4714931.html](http://www.huffingtonpost.com/2014/02/02/coca-cola-america-the-beautiful_n_4714931.html) (Consulté le 7/06/2015). Réactions sur Twitter de la publicité America the Beautiful de Coca-Cola.

Constitution Belge. (2015). Dans *Site officiel du Sénat belge*. [http://www.senate.be/doc/const\\_fr.html](http://www.senate.be/doc/const_fr.html) (Consulté le 25/05/2015). Constitution belge en ligne.

Cui, G. (1997). Marketing strategies in a multi-ethnic environment. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 122-134.

Cui, G., & Choudhury, P. (2002). Marketplace diversity and cost-effective marketing strategies. *Journal of Consumer Marketing*, 19(1), 54-73.

Culture (2014). Dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. Repéré à <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/defense/22625> (Consulté le 16/05/2015). Définition du terme "culture".

Day, G. S., & Montgomery, D. B. (1999). Charting new directions for marketing. *The Journal of Marketing*, 3-13.

Decabooter, K (2009). Intercultural marketing: Comparative study holiday expectations Flemings-Walloons. *Universiteit Gent, Faculteit Letteren en Wijsbegeerte, Scriptie ter verkrijging van het diploma master-na-master in de Meertalige Bedrijfscommunicatie*, 35, 48-59.

De la Croix, D., & Docquier, F. (2000). Capital humain et croissance régionale. *Quatorzième congrès des économistes belges de langue française, Liège, novembre*.

Delannoy, A., & Peretti, M. (2010). Le Marketing Ethnique, au croisement des sphères économiques, politiques et éthiques. *Management & Avenir*, (2), 286-298.

Devriese, S., Huybrechts, I., Moreau, M., & Van Oyen, H. (2006). Enquête de consommation alimentaire Belge 1–2004. *Institut scientifique de Santé publique. Section Epidémiologie. ISP/EPI Reports*, (2006-015).

Direction générale Statistique et Information économique du SPF Economie (2013). Dans *SPF Economie*. Repéré à [http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche\\_du\\_travail\\_et\\_conditions\\_de\\_vie/top\\_100\\_des\\_professions.jsp](http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/top_100_des_professions.jsp) (Consulté le 12/06/2015). Profession en Belgique suivant le sexe, données pour l'année 2010.

Driessens, O. (2013). Being a celebrity in times of its democratization: a case study from the Flemish region. *Celebrity studies*, 4(2), 249-253.

Driessens, O. (2014). Theorizing celebrity cultures: Thickenings of media cultures and the role of cultural (working) memory. *Communications-The European Journal of Communication Research*, 39(2), 109-127.

Farhat, N. (2012). Le conflit communautaire belge entre contingence identitaire et déterminisme historique. *Revue française de science politique*, 62(2), 231-254.

Fleming and Walloon. (2015). In *Encyclopædia Britannica*. Retrieved from <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/209945/Fleming-and-Walloon> (Consulté le 19/03/2015). Court historique des peuples wallons et flamands.

Francard, M. (1993). Trop proches pour ne pas être différents. Profils de l'insécurité linguistique dans la Communauté française de Belgique. *Cahiers de l'Institut de linguistique de Louvain*, 19(3-4), 61-70.

Franklin, E. (2014). Are You Reaching the Black-American Consumer? How the Rise of US Multiculturalism Ended Up Sending Mixed Marketing Messages. *Journal of Advertising Research*, 54(3), 259-262.

Frey, W. H. (2014). *Diversity explosion: How new racial demographics are remaking America*. Brookings Institution Press. Consulté en ligne sur Google Books.

Gomez-Mejia, L. R., & Palich, L. E. (1997). Cultural diversity and the performance of multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 309-335.

Harreld, D. J. (2004). *High Germans in the Low Countries: German merchants and commerce in golden age Antwerp* (Vol. 14). Brill. p 103.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. & Hill Mc G. (2005). *Cultures and organizations- software of the mind*, deuxième édition. p 42-43, 78-79, 120-121

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. & Hill Mc G. (2010). *Cultures and organizations- software of the mind*, troisième édition. p 44-45, 100-101, 255-258, 390. Consulté en ligne sur Google Books.

How to market Belgians? The difference between Dutch speaking and French speaking consumers (2015). In *Why5Research*. Retrieved from <http://www.why5research.com/why/5> (Consulté le 10/06/2015). Analyse et conséquences marketing des différences culturelles entre les consommateurs francophones et néerlandophones en Belgique.

Is the Total Market Approach the Way to Reach Multicultural Customers? (2014). In *Direct Marketing News*. Repéré à <http://www.dmnews.com/marketing-strategy/is-the-total-market-approach-the-way-to-reach-multicultural-customers/article/337612/> (Consulté le 05/06/2015). Avis de Cesar M. Melgoza, CEO de Geoscape, sur la stratégie Total Market.

Jamal, A. (2003). Marketing in a multicultural world: The interplay of marketing, ethnicity and consumption. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1599-1620.

Janssens-Quidam (2015). *Ma e-communication comporte-t-elle de l'audiovisuel ?* <http://www.janssens-quidam.be/fr/11-l-audiovisuel-dans-l-e-communication.php> (Consulté le 02/06/2015). Analyse des différences communautaires en Belgique sur le droit de l'audiovisuel.

Jones, M. L. (2007). Hofstede-culturally questionable? University of Wollongong Press, *Faculty of Commerce*, 17-18.

Kandula, S. R. (2006). *Performance Management: Strategies, Interventions, Drivers*. PHI Learning Pvt. Ltd.. p 158-159. Consulté en ligne sur Google Books.

Keefe, E. K. (1974). *Area Handbook for Belgium: Research Completed January 1974*. US Government Printing Office, p 74. Consulté en ligne sur Google Books.

- Ko, E., Taylor, C. R., Sung, H., Lee, J., Wagner, U., Navarro, D. M. C., & Wang, F. (2012). Global marketing segmentation usefulness in the sportswear industry. *Journal of Business Research*, 65(11), 1565-1566.
- Koeman, J., Jaubin, K., & Stesmans, A. (2010). Standardization or adaptation? Ethnic marketing strategies through the eyes of practitioners and consumers in Flanders.
- Kumar, K. P., & Archana, M. (2013). Competitive and innovative marketing strategies for tapping vast rural potential in India. *International Journal of Marketing and Management Research*, 4(1), 48-55.
- Lambin, J. J., Chumpitaz, R., & de Moerloose, C. (2005). *Le Marketing stratégique et opérationnel*, 6<sup>o</sup> Edition. Dunod. p 177.
- Levinson, D. (1998). *Ethnic groups worldwide: a ready reference handbook*. Greenwood International. p 13.
- Lijphart, A. (1981). Introduction: the Belgian example of cultural coexistence in comparative perspective. *Conflict and coexistence in Belgium: The dynamics of a culturally divided society*, p 1-12.
- Loth, D. (2006). *Le management interculturel*. Paris, L'Harmattan, p 51-53.
- Malhotra, N., Décaudin, J.-M., Bouguerra, A & Bories, D. (2011). *Etudes Marketing, 6th Edition*. Paris: Pearson Education. p 136, 302, 385, 685.
- Marcus, A., & Gould, E. W. (2001, Juin). Cultural dimensions and global web design: What? So what? Now what. In *Proceedings of the sixth conference on human factors and the web, Texas*.
- McRae, K. D. (1986). *Conflict and Compromise in Multilingual Society: Belgium*. Wilfrid Laurier University Press. p 14. Consulté en ligne sur Google Books.
- de Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model. *International Journal of Advertising*, 29(1), p85-110.
- de Mooij, M. (2013). *Global marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes*. Sage Publications. p 206. Consulté en ligne sur Google Books.
- Mullins, P. R. (2008). Marketing in a multicultural neighborhood: An archaeology of corner stores in the urban Midwest. *Historical Archaeology*, 88-96.

Murphy, A. B. (1993). Linguistic regionalism and the social construction of space in Belgium. *International journal of the sociology of language*, 104(1), 49-64.

Noëlla, B. (1995). Dictionnaire de philosophie. Paris, Armand Colin. p 70. Consulté en ligne sur Google Books.

Oxford Dictionary (2013). *Ethnicity*.

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/ethnicity> (Consulté le 04/04/2015).

Définition du concept d'ethnie.

Pires, G., & Stanton, J. (2014). *Ethnic Marketing: Culturally sensitive theory and practice*. Routledge. p 12-18.

Poly, J. P. (1993). La corde au cou. Les Francs, la France et la loi salique. *Genèse de l'Etat moderne en Méditerranée. Approches historiques et anthropologiques des pratiques et des représentations*, p 287-320. Consulté en ligne sur Google Books.

Preux, P. M., Odermatt, P., Perna, A., Marin, B., & Vergnenègre, A. (2005). Qu'est-ce qu'une régression logistique?. *Revue des maladies respiratoires*, 22(1), 159-162.

Robaye, R. (2012). *L'état de la Wallonie: portrait d'un pays et de ses habitants: 2011*. Presses universitaires de Namur. p 390.

Robert, M. A. (1969). *Ethos: introduction à l'anthropologie sociale*. Éditions" Vie ouvrière. p 19-27. Consulté en ligne sur Google Books.

Riandey, B., & Widmer, I. (2010). L'enseignement des sondages à l'usage du plus grand nombre: quelques réflexions tirées de l'expérience. *Statistique et enseignement*, 1(1), 47-63.

Roth, M. S. (1995). The effects of culture and socioeconomics on the performance of global brand image strategies. *Journal of Marketing Research*, 163-175.

Saporta, G. (2011). *Probabilités, analyse des données et statistique*. Editions Technip. p 92. Consulté sur Google Books.

Schoonvaere, Q. (2013). Etude démographique de la population d'origine turque en Belgique. *Centre de recherche en démographie et société (Demo, UCL)*, 66-67.

Sméralda, J. (2004). *Peau noire, cheveu crépu: l'histoire d'une aliénation*. Jasor. p 24. Consulté en ligne sur Google Books.

SPF Eco Belgium (2014). *Population par lieu de résidence*.

<http://bestat.economie.fgov.be/BeStat/BeStatMultidimensionalAnalysis;jsessionid=0000CFs6D4E-wEVcQKs0LBIOJq1:13rvc51fv> (Consulté le 15/05/2015). Tableaux de population par lieu de résidence de 2004 à 2014.

Stanton, P. J., Aislabie, C. J., & Lee, J. (1992). The economics of a multicultural Australia: A literature review. *Journal of Multilingual & Multicultural Development*, 13(5), 407-421.

Suedo, K. (2004) Differences in the perception of face, in Jandt, f.e. (ed.) *Intercultural Communication*. Thousand Oaks: Sage, p 293–301.

The Hofstede Centre (2010). *What about Belgium?* <http://geert-hofstede.com/belgium.html> (Consulté le 04/03/2015). Analyse du modèle d'Hofstede appliqué à la Belgique.

Tréguer, J. P., & Segati, J. M. (2003). Les nouveaux marketings. *Paris, Dunod*. p 192-195, 203-205.

Usunier, J. C., & Lee, J. (2005). *Marketing across cultures*. Pearson Education. p 52, 94. Consulté en ligne sur Google Books.

Vandercammen, M. (2006). *Marketing: l'essentiel pour comprendre, décider, agir*. De Boeck Supérieur. p 130-131.

Verbeke, W., & Poquiviqui López, G. (2005). Ethnic food attitudes and behavior among Belgians and Hispanics living in Belgium. *British Food Journal*, 107(11), 823-840.

Verduyn Fabienne, La démographie des entreprises (Juin 2013). *La démographie des entreprises belges: évolution entre 2001 et 2012*.

[https://www.nbb.be/doc/ts/publications/economicreview/2013/revecoi2013\\_h3.pdf](https://www.nbb.be/doc/ts/publications/economicreview/2013/revecoi2013_h3.pdf) (Consulté le 07/07/2015). Analyse des données de la BCE et du SPF Finances sur l'évolution des caractéristiques démographiques des entreprises belges entre 2001 et 2012.

Verhoeven, J., De Pauw, G., & Kloots, H. (2004). Speech rate in a pluricentric language: A comparison between Dutch in Belgium and the Netherlands. *Language and Speech*, 47(3), 297-308.

Villarreal, R., & Peterson, R. A. (2009). The concept and marketing implications of Hispanicness. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 303-316.

Yahoo, Mindshare and Added Value (2013). *Marketing to Hispanics, Part2 of the Ethnodynamics Series*.

[http://l.yimg.com/cv/ip/i/us/ayc/webinars/yahoo\\_marketing\\_to\\_hispanics\\_webinar.pdf](http://l.yimg.com/cv/ip/i/us/ayc/webinars/yahoo_marketing_to_hispanics_webinar.pdf)

(Consulté le 04/05/2015). Rapport du "Mindshare and Added Value" de 2013 organisé par Yahoo sur le marché hispanique aux USA.

Yergeau, E. (2013). Régression logistique: Rappel théorique. *SPSS à l'UdeS*.

<http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/regression-logistique.php>

(Consulté le 05/07/2015). Théorie, prémisses et interprétation de la régression logistique sous SPSS.

Zolberg, A. R. (1974). The Making of Flemings and Walloons: Belgium: 1830-1914. *The Journal of Interdisciplinary History*, 5(2), 179-235.