



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

L'impact du « made in Belgium » à l'échelle du commerce international
Existe-il une image de marque propre à la Belgique ?

Promoteur :
Prof. Marie-Paule KESTEMONT

Mémoire-recherche présenté par
Aurian de CALLATAY

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

Je voudrais tout d'abord remercier ma promotrice de mémoire, Madame Marie-Paule Kestemont, pour sa grande disponibilité, le temps qu'elle m'a accordé, pour ses conseils et son accompagnement tout au long de ce travail de fin d'études.

Je voudrais également remercier tous les experts et acteurs du monde économique qui m'ont accordé du temps pour me rencontrer, pour répondre à mes questions, et pour partager leur précieux savoir. Aucun d'entre eux n'a ménagé son temps pour m'octroyer une disponibilité, tout en faisant montre d'un vif intérêt pour mon sujet et en me témoignant beaucoup de sympathie.

Je voudrais également remercier ma famille et mes amis qui m'ont soutenu pendant la réalisation de ce travail, tout particulièrement ma mère pour ses encouragements et sa patience ainsi que mon père pour ses précieux conseils et son inestimable travail de relecture.

Finalement, je voudrais remercier toutes les personnes qui, de manière directe ou indirecte, m'ont aidé et soutenu dans la réalisation de ce travail.

Table des matières

Table des matières	I
Introduction.....	3
1. Revue de littérature	5
1.1 Nouveaux défis de l'internationalisation.....	5
1.1.1 Spécialisation des pays émergents : le cas des BRIC.....	6
1.1.2 Basculement des forces économiques.....	7
1.1.3 Multinationalisation plurielle	9
1.1.3.1 Théories sur l'internationalisation	10
1.1.3.2 Contraintes à l'internationalisation.....	14
1.2 Image de Marque d'un pays	15
1.2.1 Fondamentaux de la marque	15
1.2.2 Effet du pays d'origine.....	18
1.2.2.1 Eléments interculturels de l'effet pays d'origine	20
1.2.2.2 Influence réelle de l'effet pays d'origine sur les consommateurs	24
1.2.3 Définition du construit « image du pays d'origine »	27
1.2.4 Le cas de la marque France	33
2. Image de marque « Belgique »	37
2.1 Forces et faiblesses de l'économie belge	37
2.1.1 Influence des nouvelles technologies	38
2.1.2 Qualification de la main-d'œuvre.....	39
2.1.3 Recherche et développement	41
2.1.4 Politiques de clustering	42
2.1.5 Politiques économiques	46
2.2 Secteurs stratégiques en Belgique.....	48
2.2.1 Secteur agroalimentaire	48
2.2.2 Secteur des nouvelles technologies	51
2.2.3 Autres secteurs.....	53
3. Cadre pratique	57
3.1 Question de recherche.....	57
3.2 Méthodologie.....	58
3.3 Résultats des entretiens : Positionnement de la Belgique	59
3.3.1 Valeurs de la Belgique	60

3.3.2	Eléments structurels.....	64
3.4	Discussion et recommandations : Comment constituer une image de marque ?	67
3.4.1	Identité de la marque	67
3.4.2	Stratégie de marque.....	71
3.4.3	Stratégie de communication	74
4.	Conclusion.....	78
4.1	Conclusions générales.....	78
4.2	Limites de recherche.....	79
4.3	Perspectives de recherche	79
	Bibliographie.....	81

Introduction

Le thème de ce mémoire porte sur l'impact du « *made in Belgium* » dans le commerce international. Cette recherche s'inscrit dans la dynamique récente qui tend à ce que les pays se spécialisent de plus en plus en fonction de leurs avantages comparatifs et cherchent à se différencier par leurs savoir-faire respectifs dans le cadre d'un contexte économique et commercial de plus en plus globalisé. L'objectif est de déterminer l'impact de ce label « *made in Belgium* » sur le développement de produits et services belges ayant une valeur ajoutée et ce, dans une dimension internationale.

Dans un premier temps, nous situerons le contexte économique international dans lequel nous évoluons et les nouveaux défis que crée l'internationalisation croissante du commerce et des échanges économiques. Cette nouvelle donne met en exergue l'importance des avantages comparatifs dans la réussite d'un modèle économique national. De plus, nous assistons également à un basculement des forces économiques avec une compétition accrue de la part des pays émergents. Pour faire face à cette compétition, un modèle économique doit plus que jamais se spécialiser en fonction d'un certain nombre de facteurs de productivité qui peuvent lui fournir un avantage comparatif non négligeable. Afin de mettre en évidence ces avantages, les pays se doivent de développer une image de marque propre à leur pays.

A cet égard, il faut noter que de plus en plus d'entreprises, y compris des PME, adoptent une stratégie d'internationalisation. Nous parcourrons alors différentes théories d'internationalisation qui explicitent le parcours de ces entreprises pour se développer à l'international. Nous y verrons aussi l'importance des avantages spécifiques et monopolistiques dans la théorie de Hymer ou encore les avantages liés à la firme, à la localisation et à l'exposition à l'international qui sont approfondis dans le paradigme OLI de Dunning. Nous nous pencherons aussi sur les contraintes à l'internationalisation, comme les externalités positives liées à une situation géographique, ou encore sur les possibilités de développer des niches rentables dans un contexte économique globalisé.

Suite à cela, nous allons nous pencher sur le concept d'image de marque. Tout d'abord, nous définirons ce qu'est à proprement parler une image de marque selon différentes théories développées par le marketing et nous verrons ensuite comment ce concept peut être transposable dans le cas d'un pays. Pour y parvenir, nous définirons comment se constitue le

construit « *image du pays d'origine* ». Enfin, nous nous attarderons sur le cas d'une image de marque nationale déjà bien établie avec l'exemple de la France.

Dans un deuxième temps, nous verrons l'applicabilité de ce concept d'image de marque au cas de la Belgique et nous relèverons les facteurs positifs et négatifs qui déterminent le potentiel de croissance de l'économie belge. Nous distinguerons d'abord divers éléments structurels qui permettent de favoriser la productivité du marché belge, comme le développement des nouvelles technologies, en particulier les TIC, la qualification de la main d'œuvre ou encore le poids de la recherche et développement (R&D). Nous consacrerons aussi un point aux politiques économiques mises en œuvre par les pouvoirs publics pour tirer parti de ces éléments et les développer. Ensuite, nous mettrons en exergue des éléments caractéristiques de la Belgique qui découlent de sa réputation et de son savoir-faire dans certains domaines, en particulier le domaine de l'agro-alimentaire, des sciences de la vie ou encore des nouvelles technologies. Cela nous permettra de mettre en évidence les avantages comparatifs partagés ou non avec d'autres pays, que la Belgique peut mettre en avant dans la compétition internationale.

Enfin, nous confronterons toutes les observations découlant de notre revue de littérature scientifique avec des exemples concrets par le biais d'entretiens avec des acteurs du monde économique belge actifs à l'international et au travers de recherches cumulant des articles émanant de la presse ou de revues spécialisées. Cela permettra de vérifier ou d'infirmer nos intuitions ainsi que les théories mises en avant dans la première partie de ce travail et visant à déterminer s'il existe une image de marque liée à la Belgique. Grâce à cela, nous serons en mesure de déterminer le positionnement que la Belgique devrait prendre par rapport à la compétition internationale en fonction de ses valeurs et de ses atouts et la stratégie qui peut mener à la constitution d'une image de marque propre.

1. Revue de littérature

1.1 Nouveaux défis de l'internationalisation

Dans le contexte actuel d'une internationalisation croissante des échanges, les pays au même titre que les entreprises sont confrontés à un marché de plus en plus compétitif. En conséquence, de nombreuses économies émergentes vont capitaliser sur ce que nous allons appeler les avantages comparatifs, à l'image du Japon qui est devenu une puissance économique de premier plan dans l'après-guerre grâce à une stratégie de création d'avantages comparatifs couplée à une croissance économique tirée par les exportations. La création de ces avantages comparatifs va se réaliser à travers une politique d'investissements massifs et de recherche de pointe dans des secteurs bien définis où un pays peut se différencier (Amelon et Cardebat, 2010, pp. 43-47).

Ces avantages ne sont pas à confondre avec les avantages dits naturels, au sens où ceux-ci ont trait aux ressources propres du pays. Il peut s'agir de ressources naturelles à proprement parler (matières premières), démographiques (marché potentiel et main d'œuvre) ou autres. Les avantages comparatifs quant à eux sont fondés sur des atouts propres au pays concerné.

De nombreux pays asiatiques ont suivi la voie ouverte par le Japon en adoptant cette stratégie qui va se muer en *« un vol d'oiseaux sauvages, comme le dit la littérature en parlant de l'émergence de ces nouvelles puissances économiques en Orient : le modèle japonais va en effet être transposé en un modèle économique asiatique qui va essaimer »* (Akamatsu, 1961 cité dans Amelon et Cardebat, 2010, p. 47). D'abord avec les Dragons (Corée du Sud, Taïwan, Hong-Kong, Singapour) dans les années 1970-1980, ensuite avec les Tigres (Malaisie, Thaïlande, Indonésie, Philippines, Brunei) dans les années 1990 et enfin avec la Chine. A l'heure actuelle, de plus en plus de pays émergents empruntent cette voie et entrent en concurrence directe avec les économies développées que sont notamment les économies européennes, dont la Belgique. En effet, le meilleur exemple est celui des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) qui font de l'ombre aux pays développés traditionnels mais qui sont également des partenaires et des marchés potentiels de tout premier ordre (Amelon et Cardebat, 2010, pp. 43-47).

Tout cela va provoquer un profond changement dans la géographie des échanges et nécessiter une adaptation constante de la part de pays comme la Belgique.

1.1.1 Spécialisation des pays émergents : le cas des BRIC

Les BRIC illustrent ce phénomène de spécialisation des économies émergentes à travers des stratégies économiques basées sur le développement des avantages comparatifs. Les BRIC se sont en effet pleinement investis dans ces stratégies et jouent à fond la carte du commerce international (Amelon et Cardebat, 2010, pp. 43-57).

La **Chine** est très spécialisée dans le secteur industriel, surnommée souvent d'ailleurs « *l'usine du monde* » (Goubert, 2015). Elle s'est d'abord spécialisée dans les produits à faible valeur ajoutée en misant sur une politique de prix favorisée par l'atout que constituait sa main d'œuvre extrêmement nombreuse, avant de se diversifier dans des produits plus sophistiqués comme l'informatique et l'électronique. Cette spécialisation a une double origine : la volonté politique et la démographie. Tout d'abord, il y a les réformes libérales entamées par Deng Xiaoping en 1979 qui visent à combiner une industrialisation accélérée et un rattrapage technologique. Ensuite, il y a le facteur démographique avec sa population de plus de 1,3 milliard d'habitants qui constitue une force indéniable notamment en lui procurant une réserve de main-d'œuvre presque sans limite et extrêmement bon marché vu l'origine rurale de la plupart des ouvriers qui viennent participer à l'effort industriel. De fait, on estime à plus ou moins 100 millions de personnes le nombre de travailleurs rapidement mobilisables en Chine (Amelon et Cardebat, 2010, pp. 43-57).

L'Inde qui est aussi la plus grande démocratie du monde a une démographie comparable à la Chine avec une population de plus de 1,2 milliard d'habitants et devrait être en 2025 le pays le plus peuplé du monde (Libération, 2010). Si l'Inde s'est d'abord spécialisée dans les années 1980 dans l'industrie, elle tend à se spécialiser de plus en plus dans les services depuis la fin des années 1990 et surtout depuis les années 2000. Cette spécialisation est tout particulièrement frappante pour les services informatiques dans lesquels les indiens ne se contentent pas de miser sur les coûts de main-d'œuvre extrêmement compétitifs, mais ils cherchent aussi à développer un réel savoir-faire en la matière. On trouve en effet de nos jours de véritables Silicon Valley indiennes dans des villes telles que Bangalore ou Madras. Cette spécialisation est favorisée grâce à une formation de qualité et grâce également au fait que l'anglais soit une des langues véhiculaires du pays du fait de l'ancienne colonisation britannique. Toutefois, l'Inde connaît encore de très grandes inégalités et une pauvreté très forte qui peuvent s'avérer des menaces pour son développement et sa prospérité (Amelon et Cardebat, 2010, pp. 43-57).

La **Russie** est par contre nettement moins peuplée que la Chine ou l'Inde, avec plus de 140 millions d'habitants tout de même, et connaît un ralentissement démographique assez inquiétant depuis la chute du Mur de Berlin et l'effondrement de l'Union Soviétique. Cela entraîne des conséquences lourdes pour l'économie : cela nuit en effet aux capacités de la Russie de se spécialiser dans l'industrie tout d'abord car un développement industriel ambitieux requiert une main-d'œuvre nombreuse, et cela provoque en outre un effondrement progressif du marché intérieur et une baisse inévitable de la consommation qui met en péril la croissance nationale. Par contre, elle bénéficie de richesses naturelles très importantes, surtout en gaz naturel et en pétrole. La spécialisation dans le secteur énergétique est dès lors très forte et permet à la Russie de jouer un rôle politique et économique de premier plan malgré un potentiel de croissance bien moindre que de nombreux pays émergents (Amelon et Cardebat, 2010, pp. 43-57).

Enfin, le **Brésil** jouit aussi d'une démographie très importante avec plus de 200 millions d'habitants et une croissance démographique parmi les plus importantes du globe. Nous y trouvons également des richesses naturelles abondantes, tout particulièrement en ce qui concerne les sources d'énergie. De plus, elle est aussi un véritable grenier à provisions grâce à son climat prospère et à ses vastes espaces cultivables. Il existe d'ailleurs une forte spécialisation dans le secteur agricole, notamment dans la production d'éthanol pour répondre à la demande croissante de biocarburants, mais le Brésil ne s'en contente pas. Il y a de fait une véritable politique de développement qui combine à la fois développement humain et industrialisation. Le premier volet se reflète à travers des programmes sociaux qui permettent la constitution d'une classe moyenne favorisant ainsi la qualification de la main-d'œuvre ainsi qu'une croissance de la demande intérieure. Mais il existe en outre une véritable politique industrielle, tout particulièrement depuis les années 2000 et surtout dans l'automobile et l'aéronautique. Cette spécialisation industrielle croissante est soutenue tant par la demande du marché intérieur que par la demande régionale via des accords de libre-échange, ce qui participe à faire du Brésil la première puissance industrielle et commerciale d'Amérique Latine (Amelon et Cardebat, 2010, pp. 43-57).

1.1.2 Basculement des forces économiques

Le monde est donc devenu un cadre très compétitif pour les échanges commerciaux internationaux. Les pays émergents, BRIC en tête, se spécialisent chacun à leur manière en fonction de leurs atouts et de leurs ressources et cette concurrence entre pays se fait même ressentir jusqu'au cœur de l'Europe. En effet, nous avons notamment assisté sur le continent

européen au basculement du centre de gravité du secteur automobile depuis la banane bleue, poumon économique et industriel historique localisé au cœur de l'Europe de l'ouest vers les nouveaux pays d'Europe centrale et orientale. Ces derniers, issus de l'effondrement du bloc communiste, sont en effet caractérisés par des coûts de travail nettement inférieurs aux économies d'Europe occidentale (Amelon et Cardebat, 2010, pp. 53-58).

De plus, il existe un raccourcissement du cycle de vie des produits et tout spécialement des produits à haut degré de sophistication. « *Traditionnellement, les produits technologiques connaissent une période de maturation plus ou moins longue dans les pays développés en termes de conception, de production et de consommation. Ensuite, ces technologies se généralisent et la production se déplace dans les pays émergents à moindre coût de production, bientôt suivie par la consommation sur le marché intérieur de ces mêmes pays émergents* » (Vernon, 1966). Mais depuis quelques années, les périodes de monopole technologique dont bénéficie le Nord sont de plus en plus courtes. Par exemple, le secteur de la téléphonie mobile a connu une migration particulièrement rapide de la production. La recherche et développement (R&D) elle-même tend à être de plus en plus souvent délocalisée. Il devient donc de plus en plus difficile pour les économies des pays développés de se distinguer des autres pays actifs dans les échanges internationaux et de pouvoir profiter d'avantages rares, inimitables, non substituables et non transférables (Amelon et Cardebat, 2010, pp. 53-58).

Un autre élément important qui a suivi la période de forte croissance des années 1960 a été une certaine déconnexion entre politique économique et stratégie industrielle. Cela est dû en grande partie à ce phénomène d'internationalisation croissante qui a restreint les capacités des états à élaborer des politiques gouvernementales efficaces sur le plan économique au bénéfice entre autres de compagnies multinationales de plus en plus autonomes. De plus, les difficultés d'équilibrage des échanges extérieurs vont provoquer l'émergence de la fameuse « *contrainte extérieure* » (Amelon et Cardebat, 2010, p. 152) qui tend à polariser les objectifs des gouvernements au détriment de l'emploi et de la croissance.

De plus, nous assistons à une concurrence croissante entre les grands pays industrialisés historiques, à de grandes évolutions technologiques qui déstabilisent les relations entre les grands secteurs industriels et à une crise économique cyclique amorcée dans les années 1970 et 1980. Tout cela contribue à accélérer le déclin des industries traditionnelles. Or, ce sont ces industries traditionnelles qui étaient les moteurs de croissance des pays développés durant les Trente Glorieuses. Ces pays doivent maintenant à tout prix évoluer et se renouveler tout en tenant compte des nouveaux acteurs économiques présents à l'échelle mondiale.

Un élément tout à fait essentiel est le fait que le secteur industriel, bien qu'en perte de vitesse et en pleine mutation, persiste à jouer un rôle clé dans l'économie. L'industrie est en effet à la fois un moteur d'entraînement pour l'économie toute entière mais est également un fournisseur d'emplois de premier ordre, gage de prospérité et d'amélioration constante du pouvoir d'achat. Il faut malgré tout nuancer ce propos en constatant que l'amélioration de la productivité et de la compétitivité par le biais d'un secteur industriel redressé ne permet pas toujours d'avoir un effet positif significatif sur l'emploi.

Dès lors, les économies industrialisées doivent adapter leurs politiques aux mutations économiques en cours. Tout d'abord, la recomposition industrielle en fonction des nouveaux compétiteurs et des innovations technologiques apparaît comme un facteur essentiel pour la compétitivité et le redressement des balances commerciales. Ensuite, il faut adapter les outils et donc les politiques économiques et industrielles déployées par les autorités de ces pays afin de favoriser la transition industrielle (Amelon et Cardebat, 2010, pp. 53-58).

1.1.3 *Multinationalisation plurielle*

Si cette internationalisation des échanges économiques a une forte influence sur les relations entre pays développés et pays émergents, elle a aussi un impact considérable sur d'autres acteurs économiques très importants, à savoir les entreprises. En effet, ces dernières se retrouvent souvent en première ligne face à ces bouleversements et doivent s'y adapter pour survivre. C'est un sujet tout particulièrement important dans le cadre de ce mémoire, car nous ne pourrions pas parler de « *made in Belgium* » et d'influence du pays d'origine sans les entreprises qui proposent ces produits et services et sont donc les premiers ambassadeurs économiques nationaux.

Face à cela, les entreprises vont elles-mêmes s'internationaliser ou se multinationaliser pour affronter les nouveaux défis auxquels elles sont confrontées et pour améliorer leurs potentiels de croissance en s'ouvrant de nouveaux débouchés économiques. En l'occurrence, il existe de nombreuses définitions de la multinationalisation pour traduire l'adaptation des entreprises au nouveau contexte économique et commercial internationalisé. Pour R. Vernon, une entreprise internationale est caractérisée par « *une grande taille et détient des activités industrielles dans au moins six pays étrangers* » (Vernon, 1979 cité dans Amelon et Cardebat, 2010, p. 102). Pour R. Caves, une multinationale doit « *contrôler et gérer une production dans au moins deux pays étrangers* » (Caves, 1982 cité dans Amelon et Cardebat, 2010, p. 102). Enfin, J.-L. Mucchielli propose une définition plus élargie en se référant à une entreprise qui « *possède au moins une*

unité de production à l'étranger » (Mucchielli, 1998 cité dans Amelon et Cardebat, 2010, p. 102).

En fait, nous constatons que la définition de multinationale est de moins en moins restrictive suite à l'intensification de la compétition internationale. En effet, les PME sont de plus en plus nombreuses à adopter une stratégie de développement à l'international et donc une entreprise multinationale au sens strict n'est plus nécessairement un géant économique.

Une définition encore plus englobante peut aussi être proposée qui fasse abstraction des liens et des notions juridiques. Ghoshal et Bartlett voient la firme multinationale comme « *un groupe d'organisations géographiquement dispersées avec des buts différents et qui inclut le siège et les différentes filiales nationales* » (Ghoshal & Bartlett, 1990 cité dans Amelon et Cardebat, 2010, p. 104). Quant à C. Michalet, il voit la multinationale comme une entreprise dont « *la stratégie et les structures organisationnelles revêtent une conception définie à l'échelle mondiale* » (Michalet, 1985 cité dans Amelon et Cardebat, 2010, p. 104). Cette dernière définition se rapproche le plus de la vision actuelle d'une firme ayant des ambitions internationales en se concentrant sur l'aspect organisationnel. Ainsi, une PME peut être une multinationale dans le sens où elle va systématiquement internationaliser ses achats à travers un réseau logistique d'envergure internationale, comme le fait par exemple Zara (groupe Inditex).

1.1.3.1 Théories sur l'internationalisation

Il existe différentes théories développées au sujet de l'internationalisation qui vont nous permettre d'identifier les éléments clés pour la réussite de la stratégie d'internationalisation d'une entreprise.

Théorie des avantages spécifiques ou monopolistiques : Cette théorie développée par Hymer explique les raisons du succès de l'implantation d'une entreprise en-dehors de son marché domestique et malgré la concurrence des entreprises déjà installées sur le marché ciblé. Ce succès est généré par une série d'avantages liés à des technologies, des ressources propres, un savoir-faire particulier et de manière plus large tout facteur qui donne un avantage significatif à l'entreprise étrangère par rapport à l'entreprise locale sur un marché national donné, et indépendamment des coûts de délocalisation (Hymer, 1976).

Ces avantages sont rendus possibles grâce à l'imperfection des marchés et cette imperfection devient dès lors une condition nécessaire pour un investissement à l'étranger. Hymer a influencé

les travaux de Kindleberger et Caves (1982) qui ont à leur tour développé des théories sur les avantages oligopolistiques des entreprises internationales. C'est pourquoi on regroupe souvent sous le vocable de « *tradition HKC* » les différentes théories ayant trait aux avantages dont peuvent et doivent disposer des entreprises internationales par rapport aux entreprises locales lorsqu'elles souhaitent croître à l'international. Ce concept sera encore approfondi par Porter et sa théorie de l'avantage concurrentiel et par Williamson (1975) qui se penchera sur les coûts de transaction occasionnés par l'imperfection des marchés.

Ces différentes théories, essentiellement issues de la « *tradition HKC* », remettent en évidence le besoin pour une entreprise de disposer d'avantages comparatifs. Et cette observation peut être mise en parallèle avec la nécessité pour un pays de disposer du même type d'avantages, comme nous l'avons vu précédemment.

La théorie du cycle de vie de Vernon ou l'internationalisation par étapes : cette théorie détaille les facteurs et les étapes d'implantation des entreprises multinationales américaines. Elle se base avant tout sur le cycle de vie des produits et l'écart technologique entre pays qui en découle. La vie du produit en question va être caractérisée par quatre étapes successives : l'émergence, la croissance, la maturité et le déclin. Suite à cela, les entreprises vont adapter leur stratégie d'internationalisation à chaque phase du cycle de vie en passant d'une production et consommation nationale à une exportation du produit, puis à la fabrication délocalisée et finalement à la réexportation vers le marché d'origine (Vernon, 1966).

Toutefois, les innovations technologiques ont récemment fortement réduit le cycle de vie des produits. Cette accélération technologique ainsi que le fait que le modèle de Vernon se réfère uniquement aux entreprises internationales américaines dans les années 1960, ont fortement réduit la pertinence de sa théorie dans la conjoncture actuelle.

Les coûts de transaction et la théorie de l'internationalisation : les principaux travaux à ce sujet sont ceux de Coase dans l'entre-deux-guerres, revisités par Williamson dans les années 1970. Un coût de transaction est défini comme un coût lié à un échange économique sur le marché. Dans un marché en situation de concurrence pure et parfaite, ce coût ne devrait pas exister mais il existe malgré tout à cause de l'imperfection inhérente aux marchés des facteurs de production et des biens de consommation (Williamson, 1975).

Ces coûts de transaction vont donc naturellement pousser les entreprises à corriger et revisiter leur mode d'organisation afin de l'optimiser et de réduire les coûts en question. Deux modes de coordination alternatifs sont possibles, soit via le marché, soit via l'entreprise. Ces deux modes

impliquent une « *internationalisation de l'organisation via des exportations (marché) ou des investissements à l'étranger (entreprise), en fonction du coût lié à la spécificité du produit* » (Williamson, 1975 cité dans Amelon et Cardebat, 2010, p. 140). Par exemple, le secteur de l'habillement qui présente des produits à faible valeur ajoutée aura plutôt recours à l'exportation via la sous-traitance et non aux investissements à l'étranger via une véritable politique d'internationalisation. En effet, les coûts de transaction liés à des produits textiles de faible sophistication sont peu élevés et des investissements moins importants seront donc suffisants pour compenser les coûts de transaction. A l'inverse, les « *entreprises du secteur de l'automobile ou de l'électronique s'internationaliseront davantage via des investissements conséquents à l'étranger et des accords à long terme* » (Mouhoud, 2006).

Cette théorie nous permet d'élargir le champ des raisons qui poussent une entreprise à s'internationaliser et surtout des opportunités qu'elle peut trouver dans cette démarche, à travers une politique d'exportation ou d'investissements à l'étranger. De même, les pays qui veulent se faire une place sur la scène économique internationale devront aussi favoriser les exportations de leurs produits et services et les investissements étrangers.

La théorie éclectique ou paradigme OLI : Dunning réalise ici une synthèse des théories existantes et se penche sur les choix stratégiques internationaux des entreprises. Ces choix reposent sur la présence ou non des avantages OLI. On y retrouve les avantages spécifiques d'une firme (O : Ownership advantage) liés aux savoirs spécialisés et aux innovations technologiques, aux économies de taille, d'échelle ou de gamme, ou encore à un avantage monopolistique qui confère un leadership à l'entreprise en question. Il y a aussi les avantages spécifiques de localisation (L : Localisation advantage) liés au paradigme ESP (environnement, systems, policies) qui analyse le cadre économique, socio-culturel et politique. Enfin, il y a l'avantage de l'internalisation (I : Internalization advantage) qui concerne le mode d'organisation déterminé par l'entreprise afin de lui permettre de maximiser ses avantages spécifiques tout en bénéficiant des avantages liés à la localisation (Dunning, 1980).

Nous voyons aussi à travers cette théorie qu'il est recommandé pour l'entreprise de passer par des investissements directs à l'étranger si elle regroupe les trois avantages OLI, par la vente de licence ou un accord contractuel si l'entreprise ne détient qu'un avantage spécifique, ou encore par une politique d'exportations si elle détient un avantage spécifique ainsi qu'un avantage à l'internalisation. Cette théorie met une fois de plus en exergue la nécessité de disposer d'avantages spécifiques pour se différencier sur le marché commercial international.

Séquence d'internationalisation ou l'approche behavioriste : On retrouve dans cette approche deux modèles. Premièrement, le modèle d'Uppsala (U-Model de Johanson et Vahlne) qui s'appuie essentiellement sur le processus d'apprentissage pour expliquer la façon dont l'entreprise s'adapte de plus en plus vite à un nouveau marché (Johanson & Vahlne, 1977). A côté, on trouve aussi le modèle d'Innovation (I-Model de Bilkey et Tesar) qui fait un parallèle avec les étapes d'adoption d'un nouveau produit (Bilkey & Tesar, 1977). Mais ces modèles sont souvent vus comme trop mécaniques et linéaires.

D'une manière générale, nous constatons que les entreprises sont confrontées aux mêmes défis que les pays et qu'ils cherchent aussi à développer des avantages comparatifs afin de se distinguer dans leur spécialité sur le marché international (Johanson & Vahlne, 1990). Nous retrouvons encore ces éléments dans d'autres approches théoriques comme l'approche par les connaissances qui est fondée sur les « *ressources et les compétences qui confèrent un avantage concurrentiel à partir du moment où ces ressources et compétences sont rares, durables, difficiles à transférer et inimitables, ce qui en fait des ressources stratégiques* » (Penrose, 1959). De même, nous voyons aussi cela dans « *l'approche par les réseaux qui tendent à mettre en évidence les rapports privilégiés qui se développent à travers les relations commerciales avec d'autres pays, mais cette approche est surtout remarquable en ce qui concerne les PME* » (Hamel & Prahalad, 1990).

Finalement, nous pouvons donc déterminer que les facteurs clés de succès à l'international sont un développement progressif, une bonne évaluation de la concurrence, un avantage concurrentiel certain, un potentiel d'industrialisation transposable à chaque nouveau marché, une politique locale de recrutement et enfin un solide ancrage sur le marché domestique (Journal du Net, 2016). Pour sélectionner les marchés étrangers, les entreprises vont regarder le marché et son potentiel, le coût des facteurs de production, l'attractivité du pays et l'effet d'agglomération (création de cluster d'entreprises attirées par des externalités positives ou par des externalités d'agglomération). Ensuite, trois grandes logiques stratégiques peuvent être suivies : la stratégie d'accès au marché (market seeking), horizontale et concernant surtout les pays développés, la stratégie des coûts (efficiency seeking), verticale et visant la décomposition de la chaîne de production, ou encore une stratégie hybride combinant certains éléments des stratégies précitées (par exemple en Chine).

1.1.3.2 Contraintes à l'internationalisation

Nous avons déjà vu différentes approches tentant de théoriser les meilleures stratégies pour permettre à des entreprises de s'internationaliser. Mais, il est aussi pertinent de s'intéresser aux raisons qui peuvent pousser ces entreprises à s'internationaliser.

Théorie de la réaction oligopolistique : Dans un secteur ayant une structure oligopolistique, si le leader s'implante à l'étranger alors les autres entreprises du secteur vont avoir tendance à le suivre sur ce nouveau marché (principe du *follow the leader*) afin de conserver, voire de gagner des parts de marché. Cette stratégie se fait parfois au détriment de la rentabilité et est souvent qualifiée d'investissements en grappe : cela a pu être constaté lorsque Goodyear a voulu s'implanter en Europe et que Michelin a réagi de manière très offensive en s'attaquant au marché américain afin de garantir un équilibre sans que cela ne soit spécialement dicté par des raisons de profitabilité. Cela découle aussi de ce qu'on appelle la « *théorie des jeux* » : dans le cadre d'un duopole ou d'un oligopole, les actions stratégiques des entreprises sont prévisibles lorsque les fonctions de réactions desdites entreprises sont connues (Airbus vs Boeing). Mais il s'agit alors d'une internationalisation horizontale qui a lieu entre grosses entreprises au sein d'un même secteur (Knickerbocker, 1974).

L'internationalisation contrainte : cela concerne davantage les PME qui sont souvent des sous-traitants et dont les actions vont être déterminées par les acteurs en amont de la filière, comme dans le cas d'une délocalisation. C'est donc toute la chaîne logistique qui va se déplacer et suivre l'agent économique principal (Amelon & Cardebat, 2010, p.147).

L'internationalisation liée aux externalités positives : cela se produit lorsqu'une zone géographique accueille suffisamment d'acteurs d'un secteur donné pour créer un effet d'économies d'échelle. Il en découle une série d'externalités positives comme une infrastructure adéquate, une circulation d'informations, une main-d'œuvre qualifiée et toutes sortes d'éléments qui vont favoriser le développement d'une activité économique bien définie. Généralement, il s'agit d'un territoire spécifique et délimité qui va attirer des pionniers dans un nouveau secteur, comme la Silicon Valley pour les technologies de pointe en Californie (Amelon & Cardebat, 2010, p. 148).

D'une manière générale, nous pouvons dire que différents arguments vont pousser des entreprises à s'internationaliser et que ces derniers seront exacerbés par le phénomène de globalisation économique. Mais, la mondialisation, en plus de permettre le développement de

certaines externalités positives, va aussi rendre possible le développement de « *niches* » qui seraient peu intéressantes au niveau national mais qui deviennent attractives dans une perspective internationale. Cela est d'autant plus vrai lorsque certaines entreprises sont confrontées à des marchés domestiques matures entraînant un ralentissement de leur croissance et une recherche de nouveaux débouchés. Les principales raisons pour les entreprises de s'internationaliser sont donc la recherche de nouveaux marchés, tout particulièrement lorsque les marchés d'origine sont trop étroits, la possibilité de répartir les risques, l'accès à des environnements réglementaires plus favorables et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

1.2 Image de Marque d'un pays

Nous allons tout d'abord définir ce qu'est une image de marque au sens large et comme établi par la littérature scientifique. Ensuite, nous verrons comment ce concept d'image de marque peut être transposé au cas d'un pays pour lui permettre de répondre aux défis conséquents à l'internationalisation croissante des échanges commerciaux et de mettre en avant ses atouts de manière cohérente.

1.2.1 Fondamentaux de la marque

Pour commencer, il est utile de rappeler brièvement les éléments de base qui constituent une marque. La marque est en effet un des éléments fondateurs du marketing qui a évolué avec les mutations économiques de notre société. Comme le dit Kapferer, la marque est « *le concentré d'une proposition de valeurs qui s'incarne dans des produits et des services* » (Kapferer, 2000).

Suite à cela, il y a eu une extension considérable de la notion de marque dans tous les secteurs y compris en dehors du monde économique. Mais dans tous les cas, la gestion de la marque repose sur les mêmes principes fondés sur la différenciation et une certaine tendance à particulariser le produit ou le service afin de permettre à une marque de se construire une identité propre. De nos jours, une marque peut donc représenter aussi bien un produit qu'un élément immatériel. De plus, une marque peut également se suffire à elle-même indépendamment de l'entreprise à laquelle elle appartient : par exemple, des géants comme Unilever, Procter & Gamble, Nestlé, Mondelez, Danone ou LVMH sont en réalité des gestionnaires de portefeuilles de marques dont la notoriété est très supérieure à l'entreprise elle-même. Au même titre, de nombreux distributeurs ont développé des « *marques de distributeur* »

qui ont fini par devenir des marques en tant que telles, indépendamment des enseignes qui les distribuent, et qui bénéficient d'une identité propre (Kapferer, 2000).

Tous ces éléments font que la marque est génératrice de revenus et de profits, ce qui mène à la théorie en marketing du « *capital marque* ». En effet, cette marque comme source de valeur peut donc forcément être considérée comme un actif qui peut donc constituer un capital. Ce capital est évidemment un élément de valeur qui se construit avec le temps (Kapferer, 1991 cité dans Bastien, Dubourdeau & Leclerc, 2011, pp. 11-20).

Pour créer de la valeur, la marque agit à travers quatre axes principaux d'influence : les clients, les fournisseurs, les collaborateurs et les actionnaires.

- **Clients**

La marque va avoir sur les clients un effet d'entraînement qui va générer un plus grand volume de ventes tout en augmentant progressivement la marge. Cela a lieu grâce à une triple influence, d'abord sur la notoriété : un client va généralement se tourner vers une marque dont il a déjà entendu parler, tout spécialement dans un contexte d'incertitude. Ensuite sur la fidélité : un client qui apprécie une marque va d'autant plus se tourner spontanément vers cette marque, que ce soit lors d'un acte de rachat ou lors de la découverte d'une nouvelle catégorie de produits. Enfin, par rapport à la réduction du risque client : une marque connue va donner l'impression au client de réduire son risque, tout particulièrement sur des catégories sensibles. Cela explique entre autres la quasi-disparition des marques dans les catégories de biens à faible implication, comme l'agroalimentaire de base, étant donné que les clients n'ont pas nécessairement besoin de s'identifier au produit pour se rassurer. Par contre, les marques joueront à fond leur rôle d'aide à la décision pour les produits très impliquant pour le consommateur qui représentent un fort impact social, un risque financier ou encore un risque physique (Kapferer, 2000).

« On se rappelle toujours du prix de ce qui nous a déçu. Si c'est un très bon produit, on en oublie le prix ». (Un dirigeant d'Hermès cité dans Kapferer, 1991).

- **Fournisseurs**

Plus la marque est forte, plus le produit est incontournable sur son marché et le rapport de force sera alors en faveur de l'entreprise. En effet, les négociations seront facilitées grâce

à la réputation et à la garantie de revenus liée à cette marque qui limitent le risque de défaut de paiement (Kapferer, 2000).

- **Collaborateurs**

La marque est un projet commun qui va englober ainsi tous les collaborateurs et ainsi donner du sens aux actions de chacun. Cela va permettre de créer une dynamique au sein de l'entreprise qui va motiver l'ensemble des intervenants en interne. De plus, l'aura dégagée par cette image de marque sera aussi à-même d'attirer les meilleures recrues et les plus grands talents sur le marché du travail (Kapferer, 2000).

- **Actionnaires**

La marque réduit le risque financier pour les actionnaires et les investisseurs en étant le gage de profits futurs et de relations apaisées avec les autres parties prenantes que sont les clients, les fournisseurs et les collaborateurs (Kapferer, 2000).

La marque doit non seulement amener de la valeur, mais aussi renforcer un lien affectif avec les consommateurs en asseyant la légitimité du produit ou du service. Pour cela, il faut donner une identité à la marque afin qu'elle devienne un être propre au-delà du produit ou du service offert. Cette identité impliquera une histoire, des valeurs liées intrinsèquement à l'offre de consommation et un caractère qui en feront un élément légitime pour le client (Bastien, Dubourdeau & Leclerc, 2011, pp. 11-20).

On passe donc d'une image de marque à une véritable identité de marque. Cette identité se forge grâce au prisme d'identité qui repose sur la combinaison d'une vision, d'une différence, d'une permanence, d'un héritage, de valeurs et de signes de reconnaissance. Pour bien cerner ce qu'est une identité, il faut distinguer l'image de l'identité : l'image est un concept de réception car c'est uniquement l'idée que s'en fait le public, alors que l'identité est un concept lié à l'émission car elle véhicule ce qui fait l'essence de la marque.

Mais pour que le développement de la marque fonctionne, l'identité bien qu'essentielle n'est pas suffisante. Il faut aussi qu'il existe une véritable cohérence entre les valeurs découlant de cette identité et les actions de l'entreprise, ce qui implique les produits et services proposés par cette dernière autant que ses publicités et d'une manière générale tout ce qui participe à constituer son univers (Kapferer, 1991).

1.2.2 Effet du pays d'origine

Maintenant que nous avons bien déterminé les éléments qui constituent une image de marque, nous allons voir si un parallèle peut être fait entre ce concept d'image de marque et l'image d'un pays ainsi que l'influence de cette image nationale sur les produits et services issus de ce pays. Un grand nombre de recherches en marketing international démontrent que les « *images nationales présentent des symboles qui peuvent influencer l'attitude* » (Morello, 1984 ; Wang, 1978) ou les « *croyances* » (Ericksson, Johansson & Chao, 1984) des consommateurs et des investisseurs. Ces stéréotypes vont en effet avoir une « *influence sur leurs décisions d'achat ou d'investissement* » (Baughn & Yaprak, 1991). L'importance de ce phénomène a incité à un grand nombre de recherches sur l'effet du pays d'origine (Al Sulaiti & Baker, 1998), notamment dans le domaine du comportement des consommateurs à une échelle internationale (Verlegh & Steenkamp, 1999). Ces recherches sont d'autant plus pertinentes au sens de Baker et Currie, (1993) que le pays d'origine est considéré par ces derniers comme le « *cinquième élément de marketing mix au même titre que le produit, le prix, la communication et la distribution* ».

Une première série de recherches ont permis de mettre en exergue l'effet du pays d'origine au sens strict sur l'évaluation du produit par les consommateurs. Toutefois, des modèles multicritères ont été développés par la suite afin de mettre en parallèle l'effet d'origine avec d'autres attributs (Baughn & Yaprak, 1991; Bilkey & Nès, 1982 ; Wall, Liefeld & Heslop, 1991). Malgré des résultats différents, les deux approches ont montré l'impact réel de l'effet du pays d'origine sur le comportement du consommateur (Baker & Currie, 1993 ; Baker & Michie, 1995 ; Thakor & Kastanis 1997).

A ce titre, il faut remarquer le rôle de pionnier de Nagashima (1970) qui fut le premier à mesurer l'impact du pays d'origine sur un produit : son constat est que les consommateurs développent une image stéréotypée liée aux produits en fonction de leurs origines et que cette image va évoluer dans le temps en fonction de l'amélioration ou non de la qualité du produit (Darling & Kraft, 1977). D'autres études ont été réalisées à cet égard, comme celle de Heslop et Papadopoulos (1993) qui ont mesuré l'effet d'origine lié à huit pays différents ou encore celle de Wang et Lamb Jr. (1983) qui ont déterminé la prédisposition des consommateurs pour les produits étrangers en fonction de la dimension culturelle, politique et du niveau de développement du pays exportateur. A cet égard, il est constaté que les consommateurs sont davantage enclins à acheter des produits issus des pays économiquement développés, dans

lesquels les citoyens jouissent de grandes libertés politiques et appartenant à une culture européenne ou similaire, comme l'Australie ou la Nouvelle-Zélande. De même, les produits « *made in Germany* », « *made in Switzerland* » ou « *made in Japan* » sont généralement considérés comme de très haute qualité grâce à la réputation de ces pays qui figurent par ailleurs dans le top mondial des meilleurs fabricants et exportateurs (Kotler & Gertner, 2002). Toutefois, ces études se concentrent davantage sur l'image du produit en fonction de son pays d'origine, que de l'image du pays en tant que telle.

L'industrie culturelle, du divertissement et les médias jouent un rôle particulièrement important dans la construction de la perception des consommateurs par rapport à l'image d'un pays, surtout lorsqu'il s'agit d'une perception négative. En effet, les gens associent non seulement des catégories de produits ou encore des services par rapport à certains endroits, mais aussi certains maux de société comme l'épidémie du SIDA, les attaques terroristes, les émeutes politiques, les violations des droits de l'homme, le non-respect de l'environnement, les conflits raciaux, le marasme économique, la pauvreté, la criminalité et la violence. D'autres éléments non négligeables qui peuvent influencer sur les forces et faiblesses d'un pays sont les facteurs environnementaux comme la taille du marché domestique, l'accès aux zones régionales d'échange, l'éducation de la population, les incitants fiscaux, le travail qualifié, le coût du travail ou encore la sécurité.

Ces perceptions peuvent varier au sein même d'un groupe social étant donné qu'il s'agit d'un phénomène mental éminemment subjectif et en général de stéréotypes, donc des simplifications extrêmes de la réalité qui ne sont pas nécessairement douées de pertinence. De fait, ces perceptions peuvent être basées sur des exceptions plutôt que sur des modèles, sur des impressions plutôt que sur des faits et la simple prononciation dans une langue étrangère peut même prêter à interprétation et modifier nos attitudes et perceptions. A titre d'exemple, Leclerc, Schmitt et Dubé (1994) ont démontré dans une recherche que la « *prononciation française d'un nom de marque affectait la perception du produit et l'attitude envers la marque en lui conférant systématiquement une dimension hédoniste* ». De même, les stéréotypes liés à l'image de marque de la France sont aussi très forts et persistent même lors d'une dégustation par exemple, en continuant à influencer les consommateurs dans leurs attentes, leurs réactions et leurs comportements en dépit des éléments matériels auxquels ces derniers sont confrontés.

Les nombreuses recherches effectuées sur le sujet depuis les années 1990 ont toujours étayé le fait que les consommateurs utilisent l'information « *pays d'origine* » comme un indicateur de qualité. Malgré cela, il a aussi été constaté que si la réputation d'un pays pouvait jouer sur certaines dimensions de la qualité, cela pouvait varier en fonction des produits et des aspects de la qualité. Par exemple, nous voyons cela avec le cas de Volvo qui bénéficie de l'image de sécurité de la Suède mais pâtit en revanche du manque de reconnaissance de la dimension service associée à la Suède dans l'imaginaire collectif (Al Sulaiti & Baker, 1998 ; Bilkey & Nès, 1982 ; Usunier, 2002).

Certaines études font aussi la différence entre les pays de conception, de production et d'assemblage. Cela concerne surtout l'impact de l'effet pays d'origine sur les marques globales à haute valeur ajoutée comme Sony ou Daimler-Mercedes Benz. C'est un sujet très complexe, car certaines marques très mondialisées n'ont plus nécessairement besoin de l'effet pays d'origine dans un contexte globalisé, voire sont desservies par ce dernier. Mais l'inverse peut aussi être vrai, par exemple dans le cas d'une délocalisation de la production dans un pays ayant une plus faible estime de la part du consommateur en matière de capacité manufacturière (Tse & Lee, 1993).

Martin et Eroglu (1993) ont été les premiers à développer une échelle de mesure multidimensionnelle qui réponde aux critères psychométriques préconisés par Churchill (1979). C'est la première recherche à avoir identifié les dimensions sous-jacentes de l'image du pays d'origine, indépendamment du produit (Garvin, 1987). Néanmoins, toutes ces études ont été réalisées aux Etats-Unis, ce qui limite leur portée, notamment eu égard aux problèmes de décalage culturel (Bamossey & Papadopoulos, 1988).

1.2.2.1 Eléments interculturels de l'effet pays d'origine

Nous allons maintenant observer l'effet pays d'origine sous sa dimension interculturelle, et donc sur la perception qui en découle chez le consommateur en fonction de l'origine de ce dernier.

Une étude parmi des étudiants américains de 1966 montre que tous les produits américains sont considérés comme les meilleurs par ces derniers (Reierson, 1966). Il faut toutefois nuancer ce propos : en effet, nous trouvons une forte corrélation entre l'effet pays d'origine et les produits

mécaniques alors que les produits alimentaires et de mode présentent une corrélation nettement plus faible (Morello, 1983).

Dans une seconde étude, Reiersen (1967) montre par ailleurs que l'image de marque d'un pays est sujette à changement. En effet, l'attitude des consommateurs envers l'origine nationale de certains produits peut être impactée de manière fort significative par une légère amélioration de la communication et de la promotion.

Une étude interculturelle réalisée parmi des hommes d'affaires japonais et américains au moyen de vingt échelles de mesure des attributs de produits, nous montre encore d'autres résultats. Ces vingt échelles étaient combinées en cinq caractéristiques : le rapport qualité-prix, la publicité et la réputation, le design et le style, le profil du consommateur, et enfin le service et la fonctionnalité (Nagashima, 1970). Un des attributs était la fiabilité : pour celui-là, le groupe américain classait les produits américains en tête, suivis des produits ouest-allemands, britanniques, italiens et japonais, alors que le groupe japonais classait en premier les produits allemands suivis des produits britanniques, américains, japonais et français. Une seconde étude a été réalisée huit ans plus tard afin de voir si la situation avait évolué. Nous avons constaté que l'image des produits japonais, ouest-allemands et français s'était améliorée, celle des produits américains restait stable et celle des produits britanniques avait décliné (Nagashima, 1977).

De même, une autre étude montra que la corrélation était forte entre l'image du pays et les produits mécaniques. Cette corrélation était également forte concernant les produits alimentaires et de mode dans le cas des pays développés. Par contre, la corrélation était toujours aussi marquée avec les textiles et nettement moins avec les produits alimentaires et les objets électroniques ou technologiquement plus avancés, en ce qui concernait les pays en voie de développement (Gaedeke, 1973). A titre d'illustration, nous voyons l'exemple de produits scientifiques fabriqués au Brésil et qui n'ont pu être vendus au Mexique avant que les composants ne soient transportés et assemblés en Suisse. « *La mention « made in Switzerland » était en effet une nécessité pour obtenir un niveau de satisfaction suffisant concernant la demande pour les produits technologiquement avancés* » (Keegan, 1980).

Une autre étude sur les habitudes de consommation des finnois a confirmé l'influence de la connaissance du pays d'origine sur l'achat ainsi que sur les autres aspects du marketing mix. A l'image des consommateurs américains, les consommateurs finnois sont plus enclins à favoriser

les produits nationaux ou encore les produits issus des pays voisins, à l'exception notable de la Russie. Cela démontre donc que les groupes de produits considérés comme similaires sont plus susceptibles d'être évalués positivement alors que les produits non-similaires engendrent des stéréotypes négatifs (Darling & Kraft, 1977). Une autre étude néerlandaise cette fois, montre encore que les Néerlandais ont une préférence pour les produits étrangers lorsque qu'il n'existe pas d'alternative nationale disponible et que cette préférence se fera alors en fonction des spécialités reconnues à chaque pays : Japon – matériel électronique (photo, film, stéréo, vidéo) ; Allemagne – équipement de cuisine, automobile ; Italie – chaussures ; France – mode, parfums (N.S.S., 1983).

Au niveau sociodémographique, nous voyons nettement que les jeunes et les classes aisées sont davantage attirés par les produits manufacturés à l'étranger (Bannister & Saunders, 1978). Le nationalisme économique est donc fortement lié à la situation économique, se renforçant d'ailleurs en cas de crise économique, ainsi qu'avec la disponibilité des produits et marques « *home made* ». Quant à l'effet de l'âge sur l'évaluation des produits en fonction de leur pays d'origine, il existe différentes interprétations. « *Une première interprétation serait que plus les gens vieillissent, plus ils deviennent conservateurs et nationalistes et préfèrent donc les produits nationaux. Une seconde interprétation est que l'effet âge représente l'évolution des mentalités, à savoir un effacement progressif de la préférence nationale qui devrait s'accroître encore avec le temps au fur et à mesure que les gens, et les jeunes en particulier, voyageront de plus en plus et seront davantage en contact avec d'autres cultures* » (Usunier, 2002).

Le degré de préférence nationale est somme toute un critère assez peu pertinent comme l'ont démontré plusieurs campagnes nationales (« *Crafted with Pride in the USA* », « *Buy New-Zealand Made* ») qui incitaient à acheter des produits nationaux mais dont les résultats furent plus que mitigés et peu probants (Ettenson, Wagner & Gaeth, 1988 ; Fenwick & Wright, 2000).

Par contre, la communication joue un rôle majeur dans les échanges internationaux en mettant l'accent sur différents critères : les liens culturels, historiques et traditionnels, le tempérament des gens (industriel, créatif, discipliné), la politique interne (démocratie, stabilité interne, menace terroriste), la politique internationale (soutien à l'OTAN, coopération internationale) ou encore la réussite économique. Cette communication doit tendre à renforcer les concepts et les associations existantes ainsi qu'à transposer si possible ces attitudes à de nouveaux segments de marché. Cette communication se révèle d'autant plus importante qu'elle peut être à double

tranchant, des facteurs politiques négatifs pouvant fortement influencer l'attitude des consommateurs : parmi les exemples d'impact négatifs suite à des décisions politiques controversées, nous trouvons la réaction polémique suite à la légalisation du cannabis aux Pays-Bas, le boycott des firmes américaines qui commerçaient avec les pays communistes, la critique des échanges commerciaux avec l'Afrique du Sud du temps de l'Apartheid ou encore l'opposition des pays arabes au commerce avec Israël.

Une autre approche gagnante est de mettre en avant un produit associé à une réalisation ou à un événement d'envergure. Un très bon exemple de promotions dans ce sens est l'excellente performance du voilier « *Azzurra* » pendant l'America's Cup de 1983 : cette compétition n'admet que des bateaux entièrement construits avec des matériaux et des équipements domestiques, et illustre donc bien en l'occurrence la valeur ajoutée du « *Made in Italy* ».

Il faut aussi lier les produits les plus visibles et les plus prestigieux avec d'autres éléments positifs du marketing mix. Parfois, certains pays recourent à une association avec un autre pays, comme dans l'industrie automobile. D'autres pays vont jusqu'à opter pour des dénominations internationales pour leurs produits lorsque l'image du pays est trop contradictoire avec ces derniers, comme c'est le cas avec de nombreuses marques japonaises comme Kenwood, Pioneer ou Canon. Nous pouvons aussi recourir à un « *country switch* », comme le styliste Emilio Pucci qui se réfère à la France quand il lance sa marque de parfums et non à l'Italie. Dans un autre cas, Unilever n'associe jamais le nom de son entreprise ou ne se réfère jamais à son pays d'origine, les Pays-Bas, avec l'un des milliers de produits qu'il vend à travers le monde de peur de déformer ce dernier avec une association comprise de travers ou perçue négativement.

De manière générale, la qualité des produits et un marketing adapté ont plus d'impact que l'effet pays d'origine, mais il est extrêmement difficile d'évaluer le patriotisme économique vu le caractère éminemment subjectif des questionnaires et des enquêtes qui déjà été réalisées : le fait de poser des questions sur l'effet pays d'origine en désignant nommément ce dernier, a fatalement pour résultat de surévaluer son importance dans le chef de la personne interrogée.

L'attitude envers l'effet pays d'origine peut toutefois s'avérer extrêmement utile et pertinente pour prédire les habitudes de consommations, tout particulièrement dans le cas de petits pays qui sont très exposés aux exportations pour leur revenu national ou encore pour les petites entreprises qui n'ont pas les ressources suffisantes pour se créer leur propre image.

1.2.2.2 Influence réelle de l'effet pays d'origine sur les consommateurs

De nombreuses recherches ont paradoxalement montré que les consommateurs n'étaient pas toujours informés du pays d'origine des produits.

A l'heure actuelle, il est important de se poser la question de l'impact de l'effet du pays d'origine, vu l'internationalisation croissante de la production, l'effet de marque qui ne lie pas toujours le pays de conception avec le pays de production ou encore l'émergence de nouveaux pays industrialisés. Un autre point concerne les règles de détermination d'un label « *made in* » à proprement parler, et ces dernières sont en pleine évolution et âprement discutées au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce. Enfin, il faut aussi tenir compte du fait que ce label « *made in* » peut être perçu comme « *discriminant par rapport aux pays ayant une image industrielle plus faible* » (Usunier, 2002). L'étude d'Usunier montre en outre que « *l'information sur le pays d'origine du produit est de plus en plus rare et que de plus en plus la marque tend à se substituer au label « made in » comme critère de choix* ».

Des facteurs qui ont une grande importance et supplantent souvent le facteur « *d'origine* » sont ce que Dawar et Parker (1994) appellent les « *marketing universals* ». Les consommateurs vont en effet être influencés par quatre attributs majeurs comme signaux de qualité : la marque, le prix, l'apparence physique du produit et la réputation du distributeur. Pour démontrer cela, une étude a été réalisée concernant des biens électroniques grand public auprès d'un échantillon de 700 étudiants en MBA de l'Insead, originaires de trente-huit pays dont essentiellement des pays industrialisés. Les résultats de cette étude confirment leur postulat sans témoigner de différences significatives entre les attributs en fonction des origines ou des différences culturelles.

D'une manière générale, différentes **conditions d'influence** vont être identifiées pour que l'effet pays d'origine joue. Premièrement, le consommateur doit être influencé par cette information qui doit être considérée comme pertinente dans l'acte d'achat du consommateur. De même, le consommateur doit estimer cette information comme suffisamment importante pour dépasser d'autres éléments du marketing mix, surtout au vu des études ayant prouvé que cet élément pouvait être combiné avec d'autres attributs du produits, voire à l'occasion supplanter ces autres critères. Evidemment, le consommateur doit pouvoir trouver facilement cette information (Johansson, Susan & Ikujiro, 1985).

Une autre condition très importante, c'est que le consommateur doit être suffisamment motivé pour consacrer du temps à la recherche et à la comparaison des origines possibles. Cela doit être mis en balance par rapport aux résultats de différentes études qui ont aussi mis en évidence cette dimension de motivation, mais en partant du constat que des gens faiblement motivés seront plus influencés par l'origine du produit. Cette motivation est en partie liée au patriotisme économique (Han, 1988) ou encore à l'ethnocentrisme du consommateur (Shimp & Sharma, 1987), à sa préférence pour des produits étrangers et à son inclination pour certaines origines nationales précises. Il y a également la dimension culturelle selon qu'elle soit plutôt individualiste ou collectiviste, qui peut influencer le consommateur par rapport aux produits domestiques ou étrangers.

Développement de la recherche sur l'effet pays d'origine : De nombreuses recherches ont bien démontré qu'il existait un biais lié au pays d'origine, ce qui est illustré par exemple avec l'étude de Schooler et Wildt qui avaient présenté des produits exactement identiques mais avec des origines supposées différentes à savoir « *made in USA* » et « *Made in Japan* ». Mais, il a aussi été observé que l'élément prix peut aussi permettre au consommateur de revoir son jugement en allant jusqu'à acquérir le produit qu'il évalue le plus mal. D'autre part, le fait de « *soumettre l'effet pays d'origine comme seul élément d'évaluation des produits peut également amener à tronquer le résultat de l'étude et à exagérer l'importance de cet élément* » (Schooler & Wildt, 1968). Par la suite, de nouvelles études ont été développées à partir de cette influence du pays d'origine sans plus recourir à une expérimentation plus pointue ni remettre en question ce postulat. Sans compter que les études qui ont suivi se sont généralement contentées d'y ajouter d'autres attributs afin de parvenir à des études dites « *multi-cue* » qui permettent de ne pas surreprésenter l'attribut lié au pays d'origine, ou encore de se centrer sur l'image du pays lui-même et non plus spécialement sur l'origine des produits.

Nous voyons donc que les différentes études sur cet effet ne sont pas dénuées de subjectivité et qu'une méthodologie plus rigoureuse pourrait être mise en place. En sus de cela, les résultats de ces différentes recherches donnent finalement des observations assez contrastées qui ne permettent pas de définir l'effet pays d'origine comme un élément déterminant pour la perception et l'évaluation du produit par le consommateur étranger, même s'il existe indubitablement une influence.

Influence de la globalisation sur l'effet pays d'origine : Il ne faut pas non plus perdre de vue qu'il y a eu une évolution gigantesque de la globalisation entre les premières études réalisées dans les années 1960 et le contexte tel qu'il est maintenant au début du nouveau millénaire, dans les années 2000 et 2010. Suite à cela, il y a notamment eu un vaste mouvement de délocalisation qui a suivi le cycle de vie international des produits comme le prédisait Vernon (1966).

L'image du pays s'est donc brouillée, car il ne s'agissait plus d'une image liée au lieu de production mais d'un concept beaucoup plus complexe combinant marque, « *made in* » et image du pays. De ce fait, de nombreuses multinationales vendent des produits très divers et aux origines géographiques multiples sous la même dénomination, indépendamment du pays d'origine de la marque ou du groupe multinational en tant que tel. Sony distribue des produits « *Made in France* », « *Made in Japan* », « *Made in Germany* » ou encore « *Made in Britain* » : il faut donc bien distinguer l'effet pays d'origine qui concerne la marque et la conception du produit, et celui qui concerne le pays de production.

De fait, nous trouvons plusieurs composantes dans l'effet pays d'origine. D'abord, le pays d'origine (Origin Country, OC) qui se réfère au pays que les consommateurs associent à la marque ou à l'entreprise indépendamment de savoir où le produit est fabriqué (Nebenzahl, Jaffe & Shlomo, 1997). Ensuite, le pays de fabrication (Made in Country, MC) qui est donc bien le pays cité sur l'étiquetage « *made in* », généralement celui de la production finale. Enfin, certains parlent parfois du pays de conception (Designed-in Country, DCI), ce qui est souvent lié voire identique au pays d'origine de l'entreprise ou de la marque et dans lequel la vision associée au produit ou au service est définie. Mais ce pays peut à l'occasion différer du pays d'origine au sens strict (OC).

Dans les années 1980, Johansson et Nebenzahl ont été les premiers à s'intéresser au phénomène de la production multinationale. Un de leurs résultats obtenus est que le changement de pays de production depuis le pays d'origine (USA ou Japon) vers l'Allemagne de l'Ouest est toujours perçu positivement par le consommateur américain. A l'inverse, le déménagement du lieu de production vers un pays à bas salaire et dont la notoriété en termes de capacité manufacturière est moindre (Mexique, Philippines, etc), va donner une perception négative au niveau du rapport qualité-prix et du statut social dans le chef du consommateur (Johansson & Nebenzahl, 1986). Par contre, Han et Terpstra ont démontré que « *l'effet du pays de production est plus fort sur*

les évaluations du consommateur que le nom de la marque » (Han & Terpstra, 1988). Ceci est à nouveau contrebalancé par Eroglu et Machleit qui constatent que les « *consommateurs accordent une importance équivalente tant à la marque qu'au pays de production* » (Eroglu & Machleit, 1989).

En conclusion, nous voyons que l'effet pays d'origine est sans doute parfois surestimé. Une étude de Hugstad et Durr a ainsi relevé que 60% des consommateurs aux USA n'ont peu voire pas du tout d'intérêt quant à l'information sur le pays d'origine nationale de leurs achats. Cet intérêt varie tout de même en fonction de la catégorie de produits et de son degré d'implication, par exemple l'influence sera forte quant au pays d'origine pour l'achat d'une voiture (Hugstad & Durr, 1986). Une autre étude montre que 65% des canadiens et 52% des américains ne connaissent pas l'origine des vêtements qu'ils achètent et ne s'y intéressent pas. Au final, une autre étude nous rapporte que seulement 11% des consommateurs s'intéressent au fait que le produit soit fabriqué dans leur pays (Hester & Yuen, 1987).

1.2.3 Définition du construit « image du pays d'origine »

Le nouvel ordre économique mondial a transformé le développement économique en un grand marché dans lequel les pays se font concurrence et cherchent à définir des avantages compétitifs qui leur sont propres. Comme nous l'avons vu précédemment, il existe un effet lié au pays d'origine dans le chef des consommateurs, ce qui a pour résultat que les pays doivent développer une image de marque propre à leur pays pour mettre ces atouts en valeur : en effet, un pays est un ensemble soumis à la perception du reste du monde. Ils doivent donc adopter des outils stratégiques de management, de marketing et de branding afin d'attirer les touristes et les investisseurs étrangers dans le but de stimuler la croissance. De plus, la construction d'une **image de marque nationale** va au-delà du simple attribut d'un produit et cherche à soutenir ce dernier tout en développant une stratégie cohérente impliquant exportations, tourisme et investissements extérieurs (Bastien, Dubourdeau & Leclerc, 2011, pp. 11-20).

De manière générale, l'attitude envers un pays est plus influencée par les croyances que par l'attitude envers un produit spécifique. De plus, cette attitude sera aussi fonction du degré personnel d'implication : l'attitude par rapport au fait d'immigrer dans un pays spécifique, ce qui demande un fort degré d'implication, sera probablement plus forte que l'attitude par rapport aux produits issus de ce pays. Pareillement, l'attitude variera en fonction des perspectives de

vacances, selon qu'il s'agisse d'un one-day trip ou d'un plus long séjour, ou du risque perçu qui variera selon qu'il s'agit d'un produit durable ou non-durable. L'expérience peut aussi compter : au moins les produits et services sont connus ou ont été expérimentés par les consommateurs, au moins des considérations empiriques pourront interférer avec le processus d'appropriation par le consommateur et au plus l'effet pays d'origine aura un impact sur le produit ou le service via un effet de « *halo* » (Bastien, Dubourdeau & Leclere, 2011, pp. 11-20).

Un bon exemple est la Turquie qui a des arguments touristiques équivalents à la Grèce voisine mais qui a longtemps souffert d'une image plus négative. Suite à cela, la Turquie a essayé de se repositionner. Pour cela, le pays a engagé une agence de relations publiques, comme le ferait une entreprise, afin de promouvoir le pays à l'échelle mondiale en communiquant au grand public l'image d'une démocratie majeure bien loin des images de violeur des droits de l'homme qui lui collait à la peau, notamment depuis le film « *Midnight Express* ». En effet, le tourisme est une industrie vitale pour ce pays et une vaste campagne à l'échelle mondiale a permis de renverser cette tendance, d'attirer les touristes et de donner de la Turquie une image plus proche de celle de la Grèce. Grâce à cela, l'attraction exercée sur les touristes s'est ensuite propagée aux investisseurs et aux consommateurs de manière plus globale. Toutefois, il est difficile d'apprécier les effets des événements récents et le cas turc garde sa pertinence dans le cadre de notre recherche d'un point de vue historique (De Filippis, 2016).

Le cas de l'implantation d'Intel en Amérique Latine apporte en l'occurrence bien des enseignements au sujet de la construction de l'image de marque d'un pays. En 1994, Intel a cherché une implantation pour une nouvelle usine en Amérique Latine destinée à produire des composants électroniques pour le marché nord-américain. Cela a évidemment fait l'objet d'une concurrence féroce entre les différents pays latino-américains qui voulaient bénéficier de la manne financière que cela représentait et de cette opportunité de pouvoir convaincre d'autres investisseurs à suivre l'exemple d'Intel. A la fin, Intel a retenu quatre pays d'accueil potentiels : le Brésil, le Mexique, le Chili et le Costa Rica. Le choix final n'a cependant pas retenu le Brésil, pourtant plus grand marché et plus grande économie d'Amérique Latine, ni le Mexique, membre de l'ALEA et emplacement le plus accessible depuis les Etats-Unis où se trouve le siège d'Intel, ni le Chili, l'économie à la croissance la plus rapide et la plus stable du continent et dotée d'un des services de télécommunications les plus compétitifs au monde. Finalement, ce fut le Costa Rica qui fut choisi, le plus petit des quatre derniers candidats et un des plus petits

du continent avec une population de seulement 3.5 millions d'habitants à l'époque. Le Costa Rica a gagné le marché car il a utilisé de nombreux principes du marketing territorial ou « *Place Marketing* », et a suivi les recommandations de la Banque Mondiale pour cibler l'industrie électronique tout en anticipant les questions et exigences d'Intel. Une de leurs exigences était une participation active du plus grand nombre possible d'acteurs, ce qui a été traduit par l'implication d'un grand nombre de personnalités costaricaines, comme des professeurs de commerce issus de l'INCAE, la business school du pays, des ministres d'Etat, le doyen de l'institut technologique du Costa Rica ou encore l'ancien président qui était un alumni de West Point et de Harvard et qui a pu faire jouer ses réseaux sociaux. Ils ont aussi mis en avant le haut niveau de formation technico-scientifique dans le pays et le grand nombre d'entreprises high-tech déjà établies dans le pays (Nelson, 1999).

En effet, l'un des aspects et des objectifs les plus intéressants du « *Place Marketing* » est le fait d'attirer de nouvelles industries et des vecteurs de nouvelles technologies plutôt que de se reposer uniquement sur l'exploitation d'une main d'œuvre bon marché ou sur celle des ressources naturelles du pays. Cela permet de créer de nouveaux emplois et d'améliorer la croissance économique et le niveau de vie du pays. Comme le dit Michael Porter (2003), professeur à Harvard, des industries complémentaires ou concurrentes vont avoir tendance à créer des clusters ou des pôles d'excellence qui contribuent à encourager la productivité. La rivalité et la pression concurrentielle qui existe dans ces clusters poussent les entreprises à innover constamment. Cela explique la concentration d'entreprises similaires dans des endroits comme la Silicon Valley pour les TIC et les logiciels, ou le New Jersey pour les industries pharmaceutiques. Les pays doivent donc définir les entreprises et les secteurs d'activités qu'ils souhaitent voir s'implanter et favoriser le développement de sites qui puissent attirer les acteurs en question dès le début.

De nombreuses études ont démontré que si les interventions gouvernementales jouent un grand rôle dans le processus de décision d'implantation des entreprises, de nombreux autres facteurs sont aussi à prendre en compte : la proximité des marchés de consommateurs, des fournisseurs, la qualification de la main-d'œuvre ou encore la confiance dans l'administration et la stabilité politique. Tous ces éléments peuvent être mis en parallèle avec ceux qui influencent la perception et l'évaluation des consommateurs vis-à-vis de produits ayant une origine nationale déterminée, ce qu'on appelle l'effet pays d'origine.

Dès lors, il est tout à fait dans l'intérêt du pays de développer une « *ombrelle* » qui puisse recouvrir de manière cohérente toutes les activités, aussi diverses soient-elles, qui puissent être liées à l'origine nationale. Dans des termes plus marketing, ce concept peut se référer à des valeurs comme le plaisir, la qualité, la sécurité, l'intégrité ou encore le progrès. Une fois mise en place, cette « *ombrelle* » permet un effet d'association qui peut faire bénéficier d'un halo positif toute une catégorie de produits et agira comme une image de marque. Ce concept de marque est donc étendu bien au-delà du simple nom donné à un produit et au-delà aussi du monde des entreprises, afin de permettre à un pays, considéré comme un ensemble cohérent du point de vue économique et marketing, d'avoir un rayonnement accru sur la scène internationale et d'optimiser son pouvoir d'attraction (Kapferer & Variot, 1984).

Adapter ce concept de marque à l'échelle d'un pays est donc l'étape suivante logique dans un contexte économique globalisé. L'étude de Belaid (2006) propose **quatre dimensions hypothétiques** sous-jacentes qui doivent participer à l'élaboration du construit « *image du pays d'origine* » : la dimension politique, le degré de développement économique, le degré de développement technologique et la dimension culturelle. Ces quatre éléments vont permettre de constituer une image de marque sur laquelle se basera la politique commerciale du pays en question.

Pour cela, nous définissons donc le pays comme une marque en tant que telle, afin de pouvoir recommander des applications opérationnelles. Il faut alors déterminer les facteurs économiques et autres liés à ce pays et qui caractérisent son image de marque, à savoir l'essence de son attractivité sur les marchés extérieurs, afin de doper son activité économique aussi bien en termes de produits et de services que de rayonnement culturel ou social.

Nous insistons bien sur l'idée qu'il ne s'agit pas ici de faire du « *nation branding* » grâce à une stratégie de communication, mais bien d'identifier les atouts d'un pays et ensuite de voir comment les valoriser ou les faire évoluer de la manière la plus pertinente grâce à des stratégies sectorielles cohérentes dans le but de les renforcer ou de les améliorer.

Certains auteurs proposent de passer par une évaluation quantitative afin de vérifier les forces et faiblesses attribuées intuitivement à un pays. Cette évaluation permet d'apporter une vraie plus-value en confrontant les atouts d'un pays avec les opportunités d'un modèle économique mondial en pleine évolution. Un élément important est le fait qu'un pays, contrairement à un

produit commercial, a une identité et une réputation liées qui sont extrêmement difficiles à modifier dans le chef du consommateur. En effet, cette réputation est liée de manière intrinsèque aux forces et faiblesses d'un pays dans son ensemble, éléments qui ne peuvent être modifiés qu'au terme de politiques industrielles et économiques ambitieuses réalisées sur une longue période.

Une fois la décision prise de créer une véritable image de marque du pays, il faut mettre en place une **stratégie de marque** qui puisse avoir le plus large impact possible sur chacune des activités en lien avec cette image nationale. Cette stratégie doit reposer sur une analyse dans laquelle les forces et faiblesses du pays sont clairement identifiées avant de définir les secteurs stratégiques qui vont être valorisés, notamment au niveau du commerce international et des incitations à l'exportation. Cette stratégie devra aussi faire appel à des valeurs communes et cohérentes qui devront être racontées par le biais d'un storytelling efficace. Enfin, il faudra aussi prévoir au niveau réglementaire des contrôles à l'exportation afin de vérifier la qualité des produits distribués sur le marché international pour éviter que la crédibilité de l'image du pays qui ait été construite, puisse être remise en question (Bastien, Dubourdeau & Leclere, 2011, pp. 11-20).

Pour bien fonctionner, l'image voulue d'un pays doit être proche de la réalité et doit se différencier de l'image associée aux autres pays. Les brand managers utilisent de nombreux outils qu'ils appliquent aux pays comme ils l'appliqueraient à des produits ou des marques commerciales, afin de promouvoir l'image du pays. Il y a évidemment les slogans accrocheurs comme « *Spain – Everything under the sun* », « *Flanders –Europe's best business location* » ou encore « *Scotland – Silicon Glen* ». Les symboles visuels comme la Tour Eiffel, Big Ben ou la Statue de la Liberté, jouent aussi un grand rôle dans l'appropriation du pays par les consommateurs. Certains évènements de tout premier plan sont aussi intimement liés à un endroit et jouent sur l'image du pays, comme l'Oktoberfest en Allemagne, le Carnaval de Rio au Brésil ou le tournoi de Wimbledon au Royaume-Uni. Dans la même optique, des évènements d'ampleur internationale ou des nouveaux bâtiments caractérisés par un geste architectural audacieux peuvent aider à construire ou à redynamiser l'image d'une destination, comme l'ultramoderne musée Guggenheim de Bilbao ou la gare des Guillemins à Liège qui ont donné un solide coup de fraîcheur à leurs villes respectives tout en attirant des visiteurs et de nouveaux investisseurs. Accueillir des évènements comme les Jeux Olympiques peut aussi constituer un incitant pour le tourisme et les investissements, même si cela peut aussi entraîner

des coûts financiers et environnementaux non négligeables. On en voit l'exemple dans l'actualité avec les Jeux de Rio qui sont confrontés à des chantiers interminables, aux violences policières et à la destruction des favelas dans le cadre de leur guerre contre les narcotraficants ou encore de l'explosion de la prostitution (Ménéghin, 2016).

Un rebranding est un travail difficile car les brand managers n'ont pas de prise sur certains facteurs environnementaux comme les catastrophes naturelles, la récession économique ou les crises politiques. De même, il est très difficile de contrôler l'image véhiculée dans les médias, parfois à tort ou de manière biaisée. Il est en tous cas plus facile de construire une nouvelle association positive dans l'esprit du consommateur plutôt que d'essayer de réfuter une association déjà existante et négative, à l'image de Chicago qui ces derniers temps est plus facilement associée à l'équipe de basket des Bulls de Michael Jordan qu'à Al Capone.

De nombreux pays ont entrepris des démarches de « *nation branding* » afin de développer une stratégie de marque propre au pays, mais les résultats sont mitigés. La Suède, par exemple, a effectué un travail en ce sens depuis de nombreuses années via un plan de communication organisé autour de ses valeurs, et qui impliquait au moyen de partenariats stratégiques l'ensemble des acteurs concernés. Le travail sur la marque nationale a en effet été réalisé en concertation avec les régions et les grandes villes de Suède et chaque entité a pu réfléchir à son identité propre tout en faisant ressortir les valeurs communes avec l'ensemble du pays. Les grandes entreprises comme Ikea ou Volvo ont aussi été associées à la démarche afin d'inclure toutes les parties prenantes dans la définition de cette marque nationale. Résultat : la notoriété mondiale de la Suède est aujourd'hui bien supérieure à son véritable poids économique (Bastien, Dubourdeau & Leclerc, 2011, pp. 11-20).

« Si vous avez de la chance, comme la Suède, et jouissez d'une réputation puissante et positive, tout est facile car tout est bon marché. (...). Quand vous vendez un produit, vous n'avez qu'à revendiquer le « made in Sweden » et les gens sont immédiatement prêts à payer 20% de plus ». (Simon Anholt, 1998).

A ce titre, il faut noter que la Suède est un pays très particulier. *« En 1715, la France était le pays le plus puissant, le plus riche, le plus peuplé en Europe. Mais à la fin du règne de Louis XIV, 20 % seulement des Français savaient lire et écrire. À la même époque en Suède, 80 % de la population maîtrisait la lecture et l'écriture » (Peyrefitte, 2005).* Nous remarquons là

l'influence de la mentalité protestante qui confiait la transmission du savoir non pas au curé, mais aux femmes et c'est une des raisons pour lesquelles aujourd'hui ce pays de 9 millions d'habitants est à la pointe dans de très nombreux domaines, y compris dans l'éducation. La Suisse, la Corée ou encore les États-Unis sont d'autres exemples de performance intéressants à étudier.

1.2.4 *Le cas de la marque France*

Nous allons maintenant étudier l'exemple d'un pays ayant réussi son opération de branding et disposant d'une image de marque nationale forte et cohérente avec de nombreux domaines d'activité, à savoir la France. De plus, c'est un pays qui est culturellement assez proche du nôtre, en tous cas en ce qui concerne la dimension latine de notre culture, et cela peut donc nous servir d'inspiration pour l'appliquer à la Belgique.

La France possède un nom, un slogan (« *Liberté, égalité, fraternité* ») et l'on peut considérer Marianne et les couleurs du drapeau comme l'équivalent d'un logo. Au-delà de ces signes apparents d'une marque, la France possède une vraie identité grâce à son histoire et à ses valeurs. Et la France, comme toute marque, est en compétition avec les autres pays pour mettre en avant son offre de produits et de services, son offre culturelle et touristique, et enfin pour attirer les investisseurs (Bastien et al., 2011, pp. 11-20).

Mais il faut noter que cet exercice a des **limites**. Tout d'abord, une marque pays, contrairement à une marque commerciale, interagit sur de très nombreux marchés. Elle offre aussi bien des produits de consommation que des services comme le tourisme ou encore un savoir-faire souvent ancestral, ce qui nécessite une gestion de marque beaucoup plus complexe. La seconde limite se situe au niveau des exportations, car les effets de la marque pays sont indirects et plus difficilement mesurables. Dans la marque L'Oreal Paris par exemple, la signature joue au second plan et il est donc plus complexe de mesurer son impact sur la valorisation du territoire, car il s'agit d'un impact indirect. Une autre limite importante réside dans la multiplicité des acteurs. Un pays ne fonctionne pas comme une entreprise dans laquelle tout le monde œuvre en toute logique dans la même direction, mais il y a au contraire de nombreux intérêts parfois divergents selon que ce soit l'intérêt des citoyens, de l'Etat, des entreprises ou de la société civile. Il est donc difficile de déterminer des valeurs pour la marque nationale qui puissent être partagées par toutes les parties prenantes (Bastien, Dubourdeau & Leclerc, 2011, pp. 11-20).

Mesure de la marque France : Bastien, Dubourdeau et Leclerc (2011, pp. 35-52) ont tenté de mesurer la valeur de la marque France en utilisant la méthode développée par le cabinet Interbrand : cette dernière permet d'isoler et de mesurer, à partir d'une analyse concurrentielle, ce qui est attribuable à la marque dans l'acte d'achat du consommateur. Cela permet d'en déduire le « *niveau de force* » et ensuite la valeur. On constate que ce sont essentiellement les marques liées au luxe et à l'agroalimentaire avec une forte valeur ajoutée qui sont plébiscitées par le consommateur à l'international. Ils ont ensuite recouru à l'analyse du Nation Brand Index qui mesure la capacité d'un pays à créer de la valeur à partir de trois flux: le tourisme, les investissements directs étrangers (IDE) et les exportations. Dans la même optique, une étude GFK permet de voir que la marque France compte très peu dans les exportations et a surtout une influence sur le tourisme et les investissements étrangers.

Proportionnellement au nombre d'habitants, la valeur de la marque France est loin derrière celle de l'Allemagne pour les exportations, devant les États-Unis pour les investissements et derrière l'Espagne pour le tourisme malgré sa place de première destination touristique mondiale. Il semble donc qu'il y ait un gros effort à faire au niveau des exportations, malgré la réputation internationale et incontestée de la France dans certains domaines. Cet état de fait est assez similaire à ce qui existe en Belgique où la valeur de la marque Belgique semble assez peu tirer les exportations, en-dehors de quelques secteurs bien définis, essentiellement l'agroalimentaire qui est lié à la dimension de plaisir propre à la Belgique et assez similaire à ce qui existe en France.

Evaluation de la marque France : il faut pousser l'analyse en dehors des schémas traditionnels en comparant les investissements internationaux d'un côté et l'impact sur le tourisme ou les exportations de l'autre, afin de comprendre comment ces données s'articulent entre elles. En effet, nous constatons ainsi que la marque France n'a pas de problème d'identité qui est bien établie à travers son histoire et ses valeurs, mais elle a une faiblesse par contre au niveau de la cohérence entre les différents aspects liés à cette marque. Pour preuve, nous constatons que l'action des différentes agences qui assurent sa promotion se fait souvent de manière peu concertée : Ubifrance qui accompagne les entreprises sur les marchés étrangers, l'Agence française pour les investissements internationaux (AFFI) qui se concentre sur les investisseurs ou encore Atout-France qui se charge de la promotion du tourisme (Bastien, Dubourdeau et Leclerc, 2011, pp. 35-52).

Stratégie de marque : Bastien, Dubourdeau et Leclerc (2011, pp. 95-128) préconisent de mettre en avant trois valeurs, à savoir l'expérience, due à son passé historique entre autres, la responsabilité, en faisant notamment un lien avec la durabilité et l'engagement environnemental, et enfin le raffinement qui se reflète dans la qualité de vie à la française. Ensuite, il faut adapter ces trois valeurs de manière cohérente en fonction des grands secteurs identifiés. Pour les exportations, il est utile de mettre en avant des produits qui reflètent ces valeurs comme le vin, la gastronomie, la mode et le luxe, tous ces produits alliant le bon goût français avec un savoir-faire ancestral. Pour les investissements, il faut présenter la France comme une terre d'accueil qui allie hospitalité et qualité de vie. Enfin concernant le tourisme, il faut mettre en avant son authenticité avec le patrimoine, l'histoire et la culture de la France. Ces valeurs doivent s'articuler de manière cohérente pour renforcer d'autres atouts que la France possède sans que ce soit pour autant des avantages majeurs lui permettant de se différencier, comme ses infrastructures, ses transports, son niveau de formation ou encore la productivité de sa main-d'œuvre locale.

A noter aussi qu'il est essentiel d'avoir un positionnement clair sur les grandes tendances actuelles, comme le développement durable et la recherche d'authenticité, deux courants incontournables dans les sociétés post-industrielles. Lorsque Renault se lance sur le marché de la voiture électrique, l'entreprise met en avant son expérience d'acteur souvent pionnier dans l'industrie automobile comme valeur fondamentale, tout en prenant place sur cette tendance lourde qu'est la voiture électrique et plus largement le développement durable. Un autre facteur essentiel est d'identifier les nouveaux marchés sur lesquels le pays peut faire valoir ses atouts, comme l'aménagement urbain, l'énergie ou les transports, et ensuite développer de nouveaux produits et services adaptés à la demande de ces marchés émergents tout en étant en phase avec les valeurs qui forgent l'identité de la marque France.

S'il existe de nombreux obstacles, on trouve évidemment des exemples de réussites incontestables. Par exemple, le cas Louis Vuitton qui en cherchant à valoriser au maximum la marque et en appliquant des principes de gestion radicalement différents dès les années 1980, a permis à cette entreprise de rencontrer un succès phénoménal à l'international et à poser les bases de ce qui deviendrait l'empire du luxe. De même, de nombreux petits exploitants français ont tout intérêt à unir leurs forces, comme par exemple avec le champagne qui est une marque collective, caractérisée par un territoire bien défini et par une technique de vinification

particulière, dont le succès n'est plus à démontrer (Bastien, Dubourdeau et Leclere, 2011, pp. 95-128).

En conclusion, il paraît donc opportun de combiner ces valeurs qui font l'identité de la France avec les secteurs qui y sont le plus directement liés comme le luxe et la gastronomie, autant qu'avec les autres secteurs dans lesquels la France dispose d'un leadership, particulièrement dans les secteurs à haute valeur technologique comme le nucléaire ou le TGV.

De même, pour améliorer l'innovation, il faut faire travailler en réseau les différents intervenants que sont les ingénieurs, les designers, le monde académique ou encore les marketeurs afin de les regrouper au sein de clusters comparables à la Silicon Valley dans le but de favoriser l'échange et le partage d'idées et de stimuler la créativité. Un autre constat intéressant est qu'après un siècle de mondialisation et de standardisation, nous entrons dans une période de plus forte différenciation. Ce nouveau contexte est tout particulièrement favorable à des économies matures et spécialisées comme la France qui dispose de nombreux atouts, autant en termes de développement économique au sens large qu'en termes de savoir-faire et de valeur ajoutée pour certains produits.

2. Image de marque « Belgique »

Après avoir défini les différents concepts d'internationalisation et d'image de marque qui allaient constituer l'épine dorsale de notre recherche, nous pouvons maintenant voir s'il existe une relation entre ces derniers à l'échelle belge. Ou, en d'autres termes, existe-il une image de marque propre à la Belgique qui puisse ajouter de la valeur aux produits et services proposés par des entreprises originaires de Belgique afin de répondre aux défis de l'internationalisation ?

Comme la France, la Belgique possède un nom, une devise (« *L'union fait la force* ») et un drapeau. Et la Belgique possède aussi une véritable identité bien affirmée, combinaison entre son passé historique millénaire et des valeurs bien à elle. Mais quels sont en premier lieu les atouts qui composent au juste le paysage économique belge ?

2.1 Forces et faiblesses de l'économie belge

Ce chapitre nous permettra de déterminer les éléments fondamentaux qui participent à la prospérité de l'économie belge. Cette dernière n'est en effet pas fondée sur des ressources démographiques ou des richesses naturelles comme c'est le cas des BRIC, mais peut compter sur d'autres éléments qui lui permettent de disposer de certains avantages comparatifs comme la qualification de sa main-d'œuvre. La question du potentiel de croissance de l'économie belge est un thème qui a aussi été relancé ces dernières décennies suite à l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), et de leur impact sur la productivité ou encore sur nos manières de travailler et même d'organiser nos existences (Rigo, 2005).

La croissance potentielle n'est pas directement observable en tant que telle et doit donc être évaluée de manière indirecte. Pour ce faire, différentes méthodes d'évaluation existent, dont l'approche par la fonction de production qui repose sur trois déterminants : le travail et le capital disponible, l'efficacité de la mise en œuvre de ces facteurs de production et le progrès technologique. Cette approche permet d'identifier des pistes d'actions possibles pour soutenir le développement de l'économie belge.

Nous allons donc tenter de déterminer les atouts ainsi que les faiblesses propres au marché belge, ce qui nous permettra de voir comment l'économie belge répond aux évolutions du cadre économique mondial.

2.1.1 *Influence des nouvelles technologies*

De nombreuses études ont mis en exergue le fait que les nouvelles technologies, communément désignées sous l'appellation de TIC (technologies de l'information et de la communication ; ICT en anglais), avaient eu une forte influence sur l'amélioration de la productivité dans les années 1990. Il s'agit en effet de ce qu'on appelle souvent la 3e révolution industrielle ou révolution digitale, susceptible d'accroître la croissance de manière radicale et sur le long-terme et donc aussi le niveau de vie (Rigo, 2005).

Un des principaux impacts induits par le développement des TIC est bien une hausse de la productivité pour autant que le poids de l'industrie productrice de TIC soit suffisamment important. C'est notamment le cas aux États-Unis ou encore en Irlande et en Finlande pour l'Europe. De plus, l'essor des nouvelles technologies permet une baisse des prix et une amélioration de la productivité de tous les produits liés à ces technologies. Dès lors, la productivité moyenne des entreprises qui ont recours à ce type de produits s'en trouve également sensiblement améliorée. En effet, la diffusion de TIC dans l'ensemble de l'économie a conduit à une amélioration de tous les facteurs de production dans les branches utilisatrices de TIC, ces technologies permettant une plus grande efficience. Par exemple aux États-Unis, les secteurs ayant le plus investi dans les TIC, comme le commerce et les services financiers, ont connu une croissance de la productivité plus rapide que d'autres secteurs. Toutefois, l'utilisation des TIC doit être associée à des investissements complémentaires en matière de personnel et de changements organisationnels afin d'optimiser l'utilisation de ces TIC. Il y a eu de nombreuses tentatives de mesurer l'influence des TIC sur la productivité et ces dernières ont abouti à des conclusions divergentes. Selon certaines études, l'influence des TIC sur la productivité se limite aux seules branches productrices de TIC. Pour d'autres, plus nombreuses par ailleurs, l'influence s'exerce aussi sur les branches utilisatrices, et en particulier les branches associées au secteur des services qui sont les principales bénéficiaires des investissements en TIC (Rigo, 2005).

Des pays comme la Finlande et les États-Unis ont quant à eux un double avantage dans la mesure où la diffusion des TIC y est largement répandue, mais aussi et surtout parce que l'industrie manufacturière productrice de TIC occupe une place importante dans leurs économies nationales respectives. Or, la croissance de la productivité dans l'industrie manufacturière productrice de TIC est largement supérieure à la moyenne. Ainsi, entre 1995 et

2000, la productivité du travail a augmenté en moyenne entre 15 et 25% chaque année dans ce type d'industrie en Finlande et aux États-Unis, contribuant pour environ un quart à la croissance totale de la productivité dans l'ensemble de l'économie. Un autre exemple avec l'Irlande permet de montrer que ce pays tire aussi énormément parti de la présence massive d'industries productrices de TIC, lesquelles contribueraient pour plus de la moitié à la croissance générale de la productivité dans ce pays. Par contre, les investissements en TIC au sens large et donc dans les autres industries, y seraient les plus bas au sein de l'Union Européenne. Ce qui fait que l'influence des TIC sur la productivité dans les autres secteurs de l'économie irlandaise serait extrêmement limitée (Rigo, 2005).

Sur la base des données collectées par le GGDC (Groningen Growth & Development Centre de l'Université de Groningen), il ressort que la Belgique était en quatrième position en 2004 au sein de l'Europe des 15 en termes d'investissements en TIC, à savoir 2,8% du PIB national. Les seuls pays de l'OCDE à dépasser la Belgique en matière d'investissement sont la Finlande, le Danemark, la Suède et les États-Unis, dont la réputation de pays à la pointe de la technologie et du digital n'est plus à faire. La Belgique présente ainsi un taux d'investissement en TIC supérieur de 0,6 point à la moyenne européenne, et la diffusion des TIC dans l'économie belge semble donc être un élément qui joue assez fortement en faveur de la productivité et qui participe à un fort pouvoir d'attraction auprès des investisseurs étrangers (Inklaar, O'Mahony & Timmer, 2003).

2.1.2 Qualification de la main-d'œuvre

Le développement d'une économie de la connaissance (knowledge-based economy) est un des fondements de la stratégie de Lisbonne qui vise à renforcer la compétitivité et le dynamisme de l'économie européenne. En effet, il apparaît clairement qu'un haut niveau de qualification favorise l'innovation, attire davantage d'investissements directs étrangers et a pour résultat concret une croissance importante en matière de recherche et développement (R&D) et d'expansion des nouvelles technologies de l'information et de la communication. La qualité de la main-d'œuvre, qui dépend non seulement du niveau de qualité de l'enseignement scolaire mais aussi des politiques de formation continue, constitue donc un élément susceptible de stimuler la croissance économique.

A notre connaissance, il n'existe pas d'évaluation de l'influence de la qualification de la main-d'œuvre sur la croissance de la productivité dans l'économie belge. Certaines études proposent

néanmoins une évaluation au sujet d'autres pays, comme par exemple les grands pays européens. Nous trouvons ainsi un exemple d'étude à propos de l'influence du niveau d'éducation sur la productivité aux Etats-Unis et dans quatre grandes économies européennes : l'Allemagne, la France, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. En moyenne entre 1995 et 2000, l'amélioration du niveau d'instruction dans les pays en question aurait donné lieu à un accroissement de la productivité de 0,2 point par an. Les résultats sont malgré tout assez divergents au sein des quatre économies européennes étudiées (Inklaar, O'Mahony & Timmer, 2003), de sorte qu'il est assez difficile de les extrapoler dans le cas de l'économie belge. Malgré cela, nous constatons que la relation entre les deux variables est indéniablement positive (Colecchia, Melka, & Nayman, 2004 ; European Forecasting Network, 2004). Pour la Belgique, il y a encore de nombreux efforts à fournir vu que le pays a « *chuté dans le ranking de qualité de l'enseignement en Europe depuis vingt ans alors qu'il faisait partie du peloton de tête à l'origine* » (van Kempen, 2009).

Un point important en Belgique est le fait que les secteurs faisant appel de manière intensive à du personnel hautement qualifié possèdent un poids particulièrement important dans l'économie nationale. En effet, la part des secteurs d'activités faisant appel à un haut niveau de qualification était de quelque 59% en 1999, ce qui était supérieure à la moyenne européenne (environ 50%) et même légèrement plus élevée que la moyenne observée aux États-Unis (57%). D'après certains analystes, c'est précisément la diffusion des TIC qui est responsable de la substitution du travail non qualifié par du travail qualifié et c'est une preuve supplémentaire du poids toujours plus important des nouvelles technologies dans l'économie belge. D'autre part, il faut aussi noter que le coût relativement élevé de la main-d'œuvre non qualifiée en Belgique peut aussi être un facteur qui a contribué à limiter le développement des branches d'activité présentant une moindre valeur ajoutée. A l'inverse, l'une des forces de l'économie américaine a été de disposer d'une main-d'œuvre très qualifiée tout en créant de l'emploi dans les catégories les moins favorisées, ce qui contribue à un haut taux d'emploi jouant sur la croissance et l'amélioration de la productivité. Et donc il n'est pas à exclure qu'en Belgique, le faible taux d'emploi résultant d'une sous-occupation des travailleurs moins qualifiés peut contribuer de manière biaisée à une croissance de la productivité supérieure à la moyenne européenne (Rigo, 2005).

D'une manière générale, la qualité des ressources humaines est plus qu'appréciée car elle propose « *une main-d'œuvre très performante, disponible, polyglotte et voyageant facilement à l'étranger* » (Lovens, 2016).

2.1.3 Recherche et développement

La capacité d'innovation de l'économie est un autre facteur déterminant pour l'amélioration de la productivité et le développement économique, facteur qui est lié aux deux précédents que nous venons de voir. Nous constatons en outre, grâce à certaines études de l'OCDE, une influence positive directe, se traduisant par les activités de recherche et développement (R&D) menées par les entreprises, les pouvoirs publics et les universités, et une influence positive indirecte, via une meilleure assimilation et une meilleure exploitation des innovations et progrès développés à l'étranger (spillover effects) (Guellec & van Pottelsberghe de la Potterie, 2001).

Toutefois, certaines études nous ont permis de constater que les dépenses intérieures de R&D ont un impact nettement moindre sur les économies de plus petite taille, comme la Belgique. Par contre, d'autres études ont observé que ce sont parallèlement les plus petits pays qui tirent le plus parti des dépenses de R&D effectuées en-dehors de leurs frontières (Coe & Helpman, 1995). Enfin, si l'on se réfère à l'étude menée par Denis, McMorow et Werner (2004), il semble qu'une hausse des dépenses de R&D en pourcentage du PIB ait des effets beaucoup plus importants sur la productivité, qu'une hausse équivalente des dépenses d'investissements tangibles. « *Les dépenses de R&D seraient ainsi largement plus productives* » (Denis et al., 2004).

Il n'y a donc pas à proprement parler de causalité stricte entre la hausse des dépenses en R&D et la croissance de la productivité, pour le cas d'un pays comme la Belgique à tout le moins. Néanmoins, il ressort d'une étude de l'OCDE que les deux pays qui ont le plus accru leurs dépenses en R&D entre les années 1980 et les années 1990, à savoir la Suède et la Finlande, sont également les deux pays qui ont connu la plus forte hausse de leur productivité. Par contre, nous voyons qu'en Belgique la croissance de la productivité s'est quelque peu infléchi, alors que la part des dépenses de R&D des entreprises belges s'est quant à elle légèrement accrue (Guellec & van Pottelsberghe de la Potterie, 2001).

Il est donc délicat de déterminer l'influence de la recherche et développement sur la croissance d'une petite économie comme la nôtre. Mais, il existe néanmoins un lien clair et ce dernier est

renforcé par des effets indirects, comme la perméabilité de notre économie aux capacités d'innovation développées à l'étranger ou encore la corrélation existante avec l'amélioration du niveau d'instruction et l'émergence des nouvelles technologies.

2.1.4 Politiques de clustering

Les politiques de clustering sont devenues l'un des éléments essentiels des plans de développement des pays industrialisés. La Belgique n'a pas échappé à ce phénomène et les trois régions ont mis en œuvre des politiques dans ce sens. Mais, les autres pays et régions d'Europe ont également lancé des politiques industrielles de ce type dans le but d'encourager leurs atouts et de stimuler leur croissance, entraînant donc une forte compétition entre les différentes régions composant le continent.

Cette politique se traduit par des entités territoriales qui jouent sur les spécificités régionales et déterminent ainsi la compétitivité des régions, le but étant de s'imposer comme une référence mondiale (Capron, 2011). La mise en place de pôles de compétitivité se base sur une politique industrielle ciblée qui développe un cadre dans lequel les entreprises, les centres de recherche et de formation et les agences de développement économique peuvent articuler des partenariats stratégiques conformément à leur domaine de compétence. Un principe fondamental dans la mise en place de ces pôles est le critère d'inclusivité, à savoir qu'aucune entreprise intéressée à se développer dans ce nouveau marché ou à entamer une démarche d'innovation dans ce sens, ne peut être exclue de ce pôle. Tout cela peut aussi être mis en rapport avec la théorie de l'internationalisation liée aux externalités positives : ces dernières surviennent lorsqu'une zone géographique accueille suffisamment d'acteurs d'un secteur donné pour favoriser le développement d'une activité économique bien définie, comme c'est le cas pour un cluster (Amelon & Cardebat, 2010, p. 142-148).

Le clustering a donné lieu à différentes **définitions**. Selon Porter, les clusters sont « *des groupements géographiquement proches d'entreprises et d'institutions interconnectées travaillant dans un domaine particulier, exploitant des technologies communes et requérant des types de qualification similaires. Ils sont normalement localisés dans une zone géographique caractérisée par des facilités de communication et de logistique et où les interactions personnelles sont possibles* » (Porter, 2003). D'après Rosenfeld, il s'agit « *d'une masse critique d'entreprises (suffisante pour attirer des services, des ressources et des*

fournisseurs spécialisés) ayant des relations systémiques fondées sur des complémentarités et des similarités, sur une étendue géographique limitée » (Rosenfeld, 2002).

A titre d'exemple, la France a mis en place deux politiques distinctes. Une axée sur les Systèmes Productifs Locaux (SPL), qui se définissent comme *des « groupements d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activité »* et sont donc davantage des clusters à proprement parler. D'autre part, une politique visant la promotion de pôles de compétitivité qui se définissent comme *« une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché, et doit rechercher une masse critique pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationale »*. Le pôle de compétitivité recouvre donc une réalité économique et scientifique beaucoup plus précise, dont le but va au-delà d'une activité partagée mais vise bien à l'innovation et à la compétitivité à une échelle internationale la plus large possible (Amelon & Cardebat, 2010, p. 142-148).

Il existe une grande **concurrence** entre les différents clusters mondiaux, et notamment européens. Selon Largier, Lartigue, Soulard et Tarquis (2008), deux tiers des pôles mondiaux européens sont localisés en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. Parmi les pôles belges, un seul émerge réellement, à savoir la Digital Signal Processing Valley située en Flandre. Certains pôles tels que l'Aerospace Valley à Toulouse, le Lancashire et Hambourg pour le domaine aérospatial, ou encore Medicon à Paris, le Rhine-Neckar Triangle, Cambridge et la Medicon Valley à la frontière suédo-danoise dans le domaine des biotechnologies ont une telle dimension que les pôles régionaux belges actifs dans les mêmes domaines semblent bien mineurs au niveau européen. Cependant, les exemples comme l'Alsace BioValley à la frontière franco-allemande et surtout Medicon montrent bien les avantages qui peuvent découler d'une politique industrielle développée entre régions voisines amenant à la création d'un pôle transfrontalier qui puisse favoriser un effet de levier entre ces différentes régions.

En outre, nous constatons que les entreprises allemandes et néerlandaises manifestent une plus grande propension à travailler avec les universités et les centres de recherche que les entreprises belges. Pourtant, il existe une grande tradition de coopération avec le monde académique en Belgique et cela devrait se renforcer et se traduire davantage dans les pôles économiques afin

d'encourager la créativité. Cela serait doublement bénéfique, aussi bien pour les entreprises qui verraient leurs potentiel d'innovation grandir que pour le monde universitaire belge qui aurait ainsi des capacités de recherche augmentées grâce aux ressources financières des entreprises. En termes de culture d'entreprise et d'éducation, il y a donc des progrès à réaliser au niveau belge pour garantir la réussite de ces pôles de compétitivité. De plus, les dimensions européennes et internationales sont un élément important pour les clusters belges, ce qui peut s'expliquer par la grande exposition à l'international de l'économie belge ou encore par la présence de nombreuses institutions internationales sur le territoire. De plus, la petite taille du marché belge et sa position centrale en Europe incite les entreprises à nouer des relations avec d'autres clusters internationaux, et européens tout particulièrement, ce qui renforce encore l'ouverture à l'international de l'économie belge (Amelon & Cardebat, 2010, p. 142-148).

Toutefois, il faut bien constater que les régions belges sont déforcées par rapport aux grandes régions européennes qui bénéficient souvent d'un avantage en matière de taille critique. Les trois régions ont donc tout intérêt à multiplier les collaborations afin notamment de favoriser les économies d'échelle dans les domaines où ils ont le plus en commun comme la chimie, la biopharmacie, le génie mécanique ou encore les technologies environnementales, afin de pouvoir faire jeu égal avec les grands pôles de compétitivité au niveau européen et mondial. De plus, les atouts dont disposent les régions belges sont susceptibles de se renforcer mutuellement en partant d'une approche européenne. En effet, la petite taille du territoire belge est telle que la distance entre régions n'est pas perçue comme un handicap par des investisseurs potentiels mais bien comme un avantage. La Belgique est en effet un espace économique relativement intégré de telle sorte que la présence de clusters similaires dans les différentes régions est une chance pour qu'ils se renforcent mutuellement, à condition qu'il y ait des stratégies de coopérations mises en place au niveau inter-régional.

En termes de clusters existants, la **Flandre** a décidé de mettre en exergue six domaines stratégiques : le transport-logistique, l'e-santé, la santé et nutrition, les nanotechnologies, les technologies de l'information et l'énergie-environnement. Dans cette région, les clusters les plus aboutis au niveau mondial sont le plastique, l'édition, l'alimentation ou encore la chimie, le transport-logistique et la biopharmacie, et nous pouvons aussi noter certains clusters à vocation européenne dont le génie mécanique et les TIC. La Région flamande dispose de l'avantage d'une base industrielle solide qui lui permet d'avoir de grandes ambitions au niveau européen et international en matière de clusters (Amelon & Cardebat, 2010, p. 142-148).

En **Wallonie**, des pôles de compétitivité existent dans six domaines : les sciences du vivant, les agro-ressources, le génie mécanique, le transport-logistique, l'aéronautique et le spatial, et enfin la chimie et les matériaux durables. Seuls la biopharmacie et le génie mécanique obtiennent des scores élevés et ont dès lors des possibilités d'être compétitifs au niveau international. En sus, l'aérospatiale est le seul secteur qui a une capacité de développement significative au niveau européen. Pour l'alimentation, le transport-logistique, et la chimie et matériaux durables, leurs scores honorables permettent d'en arriver à deux conclusions : d'abord que ces secteurs ne présentent pas pour le moment de visibilité assez forte pour se distinguer au niveau international et ensuite qu'une stratégie plus volontaire pourrait leur permettre de se développer dans la hiérarchie européenne. Malgré la faiblesse de sa base industrielle, la Région wallonne bénéficie sur son territoire d'entreprises performantes et de dimension internationale, de PME très ouvertes également à l'international et de centres de compétence et de recherche disposant d'une maîtrise à un niveau européen, voire mondial (Amelon & Cardebat, 2010, p. 142-148).

A **Bruxelles**, l'accent est mis sur trois domaines d'innovation : santé, TIC, construction durable et environnement. La Région de Bruxelles porte également beaucoup d'attention aux activités agro-alimentaires, aux biotechnologies et aux industries urbaines. En Région bruxelloise, seuls deux clusters potentiels émergent : la finance et les services aux entreprises, particulièrement auprès des institutions internationales. Pour les autres secteurs, la Région bruxelloise est confrontée à une masse critique trop faible et seuls quelques domaines peuvent prétendre s'imposer au niveau régional, comme la biopharmacie ou encore le transport-logistique. L'absence de secteurs compétitifs dans une optique européenne ou internationale s'explique par l'étroitesse du territoire mais aussi par la faiblesse de sa base industrielle et par des effets de débordement importants vers les deux autres régions. Des stratégies de partenariats stratégiques avec les deux autres régions semblent donc plus que nécessaires pour promouvoir son développement économique et sa capacité d'innovation, tout en pouvant présenter un intérêt certain pour les autres régions en termes d'échange de savoir-faire et d'émulation respective (Amelon & Cardebat, 2010, p. 142-148).

La première observation est que la Flandre présente un nombre potentiel de clusters à vocation mondiale ou européenne (26) nettement plus élevé que Bruxelles (2) et la Wallonie (4). Il faut toutefois noter aussi la présence d'un cluster à vocation mondiale présent en Wallonie et uniquement dans cette région : l'aérospatiale. Cependant, la promotion de **clusters**

transrégionaux se révèle être fort complexe dans le cadre institutionnel belge malgré l'avantage comparatif évident dont cela pourrait faire bénéficier les trois régions en termes de masse critique et de visibilité internationale. L'initiative lancée par le gouvernement fédéral sous l'intitulé « *Belgium, a world champion for chemicals and plastics today and tomorrow* » montre pourtant bien la nécessité d'une coopération accrue entre régions et l'intérêt pour une approche fédérale en termes de promotion des clusters. Un autre excellent exemple est l'implication au niveau fédéral de la Belgique en faveur de l'industrie spatiale belge, comme son implication en faveur de projets internationaux d'envergure comme le projet Airbus. Enfin, le classement de la Belgique dans le top 10 mondial des « *Pharma Valleys* » témoigne du besoin croissant de mettre en place des coopérations et des synergies entre les 3 régions (Amelon & Cardebat, 2010, p. 142-148).

Par définition, la politique du clustering vise à développer des niches d'activités. C'est à la fois une conséquence de la dimension post-industrielle de l'économie européenne qui cherche à se réinventer, et de la concurrence croissante qui existe au niveau mondial dans les échanges économiques et qui encourage les pays à se différencier au travers de leurs forces et de leurs spécialités.

2.1.5 Politiques économiques

Un des problèmes récurrents en Belgique, c'est qu'il existe une trop grande dispersion des politiques, comme nous avons pu le constater avec les clusters régionaux. D'abord à cause de tous les différents niveaux de pouvoir, et ensuite parce qu'il existe une tradition consistant à toujours saupoudrer un peu partout afin de couvrir le spectre le plus large possible pour toucher un maximum de personnes quitte à parfois s'éparpiller. Un problème majeur qui en résulte, c'est que ce sont finalement les régions qui vendent le pays et son image à l'étranger qui a été diluée par la régionalisation, d'autant que ces politiques locales ou régionales sont dénuées de toute réelle vision stratégique et n'ont pas la portée d'une action à un niveau national. Cette situation contribue à déformer l'image de la Belgique, alors qu'il s'agit d'un pays qui dans son ensemble n'est même pas équivalent à la population d'une mégapole comme Londres ou Paris. Malgré cela, il faut systématiquement impliquer trois à quatre niveaux de pouvoir dans chaque prise de décision car il y a maintenant un panel de microrégions (Fayolle & Lecuyer, 2000).

Un bon exemple de cette hérésie institutionnelle, ce sont les « *provinces qui emploient plus de 30 000 fonctionnaires et élus politiques alors qu'elles n'ont quasi plus de pouvoir ni d'impact* ».

sur notre société et notre économie » (Rivet, 2015). Cela témoigne d'une profonde inertie face aux défis que représente l'évolution croissante du cadre socio-économique et aux changements que cela nécessite, adaptation au cadre qui est souvent déforcée par des petits jeux partisans et des démarches assez clientélistes. Et il en va de même pour les sociétés de transport : « il y a 80 administrateurs à la STIB, 132 aux TEC et seulement 11 pour De Lijn alors que ce sont eux qui ont le parc de véhicules le plus grand. Cela va non seulement à l'encontre de la logique managériale la plus élémentaire en termes d'efficacité, mais renforce une fois encore le fossé réel ou supposé qui existe entre le Nord et le Sud du pays » (Leruth, 2012).

Toutefois, il y a des politiques au niveau fédéral qui apportent une véritable plus-value à l'économie belge. Par exemple, la politique d'incitants fiscaux qui joue en faveur de l'attractivité auprès des entreprises, mais de nouveau cette politique se doit de garder une certaine cohérence pour être crédible. Si nous prenons les intérêts notionnels par exemple, nous avons observé que ces derniers sont menacés de suppression sans qu'une véritable mesure de substitution soit proposée alors que le système lui-même commence à montrer des signes d'essoufflement et doit être adapté ou remplacé. Le résultat est que de nombreuses entreprises menacent de s'en aller, comme « *Heineken qui avait plus de trois milliards d'euros en Belgique pour des raisons d'optimisation fiscale mais qui a maintenant tout rapatrié à Amsterdam* » (Bombaerts, 2016). Bien sûr, ces trois milliards ne sont peut-être pas fondamentalement utiles pour notre économie, mais ce sont tous les services financiers qui y sont liés qui disparaissent et c'est dans ce secteur qu'un manque à gagner doit être accusé alors qu'il s'agit d'un des secteurs dominants à Bruxelles (Capron, 2011). Un autre exemple, c'est lorsque les taxes d'importation ont été supprimées pour les voitures coréennes sous condition de réciprocité dans le cadre d'un accord de libre-échange conclue entre la Corée du Sud et l'Union européenne en 2011. Suite à cela, des centaines de milliers de voitures coréennes ont envahi le marché européen alors que les ventes de véhicules européens en Corée ont augmenté mais dans des proportions nettement moindres, ce qui représente un solde assez négatif pour l'industrie automobile européenne au premier abord. Bien sûr, il faut nuancer cette observation étant donné que les véhicules étrangers ont longtemps été proscrits en Corée, ce qui représente déjà une nette amélioration : « *la Corée s'ouvre donc timidement, mais réellement* » (Verdevoye, 2014). Sans compter que de nombreuses compagnies européennes produisent leurs véhicules en Corée alors que dans le même temps de nombreuses compagnies coréennes produisent leurs véhicules en Europe, mais surtout en Europe de l'Est. Nous retrouvons donc ici tous les éléments témoignant de la complexification des rapports dans un contexte de globalisation économique

avec un basculement des forces économiques couplé à une division entre la conception et la production. Il faut donc être extrêmement prudent avec ce genre d'incitants, au risque que cela soit finalement défavorable à l'économie nationale (Amelon & Cardebat, 2010, pp. 147-158 ; Vernon, 1966).

De plus, il y a de manière générale un intense lobbying de la part des grandes entreprises multinationales autour des questions fiscales, comme « *Inbev qui fait pression au sujet des accises pour qu'elles soient augmentées de seulement 0.1€ sur les bières ou qui demande une adaptation du cadre fiscal suite à sa fusion avec Anheuser-Busch, sinon ils menacent de déplacer leur siège mondial de Leuven vers l'Irlande, le Luxembourg ou à Londres qui proposent des régimes fiscaux dès lors plus avantageux* » (Van Campenhout, 2015). Mais la conséquence de cet arrangement, c'est qu'il est compensé par une augmentation des accises sur les spiritueux de 75% et finalement, ce sont les produits belgo-belges, à savoir ceux qui sont produits et consommés en Belgique, qui souffrent le plus.

Nous pouvons donc soutenir que la Belgique ne manque pas d'atouts décisifs pour assurer le succès de son économie à l'international, en pouvant compter sur une main-d'œuvre de grande qualité et des investissements importants en R&D ainsi que dans l'implémentation de nouvelles technologies et la mise en place de clusters.

2.2 Secteurs stratégiques en Belgique

Maintenant que nous avons déterminé les principales forces qui caractérisent le tissu économique belge, nous allons identifier les secteurs stratégiques dans lesquels la Belgique dispose d'une expertise et d'une reconnaissance internationale.

2.2.1 Secteur agroalimentaire

Le secteur agroalimentaire est l'un des plus gros employeurs de Belgique avec actuellement 88.7000 employés, auxquels il faut ajouter 138.000 personnes travaillant indirectement pour le secteur. « *En ce moment l'industrie alimentaire est le secteur industriel le plus performant en Belgique. Le secteur alimentaire représente une part de plus en plus importante du chiffre d'affaires, de l'exportation et de l'emploi dans l'industrie belge en général* », affirme Bernard Deryckere, président de la Fevia (Fédération belge de l'industrie alimentaire cité dans Bosteels, 2014). Il regroupe des réalités aussi variées que le lait, la viande, le chocolat, les sucres ou les

boissons et dispose aussi de liens avec d'autres secteurs comme l'agriculture, le commerce de détail, l'industrie pharmaceutique, chimique, le conditionnement ou la logistique. De plus, beaucoup de matières premières et de biens intermédiaires transitent par la Belgique via l'industrie alimentaire. Enfin, chaque région a développé son propre pôle de compétitivité pour encadrer son activité sectorielle : la Région wallonne avec Wagralim dans le cadre du Plan Marshall 2.vert centré sur l'agro-industrie, la Région flamande avec Flander's FOOD et le pôle agro-alimentaire bruxellois au sein de l'Agence bruxelloise pour l'entreprise (ABE), car même si la part bruxelloise dans l'industrie alimentaire est faible, nous y retrouvons tout de même le siège belge, régional voire européen de la plupart des multinationales agroalimentaires présentes en Belgique à l'image de Nestlé, Danone, Ferrero, Unilever, Coca-Cola ou Monsanto. C'est donc véritablement un secteur stratégique à la fois par son importance et aussi par sa relation privilégiée avec d'autres secteurs phares de l'économie belge (Business Belgium.be ; Food Technologists).

Bien sûr, il existe des produits phares dans le secteur alimentaire, comme la bière et le chocolat. Mais ce secteur n'est pas aussi réduit que nous pourrions le croire et il pourrait gagner à avoir une image plus englobante comme nous allons le voir. En effet, l'image de marque Belgique bénéficie en général aux produits à haute valeur ajoutée qui associe savoir-faire et tradition gastronomique et jouissent ainsi d'une certaine légitimité sur le marché international, comme c'est le cas de nombreux produits du terroir belge.

Le marché de la **bière** par exemple est un marché phare et est reconnu comme une valeur sûre en provenance de Belgique de tous temps, à la fois grâce à sa réputation de qualité mais aussi grâce à la grande diversité des bières produites sur son territoire, « *la Belgique étant un des pays au monde proposant la plus grande variété de bières* » comme le rappelle Laurent Melotte, zythologue (œnologue pour la bière cité dans Meugens, 2015) : « *il existe environs 500 bières provenant d'une centaines de brasseries différentes dans notre pays* » (Meulders, 2014 ; Wéry, 2010). Mais c'est aussi un marché qui a connu des difficultés à tel point qu'il y a à peine cinq ou six ans, de nombreuses petites brasseries étaient menacées de fermeture en partie à cause d'un environnement de plus en plus compétitif et standardisé. Pourtant, la renaissance du secteur brassicole belge est venue entre autres du succès du groupe Inbev, multinationale globale par excellence, dont l'essor a redonné une place de premier choix à la bière belge sur la carte du monde et dont les ressources colossales ont permis de mettre en avant une stratégie basée sur une grande diversité de produits, ce qui sert bien évidemment les intérêts du marché

brassicole belge caractérisé par des produits très hétérogènes (Meugens, 2015). Un autre bon exemple de la tradition de qualité propre aux bières belges, ce sont les « *bières Trappistes qui répondent à des conditions extrêmement strictes pour être reconnues comme telles et qui jusqu'à maintenant bénéficiaient d'une certaine rareté* » (Wéry, 2010). Mais maintenant, en plus des six bières Trappistes traditionnelles belges, il en existe deux aux Pays-Bas, une en Italie, une en Autriche, une aux USA et peut-être bientôt une en France. Evidemment, c'est encouragé par le Vatican qui y trouve une grosse source de revenus, mais il ne serait pas inutile que la Belgique négocie un cadre avec la Curie romaine pour éviter une démultiplication des trappistes qui serait à terme sans doute fort dommageable pour l'Eglise comme pour la Belgique. En effet, en perdant de sa rareté la Trappiste perdra de sa valeur et la Belgique perdra en plus le bénéfice de cette quasi-exclusivité en termes d'image. De plus, la bière Trappiste est l'illustration même de la tradition brassicole alliant savoir-faire et authenticité, ce qui est tout à fait en phase avec la culture belge de la bière. Donc, qui mieux que la Belgique pourrait ainsi continuer à défendre ce patrimoine immatériel ?

Le marché du **chocolat** est quant à lui aussi très dynamique et doté d'une réputation internationale. Mais de nouveau, il faut nuancer car cette perception peut fortement varier chez le consommateur en fonction de son pays d'origine. Si vous prenez le cas de la France, nous y sommes très connus dans l'industrie du chocolat mais ce n'est pas nécessairement un gage de qualité, car justement le marché français du chocolat est très représentatif de l'image de marque française au sens large et notamment dans le domaine gastronomique : il s'agit clairement d'une qualité supérieure voire même de produits de luxe, comme les macarons. A l'inverse, les produits belges ont moins cette image-là. Par exemple, avec une enseigne comme Jeff de Bruges qui est un chocolatier belge racheté par un groupe français, et qui donne une image du chocolat belge comme étant assez abordable contrairement aux produits français qui sont des produits de luxe réservés aux catégories sociales les plus aisées (G. Timmermans, Marcolini). Par contre dans les autres pays, le chocolat belge est clairement considéré comme le « *Saint Graal, un peu comme en matière de bières, et est considéré avec le chocolat suisse comme un des meilleurs au monde avec des artisans chocolatiers de premier plan comme Neuhaus, l'inventeur de la praline ou Galler, mais aussi avec du chocolat industriel d'excellente réputation à l'image de Côte d'or, actif depuis 125 ans* » (Wéry, 2010). Toutefois, certaines entreprises vont plus loin, comme Marcolini qui veut se distinguer de ses concurrents en ne jouant pas exclusivement sur cette image de marque belge mais en mettant en avant son ambition de faire découvrir les meilleurs chocolats du monde et le nec le plus ultra en la matière. C'est encore le cas avec le

secteur de la biscuiterie qui comporte quelques grands noms comme Dandoy, Lotus, Delacre ou Jules Destrooper dont la réputation est mondiale ainsi que quelques produits de notoriété tels que le Speculoos. A côté, il se trouve une galaxie d'autres entreprises qui se sont développées en suivant la vague initiée par les entreprises leader, comme la biscuiterie Deguy à Nivelles qui connaît un succès sans précédent ou encore la biscuiterie Desobry à Tournai (Business.Belgium.be).

Enfin, il est aussi souvent question des **frites** belges, même si en anglais on parle de « french fries », mais ce n'est pas un produit reconnu comme la bière ou les pralines. Pourtant, les plus importants producteurs de frites surgelées au monde sont localisés dans le Hainaut ou en Flandre. « *La Belgique a pris le leadership que détenait les Pays-Bas* », explique Chris Moris, (directeur-général de la Fevia cité dans Palmitessa, 2012), grâce à des prix compétitifs tout en proposant un produit fort différent de la frite longue et fine des fast-foods américains. Et « *Ils ont tout simplement battu les plus grandes sociétés américaines* », commente Erwin Wuyts (directeur de l'entreprise PinguinLutosa, dont la plus grosse unité de production se trouve à Leuze). Un succès rendu possible par ce que certains appellent la mondialisation de la frite. « *Il y a 10 ans, on exportait dans à peu près 40 pays. Aujourd'hui, nos frites se retrouvent dans près de 110 pays. Et le compteur monte encore* », se félicite Erwin Wuyts (cité dans Palmitessa, 2012). « *Les frites, c'est un produit mondial. Tout le monde mange des frites !* ». Donc, il serait salubre pour la Belgique de mettre en avant sa maîtrise dans ce domaine à une échelle mondiale, succès qui combine une grande qualité de production avec une tradition culinaire authentique.

D'une manière générale, la Belgique est associée à énormément de produits alimentaires comme encore les gaufres, les bonbons et d'une manière générale tous les produits et les friandises qui touchent au plaisir et à la fête. Dans la même optique, nous pouvons aller plus loin en défendant des produits locaux comme les fruits et légumes tels que les chicons, les pommes, les poires, les fraises de Wépion ou d'ailleurs, le miel, les fromages ou encore le beurre belge qui est un produit premium (Meulders, 2014).

2.2.2 Secteur des nouvelles technologies

Le secteur des nouvelles technologies est un autre pôle d'activités très important dans l'économie belge, avec essentiellement des entreprises présentes dans les biotechnologies, les

technologies de l'information et de la communication, les technologies environnementales ou encore l'aérospatial. De plus en plus, les sociétés high-tech ont repris le rôle de l'industrie lourde de façon très bénéfique, surtout dans le cas d'une région comme la Wallonie qui fut très affectée par la désindustrialisation.

Pour commencer, le secteur des **biotechnologies** est très dynamique et en pleine croissance. Plus de 140 sociétés de biotechnologie sont actives en Belgique (soit 7% des sociétés de biotechnologie européennes) et ces dernières génèrent 16% du chiffre d'affaires européen et quasiment 10% des dépenses en R&D, notamment dans le secteur de la génétique et de la botanique. C'est d'autant plus frappant que ce secteur n'était encore pas si prisé il y a peu, du fait des nombreux risques inhérents à la recherche et aux entreprises scientifiques et de la relative ignorance des gens à son sujet. Mais, il est maintenant courtisé par les investisseurs du fait des très bons retours sur investissement potentiel et des grandes capacités d'innovation propres au secteur encouragées par les nombreux incitants étatiques. Des entreprises comme IBA peuvent être considérées comme de véritables fleurons, en jouissant d'une croissance considérable tout en s'assurant un leadership dans une niche bien spécifique (Simonet, 2016). Une des raisons de ce succès est dûe à l'étroite collaboration entre les universités et le secteur industriel et au soutien des autorités régionales. Parmi certains instituts de recherche les plus importants, nous pouvons citer le Vlaams Instituut voor Biotechnologie (VIB) ou l'institut de recherche FlandersBio, tous deux situés à Gand (Business.Belgium.be).

La Belgique est aussi très présente dans des **technologies de l'information et de la communication**. Nous pouvons citer des entreprises actives dans l'audiovisuel ou l'imagerie 3D comme Barco ou EVS qui donnent de la crédibilité et de la légitimité aux autres entreprises du secteur par leur aura. Le secteur des TIC représentait plus de 4% du PIB belge entre 1997 et 2007 et un sixième de la croissance du PIB, et le classement « *IT industry competitiveness index 2009* » plaçait la Belgique à la 18e place mondiale dans ce segment. Un autre exemple de cette dynamique est la campagne « *Creative Wallonia* » lancée en Wallonie, région qui investit énormément dans le numérique (Business.Belgium.be).

Nous avons aussi une forte présence dans les **technologies environnementales** telles que les énergies du futur. C'est de fait toujours un sujet brûlant d'actualité dans les médias, mais qui se traduit aussi en une réalité économique. En effet, le nombre d'entreprises actives dans ce secteur a augmenté de 44 % en dix ans pour un chiffre d'affaires en hausse de 22 % et une progression

de l'emploi de 40 %. En 2005, ce secteur représentait 77.000 emplois et était encouragé par les autorités régionales et gouvernementales à travers des subsides, des primes et des déductions fiscales en faveur de l'économie verte. De plus, les autorités se réorientent globalement dans une optique de développement durable, ce qui crée de plus en plus d'opportunités pour les entreprises de ce secteur (Business.Belgium.be). Cette évolution est notamment illustrée par le cas du « *Solar Impulse* » qui vient d'achever son premier tour du monde en juillet et qui est développé par Solvay. Ce petit bijou de technologie représente une petite révolution et aussi un excellent ambassadeur d'un certain savoir-faire à la belge (Ross, 2008).

Enfin, L'industrie belge occupe une place non négligeable dans le secteur **aérospatial** avec des entreprises très actives et très innovantes parmi lesquelles Alcatel ETCA, Verhaert Space, SABCA, Spacebel, Techspace Aero ou la Sonaca. De plus, nous trouvons de nombreuses infrastructures dont plusieurs aéroports internationaux, la station de liaison avec les satellites de l'ESA à Redu ou encore le centre de télécommunication spatial situé à Lessive (Business.Belgium.be).

2.2.3 Autres secteurs

Il existe encore de nombreux autres secteurs dans lesquels la Belgique joue un rôle crucial historiquement ou plus récemment.

Nous pensons évidemment au secteur **pharmaceutique** avec par exemple de nombreuses firmes comme UCB, Omega Pharma, Janssen Pharmaceutica ou encore le site belge de GSK. La Belgique est en effet un des leaders mondiaux de l'industrie pharmaceutique, ce secteur employant près de 30.000 travailleurs en Belgique et représentant plus de 10 % du volume total des exportations belges. En outre, les firmes pharmaceutiques investissent annuellement plus d'un milliard et demi d'euros en R&D, ce qui représente 40% de la totalité des investissements privés en termes de R&D en Belgique, soit le double de la moyenne européenne (Business.Belgium.be). Récemment, le « *site belge de GSK Vaccines a encore vu son importance stratégique confirmée en se voyant confier l'entièreté du portefeuille de brevets vaccins de Novartis récemment acquis. En effet, GSK a rapatrié 2,4 milliards d'euros de brevets vaccins en Belgique suite à l'acquisition de ce portefeuille, renforçant encore le rôle de la Belgique comme QG mondial des vaccins pour le groupe* » (Trends Tendances, 2015). De même, Pfizer dispose à côté de l'hôpital Erasme d'une de ses trois unités de recherche clinique dans le monde. Cette performance est également stimulée par le très bon niveau du secteur de

la santé en Belgique, que ce soit en matière d'études, d'offre hospitalière ou de recherche universitaire. Cela contribue notamment à faire de la Belgique un des spécialistes en termes d'essais cliniques grâce à la très grande réactivité du secteur médical (C. Coppens, Impulse).

Un autre secteur dans lequel la Belgique a été pionnière, c'est la **chimie** avec Solvay qui fut un des leaders mondiaux au XIXe siècle et qui organisait des congrès réunissant à Bruxelles les plus grandes sommités du monde scientifique d'alors, tels qu'Albert Einstein ou Pierre et Marie Curie. Mais il est important d'évoluer avec son temps et de s'adapter, sinon on risque de finir comme Cockerill qui était un géant de la sidérurgie et du charbon à la pointe tout comme Solvay au XIXe siècle, mais qui a maintenant été rachetée par ArcelorMittal pour être presque entièrement démantelée. A l'inverse, des entreprises qui se sont maintenues à l'instar de Solvay se sont diversifiées pour cela dans la pharmaceutique, la pétrochimie ou le plastique (Bertrams, Homburg & Coupain, 2013).

Bien sûr, il existe des secteurs disparus ou en péril, comme c'est le cas de l'industrie **automobile**. Tout d'abord, nous constatons qu'il y a très peu de motos ou d'automobiles de conception belge alors qu'il existait assez bien de fabricants belges au début du siècle précédent, comme FN Herstal. Bien sûr, il existe encore quelques marques ayant une production assez confidentielle comme Gillet ou des tentatives de « *relance de certaines marques historiques comme Imperia à Liège* » (De Partz, 2013). Par contre, la Belgique reste une référence incontournable dans le domaine de l'assemblage automobile, mais là aussi il s'agit d'un secteur qui a beaucoup souffert notamment à cause de la délocalisation dans les pays d'Europe de l'Est comme nous le voyons avec les fermetures ces dernières années des usines Renault à Vilvorde, Opel à Anvers et Ford à Genk ou encore la reconversion de VW Forest en Audi Brussels. Donc, une fois de plus nous remarquons à quel point il faut être perpétuellement en recherche de crédibilité et pour cela il faut un fond solide et représentatif, à savoir une histoire, une réputation ou encore le succès d'une société qui peut refléter le talent de la Belgique et dynamiser tout un secteur (Coppens & van Gastel, 2003). A ce titre-là, la Belgique possède d'autres atouts avec la présence de constructeurs locaux comme Van Hool pour les autobus et Truco, ou encore le siège européen de Toyota. De plus, le pays peut mettre en avant des travailleurs hautement qualifiés qui atteignent des chiffres de productivité record, des ports permettant une distribution aisée, et des centres de recherche qui testent les pièces détachées et étudient les nouvelles technologies et pour rester compétitif, le secteur automobile belge doit se tourner vers les hautes technologies comme les technologies hybrides ou les nouveaux matériaux (Business.Belgium.be).

Nous pouvons encore mettre en exergue le secteur de la **construction** autant avec des grandes entreprises de construction et de travaux publics comme Besix ou CFE qu'avec des entreprises actives dans les matériaux de construction comme le quickstep, la brique ou encore la chaux avec les deux premiers producteurs mondiaux localisés en Wallonie, Lhoist et Carmeuse (L'Echo, 2014).

Enfin, la Belgique est aussi souvent considérée avec les Pays-Bas comme le « *Carrefour de l'Europe* » et est donc par conséquent un des lieux de prédilection des grandes entreprises pour installer leurs centres de distribution ou leur centre **logistique** européen. En effet, le pays bénéficie d'infrastructures d'envergure mondiale, avec les ports d'Anvers, deuxième port européen et quatrième port mondial, de Gand, de Zeebruges, et aussi le port de Liège qui est un des plus grands ports fluviaux d'Europe ou encore les aéroports de Bruxelles-Zaventem, Charleroi ou Liège (Business.Belgium.be). Dans le même secteur, nous trouvons des armateurs de premier ordre liées à cette activité portuaire, sans compter le domaine du « *dragage qui est très bien représenté avec deux des principales entreprises mondiales, Jan De Nul et DEME, véritables « captain of industry » dans leur secteur* » (Trends Tendances, 2008).

Un des grands défis de nos jours, c'est que les entreprises doivent faire des « *plans stratégiques à cinq ou six mois alors qu'avant on les faisait à cinq ou six ans, mais les habitudes de consommation entre autres bougent très vite* » (M. Picquet, DBB Spiritueux). Pour cela, il faut mettre en avant le génie belge là où il est présent et surtout éviter une fuite des cerveaux en motivants les jeunes sur les atouts du pays et en renforçant chez eux l'esprit d'entreprise et donc l'activité économique belge. Pour se distinguer, les belges peuvent compter sur une grande tradition d'innovation et de créativité qui ont caractérisé la réussite industrielle de la Belgique au XIXe siècle, faisant d'elle la « *troisième puissance commerciale et industrielle au monde* » (Meuwissen & Hananert, 1995 ; Pasleau & Pluymers, 1995). Comme nous le voyons, cette force créative et innovante se retrouve encore dans les nombreuses entreprises qui développent des technologies de pointe pour faire face aux nouveaux défis, mais aussi dans des entreprises qui reposent sur une tradition belge d'excellence comme dans les industries pharmaceutique et chimique qui font constamment appel à cette capacité d'innovation. Le cas de l'industrie automobile est particulièrement exemplaire, car malgré des forces liées à la qualification de la

main-d'œuvre ou des infrastructures de grande qualité, son avenir ne peut être envisageable qu'au travers des nouvelles technologies qui allient innovation et créativité.

3. Cadre pratique

Suite à notre revue de littérature ayant trait au phénomène de l'internationalisation et à l'image de marque développée par certains pays, ainsi qu'à l'étude de ses atouts et de ses secteurs stratégiques, nous allons déterminer si la Belgique peut se constituer une image de marque en réaction notamment au phénomène de globalisation des échanges économiques.

En effet, pour créer ou renforcer son image de marque, un pays ne peut pas se contenter de se reposer sur ses facteurs de réussite ou ses secteurs de prédilection mais doit mettre en avant un tout cohérent constitué de valeurs, qui sera le fondement d'une véritable identité.

3.1 Question de recherche

La question est de savoir s'il y a un impact de l'effet pays d'origine pour les produits et services belges sur le marché international des biens et services et si cet effet peut se traduire en une image de marque propre à la Belgique.

- R1 : Existe-il un label « *made in Belgium* » découlant de l'effet pays d'origine propre à la Belgique ?
- R2 : Est-il utilisé par les entrepreneurs belges dans leurs relations commerciales à l'international ?
- R3 : Apporte-t-il une plus-value pour l'entrepreneur ?
- R4 : Y a-t-il un intérêt à développer ce label « *made in Belgium* » ?
- R5 : Ce label a-t-il un effet sur les produits à forte valeur ajoutée (niches) ou existe-il un effet global découlant de ce label ?

Ces questions de recherche nous permettent d'avancer des **hypothèses**. Nous confronterons alors ces hypothèses avec l'expérience de terrain des personnes interviewées et nous serons en mesure de définir le **positionnement** de la Belgique en fonction de ses atouts et de ses valeurs. Ensuite, nous pourrions **évaluer** son image de marque existante et potentiellement améliorable. Enfin, nous tenterons de définir des **recommandations** pour valoriser l'effet lié au pays d'origine dans le cas de la Belgique et établir la meilleure **stratégie** à adopter.

3.2 Méthodologie

Nous voulons établir si une image de marque Belgique existe et si cette image de marque est exploitée dans certains secteurs d'activité ou est plus globale.

Pour ce faire, je me suis concentré sur deux secteurs qui me paraissent des domaines-clés, au vu de mes recherches et de mes rencontres : le secteur agroalimentaire qui est un fer de lance de l'activité entrepreneuriale en Belgique et du savoir-faire à la belge, et le secteur des nouvelles technologies qui est un secteur en pleine croissance et gage de défis et de promesses pour l'avenir, tout particulièrement en Belgique. Nous tenterons donc de savoir si une image de marque Belgique est liée à leurs activités respectives et si des dénominateurs communs peuvent être trouvés.

L'étape suivante sera de transposer cet effet pays d'origine lié à certains secteurs déjà bien implantés, à d'autres secteurs voire à créer un effet global découlant de la marque Belgique qui chapeaute l'ensemble des produits et services issus d'entreprises belges. En d'autres termes, quels sont donc les atouts communs aux différents secteurs d'activités et acteurs économiques belges ?

Afin de savoir si des acteurs économiques belges actifs à l'international mettent en avant leur lien avec la Belgique, j'ai sélectionné un échantillon d'entreprises qui pourraient être pertinentes pour ma recherche, essentiellement dans les deux secteurs susmentionnés : l'agroalimentaire et les nouvelles technologies. Cet échantillon a été défini en fonction de différents critères : la pertinence du produit par rapport au secteur concerné, leur exposition à l'international et leur lien bien évidemment avec le tissu économique local belge. Un des indices était leur lien avec l'Awex qui témoignait tant de leur implication à l'international, que de leur lien avec la Région wallonne en l'occurrence et de leur volonté de prospecter les marchés étrangers. J'ai ensuite écrit à ces entreprises afin de pouvoir m'entretenir avec une personne référente pour leur activité à l'international, dans le but de connaître sa perception de la marque Belgique et la pertinence de cette dernière dans le cadre d'échanges économiques internationaux. Pour cela, j'ai contacté quarante-deux entreprises, et j'ai pu en rencontrer six d'entre elles. En parallèle, j'ai effectué quelques recherches dans des revues de presse, sur Internet et sur les sites de certains organismes publics (AWEX, FIT, BIE, UWE, FEB) afin d'étayer mes informations sur les activités des acteurs économiques belges à l'international, et notamment sur ces entreprises afin de voir si je pouvais bien les intégrer dans mon spectre de recherche et aussi de déterminer la portée des deux secteurs en question. Mes entretiens se sont

déroulés au moyen de questions semi-ouvertes afin de recueillir un maximum d'informations et de ressenti de la part des personnes rencontrées sur mon sujet de recherche. Ils ont duré entre trente minutes et une heure en fonction des entreprises et du temps qu'ils avaient à m'accorder. Les retranscriptions, accompagnées d'un tableau récapitulatif, se trouvent en annexes.

Bien sûr, ces rencontres présentent certaines limites étant donné qu'il s'agit d'entreprises assez variées qui n'ont pas des produits toujours similaires ni les mêmes rapports à l'image de marque du pays. C'était aussi tout l'intérêt de rencontrer le spectre le plus large possible d'acteurs, afin de pouvoir définir les éléments qui les réunissaient. De plus, les rencontres étaient limitées dans le temps et se limitaient à une personne issue de l'entreprise ou de l'organisation, donc leurs avis restent subjectifs et nous ne pouvons les confronter à ceux d'autres interlocuteurs au sein de la même entité. Mais cela a servi de point de départ à notre réflexion et à la confrontation face à nos hypothèses et à la littérature scientifique, afin d'élargir le champ de nos recherches et de pouvoir l'appliquer de la manière la plus optimale au cas de la Belgique.

3.3 Résultats des entretiens : Positionnement de la Belgique

Comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, le succès de nombreuses économies, en particulier les économies émergentes, repose sur des investissements massifs en R&D destinés à développer des avantages comparatifs et à stimuler les exportations.

En parallèle, nous assistons à une internationalisation des échanges et à une internationalisation des entreprises qui va de pair. En effet, face à cette globalisation, les entreprises n'ont d'autres choix que de s'ouvrir de nouveaux marchés afin de rester compétitives, sans compter l'étroitesse et la maturité de notre marché domestique. Pour certains, comme Marcolini, c'est même une stratégie qui découle de leur « *ambition de proposer le nec plus ultra en matière de chocolat* » (G. Timmermans, Marcolini), et donc ils ne peuvent logiquement limiter cette ambition au seul marché belge indépendamment d'un besoin intrinsèque pour s'assurer une croissance. « *Et globalement, ce sont les mêmes défis pour la plupart des industries et nous pouvons facilement dire que plus de 50% des entreprises belges, tous secteurs confondus, sont confrontés à la nécessité de s'exporter s'ils veulent atteindre une certaine taille critique et ne pas se contenter d'un chiffre d'affaires de maximum cinq à six millions d'euros* » (P. De Cauwer, Desobry). En effet, sachant qu'énormément d'entreprises exportent parfois jusqu'à 70% voire 80% de leur production, la plupart ne réaliseraient peut-être que 15% de leur chiffre d'affaires actuel s'ils se contentaient de jouer sur le marché belge. Le fait de s'internationaliser est donc un must et il se fait donc que les entreprises comme les pays se retrouvent confrontés

aux mêmes défis, bien qu'à des échelles différentes, et se retrouvent dès lors comme des partenaires naturels. Enfin, la mondialisation, en plus de permettre le développement de certaines externalités positives et de donner aux entreprises accès à de nouvelles opportunités de croissance, va aussi rendre possible le développement de « *niches* » qui pourront stimuler l'activité de certains acteurs économiques tout en mettant en valeur les avantages propres au pays dans lesquelles elles sont situées.

Suite à nos entretiens, nous pouvons maintenant définir le positionnement de la Belgique en fonction de ses valeurs et de ses atouts.

3.3.1 Valeurs de la Belgique

Nous l'avons dit, la Belgique possède des forces à mettre en avant et une véritable identité, mais quelles sont les valeurs qui la composent et en quoi peuvent-elles renforcer les secteurs clés de notre économie et les atouts dont la Belgique dispose ?

Pour commencer, la **qualité** est un argument qui revient souvent mais qui peut paraître commun et surtout qui peut se révéler à double tranchant. Cette qualité est liée à une dimension d'héritage qui valorise un savoir-faire lié au passé du pays (G. Timmermans, Marcolini), mais une fois qu'un pays va surfer sur cette réputation de qualité, il faut qu'il s'assure de conserver sa crédibilité en évitant une dilution de cette image de qualité. De fait, nous trouvons dans la plupart des secteurs des produits de qualité très variable allant d'une très haute qualité à des produits de premier prix avec une qualité qui s'en ressent, que ce soit avec les gaufres, les Speculoos ou encore d'autres produits. C'est donc difficile et risqué de mettre tout le monde sur un pied d'égalité lorsqu'il s'agit d'une réalité qui recouvre autant de variantes, et que de plus en plus de producteurs cherchent à limiter les coûts au risque de décrédibiliser cette qualité.

C'est aussi un problème qui a été créé par le secteur de la grande distribution, car ces derniers ont encouragé cette politique de prix jusqu'à ce que cela se retourne contre eux et que leurs marges diminuent. « *C'est d'autant plus problématique que les retailers mettent une énorme pression sur les fournisseurs afin que ces derniers cassent leurs prix, jusqu'au jour où le retailer décide de changer de fournisseur pour une différence de quelques cents. Le problème, c'est qu'entretiens le fournisseur en question a énormément investi pour assurer son développement et comme il faut minimum quinze à vingt ans pour amortir les coûts d'investissement, ce n'est plus possible lorsqu'on perd subitement son principal acheteur* » (M. Picquet, DBB Spiritueux).

Dès lors, certains acteurs économiques actifs à l'international vont jusqu'à essayer de se distinguer par rapport aux entreprises qui jouent sur cette image belge à l'excès, comme « *Marcolini qui cherche à développer une stratégie marketing plus complexe et plus complète avec une recherche très affinée de qualité supérieure ou encore un design assez sophistiqué pour ne pas jouer exclusivement sur cette image belge* » (G. Timmermans, Marcolini) ou encore Newtree qui met l'accent aussi sur l'aspect équitable et écologique. Il faut donc éviter que cette image devienne un cliché et s'assurer de mettre en place une politique de qualité plus stricte afin de garantir cette image de marque supérieure. Les nombreuses recherches effectuées sur le sujet depuis les années 1990 ont toujours étayé le fait que les consommateurs utilisent l'information « *pays d'origine* » comme un indicateur de qualité (Al Sulaiti & Baker, 1998 ; Bilkey & Nès, 1982 ; Usunier, 2002).

A côté de cela, la Belgique est associée à une image de **plaisir**, mais c'est plus le pays de « *l'indulgence* » au niveau alimentaire que le pays de la gastronomie (K. Slaoui, Take Eat Easy). Par exemple, ce n'est pas un pays très réputé pour son offre de restauration alors qu'il y a une très grande densité de restaurants de très bonne qualité dans une ville comme Bruxelles, mais la reconnaissance ne suit pas. Pourtant, cette image de qualité permet de justifier un prix de revient plus élevé qui est lié en partie aux salaires plus élevés dans notre pays mais aussi à cette qualité supérieure et la Belgique a donc tout intérêt à renforcer l'image de qualité liée à sa dimension plaisir (P. De Cauwer, Desobry).

Il y a aussi une grande place laissée à l'humour et à un certain décalage à la belge, une certaine dimension surréaliste qui fait la spécificité du belge et lui donne une sorte de **créativité** assez unique (G. Timmermans, Marcolini). Cette spécificité permet au belge de se différencier à l'échelle mondiale : en effet, c'est aussi d'une certaine manière le pays du possible, car les gens ne s'y arrêtent pas sur des idées préconçues et sont capables de se dépasser, ce qui est illustré par un fort esprit d'entreprise. De plus, c'est aussi une dimension fondamentale dans certains secteurs très porteurs comme les nouvelles technologies, en particulier celles qui sont axées sur la 3D ou la réalité augmentée et qui demandent une grande capacité d'innovation combinant créativité et maîtrise des TIC. Et là, la Belgique a clairement une carte à jouer vu que beaucoup de pays ne savent pas combiner ces éléments si aisément et qu'elle bénéficie d'une reconnaissance à ce niveau-là. Il y a donc bien une valeur ajoutée belge, car même sur le marché européen qui possède une dimension créative assez forte, les belges ont une image bien originale. Il existe en plus un grand intérêt de la part des marchés émergents pour les nouvelles technologies, sans que ces pays n'aient en général l'expérience requise dans ce domaine ni la

créativité, ce qui représente une grande opportunité pour les entreprises technologiques belges (F. Goethals, Brandfirst).

Nous retrouvons encore cet aspect créatif dans des domaines comme la mode ou le design dans lesquels la Belgique réussit à tirer son épingle du jeu en se créant une identité bien affirmée. Nous en voulons pour preuve le succès de nos écoles de stylisme comme la Cambre ou l'Académie d'Anvers qui attirent des étudiants de toute l'Europe, mais certains élèves issus de ces écoles font aussi le chemin inverse à l'image de « *Raf Simons qui fut le très jeune directeur artistique de Dior et qui vient d'être bombardé au même poste chez Calvin Klein* » (Imran Amed, 2015). Un bon exemple de success story fut aussi « *Ice-Watch qui a fait le buzz dans le monde entier avec son design très particulier et son marketing bien huilé* » (Dumoulin, 2012). Une marque comme « *Komono, active dans l'horlogerie et la lunetterie et basée à Anvers, va aussi jouer à fond sur cette image mode et design à la fois forte et décalée. Il faut toutefois admettre que la Belgique n'est pas associée à la mode même si elle a réussi à créer une image bien à elle* » (A. Voisin, Komono).

Enfin, l'aspect festif n'est pas à négliger. Non seulement, car c'est une force qui se reflète sur la société belge toute entière mais aussi sur la manière dont ils sont perçus par les étrangers. Dans le cas des belges, ces derniers ont souvent la réputation d'être ouverts, flexibles, s'adaptant facilement, aimant faire la fête et ils sont très appréciés sur le plan humain, ce qui aide à donner une image positive du pays et des produits et services qui en viennent. De plus, cela peut être facilement relié à la dimension de plaisir. Il existe donc un grand capital **sympathie** à l'égard de la Belgique, ce qui facilite indéniablement la prise de contacts et les négociations. A ce titre, nous pouvons aussi reconnaître au belge une grande fiabilité dans le sens où il allie qualité supérieure des produits et services autant que de la relation humaine (G. Holsbeek, Amplycell).

Il est important aussi de relever que le belge est toujours caractérisé par une grande **humilité**, ce qui peut s'avérer négatif. En effet, même si ça donne souvent de lui l'image de quelqu'un de convivial, modeste et ouvert, cela peut aussi donner l'impression de quelqu'un de peu volontaire qui manque de confiance et d'ambition quitte à décrédibiliser ses initiatives. Cette réalité est profondément rattachée à l'image que donne le belge de lui, comme en témoigne le fait que déjà au XIX^e siècle, le roi Léopold II qui était un souverain des plus ambitieux, était qualifié de « *géant dans un entresol* » en référence au manque d'ambition des citoyens belges à suivre avec enthousiasme les désirs de grandeur de son souverain (Laporte, 2005).

Cela se ressent également au niveau du pays qui manque parfois d'ambition dans ses politiques sur la scène internationale. En effet, comme c'est un petit pays et assez jeune, il existe vite un complexe d'infériorité au risque de servir de bouc émissaire. Par exemple, la Belgique est toujours le « *petit poucet de la France* » (G. Timmermans, Marcolini) et va souvent suivre la démarche française comme s'il s'agissait d'un département français. Nous pouvons aussi prendre l'exemple de la « *crise de la dioxine : un incident technique assez mineur concernant des farines mélangées dans une exploitation a dégénéré en une crise sanitaire médiatisée à l'échelle mondiale et des mesures drastiques ont été prises annulant du jour au lendemain les exportations qui représentaient 85% du chiffre d'affaire des exploitations concernées* » (Lawson, 2002). « *Pourtant, le Canard Enchaîné relatait au même moment un scandale alimentaire en France en révélant qu'il y avait eu une récupération des graisses issues des égouts de Paris qui étaient ensuite réutilisées dans les farines animales à l'échelle de tout le pays. Mais la presse a rapidement été muselée au nom de la raison d'état et la crise de la dioxine en Belgique fut une parfaite diversion* » (M. Picquet, DBB Spiritueux). Or, les médias et la communication jouent un rôle particulièrement important dans la construction de la perception des consommateurs par rapport à l'image d'un pays, surtout lorsqu'il s'agit d'une perception négative. Malgré tout, il faut temporeriser cela avec par exemple le phénomène du « *Belgium Bashing* » : si nous avons perdu beaucoup de crédibilité en passant parfois pour des incompetents, il y a également eu souvent beaucoup de solidarité et de soutien du fait du grand capital sympathie qui s'exprime envers les belges, entre autres en période de troubles (A. Voisin, Komono).

Nous constatons que les valeurs et donc l'image attachée à la Belgique sont assez semblables à celles de grands pays voisins latins comme la France ou l'Italie. En effet, on retrouve souvent la dimension de plaisir associée à des produits à grande valeur ajoutée, mais avec une image souvent plus sympathique et plus décalée sur laquelle il faut incontestablement jouer.

3.3.2 *Éléments structurels*

A côté de ces valeurs qui fondent l'identité belge, il y a aussi des éléments structurels qui permettent de renforcer l'économie belge et dont nous avons déjà parlé. Les principaux atouts qui en ressortaient pour la Belgique étaient une main-d'œuvre très qualifiée, des bons incitants à la R&D et une grande perméabilité aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, tous ces éléments participant à soutenir la capacité d'innovation du microcosme économique belge. Il est clair que sans tous ces éléments, le secteur technologique ne serait pas aussi dynamique et sans ce dernier, une croissance de nos jours serait fortement mise en péril. Alors, il faut continuer cette politique d'investissement afin d'améliorer encore la productivité et l'attractivité du pays. Et s'il est surtout observé une présence d'industries utilisatrices de TIC plutôt que productrices, il n'en reste pas moins que nous constatons la présence nombreuse d'industries de pointe et énormément d'avancées technologiques pour un si petit pays (M. Picquet, DBB Spiritueux).

De même, il y a une forte reconnaissance de la **qualification** des ressortissants belges liée au très bon niveau d'éducation supérieure. Et cette reconnaissance marche à deux niveaux, car autant les ingénieurs et autres professionnels belges disposant de compétences techniques seront plébiscités, autant cette reconnaissance jouera aussi en faveur des entreprises actives dans des domaines plus techniques qui seront considérées avec un a priori positif (F. Goethals, Brandfirst). Mais il existe un point à fortement améliorer, c'est au sujet de l'éducation à l'entrepreneuriat et à la créativité afin justement d'encourager les jeunes générations à l'audace (G. Holsbeek, Amplycell). Des programmes comme celui de CPME à l'UCL axé sur la création de petites et moyennes entreprises, sont déjà un excellent premier pas dans cette direction, mais il faut commencer à la source en distillant cet esprit d'entreprise et ce goût pour l'innovation dès le premier degré de l'enseignement fondamental afin de rendre le citoyen de demain plus autonome et plus à même de répondre à un environnement toujours plus dynamique. Cela se fait déjà dans des pays comme la Finlande ou encore au Canada, contribuant de fait à encourager la créativité et augmentant par la suite le nombre de gens qui se lancent dans l'entrepreneuriat, ce qui ajoute incontestablement de la valeur à l'économie nationale (Smol, 2011). Il faut ajouter que s'il existe une grande densité d'universités d'un très bon niveau dans notre pays, cela peut aussi représenter un aspect négatif : comme cette dernière est très élevée pour un si petit pays, « *il peut facilement y avoir une dispersion des moyens avec par exemple des équipements très chers qui sont dupliqués comme les cyclotrons alors qu'à l'inverse il y a peut-être un manque*

de spécialisation de la part des établissements d'enseignement supérieur » (G. Holsbeek, Amplycell).

A côté de cela, il existe aussi de nombreux **incitants** étatiques au travers d'agences et d'organismes fédéraux ou régionaux (AWEX, FIT, BIE ou ACE) encourageant à l'exportation, favorisant les investissements étrangers, donnant des aides à la prospection, des aides en R&D, des aides financières ou encore un encadrement en matière de marketing et de création d'entreprise. Toutefois, une observation importante qui a été faite lors de nos entretiens est que ces incitants ne bénéficient pas à tous les secteurs dans les mêmes proportions dont certains sont plus délaissés. En effet, cela n'existe guère dans le secteur agroalimentaire (G. Timmermans, Marcolini). Mais quand cela existe, il y a une véritable dynamique mise en place à travers notamment les missions économiques princières qui demeurent un atout de taille en termes de prestige et de symbole en permettant tout de même une forte visibilité et en donnant un surcroît de légitimité (F. Goethals, Brandfirst). Et toutes ces actions donnent l'occasion aux plus petites structures de se créer un réseau de partenaires et de clients potentiels. De fait, la Belgique a plutôt tendance à mettre en avant cette innovation et cette ouverture dans plein de domaines et il faut encore davantage mettre en avant les performances réalisées à l'étranger.

Un mot aussi sur la politique de **clustering** qui s'avère aussi efficace que nécessaire, mais il faut toutefois nuancer cette observation en constatant que l'impact de cette politique est extrêmement variable en fonction des secteurs d'activité. Par exemple, dans l'industrie du chocolat qui est assez fort une niche bien spécifique, « *c'est vraiment du chacun pour soi* » (G. Timmermans, Marcolini). A la rigueur, il y a parfois des alliances, mais il n'existe pas de pôle autour du chocolat dans lequel chaque acteur pourrait mettre en commun ses bonnes pratiques et ses ressources et chacun se repose un peu sur l'image belge associée au chocolat. A l'inverse, des pôles comme Biowin qui est le cluster de la santé est extrêmement bien organisé même s'il existe des aspects à améliorer. Par exemple, ce genre de pôles gagnerait à proposer « *des informations et un encadrement dans des domaines plus spécialisés comme au travers de rapports sur les industries biotechnologiques actives mondialement dans le domaine de la thérapie cellulaire* » (G. Holsbeek, Amplycell). Enfin, il faudrait probablement inciter les pôles à collaborer davantage entre eux et sur une base interrégionale et intersectorielle, pour éviter que chacun travaille de son côté voire entre en compétition, et aussi améliorer la communication liée à ces pôles (P. De Cauwer, Desobry). De même, si nous pouvons constater de nombreuses aides en matière d'incitation à l'exportation et aux investissements extérieurs, il n'existe guère de politique ambitieuse pour promouvoir le tourisme de manière cohérente au niveau fédéral

(G. Timmermans, Marcolini). Pourtant, nous avons pu constater à la lumière de notre revue de littérature qu'il s'agissait d'un élément fondamental pour participer à la création d'une image de marque pour un pays (Bastien et al., 2011).

De même, il faut déplorer un manque important en matière de soutien à la **création d'entreprises**, assez à l'image de la faiblesse de l'éducation à la culture d'entreprise. Il existe en effet des incubateurs mais qui sont en retard par rapport à tous les autres pays d'Europe que ce soit la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne ou même l'Espagne, et les actions entreprises dans ce domaine sont en général assez récentes et peu reconnues. Il y a donc de gros efforts à faire en termes de culture et de soutien à l'entrepreneuriat. Nous pouvons illustrer ce problème avec la difficulté à laquelle sont confrontés les jeunes entrepreneurs pour trouver des sources de financement. Dans le cas de Take Eat Easy, il leur a fallu aller chercher tous les capitaux nécessaires en dehors de la Belgique et lorsqu'ils ont levé des fonds au Royaume-Uni ou en Allemagne, c'était auprès de fonds qui n'avaient encore jamais investi dans des entreprises belges. Car, s'il existe de nombreuses aides et incitants gouvernementaux, il n'y a aucune possibilité de sources d'investissement au-delà d'une certaine limite : il existe bien des Business Angels mais ces derniers agissent à titre individuel ou en réseau, et les seuls fonds d'investissements capables de réaliser des investissements conséquents en Belgique sont les Family Offices qui n'investissent généralement pas dans du capital à risque, alors que dans des pays voisins comme la France les investisseurs sont prêts à prendre des risques beaucoup plus élevés avec les possibilité de gains qui vont de pair. De même il y a un manque criant de profils en IT, Operations ou finance ayant de l'expérience dans le domaine des startups d'une certaine taille actives dans les nouvelles technologies, donc les profils viennent surtout de France ou d'Angleterre (K. Slaoui, Take Eat Easy). Pareillement, il y aura de nombreux incitants fiscaux qui bénéficient aux grandes entreprises multinationales qui ne sont pas pour autant toujours créatrices de vraie valeur ajoutée, mais il existe très peu d'incitants fiscaux à la création d'entreprises : c'est un décalage qui risque de porter préjudice à terme à l'économie belge et particulièrement à son tissu de PME (Bombaerts, 2016).

Enfin, un autre élément qui n'est pas à négliger est la grande **diversité** culturelle et linguistique qui existe en Belgique, et particulièrement à Bruxelles, avec des populations tant autochtones qu'allochtones qui sont multiples et se réunissent malgré tout autour des mêmes valeurs. Cela encourage évidemment l'état d'esprit belge à la flexibilité et à l'ouverture sur le monde. De plus, cette dimension est renforcée par la présence d'institutions internationales comme les institutions européennes ou l'OTAN, qui de surcroît renforcent le pouvoir d'achat des

consommateurs en enrichissant la Région bruxelloise et en attirant des travailleurs très qualifiés et à hauts revenus (G. Timmermans, Marcolini). Cela peut aussi s'avérer un atout pour les entreprises en termes de lobbying, surtout pour les grandes multinationales et ça attire définitivement beaucoup de personnel pour travailler dans le lobbying, car il est de notoriété générale que « *Bruxelles est la deuxième ville au monde avec le plus de lobbyistes après Washington* » (Traynor, Fariza Somolinos, Caceres & Zatterin 2014). Toutefois, cette diversité peut aussi témoigner de différences de mentalités assez significatives entre les wallons et les flamands notamment. Il est clair que la Flandre tire la Belgique vers le haut en termes de dynamisme économique, et si Bruxelles est aussi très active et demeure un symbole sans doute encore plus puissant que la Belgique elle-même, il existe un écart net avec le Sud du pays (A. Voisin, Komono).

Ces éléments ne contribuent donc pas en tant que tels à forger l'identité belge, mais sont indispensables pour rassurer les investisseurs et pour dynamiser l'économie nationale.

3.4 Discussion et recommandations : Comment constituer une image de marque ?

Comment ses valeurs et ses forces peuvent-elles permettre à la Belgique de se créer une véritable image de marque lui permettant de se différencier dans un contexte économique internationalisé de plus en plus compétitif, sachant que l'attitude envers l'effet pays d'origine peut en effet être un facteur de différenciation tout particulièrement pertinent dans le cas de petits pays qui sont très exposés aux exportations pour leur revenu national ?

3.4.1 Identité de la marque

Comme nous l'avons vu, la marque est un « *concentré de valeurs qui vise à créer une identité, ce concept pouvant s'incarner autant dans les produits et les services proposés par une entreprise que dans ceux émanant d'un pays* » (Kapferer, 2000). Pour qu'une image de marque belge se constitue, il lui faut donc une identité qui se forge grâce au prisme d'identité : c'est la combinaison d'une vision, d'une différenciation, d'une permanence, d'un héritage, de valeurs et de signes de reconnaissance afin de constituer ce qui fait vraiment l'essence de la marque. Mais plus important encore, il faut qu'il existe une véritable cohérence entre les valeurs découlant de cette identité et les actions du pays, ce qui implique ses produits et services autant que sa communication et tout ce qui participe à constituer son univers (Kapferer, 1991).

En l'occurrence, une **identité de marque** existe pour les produits et services belges mais uniquement pour un nombre limité et lorsqu'une certaine légitimité leur est attribuée (G. Timmermans, Marcolini). Toutefois, cette image est importante car elle contribue à donner de la confiance aux entrepreneurs belges tout en leur donnant un sentiment de fierté concernant ce qui est produit et proposé sur le marché belge. A titre illustratif, nous pouvons prendre le cas de Desobry qui appose le sigle « *proudly made in belgium* » sur tous ses produits et qui en exporte 70%. En effet, cette image et cette provenance est très importante pour le consommateur et l'entreprise a encore développé cet aspect d'un point de vue marketing, ce qui concourt à fortifier encore davantage l'aspect « *pays d'origine* » en jouant vraiment à fond sur la provenance et la qualité qui va de pair (P. De Cauwer, Desobry). Mais, cette image est surtout importante en termes de branding, car il n'est pas prouvé de manière claire que cela a un impact sur les démarches de prospection ou sur les ventes, même s'il s'agit d'un facilitateur. De plus, les consommateurs seront souvent plus influencés par d'autres arguments comme les « *marketing universals* » (Dawar et Parker, 1994), que sont la marque, le prix, l'apparence physique du produit et la réputation du distributeur ou encore la publicité, le produit en tant que tel, le plaisir et la facilité d'utilisation, le résultat, en bref par la qualité intrinsèque du produit. « *Et donc l'effet pays peut être un facteur d'influence s'il n'existe pas d'autres éléments de distinction mais cela jouera a minima, je dirais de 5 à 10% maximum. Donc, l'argument pays ne sera qu'un parmi d'autres et il varie fortement en fonction du pays et du produit comme avec le vin de champagne ou la truffe italienne* » (G. Gavazzi, Evocure), mais il est salubre de la renforcer et de lui donner une cohérence dans le but de renforcer l'image globale des produits et services belges. « *Et à toutes choses égales, on préférera acheter en Belgique, en Europe, plutôt qu'en Chine, en Russie, ou dans un pays pour lequel il ne semble pas que ce qu'on recherche soit une spécialité* » (G. Gavazzi, Evocure).

Par contre, il est « *utopique* » (M. Picquet, DBB Spiritueux) d'avoir vraiment une identité ou une seule image de marque belge et un « *made in Belgium* » ne serait pas crédible d'un point de vue marketing stratégique car son effet serait trop dilué. Il vaut donc mieux se concentrer sur certains **secteurs stratégiques** dont la réputation est déjà établie ou auxquels l'image belge peut apporter une véritable plus-value afin de développer plusieurs « *made in* », voire sur certaines niches dans lesquelles la Belgique serait caractérisée par des compétences-clés reconnues à l'international. Bien sûr, il y a des grandes différences entre, d'un côté les technologies de pointe qui font plus appel à du rationnel et à de la compétence technique, et d'un autre côté l'agroalimentaire où il est plus question d'émotionnel. Il vaut donc mieux mettre

en avant le « *made in Belgium* » sur des grandes familles de produits et des compétences liées, avec une identité visuelle claire et utiliser cette image comme un tremplin pour l'ensemble des entreprises actives dans ce secteur et comme porte-drapeau du savoir-faire belge. L'idéal, c'est aussi d'avoir une société leader dans un domaine et qui soit entourée d'une grappe de PME bénéficiant à la fois de son image mais témoignant aussi de la diversité du savoir-faire belge (M. Picquet, DBB Spiritueux). Dans le même ordre d'idée, il est pertinent de mettre en avant d'autres réussites économiques ou académiques, comme des prix Nobel ou des institutions reconnues. A cet égard, nous pouvons prendre l'exemple d'EVS, « *entreprise liégeoise qui gère presque tous les ralentis dans le monde pour les compétitions sportives et qui est leader mondial pour les applications vidéo numériques* » (RTL, 2016). Ou encore IBA « *qui est basée à Louvain-la-Neuve et qui est le leader mondial en protonthérapie, une variante de la radiothérapie pour le traitement des cancers* » (Simonet, 2016). Et enfin, Materialise « *qui est basée à Leuven et qui est une trois plates-formes mondiale à proposer des services d'impression 3D, par ailleurs toutes les trois basées en Europe* » (Bernier, Luyt & Reinhard, 2014).

Il paraît donc évident qu'il faut développer et renforcer une **image de marque** propre à la Belgique, car c'est un moyen de différenciation qui permet de mettre en avant ses atouts et de démontrer sa « *premium quality* ». Comme le fait la France qui est associée à une image très forte de luxe, de mode et de gastronomie, ce qui est une énorme plus-value pour eux. Et nous devrions définitivement plus mettre en avant notre image de bons vivants adeptes d'un certain plaisir.

Mais, c'est aussi une nécessité pour préserver ces mêmes facteurs de différenciation face aux nombreux pays concurrents dont les pays émergents qui ont souvent des produits similaires mais d'une qualité moindre et qui vont avoir tendance assez facilement à copier, comme nous le voyons avec « *les pralines bulgares ou polonaises qui sont produites en grand nombre dans ces pays mais avec du chocolat de moindre qualité et selon un cahier de charges bien moins exigeant* » (P. De Cauwer, Desobry). Il faut donc **protéger** nos forces, comme avec l'exemple de la Feta qui pendant longtemps était produite dans toute l'Europe jusqu'à ce qu'un jugement de la Cour de Justice européenne décide que seul le fromage produit en Grèce pouvait bénéficier de cette dénomination (Antonelli & Ilbert, 2012 ; Europa.eu). Suite à cela, de nombreux groupes industriels actifs dans le domaine agroalimentaire ont été contraints de revoir leur stratégie et de changer le nom de leur produit. Si le résultat est mitigé, car de nombreuses entreprises continuent à produire un fromage similaire qui fait concurrence au produit grec, cet arrêt de justice permet de préserver l'authenticité du produit qui est de plus en plus un facteur de

différenciation et de succès de nos jours alors que les habitudes de consommation tendent vers une alimentation moins standardisée et plus qualitative. De même, « *les producteurs de vin et de spiritueux belges souhaitent également mettre en place une appellation géographique protégée (AGP) pour tout ce qui est pékèt ou genièvre comme alcool traditionnel belge, à l'image de ce qui se fait pour le Cava, le vin de Bordeaux ou de Champagne ou encore le Cognac et le Crémant d'Alsace* » (M. Picquet, DBB Spiritueux). En effet, la France a bien compris la valeur ajoutée liée à une protection de son patrimoine gastronomique et il joue même là-dessus à plusieurs niveaux avec par exemple le Brie ancien et le Brie nouveau, tout cela participant à renforcer son image de marque. De manière plus générale, le secteur agro-alimentaire est bien installé et devrait donc pouvoir bénéficier d'une appellation d'origine contrôlée (AOC). C'est très important de mettre en place cette appellation non seulement pour défendre la qualité de nos produits nationaux, mais aussi pour protéger l'emploi qui serait sinon menacé de délocalisation. Par exemple, au niveau des bières vous avez des « *Belgian Style* » qui ne sont pas produites en Belgique avec des bières produites par exemple dans de nombreuses microbrasseries américaines mais qui suivent une recette importée de chez nous. Le résultat est que les producteurs belges ont rapidement été copiés notamment dans le cas des bières blanches, ce qui met en péril non seulement la prospérité du secteur mais aussi la qualité défendue par l'industrie brassicole belge. Un autre élément à relever ici est l'engouement qui existe actuellement autour des bières belges et d'une manière générale des bières de qualité et donc notre pays a tout intérêt à surfer sur cette vague plutôt qu'à la subir (Dusinx, 2016). Pareil pour les fruits de mer en chocolat qui ont été copiés à l'envi. Il faut donc une protection qui s'avère d'autant plus nécessaire face aux abus de la concurrence et aux risque d'imitations de qualité médiocre (P. De Cauwer, Desobry).

Il faut savoir que les habitudes de consommation ont fortement changé ces dernières décennies, car dans les années 1950-1960, 50 à 60% du budget du ménage était consacré aux denrées alimentaires alors que maintenant, seulement 14% est consacré à ce poste de dépenses. Cela est dû bien sûr à l'avènement et à l'expansion de notre société de consommation dans laquelle les produits de consommation courante sont de plus en plus abordables et souvent d'une meilleure qualité qu'à l'époque, même s'il y a toujours un risque de tomber dans la facilité de la malbouffe. Mais surtout, nous sommes dans une société de loisirs dans laquelle l'offre n'arrête pas d'augmenter et où un budget de plus en plus grand est consacré à toutes sortes de plaisirs, comme la téléphonie, les produits technologiques, les voyages, etc. Donc souvent, le consommateur sera tenté par un premier prix pour pouvoir ensuite consacrer son budget à autre

chose (Duquesne, Matendo & Lebailly, 2006). Et ce qui peut maintenant faire la différence, c'est justement cette recherche d'authenticité car nous ne pouvons en effet pas nous mettre dans le même positionnement qu'un pays comme l'Allemagne qui est considéré de manière générale comme un producteur de classe mondiale garantissant une qualité allemande, mais nous pouvons nous différencier au niveau d'une certaine valeur ajoutée en termes de qualité mixant héritage et plaisir, comme la France l'a déjà fait à une autre échelle.

3.4.2 Stratégie de marque

Un pays est un ensemble soumis à la perception du reste du monde et il doit donc adopter une stratégie cohérente impliquant exportations, tourisme et investissements extérieurs qui amène à stimuler la croissance. Cette stratégie impliquera les secteurs stratégiques et les valeurs communes racontées par le biais d'un plan de communication et d'un storytelling efficaces (Bastien et al., 2011).

Malgré le fait qu'il faille cibler certains secteurs dans le cadre de cette politique de branding et de communication, cette image de marque nationale peut jouer sur l'ensemble de l'activité économique. Cela étant, *« il s'agit avant tout d'une question de moyens et de volonté surtout de la part des pouvoirs publics et des hommes politique si nous voulons maintenant augmenter significativement le ratio d'export des produits et services belges »* (G. Timmermans, Marcolini). Et il faudrait pouvoir transposer notre image, notre réputation et notre notoriété en termes de savoir-faire déjà existantes dans certains domaines à d'autres secteurs plus innovants et porteurs, gages de croissance pour notre économie. Donc, il faudrait vraiment trouver un *« trait de notre force »* (G. Holsbeek, Amplycell), mais c'est bien évidemment difficile de trouver un trait de caractère qui soit commun à tous les secteurs. L'idée étant donc de mettre en place une *« ombrelle »* qui recouvre de manière cohérente toutes les activités qui puissent être liées à l'origine nationale en permettant ainsi un effet d'association qui peut faire bénéficier d'un halo positif toute une catégorie de produits et agir ainsi comme une image de marque. Cette ombrelle peut être caractérisée par différentes valeurs propres au fait belge.

La **qualité** est définitivement perçue comme un élément de toute première importance de nos jours et c'est un élément assez positivement associé à l'image belge et européenne dans son aspect *« premium quality »*, mais il ne faudrait pas le brader. En premier lieu, il faudrait prévoir au niveau réglementaire des contrôles à l'exportation afin de vérifier la qualité des produits distribués sur le marché international pour ne pas que la crédibilité de l'image du pays qui ait été construite puisse être remise en question et également protéger certains produits qui sont un

témoignage de notre savoir-faire. Ensuite, ce qui peut aussi être envisagé c'est un portail des marques belges ou alors plus un label, un peu comme celui des « *Fournisseur brevetés de la Cour* » qui est une carte de visite assez fantastique et un label extraordinaire, peut-être même plus connu à l'international qu'en Belgique. Pour cela, il faudrait mettre en place une présélection pour les meilleurs représentants de l'image belge chacun dans leur secteur et donc mettre en évidence les meilleurs produits belges. Il s'agirait alors vraiment d'un label du XXI^e siècle qui combine aspect global, qualité supérieure et exposition médiatique via Internet et les nouveaux outils technologiques (G. Gavazzi, Evocure). Surtout, cette présélection devrait véritablement jouer sur une combinaison entre qualité, plaisir et créativité qui permettrait à la Belgique de s'imposer comme une référence mondiale en termes de raffinement culinaire, de gastronomie et de qualité supérieure pour les produits de bouche. Pour cela, il faudrait donc s'inspirer davantage de marques comme Newtree ou Marcolini qui mettent l'accent autant sur la qualité que le design ou l'expérience de consommation.

Toujours dans l'optique de défendre notre « *premium quality* », il n'y aurait par exemple pas d'intérêt à développer une image belge pour des produits comme les sodas et autres boissons sucrées, pour des raisons historiques propres au tissu économique belge mais aussi car cela ne représente pas de valeur ajoutée vu que ce n'est pas très gastronomique et que c'est un produit assez banal. Mais, nous pourrions éventuellement imaginer un « *soda fabriqué avec de l'eau des Fagnes par exemple qui présenterait une valeur ajoutée comme de la Spa* » (P. De Cauwer, Desobry). De même, faire bénéficier d'une image belge des nouveaux produits comme des spiritueux ou des vins aurait du sens, pour peu que ces derniers aient un ancrage local et répondent à certains critères de qualité à l'image du vin effervescent Rufus (Vanel, 2014) ou du whisky Belgian Owl sacré en 2014 meilleur whisky d'Europe (Le Vif Weekend, 2014). Pareillement, nous pouvons voir dans cette dimension exacerbée de qualité dans la perception des produits et services belges, une des sources d'échec de l'expansion à l'international d'une enseigne comme Quick. En effet, bien que dotée d'un fort accent belge car « *un hamburger avec de la sauce cocktail, on ne voit ça qu'en Belgique* » comme le dit très à propos Gino Van Ossel (professeur à la Vlerick Business School cité dans Lam. & Ma., 2016), l'enseigne vient d'être rachetée par Burger King. Si la force de Quick était incontestablement son accent belge qui lui permettait de damer le pion à McDonald's sur le marché belge, elle ne faisait pas le poids sur le marché international face aux géants du fast-food en ne proposant pas de réelle alternative et en ne correspondant pas à l'image de marque belge : « *Je crois que, localement, la marque Quick a une véritable valeur, mais ce n'est pas une valeur, ni une marque mondiale* » ajoute

Luc Moeremans (professeur à L'Ichec, cité dans Lam. & Ma., 2016). D'autres enseignes ont mieux réussi à jouer avec ce regain d'intérêt pour l'authenticité qui se retrouve bien dans les produits belges. Comme Exki ou Le Pain Quotidien qui sont des enseignes ayant incontestablement joué sur la valeur ajoutée des produits alimentaires belges.

Il faut aussi définitivement renforcer la **créativité**, et pour ce faire la culture de l'entreprise et de l'innovation. Pour cela, il faut prendre plusieurs mesures comme renforcer l'éducation dans ce sens à l'image des systèmes éducatifs mis en place dans les pays scandinaves comme la Finlande afin d'encourager les jeunes à devenir des citoyens engagés, autonomes et responsables dans le monde de demain qui pourront prendre en marche le train de la révolution technologique sans avoir peur de laisser s'exprimer leur créativité dans une liberté débridée (Demain, le film). En outre, il faut davantage de soutien aux jeunes entrepreneurs et notamment grandement améliorer l'accès aux sources de financement, simplifier les politiques d'aides aux PME à fort potentiel de croissance et encourager les dispositifs de soutien à la création d'entreprises au sein de l'enseignement supérieur, car les politiques d'encadrement sont encore trop souvent quelque peu timides et bricolées. Il faudrait un vrai réseau organisé comme le label « *French Tech* » qui réunit toutes les jeunes startups technologiques françaises, pour éviter de nouveaux échecs entrepreneuriaux dans le domaine des startups comme Take Eat Easy ou Djump (Lovens, 2016). Dans cette optique, l'installation d'un complexe comme le China-Belgium Technology center à Louvain-la-Neuve qui est un investissement de deux-cent millions d'euros pour créer le premier incubateur chinois d'Europe, représente un stimulant exceptionnel pour les entreprises belges actives dans les nouvelles technologies et désireuses de s'exporter sur le plus grand marché mondial. De plus, cela met en valeur les liens exceptionnels existant entre l'université, le parc scientifique et le monde de l'entreprise et des nouvelles technologies, et proposera plus exactement cinq incubateurs centrés sur les secteurs stratégiques belges que sont les biotechnologies, les TIC, l'électronique, l'opto-électronique et le développement durable. Il s'agit d'une double opportunité en favorisant les exportations tout en encourageant les investissements étrangers et en permettant aux acteurs économiques et académiques belges de nouer des partenariats privilégiés avec leurs équivalents chinois (Lamquin, 2015).

Un autre atout à jouer, c'est la **dimension internationale** et notamment la proximité avec l'Europe, et ce pour plusieurs raisons. D'abord, il existe une grande proximité entre Bruxelles qui est une marque en elle-même et les institutions européennes qui y sont installées, mais en plus cette association avec l'Europe ne peut être que bénéfique car le « *made in Europe* » est

d'habitude associé à une perception très positive, incite à la confiance et est gage de qualité (G. Holsbeek, Amplycell). De plus, si certaines entreprises ne jouissent pas de ressources suffisantes pour développer leur propre image de marque, ce constat peut aussi être fait pour la Belgique qui reste un petit pays et donc ne peut que bénéficier de l'aura de l'Europe dans le monde et de l'association très positive qui est déjà faite entre Bruxelles et l'Europe. Nous pouvons aussi insister sur le fait que faire partie de l'Union européenne est un atout certain. D'abord, car cela permet de se référer en termes de qualité à une législation harmonisée au niveau communautaire, ce qui est un avantage vu le haut niveau attendu par la réglementation européenne et le fait que la qualité est un élément de plus en plus crucial qui ne peut qu'être valorisé par cette dimension européenne. Ensuite, cette appartenance donne « *accès aisément à l'ensemble du marché commun pour les produits et services proposés par des entreprises issues d'un des pays membres* » (Europa.eu ; G. Gavazzi, Evocure). Last but not least, cette dimension donne de l'ampleur à la dimension belge de grande ouverture sur le monde.

3.4.3 Stratégie de communication

D'une manière générale, il faut encourager une communication globale de qualité, que ce soit du « *made in* » ou du « *designed in* », car nous avons clairement un avantage concurrentiel dans certains domaines et il faut pouvoir le mettre en avant et en faire un outil de propagande. Mais il faut faire attention, car il n'est pas aisé de communiquer de la même manière sur des produits aussi hétéroclites. Il faudra alors aussi des approches de communication distinctes, adaptées et cohérentes, car sinon on risque d'être confronté à des images qui peuvent se contredire comme le fait d'être spécialiste tant dans l'aérospatial que dans le chocolat.

Toutefois, nous avons vu qu'une entreprise peut se référer à une marque ou à un portefeuille de marques, à l'image d'un groupe international comme LVMH qui propose un large éventail de marques et qui trouve son sens dans la somme cumulée des valeurs ajoutées propres à chaque produit ou service. Il est donc intéressant pour la Belgique de développer différentes marques sur lesquelles capitaliser afin de stimuler l'ensemble de l'économie belge et de travailler au maximum sur une image englobante.

Nous pensons que cette stratégie doit reposer notamment sur des outils marketing comme des slogans, des symboles et des événements qui peuvent mettre en évidence la dimension culturelle propre à la Belgique et valoriser ainsi sa créativité. En effet, cet élément de créativité nous paraît l'élément qui peut permettre à la Belgique de se différencier bien plus que la qualité qui peut recouvrir énormément de réalités et qui est déjà mise en avant par de nombreux pays. Cette

aspect créatif mettra évidemment en exergue une certaine « *premium quality* » à la belge qui sera bénéfique à l'image de marque attachée à la Belgique s'il existe une stratégie cohérente impliquant les secteurs économiques innovants en phase avec les acteurs culturels qui tous ensemble seront capables de stimuler l'image créative de la Belgique au-delà de sa valeur strictement marchande et de devenir une vraie source d'inspiration.

En effet, la culture et l'industrie du divertissement sont de plus en plus vus comme les instruments d'un « *soft pouvoir* » qui permettent à des pays de rayonner internationalement. Un des meilleurs exemples est la Corée du Sud. Dans les années 1990, Kim Young-Sam, le président de ce Dragon asiatique, a pris conscience de la force économique et médiatique des produits culturels en constatant que les revenus liés à l'exportation du film « *Jurassic Park* » représentait l'équivalent de 1,5 millions de voitures Hyundai exportées. Dès lors, les autorités coréennes en ont fait un moteur de croissance décisif comme en témoignent les séries télévisées coréennes, la K-Pop ou les mangas japonais qui sont parmi les mouvements culturels les plus en vogue d'Asie et les fers de lance de l'Hallyu, mouvement culturel coréen équivalent à la Movida espagnole. De fait, la culture coréenne est une des plus subventionnées et diffusées au monde avec un budget national de la culture qui a triplé en cinq ans (Lorfèvre, 2016).

Quant à la Belgique, elle ne manque pas d'atouts pour faire valoir son immense tradition artistique témoignant souvent de son originalité et de son avant-gardisme avec des mouvements aussi divers que la peinture Baroque, les Tapisseries, l'Art Nouveau, le Surréalisme ou la Bande Dessinée. A l'heure actuelle, elle peut encore compter sur des stars internationales au cinéma même si celui-ci est souvent plus confidentiel en Belgique et que ses stars s'exportent pour réussir, nonobstant le succès croissant du cinéma flamand (Salto, 2013). De même, les plasticiens flamands sont des véritables pointures au niveau international avec des grands noms comme Wim Delvoye ou Jan Fabre qui défrayent régulièrement la chronique avec leurs œuvres des plus kitsch et inédites, sans oublier les créateurs de mode et les designers dont nous avons déjà parlé (Duponchelle, 2015). Enfin, il faut aussi des symboles qui symbolisent la créativité comme l'était l'Atomium lors de l'Expo 58 et comme peuvent le devenir des œuvres architecturales emblématiques comme le MAS et le palais de Justice à Anvers de Richard Rogers ou encore le nouvel éco-quartier emblématique des Guillemins reliant la gare de Calatrava à la Médiacité en passant par la toute nouvelle tour des finances. « *Les récents projets et ceux à venir font preuve d'une véritable modernité architecturale. Ça fait un bien fou au quartier en termes d'image. Et c'est attractif aussi d'un point de vue touristique* » explique Bernard Eggen (cité dans Pinte, 2015), de la célèbre maison de pâtisserie Eggenols, présente

dans le quartier depuis 1930, et alors que Liège jouissait encore jusqu'il y a peu d'une réputation peu flatteuse de ville industrielle en crise mais espère maintenant un effet « *Bilbao* ».

Mais si nous voulons vraiment être à la hauteur de notre ambition et nous placer réellement comme le cœur de l'Europe, il nous faut des événements d'ampleur et de réputation internationale, et dans ce cas-là la menace persistante qui règne sur le championnat de Formule 1 est assez négatif pour la perception de notre pays à l'étranger, alors qu'il faudrait à l'inverse nous placer au cœur des événements (K. Slaoui, *Take Eat Easy*). Dans cette optique-là, nous pouvons compter sur des festivals de classe internationale dont certains ayant une résonnance mondiale comme « *Tomorrowland qui est devenu en quelques années une référence incontournable de la musique électronique avec ses 98 000 billets vendus en quarante minutes* » (Hermans, 2012). Il s'agit là d'un ambassadeur de poids qui porte aux quatre coins du globe la réputation événementielle, culturelle et festive de la Belgique alliée à une créativité et une originalité débordante avec ses décors féeriques bien en phase avec l'esprit décalé des belges. En mettant l'accent sur cette dimension culturelle, la Belgique peut ainsi renforcer son image de créativité, ce qui est non seulement bénéfique pour le secteur des nouvelles technologies et des industries créatrices en général, mais aussi contribuer à installer une image de marque forte et cohérente dans l'esprit du consommateur.

De même et toujours dans une optique plus expérientielle, l'expérience culinaire propre à la Belgique pourrait être valorisée en mettant davantage en évidence son offre de restauration et son aspect destination culinaire comme argument touristique au-delà des produits du terroir en tant que tels et bien comme preuve vivante de la qualité de vie à la belge qui se vit à travers un luxe sympa et décalée. Des initiatives existent pour mettre cette tradition en valeur, comme avec des enseignes telles que Würst qui propose des hot dogs de chef ou Balls & Glory qui préparent des boulettes fourrées de chef dans des villes aussi internationales que Bruxelles ou Anvers. De même, il faut encourager des initiatives comme les bars à bières belges que nous trouvons dans des endroits aussi variés que Budapest ou Tokyo (Mikolajczak, 2016).

A ce titre, nous ne pouvons que nous féliciter d'un projet comme le « *House of Houses – Interior Experiences* », concept store prévu à Manhattan pour être la vitrine du savoir-faire belge avec autant des produits de bouche que des produits de design mais dont la réalisation a malheureusement avorté suite à des soucis judiciaires (Chardon, 2016).

Il existe donc bien une image de marque propre à la Belgique mais cette dernière peut et doit être renforcée au-delà du capital sympathie qu'elle dégage. Bien sûr, des politiques

d'investissements seront toujours nécessaires, mais là où nous mettons l'accent dans notre mémoire c'est sur l'opportunité de construire une image de marque qui fasse rayonner la Belgique au niveau international en-dehors des classiques bières et pralines. Pour cela, il est crucial de mettre en place une stratégie de communication ambitieuse sur une dimension plus vaste qui implique différents niveaux d'implication chez le consommateur afin de lui proposer une expérience totale. Et pour cela, il faut mettre en exergue la dimension créative et culturelle propre à la Belgique.

4. Conclusion

4.1 Conclusions générales

En définitive, nous pouvons affirmer qu'il existe bien une image de marque propre à la Belgique et que cette image est de surcroît assez positive dans sa perception à l'international. Toutefois, nous avons rapidement pu constater en comparant avec d'autres pays à l'image plus établie comme la France, l'Italie, l'Allemagne, la Suède ou encore la Suisse que cette image était encore trop modeste, comme l'est trop souvent la mentalité belge. De même, lors de nos rencontres avec des acteurs économiques actifs à l'international, il est apparu clairement la nécessité de renforcer cette image par le biais d'une stratégie plus cohérente, plus englobante et plus travaillée. Trop souvent, nous sommes encore confrontés à des actions dispersées dans les efforts faits par les autorités pour vanter nos talents, nos atouts et notre savoir-faire à l'étranger, alors qu'il existe bien une influence liée au pays d'origine et que cette influence est assez positive et valorisante dans le cas de la Belgique.

Bien sûr, il faut définitivement valoriser notre secteur agroalimentaire et ses produits de bouche, car il s'agit de notre premier ambassadeur et probablement de notre plus grande source de fierté. Mais ces produits alimentaires jouissent souvent d'une réputation trop modeste et devraient davantage être mis en valeurs notamment en les rapprochant de nos valeurs clés comme le plaisir et la créativité. De plus, ils devraient aussi être davantage protégés, car cela renforcerait le message de qualité à destination des consommateurs et permettrait de préserver notre patrimoine et notre authenticité.

Mais comme nous avons pu en tirer les conclusions à la lumière de nos recherches, cette stratégie de marque se doit d'être ambitieuse et doit reposer sur une combinaison cohérente entre les valeurs qui font la force de la Belgique et les secteurs dans lesquels ces mêmes valeurs sont indéniablement des atouts. Nous en voulons pour preuve l'énorme potentiel qui serait de jouer davantage la carte de notre créativité non comme un simple détail anecdotique, mais bien comme une plus-value pour un secteur aussi porteur et incontournable de nos jours que les nouvelles technologies, avec des applications concrètes dans des domaines aussi divers que la réalité augmentée, les biotechnologies, l'aérospatial ou la voiture du futur. Afin de valoriser cette dimension, il faut aussi davantage axer notre stratégie de communication sur la dimension culturelle de la Belgique en mettant en avant son potentiel touristique, ses événements de classe internationale ou encore son offre de restauration, et d'une manière générale tout ce qui tend à

confirmer la Belgique comme une destination plaisir et quelque peu excentrique. Au même titre, il faudrait encourager l'esprit d'entreprise et cette culture de l'audace, car c'est cette dernière qui va permettre à la Belgique de conserver son statut de pays toujours capable de se réinventer et de surprendre.

4.2 Limites de recherche

Notre recherche a ses limites car il s'agit ici d'un sujet particulièrement vaste et nous n'avons donc pu que toucher du bout des doigts cette problématique. Nous n'aurions donc pas l'audace de proposer des recommandations révolutionnaires aux autorités, mais simplement de mettre en avant des qualités parfois minimisées et de recommander une stratégie plus audacieuse et plus globale, bien que cette dernière ne soit pas facilitée par la dispersion des compétences conséquente aux réformes institutionnelles successives. Toutefois, nous pensons qu'il serait plus avantageux de rassembler nos forces tout particulièrement dans le cadre de notre expansion économique, étant donné que l'argent reste le nerf de la guerre et un instrument nécessaire pour garantir notre prospérité.

4.3 Perspectives de recherche

L'ampleur du sujet laisse entrevoir certaines pistes pour aller davantage en profondeur de cette problématique. Nous avons à titre personnel envisagé d'autres recherches, mais il a fallu se résoudre à être sélectif vu la portée plus que réduite de notre mémoire sur un sujet aussi vaste.

Un premier élément qui nous paraît pertinent à creuser, ce serait une étude quantitative pour confronter nos résultats et les conclusions émanant de nos rencontres avec des acteurs tels que des experts et des entrepreneurs, avec l'état d'esprit du consommateur face à cette image de marque belge. Pour ce faire, il faudrait probablement réaliser une série d'enquêtes auprès d'un large contingent de personnes, de l'ordre de deux-cent à trois-cent personnes, et analyser les résultats qui en découlent pour définir l'image de marque qui se rattache à la Belgique dans le chef du consommateur moyen. De plus, il serait également opportun de dupliquer cette enquête dans d'autres pays, comme les pays frontaliers, afin de collecter un maximum de ressentis et de pouvoir affuter la portée de notre image de marque nationale et corriger les faiblesses qui lui sont inhérentes.

Pareillement, il pourrait être intéressant de se concentrer sur chacun des secteurs stratégiques dont nous avons parlé ci-dessus dans le but de vérifier au mieux pour chacun les résultats et

recommandations que nous avons postulés. Alors que dans le cadre de notre recherche, nous avons été volontairement dans une approche globale vu sa portée plus étroite.

Enfin, si nous avons concentré notre comparaison sur l'exemple de la France étant donné sa grande proximité culturelle, géographique et le fait que sa politique de « *nation branding* » est axée sur les mêmes valeurs hédonistes, il serait intéressant d'élargir notre étude comparée à d'autres pays. En l'occurrence, nous ferions en priorité l'analyse de l'image de marque suisse qui est intéressante à plusieurs niveaux. D'abord, car il s'agit d'un pays très semblable à la Belgique du point de vue de la taille, de la population, de la diversité culturelle et du système politique fédéralisé. Ensuite, il s'agit d'une franche réussite vu que la Suisse réussit à avoir une image de marque très forte sur des produits très variés allant des produits de terroir comme le chocolat ou le fromage jusqu'à des compétences reconnues au niveau pharmaceutique tout en passant par des objets de luxe comme en témoigne son secteur horloger. De même, il ne serait pas inutile de se concentrer sur l'image de marque Bruxelles, plutôt que sur l'aspect régional, car les villes mondiales ont un impact de plus en plus fort dans les échanges internationaux.

Bibliographie

Akamatsu, K. (1961). *A theory of unbalanced growth in the world economy*, Weltwirtschaftliches Archiv, 86, 196-217.

Al-Sulaiti, K.I. & Baker, M.J. (1998). Country of origin effects : a literature review, *Marketing Intelligence & Planning*.

Amed, I. (2015). Raf Simons, une autre vie chez Dior, *Le Monde*. En ligne : http://www.lemonde.fr/m-styles/article/2015/05/15/raf-simons-une-autre-vie-chez-dior_4634231_4497319.html (page consultée le 28 juillet 2016).

Amelon, J-L., & Cardebat, J-M., (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour les entreprises après la crise ?*, De Boeck, Bruxelles.

Anholt, S. (1998). Nation-brands of the twenty-fist century, *Brand Management*, Henry Stewart Publications, vol.5, 395-406.

Antonelli, A., & Ilbert, H. (2012). *La protection juridique des produits méditerranéens*, Medi.

AWEX. Site officiel de l'agence wallonne à l'exportation et aux investissement. En ligne : <https://www.awex.be/fr-BE/Pages/Home.aspx> (page consultée le 28 juin 2016).

Bain & Company. (2003). Les stratégies gagnantes du développement international, *Journal du Net*. En ligne : <http://www.journaldunet.com/management/0310/031012bain.shtml> (page consultée le 15 mars 2016).

Baker, K.R, Currie, A.J, & Nichols, K.G. (1993). Multiple objective optimisation in a behavioural synthesis system, *IEE Proceedings G-Circuits, devices and systems*, Vol. 140, Issue 4.

Baker, M.J, & Michie, J. (1995). Product country images : perceptions of Asian cars, *Department of Marketing*, University of Strathclyde.

Bamossy, G., Papadopoulos, N., & Heslop, L.A. (1990). A comparative image analysis of domestic versus imported products, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 7, Issue 4, 283-294.

Bannister, J.P., & Saunders, J.A. (1978). U.K. Consumers' Attitude Toward Imports : the Measurement of National Stereotype Image, *European Journal of Marketing*, Vol. 12.

Bastien, V., Dubourdeau, P-L., Leclere, M. (2011). Développer la marque France, *le Journal de l'école de Paris du Management*.

Bastien, V., Dubourdeau, P-L., Leclere, M. (2011). *La marque France*, Presse des Mines

Baughn, C., & Yaprak, A. (1991). The country of origin effects in cross-national consumer behavior : emerging research avenues, *Proceedings of the Fifth Bi-Annual World Marketing Congress*.

Belaid, S. (2006). L'image du Pays, *La Revue des sciences de gestion*, 2006/6 (n°222).

Bernier, S.N., Luyt, B., & Reinhard, T. (2014) *Impression 3D pas à pas*.

Bertrams, K., Homburg, E., & Coupain, N. (2013). *Solvay: history of a multinational family firm*, Cambridge.

Bilkey, W.J, & Nes, E. (1982). Country-of-origin effects on product evaluations, *Journal of international business studies*, Vol. 13, Issue 1, 89–100.

Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98.

Bombaerts, J-P. (2016). Les notionnels ont fait leur temps, *L'Echo*. En ligne : http://www.lecho.be/agora/edito/Les_notionnels_ont_fait_leur_temps.9789905-622.art?ckc=1 (page consultée le 25 juillet 2016).

Bosteels, K. (2014). L'industrie alimentaire est le premier secteur industriel de Belgique, *RetailDetail*. En ligne : <http://www.retaildetail.be/fr/news/%C2%AB-l%E2%80%99industrie-alimentaire-est-le-premier-secteur-industriel-de-belgique-%C2%BB> (page consultée le 15 juillet 2016).

Brussels Invest & Export (BIE). Site officiel de l'agence bruxelloise à l'exportation et aux investissements. En ligne : <http://www.invest-export.irisnet.be/fr/> (page consultée le 28 juin 2016).

Business.Belgium.be. Site officiel de la Belgique au sujet de l'entrepreneuriat et des investissements. En ligne : http://www.business.belgium.be/fr/investir_en_belgique/secteurs_cles/agroalimentaire (page consultée le 15 juillet 2016).

Capron, H. (2011). Esquisse du positionnement européen des pôles de compétitivité belge, *Reflets et perspectives de la vie économique*.

Caves, R. (1982). *Multinational enterprises and Economic Analysis*, Cambridge University Press.

Chardon, F. (2016). Le magasin 100% belge à New-York est mort-né, *La Libre Belgique*.

Churchill Jr, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of marketing research*, American Marketing Association, Vol. 16, n° 1, 64-73.

Coe, D.T., & Helpman, E. (1995). International R & D spillovers, *European Economic Review*, vol. 39 (5), 859-887.

Colecchia, A., Melka, J., & Nayman, L. (2004). La qualité du travail, une comparaison internationale, *Rapport du Conseil d'Analyse Économique : Productivité et croissance*, vol. 48, 229-244.

Coppens, F., & van Gastel, G. (2003) L'industrie de l'automobile en Belgique: importance de la sous-traitance dans l'assemblage de véhicules automobiles, *NBB-Banque Nationale de Belgique*, Bruxelles, Working paper n° 38. En ligne : <https://www.nbb.be/doc/ts/publications/wp/wp38fr.pdf> (page consultée le 15 juillet 2016).

Creative Wallonia. Site officiel du plan Creative Wallonia. En ligne : <http://www.creativewallonia.be/> (page consultée le 21 juin 2016).

Darling, J.R., & Kraft, F.B. (1977). A Comparative Profile and Associated Marketing Practices of Selected European and non-European Countries, *Journal of Marketing*, Vol. 11.

Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing universals : Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality, *The Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 2, 81-95.

De Filippis, V. (2016). La Turquie fonce tout droit vers la crise économique, *Libération*. En ligne : http://www.liberation.fr/planete/2016/07/25/la-turquie-fonce-tout-droit-vers-la-crise-economique_1468183 (page consultée le 26 juillet 2016).

Demain Le Film. Site officiel du film « *Demain* ». Et après Demain. En ligne : <https://www.demain-lefilm.com/> (page consultée le 2 août 2016).

Denis, C., McMorrow, K., & Werner, R. (2004). An analysis of EU and US productivity developments (a total economy and industry level perspective), *European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs, European Economy, Economic Papers 208*.

De Partz, Y. (2013). Imperia: le retour des voitures belges, *La Libre*. En ligne : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/imperia-le-retour-des-voitures-belges-51b8fa7ae4b0de6db9c9faf1> (page consultée le 25 juin 2016).

Dumoulin, S. (2012). Ice-Watch : le petit belge qui défie les horlogers suisses, *Capital.fr*. En ligne : <http://www.capital.fr/enquetes/succes/ice-watch-le-petit-belge-qui-defie-les-horlogers-suissees-719105> (page consultée le 28 juillet 2016).

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production : some empirical tests, *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, n° 1, 9-31.

Duponchelle, V. (2015). Flandre à part, *Le Figaro*. En ligne : <http://www.lefigaro.fr/arts-expositions/2015/11/23/03015-20151123ARTFIG00152-flandre-a-part.php> (page consultée le 2 août 2016).

Duquesne, B., Matendo, S., & Lebailly, P. (2006). *Evolution de la consommation alimentaire en Belgique et en Région wallonne*, Observatoire de la Consommation Alimentaire (OCA), Unité d'Economie et Développement rural, Faculté universitaire des Sciences agronomiques de Gembloux.

Duysinx, V. (2016). Les brasseurs américains copient les bières belges: impact sur le marché belge, *RTBF*. En ligne : http://www.rtbf.be/info/monde/detail_les-brasseurs-americains-copient-les-bieres-belges-impact-sur-le-marche-belge?id=9205642 (page consultée le 19 juillet 2016).

Erickson, G.M., Johansson, J.K., & Chao, P. (1984). Image variables in multi-attribute product evaluations: country-of-origin effects, *Journal of Consumer*.

Eroglu, S. A., & Machleit, K. A. (1989). Effects of individual and product specific variables on utilizing country of origin as a product quality cue, *International Marketing Review*, vol. 6, n° 6, 27-41.

Europa.eu. Site officiel de l'Union européenne. Un marché sans frontières. En ligne : https://europa.eu/european-union/topics/single-market_fr (page consultée le 20 juillet 2016).

- European Forecasting Network. (2004). *EFN Report – The euro area and the Lisbon strategy*.
- Fayolle, J., & Lecuyer, A. (2000). Croissance régionale, appartenance nationale et fonds structurels européens. Un bilan d'étape, *Revue de l'OFCE*, Vol. 73, n° 1, 165-196.
- Fédération des Entreprises de Belgique (FEB). Site officiel de la fédération des entreprises belges. En ligne : <http://vbo-feb.be/fr-be/> (page consultée le 28 juin 2016).
- Fenwick, G.D, & Wright, C.I. (2000), Effect of a buy-national campaign on member firm performance, *Journal of Business research*, Elsevier, Vol. 47, Issue 2, 135–145.
- Flanders Investment & Trade. Site officiel de l'agence flamande à l'exportation et aux investissements. En ligne : <http://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/> (page consultée le 28 juin 2016).
- Food Technologists. *L'industrie alimentaire en Belgique est un secteur stable*. En ligne : <http://www.foodtechnologists.be/fr/lindustrie-alimentaire-belge> (page consultée le 25/04/2016).
- Gaeth, G., & Wagner, R.E.J. (1988). Evaluating the effect of country of origin and the “Made in the USA” campaign : A conjoint approach, *Journal of Retailing*, Vol. 64, n° 1.
- Gaedeke, R. (1973). Consumer Attitudes toward Products from Developing Countries, *Journal of Retailing*, Vol. 49.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality, *Harvard Business Review*, Vol. 65, 01-109.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network, *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 4.
- Goubert, G. (2015). La Chine, l'usine du monde, La Croix. En ligne : <http://www.la-croix.com/Debats/Editos/La-Chine-l-usine-du-monde-2015-08-16-1344837> (page consultée le 8 juillet 2016).
- Guellec, D., & van Pottelsberghe de la Potterie, B. (2001). Recherche-développement et croissance de la productivité : analyse des données d'un panel de 16 pays de l'OCDE, *Revue Économique de l'OCDE*, volume 33, 111-136.
- Hamel, G, & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, vol. 68, mai-juin, 79-91.

Han, C. M. (1988). The role of consumer patriotism in the choice of domestic versus foreign products, *Journal of advertising research*, 25-32.

Han, C. M., & Terpstra, V. (1988). Country of origin effects for uni-national and bi-national products, *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n° 2, 235-255.

Hermans, H. (2012). Tomorrowland, "Beats" de luxe et service à la clientèle, *Trends Tendances*. En ligne : <http://trends.levif.be/economie/entreprises/tomorrowland-beats-de-luxe-et-service-a-la-clientele/article-normal-208087.html> (page consultée le 28 juillet 2016).

Heslop, L.A., & Papadopoulos, N. (1993). Product-country images : Impact and role in international marketing, *International Business Press*.

Hester, S. B., & Yuen, M. (1987). The influence of country of origin on consumer attitude and buying behavior in the United States and Canada, In M. Wallendorf & P. Anderson, *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, Provo, UT, vol. 14, 538-542.

Hugstad, P. S., & Durr, M. (1986). A study of country of manufacturer impact on consumer perceptions, In N. Malhotra & J. Hawes, *Developments in Marketing Science*, Academy of Marketing Science, Coral Glabes, Fl., vol. 9, 115-119.

Hymer, S. (1976). The theory of international operations, *The International Operations of National Firms*, Cambridge, MA.MIT Press.

Inklaar, R., O'Mahony, M., & Timmer, R-M. (2003). ICT and Europe's Productivity Performance Industry-level Growth Account Comparisons with the United States, *Research Memorandum GD-68*, University of Groningen.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Stockholm, Almquist & Wicksell International

Johansson, J. K., Susan, P. D., & Ikujiro, N. (1985). Assessing the impact of country of origin on product evaluations: a new methodological perspective, *Journal of Marketing Research*, vol. 22, 388-396.

Johansson, J K., & Nebenzahl, I. D. (1986). Multinational Production : Effect on brand value, *Journal of International Business Studies*, vol. 17, n° 3, 101-126.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalization, *International marketing review*, 11-24.

Knickerbocker, F. (1974). *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*, Boston, Harvard Business School, Division of research.

Kapferer, J.N., Variot, J.F. (1984). *Les six facettes de l'identité de marque*

Kapferer, J.N. (1991). *Les marques, capital de l'entreprise*, Ed d'organisation.

Kapferer, J.N. (2000). *Re-marques*, Ed d'organisation.

Keegan, W.J. (1980). *Multinational Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective, *Journal of brand management*, Springer editions, Vol. 9, Issue 4, 249-261.

Lam. L., & Ma., A. (2016). La force de Quick, c'était son accent belge, *La Libre Belgique*.

Lamquin, V. (2015). Le premier incubateur chinois d'Europe à Louvain-la-Neuve, *Le Soir*. En ligne : <http://www.lesoir.be/915061/article/actualite/belgique/2015-06-22/premier-incubateur-chinois-d-europe-louvain-neuve> (page consultée le 2 août 2016).

Laporte, C. (2005). Le Roi bâtisseur, *La Libre*. En ligne : <http://www.lalibre.be/archive/le-roi-batisseur-51b88ab3e4b0de6db9ac607c> (page consultée le 28 juillet 2016).

Largier, A., Lartigue, S., Soulard, O., & Tarquis, C. (2008). Clusters mondiaux: Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters-Identification et cartographie des principaux clusters internationaux, *Revue d'Aménagement et d'Urbanisme*.

Lauwers, M. (2014). Ensemble, Lhoist et Carmeuse pèsent 3 milliards et près de 10.000 emplois, *L'Echo*. En ligne : http://www.lecho.be/entreprises/matieres_premieres/Ensemble_Lhoist_et_Carmeuse_pesent_3_milliards_et_pres_de_10_000_emplois.9569395-3044.art (page consultée le 25 juin 2016).

Lawson, P. (2002). En 1999, la crise de la dioxine a été surévaluée, *La Libre*. En ligne : <http://www.lalibre.be/actu/belgique/en-1999-la-crise-de-la-dioxine-a-ete-surevaluee-51b877c0e4b0de6db9a6df55> (page consultée le 18 juillet 2016).

Leclerc, F., Schmitt, B. H., & Dube, L. (1994). Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, n° 2, 263-270.

Leruth, P. (2012). La gouvernance des TEC est bien hors de prix, *L'Avenir*. En ligne : http://www.lavenir.net/cnt/dmf20120112_00103967 (page consultée le 25 juillet 2016).

Le Vif Weekend. (2014). Le meilleur whisky d'Europe est le belge The Belgian Owl, *Le Vif Weekend*. En ligne : <http://weekend.levif.be/lifestyle/culinaire/le-meilleur-whisky-d-europe-est-le-belge-the-belgian-owl/article-normal-350205.html> (page consultée le 16 juillet 2016).

Libération. (2010). L'Inde sera plus peuplée que la Chine en 2025, *Libération*. En ligne : http://www.liberation.fr/planete/2010/12/29/l-inde-sera-plus-peuplee-que-la-chine-en-2025_703662 (page consultée le 6 juillet 2016).

Lorfèvre, A. (2016). La K-Pop déferle sur la Belgique, *La Libre Belgique*.

Lovens, P-F. (2016). BlaBlaCar est devenu global, *La Libre Belgique*.

Lovens, P-F. (2016). Non, la Belgique n'est pas devenue un « repoussoir entrepreneurial », *La Libre Belgique*.

Martin, I.M, & Eroglu, S. (1993). Measuring a multi-dimensional construct: country image, *Journal of business research*, Vol. 28, Issue 3, 191-210.

Ménéghin, F. (2016). Les 5 polémiques majeures qui agitent les JO de Rio. *Les Inrocks*. En ligne : <http://www.lesinrocks.com/2016/08/05/actualite/jo-de-rio-meritent-medaille-dor-fiasco-11857308/> (page consultée le 6 août 2016).

Meugens, P-Y. (2015). La bière belge est-elle toujours la meilleure? 850 bières sous la loupe, *RTBF*. En ligne : https://www.rtbf.be/info/societe/detail_la-biere-belge-est-elle-toujours-la-meilleure?id=9128943 (page consultée le 14 juillet 2016).

Meulders, R. (2014). Les Belges ? Pas assez fiers de leurs bières, *La Libre*. En ligne : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/les-belges-pas-assez-fiers-de-leurs-bieres-52fbb16d3570516ba0b9b6d1> (page consultée le 14 juillet 2016).

Meuwissen, E., & Hannaert, P. (1995). C'était au temps où la Belgique rayonnait, *Le Soir*, En ligne : <http://archives.lesoir.be/c-etait-au-temps-ou-la-belgique-rayonnait-t-19951124-Z0AAYU.html> (page consultée le 25 juin 2016).

Michalet, C. (1985). *Le capitalisme mondial*, Paris, PUF.

Mikolajczak, C. (2016). Les bottes secrètes des enseignes, *La Libre Belgique*.

- Morello, G. (1983). *The "made in" issue : A Comparative Research on the Image of Domestic and Foreign Products*, Researchmemorandum, Vrije Universiteit Economische Fakulteit Amsterdam.
- Mouhoud, E. M. (2006). *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- Mucchielli, J-L. (1998). *Multinationales et mondialisation*, Paris, Le Seuil.
- Nagashima, A. (1970). A Comparison of Japanese and U.S. Attitudes towards Foreign Products, *Journal of Marketing*, Vol.34.
- Nagashima, A. (1977). A Comparative "Made In" Product Image Survey among Japanese Businessmen, *Journal of Marketing*, Vol. 41.
- Nebenzahl, I. D., Jaffe, E. D., & Shlomo, I.L. (1997). Towards a theory of country image effect on product evaluation, *Management International Review*, vol. 37, n° 1, 27-49.
- Nelson, R. (1999). Intel's site selection decision in Latin America, *Thunderbird Case Series*, A06-99-0016.
- Nederlandse Stichting Voor Statistiek (N.S.S). (1983). *De Nederlanders en de Nederlandse Waren*, Den Haag.
- Palmitessa, I. (2012). La Belgique, plus gros producteur de frites du monde, *RTBF*. En ligne : https://www.rtb.be/info/economie/detail_la-belgique-plus-gros-producteur-de-frites-du-monde?id=7746669 (page consultée le 11 juillet 2016).
- Pasleau, S., & Pluymers, B. (1995). *La petite Belgique: une grande puissance industrielle*, Bruxelles.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*, New York, John Wiley & Sons.
- Peyrefitte, A. (2005). *La Société de Confiance : essai sur les origines du développement*, éditions Emile Jacobs.
- Pierre Marcolini. Site officiel de Pierre Marcolini. La quête de la perfection. En ligne : <https://be.marcolini.com/in-search-of-perfection> (page consultée le 12 juillet 2016).
- Pinte, V. (2015). A Liège, les Guillemins sont en pleine mutation, *Le Soir*. En ligne : <http://www.lesoir.be/840771/article/economie/immo/2015-04-02/liege-guillemins-sont-en-pleine-mutation> (page consultée le 29 juillet 2016).

- Porter, M. (2003). The Economic Performance of Regions, *Regional Studies*, 37(2), 549-578.
- Reiersen, CC. (1966). Are Foreign Products Seen as National Stereotypes ?, *Journal of Retailing*, Vol. 42.
- Reiersen, CC. (1967). Attitude Change toward Foreign Products, *Journal of Marketing Research*, Vol. 4.
- Rigo, C. (2005). *La croissance potentielle de l'économie belge et ses déterminant*. En ligne : <http://www.nbbmuseum.be/doc/seminar2010/fr/bibliographie/croissance/potentielle.pdf> (page consultée le 25 juin 2016).
- Rivet, L. (2015). Inutiles, les provinces, mais toujours là..., *Le Peuple*. En ligne : <http://lepeuple.be/inutiles-les-provinces-mais-toujours-la/43437> (page consultée le 25 juillet 2016).
- Rosenfeld, S. (2002). A Governor's Guide to Cluster-based Economic Development, National Governors Association, Washington.
- Ross, H. (2008) Fly around the world with a solar powered airplane, *The 26th Congress of Aviation Technology, Integration and Operations Conferences*, American Institute of Aeronautics and Astronautics.
- RTL. (2016). Le président allemand et nos souverains en visite chez EVS, le leader mondial du ralenti sportif, *RTL*. En ligne : <http://www.rtl.be/info/belgique/famille-royale/le-president-allemand-et-nos-souverains-en-visite-chez-evs-le-leader-mondial-du-ralenti-sportif-801077.aspx> (page consultée le 19 juin 2016).
- Salto, A. (2013). Cinéma flamand: la nouvelle vague du nord, *Le Vif*. En ligne : <http://focus.levif.be/culture/cinema/cinema-flamand-la-nouvelle-vague-du-nord/article-normal-9743.html> (page consultée le 2 août 2016).
- Schooler, R.D, & Wildt, A.R (1968). Elasticity of product bias, *Journal of Marketing Research*, vol.5, 78-81.
- Shimp, T.A., & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism : construction and validation of the CETSCALE, *Journal of Marketing Research*, 280-289.

Simonet, D. (2016). Pour IBA, la Wallonie offre "un avantage compétitif", *La Libre*. En ligne: <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/pour-iba-la-wallonie-offre-un-avantage-competitif-56fea46835708ea2d41e6e3e> (page consultée le 7 juillet 2016).

Smol, R. (2011). Why Finland's schools are the best in the West, *CBC News*. En ligne : <http://www.cbc.ca/news/canada/why-finland-s-schools-are-the-best-in-the-west-1.1088886> (page consultée le 18 juin 2016).

Solvay. Site officiel de Solvay. En ligne : <http://solvay.be/fr/solvay-in/history/index.html> (page consultée le 27 juin 2016).

Traynor, I., Fariza Somolinos, I., Caceres, J., & Zatterin, M. (2014). Bruxelles, les lobbies à la manœuvre, *Le Monde*. En ligne : http://www.lemonde.fr/europeennes-2014/article/2014/05/07/bruxelles-les-lobbies-a-la-man-uvre_4412747_4350146.html (page consultée le 25 juillet 2016).

Trends Tendances (2008). Les entreprises de dragage belges à l'honneur, *Trends Tendances*. En ligne : http://trendstop.levif.be/articles/11920/6.5/documents/bestanden/Int_FR.pdf (page consultée le 11 juillet 2016).

Trends Tendances. (2015). GSK rapatrie pour 2,4 milliards d'euros de brevets vaccins en Belgique, *Trends Tendances*. En ligne : <http://trends.levif.be/economie/entreprises/gsk-rapatrie-pour-2-4-milliards-d-euros-de-brevets-vaccins-en-belgique/article-normal-372455.html> (page consultée le 7 juillet 2016).

Tse, D. K., & Lee, W. (1993). Removing negative country images : effects of deposition, branding and product experience, *Journal of International Marketing*, Vol. 1, n° 4, 25-48.

Union Wallonne des Entreprises (UWE). Site officiel de Union Wallonne des Entreprises. En ligne : <http://www.uwe.be/> (page consultée le 28 juin 2016).

Usunier, J.C. (2002). Le pays d'origine du bien influence-t-il encore les évaluations des consommateurs?, *Revue Française du marketing*.

Van Campenhout, P. (2015). Une aide fiscale sur mesure pour garder AB Inbev en Belgique ? *La Libre*. En ligne : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/une-aide-fiscale-sur-mesure-pour-garder-ab-inbev-en-belgique-5608300135700fb92f3e4b8c> (page consultée le 16 juillet 2016).

Vanel, M. (2014). Ruffus : les bulles de Binche, *Le Soir*. En ligne : <http://www.lesoir.be/543127/article/vins/vins-belges/2014-05-13/ruffus-bulles-binche> (page consultée le 16 juillet 2014).

Van Kempen, J-L. (2009). *L'évolution de l'enseignement en Communauté française de Belgique depuis le décret « Missions » (1997) dans le contexte européen*, UFAPEC, Bruxelles, Etude UFAPEC n° 24.

Verdevoye, A-G. (2014). La Corée commence à importer timidement des voitures européennes, *La Tribune*. En ligne : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile/20140611trib000834582/la-coree-commence-a-importer-timidement-des-voitures-europeennes.html> (page consultée le 18 juillet 2016).

Verlegh, P.W.J, & Steenkamp, J.B.E.M. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research, *Journal of economic psychology*, Vol. 20, Issue 5, 521–546.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product life cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.

Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment, *Oxford Bulletin of economics and statistics*, vol. 41.

Wall, M., Liefeld, J., & Heslop, L.A. (1991). Impact of country-of-origin cues on consumer judgments in multi-cue situations: a covariance analysis, *Journal of the Academy of marketing Science*, Vol. 19, Issue 2, 105-113.

Wang, C.K, & Lamb Jr, C.W. (1983). The impact of selected environmental forces upon consumers' willingness to buy foreign products, *Journal of the Academy of marketing Science*, Vol. 11, n° 2, 71-84.

Wery, L. (2010). Gastronomie belge...enfin une histoire non communautaire! in KOOP, M-C. *La Francophonie en Europe: le cas de la Suisse romande et de la Communauté française de Belgique*, *Revue de la Fédération internationale des professeurs de français*, Bruxelles.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications*, New York, Free Press.