

**Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire



**Export Business Plan : Développement d'une
stratégie à l'exportation sur le marché Sud-Africain.
Le marché de l'eau potable et ses enjeux.
Cas de la société Craft-Engineering.**

Mémoire présenté par :
Benite-Ange ILUNGA KABAMBA

Pour l'obtention du diplôme de
Master en gestion de l'entreprise (tri-diplomation ICHEC-UCL-ULB)

Année académique 2019-2020

Promoteur :
Fabienne ARNOULD

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire



**Export Business Plan : Développement d'une
stratégie à l'exportation sur le marché Sud-Africain.
Le marché de l'eau potable et ses enjeux.
Cas de la société Craft-Engineering.**

Mémoire présenté par :
Benite-Ange ILUNGA KABAMBA

Pour l'obtention du diplôme de
Master en gestion de l'entreprise (tri-diplomation ICHEC-UCL-ULB)

Année académique 2019-2020

Promoteur :
Fabienne ARNOULD

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

« Cela semble toujours impossible, jusqu'à ce qu'on le fasse. »

- Nelson Mandela

Je voudrais témoigner toute ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Je remercie :

Ma promotrice, Fabienne Arnould, Maître assistante à l'unité de formation et de recherches en Management International à l'ICHEC Brussel Management School, pour sa disponibilité, ses conseils et ses remarques constructives ;

Ma personne relais, Marie-Lise Heinen, professeur d'Export-Import à l'ICHEC Brussels Management School, pour ses conseils et son encadrement dans le parcours stage mémoire ;

Ileana DeAngelis, assistante de direction et Youcef Verdin, chef de projet et ingénieur en chef de Craft-Engineering, pour m'avoir accordé leur confiance en ce qui concerne la mission Explort en Afrique du Sud, pour leur disponibilité, leur expérience et leur conseils professionnels ;

L'Agence Wallonne aux Exportations et Investissements Etrangers (AWEX), pour m'avoir offert la possibilité de participer au programme Explort et d'avoir assuré faisabilité de la mission en Afrique du Sud ;

Jean-Pierre Muller, attaché économique de l'AWEX à Johannesburg et son équipe Julie Tirtiaux et Modia, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité, leurs conseils et leur encadrement dans la mission d'exploration ;

Ma mère Henriette Ilunga, ma sœur Grâce Ilunga Nkulu et mon père Olivier Nkulu Kabamba, pour leur amour inconditionnel et leurs encouragements tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussignée, ILUNGA KABAMBA, Benite-Ange, étudiante en Master 2 (2019-2020), déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table of Contents

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1. <i>INTRODUCTION.....</i>	1
2. <i>PROBLEMATIQUE</i>	1
2.1 <i>LE CHOIX DU MARCHE CIBLE</i>	1
3. <i>METHODOLOGIE.....</i>	9
CORONAVIRUS ET SES CONSEQUENCES SUR CE MEMOIRE	11
CHAPITRE I : ANALYSE DE L'ENTREPRISE ET DE SON ENVIRONNEMENT INTERNE	12
1. <i>Présentation de l'entreprise.....</i>	12
2. <i>Gamme des produits.....</i>	14
3. <i>Diagnostic Export.....</i>	17
<i>INDICATEUR I : Spécificités produit/service</i>	17
<i>INDICATEUR II : Marketing et ventes</i>	19
<i>INDICATEUR III : Processus de production et R&D.....</i>	20
<i>INDICATEUR IV : Ressources financières et politique d'investissement.....</i>	21
<i>INDICATEUR V : Ressources humaines, organisation et procédures</i>	23
<i>INDICATEUR VI : Qualité du Management et engagement</i>	24
CHAPITRE II : ANALYSE DU MARCHE SUD-AFRICAIN.....	26
1. <i>ANALYSE PESTEL.....</i>	26
2. <i>CONCURRENCE LOCALE</i>	31
3. <i>PRESENTATION DES ETUDES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES</i>	32
3.1 <i>Méthodologie.....</i>	32
3.2 <i>L'étude qualitative.....</i>	33
3.3 <i>L'étude quantitative</i>	37
4. <i>POTENTIEL DU MARCHE : ESTIMATION DE LA DEMANDE POTENTIELLE</i>	40
5. <i>PROBLEMATIQUE DE L'EAU POTABLE EN AFRIQUE DU SUD – ANALYSE DU MICROENVIRONNEMENT</i>	41
5.1 <i>Situation générale.....</i>	42
5.2 <i>Accès à l'eau</i>	44
5.3 <i>Qualité de l'eau.....</i>	44
CHAPITRE III : ANALYSE SWOT	48
CHAPITRE IV : STRATEGIE D'EXPORTATION.....	51
1. <i>LE MODE D'ENTRÉE</i>	51
1.1 <i>La sélection du mode d'entrée</i>	51
1.2 <i>Le mode d'entrée de Craft-Engineering</i>	56
2. <i>LA STRATEGIE D'EXPORTATION.....</i>	57
2.1 <i>La segmentation.....</i>	57
2.2 <i>Le ciblage.....</i>	58
2.3 <i>Le positionnement.....</i>	59
CHAPITRE V : PLAN MARKETING	60
1. <i>LE PRODUIT</i>	60
2. <i>LE PRIX.....</i>	61
3. <i>LA PROMOTION</i>	63
4. <i>LA PLACE</i>	65
CHAPITRE VI : PLAN ORGANISATIONNEL	67
1. <i>PLANNING DES ACTIVITES</i>	67
CHAPITRE VII : PLAN FINANCIER.....	70
1. <i>ESTIMATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES</i>	70
1.1 <i>Scénario optimiste.....</i>	71

1.2	<i>Scénario Neutre</i>	71
1.3	<i>Scénario Pessimiste</i>	71
2.	ESTIMATION DES COUTS	71
2.1	<i>Les coûts fixes</i>	71
2.2	<i>Les coûts variables</i>	72
2.3	<i>Les coûts liés aux investissements</i>	72
3.	SEUIL DE RENTABILITE	73
4.	VALEUR ACTUELLE NETTE DU PROJET (VAN)	73
5.	RESULTATS FINANCIERS	74
	CHAPITRE VIII : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	76
1.	LE RESULTAT DE LA MISSION EXPLORT	76
2.	RECOL CRITIQUE	77
3.	RECOMMANDATIONS.....	78
	CONCLUSION GENERALE.....	79
	BIBLIOGRAPHIE.....	81
1.	OUVRAGES	81
2.	SOURCES ORALES	81
3.	RAPPORTS	81
4.	SYLLABUS ET SLIDES ACADEMIQUES.....	82
5.	LES SOURCES EN LIGNE.....	82

Introduction Générale

1. Introduction

Le présent document fait l'objet d'un Export Business Plan pour l'entreprise Craft-Engineering International SA, localisée à Liège en région Wallonne et active dans le secteur de la santé publique. Au cours de l'année 2019, cette PME a entrepris le projet d'exportation en Afrique du Sud. C'est dans le cadre du programme « Explort », développé par l'Agence Wallonne à l'Exportation et aux investissements étrangers, qu'il nous a été donné, en qualité de stagiaire pour le compte de l'entreprise, de nous rendre en Afrique du Sud afin d'explorer une potentielle rentabilité de ce marché cible. Ce stage s'inscrit dans le programme final de notre dernière année de Master en Gestion de l'entreprise à l'ICHEC Brussels Management School.

2. Problématique

L'Afrique du Sud est un pays riche en ressources minérales et minières mais tous les nationaux qui y résident ne profitent pas de cette richesse. Dans les grandes villes, on constate l'apparition de « Township » communément appelé *guetto*, où les populations vivent dans une grande précarité et où l'insécurité règne. L'accès à l'eau potable y est difficile et les infrastructures manquent. Ce mémoire cible la question du développement d'une stratégie à l'exportation sur le marché Sud-Africain pour Craft-Engineering. Plus précisément, le marché de l'eau potable sera analysé.

2.1 Le choix du marché cible

Dans cette sous-section, nous allons analyser le choix de Craft-Engineering d'exporter en Afrique du Sud. Le choix du pays d'exportation d'une entreprise est crucial car il a des incidences sur le reste des opérations internationales de l'entreprise. Dans le cas présent, Craft-Engineering a sélectionné l'Afrique du Sud comme marché cible pour deux raisons principales. D'une part, le pays étant complètement inconnu pour l'entreprise, la mission Explort représente une réelle opportunité pour réaliser une première approche du marché sans engager de frais importants. D'autre part, l'Afrique du Sud a été choisi car c'est le pays qui possède le plus de ressources économiques sur le continent africain (BANK OF AFRICA, 2019). Le but de l'analyse ci-dessous est de déterminer si ce choix est pertinent ou si un ou plusieurs autres marchés serai(en)t plus adéquat(s).

Afin de choisir un marché cible, DANIELS, RADEBAUGH et SULLIVAN (2015) établissent une démarche en deux phases. La première étape est appelée le scan (« scanning »). Il s'agit d'un processus par lequel les managers considèrent de manière large plusieurs pays et après analyse, réduisent le nombre de pays en fonction des options les plus prometteuses. La

deuxième phase est l'analyse détaillée. Les auteurs la définissent comme la comparaison de faisabilité de chaque option, une fois que les choix les plus prometteurs ont été identifiés.

1.1 Le scan

Dans la littérature, cette première étape est celle où, pour chaque pays, les managers comparent les informations générales, aisément accessibles et non couteuses à obtenir. Ils comparent ensuite ces pays sur base de critères significatifs qui ont des conséquences sur le succès ou l'échec du projet considérant les ressources et les objectifs de l'entreprise. (DANIELS, RADEBAUGH et SULLIVAN, 2015). Nous avons divisé cette première étape en deux sous-étapes. La première est la sélection des pays éligibles comme marchés cibles pour Craft-Engineering. Tandis que la deuxième sous-étape est le processus de *scoring*.

A) Sélection des pays

Pour exporter ses centrales de potabilisation d'eau, Craft-Engineering vise majoritairement les pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie du Sud-Est. Ces pays souvent considérés en situation de précarité manquent de sources en eau potable à cause de sa rareté ou de son accès difficile. A l'aide de trois critères spécifiques, nous avons sélectionné 10 pays dans ces continents. Le premier critère est leur croissance économique au cours de l'année 2019. Ensuite, le critère de la langue utilisée dans les relations d'affaires du pays pour que Craft-Engineering puisse proposer la documentation commerciale et communiquer avec les acteurs du marché. Enfin, le dernier critère est la proximité avec un pays où l'entreprise est déjà présente.

Tableau 1 : Pays sélectionnés pour l'étape du scan.

Pays / Critères	Croissance économique (2019) *	Langue des affaires	Pays proche où Craft-Engineering est présent
Afrique du Sud	0,5%	Anglais	Madagascar
Maroc	2,1%	Français	Mauritanie
Nigeria	1,9%	Anglais	Gabon
Sénégal	6,3%	Français	Mauritanie
Côte d'Ivoire	7,6%	Français	Gabon
Botswana	3,1%	Anglais	République Démocratique du Congo
Colombie	3,4%	Espagnol	Honduras
Pérou	3,9%	Espagnol	Honduras
Mexique	-0,5%	Espagnol	Honduras
Inde	4,7%	Anglais	Vietnam

Indonésie	4,9%	Anglais	Vietnam
-----------	------	---------	---------

*Source : (TRADINGECONOMICS, 2020)

B) Le scoring

La deuxième sous-étape du scan est le *scoring*. Il est défini comme *une technique qui permet d'affecter un score à un client ou prospect*. Le score obtenu indique la probabilité qu'un individu appartienne à la catégorie de cible recherchée (BATHÉLOT,2020). Dans le cas présent, le score est affecté à un pays dans le but d'évaluer son potentiel comme marché cible pour un futur projet d'exportation. Nous avons choisi la méthode du *scoring* car elle permet de comparer les pays sur base de critères objectifs et susceptibles d'impacter le processus d'exportation de l'entreprise. Le but est d'identifier les pays les plus intéressants pour affiner notre analyse et ultimement opter pour le marché cible le plus prometteur.

Les critères utilisés pour la comparaison des pays sont :

- La proximité géographique
- La langue de travail
- Le PIB/habitant
- Les réglementations douanières (taxes et douanes)
- La stabilité de la monnaie
- Le taux d'inflation
- Le taux de chômage
- Les relations commerciales avec la Belgique
- La balance commerciale avec la Belgique
- La concurrence locale et internationale
- Le risque politique
- Le risque commercial
- L'indice Credendo

En théorie, les critères de consommation annuelle du produit ciblé par habitant et l'évolution de la demande étaient également inclus dans l'analyse. Néanmoins, pour les centrales de potabilisation d'eau de Craft-Engineering, de telles données requièrent une analyse de terrain dans le pays en question et ne sont pas disponibles en ligne car il s'agit d'un commerce B2B. Cela constitue une limite à notre analyse.

Pour les critères utilisés, nous avons attribué un poids à chacun en fonction de leur impact sur le succès de l'exportation. Ce poids est réparti de 1 (le moins important) à 9 (le plus important). Nous avons ensuite alloué à chaque pays un score en fonction de sa performance sur base du critère précédemment utilisé. Enfin nous avons sélectionné les trois pays ayant le plus grand score pour poursuivre l'analyse plus détaillée en seconde phase. Le tableau ci-dessous reprend l'analyse *scoring* des pays sélectionnés :

Tableau 2 : Scoring des 10 pays sélectionnés

Critères /Pays	Afrique du Sud	Maroc	Nigeria	Sénégal	Côte d'Ivoire	Botswana	Colombie	Pérou	Mexique	Inde	Indonésie
Proximité géographique *	9 195 km	2 288 km	4 622 km	4 351 km	4 866 km	8 338 km	8 822 km	10 062 km	9 120 km	7 171 km	11 436 km
1	2	7	6	6	6	3	3	1	2	4	1
Langue de Travail	Anglais	Français	Anglais	Français	Français	Anglais	Espagnol	Espagnol	Espagnol	Anglais	Anglais
2	6	9	6	6	9	6	4	4	4	6	6
PIB/Habitant (2019) **	6340 US\$	3238 US\$	2028 US\$	1522 US\$	1716 US\$	8259 US\$	6651 US\$	6947 US\$	9698 US\$	2016 US\$	3894 US\$
4	5	3	2	1	1	7	5	5	8	2	3
Réglementations douanières (Taux des droits de douanes sur tous produits) (2018) °	5,8%	4,3%	11,5%	13%	12,5%	3,2%	3,2%	1,3%	3,3%	9%	6,3%
8	4	6	2	1	1	6	6	9	6	2	4

Stabilité de la monnaie (Taux de variation) oo	9,8%	4,8%	14,4%	8,9%	8,6%	8,8%	7,7%	9,2%	11,4%	4,9%	12,8%
6	2	6	1	3	3	3	4	2	1	6	1
Taux d'inflation (2020) ***	4,6%	1,1%	12,2%	1,9%	2,6%	2,2%	3,7%	1,9%	3,7%	6,6%	2,9%
7	5	9	1	9	8	8	7	9	7	6	8
Taux de chômage (2019) ****	29,1%	9,2%	23,1%	19%	2,4%	18,2%	13%	7,1%	3,8%	7,8%	5,2%
3	1	5	1	2	9	2	4	5	7	5	6
Relations commerciales avec la Belgique (Variation en 2019) ooo	Export : -3,2%	Export : +3,3%	Export : -10,0%	Export : +16.3%	Export : -12.4%	Export : +63.8%	Export : +17.0%	Export : +27.7%	Export : +9.6%	Export : -15.6%	Export : +15.8%
	Import : +1,4%	Import : +11.8%	Import : -6,0%	Import : -49.1%	Import : +23.2%	Import : -29.6%	Import : -2.8%	Import : -19.6%	Import : -13.6%	Import : -6.5%	Import : +7.2%
9	5	9	1	6	4	6	7	6	5	2	9

Balance commerciale avec la Belgique (€) (2019) *****	-1.8 milliards	599.9 millions	2.3 milliards	720.4 millions	-299.3 millions	-734.7 millions	2.7 millions	-144.8 millions	-2.4 milliards	2.1 milliards	-859.6 millions
5	1	7	8	7	3	2	5	3	1	8	2
Concurrence locale et internationale ****	Local : 1 International : 3	Local : 3 International : 7	Local : 1 International : 3	Local : 0 International : 1	Local : 0 International : 0	Local : 0 International : 1	Local : 1 International : 3	Local : 0 International : 4	Local : 1 International : 1	Local : 0 International : 3	Local : 1 International : 3
6	6	2	6	9	9	9	6	6	8	7	6
Risque politique (Moyen/Long-terme) *****	Risque mesuré à 4 sur 7 Risque moyen à élevé	Risque mesuré à 3 sur 7 Risque faible à moyen	Risque mesuré à 5 sur 7 Risque moyen à élevé	Risque mesuré à 5 sur 7 Risque moyen à élevé	Risque mesuré à 5 sur 7 Risque moyen à élevé	Risque mesuré à 2 sur 7 Risque moyen à élevé	Risque mesuré à 5 sur 7 Risque moyen à élevé	Risque mesuré à 3 sur 7 Risque faible à moyen	Risque mesuré à 3 sur 7 Risque faible à moyen	Risque mesuré à 3 sur 7 Risque faible à moyen	Risque mesuré à 3 sur 7 Risque faible à moyen
7	6	7	4	4	4	8	4	7	7	7	7
Risque commercial *****	Risque supérieur à la moyenne	Risque supérieur à la moyenne	Risque supérieur à la moyenne	Normal	Risque supérieur à la moyenne	Risque supérieur à la moyenne	Risque supérieur à la moyenne	Risque supérieur à la moyenne			
8	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3

Indice Credendo	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C
8	2	2	2	7	2	2	2	2	2	2	2	2
TOTAL SCORE	279	461	211	392	310	384	356	385	353	322	353	

*Source : (VILLESDISTANCES, 2020)

** Source : (BANQUEMONDIALE, 2019)

*** Source : (TRADINGECONOMICS, 2020)

**** Source : (TRADINGECONOMICS, 2019)

***** Source : (ABH-ACE, 2019)

° Source : (BANQUEMONDIALE, 2019)

°° Source : (CANBACK, 2019)

°°° Source : (ABH-ACE, 2019) NB : Ces chiffres indiquent les exportations de la Belgique en direction de chaque pays correspondant.

°°°° Source : (ENVIRONMENTAL-EXPERT, 2020) NB : ces chiffres indiquent le nombre d'entreprise locale et internationale – voir Annexe 1 :

Détails des entreprises présentes sur chaque pays

°°°°° Source : (CREDENDO, 2020)

Légende :

Poids des critères

Score du pays pour le critère

Au terme de cette première étape, nous avons pu remarquer que le pays ayant le plus grand score est le Pérou. Grâce au *scoring* Craft-Engineering peut à l'avenir porter un intérêt sur ce pays pour un futur projet d'exportation. En outre, le tableau ci-dessus montre que les trois pays qui sont les plus prometteurs et ayant les scores les plus élevés sont le Maroc, le Sénégal et le Pérou. L'Afrique du Sud ne semble pas être le premier choix pour exporter les centrales de potabilisation d'eau au vu des critères sélectionnés. Nous allons donc poursuivre l'analyse détaillée avec les trois pays afin de déterminer lequel serait le plus intéressant à l'avenir pour Craft-Engineering afin de réaliser un potentiel futur projet d'exportation.

1.2 Analyse détaillée

Cette deuxième phase a pour but d'approfondir la réflexion pour le choix du marché cible. Selon la littérature, les managers devraient se rendre sur les différents marchés afin d'analyser et de récolter des informations plus spécifiques sur chacun des lieux (DANIELS, RADEBAUGH et SULLIVAN, 2015). Plus l'entreprise investit du temps et de l'argent dans l'analyse des alternatives, plus il est probable que le choix final soit adéquat et que les managers, qui acceptent ce choix, s'engagent dans la réalisation du projet. Une étude de faisabilité devrait également être menée pour présenter des éléments conduisant à une décision tranchée qui permettrait aux managers d'arrêter leur engagement avant de trop investir sur une alternative peu prometteuse (DANIELS, RADEBAUGH et SULLIVAN, 2015).

Dans le cadre de ce mémoire, nous n'avons pas eu l'occasion de nous rendre dans chacun des trois pays afin de récolter des données spécifiques. La mission Explort se déroule dans le pays que l'entreprise a choisi préalablement à la présente analyse. Dans le cas présent, il s'agit de l'Afrique du Sud. Toutefois, nous menons cette analyse appuyée par des faits afin de fournir une piste pour le futur. Pour cette analyse détaillée des trois pays les plus prometteurs, nous avons déterminé leur performance sur la base des critères les plus importants (dont le poids est plus élevé), à savoir les réglementations douanières, les relations commerciales avec la Belgique, le risque commercial et l'indice Credendo.

Premièrement, concernant les réglementations douanières, le taux des droits de douanes sur tous les produits qui rentrent dans les pays sont inférieur à 5% pour le Maroc et le Pérou. Cet élément est très important à prendre en compte car pour que les centrales de potabilisation d'eau soient exportées, Craft-Engineering doit payer les droits de douanes du pays qu'elle vise. Ainsi plus le taux de ces droits de douanes sur le produit est élevé, plus les coûts à l'export seront augmentés. Il est donc dans l'intérêt de Craft-Engineering de choisir un pays dont le taux est faible. Le Maroc présente le taux des droits de douanes les plus bas, soit 3,2%. Quant au Sénégal et au Pérou, les taux sont respectivement 13% et 1,3%.

Ensuite, nous avons considéré les relations commerciales avec la Belgique. Ce critère nous paraissait utile à considérer pour le choix d'un pays cible. Posséder une variation positive dans

les exportations et importations avec le pays signifie que d'autres entreprises publiques ou privées Belges ont fait le choix de faire du commerce avec ce pays. Ceci peut être symbole d'opportunité pour l'entreprise en ce sens que des produits belges sont déjà présents sur le marché. Ainsi, selon l'Agence pour le commerce extérieur, la Belgique a vu ses exportations vers le Maroc augmenté de 3,3% au cours de l'année 2019. Quant au Sénégal et au Pérou, ils ont respectivement enregistré une hausse de 16.3% et de 27,7%. Le Maroc compense cette faible augmentation des exports par rapport aux 2 autres pays par une augmentation des importations de 11.8%. Tandis que le Sénégal et le Pérou enregistre une diminution des importations.

Enfin, les critères de risque commercial et de l'indice Credendo sont cruciaux. Tout d'abord, Credendo est un groupe d'assurance-crédit européen présent dans les segments de l'assurance-crédit et l'assurance des risques politiques (CREDENDO, 2020). Le risque commercial est dit systémique et consiste à une analyse microéconomique d'un pays. Toutefois, Credendo réalise également une analyse des risques au niveau macroéconomique du pays et pour cela, il analyse des facteurs qui influencent le risque commercial et affectent la capacité de paiement de l'ensemble des débiteurs de ce pays (CREDENDO, 2020). Après cette analyse, Credendo regroupe les pays dans 3 catégories A, B et C. La catégorie A regroupe les pays présentant un risque commercial faible. La catégorie B comprend les pays pour lesquels le risque commercial est considéré comme normal. Et enfin, la catégorie C englobe les pays présentant un risque supérieur à la moyenne (CREDENDO, 2020). Dans le cas présent, seul le Sénégal est présent dans la catégorie B et présente un risque commercial normal. Cependant, il est important de noter que même si le pays est repris dans la catégorie C (tels sont les exemples du Pérou et du Maroc), ce n'est pas pour autant qu'il ne faut pas y exporter. D'ailleurs, la Belgique est également reprise dans la catégorie C (CREDENDO, 2020). Il convient plutôt d'agir avec précaution et d'évaluer chaque situation avec une entreprise que Craft-Engineering aurait comme client.

Grâce à une analyse plus détaillée, nous avons constaté que le pays qui correspond le mieux et représente le plus d'opportunités d'exportation pour l'entreprise est le Maroc. Nous pensons donc que Craft-Engineering devrait réaliser une étude, par exemple au cours d'une autre mission Explort ou par l'envoi d'un employé commercial sur le terrain sur la demande potentielle sur place. Cela lui permettrait d'approfondir les possibilités commerciales que ce marché pourrait engendrer.

3. Méthodologie

Une méthodologie scientifique rigoureuse a été appliquée pour rédiger ce mémoire. En effet, cette dernière permet d'apporter des solutions fondées à des problématiques de gestion (PAQUET, SCHROOTEN, & SIMON, 2018). Ce travail représente un premier diagnostic pour l'entreprise Craft-Engineering sur le marché Sud-Africain. Il est ainsi construit dans le but de

permettre au management de l'entreprise de considérer tous les éléments pour une expansion sur ce nouveau marché.

Notre méthode de travail comprend deux phases. La première phase a été une analyse interne de l'entreprise. Elle comprend le contexte du projet, les caractéristiques des produits de l'entreprise ainsi que le diagnostic export. La deuxième phase reprend l'élaboration d'une stratégie de l'entreprise pour l'expansion sur le marché cible.

Le présent travail est divisé en huit chapitres. Le premier chapitre reprend l'analyse de l'entreprise Craft-Engineering et de son environnement interne, notamment la présentation de la gamme de produits et le diagnostic export. Le second chapitre reprend l'analyse du marché Sud-Africain. Le troisième chapitre présente l'analyse SWOT comprenant en autre les opportunités et les menaces que représentent ce marché. Le quatrième chapitre présente la stratégie d'exportation. Le cinquième chapitre a comme objet le plan marketing de l'entreprise. Le sixième chapitre présente les opérations nécessaires pour une bonne expansion. Le septième chapitre reprend le diagnostic financier du projet. Enfin le huitième et dernier chapitre présente les conclusions de cet export business plan ainsi que de quelques recommandations concernant la stratégie d'exportation.

Coronavirus et ses conséquences sur ce mémoire

Le présent mémoire fait l'objet d'une analyse de terrain sur le marché sud-africain pour le compte de l'entreprise wallonne Craft-Engineering au travers d'une mission Explort organisée par l'Agence Wallonne à l'exportation et Investissements étrangers (AWEX). Dans ce cadre, notre séjour en Afrique du Sud a commencé le 2 février 2020 et devait se terminer le 31 mars 2020.

Le virus du COVID-19, qui est apparu dans la municipalité du Wuhan en Chine en décembre 2019, a été qualifié de pandémie par l'OMS le 11 mars 2020. Ce virus, appelé également coronavirus, est une maladie infectieuse qui a provoqué une crise sanitaire mondiale sans précédent. En raison de la propagation rapide du virus, la quasi-totalité des pays ont été contraints de rapatrier leurs ressortissants et fermer leurs frontières (RYCKMANS &FOGLI, 2020).

Le 17 mars 2020, la Belgique a annoncé le début du confinement et la fermeture des frontières. Par conséquent, l'AWEX a organisé le rapatriement en urgence des stagiaires Explort à l'étranger. Notre étude a donc été écourté et sommes revenus en Belgique 16 jours avant la date prévue.

Ce retour précipité dû à la crise sanitaire a impacté majoritairement les études qualitatives et quantitatives menées en Afrique du Sud. D'une part, pour l'étude qualitative deux rencontres sur les cinq n'ont pas pu avoir lieu. D'autre part, l'étude quantitative devait se faire par l'administration des questionnaires en face à face avec les cibles identifiées. Pour surmonter cette difficulté, nous avons procédé par le questionnaire en ligne mais le nombre de répondants était faible.

En outre, notre mission de terrain avait également pour objectif de rencontrer des contacts potentiels dans le but d'établir une relation commerciale future pour Craft-Engineering. Ceci a également été écourté lors du rapatriement en Belgique. Toutefois, durant un mois et demi, nous avons réussi à recenser une liste de contacts importants et utiles si l'entreprise décide de continuer l'exportation sur le marché sud-africain.

Chapitre I : Analyse de l'entreprise et de son environnement interne

1. Présentation de l'entreprise

Dans cette section, nous présenterons l'entreprise et ses objectifs. Ensuite, nous expliquerons le contexte et la chronologie du projet d'exportation sur le marché Sud-Africain de l'entreprise, ainsi que la mission d'exploration constituant le stage en entreprise à Johannesburg.

1.1 Carte d'identité de l'entreprise

Nom de l'entreprise	Craft-Engineering International
Forme légale	Société Anonyme
Siège social	Rue de l'Aéroport, 58 B-4460 Grâce-Hollogne (Belgique)
Numéro à la Banque carrefour des entreprises	0422.338.889
Date d'incorporation	14 Juillet 1981
Capital (2019)	62 000€
Nombre d'employés	4
Direction	Didier Bronne
Secteur d'activité	Santé publique
Site internet	https://craft-engineering.be/fr/
Mail	info@craft-engineering.com

Craft-Engineering International est une société anonyme située en Région Liégeoise, active dans le secteur de la santé publique. En particulier, la compagnie fabrique et commercialise des centrales autonomes de production d'oxygène médical, de vide médical et d'azote mais aussi de potabilisation d'eau. En plus de ces centrales, l'entreprise commercialise également des produits de soins et outils chirurgicaux.

L'entreprise exporte essentiellement dans les pays en voie de développement où les besoins en oxygène et en eau sont les plus importants. Ses centrales sont présentes en Amérique Latine, en Asie et en Afrique. Dans le cas présent, la mission à l'exportation est définie comme suit : « s'engager auprès de chaque client à fournir les solutions de Craft-Engineering en termes d'oxygène et d'eau potable sur le marché Sud-Africain, en utilisant des matériaux certifiés ISO qui garantissent des centrales de qualité ». Les objectifs à court-terme de l'entreprise sont de s'implanter sur de nouveaux marchés comme l'Afrique du Sud en assurant

ses principaux services mais également de présenter des solutions d'engineering et de formation post-achat. Les installations de l'entreprise sont conçues pour résister à tout type de climat et sont adaptables en fonction de l'altitude de l'emplacement final demandé pour la centrale (VERDIN, Juillet 2019)

Par ailleurs, l'équipe de Craft-Engineering est composée de 3 employés à temps plein.

Concernant les avantages compétitifs, l'entreprise possède une connaissance et une expérience étendues sur l'industrie de la santé publique. En effet, Craft-Engineering est active dans cette industrie depuis 1989, ce qui lui a permis d'innover plus facilement et fréquemment. Grâce aux exportations dans différents pays d'Afrique et les contacts enregistrés au sein de l'Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers (AWEX), l'entreprise a pu atteindre et se renseigner sur différents marchés potentiels.

Lors d'une vente de produits, le chef de projet et ingénieur se déplace toujours chez le client pour donner une formation d'entretien de la machine ainsi que pour répondre à toute interrogation du client. Ainsi un service après-vente est assuré afin de servir au mieux le client. En outre, les 30 ans d'activité ont également permis au chef de projet d'optimiser et de conceptualiser des centrales plus performantes. Le but premier restant toujours de fournir des produits de qualité et réduire les coûts de manière considérable. Ainsi, l'entreprise se différencie de ses compétiteurs en commercialisant ses machines sur des marchés difficiles d'accès en raison de leur situation financière précaire.

Craft-Engineering propose des centrales de qualité reconnues et uniques sur le marché belge. En particulier, l'entreprise a la capacité d'adapter ses centrales au besoin de chaque client, ce qui représente une réelle valeur ajoutée.

1.2 Contexte de la mission d'exportation

Dans le cadre de la mission d'exportation, l'entreprise a choisi d'aller évaluer le marché Sud-Africain avec l'aide d'un stagiaire du programme Explort. Ce marché a été choisi par l'entreprise pour deux raisons principales. La première, Craft-Engineering voulait diversifier son champ d'activité et étendre son champ d'action en Afrique. Ensuite, le marché de l'Afrique du Sud a été choisi car le pays représente une opportunité de marché étant un des pays émergents (cfr infra).

Le curriculum de la mission Explort a été mis en place par l'Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers pour permettre aux entreprises wallonnes d'exporter leurs produits grâce aux réseaux des attachés économiques et de leurs contacts présents sur place. La mission Explort est dès lors une première étape pour l'entreprise sur le marché cible et est confiée à des étudiants ou jeunes diplômés afin qu'ils explorent le marché et évaluent l'adéquation d'un nouveau marché pour les besoins de l'entreprise de s'y planter ou, si

l'entreprise est déjà présente, l'opportunité d'étendre son business. En règle générale, cette mission dure 2 ou 3 mois en fonction des parcours académiques des étudiants.

C'est donc en tant que stagiaire Explort que je me suis rendue à Johannesburg en Afrique du Sud. Dans ce cadre, je rédige mon mémoire, lequel atteste donc d'une part de l'aptitude de Craft-Engineering à exporter sur le marché sud-Africain et d'autre part, de l'opportunité pour l'entreprise d'exporter de manière durable et lucrative.

2. Gamme des produits

Comme mentionné précédemment, Craft-Engineering commercialise principalement des centrales autonomes de production d'oxygène et de potabilisation d'eau.

D'une part, les centrales d'oxygène sont toutes fournies « clé en main », c'est-à-dire qu'elles sont prêtes à l'emploi une fois arrivées chez le client. Toutes les centrales sont montées dans des conteneurs maritimes dotés de deux portes d'accès et d'un tableau de commande à écran digital. Le conteneur est équipé d'un éclairage intérieur et extérieur. Il est entièrement sécurisé, résistant à l'humidité et adapté à toutes les températures grâce à un système de refroidissement. Ces centrales sont autonomes. Une fois la machine enclenchée, le système central interne prévient s'il y a un problème et notifie le client lors du moment de l'entretien grâce au panneau de contrôle.

Les centrales sont réparties en 2 catégories (CRAFT-ENGINEERING, 2020)

Production d'oxygène

Image 1 : Centrale d'oxygène



La première catégorie de centrales produit de l'Oxygène pure, allant jusqu'à 99,5% de pureté. Utile pour les hôpitaux et dispensaires médicaux, cette centrale est fournie avec des bouteilles d'oxygène à remplir ou avec possibilité de raccorder directement aux tuyaux de distribution d'oxygène de l'établissement.

(Source : CRAFT-ENGINEERING, 2020)

Cette centrale est disponible pour 5 catégories de débit. Les capacités sont données en normaux mètre cube par heure et la pression atmosphérique est mesurée en bar. Par exemple, la pression de remplissage varie de 120 à 200 bar (valeurs données dans les conditions normales c'est-à-dire au niveau de la mer). Les détails sont repris sur le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Catégories de volume des centrales d'oxygène

Model	Serie	Capacity	Output Pressure (bar)	Dimensions (cm)	Power (required)	Weight (kg)
CPO 3	EP	3 Nm ³ /hours - 12 cylinders/day	120 / 150 / 170 / 200	299 x 244 x 257	14 kW	3.500
CPO 6	EM	6 Nm ³ /hours - 24 cylinders/day	120 / 150 / 170 / 200	605 x 244 x 257	26 kW	7.100
CPO 12	EM	12 Nm ³ /hours - 48 cylinders/day	120 / 150 / 170 / 200	605 x 244 x 257	45 kW	7.700
CPO 18	EM	18 Nm ³ /hours - 72 cylinders/day	120 / 150 / 170 / 200	605 x 244 x 257	63 kW	8.400
CPO 25	EM	25 Nm ³ /hours - 100 cylinders/day	120 / 150 / 170 / 200	605 x 244 x 257	78 kW	9.500

(Source : CRAFT-ENGINEERING, 2020)

Production d'oxygène et air médical

Image 2 : Centrale d'oxygène et d'air médical



Le deuxième type de centrales produit de l'oxygène ainsi que de l'air médical. Fabriqué dans la centrale, ce dernier est un gaz composé d'oxygène et d'azote. Cette centrale est également destinée aux hôpitaux, aux centres médicaux (comme la première) mais aussi aux hôpitaux militaires de campagnes.

(Source : CRAFT-ENGINEERING, 2020)

Avec cette centrale, le client peut demander en option un système de « vide médicale », c'est-à-dire un espace où la pression est plus faible que la pression atmosphérique environnante (DICTIONNARY, 2020). Cette centrale n'est disponible qu'en quatre modèles présents dans le Tableau 1 ci-dessus. Le tableau ci-dessous reprend les caractéristiques de la centrale :

Tableau 4 : Caractéristiques des centrales d'oxygène et air médical

Model	Serie	Capacity	Output Pressure (bar)	Dimensions (cm)	Power (required)	Weight (kg)
CAO 6	EM	6 Nm ³ /hours - 24 cylinders/day *	120 / 150 / 170 / 200	605 x 244 x 257	26 kW	7.300
CAO 12	EM	12 Nm ³ /hours - 48 cylinders/day *	120 / 150 / 170 / 200	605 x 244 x 257	45 kW	7.900
CAO 18	EM	18 Nm ³ /hours - 72 cylinders/day	120 / 150 / 170 / 200	605 x 244 x 257	63 kW	8.650
CAO 25	EM	25 Nm ³ /hours - 100 cylinders/day	120 / 150 / 170 / 200	605 x 244 x 257	78 kW	9.850

(Source: CRAFT-ENGINEERING, 2020)

Production d'eau potable

D'autre part, Craft-Engineering commercialise également des centrales de potabilisation d'eau. Comme pour celles d'oxygène, les centrales d'eau sont fournies dans des conteneurs maritimes « clés en main » et totalement autonomes. Concernant le processus, l'entreprise propose trois procédés pour rendre potable l'eau insalubre.

- 1) Le premier procédé est l'ultrafiltration. Il consiste à filtrer l'eau de surface comme celle des lacs ou des rivières grâce à une membrane de filtration. Celle-ci laisse passer le sel et retient les molécules dont le volume est supérieur à 0,01 micron. (VERDIN, 18 juillet 2019).
- 2) Ensuite, le deuxième procédé est l'osmose inverse, aussi appelé hyper-filtration. Tout comme l'ultrafiltration, cette méthode utilise une membrane de filtration mais est encore plus pointue car elle retient le sel marin entre autres et toutes les molécules dont la taille est supérieure à 0,001 micron. (VERDIN, 18 juillet 2019).
- 3) Enfin, le dernier procédé est la combinaison des deux précédentes méthodes à savoir l'osmose inverse ainsi que l'ultrafiltration.

Il existe deux modèles standards de centrales. Le plus petit modèle produit jusqu'à 5000L par heure et la plus grande 20000L par heure. Les images ci-dessous représentent la centrale :

Image 3 : Vue extérieure modèle 5000L



Image 4 : Vue intérieure de la centrale d'eau



(Source : CRAFT-ENGINEERING, 2020)

Le tableau ci-dessous reprend les spécificités techniques des centrales d'eau.

Tableau 5 : Spécificités techniques des centrales de potabilisation d'eau

	ULTRAFILTRATION		REVERSE OSMOSIS		COMBINED UF / RO
	CPE-5000L-UF	CPE-20000L-UF	CPE-5000L-RO	CPE-20000L-RO	CPE-5000L-UFRO
CAPACITY WATER TO TREAT (Liters / Hour)	5000	20000	5000	20000	5000
MEMBRANE TYPE	Polysulfone hollow fiber		Thin film tangential		(1)
DIMENSIONS : ISO	ISO 10'	ISO 20'	ISO 10'	ISO 20'	ISO 15'
EMPTY WEIGHT (Kg)	3200	3800	3400	4900	4400
POWER (Kw)	5,1	17,8	17,5	80	18,5
POWER TYPE	Optional generating set (gazoil)			Integrated generating set (gazoil)	
CONSOMMATION (Liters / Hour)	-		-		8,33 l / h
TYPE OF RAW WATER TO TREAT	Groundwater, surface water		Brackish or salt water		Groundwater, surface water, brackish or salt water
PH WATER TO TREAT (Range)	6,5 - 8,5			3,5 - 8,5	
TYPE OF CONTAMINATION	SS - bacteria - virus - algae		SS-bacteria-virus-algae-salts-ions		
TURBIDITY OF WATER TO TREAT			< 3 NTU		
MAXIMUM SUCTION HEAD			8 m		
MAX. TEMPERATURE OF WATER TO TREAT	35°C		45°C		35°C
PREFILTRATION	Filters 100 µm, sand filter, filter 25 µm and active coal				
RECOVERY (%)	-			98%	
UV STERILIZATOR			*		
CHLORINATION	For backwash	-	-		For backwash
COMPRESSOR FOR BACKWASH	*		-		*
REMINERALISATION	-			*	
CLEANING IN PLACE	-			*	

(1) Combined equipments associate both types of membranes : Polysulfone hollow fiber for UF and Thin film tangential for RO
Non contractual pictures

(Source : CRAFT-ENGINEERING, 2020)

3. Diagnostic Export

Dans cette partie, nous développerons le diagnostic export de Craft-Engineering. Ce diagnostic reprend l'export audit qui évalue l'aptitude d'une entreprise d'aller à l'international grâce à l'évaluation des six indicateurs (HEINEN, 2018).

INDICATEUR I : Spécificités produit/service

Ce premier indicateur renvoie à la question : « à quel point le produit/service est-il prêt pour l'exportation ? ». Il s'agit donc d'évaluer la capacité du produit à être adapté pour l'exportation. En général, il est d'usage de considérer les aspects légaux et normes du pays cible mais aussi des goûts, préférences et besoins des consommateurs de ce pays. L'objectif est de présenter ces produits ainsi que les adaptations techniques et commerciales qu'ils doivent recevoir pour le processus d'exportation (HEINEN, 2018).

1) Préparation du produit

Craft-Engineering a conçu ses centrales autonomes et résistantes au transport car elles sont fabriquées et fournies dans des conteneurs maritimes. Elles sont également adaptées au climat sud-africain. Lors de l'été austral qui survient durant les mois de décembre à mars, les températures peuvent grimper jusqu'à 35 degrés Celsius selon les régions du pays. Pendant l'hiver austral, les températures avoisinent les 18 degrés Celsius (CLIMATSETVOYAGES, 2020). Les centrales sont dotées d'un système de refroidissement, d'anti-humidité et de trous d'aération pour permettre au système central de ne pas surchauffer. Les centrales peuvent être expédiées à partir du port d'Anvers par voie maritime et acheminées au port de Durban, qui est situé à environ 7h de voiture de Johannesburg. Enfin, les centrales sont facilement stockables et la marge est calculée par unité standard. Ceci permet à l'entreprise de modérer ses coûts et d'optimiser la chaîne logistique. En outre, le système métrique utilisé en Afrique du Sud est le même que celui de la Belgique et les températures sont aussi mesurées en degrés Celsius (VERDIN, 18 juillet 2019).

Concernant l'image de marque de Craft-Engineering, l'entreprise est une TPE (très petite entreprise) et n'est pas très connue ni sur le marché belge ni à l'international. Cependant, l'avantage principal des centrales de l'entreprise est qu'elles sont « clés en main » et donc directement opérationnelles une fois arrivée chez le client, ce qui constitue une véritable valeur ajoutée. De surcroit, les pièces de la machine sont importées de France et des États-Unis mais toute la fabrication est faite en Belgique sans services externalisés (VERDIN, 18 juillet 2019).

Enfin, concernant les taxes douanières, l'Afrique du sud étant membre de l'OMC, le pays a adopté les législations et harmonisé la codification des marchandises (AWEX-EXPORT, 2020). Néanmoins, il est recommandé à l'entreprise, qui n'a pas de bureau dans le pays, de passer

par un agent ou par une entreprise de commissionnaire-expéditeur qui s'occuperait de toute la procédure de l'arrivée des marchandises arrivées en Afrique du Sud jusqu'à la livraison au client. Grâce à sa connaissance du marché, cet intermédiaire pourra aider l'entreprise à s'implanter de manière durable. L'entreprise communiquerait avec lui en anglais et lui ferait parvenir toute la documentation nécessaire en entiereté en anglais, celle-ci comprend la présentation de l'entreprise, l'offre des prix des centrales d'oxygène, la marche à suivre concernant la vente des centrales d'eau et le processus d'achat et d'après-vente.

2) Adaptations techniques

Les adaptations techniques en commerce international sont inévitables car un marché n'est pas l'autre. En envisageant le marché sud-africain, en termes de langue, Craft-Engineering possède toutes les brochures traduites en anglais. Les employés parlent déjà anglais ce qui permet de communiquer efficacement. En termes de certification, toutes les pièces et les centrales sont certifiées ISO et donc n'ont pas besoin de certifications supplémentaires arrivées sur le marché sud-africain (VERDIN, 18 Juillet 2019). En ce qui concerne les centrales d'eau, l'entreprise doit entrer en contact avec le ministère de la santé afin de savoir quels sont les endroits où l'eau peut être filtrée et traitée. (VERDIN, 18 juillet 2019).

Les adaptations techniques sur les machines à oxygène concernent principalement l'arrivée d'électricité car les standards changent d'un pays à l'autre. Tandis que pour l'eau, les adaptations techniques sont constantes car il faut une analyse des composantes de l'eau de surface pour confectionner la centrale adéquate (VERDIN, 18 juillet 2019).

3) Adaptations commerciales

Pour que l'entreprise arrive à exporter avec succès sur le marché sud-Africain, il est important que l'entreprise comprenne que les consommateurs accordent beaucoup d'importance aux relations personnelles, lesquelles représentent un aspect spécifique du marché (AWEX-EXPORT, 2020). Ainsi les entreprises étrangères doivent régulièrement être présentes, soit de manière physique par l'intermédiaire d'un représentant, soit lors d'un événement (tel qu'une foire commerciale) qui rappelle au client l'existence de l'entreprise (AWEX-EXPORT, 2020). Dans le cas de Craft-Engineering, cette donnée doit être totalement revue. L'entreprise n'étant pas encore présente. Elle doit encore faire toutes ses preuves. De plus, engager un employé commercial nous paraît indispensable pour assurer la viabilité de l'exportation de l'entreprise, non seulement en Afrique du sud mais dans tous les marchés. De plus, il est vivement conseillé pour les vendeurs de machines ou d'appareils techniques d'avoir un distributeur local qui puisse maintenir un contact plus fréquent et donc vendre plus facilement.

En conclusion, nous pouvons qualifier l'indicateur de correct.



INDICATEUR II : Marketing et ventes

Ce deuxième indicateur correspond à la stratégie marketing de l'entreprise. Il est question d'évaluer si la cette stratégie est prête ou doit être adaptée pour le processus d'exportation. (HEINEN, 2018).

Afin d'évaluer si la stratégie marketing de Craft-Engineering est adéquate pour exporter ses produits, il convient d'analyser le modèle du *Satisfier* explicité par le professeur Cracco (2018). Ce modèle explique que le satisfier est ce qui délivre et crée la satisfaction chez le consommateur. Deux axes d'analyses sont utilisés pour arriver à cette satisfaction. Le premier axe comprend les « tangibles », les quatre éléments du marketing mix, Cracco les rebaptise *solution, value, accessibility et communication*. Le deuxième axe est l'ensemble des « intangibles » qui sont fonctionnalité, sécurité, qualité, honnêteté, continuité et conformité sociale (CRACCO, 2018).

1) Les tangibles

Concernant le produit (solution), les centrales de potabilisation d'eau et d'oxygène sont facilement exportables grâce notamment au conteneur maritime dans lesquelles elles sont fournies. Les centrales d'eau sont uniques et adaptées au besoin de chaque client. Grâce à l'expérience de Craft-Engineering, la technologie des machines est à la pointe et continuellement améliorée.

Le prix (value) des machines d'eau varie en fonction de l'analyse brute de l'eau que le client souhaite rendre potable. Plus l'eau est chargée en molécules, plus le traitement nécessaire sera onéreux. Les traitements chimiques peuvent également être ajoutés, affectant également le prix final pour le client. Le prix d'une centrale de potabilisation d'eau varie de 10.000€ à 500.000€ en fonction du procédé de traitement d'eau et du volume d'eau à traiter en fonction de la quantité souhaitée par le client.

La place (*accessibility*) de l'entreprise permet de faciliter l'exportation des produits. En effet, les bureaux de Craft-Engineering se situent au Business Park de l'Aéroport de Liège, facilitant ainsi la logistique d'une part pour recevoir les pièces des machines venant de l'étranger et d'autre part pour acheminer les marchandises par le port ou l'aéroport, lieux opportuns pour envoyer les centrales.

Enfin, la promotion (*communication*) du produit se fait en anglais pour le marché Sud-Africain. Le site internet ainsi que les catalogues et présentations Powerpoint de l'entreprise sont disponibles en anglais. L'entreprise se rend régulièrement aux foires internationales organisées par l'AWEX dans le cadre d'expansion de la Wallonie.

2) Les intangibles

L'élément de fonctionnalité correspond à une utilisation efficace du produit. Les centrales de Craft-Engineering fonctionnent toutes efficacement grâce au système central dont elles sont dotées. Ainsi, chaque système détecte par lui-même les anomalies qui pourraient survenir et indique l'endroit précis où la machine a besoin d'être réparée. De plus, les machines certifiées ISO rajoutent une assurance supplémentaire de fiabilité.

La sécurité est elle aussi garantie lors de l'utilisation des centrales car si un problème majeur est détecté par le système, la centrale s'arrête automatiquement. Le conteneur quant à lui est fermé hermétiquement. En outre, la formation des techniciens est assurée par le chef de projet sur place une fois la machine arrivée sur place.

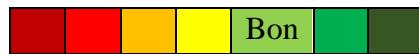
La qualité des centrales est elle aussi assurée par les normes ISO et par les pièces techniques qui sont utilisées pour l'assemblage des machines.

L'honnêteté de l'entreprise se reflète par l'expérience qu'elle a depuis 1989 et des retours positifs que ses clients lui donnent.

La continuité de l'entreprise est assurée car les marchés en oxygène et en eau potable constituent des éléments essentiels à la vie humaine, ils sont des marchés pérennes. Récemment, l'entreprise a d'ailleurs entamé un rafraîchissement du design de ses brochures et du site internet grâce un consultant en marketing digital. Ceci démontre l'envie de l'entreprise de durer, de satisfaire et d'attirer des clients sur le long terme.

Enfin, Craft-Engineering étant une très petite entreprise (TPE), elle ne bénéficie pas de beaucoup de notoriété. L'entreprise bénéficie néanmoins de retours satisfaits de ses clients.

En conclusion, la stratégie marketing actuelle de l'entreprise est adéquate pour le marché sud-africain car les éléments tangibles et intangibles sont prêts pour le processus d'exportation. L'indicateur des ventes et marketing peut être qualifié de bon.



INDICATEUR III : Processus de production et R&D

Ce troisième indicateur vise le processus de production et de recherche et développement d'une entreprise. Il s'agit d'évaluer si la capacité de production de l'entreprise est assez grande pour fournir davantage de consommateurs et si le processus de production rencontre les conditions nécessaires pour l'exportation. (HEINEN, 2018).

1) Capacité de production

Avec l'équipe de 12 techniciens et d'un chef de projet présents dans leur atelier, la capacité de production de Craft-Engineering est limitée. L'entrepôt ne peut contenir qu'un maximum de deux machines qui représentent un équivalent d'environ 6 mètres.

Une fois que la commande est passée, l'équipe assemble la centrale selon les options que le client souhaite. Les pièces à assembler sont commandées en grande quantité dans le but de garder toujours quelques pièces de rechange ou des pièces supplémentaires pour construire une autre machine. L'avantage d'un grand stock de pièces disponibles est aussi de ne pas perdre du temps pour l'assemblage des machines. Ces matières premières arrivent par avion des États-Unis pour la plupart ou de leurs distributeurs allemand et français.

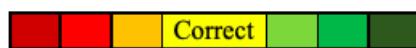
Craft-Engineering assemble ses machines en Belgique mais n'a pas de mains d'œuvre en Afrique du Sud. Le délai de fabrication d'une centrale de potabilisation d'eau varie de 3 à 6 mois équivalant à la période d'attente des pièces délivrées par des fournisseurs. Une fois la centrale assemblée, elle prend entre 4 et 8 semaines pour parvenir à destination. A ce moment-là, le chef de projet se déplace sur le terrain pour le service après-vente.

2) Adaptabilité du processus

Le processus de production commence lorsque la commande est passée. Craft-Engineering commande les matières premières et commence à assembler la centrale dans l'atelier. Après l'installation de la centrale, elle est envoyée par bateau ou par avion. Ensuite le chef de projet se déplace et forme les techniciens sur place pour l'entretien de la centrale. La capacité de production actuelle est adéquate par rapport à la demande car on ne produit une centrale qu'à la suite d'une commande.

Ce processus est le même pour chaque pays où Craft-Engineering exporte. L'entreprise compte garder ce même processus pour l'Afrique du Sud. Assurés par le chef de projet qui est également l'ingénieur principal, la recherche et au développement pourraient être plus soutenus. Avec d'avantage d'employés chargés de la recherche sur la technologie des centrales et d'avantage d'espace de fabrication, l'entreprise serait davantage en mesure de fournir des solutions modernes et de continuer attirer des nouveaux consommateurs.

En conclusion, l'indicateur est évalué comme correct.



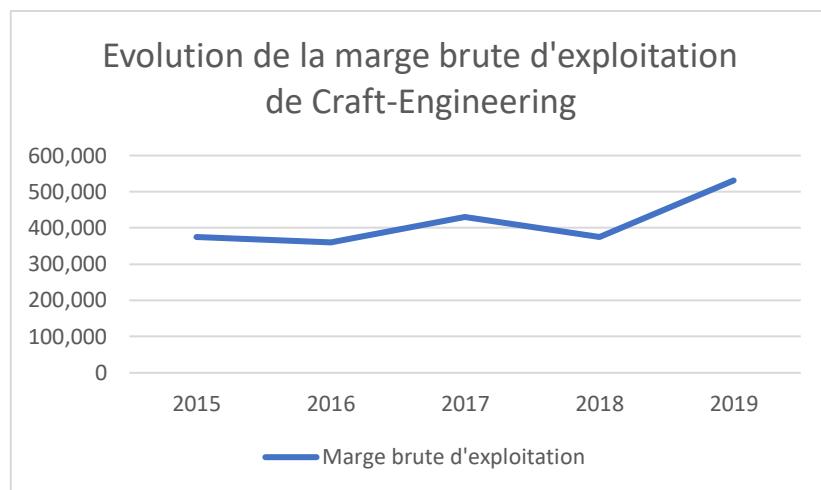
INDICATEUR IV : Ressources financières et politique d'investissement

Ce quatrième indicateur renvoie à l'aspect financier du processus d'exportation. Il s'agit d'évaluer si une entreprise possède assez de ressources financières pour une expansion internationale mais aussi de déterminer si le management de l'entreprise est enclin à investir dans le processus d'exportation (HEINEN, 2018).

1) Ressources financières disponibles

Afin d'évaluer les ressources disponibles de Craft-Engineering pour l'exportation des centrales de potabilisation d'eau, nous avons analysé la marge brute d'exploitation. Ne possédant pas le chiffre d'affaires de l'entreprise, nous avons opté pour cette marge car elle permet d'évaluer les gains de l'entreprise au fil des années. La marge brute d'exploitation est égale au chiffre d'affaires moins les frais variables (BECOMPTA, 2020). L'évolution de la marge brute de Craft-Engineering est reprise sur le graphique ci-dessous :

Graphique 1 : Évolution de la marge brute d'exploitation de Craft-Engineering



Nous pouvons constater que la marge brute d'exploitation a été relativement constante depuis 5 ans. Les années 2015 et 2016 ont présenté des résultats de respectivement 375.514€ et 360.116€. Ce dernier montant est le plus faible. En 2019, l'entreprise a connu une croissance de 41% par rapport au résultat de 2018. Ces résultats sont disponibles dans les bilans annuels de l'entreprise présente sur le site de la Banque Nationale Belge.

Il est important de noter que ces chiffres sont relatifs au commerce des centrales d'oxygène et ne contiennent pas la vente des centrales d'eau. En effet, Craft-Engineering étant nouveau dans ce commerce, l'entreprise ne dispose pas encore des résultats pour ces produits. Toutefois, grâce à la vente des centrales d'oxygène, l'entreprise est capable de dégager un bénéfice qui est non négligeable et peut servir au financement de l'exportation des centrales de potabilisation d'eau.

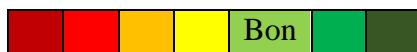
L'appartenance au réseau des entreprises de l'AWEX constitue une autre possibilité de financement pour l'exportation. Craft-Engineering étant une entreprise wallonne est éligible

aux aides et subsides proposés par l'AWEX pour supporter l'effort à l'exportation. Il existe 29 aides que propose l'Agence, parmi lesquels sont inclus le stage Explort et le support à la participation de foires et salons internationales dont Craft-Engineering a déjà bénéficié. Une aide qui pourrait s'avérer utile dans le cas présent est la garantie SOFINEX qui permet de couvrir jusqu'à 75% maximum du crédit approuvé par le banquier (AWEX-EXPORT, 2020). Ainsi l'entreprise pourrait recourir à un emprunt bancaire pour l'exportation sur le marché sud-africain tout en bénéficiant de cette garantie.

2) Volonté d'investir dans le projet d'exportation

Le management de l'entreprise est engagé dans l'exportation de ces produits. En effet, pour vendre les centrales de potabilisation et d'oxygène, l'entreprise mise sur l'exportation sur des marchés étrangers car le besoin n'est pas présent en Belgique. L'effort d'exportation est souvent mis sur les centrales d'oxygène mais l'entreprise nouvelle dans le marché de l'eau potable révèle un véritable souhait de proposer les centrales de potabilisation d'eau là où le besoin se présente.

En conclusion, l'indicateur des ressources financières peut être considéré comme bon.



INDICATEUR V : Ressources humaines, organisation et procédures

Ce cinquième indicateur concerne la préparation des techniques de l'entreprise pour l'exportation. Il est question d'évaluer la capacité des ressources humaines à organiser les opérations à l'internationale par l'expérience de l'entreprise d'une part et d'autre part l'expérience en management opérationnel international (HEINEN, 2018).

1) Expérience d'export de l'entreprise

Craft-Engineering a exporté sa première centrale en 1985 à Kinshasa en République Démocratique du Congo. Depuis lors, l'entreprise a aussi exporté des centrales au Vietnam, Congo, Rwanda, Mauritanie, Honduras, Bolivie, Gabon, Madagascar et sur l'île de la Réunion. (VERDIN, 18 Juillet 2019). Les clients parlant anglais, espagnol et français, le site internet de l'entreprise leur est accessible ces 3 langues.

L'entreprise étant dans le réseau de l'AWEX a la possibilité, lors de foires internationales, d'avoir son propre stand ou de profiter du stand offert par l'AWEX pour y exposer ses produits comme par exemple les salons MEDICA en Allemagne et le « Africa Health » en Afrique du Sud. Ces salons permettent aux acteurs du secteur de la santé de se réunir et d'obtenir des prospects et des contacts internationaux.

2) Ressources humaines pour le business international

La prospection sur les marchés étrangers se fait principalement à distance à partir de la Belgique car l'entreprise ne possède pas d'employé commercial pouvant aller régulièrement à l'étranger.

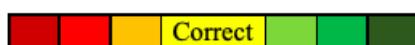
Pour le marché sud-africain, l'entreprise ne prévoit pas d'engager de la main d'œuvre locale. La fabrication des centrales demeure dans l'atelier belge.

3) Expérience en management opérationnel international

Concernant la gestion des opérations internationales, l'entreprise reçoit des commandes sur le site internet ou par emails directement reçus par chef de projet. Ce dernier demande toutes les spécificités que le client souhaite pour la centrale. Craft-Engineering programme ensuite l'envoi de la marchandise en calculant le délai de livraison de ses fournisseurs et le temps de transport. L'entreprise communique au client le moment de la livraison le plus précisément possible.

En termes de solvabilité de sa clientèle, Craft-Engineering exporte dans des pays où le risque d'impayés est élevé. L'entreprise ne fait pas crédit et envoie la marchandise une fois que le paiement a été fait. Il arrive que la compagnie fasse recours au service de Credendo, une assurance qui mesure la solvabilité des entreprises dans un pays. S'il estime que le risque est trop grand il ne fait pas crédit. Si, par contre, Credendo valide le projet, Craft-Engineering est remboursée à concurrence de 50% en cas de défaut de paiement du client étranger. (DEANGELIS, 13 janvier 2020).

L'indicateur des ressources humaines est qualifié de correct.



INDICATEUR VI : Qualité du Management et engagement

Ce dernier indicateur se réfère à l'équipe qui gère le processus d'exportation. Il est question d'apprécier l'engagement et la motivation de l'équipe dans ce processus afin de juger la qualité globale de cette équipe pour porter le projet d'exportation de l'entreprise (HEINEN, 2018).

1) Engagement managérial

L'aspect managérial est un des aspects plus importants lorsqu'une entreprise considère l'exportation sur un nouveau marché. L'équipe de direction doit établir une ligne directrice et une série de tâches à accomplir pour que l'exportation se déroule avec succès. Craft-

Engineering s'est fixé pour objectifs d'exporter et de trouver des partenaires commerciaux sur le marché Sud-Africain. Cette mission est divisée en deux parties principales. La première est de trouver des partenaires commerciaux sur le marché cible, distributeurs potentiels et clients. Ensuite, l'entreprise veut étendre son champ d'expansion au niveau international. (VERDIN, 18 juillet 2019)

Craft-Engineering a une politique de hauts standards concernant la qualité des produits qu'elle délivre. Elle met l'accent sur ses deux valeurs d'entreprises les plus importantes à savoir le respect de l'environnement et le côté humain de l'entreprise. Par ailleurs, ces centrales sont destinées à des pays en voie de développement où les populations sont en situation de précarité. En parallèle, de la mission en Afrique du Sud, l'entreprise continue le suivi de ces machines déjà exportées et participe aux foires internationales. (VERDIN, 18 juillet 2019)

2) Planification et prévision

La planification est cruciale pour une entreprise dans son ensemble. Cela permet de prévenir ou d'anticiper des obstacles futurs et de faciliter la coordination en minimisant les incertitudes. Pour l'exportation plus spécifiquement, la planification est indispensable pour prédire comment un marché peut réagir et élaborer une stratégie d'approche afin d'être efficace. Craft-Engineering prévoit par la mission Explor d'obtenir des informations concernant le marché cible et les potentielles opportunités de commerce. L'Afrique du Sud étant un nouveau marché pour l'entreprise, il est crucial de maintenir pour l'équipe de direction, un contact et de d'adapter la stratégie en fonction des retours sur le marché cible.

3) Aptitudes

Concernant les compétences de l'équipe Craft-Engineering, nous pouvons affirmer qu'elle est qualifiée pour mener à bien une exportation. En effet, forte d'une expérience de 28 ans dans le domaine de l'export Mme Ileana DeAngelis, l'assistante de direction possède les connaissances et l'expérience nécessaire pour établir un plan d'exportation cohérent et faisable pour le marché sud-africain. S'ajoutent l'expérience et les compétences techniques de l'ingénieur en chef Mr Youcef Verdin qui a un master d'ingénieur industriel.

Afin d'exporter efficacement, l'entreprise doit exploiter ces compétences techniques dans l'exportation afin de s'adapter et de réagir aux difficultés rencontrées sur le pays étranger ciblé. Le challenge réside dans l'adaptation pour le processus de production. Toutefois, Craft-Engineering ne prévoit pas de délocaliser sa chaîne de production en Afrique du Sud. Trouver un distributeur local est plus envisageable. La connaissance du marché est aussi cruciale pour une bonne exportation. Ainsi, l'étude de marché réalisée sur Johannesburg permettra notamment à l'entreprise d'établir une stratégie pour le marché Sud-Africain.

En conclusion, l'indicateur de qualité du management et de l'engagement sont considérés comme bons.



CHAPITRE II : Analyse du marché Sud-Africain

Grâce à l'analyse du marché cible, nous avons pu conclure que l'Afrique du Sud n'était pas le premier choix pour les centrales de potabilisation d'eau de Craft-Engineering dans un futur proche. Toutefois, ayant été choisi par l'entreprise et étant le marché cible analysé dans le cadre de ce mémoire, nous devons étudier ce marché et son microenvironnement afin d'avoir une vue complète et de tirer des apprentissages pour les futurs projets de Craft-Engineering.

Dans ce second chapitre, nous nous intéressons donc au marché sud-africain. Afin de décrire ce marché cible, nous allons premièrement présenter une analyse PESTEL de l'Afrique du Sud. Ensuite, nous décrirons la concurrence présente sur le marché. Troisièmement, nous présenterons les études qualitatives et quantitatives menées sur le terrain. Quatrièmement, nous évaluerons analyserons le potentiel du marché. Enfin, nous terminerons par l'analyse du microenvironnement, à savoir la problématique de l'eau potable en Afrique du Sud.

1. Analyse PESTEL

L'analyse P.E.S.T.E.L est un outil utilisé pour évaluer les facteurs externes du macro-environnement qui affectent une organisation dans la gestion de ses affaires. Il s'agit d'analyser les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux. Cette analyse a pour but de fournir à l'entreprise les connaissances nécessaires pour anticiper et apporter des actions justes sur le marché cible.

Le facteur politique

La politique du pays a été fortement influencée par un régime racial instauré de 1948 à 1994, l'apartheid. Le pays a été gouverné par des blancs qui ont séparé les populations noires et les populations blanches. C'est grâce à la lutte de Nelson et Winnie Mandela que l'apartheid prit fin dans les années 1990. En 1993, Nelson Mandela fut libéré de prison et reçut le prix Nobel de la Paix la même année (GERGAUD, 2014). La même année, son parti l'ANC (*African National Congress*) a remporté les élections et Mandela a été élu le premier président noir du pays (GERGAUD, 2014). Son mandat prit fin en 1999. Depuis lors, toutes les élections ont été remportées par l'ANC. En 2018, Cyril Ramaphosa a été élu président et le demeure jusqu'à nos jours. Selon les derniers sondages, le président Ramaphosa a une cote de popularité de 62% mais fait face à beaucoup de pression de la part de l'opposition notamment dans la lutte contre la corruption au sein du monde politique et celui des affaires (GROOTES, 2019).

Avant 1994, 40% de la population avait accès à l'eau potable. (DERENS, 2019). En 1994, le parti de l'ANC a mis au point un programme gouvernemental implanté sous le mandat de Nelson Mandela qui s'intitulait « Programme de développement et de redistribution (RDP) ». Ce programme établissait une redistribution des terres que les fermiers blancs s'étaient appropriés (MELONIO, 2008). Ce programme comportait également une partie sur l'accès à

l'eau potable. Cette dernière stipulait la promesse d'un point d'eau potable à moins de deux cents mètres des habitations en milieu rural et urbain.

De nos jours, la situation s'est améliorée mais les problèmes sont toujours présents et résident désormais dans la qualité de l'eau. Les politiques du pays rencontrent des difficultés dans l'application de la promesse du programme de redistribution dans les milieux ruraux. Pour faire parvenir cette eau, la maintenance des réseaux de distribution d'eau et des installations pose question car on constate un manque de personnel qualifié mais également la mauvaise gestion des élus locaux. Il s'avère que ces derniers éléments empêchent véritablement une évolution positive de la situation. En outre, la problématique du traitement des eaux usées s'est ajoutée ces dernières années plus particulièrement dans les « townships » dits *guettos* dont la population ne cesse de croître (DERENS, 2019).

Ce problème de qualité de l'eau dans les milieux ruraux révèle la nécessité pour la population de traiter des sources d'eau pour les rendre propre à la consommation. Dans cette optique, les autorités du pays doivent investir dans des équipements pour traiter cette eau et pour l'acheminer à la population. Les centrales de potabilisation d'eau de Craft-Engineering représenteraient une solution durable grâce à ses stations mobiles et prêtées à l'emploi pour garantir l'accès au point d'eau. Ces centrales représenteraient une solution pour tenir la promesse du programme de développement et de redistribution de 1994. Une première étape a été entamée en novembre 2019. Le gouvernement a lancé un « plan directeur de l'eau et de l'assainissement ». Ce plan est un investissement de 900 milliards de rands sud-africains, soit l'équivalent de 457 milliards d'euro, sur une période de 10 ans. L'objectif est de financer une recherche sur d'autres sources d'approvisionnement en eau tel que le dessalement, lequel permet de pallier les faibles précipitations du pays (TAKOULEU, 2019). Cette technique est possible pour les centrales d'eau de Craft-Engineering. Cet investissement constitue donc une opportunité sur le marché pour l'entreprise à l'avenir.

Le facteur économique

Au début de son mandat, le président Ramaphosa a mis en place des réformes pour relever la stabilité économique du pays. Toutefois, la dette publique du pays continue de s'accroître, les entreprises publiques ne sont pas assez performantes. En conséquence, la compétitivité du pays diminue (BANK OF AFRICA, 2019).

L'Afrique du Sud est le pays qui possède l'économie la plus développée du continent Africain et détient environ 75% des entreprises africaines (BANK OF AFRICA, 2019). En 2018, le pays a connu une croissance du PIB de 0,8% et pour l'année 2019 on s'attend à une croissance de 0,5% (COFACE, 2020). Ceci est expliqué par plusieurs raisons. Tout d'abord, le pays a connu des coupures d'électricité massives au cours de la dernière année. Ensuite, plusieurs secteurs, notamment celui de l'agriculture et manufacturier, ont été durement impactés par le phénomène El Nino recensé en 2019 qui a fait grimper les températures. Enfin, le budget

restreint a empêché l'expansion de des investissements publics et l'accroissement de la consommation (COFACE, 2020). Ainsi l'année 2019, s'est terminée avec une dette publique qui représente environ 56,9% du PIB (BANK OF AFRICA, 2019).

Concernant les secteurs porteurs de l'économie du pays, on distingue le secteur des services qui représente 71,7% de l'emploi total et 61,5% du PIB. Ce secteur regroupe principalement les services financiers, immobiliers et les services d'aide aux entreprises. (BANK OF AFRICA, 2019). Le second secteur est celui de l'industrie et des mines. Celui-ci représente 23,2% de l'emploi total et représente 26% de PIB (BANK OF AFRICA, 2019). En effet, le sous-sol du pays est riche en pierres précieuses et autres minéraux comme l'or, le diamant, le manganèse, le platine ou encore le chrome. Enfin le dernier secteur est celui de l'agriculture qui représente environ 6% de l'emploi total et près de 3% du PIB. Les cultures les plus importantes sont celles des céréales, du maïs et du sucre (BANK OF AFRICA, 2019).

Le secteur de l'agriculture est fortement lié à l'eau. Depuis 5 ans, le pays a enregistré ses plus faibles précipitations. Lors de périodes de sécheresse, ce troisième secteur de l'économie sud-Africaine est mis à mal. En 2018, par exemple, la sécheresse a été telle que les autorités de la ville de Cap Town ont dû déclarer l'état de catastrophe naturelle (CHARLES, 2019). Ces périodes de sécheresses ont des conséquences économiques sur l'ensemble du territoire car le secteur de l'agriculture compte des milliers de salariés. Ces derniers ne peuvent travailler car les récoltes sont insuffisantes ou tout simplement détruites par le manque d'eau. Cela a eu pour conséquence de plonger le pays dans une période de récession technique. Le secteur s'est désormais stabilisé mais les acteurs du marché redoutent une nouvelle vague de sécheresses et demandent des solutions en approvisionnement d'eau plus durable (TAMEDIA, 2020). Cette recherche de solutions durables est une opportunité pour Craft-Engineering de proposer ses centrales d'eau car elles permettraient de traiter les eaux de surfaces et de mer pour l'irrigation des cultures du pays.

Le facteur social

L'Afrique du Sud recense plusieurs ethnies. Les plus importantes sont l'ethnie noire, l'ethnie blanche, l'ethnie métisse et l'ethnie indienne qui représentent respectivement 79,2%, 9,4%, 8,9% et 2,5% (FRANCE DIPLOMATIE, 2019).

En 2019, la croissance démographique du pays a été de 1,08% (COUNTRYMETERS, 2020). A la fin de l'année 2019, le pays a connu une multiplication d'attaques xénophobes à Johannesburg et à Pretoria. La raison avancée serait le vol de postes de travail par les étrangers au détriment des populations natives (GAY-PADOAN, 2019). Ces violences semblent être fréquentes en Afrique du Sud et révèlent un problème sociétal plus profond. Déjà en 2008, des attaques xénophobes avait eu lieu dans les faubourgs de Johannesburg et s'étaient étendues dans 7 des 9 provinces du pays (GERGAUD, 2014). Selon la sociologue Bénédicte Champenois-Rousseau, ces violences seraient la conséquence d'inégalités sociales et d'un taux de chômage assez élevé

de 29%. Les étrangers seraient pris pour cible et désignés comme responsables (GAY-PADOAN, 2019).

L'enjeu social majeur du marché de l'eau est l'accès inégal aux ressources en eau potable. En Afrique du sud, 64% des foyers ont accès à l'eau potable de manière régulière dans les zones urbaines. De plus, on dénombre que trois millions de personnes n'ont toujours pas accès à une eau propre à la consommation au quotidien (DERENS, 2019). Il serait intéressant pour Craft-Engineering de pouvoir atteindre ces populations afin de fournir les centrales de potabilisation d'eau.

Le facteur technologique

L'Afrique du Sud est le pays du continent Africain le plus dynamique en matière de technologie et des télécoms. Le secteur des télécommunications représente 3% du PIB national démontrant ainsi la volonté du pays de diriger le pays vers un développement technologique (BUSINESS FRANCE, 2018). Actuellement, le pays fait face à une avancée sans précédent dans le monde des entreprises en termes de transformation digitale. Un essor des communications mobiles s'est effectué et a permis à l'économie digitale de se développer, notamment dans les services financiers grâce aux applications mobiles. Ces services représentent 22,1% du PIB national (BUSINESS FRANCE, 2018).

Cet essor technologique concerne d'avantage les grandes villes du pays où la mondialisation est bien visible dans tous ses aspects. Pour les milieux ruraux, les choses sont différentes. Les infrastructures sont manquantes et la population doit se débrouiller dans des situations de précarités extrêmes. Par ailleurs, il y a un manque de nourriture et d'eau potable (DERENS, 2019). Au niveau de la technologie, n'ayant pas besoin d'adaptation, les centrales de Craft-Engineering peuvent fonctionner normalement dans ces zones reculées. Elles peuvent fonctionner à l'énergie solaire si l'électricité venait à manquer.

Le facteur environnement

L'Afrique du Sud possède de nombreuses ressources énergétiques et minérales. Cela a permis au pays de se développer au niveau industriel de manière plus importante par rapport aux autres pays d'Afrique. Toutefois, le pays est devenu le 14eme pays au monde émetteur de gaz à effet de serre, ce qui engendre des problèmes environnementaux (BUREAU, 2019).

Concernant la gestion des déchets, le pays pratique l'enfouissement qui consiste à stocker les déchets dans le sol. Cette méthode cause aujourd'hui des problèmes dans les métropoles du pays parce que les zones d'enfouissement ont atteint leur limite provoquant ainsi une hausse de la pollution (BUREAU, 2019). Ce dernier aspect entraîne la dégradation des eaux de surfaces du pays lorsque les industries rejettent les déchets dans la nature mais également des nappes phréatiques dont le niveau est relativement faible (OLALDE & MATIKINCA, 2019).

Cela a pour conséquence une diminution du volume et de la qualité des ressources en eau courante.

Une autre raison de l'appauvrissement en eau du pays est le manque de précipitation. L'Afrique du Sud est un pays semi-aride où les pluies sont inférieures à la moyenne mondiale (DERENS, 2019). Malgré cela, la ministre de l'Habitat, de l'Eau et de l'Assainissement a confirmé l'avis des experts que la population utilisait l'eau comme s'il s'agissait d'une ressource inépuisable. Or, selon ces experts, le pays devrait connaître un déficit d'eau de 17% en l'an 2030. En 2019, la consommation moyenne journalière d'un ménage est de 237 litres d'eau, soit 67 litres de plus que la moyenne mondiale (DERENS, 2019).

La situation devient donc critique. C'est pourquoi le « plan directeur de l'eau et de l'assainissement » a été mis en application (cfr supra). Le pays investit dans de nouvelles sources d'approvisionnement représentant une opportunité pour l'entreprise.

Le facteur juridique

Le droit Sud-Africain est un mixte de droit romano-germanique et anglo-saxon, né des vagues successives de colonisation hollandaise et anglaise. Toutefois, le droit coutumier fait également foi en matière de litiges interpersonnels au même titre que le droit anglo-saxon (LEGIGLOBE, 2013).

Voici quelques éléments pertinents à propos du système juridique sud-Africain : la juridiction la plus élevée est la Cour Suprême d'Appel où siège jusqu'à 5 juges, la constitution est entrée en vigueur en 1997 et a entériné la séparation des pouvoirs, le pouvoir exécutif est exercé par le président du pays et le pouvoir législatif appartient au Parlement et au Conseil National (LEGIGLOBE, 2013).

La Constitution sud-africaine octroie à tous le droit d'avoir accès à l'eau. En 1998, le gouvernement avait voté sur la mise en place du « Water Act » dite loi sur l'eau. Cette dernière stipule que « *le gouvernement est « le gardien public » des ressources d'eau de la nation et doit s'assurer que l'eau est protégée, utilisée, développée, conservée, gérée et contrôlée d'une manière équitable et durable, pour le bénéfice de tous* » (DERENS, 2019). Toutefois, on constate un accès inégal aux ressources en eau (cfr supra).

Dans ce contexte, les formalités d'entrée des produits sur le territoire sud-africain sont nombreuses et complexes. Selon l'agence de Développement Économique, il est fortement recommandé aux exportateurs étrangers d'avoir un agent intermédiaire qui s'occuperait des démarches d'importation et des formalités douanières dans le pays (AD'OCC, 2020). Dans le cas de Craft-Engineering, pour exporter les centrales d'eau en Afrique du Sud, en plus des formalités douanières régulières, l'entreprise devra fournir une copie du certificat d'assurance car la machine arrive par voie maritime. De plus, exportant pour la première fois dans le pays, Craft-Engineering devra également fournir un certificat d'inspection par un institut reconnu.

Enfin, le distributeur devra avoir une licence d'importation afin que la centrale passe la douane (cfr infra).

2. Concurrence locale

Afin d'analyser la concurrence présente sur le marché Sud-Africain, le modèle des cinq forces de Porter seront utilisées. Ce modèle est défini comme une *technique d'analyse de marché qui prend en compte les cinq dimensions sur lesquelles l'entreprise peut agir afin d'optimiser son avantage concurrentiel : la rivalité des concurrents ; la menace des nouveaux entrants ; la menace des produits de substitution ; le pouvoir de négociation des clients ; le pouvoir de négociation des fournisseurs* (VAN LAETHEM, LEBON & DURAND-MEGRET, 2016). L'objectif de cette analyse est de permettre à l'entreprise d'avoir une vue complète sur l'environnement concurrentiel du marché cible, ce qui lui permettra d'anticiper les dangers et de choisir les investissements judicieux (VAN LAETHEM, LEBON & DURAND-MEGRET, 2016).

Tout d'abord, le pouvoir de négociation des clients fait référence à leur capacité à négocier, leur influence sur le prix et sur les conditions de vente (VAN LAETHEM, LEBON & DURAND-MEGRET, 2016). Dans le cas de présent, on peut constater qu'il est relativement faible. En effet, il n'existe pas beaucoup de produits de substitution. La plupart des entreprises qui vendent du matériel médical ou étant considérées comme attrayant à la santé publique comme les centrales de potabilisations d'eau à Johannesburg, offrent une certaine partie des mêmes services que l'entreprise Craft-Engineering. Par exemple, ces entreprises sont aussi actives dans la vente de pièces de filtres ou des pompes à eau. En outre, nous avons trouvé une entreprise sud-africaine nommée « Water Now Africa » qui offre des centrales mobiles de potabilisation d'eau. Le pouvoir du client sur les tarifs et prix finaux reste assez faible.

Ensuite, le pouvoir de négociation des fournisseurs renvoie à *la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché, en termes de coût, de qualité ou de délai impactant directement la marge de manœuvre et la profitabilité des entreprises engagées sur un marché* (VAN LAETHEM, LEBON & DURAND-MEGRET, 2016). Dans le cas de Craft-Engineering, le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé. En effet, les centrales d'oxygène et d'eau ont différents fournisseurs pour toutes les diverses pièces. Ces fournisseurs sont basés aux États-Unis et en France. Le prix final des centrales dépend des prix fixés par les fournisseurs de l'entreprise. Les délais de livraison sont également impactés par cet aspect. Dépendant du délai de livraison du fournisseur qui varie de 3 à 6 mois, Craft-Engineering devrait adapter ses délais de livraison pour le client final. Par ailleurs, dans le cas de l'entreprise, une technicité bien précise est requise pour la construction des centrales. De plus, les pièces nécessaires ne sont pas présentes en quantité suffisante sur le marché. Les fournisseurs de Craft-Engineering ont donc un grand pouvoir car l'entreprise n'a pas la possibilité d'avoir un grand nombre de fournisseurs offrant les produits recherchés.

Concernant la menace de nouveaux entrants sur le marché Sud-Africain, elle indique que *tous les moyens utilisés par les concurrents rendent l'entrée plus difficile pour une nouvelle entreprise* (VAN LAETHEM, LEBON & DURAND-MEGRET, 2016). Cette menace est faible. Pour le marché de l'eau potable, la menace est d'autant plus faible que les ressources en eau du pays sont faibles. Ceci est expliqué par le fait que le pays ait connu des vagues de forte sécheresse aux cours des dernières années (FORSON, 2019). Ainsi des entreprises proposant également des services pour faciliter l'accès à de l'eau potable seraient directement concurrence avec Craft-Engineering. Il n'y a pas de barrières à l'entrée du marché actuellement. Cependant, de nouvelles entreprises peuvent arriver sur le marché sud-africain et proposer leurs services de traitement d'eau. Le pays est en outre à la recherche de nouveaux modes de solutions en approvisionnement d'eau plus durable autres que les précipitations (TAMEDIA, 2020).

Quant à la menace des produits de substitution, elle renvoie à l'idée que ces produits, qui ne font pas partie du marché, représentent une alternative qui peut s'avérer intéressante pour le pays (VAN LAETHEM, LEBON & DURAND-MEGRET, 2016). Cette menace est relativement faible. En effet, les entreprises Sud-Africaines ne proposent que partiellement les mêmes services que Craft- Engineering. Par exemple, certaines vendent des pièces détachées pour la fabrication d'un système de potabilisation comme des pompes, des filtres, des cuves, etc. Pour obtenir ce système, le client doit acheter les pièces séparément et les assembler par la suite. Cette étape peut ainsi occasionner des frais supplémentaires. En revanche, les centrales de Craft-Engineering étant « clé-en-mains », ont l'avantage d'être livrées prêtes à l'emploi au client.

Enfin, l'intensité concurrentielle désigne la concentration et la diversité de la concurrence sur le marché (VAN LAETHEM, LEBON & DURAND-MEGRET, 2016). Cette intensité est moyenne. Nous avons recensé une seule entreprise « *Africa Water Now* » proposant des centrales de potabilisation d'eau. Nous avons également trouvé des entreprises étrangères qui commercialisent ce type de machines et offrent leur service en Afrique du Sud. Elles sont au nombre de 3 ; *Pure Aqua Inc* (USA), *Devise Engineering* (Grèce) et *Lenntech* (Pays-Bas) (ENVIRONMENTAL-EXPERT, 2020). Cette intensité est moyenne actuellement. Toutefois, elle pourrait augmenter dans les années à venir car le niveau de précipitation étant faible, le pays connaît régulièrement des périodes de sécheresse et doit trouver des alternatives pour s'approvisionner en eau.

3. Présentation des études qualitatives et quantitatives

3.1 Méthodologie

Dans cette section, nous analyserons le potentiel de l'offre de Craft-Engineering sur le marché Sud-Africain au travers de deux études. D'une part, l'étude qualitative du marché permettra

de comprendre plus précisément le sujet de manière approfondi. En théorie, ce type d'étude est utilisée afin rechercher les causes et les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception (VANDERCAMMEN, 2018). D'autre part, l'étude quantitative permettra de quantifier la demande potentielle pour l'entreprise sur le marché cible. En théorie, une étude quantitative permet d'analyser des comportements pour en déduire des conclusions mesurables statistiquement (SCRIBBR, 2019).

L'entreprise Craft-Engineering établit pour chaque marché 5 segments cibles : (1) les associations médicales ou organisations non-gouvernementales, (2) les associations caritatives, (3) les petits centres médicaux publics, (4) les entreprises privées comme les distributeurs et (5) enfin les ministères et entités gouvernementales. L'Afrique du Sud n'a pas fait défaut et l'étude qualitative s'est portée sur l'approche de ces cinq segments. Nous avons rencontré un représentant de chaque segment. Ils sont donc au nombre de cinq. Nous sommes conscients que cet échantillon est très petit. Cependant, nous avons favorisé les entretiens individuels plutôt que des questionnaires virtuels afin de cibler les réels besoins de ces cibles et d'avoir une compréhension globale des acteurs principaux du marché.

En analysant le marché de l'Afrique du Sud, nous nous sommes plus précisément penchés sur la région de Johannesburg comme l'a souhaité l'entreprise dans le cadre de la mission Explort. Johannesburg étant la capitale économique du pays, Craft-Engineering a pensé que les prospects auraient davantage de moyens financiers dans cette ville pour acquérir les produits de l'entreprise. Toutefois, lors de la mission, nous avons tout de même fait des recherches sur l'ensemble du territoire et les recherches ont montré que la problématique de l'eau potable était plus riche dans la province du Western Cape où est localisée la troisième ville la plus importante du pays, Cape Town (UN DATA, 2019).

3.2 L'étude qualitative

Au travers de cette étude, notre but est d'appréhender les attentes du marché et des prospects, ainsi que de comprendre si les produits représentent un réel bénéfice pour le client final. Par ailleurs, l'étude nous permettra de déterminer s'il y a un réel besoin sur le marché. Afin d'avoir une vue d'ensemble et pertinente de ce marché, la population identifiée doit être diversifiée et représentative du marché cible (VANDERCAMMEN, 2018). Ainsi, nous voulions récolter les données sur le secteur de la santé publique auprès de 5 intervenants des segments cibles.

Parmi ces intervenants figure Mme Tanya Vogt, la directrice de l'association Sud-Africaine spécialisée dans les dispositifs et équipements médicaux (appelé S. A.M.E.D). Cette dernière nous a permis de mieux comprendre le système marchand pour l'Afrique du Sud. Les ventes dans le secteur médical sont faites par appel d'offre. Cette notion est définie comme étant « une procédure par laquelle un acheteur potentiel demande à différents offreurs de faire une

proposition commerciale chiffrée en réponse à la formulation détaillée (cahier des charges) de son besoin de produit, service ou prestation » (BATHÉLOT, 2018). Les appels d'offres sont réservés aux entreprises sud-africaines. Ainsi, afin d'exporter dans le secteur médical, une entreprise étrangère comme Craft-Engineering doit recourir à un distributeur local qui se chargera lui-même de participer l'appel d'offre (MAKPOLO & WATINE, 2015). En ce qui concerne l'eau potable, Mme Vogt nous apprend qu'un des challenges majeurs du pays est le manque important d'infrastructures et de ressources pour garantir une eau propre à la consommation dans les zones rurales et les communautés reculées. Le niveau de précipitation du pays est très faible et l'eau potable n'est pas accessible pour toute la population. Afin de vendre à un centre médical public en zone reculée, il existe tout un processus spécifique au marché Sud-Africain. Pour le secteur public, le système fonctionne par la vente en gros. Le circuit commence par une entreprise de distribution qui vend en gros ces produits à des plus petites structures appartenant à des propriétaires noirs sud-africains. Ces derniers les revendent ensuite aux hôpitaux et centres médicaux en zones rurales (VOGT, 11 mars 2020).

Comme précisé ci-dessus, les ventes en Afrique du Sud se font par appel d'offre. Chaque province a également des appels d'offres et les distributeurs ne sont pas obligés d'utiliser les bases de données nationales. Ils peuvent directement s'enregistrer sur la base de données de la province. Pour l'enregistrement, seule une licence de distribution est nécessaire. En Afrique du Sud, il n'existe pas encore d'enregistrement de produit comme en Europe. Ainsi, un produit de mauvaise qualité peut être présenté aux côtés d'un produit de qualité supérieure. (VOGT, 11 mars 2020).

Enfin, Mme Vogt nous confie que pour obtenir une licence de distribution, l'entreprise sud-africaine doit s'enregistrer auprès du S.H.A.P.R.A (*South African health products regulatory authority*). C'est un organisme qui délivre les licences pour importer tout équipement médical. Sans cette licence, le distributeur risque des amendes et le fait que ses marchandises soient systématiquement bloquées à l'entrée du pays. Ceci constitue donc un critère crucial à prendre en compte lors du choix d'un distributeur sud-Africain. Un autre critère important est l'analyse des antécédents de paiements de la part du gouvernement. Un distributeur sud-Africain reçoit de l'argent du gouvernement lorsqu'il importe des équipements de l'étranger. Il s'agit d'une prime que l'état donne à ces entreprises importatrices pour stimuler et encourager à investir dans le pays. Ces primes constituent une partie non négligeable des revenus de l'entreprise. Toutefois, le gouvernement paie souvent le distributeur avec un certain retard. Il faut donc veiller à ce que le distributeur ait un antécédent convenable de paiement vis-à-vis des précédents exportateurs. Si le distributeur dépend de manière significative des subsides du gouvernement, il existerait un risque d'impayé pour un exportateur comme Craft-Engineering (VOGT, 11 mars 2020).

Ensuite, nous avons rencontré Mme Aziza Rangunwala, représentante du ministère de la santé de la province du Gauteng, responsable du développement de projet à orientation écologique.

Cette dernière nous a éclairé au niveau de la prise de décision au niveau gouvernemental. Selon elle, le secteur de la santé publique rencontre de nombreuses difficultés notamment à cause de la lenteur des procédures administratives. Le ministère de la santé au niveau national fait les règles et les lois. Lorsqu'il s'agit de les changer, le processus est très lent. Toutefois, Mme Rangunwala nous a affirmé que les standards s'amélioraient malgré une progression lente. Les hôpitaux sont accrédités de la certification SAB qui assure la qualité d'un système de santé et de gestion hospitalière. Les challenges du secteur sont essentiellement le manque d'innovation, la présence de processus vétuste et de structures administratives qui pour tout changement demandent l'approbation préalable du niveau national (RANGUNWALA, 25 février 2020).

En ce qui concerne les hôpitaux publics, Mme Rangunwala ajoute que les réels besoins ne résident pas dans l'équipement médical. En effet, elle nous a affirmé que les équipements médicaux et la qualité des soins en Afrique du Sud étaient de bonne qualité et que même les populations des pays voisins, comme le Botswana ou encore le Lesotho, venaient se faire soigner en Afrique du Sud. Le système de santé permet aux citoyens sud-africains de recevoir les traitements uniquement sous présentation d'une carte d'identité. Le réel problème des hôpitaux publics est le manque cruel de personnel alors que 85% de la population se rend dans les hôpitaux publics (MAKPOLO & WATINE, 2015). La province du Gauteng est surpeuplée, et les services privés de santé sont relativement couteux.

Concernant la distribution d'eau dans la province, la représentante du ministère de la santé nous a informé que chaque province a un département des affaires pour la gestion de l'eau. A ce département provincial, vient s'ajouter une entité responsable dans chaque district. Ces entités locales doivent trouver elles-mêmes la source d'eau pour la distribuer à la population. Le sol de la province du Gauteng est relativement sec. En particulier, Johannesburg est localisé à un endroit qui était un désert dans les années 1950, et où l'activité principale était l'extraction minière. Mme Rangunwala ajoute que Les ressources en eau sont tellement peu élevées dans cette région que la ville de Johannesburg reçoit de l'eau du Lesotho. Ce programme s'appelle « Lesotho Highlands Water Project ». Fondé en 2004, ce projet propose la plus grande infrastructure binationale en Afrique du Sud. Il s'agit d'un ensemble de tunnels et de barrages qui acheminent l'eau des montagnes du Lesotho jusqu'en Afrique du Sud. En contrepartie, le Lesotho reçoit de l'argent et de l'hydroélectricité (WATER-TECHNOLOGY, 2020).

Enfin, Mme Rangunwala nous informe que le besoin de traitement en eau est plus développé dans la région du Cap. En effet, les sécheresses à répétition accentuent la faible disponibilité des ressources en eau. Les autorités ont donc mis en place des restrictions pour l'utilisation de l'eau pour les populations dans la région. Afin d'augmenter les ressources en eau, les autorités ont mis en place des traitements d'eaux usées ainsi que des stations de désalinisation d'eau de mer (RANGUNWALA, 25 février 2020).

La troisième rencontre s'est faite avec monsieur Ashton Mpofu, lequel est analyste du secteur de l'eau pour l'organisation non-gouvernementale GreenCape. Il nous a permis d'avoir des renseignements plus précis sur le besoin d'eau potable en Afrique du Sud. Green Cap est une ONG qui promeut l'adoption d'une économie verte et de solutions durables pour la province du Cap Occidental (GREEN-CAPE, 2020). Monsieur Mpofu nous a informé qu'en Afrique du Sud, chaque province est en charge de la qualité et de l'approvisionnement de l'eau à la population. Dans le cas de la province du Gauteng où se situe Johannesburg, la province n'a pas assez de réserves d'eau dans les barrages pour fournir toute la population. C'est ainsi qu'ils importent l'eau du Lesotho comme mentionné précédemment. Un problème majeur détecté par l'ONG est que les autorités de la ville déchargent l'eau une fois usée dans la nature et plus précisément dans les rivières, rendant ainsi l'eau polluée et impropre à la consommation. A cause de cela, l'eau polluée se répand dans les cours d'eau du pays, à travers toutes les provinces (MPOFU, 12 Mars 2020).

Dans les autres provinces, l'eau potable est fournie aux populations grâce aux barrages qui recueillent l'eau de pluie et au traitement de l'eau des rivières. Pour la ville de Cape Town par exemple, il existe 6 barrages pour l'alimentation de la ville. Cependant, Monsieur Mpofu nous affirme que les populations des zones rurales ne bénéficient pas vraiment de ces barrages. Ces dernières doivent puiser dans les nappes phréatiques dont le niveau d'eau est déjà faible. Une autre alternative est celle d'utiliser l'eau en surface des rivières par exemple, qui sont pourtant polluées (MPOFU, 12 Mars 2020).

Lors des rencontres avec ces trois acteurs nous avons abordé la question de trouver des solutions durables pour fournir de l'eau potable aux populations rurales et endiguer ce phénomène de pollution des ressources d'eau en Afrique du Sud. Selon Mme Rangunwala, des solutions peuvent être trouvées par diverses instances mais elles ne seront applicables et leur mise en place garantie que si le gouvernement organise, structure et s'assure de la bonne gestion et de l'égalité de la distribution de ces solutions pour toute la population. Les centrales de potabilisation de Craft-Engineering sont selon elle une bonne alternative pour fournir de l'eau potable aux populations rurales car elles en ont plus besoin. Il serait intéressant de les proposer aux entités responsables dans chaque district pour la distribution de l'eau (RANGUNWALA, 25 février 2020). Pour Mme Vogt, Craft-Engineering peut s'allier avec une des entreprises du réseau du SAMED pour vendre ses centrales sur le marché et plus précisément celles qui ont des partenariats avec les plus petites structures appartenant à des propriétaires noirs sud-africains. Ces derniers sont au plus près des populations rurales et seraient à même de leur fournir les centrales de potabilisation (VOGT, 11 mars 2020).

Enfin, pour Mr Mpofu, les responsables de la pollution des cours d'eau sont les entreprises minières et chimiques mais aussi le gouvernement qui les laisse faire. La solution devrait venir des autorités d'Afrique du Sud mais à cause du manque de moyen financiers et de mauvaise gestion la situation s'empire. La solution viendrait alors d'investisseurs étrangers comme Craft-

Engineering. Les centrales de potabilisation d'eau représentent une solution durable pour pallier au manque d'accès d'eau des populations rurales. C'est dans cette optique que Green Cape met en relation les entreprises étrangères comme Craft-Engineering avec des entreprises actives dans le secteur de l'eau (MPOFU, 12 Mars 2020).

Enfin, afin d'avoir plus amples informations, nous devions rencontrer deux acteurs supplémentaires qui complèteraient ainsi les cinq segments cible de l'entreprise. En raison de la pandémie mondiale causée par le Covid-19 survenue durant l'étude sur le terrain, nous avons dû quitter en urgence l'Afrique du Sud. Cela nous a contraint à l'annulation de nos rendez-vous ainsi que le raccourcissement de nos recherches sur le terrain. D'une part, nous devions rencontrer Mr Tendayi Makombe, membre de la direction du département national des eaux et des sanitaires, ainsi que responsable de la planification des ressources. Cette rencontre nous aurait procuré davantage d'informations sur la situation de l'accès à l'eau potable dans le pays, permettant ainsi à l'entreprise de concentrer ses recherches et investissements dans la ou les région(s) où les besoins en centrales de potabilisation d'eau sont les plus grands. D'autre part, une autre rencontre qui a dû être annulée est celle avec le docteur Francis Muamba, gynécologue à l'hôpital public de Baragwanath de Johannesburg. Ce responsable d'un petit dispensaire en milieu rural à l'extérieur de la ville de Johannesburg nous auraient permis de recevoir le constat d'un expert de la santé auprès des communautés (ciblées de Craft-Engineering) qui ont un accès plus difficile à l'eau potable. Nous aurions pu ainsi recueillir son opinion sur cette situation en particulier pour les communautés qui ne vivent pas dans les grandes villes du pays.

En conclusion de l'analyse qualitative, les acteurs du marché s'accordent à dire que l'accès à l'eau potable représente un challenge pour l'Afrique du Sud. Cela est particulièrement remarquable dans les zones rurales où les populations ont difficile à avoir un accès à une eau propre à la consommation car l'eau dont ils disposent est polluée ou insuffisante. De ces rencontres, nous avons pu constater qu'il existe un réel besoin de centrales de potabilisation d'eau en Afrique du Sud surtout dans les zones rurales. Ces endroits sont particulièrement touchés à cause du manque d'infrastructures, des allocations inégales entre les villes et les milieux ruraux, et de la pollution présente dans les eaux de surfaces.

3.3 L'étude quantitative

Nous allons à présent nous intéresser au potentiel de vente de Craft-Engineering sur le marché sud-africain. Ce potentiel peut être évalué en estimant le nombre d'institutions qui seraient potentiellement intéressées par les centrales de potabilisation d'eau de l'entreprise. En outre, nous proposerons des pistes de solutions pour l'entreprise quant à ses perspectives d'avenir sur le marché.

Sur le marché sud-africain, l'entreprise souhaite atteindre des clients tels que les associations caritatives, les organisations non gouvernementales et les particuliers ayant besoin de traiter leurs points de source afin de rendre l'eau potable. Dans ce cadre-là, nous avons réalisé des recherches auprès des différents acteurs rencontrés sur le terrain ainsi que sur Internet. D'une part, l'étude qualitative ci-dessus a permis de récolter des informations sur les besoins primaires des utilisateurs cibles. D'autre part, l'étude quantitative ci-dessous permettra, en comparant avec les observations, de fournir à Craft-Engineering des informations sur la demande potentielle que l'entreprise pourrait avoir sur le marché sud-africain.

Dans la littérature, nous avons constaté que les études quantitatives se fondent sur un nombre relativement élevé de réponses à des enquêtes en ligne ou questionnaires, lesquels avaient été distribués à des personnes représentant la population cible de l'entreprise (VANDERCAMMEN, 2018). Dans le cas de Craft-Engineering, le commerce se fait principalement en B2B. Comme mentionné ci-dessus, l'entreprise a ciblé cinq segments dans chaque marché. En Afrique du Sud, nous avons répertorié 6 organisations non gouvernementales (SANGONET, 2018) au fil de nos recherches internet. A celles-ci s'ajoutent 2 entités gouvernementales, 3 associations caritatives et 7 entreprises privées recensées lors de nos interviews. Enfin, l'Organisation mondiale de la santé a estimée qu'environ 310 centres médicaux étaient situés en zones rurales (OMS, 2017). Ces organisations ont toutes un département qui traite de la question de l'eau potable.

Tableau 6 : le marché potentiel de Craft-Engineering en Afrique du Sud.

	Nombre d'organisations
Organisations non gouvernementales	10
Entités gouvernementales	2
Associations caritatives	3
Entreprises privées	7
Centre médicaux publics en zones rurales	310
Total	332

Au total, nous avons 332 organisations qui constituent la population cible. Afin d'obtenir la

taille de notre échantillon, nous avons utilisé la formule suivante : $n = \frac{z^2 x p (1-p)}{e^2}$ avec $N = \frac{z^2 x p (1-p)}{e^2 N}$

taille de la population, e = marge d'erreur 5% et z = cote $z = 1,96$ (VANDERCAMMEN, 2018), ce qui nous a donné un échantillon de 179 organisations. Au vu de la particularité du profil cible et des caractéristiques techniques du produit, nous avons réalisé un questionnaire que nous avons soumis par internet et lors des rencontres avec les cibles. En théorie, ce questionnaire aurait dû obtenir 179 réponses pour avoir 95% de niveau de confiance et 5% de

marge d'erreur. En pratique, ce nombre est constitué en majorité de centre médicaux en zones rurales qui disposent de peu de moyens financiers et souvent, ces centres n'ont aucun accès à internet. Le questionnaire devrait donc leur être soumis face-à-face. Toutefois, le cadre de la mission ne nous a pas permis de nous rendre individuellement dans beaucoup de centres sur tout le territoire sud-africain. De plus, l'étude sur le terrain a été raccourcie par le retour précipité en Belgique dû à la crise du COVID-19. Cet obstacle a constitué une première limite à notre étude quantitative. Pour remédier à cette lacune, nous avons envoyé depuis la Belgique un questionnaire en ligne à quelques contacts dont nous avions récolté les adresses électroniques dans la province du Gauteng. Le questionnaire en ligne a récolté 10 réponses. Ce faible nombre de répondants constitue donc une deuxième limite à notre étude quantitative sur le marché Sud-Africain. Par conséquent, nous avons calculé la marge d'erreur engendrée par ce faible résultat par la formule suivante : $e = z \times \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$ avec n = la taille de l'échantillon, σ = l'écart-type de la population et z = la cote $z = 1,96$. Ce qui nous donne une marge d'erreur de 31%. Nous sommes conscients que ce nombre est élevé pour une marge d'erreur et que cela signifie que les déductions qui en découlent ne seront pas exhaustives et représentantes de l'ensemble du marché. Néanmoins, nous avons constaté lors de notre analyse que nous avons obtenu au moins une réponse pour chaque segment cible. Ainsi, nous avons pu obtenir une première impression globale sur l'opinion des différentes catégories de consommateurs potentiels.

L'étude qualitative a démontré que les différents acteurs s'accordaient sur le fait que toute la population du pays n'avait pas accès à l'eau potable (cfr infra). Afin de tirer des conclusions de cette enquête, nous avons mis en perspective cette conclusion avec les réponses au questionnaire en ligne que nous avons soumis aux différents segment cibles. Ces réponses ont montré que la qualité de l'eau est généralement jugée médiocre, voire très médiocre. Afin de proposer les centrales de Craft-engineering comme solution commerciale pour remédier au problème d'insalubrité de l'eau, nous voulions savoir ce que les intervenants pensaient des actions déjà menées par le gouvernement sur le terrain. Lesdits intervenants considèrent dans l'ensemble que ces actions sont insuffisantes et inefficaces. Ils pensent également que les autorités devraient mettre en place un plan à long-terme qui consisterait à augmenter les ressources disponibles en eau. Le plan comprendrait notamment des mesures de traitement des eaux de surfaces et des eaux usées pour l'agriculture. Par ailleurs, une mesure mentionnée plusieurs fois dans les réponses obtenues, impliquerait que les entreprises qui déversent leurs eaux usées dans les rivières et dans la nature seraient régulées, surveillées et passibles de condamnation par les autorités publiques. Enfin, une dernière mesure identifiée et pertinente pour notre étude serait de trouver des sources alternatives en eau au cas où le pays serait incapable de faire face à la demande.

Dans l'optique de traiter les eaux impropre à la consommation, les centrales de Craft-Engineering pourraient être une solution. La majorité des intervenants considère cette option comme partie de la solution. Nous constatons que pour eux, la lutte première reste la

rédution de pollution dans les cours d'eau du pays. Une centrale de potabilisation mobile est une aide supplémentaire lorsque les quantités d'eau disponibles sont peu nombreuses. Lorsqu'il s'agit de traiter toute une rivière ou tout un lac, il faut faire appel à une centrale d'épuration de grande envergure. Toutefois, 80% des répondants seraient prêts à investir dans une centrale autonome de potabilisation d'eau. Mais nous ne savons pas le prix pour lequel ils sont prêt à payer. Ceci constitue une limite à notre étude. Le marché présente une opportunité pour Craft-Engineering.

4. Potentiel du marché : estimation de la demande potentielle

Tentons maintenant d'évaluer le potentiel du marché Sud-Africain pour l'entreprise Craft-Engineering. En d'autres termes, cherchons à évaluer le nombre d'organisations que l'entreprise peut atteindre en s'implantant sur le marché cible. Nous ne possédons pas de chiffres sur d'autres marché pour effectuer une comparaison. En effet, l'expérience d'exportation pour les centrales de potabilisation d'eau est encore à faire dans le sens où l'entreprise s'est focalisée sur la vente des centrales de production d'oxygène.

Les recherches sur le terrain ont démontré que le nombre de clients potentiels s'élève à 332 organisations pour les centrales de potabilisation d'eau de Craft-Engineering dans toute l'Afrique du Sud, ce qui équivaut à 100% du marché. Dès lors, il convient pour l'entreprise de savoir combien de ces organisations serait prêtes à acheter une centrale. Le besoin en eau potable s'est agrandi dans le monde à cause du changement climatique, lequel se trouve accentué en Afrique du Sud à cause des sécheresses à répétition provoquant la diminution des ressources en eau du pays. Grâce à la rencontre avec Mpofu et à l'étude qualitative, nous pouvons affirmer qu'il y a un réel besoin pour les machines de Craft-Engineering en Afrique du Sud et plus particulièrement dans la province du Western Cape (MPOFU, 12 Mars 2020).

Le questionnaire a permis d'évaluer combien parmi ces organisations cibles seraient disposées à acheter une centrale et dans le cas contraire, la raison de leur refus. Les résultats de l'enquête ont montré que 80% des répondants sont prêts à investir dans une centrale de l'entreprise (crf infra). L'achat réel dépendra du prix de la machine. Dans la fourchette de prix que l'entreprise propose la majorité des intervenants composés de centre médicaux en milieu urbain aurait besoin de subsides pour pouvoir finaliser l'achat. Définir un nombre de machines pouvant être vendues est difficile à déterminer parce que le prix unique de chaque centrale est dicté par ses composantes, lesquelles sont choisies après une analyse préalable de l'eau à traiter.

Nous pensons qu'une étude sur place et plus approfondie des moyens financiers des organismes serait utile afin de déterminer le nombre potentiel de centrales qui pourraient se vendre. Dans le cas présent, nous devons nous baser sur des hypothèses. Si 80% des répondants sont prêts à acheter une centrale à un prix moyen, envisager d'extrapoler au marché entier donnerait comme résultat qu'environ 267 centrales seraient vendues sur le

marché tous les segments confondus. Nous pensons que cette option est invraisemblable car le nombre de répondants est trop peu significatif pour se répercuter sur 100% du marché. Or, il faut tenir compte du taux de pénétration du marché. Par conséquent, nous avons établi 3 scénarios ; neutre, pessimiste et optimiste qui nous donneront le nombre de centrales vendues.

Scénario optimiste

Ce scénario prévoit par hypothèse un taux de pénétration de 5%. En considérant que 80% des répondants sont prêts à acheter la centrale et que la population cible est de 332 organisations, nous obtenons le nombre de 13 machines. A ce nombre s'applique la marge d'erreur calculée précédemment de 31%. Étant donné qu'il s'agit du scénario optimiste, nous allons par hypothèse ajouter cette marge d'erreur, ce qui nous donne le nombre de 17 centrales vendues en Afrique du Sud pour ce scénario.

Scénario neutre

Ce scénario prévoit par hypothèse un taux de pénétration de 3%. En considérant que 80% des répondants sont prêts à acheter la centrale et que la population cible est de 332 organisations, nous obtenons le nombre de 8 machines. A ce nombre s'applique la marge d'erreur calculée précédemment de 31%. Étant donné qu'il s'agit du scénario neutre, nous allons par hypothèse ajouter cette marge d'erreur, ce qui nous donne le nombre de 10 centrales vendues en Afrique du Sud pour ce scénario.

Scénario pessimiste

Ce scénario prévoit par hypothèse un taux de pénétration de 1%. En considérant que 80% des répondants sont prêts à acheter la centrale et que la population cible est de 332 organisations, nous obtenons le nombre de 3 machines. A ce nombre s'applique la marge d'erreur calculée précédemment de 31%. Étant donné qu'il s'agit du scénario pessimiste, nous allons par hypothèse soustraire cette marge d'erreur, ce qui nous donne le nombre de 2 centrales vendues en Afrique du Sud pour ce scénario.

Ces scénarios seront repris dans le plan financier au chapitre VII de ce mémoire. En outre, nous préconisons une seconde étude quantitative qui se ferait sur le terrain pour obtenir des chiffres plus proches de la réalité.

5. Problématique de l'eau potable en Afrique du Sud – Analyse du microenvironnement

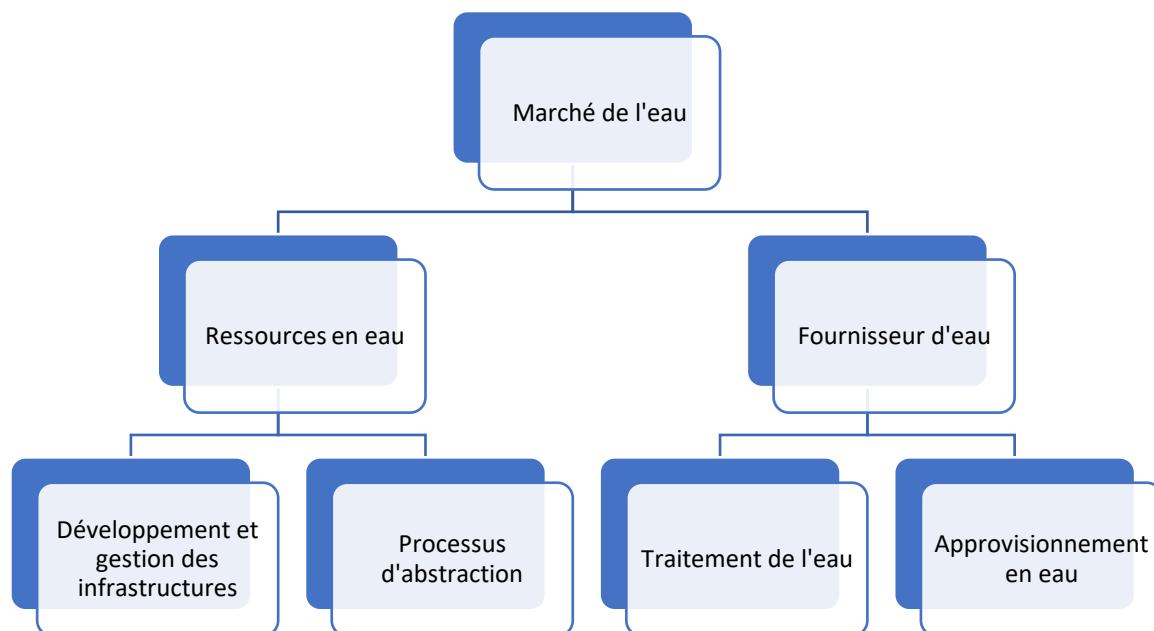
En approfondissant la problématique de l'eau potable en Afrique du Sud grâce à l'étude qualitative, nous avons déjà pu observer que le besoin pour les centrales de potabilisation de Craft-Engineering était bien présent. Il est important maintenant dans le cadre de ce mémoire d'analyser plus en détails la problématique de l'eau potable en Afrique du Sud.

5.1 Situation générale

L'Afrique du Sud est considérée comme une région du monde où l'eau est rare et est classée comme le 30ème pays avec le climat le plus sec au monde. Les précipitations annuelles sont en moyenne de 450mm, ce qui est en dessous de la moyenne globale qui est de 860mm. Ce pays connaît également de grandes fluctuations pour les quantités d'eau de pluie comme le démontre la récente sécheresse de l'été 2019. Par ailleurs, la demande en eau du pays pourrait atteindre les 17,7 milliard de m³ en 2030, ce qui est bien au-dessus de la limite de l'allocation possible des ressources (BEKKER, 2017).

En premier lieu, il est important de comprendre comment fonctionne le marché de l'eau potable. Le schéma ci-dessous reprend ce fonctionnement :

Schéma 1 : Le secteur de l'eau potable en Afrique du Sud



Source : BEKKER, 2017

En Afrique du Sud, le marché de l'eau est divisé en 2 secteurs : les ressources en eau et les services de fournisseurs d'eau. Premièrement, le secteur des ressources en eau regroupe 2 sous-secteurs : le développement et la gestion des infrastructures comme les barrages des cours d'eau (ex. rivières) et les processus d'abstraction. Deuxièmement, le secteur des services de fournisseur comprend, lui aussi, 2 sous-secteurs : le traitement et l'approvisionnement en eau à tous les utilisateurs et aux services d'assainissement. Ce quatrième sous-secteur est sous la juridiction du département de l'eau et de l'assainissement qui opère au niveau national, provincial et local et qui est actif à tout étape du cycle d'eau (BEKKER, 2017).

En deuxième lieu, on remarque que la distribution de l'eau en grande quantité est gérée par les comités de l'eau, les municipalités et le département des eaux et des sanitaires. Parmi ces

entités, les 2 premières sont également responsables du traitement de l'eau aux standards d'eau potable. Des ONG sont aussi impliquées pour fournir de l'eau surtout dans les zones rurales et isolées (BEKKER, 2017).

Troisièmement, le secteur de l'eau génère une partie importante des revenus du pays. En effet, les acteurs de ce secteur font partie d'un plus large groupe d'industries fournisseurs d'électricité, d'eau et de gaz qui contribuent ensemble à 2,1% du PIB. L'électricité représente 83% des revenus du secteur entier tandis que l'eau représente 12,2% et le gaz 5%. En outre, le département des eaux et des sanitaires compte 11 664 employés et les ressources sont estimées à 1292 milliards Rand d'après l'association GreenCape (GRAHAM, 2019).

Enfin, on peut noter que l'Afrique du Sud comptait en 2019 environ 57,3 millions d'habitants (COUNTRYMETERS, 2019). En 2018, 66,3% de cette population vivait dans les villes tandis que 34,7% vivait dans les zones rurales (BANQUEMONDIALE, 2019). En considérant que le sol du pays est composé de 77% d'eau de surface (rivières, lacs, fleuves, etc...), 9% de nappes phréatiques et de 14% d'eaux recyclées (SCRIPTS, 2017). Il faut toutefois comprendre que ces ressources ne suffisent pas alimenter les besoins de la population car l'eau présente est souvent impropre à la consommation. De nos jours, l'eau du robinet est propre à la consommation dans toutes les zones urbaines mais dans les milieux ruraux ce n'est pas le cas. Il est donc conseillé par le ministère de la santé de prendre des mesures lorsqu'on se trouve dans des zones plus reculées. Parmi ces dernières, on utilise fréquemment des trous de forage pour atteindre la source d'eau. On stocke ensuite cette eau récoltée dans des récipients qu'on redirige vers à un système connecté à un robinet (SOUTHAFRICA, 2020).

On conclut que la distribution d'eau n'est pas égale en Afrique du Sud. On remarque un approvisionnement plus grand dans les villes tandis que les zones rurales sont laissées pour compte. A cause du manque d'infrastructures, 74% des populations en zone rurale doivent extraire l'eau des nappes phréatiques au travers d'un puit ou d'un outil d'extraction rudimentaire. Or, le niveau de ces sources ne cesse de baisser dû au manque de précipitation dans le pays. Dans les zones rurales, 19% de la population n'a pas accès à de l'eau potable, 33% ont à peine accès à des sanitaires. 45% des cliniques et des dispensaires ruraux n'ont pas non plus accès à de l'eau propre à la consommation (SCRIPTS, 2017).

La plus grande frontière de l'Afrique du Sud est constituée de deux océans. A l'Est s'étend l'océan Indien, à l'ouest se trouve l'océan Atlantique et ils se rejoignent au Cap Agulhas (CAPEINFO, 2015). Afin de trouver des solutions pour pallier le manque d'eau dû aux périodes de sécheresse qui touchent régulièrement le pays, les autorités se sont tournées vers l'océan. Il est question de désaliner l'eau pour la rendre potable. Cette piste a été envisagée après le constat que le pays était trop dépendant des eaux de surface pour l'approvisionnement en eau, il fallait donc trouver une alternative. En 2016, le président Jacob Zuma avait conclu un accord de coopération avec l'Iran afin de travailler sur l'implémentation de cette solution. Pour

que le procédé de dessalement soit généralisé dans le pays, il faut encore le que le gouvernement investisse de manière suffisante car le problème du procédé est qu'il est beaucoup plus cher que l'exploitation de l'eau en surface ou souterraine (RFI, 2016).

5.2 Accès à l'eau

L'Afrique du Sud a adopté une politique appelée « Free Basic Water Access » qui peut être traduit littéralement par « accès gratuit à l'eau de base ». L'idée derrière ce concept est que la constitution sud-africaine indique que chaque citoyen a le droit à l'eau indépendamment de sa capacité à la payer (SCRIPTS, 2017). Dans les zones urbaines, l'accès à l'eau est assuré par les sociétés de distribution d'eau. Pour les zones rurales, deux problèmes majeurs se posent. D'une part, les zones rurales n'ont pas accès à des sources d'eau potable ou, à tout le moins, ont accès à des sources d'eau impropre à la consommation. D'autre part, en raison du manque d'infrastructures et d'appareils permettant le contrôle et l'enregistrement de ces données (SCRIPTS, 2017), le département des eaux et des sanitaires ne sait pas déterminer l'exacte quantité d'eau dont les populations des zones rurales ont besoin et utilisent.

Afin de remédier au premier problème, un groupe d'étudiants du MIT (Massachusetts Institute of Technology) a proposé une réponse à long terme en développant un système de robinetterie communal relié aux puits des villages ou à l'eau de pluie traitée. Ces robinets seraient placés au centre de chaque village. Quant au deuxième problème, le département des eaux et des sanitaires pourrait mettre en place un système d'enregistrement permettant d'identifier les gouvernements locaux et d'inscrire chaque localité à un programme de livraison basé sur le nombre de personnes recensées (SCRIPTS, 2017).

Les villes du pays sont fournies avec l'eau provenant des cours d'eau locaux ou étrangers comme l'eau du Lesotho qui déserte la ville de Johannesburg. Comme mentionné précédemment, la gestion de l'approvisionnement en eau est assurée par le département national des eaux et des sanitaires qui possède légalement les rivières, fleuves et digues. Les 8 sociétés responsables d'extraire l'eau de ces différentes ressources sont appelées « Water Boards ». Ces sociétés se chargent de livrer l'eau aux municipalités. (MPOFU, 12 Mars 2020).

5.3 Qualité de l'eau

Le département national des eaux et des sanitaires du pays affirme que la qualité de l'eau en Afrique du Sud correspond aux standards de qualité, lesquels sont préconisés par l'Organisation mondiale de la Santé. Nous nous sommes intéressés de plus près à ces standards. Dans la dernière édition de son ouvrage « Directives de qualité pour l'eau de boisson » publié en 2017, l'OMS stipule les caractéristiques d'une eau de qualité. Tout d'abord, l'organisation définit une eau potable de qualité : « *une eau de boisson saine ne présente aucun risque notable pour la santé d'une personne qui la consommerait sur toute la durée de sa vie,*

compte tenu des variations de sensibilité éventuelles aux différents stades de la vie. » (OMS, 2017). Cette définition identifie 4 aspects pour qualifier une eau saine à la consommation. L'organisation distingue ainsi les aspects microbiologique, chimique, radiologique et l'aspect relatif à l'acceptabilité.

Concernant l'aspect microbiologique, l'OMS préconise un système pour prévenir la pénétration d'agents pathogènes dans l'eau et pour réduire l'utilisation de procédés de traitements chimiques qui pourraient laisser des traces de sous-produits chimiques dans l'eau. Les risques sanitaires liés à ces sous-produits sont moindres que si l'eau n'était pas du tout traitée. Les risques microbiens les plus courants sont liés à la consommation d'eau contaminée par des matières fécales humaines ou animales. Ces matières sont sources d'agents pathogènes et de virus. Dans un court laps de temps, la concentration de ces bactéries accroît le risque de maladies et peut provoquer des épidémies transmises par l'eau (OMS,2017).

L'aspect chimique se réfère à la présence de produits chimiques dans l'eau. A l'instar des infections microbiennes, le danger des produits chimiques provient du fait qu'une exposition de longue durée à ces derniers entraînerait des effets nocifs sur la santé. Seul un petit nombre de ces produits sont dangereux au niveau sanitaire au point qu'un seul et unique contact provoque des effets sur la santé. Toutefois, à leur contact, une grande quantité d'eau serait contaminée. Dans la majorité des cas, la présence d'un élément chimique dans un tel volume d'eau est repérable grâce au goût, à l'odeur ou à un aspect physique particulier (OMS,2017). (*Voir Annexe 2 : liste des différents produits chimiques et niveau de dangerosité si présence dans l'eau*).

L'aspect radiologique implique la présence de radionucléides dans l'eau. Cet élément est défini comme « *un atome radioactif pouvant se muter, se transformer en un autre atome* » (INTERNAUTE, 2020). En termes de volumes de nucléides, les valeurs standards dans l'eau n'ont pas encore été définies par la communauté scientifique. Toutefois, l'OMS recommande le système de détection des radioactivités alpha et beta brutes dans l'eau. Bien que les expérimentations n'aient pas encore indiqué une corrélation immédiate entre l'ingestion d'une eau radioactive et un risque imminent pour la santé. La simple détection de cette radioactivité doit impliquer une enquête pour déterminer sa source et les conséquences sur l'environnement concernées par cette radiation (OMS,2017).

Enfin, l'aspect relatif à l'acceptabilité de l'eau renvoie à son goût, son odeur et son aspect. Les constituants chimiques et microbiologiques peuvent affecter ces trois composantes. L'eau doit être dépourvue de goût, d'odeur et d'aspect spécifique (que la majorité des personnes trouverait repoussant). Cet aspect d'acceptabilité est difficile à mesurer car il découle d'une certaine subjectivité de la part des consommateurs. Parfois, une eau peut être rejetée sur son aspect esthétique tout en étant saine à la faveur d'une eau plus attrayante mais dont la source est douteuse et potentiellement dangereuse. Une eau présentant une forte turbidité, couleur

ou odeur prononcée, est généralement considérée comme impropre à la consommation. L'OMS recommande de prendre en compte les perceptions des consommateurs mais aussi de faire des analyses fréquentes des sources d'eau (OMS,2017).

Ainsi, l'Afrique du Sud affirme être aux standards de l'Organisation mondiale de la santé. Il est important de noter que les directives de l'ouvrage « *Directives de qualité pour l'eau de boisson* » s'appliquent à l'eau provenant des réseaux de distribution et des canalisations des grandes zones urbaines tout comme pour les ressources des petites communautés ou des habitations individuelles, pour lesquelles l'acheminement d'eau est non canalisé (OMS,2017). L'absence de canalisation vise surtout les communautés vivant dans les zones rurales. En affirmant suivre les standards de l'OMS concernant la qualité de l'eau, l'Afrique du Sud déclare que toute sa population, urbaine et rurale a accès à de l'eau de qualité. Cependant, une analyse détaillée nous révèle que la qualité des ressources d'eau entre les villes et les campagnes est inégale.

Selon un sondage, 62% des ménages ont évalué comme « bonne » la qualité de l'eau qu'ils recevaient (SOUTHAFRICA, 2020). Cette enquête a été menée dans les grandes villes du pays et ne prend pas en compte les ménages des milieux ruraux. En 2019, de nombreux articles de presse relataient des scandales sanitaires concernant les eaux de surface du pays. Par exemple, le journal *Mail & Guardian* révélait une augmentation de la pollution des mines dans les cours d'eau du pays. Les auteurs rapportaient que d'après les statistiques du ministère de l'eau et des sanitaires, 118 mines réparties sur tout le territoire continuent à être une source de pollution. Les compagnies minières doivent avoir des permis en règle pour extraire et utiliser l'eau des rivières et fleuves. L'article dévoile que 115 de ces entreprises n'avaient pas de permis en règle ou étaient en violation des règles en vigueur. Ces infractions sont composées de déchargements illégaux d'eau polluée dans la nature ; d'amassement de déchets contaminant les nappes phréatiques et les bassins de rétention des eaux usées sans revêtement ; de déversement d'huile ; de manque de contrôle ; et d'extraction d'eau excessive des ressources souterraines (OLALDE& MATIKINCA, 2019).

Une autre forme de pollution est rapportée par le journal *Times* (South-Africa) à travers un article dénonçant la pollution d'une baie d'un village où la pêche est le mode de subsistance. Les scientifiques du département de chimie de l'université du Cap-Occidental ont découvert que le poisson pêché par les locaux était contaminé par des antibiotiques, des antidiouleurs, des antiviraux, du désinfectant et d'autres substances chimiques. La présence de ces éléments d'une toxicité importante est due au non-traitement des eaux usées rejetées dans l'océan. Dès lors, on apprend que chaque jour, la ville de Cape Town rejette dans l'océan 37 millions de litres d'eau d'égout comprenant également les eaux usées provenant des hôpitaux de la région côtière. A cela s'ajoutent les eaux des rivières et fleuves qui se jettent à l'heure tour dans l'océan et qui présentent elles aussi un haut niveau de pollution. Enfin, les scientifiques ont également constaté la présence des bactéries d'*Escherichia coli* dans l'eau à certains endroits

de baignade et de pêche. Cette bactérie peut causer la gastroentérite provoquant de violentes diarrhées. Elle est donc potentiellement fatale pour les jeunes bébés, les jeunes enfants et les adultes souffrant de déficience immunitaire (KRETMANN, 2019).

Malheureusement, ces deux articles de journaux ne dévoilent pas des cas isolés. De nombreux autres scandales de pollution des cours d'eau ont fait l'actualité en Afrique du Sud. En 2018, le gouvernement a lancé un appel à l'action pour endiguer le problème de la pollution de l'eau dans le pays. Les chiffres du rapport faisaient état de 3 millions de personnes n'ayant pas accès à une source basique d'eau potable et de 14,1 millions de personnes n'ayant pas accès à des sanitaires sûrs (DWS, 2018).

Le département national des eaux et des sanitaires a été chargé de redresser la situation et son plan était décliné autour de 3 axes principaux : prévenir la pollution et la dégradation écologique, promouvoir la conservation de l'eau et assurer un développement et une utilisation écologiquement durables des ressources naturelles tout en favorisant un développement économique, social et légitime (DWS, 2018). Le département a aussi mis en place 36 mesures destinées à rétablir une certaine qualité des cours d'eau étalés sur une période allant jusqu'à l'an 2030. Sept de ces mesures sont censées s'achever en cette fin d'année 2020. On vise par exemple, les mesures qui ont pour but d'élaborer et implémenter des règlements municipaux pour protéger la qualité de l'eau, d'identifier et de poursuivre les grands pollueurs à travers le pays (y compris dans les municipalités). On constate aussi la possibilité d'une campagne de communication nationale pour accompagner l'action ou encore établir une analyse de rentabilisation pour les arrangements institutionnels rationalisés dans le secteur de l'eau et de l'assainissement (DWS, 2018).

Enfin, il est important de noter qu'à la fin du rapport, les auteurs précisent que malgré les provisions données par le gouvernement et pouvoirs conférés par la Constitution, le département des eaux et des sanitaires du pays continue de faire face à de nombreuses difficultés pour enrayer le phénomène de pollution présent dans le pays à cause notamment du manque de ressources financières.

Pour conclure cette recherche sur l'eau potable en Afrique du Sud, nous pouvons réitérer les points importants que nous avons pu constater. L'Afrique du Sud est un pays à climat aride où les précipitations sont faibles. Les ressources en eau potable s'affaiblissent d'années en années. Les cours d'eau sont pollués et les populations en zones rurales n'ont pas accès à une eau propre à la consommation. La seule eau qui est conforme au standard de l'OMS est celle fournie dans les zones urbaines. Les autorités du pays font face à un problème de taille et le challenge perdure à ce jour. Grâce à la sensibilisation des ONG et à la piste de solutions envisagées par le département des eaux et des sanitaires, le pays enclenche un projet de dépollution et d'approvisionnement d'eau pour toute la population.

Chapitre III : Analyse SWOT

Ce chapitre permet de rassembler les informations récoltées des 2 précédents chapitres et de les présenter de manière pertinente. Grâce à l'analyse des facteurs internes et externes de Craft-Engineering, nous pouvons établir l'analyse SWOT du projet d'exportation en Afrique du Sud. La matrice se définit comme « *un outil d'analyse stratégique de l'entreprise pouvant être utilisé dans le domaine du marketing pour une entreprise ou un produit.* » (DEFINITIONS-MARKETING, 2020). L'analyse se compose de quatre attributs :

- Les forces (Strengths)
- Les faiblesses (Weaknesses)
- Les opportunités (Opportunities)
- Les menaces (Threats)

Tableau 7 : Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">- Expertise et savoir-faire dans l'industrie de la santé publique- Expérience sur le marché africain et dans l'exportation- Politique de qualité du service- Situé à proximité de l'aéroport de Liège (logistique facilitée)- Maîtrise de l'anglais, langue de travail en Afrique du Sud (documentations, site internet, etc. ...)- Motivation et compétence des employés- Service après-vente assuré systématiquement	<ul style="list-style-type: none">- Absence d'un employé commercial dans l'entreprise chargé de la prospection sur les marchés étrangers- Manque de notoriété- Ressources financières limitées- Capacité de production limitée de 2 machines maximum dans l'atelier- Nouveau sur le marché et aucune connaissance préalable du marché cible
<ul style="list-style-type: none">- Technologie unique en Belgique- Centrales prêtées à l'emploi à la livraison chez le client- Système centrale informatique- Centrales totalement autonomes- Adapté aux besoins du client- Certification ISO- Conteneur maritime facilite le transport- S'adapte à tous les climats	<ul style="list-style-type: none">- Nécessite l'envoi régulier de pièces de rechange- Seulement 2 modèles- Traite l'eau en surface, pas de technologie d'extraction

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Langue de travail est l'anglais - Présence de l'attaché économique de l'AWEX - Pays émergent - Ressources en eau polluée du pays - Nécessité de traiter l'eau pour la rendre potable dans les milieux ruraux - Le pays recherche des alternatives d'approvisionnement en eau durables 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de qualification des ouvriers - Politique de discrimination positive pour les entreprise sud-africaine (B-EEE) - Pas de ventes directes - Système d'appel d'offre → nécessité d'un distributeur local - Manque de ressources financières, de fonds propres - Précipitations faibles

D'après l'analyse SWOT, nous pouvons constater les lacunes de l'entreprise concernant le projet à l'exportation. Craft-Engineering possède les forces nécessaires pour exporter comme l'ont démontré les précédentes exportations de leurs autres produits sur le continent africain. En ce qui concerne le marché Sud-Africain, nous avons pu identifier une faiblesse et une menace qui pourraient mettre à mal le projet d'exportation.

Tout d'abord, la faiblesse de Craft-Engineering qui pourrait empêcher une réelle implantation sur le marché est le manque d'un employé commercial chargé de prospection les marchés étrangers comme le marché sud-africain. Cet employé aurait comme mission de chercher de nouveaux partenaires commerciaux à l'étranger, de faire une étude de marché et d'identifier les attentes des consommateurs cibles afin de leur proposer la solution de l'entreprise (STUDYRAMA, 2020). Plus précisément pour le marché sud-africain, cet employé représenterait un atout considérable car selon l'attaché économique et commercial de l'AWEX en place à Johannesburg, ce marché requiert, plus que d'autres marchés, une proximité avec les consommateurs. Les sud-africains aiment avoir une personne de référence qu'ils verraient et qu'ils pourraient contacter directement en cas de problèmes. En conséquence, cet employé s'occuperait de prospection le marché et ferait le lien avec l'entreprise pour pérenniser une éventuelle relation commerciale.

Ensuite, la menace identifiée dans la présente étude est la nécessité d'un distributeur local pour l'entreprise. La procédure de sélection d'un distributeur n'est pas à prendre à la légère. En effet, si le distributeur sélectionné ne respecte pas les régulations qui lui sont imposées comme l'obtention d'une licence auprès de l'autorité concernée, cela entraînerait des problèmes directs pour l'entreprise comme par exemple un blocage des marchandises aux douanes du pays. Le distributeur est un intermédiaire entre l'entreprise et le client final. Cet aspect ne doit pas être négligé car le client s'adressera à lui pour toute information ou

complication. Il en va de l'image de l'entreprise de le choisir avec diligence. Il serait plus souhaitable de le choisir suite à une sélection basée sur une rencontre physique et une analyse du terrain réalisée par l'employé commercial.

Chapitre IV : Stratégie d'exportation

Dans ce chapitre, nous analyserons la stratégie d'exportation de Craft-Engineering sur le marché Sud-Africain. Grâce à la précédente analyse SWOT et à l'étude qualitative réalisée plus avant, nous avons obtenu des informations sur le fonctionnement du système marchand en Afrique du Sud. A partir de ces données, nous allons déterminer la stratégie optimale d'exportation sur ce marché. Celle-ci comprendra d'une part le mode d'entrée et d'autre part la méthode marketing de l'implantation comprenant la segmentation du marché, le ciblage et le positionnement de l'entreprise face à ses différents segments cibles.

1. Le mode d'entrée

La sélection du mode d'entrée est très importante pour la stratégie d'exportation car elle définit la présence des produits de l'entreprise sur le marché cible. Le mode d'entrée détermine le degré de contrôle d'une entreprise sur le marketing mix et son engagement sur le marché cible (HEINEN,2018). Dans un premier temps, nous analyserons les facteurs de sélection du mode d'entrée et ensuite nous détaillerons le mode d'entrée choisi pour Craft-Engineering en Afrique du Sud.

1.1 La sélection du mode d'entrée

Selon HEINEN (2018), il existe quatre modes d'entrée. Ils sont répartis en fonction du degré de contrôle que l'entreprise a sur le marketing global et de l'engagement sur les différentes actions commerciales menées sur le marché cible. Le tableau ci-dessous reprend les possibilités de mode d'entrée :

Tableau 8 : Les stratégies de mode d'entrée

Mode d'entrée	Type	Degré de contrôle	Engagement sur le marché cible
Exportation indirecte	<p><u>Ventes nationales :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Acheteur étranger- Société exportatrice- Société commerciale spécialisée dans la négociation <p><u>Ventes internationales :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Portage (<i>Piggy back</i>)- Ventes par internet- Foire/salon international- Agent importateur	Pas de contrôle dans le processus d'exportation	Pas de réel engagement

	<ul style="list-style-type: none"> - Groupement d'entreprises exportatrices - Entreprise de service de gestion des exportations (EMC) 		
Exportation directe	<p><u>Sans intermédiaire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Représentant commercial - Ventes par internet - Filiale locale <p><u>Avec intermédiaire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Agent commissionné - Distributeur local - Courtier - Partenaires commerciaux 	Contrôle total sur le processus d'exportation	Engagement sur les actions commerciales et sur le marketing mix
Investissements directs à l'étranger	Mouvement international de capitaux <ul style="list-style-type: none"> - Acquisition - Investissements dans de nouvelles installations 	Contrôle du processus d'exportation	Engagement total dans les actions commerciales et sur le marketing mixe
Accords de coopération	<ul style="list-style-type: none"> - Attribution de licences - Franchise - Co-entreprise (<i>Joint-venture</i>) - Opérations clés en main (<i>Turnkey Operations</i>) 	Peu de contrôle sur le processus d'exportation	Pas de réel engagement

Source : HEINEN, (2018). Export-Import management. Slides. ICHEC, Bruxelles.

Afin de déterminer le mode d'entrée, cinq facteurs sont à prendre en compte au niveau interne de l'entreprise mais aussi au niveau externe lié directement au marché cible. (HEINEN,2018). D'une part, les facteurs internes comprennent le produit et ses caractéristiques ainsi que les attributs de l'entreprise incluant ses forces, ses faiblesses, ses risques et ses éléments temporels. D'autre part, les facteurs externes sont les consommateurs ciblés, la disponibilité des structures de distribution et la différence entre la Belgique et le pays du marché cible (HEINEN,2018).

1.1.1 Les caractéristiques du produit

Comme vu précédemment dans l'Export Audit, les spécificités techniques et commerciales sont des éléments cruciaux à prendre en compte lors de l'évaluation du projet d'exportation. Ces éléments vont dès lors jouer un rôle essentiel pour déterminer le mode d'entrée. Le

tableau ci-dessous reprend les caractéristiques du produit qui doivent être considérées lors du choix du mode d'entrée (HEINEN,2018).

Tableau 9 : Les caractéristiques des centrales de potabilisation

Valeur unitaire	Entre 10.000 et 500.000€
Poids	De 3200 à 4400 kg
Volume (Litres/heures)	5000 ou 20.000
Périssabilité	Non
Complexité technique	Dépend de l'analyse brute de l'eau
Lieu de stockage	Containeur maritime

Source : CRAFT-ENGINEERING, 2020

La valeur unitaire est indiquée par une fourchette car elle ne peut être estimée précisément sans une analyse complète de l'eau qui doit être traitée. Ce qui déterminera également le type de traitement nécessaire pour rendre l'eau propre à la consommation.

Craft-Engineering souhaite garder les plans de la centrale confidentiels afin d'éviter le vol de données, leur transmission à des concurrents et d'éviter le plagiat de leur système. Le mode d'entrée par accords de coopération est dès lors éliminé. En effet, ce mode d'entrée nécessite un mouvement de capital important. D'une part, l'entreprise ne possède pas encore les ressources pour un investissement à l'étranger. D'autre part, l'entreprise ne dispose ni des moyens ni du personnel nécessaire pour effectuer une telle opération. Nous avons donc éliminé le mode d'entrée par investissement direct à l'étranger.

1.1.2 Les caractéristiques de l'entreprise

Les caractéristiques d'une entreprise sont cruciales lors du choix du mode d'entrée car une entreprise doit prendre en compte tous ses paramètres pour assurer le succès d'un projet d'exportation. Selon le cours de Mme Heinen (2018), une entreprise doit considérer ses forces, ses faiblesses par rapport au marché cible, un horizon temporel et enfin les risques marketing, financiers et technologiques. Le tableau suivant reprend ces éléments :

Tableau 10 : Les attributs de Craft-Engineering

Forces	- Maitrise de l'anglais, langue de travail en Afrique du Sud (documentations, site internet, etc.)
--------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation et compétence des employés - Service après-vente assuré systématiquement - Expérience sur le marché africain et dans l'exportation
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un employé commercial chargé des exportations - Peu connue - Nouveau sur le marché et aucune connaissance préalable du marché cible
Horizon temporel	<u>D'ici un an :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Faire le bilan de la situation de Craft-Engineering après la crise du Covid-19 - Évaluer si les opportunités identifiées lors du stage en Afrique du Sud sont toujours possibles
Risques	<u>Marketing :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvais canaux pour promouvoir le produit - Faible notoriété <u>Financier :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Risque d'impayé - Problème aux douanes - Perte ou produit endommagé - Indice Credendo : C <u>Technologique :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Copie de la technologie des machines - Mauvais usage de la machine

Source : CRAFT-ENGINEERING, 2020

Au vu de ces différents éléments, nous éliminons à nouveau le mode d'entrée d'investissements direct en Afrique du Sud parce que le risque d'investir est trop grand pour l'entreprise qui ne connaissant pas le marché au préalable. De plus, avec la crise du Covid-19, les entreprises du monde entier ont toutes été impactées. L'Afrique du Sud n'ayant pas été épargnée, il est important que Craft-engineering évalue la situation économique du pays mais surtout une clientèle potentielle afin de déterminer s'ils sont en mesure de payer.

1.1.3 Marché cible et consommateurs

Les caractéristiques du marché cible sont primordiales dans le choix du mode d'entrée car chaque marché a ses spécificités. Dès lors, l'analyse des besoins des consommateurs est

également prise en considération et a des conséquences sur le mode d'entrée de l'entreprise. En Afrique du Sud, l'entreprise vise cinq segments (cfr supra) pour ses centrales d'eau. Il s'agit d'associations médicales ou organisations non-gouvernementales, des associations caritatives, des petits centres médicaux publics, des entreprises privées comme les distributeurs et enfin des ministères et entités gouvernementales. Le tableau ci-dessous reprend les caractéristiques du marché cible et des consommateurs (HEINEN,2018) :

Tableau 11 : Les caractéristiques du marché Sud-Africain

Taille	332 organisations/clients potentiels
Besoins, préférences et exigences des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Traitement de l'eau polluée - Présence de l'entreprise dans le pays par souci de communication et résolution plus rapide des problèmes - Pièces de rechange en quantité suffisantes - Formation à l'utilisation de la centrale
Niveau de développement économique	Croissance du PIB en 2019 de 0,5%
Situation compétitive	<ul style="list-style-type: none"> - Une entreprise sud-africaine et 3 entreprise internationale (cfr infra)

Grâce à ces éléments, notamment les préférences des consommateurs, nous pensons que l'entreprise doit avoir une présence sur le marché afin de satisfaire ces différents besoins. Le mode d'entrée qui pourrait réaliser ce souhait serait l'exportation directe avec un intermédiaire. L'exportation indirecte peut-être aussi considérée mais l'entreprise aurait peu de contrôle sur le processus d'exportation.

1.1.4 Disponibilité des structures de distribution des centrales de Craft-Engineering

Une fois le produit acheminé dans le pays cible, il faut que des structures de distribution soient disponibles pour que le produit arrive au client final. Toutefois, dans le cas de Craft-Engineering, lorsqu'une centrale arrive dans le pays cible, le distributeur la revend à un client et se charge de la livraison du produit jusqu'au client final. La disponibilité du réseau de distribution dans le pays incombe au distributeur local en Afrique du Sud.

1.1.5 Différences entre les pays

Il est nécessaire d'évaluer les différences entre le pays exportateur et le pays cible à chaque étape de l'évaluation d'un projet d'exportation. La sélection du mode d'entrée ne fait pas

exception. Le tableau ci-dessous reprend les caractéristiques du pays les plus pertinentes dans le cas présent à considérer pour le choix du mode d'entrée (HEINEN,2018) :

Tableau 12 : Les caractéristiques du système Sud-Africain

Politiques gouvernementales	- Inscription au S.H.A.P.R.A (South African health products regulatory authority) pour les distributeurs
Stabilité du système	- Cas de corruption politique et commerciale
Entité sous-nationales	- Département des eaux et des sanitaires

Au vu de ces éléments, il nous paraît justifié de choisir un mode d'entrée qui favorise une proximité avec un intermédiaire local qui aurait une connaissance et une expérience du marché.

1.2 *Le mode d'entrée de Craft-Engineering*

Grâce à l'analyse menée précédemment, nous pouvons déterminer le mode d'entrée le plus adéquat pour Craft-Engineering en Afrique du Sud. Aux termes de notre raisonnement nous pourrons proposer à l'entreprise le mode d'entrée d'exportation directe avec intermédiaire. Ce mode d'entrée compte quatre options :

- Agent commissionné
- Distributeur local
- Courtier
- Partenaires commerciaux

Ces différentes options permettent à l'entreprise de satisfaire ses différents souhaits. Tout d'abord, elles permettent un contrôle total sur le processus d'exportation et un engagement sur les actions commerciales et sur le marketing mix. Ensuite, elles permettent de garder le secret des plans des centrales afin qu'ils ne soient pas divulgués à la concurrence. Enfin, les options favorisent la proximité de Craft-Engineering avec le marché Sud-Africain.

En pratique, grâce à l'étude qualitative menée sur le terrain, nous avons appris que pour une entreprise comme Craft-Engineering dans son secteur d'activité, il lui fallait un distributeur local afin de pouvoir exporter en Afrique du Sud. En effet, le pays a mis en place une politique de discrimination positive appelée « Broad-Based Black Economic Empowerment, en abrégé B-BBEE » dans le but de stimuler les entreprises du pays et plus précisément les communautés noires qui possèdent des entreprises (MAKPOLO & WATINE, 2015). C'est pourquoi Craft-Engineering doit avoir un distributeur local en Afrique du Sud pour exporter ces machines.

2. La stratégie d'exportation

Afin d'exporter efficacement sur un marché étranger, l'entreprise doit définir une stratégie marketing car tous les consommateurs n'ont ni les mêmes besoins ni les mêmes préférences. Afin d'élaborer cette stratégie, KOTLER, KELLER et MANCEAU (2015), établissent trois étapes. La première étape est la segmentation qui se définit comme *l'identification des groupes distincts de clients qui réagiront de la même façon à l'offre de l'entreprise*. La deuxième phase est le ciblage qui consiste à *choisir le segment qui représente le meilleur potentiel pour l'entreprise*. Enfin, la dernière étape est celle du positionnement qui renvoi à *l'élaboration d'une offre dans le but d'imposer une place déterminée dans l'esprit des clients visés*.

2.1 La segmentation

La segmentation est la première étape de la stratégie marketing sur un nouveau marché. En règle générale, pour le marché de consommation, la segmentation se fait sur base de deux groupes de critères : les critères des *caractéristiques intrinsèques du consommateur* et les critères liés aux *comportements à propos de la catégorie de produit concerné* (KOTLER, KELLER & MANCEAU, 2015).

La commercialisation des centrales de potabilisation d'eau de Craft-Engineering s'inscrit dans un commerce dit « Business to Business (B2B) », c'est-à-dire que le client final sera une entreprise ou une organisation.

Il existe cinq méthodes pour segmenter les marchés en B2B (KOTLER, KELLER & MANCEAU, 2015) :

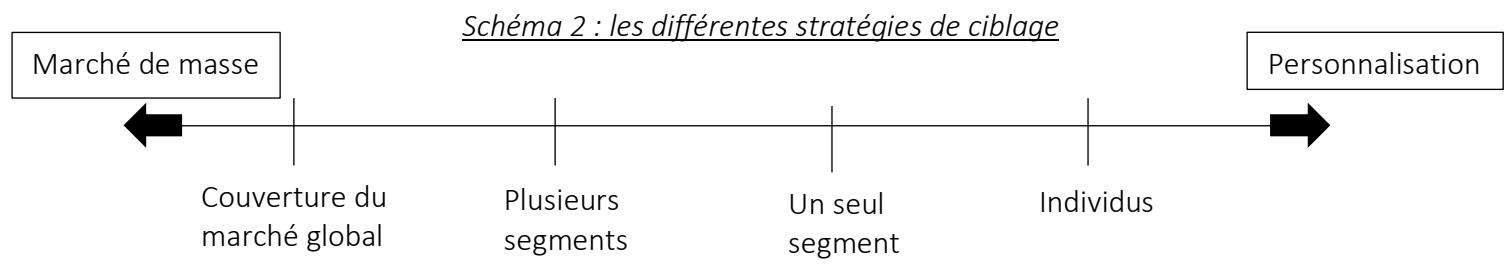
- Les caractéristiques démographiques de l'entreprise cliente
- Les paramètres prédominants d'exploitation chez le client
- Les méthodes d'achat
- Les facteurs situationnels
- Les caractéristiques personnelles des acheteurs

Dans le cas présent, nous sélectionnons la première méthode à savoir les caractéristiques démographiques de l'entreprise cliente. Celle-ci comprend les critères du secteur d'activité, la taille de l'entreprise et sa position géographique (KOTLER, KELLER & MANCEAU, 2015). Les 5 segments identifiés pour les centrales de potabilisation de Craft-engineering ont été sélectionnés en fonction du secteur d'activité de l'organisation. Ce dernier s'inscrit dans la continuité du secteur d'activité de Craft-engineering, à savoir la santé publique. Le premier segment regroupe les associations médicales et les départements des organisations non-gouvernementales actives dans le secteur de la santé qui traitent des questions de santé ou de la politique de l'eau en Afrique du Sud. Le segment suivant inclut les associations caritatives

qui ont pour mission d'aider les personnes qui n'ont pas accès à de l'eau propre à la consommation. Le segment subséquent comprend les petits centres médicaux publics des milieux ruraux. Ces centres peuvent servir à la population de point de collecte pour de l'eau potable et ainsi offrir un meilleur traitement aux personnes malades. Un autre segment reprend les entreprises privées actives dans le traitement de l'eau. Le dernier segment regroupe les ministères et entités gouvernementales, lesquels sont à la recherche de solutions pour fournir de l'eau potable à la population.

2.2 Le ciblage

Le ciblage constitue la deuxième phase de la stratégie marketing. Après avoir évaluer les différents segments, il convient que l'entreprise choisisse sa cible. Il existe plusieurs options de ciblage. Elles sont au nombre de quatre et s'inscrivent entre une stratégie de marketing de masse et la stratégie de personnalisation (KOTLER, KELLER & MANCEAU, 2015).



Source : (KOTLER, KELLER & MANCEAU, 2015).

Dans leur ouvrage, KOTLER, KELLER et MANCEAU (2015) expliquent plus en détail ces différentes stratégies. Premièrement, la stratégie de couverture sur le marché global s'inscrit directement dans l'optique du marché de masse. Le but est de couvrir tous les segments du marché. Pour ce faire deux approches sont employées. Le marketing indifférencié consiste à concevoir un produit et un plan marketing qui permettent d'attirer le plus grand nombre d'acheteurs. D'autre part, l'approche du marketing différencié implique la conception de produits et de plans d'actions différents pour chaque segment du marché, tout en s'adressant à l'ensemble d'entre eux. Ensuite, la deuxième stratégie est le ciblage sur plusieurs segments. Celle-ci renvoie à cibler les segments qui sont les plus attractifs et cohérents suivant les compétences de l'entreprise. La troisième stratégie est le ciblage sur un seul segment. Si ce segment est de petite taille, il s'agira alors d'un marketing de niche. Enfin, la dernière stratégie est celle du marketing spécialisé. Elle implique le caractère unique de chaque individu qui conduit à l'individualisation des produits, des messages et des médias.

Dans le cas de Craft-Engineering, nous préconisons un ciblage par couverture de marché global. Nous pensons qu'étant nouvelle sur le marché Sud-Africain, l'entreprise a d'avantage intérêt à viser le plus de consommateurs possibles pour obtenir une expérience du marché,

d'autant plus que le nombre de consommateurs est réduit. Si elle constate qu'un ou plusieurs segments est plus rentable, l'entreprise adoptera alors la stratégie de ciblage sur plusieurs segments par la suite. De plus, nous proposons un marketing indifférencié pour les centrales de potabilisation d'eau. En effet, grâce à l'étude qualitative menée sur le terrain nous avons pu constater que les avis des différents intervenants étaient homogènes et dénonçaient un manque d'accès à une eau de qualité. La gamme des centrales est limitée à deux modèles et la communication est uniformisée dans les brochures commerciales que l'entreprise propose. Grâce à cette méthode, Craft-Engineering, pourra maintenir ses coûts publicitaires constants et ainsi réaliser des économies d'échelles.

2.3 Le positionnement

Le positionnement est la dernière étape de l'élaboration d'une stratégie marketing. Selon KOTLER, KELLER et MANCEAU (2015), le positionnement permet d'établir la proposition de valeur de l'entreprise et de satisfaire les clients. Il s'agit de donner une place bien distincte à la marque dans l'esprit du consommateur afin de se différencier de la concurrence. Un bon positionnement se base sur la situation actuelle de l'entreprise mais tient compte aussi de l'avenir, de manière à donner à l'entreprise des moyens d'avancement et d'amélioration.

Il existe quatre types de positionnement (MUNINGER, 2018) :

- Les attributs et bénéfices du produit/service
- La qualité et le prix du produit/service
- L'usage ou l'utilisateur du produit/service
- La compétition sur le marché cible

La proposition de valeur de Craft-Engineering réside dans le fait que ses centrales sont clé-en-main, elles sont donc prêtes à l'emploi une fois arrivées chez le client. De sorte que nous préconisons le positionnement axé sur les attributs des centrales de l'entreprise. C'est grâce à la plus-value des centrales clé-en-main que l'entreprise se différencie par rapport aux autres systèmes de traitement d'eau. Afin de renforcer cet aspect dans l'esprit du consommateur, la proposition de valeur devrait donc être renforcée sur chaque démarche publicitaire.

Chapitre V : Plan marketing

Dans le précédent chapitre, nous avons pu analyser la stratégie d'exportation de Craft-Engineering sur le marché sud-africain. L'entreprise se concentrerait sur tous les segments du marché afin d'avoir une couverture globale. Dans sa démarche d'exportation, Craft-Engineering applique la stratégie de standardisation sur ses marchés internationaux. Celle-ci se définit comme offrir le même produit au même prix dans les mêmes circuits de distribution et avec la même communication (KOTLER, KELLER & MANCEAU, 2015). Le chapitre qui suit a pour but de définir le plan marketing de l'entreprise en Afrique du Sud. Ce plan est axé sur la conception des quatre aspects du marketing mix mis en place par Craft-Engineering à savoir le produit, le prix, la promotion et la place.

1. Le produit

Les centrales de potabilisation d'eau Craft-Engineering sont prêtes pour le marché sud-africain sur le plan technique. Totalement autonomes et « clés en main » à la livraison, ces centrales sont fournies par conteneurs maritimes. Comme mentionné dans l'export audit, elles sont résistantes à l'humidité et adaptées à toutes les températures grâce à un système de refroidissement. De cette manière, la machine n'est pas affectée par les températures élevées et les périodes de sécheresses du pays. Cette machine requiert toutefois d'être protégée du soleil et un emplacement agrémenté d'un système d'aération optimal. Les trois procédés de traitement d'eau à savoir l'osmose inverse, l'ultrafiltration et le traitement combinant ces deux méthodes, sont possibles pour l'Afrique du Sud avec toujours une analyse préalable des composantes de l'eau à traiter. Concrètement, dans le but d'avoir une couverture globale de marché, nous préconisons d'offrir les deux modèles de centrales à savoir les modèles de 5000 Litres/heure et 20.000Litres/heure. Si le besoin premier est de traiter l'eau, les volumes nécessaires varient en fonction des souhaits des clients finaux.

Un élément particulier à prendre en compte est le remplacement des pièces usagées par des pièces de recharge. Lors de l'achat, la machine est conçue pour durer 8000 heures soit un équivalent de 1 an si la machine est bien utilisée. Le kit de pièces de recharge est disponible en supplément. Ce kit diffère en fonction du processus de traitement et son prix varie de 3000€ à 30.000€. Pour le processus d'osmose inverse, la membrane est à remplacer tous les 2-3 mois. Par ailleurs, tous les procédés requièrent que la cartouche du filtre soit remplacée tous les 6 mois. A cet effet, le système central prévoit la notification des changements lorsque l'expiration dudit délai approche. Le client doit donc veiller à la maintenance de l'appareil pour en assurer la pérennité et le bon fonctionnement. Il doit être en contact avec l'entreprise pour que celle-ci lui fournit les pièces de rechanges. C'est pourquoi le client et/ou son équipe sont formés à la maintenance par l'ingénieur en chef lorsqu'il se déplace depuis la Belgique lors de la livraison de la centrale.

Enfin, il est également important de noter que la centrale est basée sur une seule et unique analyse de l'eau. Si le volume d'un élément chimique est erroné ou si l'eau est contaminée par une substance non répertoriée dans l'analyse, la centrale ne sera plus efficiente. Il faudra alors mener une nouvelle analyse et obtenir une nouvelle centrale pour rendre l'eau potable. Les centrales sont prêtes pour le marché sud-africain, leurs modes d'emploi sont déjà en anglais et le système métrique est utilisé en Afrique du Sud.

2. Le prix

Concernant la vente de ses centrales, Craft-Engineering applique une stratégie de prix unique, c'est-à-dire que le prix est le même sur tous ses marchés cibles (KOTLER, KELLER & MANCEAU, 2015). De plus, le processus de détermination des prix reste également inchangé sur tous les marchés. Il consiste à demander à l'acheteur intéressé une analyse brute des composantes chimique de l'eau qu'il veut rendre potable. A partir de cette analyse, l'entreprise désigne les procédés nécessaires pour rendre l'eau potable et fixe le prix final que l'acheteur devra payer pour la centrale. Ce prix varie actuellement entre 10.000€ et 500.000€ en fonction du projet et du nombre de centrales commandées (CRAFT-ENGINEERING, 2020).

Afin de fixer un prix à l'international, quatre aspects sont à prendre en compte (HEINEN, 2018) :

- Le coût à l'export
 - Coût d'adaptation du produit
 - Coût de distribution
 - Coût d'emballage
 - Coût administratif d'exportation
 - Coût de transports
 - Coûts financiers
 - Coûts marketing
 - Assurance
- La marge éventuelle d'un intermédiaire
- Les prix sur le marché
- La stratégie de prix d'entrée sur le marché

Tout d'abord, les prix de Craft-Engineering pratiqués actuellement sont déjà désignés pour les marchés internationaux. Les coûts à l'export de Craft-engineering jusqu'en Afrique du sud sont repris dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13 : Les coûts à l'export de Craft-Engineering pour l'Afrique du Sud

Coût d'adaptation du produit	Pas d'adaptation des centrales requise pour le marché sud-africain
------------------------------	--

Coût de distribution	La distribution des centrales est assurée par le distributeur local
Coûts administratifs d'exportation	Ces coûts comprennent le dédouanement et les autres contrôles lors de l'arrivée de la centrale en Afrique du Sud. Ils sont pris en charge par le distributeur local.
Coût d'emballage	2000€ : container maritime de 20 pieds
Coût de transports	<ul style="list-style-type: none"> - 2500€ : prix de la location d'une grue pour monter le container dans le camion qui le transporte jusqu'au port d'Anvers - 3500€ : transport maritime jusqu'au port de Cape Town
Coûts financiers	Financement par fonds propres
Couts marketing	<ul style="list-style-type: none"> - 300€ : carte de visite - 800€ : Mission Explort - Brochures commerciales faites en interne dans l'entreprise
Assurance	Assurance Credendo en fonction du montant du montant vendu

Source : CRFAT-ENGINEERING, 2020

Ensuite, la marge éventuelle d'un intermédiaire est applicable dans le cas présent. En effet, pour exporter en Afrique du Sud, Craft-Engineering doit recourir à un distributeur local. Ce dernier sera responsable de la réception du produit une fois arrivée en Afrique du Sud et du transport jusqu'au client final. Le prix de la centrale devra être augmenté afin de couvrir tous ces frais tout en gardant une certaine marge. Nous fixons une marge de 5% pour le distributeur. Par exemple, si la centrale est à 25.000€ avec une marge de 5%, Craft-Engineering recevra 23.750€ pour payer ses frais d'exploitation et autres charges. Concernant les prix pratiqués sur le marché, ceux de la concurrence, ils ne sont pas indiqués. Nous n'avons noté que l'entreprise « Water Now Africa » offre la même technologie que Craft-Engineering mais les prix de « Water Now Africa » ne sont pas communiqués à moins d'une demande de devis. De plus, il existe d'avantage d'entreprises qui commercialisent les pièces détachées pour la fabrication de la machine. Or, Craft-Engineering fabrique et assemble ses machines dans leur atelier en Belgique. Le prix de ces pièces sud-africaines n'affecte pas le prix de la centrale. Enfin, la stratégie de prix d'entrée sur le marché est celle du prix unique (cfr supra). L'inconvénient majeur de cette méthode est le risque d'ignorer les différences de niveau de vie dans ces différents marchés (KOTLER, KELLER & MANCEAU, 2015). L'Afrique du Sud est un pays émergent et qui a plus de ressources financières que les autres pays d'Afrique (cfr supra). Toutefois, lors de l'enquête sur le terrain, nous avons découvert que le prix avait une grande place à jouer et que les commerçants choisissaient presque toujours l'option la moins

onéreuse. En effet, l'étude qualitative nous a appris que le système marchand se faisait par appel d'offre. Les entreprises sont donc choisies en fonction du prix de leur offre. Craft-Engineering doit donc faire attention à pouvoir fixer un prix qui englobera la marge de l'intermédiaire tout en étant rentable pour elle. Le calcul du seuil de rentabilité sera présenté dans le plan financier ci-dessous.

3. La promotion

Dans le chapitre IV, nous avons préconisé la stratégie de ciblage pour Craft-Engineering. Celle-ci se réfère à l'option de couverture du marché global à l'aide d'un marketing indifférencié pour les centrales de potabilisation d'eau. Par ailleurs, la stratégie de promotion s'inscrit dans cette ligne directrice, d'avoir une communication uniforme pour tous les segments cibles. Sur chaque marché cible, la promotion de Craft-Engineering se fait autour de trois axes : les outils digitaux, le bouche à oreilles et les foires internationales. Dans un souci d'uniformisation et d'économie d'échelle, le marché sud-africain ne fera pas exception et la promotion sera également développé au travers de ces 3 axes.

Premièrement, les outils digitaux ont bénéficié d'une mise à jour. En janvier 2020, Craft-Engineering a entamé un processus de mise à jour des outils de promotion en ligne grâce à l'analyse d'un consultant externe en marketing. Ce dernier a analysé les points faibles des différentes méthodes de marketing digital et a mis au point un plan de d'amélioration afin d'attirer plus de prospects. D'abord, le site internet a entamé une mutation qui se terminera en juillet 2020. Les pages de présentation des centrales seront clarifiées pour enlever les éléments superflus. Il y aura la possibilité pour les internautes de télécharger la documentation et les brochures commerciales directement sur le site sous condition de fournir une adresse électronique. Cette dernière sera recueillie dans la base de données des contacts de Craft-Engineering. De plus, l'accès au questionnaire en ligne sera simplifié. Grâce à ce questionnaire, les prospects sud-africains pourront faire part directement de leurs besoins et de leurs intérêts spécifiques pour une centrale de l'entreprise. Ce dernier aspect est très important car dans l'attente de trouver un distributeur local. Ce questionnaire servira de premier contact avec ce marché qui demande cette proximité particulière. En outre, l'alimentation de son blog de manière régulière sur des missions en Afrique du Sud permettra de rendre plus visible Craft-Engineering sur le marché.

Ensuite, le deuxième outil digital utilisé sera l'emailing. Grâce à la mission Explort en Afrique du Sud, nous avons pu établir une base de données avec les adresses électroniques des prospects identifiés. Craft-Engineering pourra leur faire parvenir des offres promotionnelles et autres informations publicitaires sur les centrales. L'exécution se ferait par l'intermédiaire de l'assistante directrice qui s'occupe du marketing de Craft-Engineering. Grâce à une option de *tracking*, l'entreprise pourra déterminer si le mail a été ouvert.

Enfin, le dernier outil digital adapté, regroupera les réseaux sociaux de l'entreprise. Craft-Engineering est présent sur les réseaux LinkedIn et Facebook. La stratégie utilisée consistera à poster du contenu, des photos, articles de presse ou autre pour susciter l'intérêt. Pour Facebook plus spécifiquement, il s'agira aussi de cibler une persona pertinente pour notre activité. Le réseau social captera les caractéristiques des personnes ciblées par la liste afin de viser des personnes semblables dont l'entreprise ne dispose pas encore des coordonnées. A ce jour, les réseaux sociaux sont gérés par un stagiaire en marketing digital non rémunéré. Lorsque ce stage sera terminé, nous pensons que la fonction sera exercée conjointement par l'ingénieur en chef et l'assistante de direction.

Deuxièmement, nous attirons l'attention sur le fait que l'outil digital est une bonne approche pour augmenter la visibilité de l'entreprise. Toutefois, parmi les cibles figurent des centres médicaux présents dans les zones rurales. Ces organisations ne bénéficient pas souvent d'accès à internet et le commerce y est davantage informel. C'est pourquoi, le deuxième axe qui servira à la promotion sera le bouche-à-oreille. Cet outil de marketing est défini comme un phénomène de propagation orale d'informations ou d'avis relatifs à un produit, service ou organisation (BATHÉLOT, 2020). Dès lors, nous ne pouvons que constater l'importance du distributeur local qui grâce à son expérience du terrain pourra non seulement atteindre ces organisations et leur remettre par exemple la documentation ou les brochures commerciales, mais aussi parler de Craft-Engineering autour de lui. Il sera alors le premier contact entre l'entreprise et le client final. De plus, la promotion de bouche-à-oreille est plus importante sur le marché africain que sur le marché Occidental. En effet, une des caractéristiques propres à au continent Africain est la culture de la tradition orale. Les produits qui reçoivent des appréciations très positives auprès des consommateurs ont plus de chance de faire l'objet d'une proposition d'achat. Il est donc important pour Craft-Engineering d'avoir une bonne réputation et d'avoir des témoignages positifs sur le marché sud-africain.

La dernière forme de promotion que nous préconisons est la participation de Craft-Engineering aux évènements internationaux dans le secteur de la santé publique en Afrique du Sud. Toujours dans un souci d'accroître la visibilité et la notoriété de l'entreprise, les foires et salons internationaux représentent une formidable opportunité de promouvoir les centrales d'eau de l'entreprise. De plus, ils constituent également d'excellents moyens de se renseigner sur la concurrence sur le marché. En Afrique du Sud, deux salons internationaux sont intéressants pour Craft-Engineering. Il s'agit du « Water show Africa » qui a lieu tous les ans en mars à Johannesburg et qui réunit les acteurs professionnels du secteur de l'eau. Le second salon est « Africa Health » qui se tient tous les ans en mai à Johannesburg et réunit les acteurs du secteur de la santé. Deux possibilités s'offrent à Craft-Engineering. D'une part, Craft-Engineering peut se rendre à ces deux foires en tant que visiteur et dans ce cas l'accès est gratuit pour les deux foires. D'autre part, Craft-Engineering peut décider d'être exposant. Pour la foire « Water show Africa », le plus petit stand est de $6m^2$ et son prix est de 2400 \$(USD) (TERRAPINN, 2020). Pour la foire « Africa Health », le plus petit stand est de $9m^2$ et son prix est de 5130\$ (USD)

(AFRICAHEALTHEXHIBITION, 2020). Une intervention de l'AWEX est possible à hauteur de 400€ par m^2 de stand loué. Il est important de noter que l'intervention de l'AWEX lors de foires et salons internationaux s'élève à 50.000 € maximum sur 3 ans par entreprise (AWEX-EXPORT, 2020). En plus de ces évènements, nous préconisons à l'entreprise de participer également aux évènements de réseautage organisé par le bureau local de l'AWEX à Johannesburg et ceux de l'ambassade de Belgique à Pretoria. Les frais liés à ces participations sont pris en compte dans les frais de missions commerciales qui comprennent, en général pour une semaine :

- Billet d'avion : Bruxelles – Johannesburg (A/R) : 800€ (Qatar Airways)
- Logement : 300€
- Restauration : 175€
- Location d'une voiture : 150€

Source : PARTIR, 2020

4. La place

La place est l'élément du marketing mix qui renvoie à l'élaboration du circuit de distribution du produit dans son ensemble, à savoir du vendeur jusqu'au consommateur final (KOTLER, KELLER & MANCEAU, 2015). En théorie, le schéma ci-dessous représente le circuit de distribution dans le marketing international :

Schéma 3 : le circuit de distribution



Source : (KOTLER, KELLER & MANCEAU, 2015)

Actuellement, Craft-Engineering n'est pas présente sur le marché sud-africain et doit élaborer une stratégie afin de pouvoir exporter et de s'assurer que le produit arrivera chez le client. Nous avons vu précédemment que le distributeur local est essentiel à l'exportation en Afrique du Sud. Il joue donc un rôle dans le processus de distribution. Nous avons dès lors établi le circuit complet que l'entreprise doit considérer pour exporter les centrales de potabilisation d'eau. Ce circuit est repris par le schéma ci-dessous :

Schéma 4 : le circuit de distribution de Craft-Engineering



Le circuit de distribution commence lorsqu'un distributeur local contacte l'entreprise pour un modèle de centrale donnée. Ensuite, après avoir conçu la centrale dans son atelier, l'entreprise fait parvenir le produit au distributeur grâce à son service logistique. Comme toutes les

entreprises qui exportent, Craft-Engineering utilise le système des « Incoterms » dans ses ventes internationales. Ce système référence les règles de division des coûts et des risques en commerce international. Il est représenté par trois lettres standard qui sont utilisées dans les contrats internationaux et aident les exportateurs à éviter des litiges avec les clients en spécifiant les responsabilités de chaque partie (DANIELS, RADEBAUGH & SULLIVAN, 2015). Dans le cas de l'entreprise, ils utilisent la référence *CIF* qui signifie « Cost, Insurance and Freight » et que l'on peut traduire par « coût, assurance et fret ». Dès lors, Craft-Engineering délivre la centrale au port d'Anvers ou au port du Havre, à ses frais. Pendant le trajet de la centrale dans son conteneur maritime sur le bateau, les risques sont à charge de Craft-Engineering jusqu'à ce que la centrale arrive au port de Cape Town ou celui de Durban. A partir de là, le distributeur prend en charge le produit et se charge d'acheminer la centrale jusqu'à l'utilisateur final en supportant les risques. Étant donné qu'il s'agit d'un commerce de B2B, les canaux nationaux de distribution actuels consistent à la mise en place d'un distributeur local en Afrique du Sud. Ce dernier va donc sous-traiter la livraison à l'utilisateur final.

Chapitre VI : Plan organisationnel

Le processus d'exportation nécessite une planification rigoureuse afin d'allouer les ressources de manière adéquate et au moment opportun. Dans le chapitre qui suit, l'objectif est d'organiser concrètement l'implantation de Craft-Engineering en Afrique du Sud. Nous allons analyser le planning des activités passées, présentes et futures afin d'exporter avec succès en Afrique du Sud en incluant une dimension liée aux ressources humaines et matérielles dont l'entreprise doit se munir.

Afin d'exporter au mieux sur le marché sud-africain, Craft-Engineering doit se munir du personnel nécessaire. Pour l'instant, l'entreprise emploie trois personnes. L'assistante de direction, l'ingénieur en chef et un administrateur délégué. Le département technique et le département de recherches et développement sont actuellement gérés par l'ingénieur en chef. L'assistante de direction est responsable des finances, de la gestion générale et de l'export. Le marketing est géré conjointement par ces deux employés. A l'avenir il conviendrait d'avoir un employé commercial qui serait dédié exclusivement au département export et serait chargé de retourner sur le marché sud-africain afin de trouver un ou plusieurs distributeurs locaux. Le salaire moyen d'un employé commercial est de 2048€ (brut) par mois (INDEED,2020).

Concernant les ressources matérielles, elles sont prêtes pour l'exportation. L'atelier où sont assemblées les centrales est aménagé correctement et aucune autre ressource matérielle ne nous semble nécessaire. Les capacités de production de Craft-Engineering sont maximales.

1. Planning des activités

La planification est la clé pour réaliser chaque projet d'exportation dans un cadre spécifique. Le planning qui suit comprend les activités déjà menées par l'entreprise et celles qui lui restent à faire. Ces activités seront à ajuster dans le contexte de l'épidémie du Covid-19. Il conviendra de faire état des ressources de l'entreprise et d'évaluer la disponibilité opérationnelle de l'entreprise pour l'export sur le marché Sud-Africain. Le tableau ci-dessous reprend ces activités :

Tableau 14 : Planning de l'entreprise Craft-Engineering

Dates	Actions	Description
ANNEE 2019		
Janvier – Février 2019	Décision d'exporter sur un nouveau marché : L'Afrique du Sud	- L'administration de l'entreprise décide d'accroître son expansion commerciale internationale.

		<ul style="list-style-type: none"> - L'Afrique du Sud est choisie car elle représente une opportunité sur le continent Africain - L'entreprise décide de faire appel au programme Explort de l'AWEX pour un premier contact du marché
Mars – Avril 2019	Recrutement du stagiaire Explort	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien avec plusieurs candidats pour la mission Explort à Johannesburg
Juillet 2019	Stage en entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - La stagiaire assimile les caractéristiques des produits, apprend à les présenter et établit une base de données des prospects potentiels du marché cible
Novembre 2019	Participation de l'entreprise à la foire MEDICA	<ul style="list-style-type: none"> - Foire annuelle à Düsseldorf qui réunit les acteurs du secteur de la santé - Prospection de nouveaux clients
ANNEE 2020		
Janvier 2020	Initiation du processus de marketing	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise emploie un consultant en marketing pour améliorer les différents éléments marketing de communication
Février 2020	Stage en Afrique du Sud	<ul style="list-style-type: none"> - La stagiaire rencontre les prospects potentiels identifiés préalablement et en recherche de nouveaux
Crise du Covid-19		
Mars – Avril 2020	Enterprise en situation de télétravail	<ul style="list-style-type: none"> - La stagiaire interrompt le stage sur le marché cible et revient en Belgique - La Belgique et l'Afrique du Sud sont en quarantaine. Ce qui rend presque impossible tout contact avec le marché cible - Ralentissement des prospections à l'étranger

Mai – Juin 2020	Rétablissement progressif	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise évalue sa situation à la sortie de la Crise (finances et ressources humaines)
Juillet 2020	Initiation du processus de recrutement d'un employé commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Relance des contacts trouvés lors du stage sur le terrain - L'entreprise réfléchit à l'engagement d'un employé commercial
Aout 2020*	Salon : <i>Water Show Africa</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Visite du salon à Johannesburg en tant que visiteur ou exposant
Septembre 2020	Finalisation des modifications marketing	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise finalise les ajustements dans les éléments de communication marketing digitale - Lancement des emails de promotion - Suivi des rencontres aux salons et contacts Sud-Africain
Octobre 2020*	Salon : <i>Africa Health</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Visite du salon à Johannesburg en tant que visiteur ou exposant - Rencontre de contacts et recherche d'un distributeur local
Novembre 2020	Salon : <i>Medica</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Visite du salon gratuit à Düsseldorf en tant qu'exposant sur le stand de l'AWEX.
Décembre 2020	Bilan de l'année	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluer les besoins et mesures prises après la crise du Covid-19 (ajustements si nécessaire) - Employé commercial engagé et chargé des contacts sur le marché sud-africain - Distributeur local sélectionné - Préparation et des objectifs à atteindre en Afrique du Sud pour l'année 2021.

*Ces salons ont été reportés à cause de la pandémie du Covid-19.

Chapitre VII : plan financier

Dans cet avant dernier chapitre, nous allons analyser les aspects financiers de l'exportation sur le marché sud-africain. Établir une perspective financière est cruciale pour une entreprise car cela lui permet d'allouer ses ressources, d'anticiper les dépenses et d'évaluer ses capacités à exporter avec ses moyens financiers. Nous allons décliner ce plan financier sur les trois prochaines années (2021-2022-2023) d'activités de Craft-Engineering. Dans un premier temps, nous avons établi une estimation du chiffre d'affaires pour les trois scénarios potentiels. Ensuite, nous allons procéder à une estimation des coûts liés à l'exportation. S'ensuit les calculs du seuil de rentabilité et de la valeur nette du projet. Enfin, nous allons conclure sur les résultats financiers. Les détails des calculs se trouvent dans le tableau Excel en fin du chapitre.

1. Estimation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaire d'une entreprise est obtenu en multipliant le volume de ventes des produits par le prix fixé (KOTLER, KELLER & MANCEAU, 2015). Cet élément représente les revenus que génère une entreprise au cours d'une année d'exercice. L'analyse du chiffre d'affaire permet d'identifier si un marché est rentable et s'il est opportun de poursuivre le processus d'exportation. Afin d'estimer le chiffre d'affaire de l'entreprise sur le marché sud-africain, nous avons repris l'hypothèse de trois scénarios concernant le futur de l'entreprise sur ce marché. Ces scénarios sont présentés dans l'analyse de la demande potentielle (crf supra). Le prix d'une centrale d'eau dépend de l'analyse brute de l'eau et du traitement utilisé pour la rendre potable. Afin de pouvoir calculer le chiffre d'affaires, nous allons sélectionner un prix d'entrée de gamme sous les hypothèses suivantes. Nous fonctionnons donc avec l'hypothèse d'une centrale qui emploie principalement la technologie d'ultrafiltration sans modifications chimiques, pour un débit de 5000 Litres /heure, traitant une eau douce, ne servant qu'à l'élimination de virus et de bactéries. Le prix de vente unitaire de la centrale est de 12.500€ pour 10 unités commandées minimum (VERDIN, 2020). Ayant besoin du prix unitaire de la centrale, nous déduisons un prix de 125.000€. Nous avons conscience que notre méthode de fixation du prix unitaire manque d'exactitude. Ceci se justifie par le fait que l'entreprise ne fournit pas de prix fixe pour une centrale avant d'obtenir une analyse de l'eau qui doit être traitée. Toutefois, nous devions avoir un prix afin de calculer un chiffre d'affaire plausible et de poursuivre concrètement le plan financier.

Dans le cas de Craft-Engineering, les frais variables sont toujours composés de l'achat des pièces de fabrication au fournisseur et des frais liés à la sous-traitance pour la rémunération des ouvriers. Le pourcentage des frais variable est maintenu aux environs des 60% du chiffre d'affaires d'année en année. La marge de l'entreprise est de 35% et celle du distributeur local est de 5%.

Hypothèse : prix d'une centrale à 125.000€

1.1 Scénario optimiste

Par hypothèse, ce scénario prévoit pour Craft-Engineering un taux de pénétration de 5% sur le marché sud-africain et une vente potentielle 17 centrales au cours des 3 prochaines années. Par ailleurs, Craft-Engineering s'implanterait durablement en Afrique du Sud à la fin de l'année 2023. L'entreprise prendrait 35% de marge sur ses ventes et allouerait 5% de marge au distributeur.

1.2 Scénario Neutre

Par hypothèse, ce scénario prévoit pour Craft-Engineering un taux de pénétration de 3% sur le marché sud-africain et parvient à vendre 10 centrales au cours des 3 prochaines années. A la fin de l'année 2023, Craft-Engineering réévaluerait sa présence sur le marché sud-africain. Craft-Engineering prendrait 35% de marge sur ses ventes et allouerait 5% de marge au distributeur.

1.3 Scénario Pessimiste

Par hypothèse, ce scénario prévoit pour Craft-Engineering un taux de pénétration de 1% sur le marché sud-africain et parvient à vendre 2 centrales au cours des 3 prochaines années. A la fin de l'année 2023, Craft-Engineering serait contrainte d'abandonner la prospection sur le marché sud-africain. Craft-Engineering prendrait 35% de marge sur ses ventes et allouerait 5% de marge au distributeur.

2. Estimation des coûts

Dans le but d'avoir une idée précise des dépenses de l'entreprise et du résultat d'exploitation, il est important d'estimer les coûts liés à l'exportation. Dans le cas présent, nous analyserions trois types de coûts : les coûts fixes, les coûts variables et les coûts liés aux investissements.

2.1 Les coûts fixes

Les coûts fixes se définissent comme les coûts qui ne varient pas avec le volume d'activité (KOTLER, KELLER & MANCEAU, 2015). Un élément additionnel viendra s'ajouter aux coûts fixes habituels de Craft-Engineering. Il s'agit du salaire fixe de l'employé commercial engagé pour la prospection sur le marché sud-africain mais également sur tous les marchés cible pour les projets futurs de l'entreprise. Le tableau ci-dessous reprend les coûts fixes de Craft-Engineering :

Tableau 15 : Les coûts fixes de Craft-Engineering pour l'Afrique du Sud

Rémunération des 3 employés	8600€/mois
Rémunération du comptable indépendant	850€ par an
Charges et loyers de l'espace de travail	1400€/mois
Communication marketing (brochures commerciales, cartes de visite, ...)	- Cartes de visite : 300€ - Brochures faites en interne - Google « Ads » : 500€
*Frais de missions commerciales (entrée à une foire, déplacements, ...)	Frais pour un séjour de 1 semaine : 1425€
TOTAL par mois	10.256,25€

Source : CRAFT-ENGINEERING, 2020

*Nous avons fait l'hypothèse que Craft-Engineering se rendrait aux foires en tant que visiteur les premières années afin de limiter ses coûts. L'accès aux foires seraient donc gratuit.

2.2 Les coûts variables

Les coûts variables sont définis comme ceux qui varient en fonction du volume d'activité (KOTLER, KELLER & MANCEAU, 2015). Nous distinguons le coût supplémentaire du distributeur local qui s'ajoute aux coûts variables habituels. La marge octroyée au distributeur sera de 5% du prix de la centrale. Ainsi, le tableau ci-dessous reprend les coûts variables de Craft-Engineering :

Tableau 16 : Les coûts variables de Craft-Engineering pour l'Afrique du Sud

L'achat des matériaux de fabrication de la centrale	100.000€
La marge du distributeur local	5% de la vente de la centrale
Logistique	6000€
TOTAL par mois	8833,33€

Source : CRAFT-ENGINEERING, 2020

2.3 Les coûts liés aux investissements

Les coûts liés aux investissements correspondent aux investissements de l'entreprise sur le marché sud-africain, à savoir :

Tableau 17 : Les coûts liés aux investissements de Craft-Engineering pour l'Afrique du Sud

La recherche du distributeur local	1425€ (séjour de 1 semaine de l'employé commercial)
L'adaptation du site internet grâce à un concepteur digital	3000€
TOTAL	4425€

Source : CRAFT-ENGINEERING,2020

3. Seuil de rentabilité

Afin de déterminer si le chiffre d'affaires sur le marché cible sera suffisant pour la pérennité de l'entreprise, il convient de calculer le seuil de rentabilité de l'entreprise. Aussi appelé *break-even point*, ce seuil se définit comme le montant du chiffre d'affaires à réaliser au cours d'une période pour atteindre l'équilibre, c'est-à-dire le montant des charges égales au montant des produits (COMPTA-FACILE, 2020).

Le calcul du seuil de rentabilité (SR) est défini comme :
$$SR = \frac{\text{Charges fixes}}{[(\text{chiffre d'affaires} - \text{charges variables}) / \text{chiffre d'affaires}]}$$

(COMPTA-FACILE, 2020).

Lorsqu'elle arrive sur un marché, la société Craft-Engineering ne considère pas le volume de vente pour le calcul de la rentabilité. Elle considère le projet à réaliser, et l'ingénieur en chef en étudie la faisabilité. Cette étude indique les détails du prix que l'ingénieur fixe pour le produit. C'est ainsi que la rentabilité n'est pas déterminée pour le marché entier mais plutôt pour un projet de commande en particulier. L'ingénieur calcule la rentabilité d'un projet en analysant les coûts qu'ils occasionnent. (VERDIN, 8 Mai 2020).

4. Valeur actuelle nette du projet (VAN)

La valeur actuelle nette d'un projet ou d'un investissement est définie comme la différence entre la valeur actualisée des bénéfices et la valeur actualisée des coûts :

$$VAN = PV(\text{Bénéfices}) - PV(\text{Coûts}).$$

Cette valeur est utilisée par les financiers lorsqu'il s'agit d'accepter ou de rejeter un projet. La règle de décision est d'accepter le projet dont la valeur actuelle nette est positive et de rejeter le projet si celle-ci est négative. Dans le cas où elle serait égale à 0, le projet n'engendre aucun bénéfice ni aucune perte. Dès lors, le projet ne permet pas d'accroître la valeur de l'entreprise (BERK & DEMARZO, 2014).

Dans le cas de Craft-Engineering, le calcul de la valeur actuelle nette se porte sur un projet en particulier fait à la suite d'une demande de client et non par rapport à l'exportation entière sur un marché (cfr supra).

5. Résultats financiers

Les résultats financiers nous permettent de confirmer le projet d'exportation sur le marché sud-africain dans les 3 cas de figures. En effet, les 3 scénarios présentent une valeur actuelle nette (VAN) positive pour le projet d'exportation avec un taux d'actualisation de 10%. On constate également que les résultats estimés sont positifs. Le tableau de la page suivante synthétise les résultats des 3 scénarios établis pour le projet de développement de Craft-Engineering en Afrique du Sud.

Tableau 18 : Plan financier de Craft-Engineering en Afrique du Sud

Centrale 125.000€	125000											
Scénario Optimiste				Scénario Neutre					Scénario pessimiste			
	2021	2022	2023			2021	2022	2023		2021	2022	2023
Nombre de centrales vendues	3	6	8	Nombre de centrales vendues		2	4	6	Nombre de centrales vendues	0	1	1
Chiffre d'affaires	375000	750000	1000000	Chiffre d'affaires		250000	500000	750000	Chiffre d'affaires	0	125000	125000
Marge du distributeur	18750	37500	50000	Marge du distributeur		12500	25000	37500	Marge du distributeur	0	6250	6250
Marge bénéficiaire	131250	262500	350000	Marge bénéficiaire		87500	175000	262500	Marge bénéficiaire	0	43750	43750
Coûts variables totaux	26499,99	52999,98	70666,64	coûts variables totaux		17666,66	35333,32	52999,98	coûts variables totaux	0	8833,33	8833,33
Investissement	4425	0	0	Investissement		4425	0	0	Investissement	4425	0	0
Coûts fixes	10256,25	10256	10256	Coûts fixes		10256	10256	10256	Coûts fixes	10256	10256	10256
EBITDA	183818,76	386744,02	519077,36	EBITDA		117652,34	254410,68	386744,02	EBITDA	-14681	55910,67	55910,67
Seuil de rentabilité	11036,1367	11035,8677	11035,8677	Seuil de rentabilité		11035,8677	11035,8677	11035,8677	Seuil de rentabilité	/	11035,8677	11035,8677
Taxes	93750	187500	250000	Taxes		62500	125000	187500	Taxes	0	31250	31250
Résultat d'exploitation	90068,76	199244,02	269077,36	Résultat d'exploitation		55152,34	129410,68	199244,02	Résultat d'exploitation	-14681	24660,67	24660,67
Variation du Besoin en fond de	31643,8356	35643,834	17095,89	Variation du besoin en fond de		21095,89	21095,8	21095,8	Variation du besoin en fond de	24931,5	-14383,5	0
Free Cash Flow	58424,9244	163600,186	251981,47	Free Cash Flow		34056,45	108314,88	178148,22	Free Cash Flow	-39612,5	39044,17	24660,67
VAN	377.637,74 €			VAN		254.322,23 €			VAN	14.784,47 €		
Taux d'actualisation	10%											

Chapitre VIII : Conclusions et recommandations

Nous sommes arrivés à la fin de ce mémoire et nous tenons à conclure notre analyse. Nous espérons avoir développé nos explications de manière claire et cohérente. Il convient dès lors de clore ce travail avec le résultat de la mission Explort sur le marché sud-Africain, d'apporter notre recul critique sur cette étude et enfin, de formuler des recommandations pour l'avenir de Craft-Engineering sur le marché cible mais aussi pour leurs futurs projets d'exportation.

1. Le résultat de la mission Explort

Pour rappel, le programme *Explort* est un programme mis en place par l'Agence Wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers. Ce programme permet aux entreprises wallonnes de prospecter un marché étranger par le biais d'un étudiant qui réalise sur le marché choisi une mission à l'exportation. C'est dans ce cadre que nous nous sommes rendue en Afrique du Sud pour le compte de l'entreprise liégeoise Craft-Engineering. Afin d'avoir des balises pour notre analyse sur le terrain, nous avons reçu des objectifs de la part des responsables de l'entreprise. Ces objectifs de mission étaient d'une part, d'évaluer le marché de l'Afrique du Sud en termes de besoins pour les centrales de l'entreprise, d'identifier les acteurs du marché ainsi que d'identifier les concurrents de Craft-Engineering qui seraient déjà présents sur le marché. D'autre part, le second objectif était de contacter les prospects déjà identifiés au préalable et de trouver de nouveaux prospects sur place dans le but d'établir une relation commerciale.

Concernant le premier objectif, nous considérons qu'il est atteint grâce à l'étude de marché et aux informations récoltées sur place. Grâce à ces données, Craft-Engineering a une meilleure connaissance du marché pour prendre la décision d'exporter en Afrique du Sud. Grâce aux différentes rencontres, nous avons pu déterminer que le besoin pour les produits de l'entreprise et la possibilité d'exportation sont bien présents.

Concernant le deuxième objectif, nous avons rencontré plus de difficultés dans la réalisation de cette tâche. Les contacts identifiés dans la base de données de l'entreprise n'ont pas répondu à nos sollicitations lors du stage en entreprise en Belgique. Une fois arrivée en Afrique du Sud, grâce à nos recherches et à de nouvelles rencontres, nous avons découvert que le système marchand de l'Afrique du Sud se faisait par appel d'offres et par le biais d'un distributeur local. L'absence de réponses ou les réponses négatives s'expliquaient donc par le fait que nous procédions par vente directe, laquelle ne fonctionne pas sur ce marché. Nous avons dès lors changé de stratégie et avons contacté des distributeurs identifiés grâce à l'étude de marché. Malheureusement, la crise du Covid-19 a abrégé la mission à 16 jours de sa fin et nous avons été rapatriée en Belgique. Nous devions encore rencontrer ces distributeurs dans le but d'établir une relation commerciale future. Toutefois, nous avons pu recenser une liste

de contacts importants et utiles si l'entreprise décide de continuer l'exportation sur le marché sud-africain. Nous considérons ce deuxième objectif partiellement atteint.

Les résultats de cette mission sont :

- Les centrales de Craft-Engineering sont prêtes pour le marché sud-Africain en termes de technologie.
- Il existe un réel besoin pour les produits de l'entreprise sur le marché.
- L'entreprise nécessite un distributeur local pour exporter en Afrique du Sud.

2. Recul critique

Un travail scientifique requiert un recul critique afin d'apporter de la nuance aux propos et de mettre en lumière les limites de l'étude.

Tout d'abord, une première limite a été identifiée dans le choix du pays cible. L'analyse détaillée comprenait les critères de consommation annuelle du produit ciblé par habitant et l'évolution de la demande. Néanmoins, pour les centrales de potabilisation d'eau de Craft-Engineering, de telles données ne sont pas disponibles sur internet et nécessitent une étude approfondie sur le terrain. Or, nous ne pouvions pas nous rendre dans chacun des trois pays pour collecter les données.

Ensuite, nous avons choisi dans ce mémoire de nous concentrer, sur les centrales de potabilisation d'eau plutôt que sur les centrales produisant de l'oxygène. Ce choix est justifié par un intérêt personnel plus grand pour la problématique de l'eau potable. La limite provient du fait que l'expérience d'exportation pour les centrales de potabilisation d'eau est encore à développer. Nous ne pouvions donc nous baser sur de précédentes données chiffrées qui proviendraient de l'exportation des centrales d'eau sur un marché quelconque. Craft-Engineering a préféré se focaliser sur la vente des centrales de production d'oxygène.

En outre, pendant la réalisation de ce mémoire, nous avons fait face une situation sans précédent qui a touché le monde entier, à savoir la pandémie de Covid-19. Comme mentionné dans la préface du travail, cette crise sanitaire a eu un effet sur la durée de l'étude sur le terrain. La mission ayant été écourtée par cette crise, nous n'avons pas pu obtenir toutes les entrevues prévues avec des acteurs du terrain, lesquelles auraient été utiles pour l'étude qualitative. De plus, pour l'étude quantitative, nous n'avons pas pu nous rendre dans les centres médicaux en milieu ruraux où le questionnaire devait être soumis face-à-face. En conséquence, nous avons dû soumettre un questionnaire en ligne depuis la Belgique. Le nombre de répondants était faible. Nous avons toutefois procédé à une analyse concise. Une limite supplémentaire est que nous possédions les intentions d'achat mais pas le prix que les répondants étaient prêts à payer pour les centrales de Craft-Engineering.

Enfin, l'analyse financière a été complexe. En effet, les centrales de potabilisation d'eau n'ayant pas de prix standards, nous avons considéré un prix qui se base sur une analyse brute de l'eau à traiter. Les calculs réalisés dans le plan financier sont donc des estimations, que nous avons essayé de rapprocher au plus près de la réalité. Mais le manque de données chiffrées représente un obstacle à une analyse exhaustive.

3. Recommandations

Dans le but de s'implanter de manière durable et ainsi de réussir l'exportation sur le marché sud-africain, nous avons établi quelques recommandations pour Craft-Engineering.

Nous pensons qu'engager un employé commercial représenterait un réel bénéfice à long-terme. En effet cet employé serait chargé de chercher les distributeurs locaux et se rendre aux évènements comme des conférences ou salons internationaux en Afrique du Sud. Cet employé contribuerait au but de prospection et d'avoir encore plus de détails sur le marché cible. Ce dernier demande une proximité et Craft-Engineering doit opérer un réel suivi des contacts recensés pour espérer établir des relations commerciales durables. Nous pensons qu'un employé commercial est le plus apte à réaliser ces tâches pour l'Afrique du Sud mais également pour tous les marchés cibles que Craft-Engineering voudra atteindre dans de futurs projets. Nous préconisons donc un employé à temps-plein plutôt qu'un commercial qui est « attaché » à l'entreprise pour un projet limité dans le temps. Par ailleurs, nous pensons que pour un projet à long-terme, il est préférable d'avoir un employé commercial pour une région du monde comme par exemple un employé chargé de prospecter l'entièreté du continent Africain.

Notre seconde recommandation consiste à une alliance entre Craft-Engineering et les associations humanitaires présentes en Belgique qui œuvrent pour distribuer de l'eau potable en Afrique et dans d'autres régions du monde précarisées. Nous avons pensé que Craft-Engineering pourrait avoir un contact au sein de ces associations qui pourrait leur servir par la suite d'intermédiaires pour proposer et offrir leur produit dans les pays où les associations en question sont présentes. Tel est l'exemple de l'Unicef, la Croix-Rouge, ou encore « solidarités internationales ». Ce partenariat serait bénéfique pour l'entreprise car les associations se voient octroyer des subsides de la part des états et de fonds propres pour l'aide humanitaire. L'exportation en serait facilitée grâce aux biais des contacts de l'association comprenant surtout la logistique.

Enfin, nous recommandons à l'entreprise d'établir un dossier financier sur les centrales d'eau. En effet, l'exportation sur tout marché requiert que l'entreprise établisse ses coûts de manière précise dans le but d'avoir un plan financier exhaustif et utile pour aborder un marché.

Conclusion générale

Ce mémoire s'est inscrit dans le programme final de dernière année de Master en Gestion de l'entreprise à l'ICHEC Brussels Management School. En qualité de stagiaire pour le compte de l'entreprise Craft-Engineering, il nous a été donné de nous rendre en Afrique du Sud afin d'explorer le marché et de rendre compte des besoins et des opportunités sur place. Le stage s'inscrit quant à lui dans le cadre du programme « Explort », développé par l'Agence Wallonne à l'Exportation et aux investissements étrangers. Ce travail avait donc pour but de proposer une stratégie d'internalisation pour les centrales de potabilisation d'eau de Craft-Engineering en Afrique du Sud.

Fondée en 1981, Craft-Engineering International est une société anonyme située en Région Liégeoise, active dans le secteur de la santé publique. L'entreprise produit et commercialise des centrales autonomes de production d'oxygène médical, de vide médicale et d'azote mais aussi de potabilisation d'eau. L'entreprise vise essentiellement les pays Amérique Latine, en Asie et en Afrique. Ses principales cibles sont les associations médicales ou organisations non-gouvernementales, les associations caritatives, les petits centres médicaux publics, les entreprises privées et enfin les ministères et entités gouvernementales.

Les six indicateurs de l'export Audit nous révèlent que les produits de Craft-Engineering sont prêts à l'export sans devoir en adapter la technologie. Le marketing de l'entreprise se fait au travers des brochures et d'autres présentations commerciales. Le temps livraison de la machine est en relativement long dû à l'attente de l'acheminement des pièces de fabrication. D'un point de vue financier, la société a pu accroître sa marge brute d'exploitation mais a connu une perte relativement grande en 2019. L'analyse des ressources humaines nous indique qu'il manque un employé commercial chargé des prospections pour l'exportation. Enfin, le management de l'entreprise est qualifié et compétent pour mener à bien les futurs projets de Craft-Engineering.

L'analyse du marché sud-africain nous montre que le besoin est présent pour les centrales de potabilisation d'eau de Craft-Engineering. Toutefois, nous n'avons recensé que 332 organisations sur l'ensemble du territoire qui seraient des clients potentiels de l'entreprise. A cette occasion, nous avons pu constater un manque d'eau propre à la consommation dans le pays à cause : d'une part, de l'absence de précipitations qui ne renouvelle pas le niveau des nappes phréatiques ; et d'autre part, d'une pollution croissante des cours d'eau du pays. Les populations des milieux ruraux sont les plus touchées.

L'analyse SWOT nous a indiqué que les principales forces de l'entreprise sont son expérience sur le continent africain, sa politique de service après-vente et le fait que ses centrales sont prêtes à l'emploi en arrivant chez le client. Cependant, ses principales faiblesses sont l'absence d'employé commercial et sa faible notoriété.

Concernant sa stratégie d'exportation, le mode d'entrée de Craft-Engineering est l'exportation directe avec un intermédiaire, le distributeur local. En effet, ce mode d'entrée permet un contrôle total sur le processus d'exportation, un engagement sur les actions commerciales et sur le marketing mix, le secret des plans des centrales afin qu'ils ne soient pas divulgués à la concurrence et enfin une proximité favorable avec le marché sud-Africain. De plus, Craft-Engineering segmente son marché en 5 catégories. Elle pratique une couverture globale du marché à travers un marketing indifférencié pour chacun de ces segments. Enfin, le positionnement se base sur l'attribut principal des centrales de l'entreprise, à savoir le caractère prêt à l'emploi de la machine.

Le plan marketing nous montre que le distributeur local aura une nouvelle fois un rôle important à jouer pour Craft-Engineering sur le marché sud-africain. Bien que l'entreprise ait entamé un processus de mise à jour de ses éléments de marketing digital, elle ne devra pas négliger la promotion de bouche-à-oreille via le distributeur local. De plus, une fois la centrale arrivée sur le marché, c'est le distributeur qui l'acheminera jusqu'au client final.

Le plan opérationnel indique que l'entreprise doit investir dans l'engagement d'un employé commercial qui sera chargé de se rendre à nouveau en Afrique du Sud afin de trouver le distributeur local, de faire une étude approfondie du terrain et de faire le suivi des contacts rencontrés lors de notre première approche. Toutefois, ces mesures doivent être réévaluées en considérant les conséquences de la crise sanitaire du Covid-19.

Enfin, le plan financier nous révèle que les 3 scénarii présentent des valeurs actuelles nettes positives. Ce qui témoigne de la faisabilité du projet de développement sur le marché sud-africain.

En conclusion, le marché sud-africain représente pour Craft-Engineering : d'une part, un challenge car l'entreprise devra modifier son approche habituelle et posséder plus de données financières sur les centrales de potabilisation d'eau à l'avenir ; et d'autre part, ce marché présente une belle opportunité d'expansion pour l'entreprise.

Bibliographie

1. Ouvrages

- Berk, J. et DeMARZO, P. (2014), Corporate finance, (3^e Edition). Pearson. États-Unis
- Daniels J., Radebaugh L., Sullivan D. (2015), *International Business Environments and Operations* (15e edition). Pearson. Angleterre
- Kotler P., Keller, K. et Manceau, D. (2015), Marketing Management. (15^e Edition) Pearson. France
- Van laethem, N., Lebon, Y., et Durand-Megret, B., (2016), *La boite à outils du marketing*. Dunod. France
- Vandercammen, M. (2018), *Études de marchés Méthodes et outils*, (5^e edition) DeBoeck, Belgique

2. Sources orales

- DeAngelis, I (2020, 13 janvier). Assistante directrice de Craft-Engineering. [Entretien]. Liège
- Mpofu, A. (2020, 12 Mars). Analyste du secteur de l'eau pour l'ONG Green Cape. [Entretien] Johannesburg.
- Rangunwala, A. (2020, 25 février). Représentante du ministère de la santé de la province du Gauteng, responsable du développement de projet à orientation écologique. [Entretien] Johannesburg.
- Verdin, Y (2019, 18 Juillet). Chef de projet et ingénieur en chef de Craft-Engineering. [Entretien]. Liège
- Vogt, T. (2020, 11 mars). Directrice du S. A.M.E.D [Entretien] Johannesburg
- Verdin, Y (2020, 8 Mai). Chef de projet et ingénieur en chef de Craft-Engineering. [Mail]. Liège

3. Rapports

- Bekker, D. (2017). *The collection, purification, testing and distribution of water*. Johannesburg: WHO.
- DWS (2018), National Water and sanitation Master Plan-Ready for the future ahead – Call to Action. Pretoria: DWS.
- Graham, N. (2019), Barriers and opportunities for water reuse PPPs in South Africa, Bruxelles: EU-South Africa
- Makpolo, O. et Watine, S. (2015), le marché de la santé en Afrique du Sud. Johannesburg : Business France
- OMS (2017). *Atlas des statistiques sanitaires de la Région africaine 2016 - analyse de la situation sanitaire de la Région africaine*. Brazzaville : OMS.

- OMS (2017). *Directives de qualité pour l'eau de boisson*. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2017. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

4. Syllabus et slides académiques

- Cracco (2018), *The satisfier concept*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles
- Heinen, M-L (2018). *Export-Import startegy*. Slides. ICHEC, Bruxelles
- Muninger, I. (2018) *International Marketing*. Slides. ICHEC, Bruxelles
- Paquet, G., Schrooten, V. et Simons, S. (2018). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles

5. Les sources en ligne

- Abh-Ace (2019) *Agence pour le commerce extérieur*. Récupéré le 10 février 2020 de https://www.abh-ace.be/fr/statistiques/synthesefiches_buitenlandse_handel
- AD'OCC (2020), *Les procédures d'accès au marché*, Récupéré le 10 février 2020 de https://export.agence-adocc.com/fr/fiches-pays/afrique-du-sud/vendre?accepter_cookies=oui
- Africahealthexhibition (2020). Africa Health Exhibition. Récupéré le 22 mai 2020 de <https://www.africahealthexhibition.com/en/home.html>
- Awex-export (2020), *Support Participation à des foires et salons à l'étranger*. Récupéré le 25 janvier 2020 de <http://www.awex-export.be/fr/aides-et-subsides/liste-des-aides/support-participation-a-des-foires-et-salons-a-l-etranger>
- Awex-export (2020), *Wallonia export investment*. Récupéré le 25 janvier 2020 de <http://www.awex-export.be/fr/marches-et-secteurs/afrique-du-sud>
- Bank of Africa (2019), Afrique du Sud : Contexte politico-économique. Récupéré le 10 février 2020 de <http://www.bmcetrade.co.ma/fr/observer-les-pays/afrique-du-sud/contexte-politique>
- Banque Mondiale (2019), Taux des droits de douane, appliqués, moyenne simple, tous produits (%). Récupéré le 10 février 2020 de <https://donnees.banquemonde.org/indicateur/TM.TAX.MRCH.SM.AR.ZS>
- Bathelot, B. (2020). Bouche à oreille, Récupéré de <https://wwwdefinitions-marketing.com/definition/bouche-a-oreille/>
- Bureau de Business France de JOHANNESBURG (2019), *Le marché de l'environnement en Afrique du Sud 2019*. Récupéré le 10 février 2020 de <https://www.businessfrance.fr/le-marche-de-l-environnement-en-afrique-du-sud-2019#>
- Business France (2018), *L'Afrique du Sud : l'économie digitale tient ses promesses*, Récupéré le 10 février 2020 de <https://www.businessfrance-tech.fr/2018/05/30/lafrique-du-sud-leconomie-digitale-tient-ses-promesses/>
- Canback (2019), The risk of nations – currency. Récupéré le 10 février 2020 de <https://www.canback.com/story/the-risk-of-nations-currency/>

- Charles, C. (2019), *Sécheresse au Cap : Où en est-on ? Update fin 2019*. Récupéré 21 février 2020 de <https://ekimattravel.com/travel-blog/tous-nos-articles/infos-utiles/secheresse-au-cap-ou-en-est-on-mise-a-jour/>
- Climats et voyages (2020), *Climat et voyages, voyage du monde*. Récupéré le 20 janvier 2020 de <https://www.climatsetvoyages.com/climat/afrique-du-sud>
- Coface (2020), *Coface for trade*, Récupéré 21 février 2020 de <https://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Afrique-du-Sud>
- Compta-facile (2020), Calcul du seuil de rentabilité. Récupéré le 23 mai 2020 de <https://www.compta-facile.com/calcul-du-seuil-de-rentabilite/>
- Country meters (2020), Afrique du Sud Population. Récupéré 21 février 2020 de https://countryometers.info/fr/South_Africa
- Craft-Engineering (2020). *Solutions d'eau*. Récupéré le 10 janvier 2020 de <https://craft-engineering.com/fr/solutions/eau/>
- Credendo (2020), risques pays et aperçus. Récupéré 31 mars 2020 de <https://www.credendo.com/fr/country-risk>
- Définitions-marketing (2020), Scoring. Récupéré de <https://www.definitions-marketing.com/definition/scoring/>
- Derens, J. (2019), *La crise de l'eau, un enjeu politique en Afrique du Sud*. Récupéré 21 février 2020 de <https://www.pressegauche.org/La-crise-de-l-eau-un-enjeu-politique-en-Afrique-du-Sud>
- Environnemental-expert (2020), *Drinking water treatment*. Récupéré le 10 février 2020 de <https://www.environmental-expert.com/water-wastewater/drinking-water/companies/keyword-drinking-water-treatment-227/serving-morocco/page-2>
- Forson, V. (2019), *Crise de l'eau : l'avertissement venu d'Afrique du Sud*. Lepoint. Récupéré le 20 mai 2020 de https://www.lepoint.fr/afrique/crise-de-l-eau-l-avertissement-venu-d-afrique-du-sud-04-11-2019-2345167_3826.php
- France Diplomatie (2019). *Afrique du Sud*. Récupéré 21 février 2020 de <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/afrique-du-sud/>
- Gay-padoan, L. (2019), *Violences xénophobes en Afrique du Sud : "la société sud-africaine est violente pour tous"*, Récupéré le 10 février 2020 de <https://information.tv5monde.com/afrique/violences-xenophobes-en-afrique-du-sud-la-societe-sud-africaine-est-violente-pour-tous>
- Gergaud, S., (2014), *Chronologie et histoire récente de l'Afrique du Sud*. Récupéré 21 février 2020 de <https://www.ritimo.org/Chronologie-et-histoire-recenze-de-l-Afrique-du-Sud>
- Green-cape, (2020), *GreenCape supporting the business of green*, Récupéré le 30 mars 2020 de <https://www.green-cape.co.za/about-us/>
- Grootes, S, (2019), *Ramaphosa's positive poll: A signal to act on corruption?* Récupéré 21 février 2020 de <https://www.dailymaverick.co.za/article/2019-08-22-ramaphosas-positive-poll-a-signal-to-act-on-corruption/>

- Indeed (2020), Salaire Délégué commercial. Récupéré le 23 mai 2020 de <https://emplois.be.indeed.com/salaries/d%C3%A9l%C3%A9gu%C3%A9-commercial-Salaries>
- Kretzmann, S. (2019), Pharmaceuticals and industrial chemicals found in fish caught off Cape Town's coast. Times Live. Récupéré de <https://www.timeslive.co.za/news/south-africa/2019-06-26-pharmaceuticals-and-industrial-chemicals-found-in-fish-caught-off-cape-towns-coast/>
- L'Internaute (2020). *Radionucléide.* Récupéré de <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/radionucleide/>
- Legiglobe, (2013), *le système judiciaire sud-africain.* Récupéré le 10 février 2020 de <http://legiglobe.rf2d.org/afrique-du-sud/2013/08/09/>
- Melonio, T. (2008), Afrique du Sud : les mutations de l'ANC. Récupéré 21 février 2020 de <https://laviedesidees.fr/Afrique-du-Sud-les-mutations-de-l.html>
- Olalde, M., et Matikinca, A. (2019), *Big increase in mine water pollution.* Récupéré le 20 mars 2020 de <https://mg.co.za/article/2019-05-17-00-big-increase-in-mine-water-pollution/>
- Partir (2020), Budget voyage et coût de la vie en Afrique du Sud. Récupéré le 23 mai 2020 de <https://www.partir.com/Afrique-du-sud/cout-de-la-vie.html>
- Rfi (2016), *Afrique du Sud : sur la voie de la désalinisation de l'eau de mer.* Récupéré le 19 mai 2020 de <http://www.rfi.fr/fr/afrique/20160516-afrigue-sud-desalinisation-eau-mer-iran-partenariat>
- Ryckmans, G., Fogli A, (2020), *Le 17 mars la Belgique se prépare à entrer en confinement : que retenir de ce mois qui a déjà marqué l'histoire de notre pays ?* RTBF. Récupéré le 18 mai 2020 de https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_le-17-mars-la-belgique-se-prepare-a-entrer-en-confinement-que-retenir-de-ce-mois-qui-a-deja-marque-l-histoire-de-notre-pays?id=10483498
- Sangonet, (2018), *Sangonet pulse.* Récupéré le 10 avril 2020 de <http://www.ngopulse.org/about>
- Scribbr, (2019), *Étude quantitative : définition, techniques, étapes et analyse.* Récupéré le 19 mars 2020 de <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-quantitative/>
- Scripts (2017), *Water Access in South Africa.* Récupéré le 10 avril 2020 de <http://12.000.scripts.mit.edu/mission2017/case-studies/water-access-in-south-africa/>
- South Africa, (2020), *What you need to know. Drinking water in South Africa.* Récupéré le 14 avril 2020 de <https://www.southafrica.net/gl/en/travel/category/what-you-need-to-know/drinking-water-in-south-africa>
- Studyrama, (2020), Vendeur / Commercial export. Récupéré le 22 mai 2020 de <https://www.studyrama.com/formations/fiches-metiers/commerce-vente-distribution/vendeur-commercial-export-1514>
- Takouleu, J-M (2019), *AFRIQUE DU SUD : le gouvernement va investir 61 Md \$ pour l'eau potable sur 10 ans.* Récupéré 21 février 2020 de <https://www.afrik21.africa/afrique-du-sud-le-gouvernement-va-investir-61-md-pour-leau-potable-sur-10-ans/>

- Tamedia (2020), *La crise de l'eau frappe l'économie du Cap*. Récupéré 21 février 2020 de <https://www.tdg.ch/monde/crise-eau-frappe-leconomie-cap/story/31038381>
- Terrapinn (2020), The Water Show Africa. Récupéré le 22 mai 2020 de <https://www.terrapinn.com/exhibition/water-africa/index.stm>
- Trading economics (2020), *taux d'inflation - liste des pays*. Récupéré le 10 février 2020 de <https://fr.tradingeconomics.com/country-list/inflation-rate?continent=africa>
- Trading economics (2020), *Taux de croissance annuel du PIB*. Récupéré le 10 février 2020 de <https://fr.tradingeconomics.com/country-list/gdp-annual-growth-rate?continent=africa>
- UN data (2019), *City population from the United Nations Statistics Division, Demographic Statistics Database*. Récupéré le 30 mars 2020 de <http://data.un.org/>
- Villes et distances (2020), *Ville Distance*. Récupéré le 10 février 2020 de <https://www.villedistance.com/>
- Water-Technology, (2020), *Lesotho Highlands Water Project*. Récupéré le 25 février 2020 de <https://www.water-technology.net/projects/lesotho-highlands/>