

Haute Ecole  
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**« En quoi la Low Touch économie pourrait-elle devenir une opportunité pour les projets d’exportation dans le secteur des PME alimentaires artisanales? Le cas d’une petite entreprise brassicole. »**

Mémoire présenté par :

**Charlotte UYTTERS**

Pour l’obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l’entreprise en  
Tri-diplomation (ICHEC - Solvay - LSM)**

Année académique 2020-2021

Promoteur :

**Philippe DROUILLON**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



Haute Ecole  
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**« En quoi la Low Touch économie pourrait-elle devenir une opportunité pour les projets d’exportation dans le secteur des PME alimentaires artisanales? Le cas d’une petite entreprise brassicole. »**

Mémoire présenté par :

**Charlotte UYTTERS**

Pour l’obtention du diplôme de :

**Master en gestion de l’entreprise en Tri-diplomation (ICHEC - Solvay - LSM)**

Année académique 2020-2021

Promoteur :

**Philippe DROUILLON**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

*Je tiens particulièrement à remercier certaines personnes, sans qui, la rédaction de ce mémoire aurait pris une autre tournure.*

*... Je souhaite en premier lieu exprimer toute ma gratitude envers Mr. Drouillon, mon promoteur, qui m'a orienté vers des sujets passionnants, m'a dédié un temps précieux et qui a fait preuve d'une patience sans borne avec moi lors de nos entretiens.*

*... Je voudrais en second lieu, témoigner ma reconnaissance envers Mme Hudlot, ma personne relais, qui a été disponible tout au long de cette année et qui a travaillé avec moi sur ma structure, un peu trop créative.*

*... En troisième lieu, je voudrais remercier intensément mes maîtres de stage, Mr. Greg Piotto et Mr. Lars Rijs, qui m'ont ouvert les portes d'un univers très pétillant, qui ont toujours fait preuve de flexibilité et à la fois, de professionnalisme.*

*... Enfin, je voudrais adresser à Dominique Cornesse, ma maman, et à Philippe Uytters, mon papa, mes remerciements infinis pour avoir relu mon travail, et pour m'avoir soutenu, sans jamais faillir, depuis mes débuts.*

*A vous tous, merci !*

« Je soussigné, Uytters, Charlotte, 2<sup>ième</sup> Master, 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 des matières*

---

<b>LISTE DES FIGURES</b>	<b>9</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>10</b>
<b>PARTIE I. INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	<b>11</b>
1. CHEMINEMENT DU RAISONNEMENT	11
2. QUESTIONS DE DÉPART	13
<b>PARTIE II. CONTEXTUALISATION</b>	<b>14</b>
1. LE SECTEUR	15
1.1. LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE BELGE EN QUELQUES CHIFFRES	15
1.1. LE SECTEUR BRASSICOLE, SA PLACE AU SEIN DE L'ÉCONOMIE BELGE	16
1.1.1. La Bière Belge, une institution :	16
1.2.2. Projections économiques	17
1.2.3. Spécificités des modalités de distribution du secteur	18
1.2.4. Législation belge	18
1.2.5. Durabilité	19
1.2. L'IMPACT DU COVID19 SUR LE SECTEUR BRASSICOLE	20
1.2.1. Portrait économique pré-covid	20
1.3.2. Le choc	21
1.3.3. L'impact de la crise	22
1.3.4. Conséquences économiques sur le secteur	23
1.3.5. Perspectives pour le secteur de la bière	24
1.4. INDUSTRIE VS ARTISANAT, QU'EST-CE QUI LES DIFFÉRENCIE ?	25
1.4.1. Un peu d'histoire : les étapes évolutives de la structure du secteur brassicole	25
1.4.2. Tableau comparatif	27
1.4.3. Le repeuplement brassicole	28
1.5. LE SECTEUR BRASSICOLE ARTISANAL	30
1.5.1. Qu'est-ce qui définit aujourd'hui l'artisanat belge?	30
1.5.2. Local beers	30
2. L'EXPORT	32
2.1. DÉFINITION DE L'ACTION D'EXPORTER POUR UN PRODUIT ARTISANAL ET SA RELATION AVEC LA LOI DE LA SPÉCIALISATION	32
2.2. LA PERFORMANCE DES PME À L'EXPORT	34
2.3. LES AIDES À DISPOSITION DES PETITES ENTREPRISES POUR EXPORTER	35
2.3.1. Agence Wallonne à l'exportation et à l'investissement étranger	36
2.3.2. Flanders Investments and Trade	36
2.3.3. L'Agence Bruxelloise dans l'Accompagnement de l'Entreprise	36

2.4.	ETAT DES ÉCHANGES BRASSICOLES ACTUELS	37
2.5.	BARRIÈRES À L'EXPORTATION DU SECTEUR BRASSICOLE POUR UNE PETITE ENTREPRISE	39
2.5.1.	Une chaîne de valeur trop longue pour être vraie	40
2.5.2.	Problèmes marketing	41
2.5.3.	Politique européenne et taxes d'accise	42
2.5.4.	Surcoût du transport	42
2.5.5.	La saturation du marché brassicole	43
2.6.	LES ENJEUX DES EXPORTATIONS	43
2.6.1.	E-commerce, un acteur important pour les exportations : Cas Fedex	43
2.6.2.	Sécurité informationnelle : autre problématique	44
2.6.3.	Cas d'exportation de bière réussie : analyse de Brussels Beer Project	45
<b>3.</b>	<b>LOW TOUCH ECONOMY</b>	<b>46</b>
3.1.	CONTEXTE	46
3.2.	SA PROPOSITION DE VALEUR	48
3.3.	LA THÉMATIQUE DE LA RÉSILIENCE	50
3.4.	LE CONCEPT STRUCTURÉ D'IDEA	51
3.4.1.	Identifier les risques	52
3.4.2.	<i>DIAGNOSTIC ET PRIORITÉS</i>	52
3.4.3.	Développer des solutions court terme	54
3.4.4.	Exécuter et développer les solutions long terme	55
3.4.5.	S'adapter continuellement et durablement	58
3.5.	LES SIX LEVIERS	59
3.6.	LE FUTURE DE LA LOW TOUCH	62
<b>PARTIE III. MÉTHODOLOGIE</b>		<b>63</b>
<b>PARTIE IV. ANALYSE DE TERRAIN</b>		<b>65</b>
<b>1.</b>	<b>PRÉSENTATION DE MON STAGE</b>	<b>66</b>
1.1.	LA BRASSERIE DE LONDRES	66
1.1.1.	Histoire	66
1.1.2.	Le mode de production	66
1.1.3.	Vision et mission	67
1.1.4.	<i>SA DIFFÉRENCIATION ET SES PRODUITS</i>	67
1.1.5.	Présence sur les marchés belges et étrangers	67
1.1.6.	Approche financière	68
1.2.	L'AGENCE WALLONNE A L'EXPORTATION ET A L'INVESTISSEMENT ETRANGER	69
1.3.	LE MARCHÉ CIBLE	69
1.4.	MON STAGE	70
1.4.1.	Tâches quotidiennes	70
1.4.2.	Résultats concrets :	71
1.4.3.	Problèmes rencontrés sur le terrain	71
<b>2.</b>	<b>LES DÉFIS À L'EXPORT</b>	<b>73</b>
2.1.	DÉJÀ EXISTANTS HORS CRISE	73
2.1.1.	La logistique	73
2.1.2.	La distribution	73
2.1.3.	La durabilité	74

2.1.4. Les disparités en matière de taxation	75
2.2. PENDANT LA CRISE	75
2.2.1. Anarchie dans la prospection	75
2.2.2. Exporter en Italie, nord ou sud ?	76
2.2.3. Exporter en Italie, Horeca ? E-commerce ? Ou supermarchés ?	77
2.3. SWOT POUR UNE PME BRASSICOLE ARTISANALE EN ITALIE	77
<b>3. PISTES APRÈS LA CRISE</b>	<b>78</b>
<b>4. INNOVATIONS LOW TOUCH</b>	<b>78</b>
4.1. INNOVATIONS LÉGÈRES	78
4.2. INNOVATIONS PLUS RADICALES	79
4.2.1. Collectives	79
4.2.2. Disruptives	83
4.3. COMMENT ACTIVER LES 6 LEVIERS POUR UN PROJET D'EXPORTATION ?	84

---

<b>PARTIE V. CONCLUSIONS</b>	<b>85</b>
------------------------------	-----------

<b>1. RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE</b>	<b>85</b>
<b>2. RECOMMANDATIONS POUR :</b>	<b>86</b>
2.1. LA BRASSERIE DE LONDRES	86
2.1.1. Pour la durabilité	86
2.1.2. Pour le transport	86
2.1.3. Pour la commercialisation	86
2.2. L'AWEX	87
2.2.1. Pour la durabilité	87
2.2.2. Pour la promotion de systèmes de sécurité informationnelle	87
<b>3. LIMITES</b>	<b>88</b>
A. LE MANQUE DE SOURCES EMPIRIQUES AU VU DE LA RÉCENCE DU CONCEPT LOW TOUCH	88
B. LE MANQUE DE RÉPONSES LIÉS AUX ENQUÊTES	88
C. CHANGEMENTS DE MON STAGE	88
D. EXPÉRIENCE EN ITALIE	88
<b>4. CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>89</b>

---

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>90</b>
----------------------	-----------



## Liste des figures

1. *L'évolution du chiffre d'affaire de l'industrie alimentaire belge (p.15)*
2. *Chiffre d'affaire de l'industrie alimentaire provenant du commerce électronique (p.16)*
3. *Graphe sur les exportations de bières en Europe exprimées en hectolitres (p.21)*
4. *Evolution de la production de boissons alcoolisées en Europe par rapport à 2019 (p.23)*
5. *Modèle conceptuel sur l'internationalisation des PME (p.32)*
6. *Parts des exportations belges (p.33)*
7. *Graphe sur le développement de la consommation de bières en Europe (p.38)*
8. *Schéma explicatif de l'interrelation dans la Low Touch économie (p.48)*
9. *Ligne du temps prédisant les événements futures de la crise sanitaire (p.50)*
10. *Figure de la structure IDEA (p.52)*
11. *Schéma évaluant l'effort à fournir pour adapter son Business Model (p.53)*
12. *Graphe répartissant la part de gagnants et de perdants dans la crise sanitaire (p.56)*
13. *Schéma dichotomique sur les solutions Low Touch à court terme (p.57)*
14. *Graphe sur l'espace blanc d'opportunité Low Touch (p.58)*
15. *Figure graphique de l'outil diagnostic canevas de la théorie des océans bleus (p.59)*
16. *Graphe récapitulatif des six leviers avec illustrations (p.63)*
17. *Figure des disparités Nord-Sud en Italie (p.76)*
18. *Figure de l'analyse SWOT pour exporter en Italie en tant que petit producteur (p.78)*
19. *Graphe sur l'adoption du e-commerce (p.82)*

## Liste des tableaux

1. *Chiffres phares du secteur brassicole en 2020 (p.17)*
2. *Fabrication de bières : position et chiffre d'affaire du secteur brassicole (p.18)*
3. *Confrontation du secteur brassicole européen et belge (p.20)*
4. *Tableau comparatif des éléments de différenciation entre un producteur industriel et artisan (p.26)*
5. *Les indicateurs de compétitivité des PME exportatrices (p.34)*
6. *Table des pays exportateurs de bières à échelle mondiale entre 2000 et 2017 (p.38)*
7. *Les six leviers à activer (p.59)*
8. *Table sur l'activation des six leviers pour un projet d'exportation (p.82)*

## Partie I. Introduction générale

### 1. Cheminement du raisonnement

Ces quelques notes introductives vous permettront de mieux comprendre le fond de ma pensée qui a nourrit ce mémoire. Ainsi, afin de planter le décor, je détaillerai les étapes constructives qui m'ont permis de jeter l'ancre et de formuler ma problématique. Tout a démarré en janvier 2020, lorsque j'ai posé ma candidature pour intégrer le programme Explort. Il s'agit d'un programme dédié à l'exportation des biens et services wallons que l'Awex, Agence Wallone à l'exportation et à l'investissement étranger, a mis sur pied. Le concept m'a directement parlé pour diverses raisons.

La première étant que j'ai toujours eu attrait pour les échanges commerciaux entre pays, ainsi que les enjeux qui les englobent, telles que les barrières à l'exportation et les raisons qui justifient ces échanges, telles que les lois de la spécialisation. En effet, je soutiens la théorie préconisant que chaque pays dispose de ses propres ressources, et qu'il est de son intérêt à les exploiter dans une optique durable et sensée. Prenons par exemple, la Belgique, la terre de la bière. Si cela fait des siècles que les moines brassent dans les abbayes, c'est n'est pas dû au hasard. Outre le fait que la production brassicole assignée à chaque abbaye avait autrefois été imposée par Charlemagne, une autre raison se cache derrière la production de notre boisson nationale, celle de la qualité du houblon belge. Ce dernier, un certain type de céréale, ne pousse qu'à travers une certaine latitude géographique (par rapport à l'équateur), dont la Belgique fait partie. Le houblon belge survit facilement à l'hivers et est doté d'une vertu rendant le goût d'une bière belge si unique.

Un autre exemple qui me vient en tête fait référence aux vaches de Buffala en Italie, une illustration issue lors d'un appel avec mon promoteur, Mr. Drouillon. Un beau jour, des américains déterminés à produire de la mozzarella di Buffala en Amérique, se sont décidés à acheter ces vaches, les faire traverser outre atlantique dans le but d'obtenir une même qualité de fromage. Si le résultat réel a entaché leur idéal, c'est pour la simple et bonne raison que les vaches ont besoin d'une certaine herbe (la terre italienne est une terre volcanique, riche en minéraux), d'une certaine température et d'une certaine altitude.

De nouveau, on tombe dans le voies de la spécialisation et c'est la raison pour laquelle je soutiens les échanges commerciaux, je pense qu'il y a là, une valeur ajoutée de complémentarité qu'il faudra toujours conserver. L'essence de nos échanges depuis des siècles, est régit principalement par les forces respectives de chaque pays en termes de ressources locales et de savoir-faire, autrement dit, ce qu'un pays a à offrir doit représenter une valeur « rare » pour l'autre.

La seconde raison qui m'a poussé à participer au programme Explort, est l'astuce financière qui se cache derrière le projet. En effet, ce qui m'a séduit est le principe de donner la chance à des petits producteurs locaux, de s'étendre en conquérant de nouveaux marchés tout en évitant des risques financiers d'endettement. Plus précisément, le projet consiste donc à sélectionner des étudiants en fin d'étude de commerce, les mettre en relation avec les entreprises désireuses de faire découvrir leur produits dans le reste du globe, et d'envoyer ces étudiants en mission à l'export.

Pécuniairement, l'argent nécessaire à l'agent sur place provient des fonds de l'Awex, il s'agit donc d'un voyage « tous frais payés », avec de belles possibilités d'expansion à la clé. La seule condition pour ces entreprises étant de : ne pas délocaliser ! Le challenge est de taille puisque pour une fois, l'exportation n'est pas réservée qu'aux grands géants de ce monde, mais donne une voix aux plus petits. Toutefois, le défi le plus redoutable, est plutôt d'entrer sur un marché étranger, sans possession de notoriété et de concurrencer les grandes enseignes qui y sont déjà implantées.

Ayant participé au speed-dating de l'Awex, afin de découvrir tous les projets d'exportation, mon choix s'est dirigé vers la Brasserie de Londres produisant la gamme de bières Belgica et souhaitant l'exporter en Italie.

Brièvement, ce stage consistait donc à exporter la bière dans toute l'Italie du Nord, et ce qui suscitait par-dessus tout mon intérêt en prestant ce stage, était de déceler les barrières qui sont faites à l'encontre des projets d'exportation. Malheureusement, quelques mois plus tard, le projet en présentiel est tombé à l'eau pour être remplacé par voie virtuelle, la pandémie avait frappé, et il a fallu s'adapter.

Un stage d'exportation réalisé numériquement ne me permettait plus de découvrir l'intégralité des barrières comme je l'entendais initialement. J'ai donc mis ma problématique au goût du jour en l'actualisant d'un nouveau concept émis par la crise, à savoir la Low-Touch économie. Comme son nom l'indique, elle se traduit en une réduction du nombre d'interactions, donnant un caractère plus direct à l'échange et propose une série d'outils pour venir en aide aux entreprises.

Une nouvelle forme d'économie basée donc sur la capacité de résilience dont ont fait preuve les chefs d'entreprise des quatre coins de la terre lors de l'apparition du virus. Une résilience, ou plutôt un acclimatement face aux changements permanents dictés par les lois gouvernementales sanitaires et qui se reflète dans les projets entrepreneuriaux. Considérant un projet d'exportation comme partie intégrante d'un projet entrepreneurial, j'ai décidé de m'approprier le concept, d'analyser les outils qu'il offre afin d'être « covid-friendly » tout en saisissant les nouvelles opportunités émergentes du marché.

Le but de mon mémoire est donc de confronter les problèmes déjà présents dans les projets d'exportation, et d'analyser ce que ce nouvel outil permet de solutionner. En d'autres termes, qu'est ce qui est à garder et qu'est-ce qui sera à jeter, à l'aube du premier jour d'un nouveau monde postpandémique.

L'export sera donc sans surprise la théorie centrale de mon mémoire, toutefois, la low touch économie constituera la touche innovante à ce concept déjà tant exploité.

## 2. Questions de départ

**« En quoi la Low Touch économie pourrait-elle comporter des pistes améliorant/devenir une opportunité pour les projets d'exportation dans le secteur des PME alimentaires artisanales? Le cas d'une petite entreprise brassicole. »**

### Sous-questions de recherche :

- ➔ Comment la Low touch économie a-t-elle solutionné des problèmes d'export dans le secteur des petites entreprises alimentaires artisanales et en quoi permettrait-elle de remédier à des problèmes de fond à long terme ?
- ➔ En d'autres termes, les pistes d'amélioration à l'export qui ont émergé pendant le covid et permettraient de répondre aux enjeux à l'export de façon durable (ce qu'on garde des outils apparus lors du covid) ?
- ➔ Au-delà du Covid, en quoi la Low Touch économie pourrait-elle remédier aux problèmes rencontrés par des petites entreprises lorsqu'elles entreprennent un projet d'exportation ?
- ➔ Qu'est-ce qu'a apporté le concept de Low Touch économie, en termes de nouvelles pratiques ? Ce qu'il y a à garder, et ce qui ne nous servira plus post-covid ?
- ➔ De mon expérience, ayant été confrontée à un projet Low Touch, quelles sont les limites que ce modèle présente ?

N.B. : Je veillerai bien entendu à souligner l'importance à distinguer le type d'entreprise car des échanges « plus directs » n'intéressent pas les grosses structures vu qu'elles sont déjà munies de filiales, de leurs propres sociétés de transport, de centres relais, ...

## Partie II. Contextualisation

Afin de contextualiser au mieux ce mémoire, je commencerai à détailler chaque partie prenante, à savoir en premier lieu, le portrait du secteur que je défends, celui-ci partant de la catégorie agroalimentaire et j'affinerai mon analyse à l'échelle brassicole artisanale, avec les divers enjeux qui l'entourent. Je veillerai notamment comparer le monde industriel à celui de l'artisan, en appuyant mon analyse sur base de mes entretiens avec les experts.

En second lieu, je me pencherai sur la dimension à l'export de ce secteur avec la théorie générique y correspondant, telle que sa relation avec les lois « traditionnelles » de la spécialisation, de la gravité, et des raisons cachées qui régissent nos échanges. J'accorderai également beaucoup d'importance aux diverses barrières qui se posent devant un exportateur de bières, les enjeux, mais également aux solutions qui se trouvent face à lui.

Des solutions qui peuvent prendre diverses formes telles que les aides mises en place par le gouvernement pour faciliter un tel projet et le rôle de l'Europe dans tout cela. Je finirai ce point par dresser le cas de la brasserie Brussels Beer Project qui a réussi sa mission au Japon avec, le moins qu'on puisse dire, brio.

Finalement, je conclurai ma contextualisation par l'approfondissement théorique du nouveau concept émanant de la pandémie qu'est la « Low Touch économie ». Cette dernière faisant référence à la capacité d'adaptation qui se reflète dans tous les projets entrepreneuriaux, et dont je tâcherai d'explorer cette capacité dans un projet d'exportation.

Bien que le côté si récent du concept n'aide en rien à trouver des sources empiriques valides scientifiquement, je tenterai tout de même de déployer les outils qu'offrent cette économie et les analyser sur base de l'ouvrage de référence, fondé sur base de cas concrets. De plus, cette théorie s'avère être en réalité très proche de la théorie des océans bleu, une théorie soutenues par de nombreux travaux empiriques, auprès desquels, j'ai pu trouver consolation.

## 1. Le secteur

### 1.1. Le secteur agroalimentaire belge en quelques chiffres

L'industrie agroalimentaire belge rassemble près de 6000 entreprises dont le processus général consiste à acheter des matières premières auprès de banques alimentaires ou agriculteurs afin de les transformer et puis de les envoyer vers les distributeurs. (Fevia, 2020) En d'autres termes, elle est le reflet de l'étape intermédiaire entre ressources fraîchement cultivées et ceux qui la mettent sur le marché des biens et services.

Ce secteur représente un pilier économique essentiel pour la Belgique, puisqu'il réalise à lui tout seul 22% des recettes du pays et pourvoit 95 670 emplois. (Fevia, 2020) Il a, par exemple engrangé un chiffre d'affaire de 54 milliard d'euros en 2020, malgré la pandémie qui a engendré une baisse de croissance de 1,7%. (Fevia, 2020)

Dans le but de mieux comprendre le poids de l'industrie agro-alimentaire en Belgique ainsi que sa répartition, j'ai analysé les données partagées par Fevia, la fédération des producteurs en industrie alimentaire.

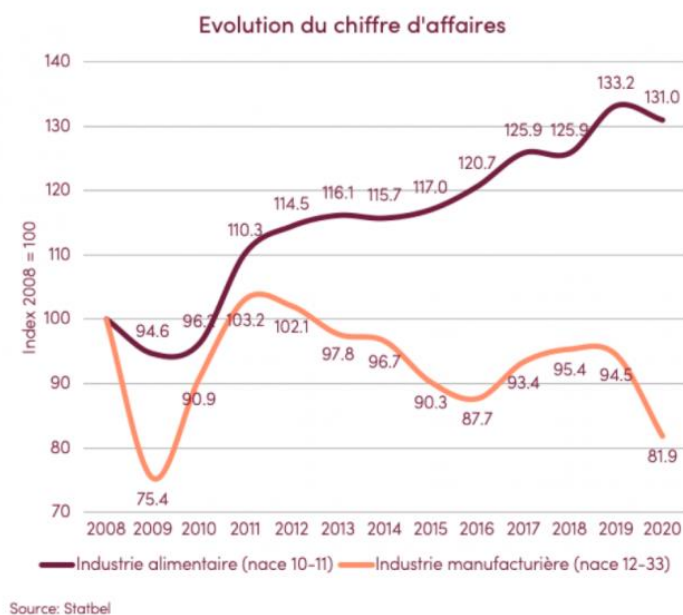


Figure 1. Source : Statbel, 2020

Les sous-secteurs ultra diversifiés qui constituent le secteur alimentaire belge contribuent tous de façon plus ou moins égale à la production globale du secteur. En tête du secteur, on retrouve la production de viande (14%), suivi de près par le secteur des boissons (11%). (Stabel, 2020)

Il est également intéressant à noter que sur le plan innovatif l'industrie fait également preuve de volonté. Outre avoir augmenté sur ces dernières années les profils ICT à l'embauche, le e-commerce pour les produits alimentaires démarre également sa folle course. Comme le démontre le tableau ci-dessous, la part du chiffre d'affaire provenant des achats alimentaires en ligne a atteint 42% en 2020.

Ce qui signifie que presque la moitié du total des recettes sont générées soit par les ventes de type EDI (Echange de données informatisées), soit provenant des ventes sur le web. (Fevia, 2020)

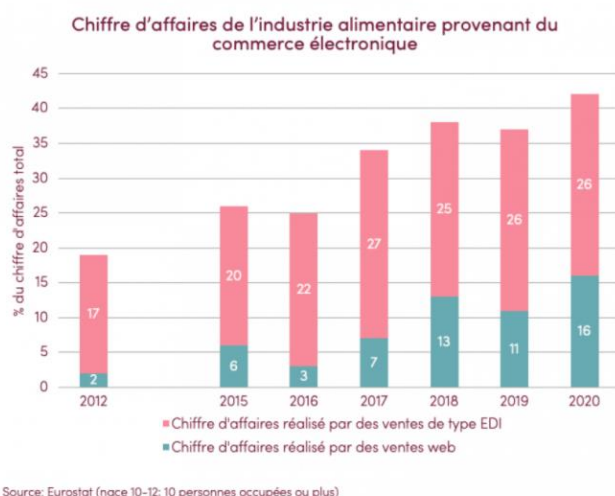


Figure 2. Source : Eurostat, 2020

Dernier point faisant référence au progrès innovatif dans l'industrie alimentaire, à savoir la robotisation des parties de schémas de production. Il s'agit d'un enjeu de taille pour les questions liées à l'emploi car cela signifie que la recherche pour des travailleurs qualifiés (avec les coûts salariaux qui y sont corrélés) ne fait qu'augmenter et que la tendance vers les aptitudes manuelles se dirige donc doucement vers les oubliettes. Toutefois, il convient de souligner l'importance des PME qui elles, continuent à générer davantage d'emplois étant donné leur nombre (elles sont effectivement plus nombreuses que les grandes entreprises). (Fevia, 2020)

## 1.1. Le secteur brassicole, sa place au sein de l'économie belge

### 1.1.1. La Bière Belge, une institution :

Boisson par excellence représentative du royaume de Belgique, la bière Belge se décline en plus de 1500 variétés. (Brasseurs Belges, 2020) La bière en Belgique, c'est avant tout une culture profondément ancrée dans les mœurs du pays. Elle a d'ailleurs été reconnue comme telle par l'Unesco, qui lui a fait l'honneur de l'inscrire au patrimoine culturel immatériel de l'humanité.

Ayant analysé le rapport annuel de la fédération des brasseurs belges, une chose se confirme, c'est qu'il s'agit d'un secteur de l'économie belge ayant énormément souffert de la crise pandémique. On peut noter une baisse des volumes de production s'élevant à 19% par rapport à l'an dernier.

Par ailleurs, la chute de consommation, principalement dû à la fermeture du secteur Horeca, est également notable, avec une baisse de 50% dans ce canal de vente. (Fevia, 2020) Toutefois, l'Horeca n'est pas le seul motif de cette baisse, elle se reflète en réalité également par la chute des exportations et par la hausse des prix des matières premières (tel que le houblon).



### 1.2.2. Projections économiques

Ainsi, le secteur brassicole Belge est composé de 379 brasseries qui proposent une variété de bière s'étalant jusqu'à 1500 sortes différentes. D'après le Service Public Fédéral, le secteur brassicole contribuerait au PIB belge au chiffre de 1% des recettes nationales. (SPF, 2021) Selon les données figurant dans StatBel et dans le rapport annuel des Brasseurs Belges, le chiffre d'affaire total du secteur en 2019 s'élevait à 48.170 millions d'euros dont la bière amène à elle seule dans les caisses du pays, 3.748 millions d'euros. (Statbel, 2019) Ainsi, en temps « normal », le secteur brassicole participait à 8% du chiffre d'affaire du secteur alimentaire belge.

Par ailleurs, lorsqu'on apprend que 75% du total de la production brassicole belge (constituée de 379 brasseries) est vouée à l'export, contre 25% partant vers l'Horeca et le domicile des consommateurs belges, on peut mesurer l'importance et le poids économique se cachant derrière ces échanges. (Brasseurs Belges, 2020)

Nos plus grands partenaires européens étant la France, les Pays-Bas et l'Espagne, l'enjeu est donc de conserver des relations commerciales fiables sur le long terme.

	<u>Chiffre Secteur 2020</u>	<u>Résultat par rapport à 2019</u>
<u>Consommation au détail</u>	4.165.895 hl	+ 2,6%
<u>Consommation Horeca</u>	1.537.778 hl	- 47,8%
<u>Consommation totale</u>	5.703.673 hl	- 18,6%
<u>Exportations dans l'UE</u>	13.547.835 hl	+ 3,3%
<u>Exportations hors UE</u>	4.321.260 hl	- 18,3%
<u>Exportations totales</u>	17.869.096 hl	- 2,92%
<u>Chiffre d'affaire du secteur</u>	3.509 millions d'euros	- 6,4%
<u>Emplois indirects</u>	50 000	??
<u>Emplois directs (brasseurs)</u>	6 194	??

Tableau 1.

<b>Fabrication de bière</b>	Nacecode: <b>11.05</b>
	Année <b>2019</b>

#### 1. Position du secteur en 2019

	Chiffre d'affaires*	Investissements*	Emploi** (Postes de travail)	Masse salariale*	Nombre d'employeurs**	Exportations*	Importations*
Secteur	3.747,8	332,4	865	33,3	74	1.801,6	178,8
Food & Bev.	55.278,3	1.782,2	95.036	3.332,9	4.224	27.462,0	19.952,6
% Secteur	6,8%	18,7%	0,9%	1,0%	1,7%	6,6%	0,9%

\* En millions d'euros \*\* En unité

#### 2. Chiffre d'affaires (en millions d'euros ou en indice si les données sont confidentielles)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bruxelles (I)	C	C	C	C	C	C	C
Flandre (I)	124,1	132,6	136,5	147,8	168,9	173,5	188,3
Wallonie (I)	101,4	114,4	119,0	175,4	178,0	173,4	204,2
Total*	2.327,8	2.510,9	2.590,8	3.044,9	3.361,7	3.393,7	3.747,8

Source : Statbel (selon les déclarations TVA)

\* Total = 3 régions + Etranger

Tableau 2. Source : Statbel, 2019

### 1.2.3. Spécificités des modalités de distribution du secteur

Il faut ici, distinguer les modalités distributives des PME de celles des industriels. Un petit producteur va par définition, avoir tout un système de production axé sur le locale et centralisé. En effet, il devra s'occuper séparément de chaque valeur ajoutée à sa chaîne, à savoir, produire, emballer, stocker, distribuer, vendre et proposer des services après-vente. (Rijs L., 2021) Ce travail est quant à lui, effectué par un petit nombre de personnes, dans un seul et même lieu.

A contrario, une grande entreprise va quant à elle avoir tendance à émietter les différentes parties prenantes de la chaîne. Ils bénéficient d'accords commerciaux préalablement établis, donnant et renforçant un caractère direct à leur échanges, leur permettant d'éviter les longues recherches de distributeurs ainsi que d'être victimes de la hausse des coûts de transports. (Rijs L., 2021) Ceux-ci sont généralement établis sur différents sites de production, dans différents pays, ce qui les rend d'une part, plus vulnérables car ils sont exposés à des risques macro-économiques extérieurs. D'autre part, ils y gagnent en terme de commercialisation de leurs produits dans les pays étrangers, d'autant plus, si le site productif délocalisé est à proximité du marché ciblé.

La gestion des modalités de distribution dépend donc fortement de la taille de l'entreprise et de son schéma de vente. Certaines brasseries souhaitent, par ailleurs, commercialiser leurs boissons uniquement et exclusivement à travers un réseau local, notamment pour des raisons éthiques, idéologiques et écologiques.

### 1.2.4. Législation belge

En matière d'imposition, une bière sera soumise à la TVA, mais également, à une taxation liée à son niveau d'alcoolémie. Toutefois, le législateur belge s'est montré compréhensif à l'égard des petits producteurs de bières artisanales car en Belgique le taux d'imposition se base non pas sur le degré « plato » (comme le fait l'Italie), mais sur le degré d'alcoolémie. Un degré de « latence » est prévu, ainsi une bière sera taxée de la même façon qu'elle soit à 6.1° ou à 6.9° (ex avec Orval), ce qui facilite et fluidifie les démarches administratives, ainsi que les calculs financiers référant à la taxation pour les producteurs artisans.

Pour ce qui est de la législation d'ordre plus « général », tout comme le démontre un article publié par Le Soir, la législation belge est considérée presque comme « absente » au sein du secteur brassicole. Une absence qui se ressent tant quant aux nouvelles entrées sur le marché de l'alcool, en matière de prévention pour la jeunesse, ... Plus particulièrement, cet article traite sur l'arrivée de nouveaux produits sur le marché brassicole, qui portent le nom de « hard seltzers », des boissons aromatisées, pétillantes et à faible teneur en alcool. Il s'agit d'une gamme de boissons fabriquées sous l'égide de AB-Inbev et dont la cible principale concernerait les mineurs, et particulièrement ceux qui n'ont pas encore d'attrait à la bière. (Le Soir, 2021)

Toutefois, il existe quelques lois prévues pour encadrer le commerce, tel que le code de conduite. Un accord européen a été établi en 2015 par toutes les parties prenantes au secteur brassicole, aussi bien ceux travaillant en amont, qu'en aval, à savoir les brasseurs, les distributeurs, les négociants et l'Horeca. Plus précisément, il s'agit d'un cadre d'autorégulation qui a été créé dans l'optique de fluidifier les échanges au sein du secteur et qui s'applique aux contrats d'approvisionnement en boissons. Ainsi il prévoit et solutionne les litiges à travers la protection des droits des contractants, par exemple, pour éviter des formes d'abus de pouvoir de la part des distributeurs sur les prix des petits producteurs. Ou bien même, dans le sens inverse, afin de trouver des accords flexibles entre les bars et restaurants, et le secteur brassicole. (Brasseurs Belges, 2020)

#### *1.2.5. Durabilité*

Pour produire une bière, il faut bénéficier de matières premières de qualité et les brasseurs le savent. Les matières premières proviennent toutes de sources naturelles, pour produire de la bière il faut des céréales, du houblon, de la levure et de l'eau. Ainsi, les enjeux liés à la durabilité ne représentent en aucun cas un mythe pour les producteurs du secteur brassicole, ou du moins ceux voulant fabriquer une bière de qualité. Bien que ce soit un secteur bien moins polluant que l'industrie de la viande, la production d'un litre de bière nécessite tout de même 4 à 6 litres d'eau. Mais ce n'est pas tout, il faut également se pencher sur les ampleurs des exportations en termes de pollution du transport logistique, ou bien aussi, les emballages de canettes et le recyclage de bouteilles en verre.

Ainsi les nouveaux défis qu'essaient de relever les grandes, petites et moyennes brasseries belges sont les suivants :

- La consommation circulaire de l'eau

Les brasseries belges, en moyenne, se sont déjà nettement améliorées, en utilisant désormais qu'en moyenne, 3,4 litres d'eau pour produire un litre de bière. Chaque brasserie défend ses astuces. Par exemple, la Brasserie de Londres, a mis en place des grandes cuves récupérant l'eau de pluie. Cette eau amassée vise à nettoyer les cuves de fermentations, à rincer les tuyauteries, etc. (Rijs 2021)

- Installations de panneaux photovoltaïques sur les brasseries

Grâce à l'électricité verte qu'elle produit, Chimay parvient à procéder à la mise en bouteille dans une optique durable. En 2019, l'installation de 1200 panneaux solaires sur les toits de son usine d'embouteillage permettent à l'abbaye une consommation énergétique quasiment sans empreinte écologique. (Gohy, 2020)

- Défis liés au transport écologique

Les opérations logistiques ont leur poids dans la balance écologique eux aussi. Prenons l'exemple d'AB-Inbev, qui a investi dans des camion électriques permettant d'effectuer le transport de marchandise à travers le pays, sans occasionner des dégâts climatiques. (Brasseurs Belges, 2020)

- La provenance des matières premières

Utiliser des matières premières sans pesticides et garantissant une certaine qualité peut s'avérer être une quête difficile. Pour ne pas prendre de risque, et entrer dans l'économie circulaire, la brasserie artisanale Brussels Beer Project, récupère chaque année, 10 tonnes de pains invendus pour les intégrer dans le processus de fabrication. (Brussels Beer Project, 2021)

## 1.2. L'impact du Covid19 sur le secteur brassicole

Au vu de l'importante part des exportations intra-européennes, j'ai trouvé également utile de me pencher sur le rapport annuel des Brasseurs d'Europe, relatant les dégâts causés par la crise sur le secteur.

### 1.2.1. *Portrait économique pré-covid*

Il y a peu, la fédération des Brasseurs d'Europe a rédigé un rapport afin d'entrevoir l'impact du Covid-19 qui a frappé le secteur brassicole à l'échelle européenne. C'est pourquoi, cette étude se penche principalement sur les mesures prises par les gouvernements pour arrêter la propagation du virus et de leurs conséquences sur ce secteur.

Posons tout d'abord le contexte, avant la venue de l'épidémie, le secteur brassicole européen a joui durant de nombreuses années d'un boom fleurissant en termes de production, consommation, d'exportations, de création d'emplois, avec la valeur ajoutée et la génération de revenus qui en découlent. Avant l'épidémie de Covid, le portrait brassicole européen se présentait comme suite en 2019 :

	En Europe	En Belgique
<b>Nombre de brasseries</b>	11 000	340
<b>Production de litres brassés</b>	40 milliards par an	28 millions par an
<b>Consommation</b>	36,8 milliards de litres	7 007 740 hl
<b>Exportations</b>	70 000 000 hl	18 405 948 hl
<b>Emplois directs et indirects</b>	2,6 millions	56 194
<b>Valeur ajoutée</b>	60 milliards	4 milliards
<b>Recettes générées</b>	47 milliards	3,748 millions

Tableau 3. Sources : Statista, 2021, Les Brasseurs Belges 2021.

Comme le démontre notamment le graphe ci-dessous fournit par l'agence statistique européenne sur les volumes d'exportations de bières (échelle : 1000 hl), la Belgique était en 2019, le premier pays exportateur de bières, avec la plus grande marge, soit 18 147 mille hectolitres sur 70 000 mille hectolitres exportés au total, soit environ 30% des exportations européennes.

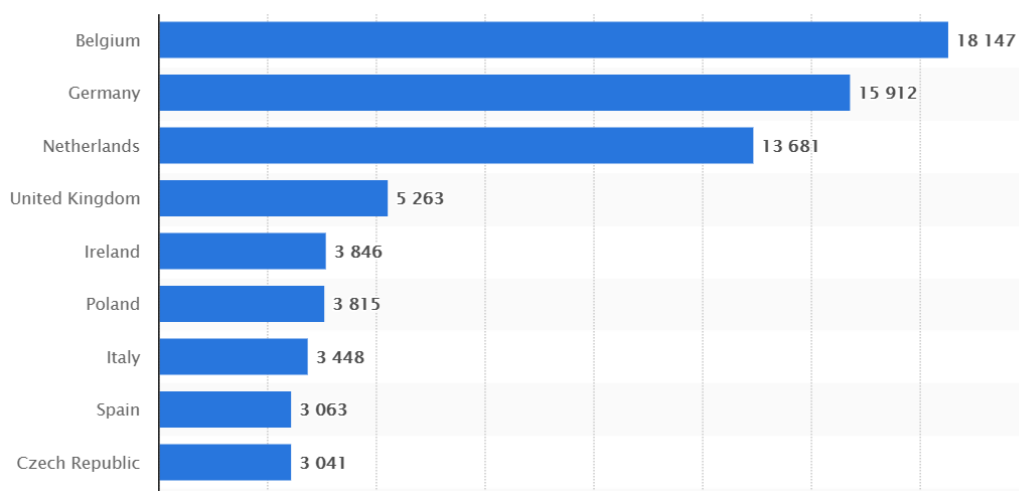


Figure 3. Source : Statista 2021

### 1.3.2. Le choc

Au même titre qu'à l'échelle globale, la pandémie de 2020 a eu un effet dévastateur sur l'économie européenne, mais c'est peut-être dans les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme que ces effets se sont fait davantage ressentir. En effet, il s'agit d'un des secteurs clés de la distribution alimentaire et de boissons, et c'est pourquoi, le secteur de la bière a lui aussi, par conséquent, été gravement touché collatéralement. (The Brewers of Europe, 2021)

Pour n'en citer qu'une, la baisse des ventes de boissons à consommer sur place par le secteur Horeca, suite aux interventions des gouvernements, était inévitable. Bien que le futur qui s'ouvre à eux devienne un peu plus optimiste par rapport à quelques mois auparavant, notamment grâce aux progrès scientifiques, tant que la population n'est pas totalement protégée contre le virus, il est probable que ces effets néfastes se poursuivent. Il me paraît notoire, d'ajouter au paysage, une remarque concernant l'acclimatation de la consommation d'alcool. En effet, une partie de cette dernière a été détournée des points de vente à consommer sur place, tels que les cafés et les bars, pour se diriger vers d'autres canaux tels que les supermarchés, le commerce de détail et la vente en ligne, épousant mieux les nouvelles règles en vigueur. (The Brewers of Europe, 2021)

Toutefois, cette réorientation de la consommation n'a pas compensé la baisse générale de la consommation de boissons, ni en termes de volumes, ni certainement en termes d'impact sur les indicateurs économiques plus larges. (The Brewers of Europe, 2021)

Par conséquent, les emplois soutenus directement ou indirectement par le secteur brassicole, tels que les emplois liés aux achats dans les magasins de boissons, dans les secteurs de l'agriculture et des transports, ou ceux liés à l'Horeca ont été gravement touchés.

C'est pourquoi, l'étude des Brasseurs d'Europe met en lumière trois implications qui nous éclairent sur les différents aspects de la crise et leurs répercussions sur le secteur de la bière, en se fiant aux données fournies par Eurostat.

Premièrement, ils expliquent en quoi, avec le lien de causalité, l'hôtellerie et le tourisme fortement touchés, ont impacté à leur tour le secteur brassicole. Effectivement, les changements dans l'environnement social et économique créés par la crise ont eu des répercussions sur le secteur brassicole. Il est par conséquent important de comprendre l'impact sur l'économie globale des différentes restrictions gouvernementales tels que les lock-downs, les mesures de distanciation sociale,...

Par la suite, ils cherchent à clarifier tout malentendu selon lequel le secteur brassicole aurait profité de la crise, avec des ventes d'alcool en hausse étant donné que la performance du secteur brassicole a montré des baisses significatives sur différents indicateurs pertinents. Même si le volume des achats au détail a augmenté, cela n'a pas compensé la chute mirobolante des ventes dans le secteur Horeca. La crise du Covid-19 a donc des répercussions négatives importantes sur l'ensemble du secteur brassicole. Ainsi, le troisième point évalue l'impact pour le secteur brassicole de Covid-19 sur les emplois, le chiffre d'affaire et les segments de la chaîne d'approvisionnement.

### *1.3.3. L'impact de la crise*

L'expansion rapide de la pandémie du coronavirus a posé un défi sans précédent à la santé et au bien-être des personnes vivant en Europe. Le nombre et la sévérité des restrictions imposées à la population et à l'économie pour contrôler la propagation du virus ont changé la vie des citoyens européens d'une manière qui aurait été inimaginable encore au début de l'année 2020. La contagion du virus se faisant principalement par le contact humain, les restrictions visent donc sans surprise, à réduire, autant que possible, les contacts entre les personnes. (The Brewers of Europe, 2021)

Un rapport d'Eurostat intitulé "Impact of Covid-19 crisis on services" résume la façon dont les ventes de bière ont également été affectées par certaines mesures restrictives supplémentaires imposées par les gouvernements. Il s'agit des mesures suivantes :

- ❖ Une fermeture complète de tous les lieux d'accueil intérieurs, seuls les plats à emporter étant autorisés.
- ❖ L'interdiction de la consommation d'alcool dans les lieux d'accueil.
- ❖ L'exclusion des boissons alcoolisées des quotas de vente à emporter.
- ❖ Restrictions sur le nombre de clients au total, par table ou par mètre carré.
- ❖ Barrières de séparation physique entre les tables.
- ❖ Interdiction totale de tous les événements de grande et moyenne envergure, qu'ils s'agissent de festivals, concerts, mariages, ...
- ❖ Interdiction de vente d'alcool ou restriction des heures de vente.
- ❖ Interdiction des rassemblements privés au-delà d'un certain nombre de personnes, ou exclusion d'invités extérieurs au du foyer.
- ❖ Fermeture complète et couvre-feu général la nuit.

#### 1.3.4. Conséquences économiques sur le secteur

Les conséquences des différentes restrictions ont été dramatiques pour le secteur brassicole. Mais ce qui est peut-être encore plus frappant, c'est la différence entre les chiffres témoignant de la production brassicole en 2019 avec ceux de 2020.

Les différentes restrictions imposées par les gouvernements, mais en particulier la limitation des ventes dans le secteur de l'hôtellerie, ont frappé violemment la production de boissons alcoolisées en Europe. La comparaison des niveaux de bière, de vin et de spiritueux produits en 2020 avec ceux fabriqués l'année précédente est particulièrement intéressante. Il est à noter que le secteur de la bière a été le plus touché, avec une perte de production au mois d'avril 2020 de 6,5 millions d'hectolitres par rapport au mois d'avril précédent. (The Brewers of Europe, 2021)

Ci-dessous figure l'évolution négative de la production de boissons alcoolisées avec pour année de référence 2019 (en millions d'hl)

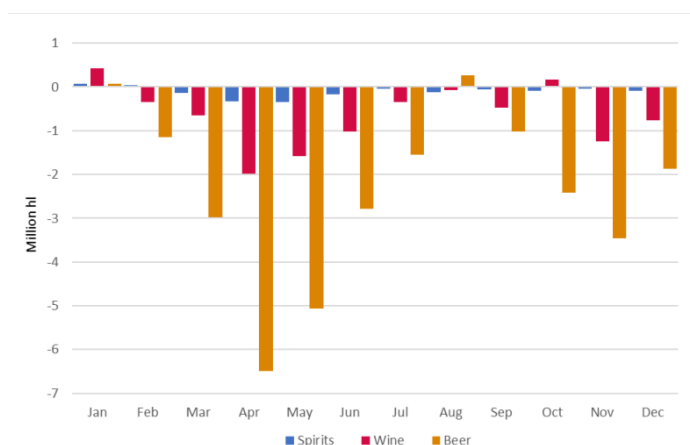


Figure 4. Source : The Brewers of Europe, 2021

Au total, sur l'ensemble de l'année 2020 (janvier-décembre), la production de bière a diminué de plus de 28 millions d'hectolitres par rapport au chiffre annuel précédent, ce qui représente une baisse très importante et similaire à la production annuelle de la Belgique. Cette baisse peut être directement attribuée aux restrictions gouvernementales imposées pour stopper la propagation du Covid-19.

D'autres variables faisant partie intégrante de l'industrie brassicole n'ont pas été épargnées, je pense notamment à la consommation et les achats, au taux d'emploi, .... Après des années régulières où la consommation totale s'était stabilisée au-dessus de 350 millions d'hectolitres durant les trois dernières années pré-pandémiques, les volumes en 2020 ont été sévèrement touchés par les différentes mesures de blocage à travers l'Europe. (The Brewers of Europe, 2021)

Dans le secteur Horeca, l'impact a été surprenant. Ces dernières années, on a assisté à une croissance constante de la consommation, atteignant des volumes dépassant 126 millions d'hectolitres en 2019. La consommation a ensuite chuté à 73 millions d'hectolitres en 2020, soit une perte de 53 millions d'hectolitres. (The Brewers of Europe, 2021)

Ensuite, pour confirmer le dicton du « malheur des uns fait le bonheur des autres », il y a tout de même le commerce de détail qui a lui, en revanche, connu une augmentation progressive, bien qu'il s'agisse

toutefois d'une ampleur relativement plus modeste. En partant des volumes de consommation autour de 243 millions d'hectolitres en 2019, il a connu une hausse d'environ 8% en 2020, en d'autres termes, il est passé à 263 millions d'hectolitres en 2020. (The Brewers of Europe, 2021)

Cela porte à l'hypothèse qu'une partie de la consommation perdue dans le secteur brassicole Horeca, aurait migré vers le secteur du détail en grande surface. Même après ce constat, bien qu'une partie du volume bu et perdu dans le secteur des boissons à consommer sur place ait été transférée vers les supermarchés, ce transfert n'a pas été suffisant pour compenser la perte générale de volume de consommation. Au total, une perte globale de près de 34 millions d'hectolitres (soit une baisse de 9 %) peut être observée en 2020 par rapport à 2019. (The Brewers of Europe, 2021)

Comme l'impact économique ne se limite pas aux vecteurs productifs et consommateurs, il est également utile d'analyser l'amont, à savoir les difficultés qu'ont rencontrées les maillons de la chaîne du secteur brassicole. Étant donné que les achats ont été réduits en raison de la baisse des volumes de production, les secteurs qui approvisionnent habituellement le secteur brassicole, tels que les producteurs de céréales, de malte et de levure du secteur agricole jusqu'à ceux responsables de l'embouteillage et la mise en boîte dans le secteur de l'emballage, tous ont connu eux aussi un effondrement dans leurs recettes, provenant de baisses inévitables des commandes passées par les fabricants de bière. (The Brewers of Europe, 2021) De surcroît, comme déjà expliqué, l'impact économique de Covid-19 sur le secteur brassicole ne se limite pas au secteur lui-même, mais s'étend aussi indirectement tout le long de la chaîne de valeurs, incluant les canaux utilisés par les brasseurs pour distribuer la bière aux consommateurs.

### *1.3.5. Perspectives pour le secteur de la bière*

L'incertitude est ce qui caractérisera l'évolution économique des prochaines années, qui dépendra dans une large mesure des avancées sur le front scientifique, de la manière dont elles seront gérées et mises en œuvre dans les pays. (The Brewers of Europe, 2021) La croissance pourrait s'accélérer à l'été 2021 grâce aux progrès de la vaccination permettant une renaissance de l'activité économique. Ces évolutions pourraient avoir des effets différents sur les ventes de bière tant pour celles à consommer sur place que dans celles du commerce de détail et en ligne.

D'un part, les ventes de bière de table pourraient connaître des améliorations potentiellement actives au cours de l'été 2021 par rapport aux niveaux actuels, avec la levée des restrictions. Cependant, les peurs de la société associées à l'incertitude de nouvelles variantes de coronavirus, pourraient tout de même tirer en longueur l'impact sur leurs ventes. (The Brewers of Europe, 2021) D'autre part, les ventes de bière au détail, pourraient rencontrer des changements à court terme en augmentant leur chiffres encore un tant soit peu. En revanche, sur le long terme, ces détaillants risqueront de perdre progressivement des parts de marché au profit du secteur Horeca. (The Brewers of Europe, 2021)

Pour conclure, il est très difficile de prédire ce qui se passera à long terme, car une grande incertitude règne encore sur les questions d'ordre cliniques et la nécessité ou non de restrictions supplémentaires. Quoi qu'il en soit, un retour aux niveaux d'activité économique prépandémique prendra encore un certain temps et, si cela se produit, on ne sait toujours pas si les parts de la consommation reviendront



aux chiffres antérieurs, ou si la pandémie aura déclenché un changement plus fondamental dans les habitudes de consommation de bière à long terme. (The Brewers of Europe, 2021)

## 1.4. Industrie vs Artisanat, qu'est-ce qui les différencie ?

### 1.4.1. Un peu d'histoire : les étapes évolutives de la structure du secteur brassicole

Il s'agit d'un secteur ayant rencontré bon nombre des chamboulements et il suffit de se pencher sur son histoire pour comprendre la mutation structurelle qui a redéfini le secteur sur le dernier siècle. La Belgique, dont la bière s'inscrit désormais au patrimoine mondial de l'Unesco, voue une importance économique et culturelle énorme au secteur brassicole.

Autrefois, il y a 100 ans de cela, la production de bière en Belgique était éparpillée sur tout le territoire, donnant ainsi au caractère locale, une importance fondamentale. Cette importance au fil du temps s'est effacée avec l'essor des méga-brasseries qui viendront modifier le paysage brassicole à partir des années '70. (Tilly, 2017)

Le secteur qui auparavant avait toujours existé à petite échelle, en comptant notamment sur les abbayes et les PME artisanales, a pris une dimension industrielle. A titre illustratif, en 1907, on recensait 3387 brasseries, provenant de la vaste expansion de petites brasseries locales refusant envers et contre tout de se regrouper. Il résidait ainsi au sein de ce secteur une concentration extrêmement dense qui a pourtant fait preuve d'une stabilité décoiffante pendant toute la première partie du 20<sup>ème</sup> siècle. (Tilly, 2017) Cependant, 3387 brasseries contre 123 en 2011. Mais que s'est-il passé ?

Une série de raisons viennent s'accumuler telles que les deux guerres qui ont limité la production de malte et d'orge, l'arrivée des géants industriels comprenant de nombreux rachats, le manque d'ouverture sur le commerce extérieur (projets d'exportation de bières ont commencé à se développer sérieusement qu'à partir des années '70) et la faiblesse des accès aux réseaux de distribution. (Tilly, 2017)

Il convient tout de même de clarifier que cette dernière raison provient aussi d'une certaine part de volonté des petits producteurs. (Tilly, 2017) Chaque région, presque chaque village avait sa brasserie et l'attachement à la marque était crucial. Il y a notamment une phrase très connue de l'écrivain Emile Verhaeren qui prétendait que : « *si les bourgmestres étaient les princes des villages, les brasseurs en étaient les rois* ».

Bien que la taille de l'entreprise ne soit pas le seul facteur de mutation du secteur, l'apparition des grandes industries brassicoles a tout de même causé la disparition de nombreuses micro-brasseries.

D'autres facteurs sont également à prendre en compte si l'on souhaite analyser le secteur, à savoir sa concentration, le mode d'approche au marché (quel canal choisir entre la grande distribution ? L'Horeca ? Les détaillants ? ), le positionnement (industriel ? artisan ?) et bien entendu, l'environnement macro-économique qui l'entoure. (Tilly, 2017)

Ainsi, au cours des dernières 50 années, un mouvement très prononcé a été observé avec les fermetures répétitives des petites brasseries. Toutefois, le chapitre n'a pas été totalement clôturé étant donné que le modèle organisationnel des petits artisans a persisté dans le temps. En effet, plusieurs décennies plus tard, une vague de « nouvelles » brasseries ont repris vie et ont opté pour le même modèle entrepreneurial que leurs ancêtres. C'est ce que nous découvrirons dans le prochain point, à savoir le « repeuplement » brassicole.

Pour en revenir aux années '70 et donc, à l'éclosion d'acteurs dominants du marché tels que Interbrew (grand-père de l'actuelle AB-Inbev) et le groupe Piedboeuf (avec sa Jupiler, une bière de table), qui disposaient de capacités productives bien supérieures à celles des petits artisans, bénéficiant par ailleurs d'économies d'échelles mirobolantes. Ceux-ci ont quelque part participé au renforcement des barrières à l'entrée du marché qui avait toujours été jusque-là, modérées. Ajouté à cela, la stagnation temporaire de la consommation de bière, le secteur brassicole est devenu moins attractif pécuniairement parlant dans ces années-là. (Tilly, 2017)

De plus, une dernière barrière qui s'est confirmée au fil du temps est l'appréciation de la marque et sa différenciation. Chaque belge a sa bière et chaque bière est consommée par une certaine communauté. Ainsi, l'élément différenciateur est d'une importance cruciale pour l'attachement à la marque et ainsi, pour la fidélisation de la clientèle.

Le mouvement du secteur se retrouve également dans le mode d'acheminement. En effet, autrefois, la bière était appréciée de façon locale. Le lieu de production n'était donc jamais très loin du lieu de consommation. Mais avec l'essor des échanges, le développement de la notoriété de la bière belge à l'étranger, du capitalisme et des acteurs dominants du secteur, le tissu distributif s'est allongé. En effet, les canaux de distribution préconisaient de longues chaînes d'intermédiaires comprenant des grossistes indépendants, des détaillants, ... dont le rôle se résume principalement à trouver les embouchures sur le marché et les distribuer commercialement. De façon générale, la bière termine son voyage dans le secteur de l'Horeca ou bien celui de la grande distribution.

L'empreinte internationale compte aussi dans la balance. A partir des années '90, la bière belge connaît un succès univoque presque mondiale et cette dernière rentre dans les coutumes de consommations régulières à l'étranger. (Tilly, 2017) On se rend compte qu'il y a là un vrai potentiel, ce qui explique la saturation du marché brassicole dans le début des années 2000. Bien que des géants tels que Interbrew évoluent toujours plus, il est tout de même intéressant d'examiner ceux qui ont résisté. Je pense ici à Orval, qui est « presque » toujours restée fidèle à elle-même, malgré le succès effervescent qui l'entourait.

#### 1.4.2. Tableau comparatif

	<u>Industriel : Duvel Moortgat</u>	<u>Artisanal : Belgica Beer</u>
<u>Capacité productive à l'an</u>	Centaines de millions d'hectolitres	5000 hectolitres (mais en collaboration : 30 000 hl)
<u>Qualité et caractéristiques</u>	Les bières industrielles sont filtrées, pasteurisées et gazéifiées d'un certain gaz nocif. Leur particularité est justement, qu'elle n'en ont pas, elles sont toutes identiques les unes des autres. On parle donc de production standardisée afin qu'elle conserve sa vraie nature, où qu'elle soit commercialisée dans le monde.	Procédés de fabrication inspirés de la tradition monastérienne, elles sont non-filtrées et sont fabriquées à partir d'ingrédients différents, avec des arômes particuliers. Elles ont recours à la fermentation en bouteille grâce à la levure qu'elle comporte et qui permet une fermentation continue.
<u>Matières premières</u>	Les matières premières sont généralement des céréales mixtes de malt, maïs, riz et d'houblon, leur permettant de faire des économies d'échelle. Ils y ajoutent donc des substituts.	Ces matières premières seront locales et parfois bio, et elles se nomment malt et houblon.
<u>Temps de production pour 1 bière</u>	Entre 3 à 4 semaines	Entre 6 à 7 semaines
<u>Conditionnement de la bouteille</u>	18cl – 33cl – 75cl	33cl
<u>Prix d'une bouteille au Carrefour</u>	1,28 euros TTC	1,90 euros TTC
<u>Prix de revient d'une bouteille (+/-)</u>	30 centimes	90 centimes
<u>Exportations</u>	55% des 70%	??
<u>Nombre d'intermédiaires</u>	Direct (pas ou très peu de distributeurs car ils ne sont pas nécessaires, ils ont leur propre société de transport)	Transporteur, Distributeur (entrepôt + douane) , Distributeur n°2 (Supermarchés, Horeca, Vente au détail, ..)

Tableau 4. Sources : (Rijs L., 2021), (Pecsteen, 2021), (Carrefour Catalogue, 2021)

En lisant un article relatant du grand conflit qui a frappé AB-Inbev et Carrefour il y a une dizaine d'années, une phrase m'a fortement interpellée : « *le développement mondial du groupe permet d'exporter 55 % de la production belge, principalement vers la France, les Pays-Bas et les USA.* » (Capron, 2011)

Ce qui signifie que, comme vu précédemment, 75% de la production belge totale part à l'exportation, le groupe en exporte 55%.

### 1.4.3. *Le repeuplement brassicole*

En étudiant dans le livre « Contemporary Strategy Analysis » rédigé par l'économiste Robert Grant, on y trouve une explication complète sur la re-concentration industrielle qui a redéfini une fois de plus, la structure du marché de la bière en Belgique. Une saturation du marché qui transformera, par exemple, les projets d'exportations, en véritables parcours du combattant.

En effet, si le peuplement brassicole est devenu aussi dense, et si la culture de notre bière est au final, tellement tournée vers les marchés étrangers (75%), exporter son produit, bien que cela n'ait jamais été une tâche facile, prend des allures olympiques. Ainsi, cet ouvrage établit une série de raisons justifiant une attraction vigoureuse pour un secteur en particulier.

Premièrement, si une industrie obtient un rendement du capital supérieur au coût du capital, elle attirera automatiquement de nouvelles entreprises. Et ces dernières, une fois implantées, se diversifieront à partir d'autres industries. (Grant, 2016) Par exemple, en trouvant des accords verticaux avec des entreprises d'emballages coïncidant avec les nouvelles mesures à prendre en termes de durabilité.

Une deuxième condition quant à l'obtention d'une agglutination industrielle vient s'ajouter, à savoir, le degré d'entrée dans l'industrie. (Grant, 2016) En d'autres termes, s'il réside une certaine facilité à se lancer dans une activité brassicole, la rentabilité tendra à chuter et alimentera malgré elle, son pair concurrentiel. De plus, dans le livre, on démontre la facilité à créer une nouvelle entreprise produisant de la bière et c'est d'ailleurs une des raisons supplémentaires pour lesquelles, les brasseries ont connu un afflux de nouveaux entrants ces dernières années. A titre illustratif, entre 1990 et 2017, le nombre de brasseries est passé de 284 à 4269 aux États-Unis, et de 241 à 892 au Royaume-Uni, malgré la baisse de la consommation de bière dans les deux pays. (Grant, 2016) Pour ce qui est de la Belgique, on compte aujourd'hui 379 brasseries, alors qu'en 2011 on n'en comptait que 100.

Par ailleurs, les niveaux de prix compétitifs dans le secteur brassicole sont garantis par la menace d'entrée plutôt que l'entrée réelle en tant que telle. En effet, une industrie où il n'y a pas de barrières à l'entrée et encore plus, si la sortie est contestable, autrement dit, lorsque les coûts pour en sortir sont irrécupérables : les prix et les bénéfices tendront vers le niveau concurrentiel, quel que soit le nombre d'entreprises dans le secteur. (Grant, 2016)

Toutefois, dans la plupart des secteurs, les nouveaux entrants devront surmonter des barrières à l'entrée, c'est-à-dire des désavantages auxquels ils sont confrontés par rapport aux entreprises établies. L'importance de ce désavantage détermine la hauteur d'une barrière à l'entrée. (Grant, 2016)

Les principales sources de barrières à l'entrée pour le secteur brassicole sont les suivantes :

#### 1) Besoin en capitaux

Les coûts de mise en place d'une activité brassicole peuvent être importants ou modestes selon le mode de production choisi. Seulement, si ceux-ci sont élevés car ils demandent par exemple une méthode de fermentation spécifique, ils peuvent décourager l'entrée sur le marché pour les entreprises à lancer ce produit en particulier. (Grant, 2016)

#### 2) Économies d'échelle

Les industries brassicoles sont également soumises à des économies d'échelle. Si des investissements importants et indivisibles dans la production, le développement de produits, la distribution ou le marketing sont nécessaires, l'efficacité exige d'amortir ces coûts sur un grand volume de production. (Grant, 2016) Entrer en compétition avec un géant tel que AB-Inbev lorsqu'on est un petit artisan est utopique au vu des économies d'échelle dont la méga-brasserie bénéficie. Toutefois, gagner des parts de marchés sans pour autant produire des volumes énormes est possible, comme nous l'analyserons avec le cas de Brussels Beer Project et de sa stratégie assez intéressante en matière d'intégration de nouveaux marchés.

### 3) Avantages en termes de coûts absolus

Les brasseries établies peuvent notamment profiter d'un avantage en termes de coûts sur les nouveaux venus, indépendamment de l'échelle. (Grant, 2016) Les avantages en termes de coûts absolus résultent souvent de la possession de sources de matières premières à faible coût. C'est pourquoi, les producteurs de malte et d'orge disposent d'un instrument de levier sur les nouveaux venus. Aussi, les avantages absolus en matière de coûts résultent non seulement des liens tissés avec les fournisseurs de matières premières, mais également de l'apprentissage, en d'autres termes, de la capacité de l'entreprise à tirer de son expérience. (Grant, 2016)

### 4) Différenciation des produits

Lorsque les bières sont différenciés, les brasseries établies possèdent les avantages liés à la reconnaissance de la marque et la fidélité des clients qui suit. Tandis que les nouveaux entrants sur ces marchés doivent dépenser des sommes disproportionnées en publicité et en promotion pour établir la notoriété de la marque. (Grant, 2016) Prenons-nous le temps d'un instant sur les 1500 variétés de bières qui constituent le paysage brassicole belge. Il faudrait une clé dichotomique gigantesque pour comprendre chaque diversité définissant chaque produit.

### 5) Accès aux canaux de distribution

Pour de nombreux nouveaux fournisseurs de biens de consommation, la principale barrière à l'entrée est l'obtention d'un canal de distribution. (Grant, 2016) Le manque de place dans les rayons, l'aversion pour le risque et les coûts liés à la vente d'un produit supplémentaire font que les détaillants sont réticents à vendre le produit d'un nouveau fabricant. A titre illustratif, les "slotting fees", paiements effectués par les fournisseurs aux supermarchés pour réserver un espace en rayon, désavantagent les nouveaux venus. Une conséquence importante d'Internet a été de permettre aux nouvelles entreprises de contourner les obstacles à la distribution. (Grant, 2016) Et nous allons par ailleurs en découvrir les bienfaits, en étudiant la Low Touch économie.

### 6) Barrières gouvernementales et juridiques

Les barrières à l'entrée les plus efficaces restent celles créées par le gouvernement. En général, on ne peut se proclamer artisan sans preuve car l'entrée sur le marché nécessite généralement une licence délivrée par une autorité publique. Cette licence atteste les dires du producteurs. Viennent également s'ajouter les réglementations en matière d'environnement et de sécurité, qui peuvent elles aussi, décourager les nouveaux entrants par rapport aux entreprises établies, car les coûts de mise en conformité ont tendance à peser plus lourdement sur les nouveaux venus. (Grant, 2016)

## 1.5. Le secteur brassicole artisanal

### 1.5.1. Qu'est-ce qui définit aujourd'hui l'artisanat belge?

Il n'existe pas de définition universelle pour décrire l'artisanat. C'est pourquoi, chaque pays dispose de « guidances » qui lui sont propres et qui nous permettent de reconnaître si un produit est artisanal ou non. En Belgique, la loi du 19 mars 2014 portant sur la définition légale de l'artisan prévoit que :

« [Art. 2](#). *L'artisan ou l'entreprise artisanale, au sens de la présente loi, est une personne physique ou morale active dans la production, la transformation, la réparation, la restauration d'objets, la prestation de services dont les activités présentent des aspects essentiellement manuels, un caractère authentique, développant un certain savoir-faire axé sur la qualité, la tradition, la création ou l'innovation.* » (SPF Economie, 2017)

La mention artisanale peut s'appliquer sur tous les produits, qu'ils soient non-alimentaires ou alimentaires. Pour qu'un produit soit donc considéré de type artisanal en Belgique, il faut que celui-ci respecte au moins un des trois critères distinctifs suivants :

1. La qualité des matières premières composants le produit final (sans OGM, sans pesticides, ..)
2. Le mode de production comprend au moins un étape réalisée de façon manuelle (le fait, par exemple, de ne pas avoir les produits tous identiques, démontre l'aspect manuel).
3. L'ampleur de la production doit rester à échelle humaine, pas de mesure industrielle et surdimensionnée.

(SPF Economie, 2017)

Ainsi, comme le définit Mr. Rijs, l'artisanat contemporain, c'est « *la production d'un produit en lien avec son temps, ses valeurs et ses convictions* ». (Rijs L., 2021) Toutefois, un critère pour se proclamer artisan, relève de l'aspect volumique de la production. En effet, un artisan n'est plus considéré comme tel, lorsqu'il brasse au-delà de 12500 hectolitres de bières à l'an. (Rijs L., 2021) A titre illustratif, les industriels tels qu'AB-Inbev, Duvel, Heineken et Carlsberg brassent en moyenne des millions d'hectolitres de bières par an. Dans le rapport de 2019 d'AB-Inbev, le grand groupe revendiquait avoir produit 561,4 millions d'hectolitres en l'espace d'un an. (AB-Inbev, 2019)

En ce qui concerne l'exemple d'une brasserie artisanale, il y a la maison Brunehot qui produit quant à elle environ 7000 hectolitres de bières par an. (Rijs L., 2021) Lorsqu'un tel écart productif existe, on ne peut dès lors pas s'étonner des répercussions que cela peut avoir sur les avantages en termes de coûts absolus, de conquêtes de marchés étrangers, d'accords avec les distributeurs, ...

### 1.5.2. Local beers

Locales, artisanales, bio, il en existe désormais pour tous les goûts. Mais comment les différencier et identifier ? Certaines solutions voient le jour notamment, celles de références, telles que le label local. (Barham & Sylvander, 2011)

Il s'agit d'un label apposé sur l'étiquette permettant, comme son nom l'indique, d'informer le consommateur quant au type de bière auquel il a affaire. Le sigle « local beers » n'est pas encore nationalement répandu mais cela ne saurait attendre. Il s'agit d'un outil informationnel intéressant car il est reconnaissable sur chaque étiquette de bière. (Beerwulf, 2020)

Une étiquette de bière doit normalement contenir : un nom légal (dans notre cas : bière), une entité juridique (le nom du producteur, de l'importateur ou du distributeur), la quantité nette, les allergènes et bien entendu la teneur en alcoolémie. (Beerwulf, 2020) Dans le cas des bières artisanales, il peut y avoir quelques variations dans les informations données, qui diffèrent essentiellement en termes de la destination et de la distribution des bières. Aussi, le terme artisanal ne peut être utilisé que pour les bières qui ont été brassées en suivant les directives européennes énoncées dans la loi de 2016. A savoir, la capacité productive qui ne peut dépasser les 200 000 hectolitres par an, et le mode de production, impliquant la non-filtration et la non-pasteurisation. (Beerwulf, 2020)

La transparence devient un élément fort, par-dessus tout, lorsque des producteurs utilisent la terminaison artisanale à des fins purement marketing, et sèment la confusion dans les esprits des consommateurs, mais ceci nous introduit à un autre sujet. Il est également bon de noter, que le phénomène des bières Craft est en pleine effervescence sur le marché depuis une dizaine d'années. Un phénomène qui se traduit en une forte croissance du nombre de micro-brasseries indépendantes. (Pecsteen, 2021) Celles-ci fondent leur valeurs sur des principes écologiques, tels que le locale, le circuit court et une production respectueuse de l'environnement, en d'autres termes, à échelle humaine.

## 2. L'export

### 2.1. Définition de l'action d'exporter pour un produit artisanal et sa relation avec la loi de la spécialisation

Etymologiquement, exporter, signifie porter « hors », mais concrètement, que cela implique-t-il ?

Le grand débat économique depuis l'essor de la globalisation, relève de nos échanges commerciaux avec le reste du globe et de leur liens avec les nouvelles dimensions de la division du travail. (Eskelinen & Vatne, 2012) Une division du travail à l'échelle mondiale et pouvant adopter des formes diverses, telles que la délocalisation, les franchises, les filiales, .... (Krugman, Obstfeld & Melitz, 2018) Dans le concept d'échange, et plus particulièrement d'exportation, il est intéressant de se pencher sur l'aspect de la spécialisation dont bénéficie un pays et sur l'importance de sa maîtrise des connaissances, tant en matière d'environnement interne, qu'externe.

**Un modèle conceptuel expliquant l'internationalisation des PME**

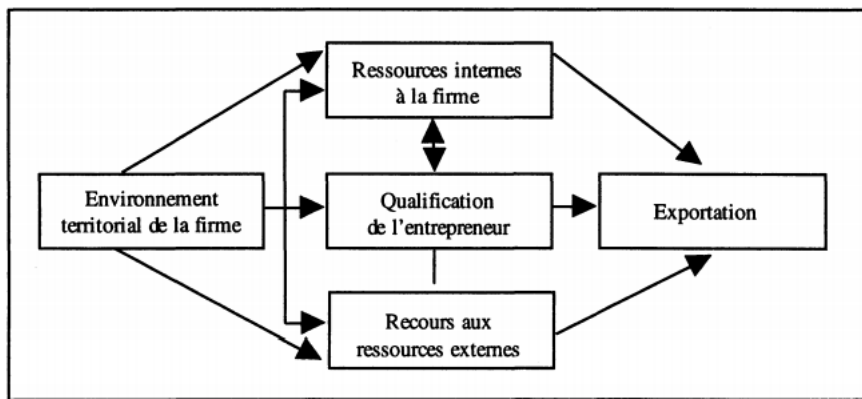


Figure 5. Source : Eskelinen, H., & Vatne, E. (2012)

Pour ce qui est de l'interne, il vaut la peine d'analyser les ressources dont on dispose, et le savoir-faire dont nous avons hérité de nos ancêtres, deux dimensions intégrant la loi de la spécialisation, faisant elle-même partie de la théorie de l'avantage comparatif, proposé dans le modèle de Riccardo. Le modèle ricardien défend l'argument qu'un pays a plutôt intérêt à réduire son « auto-suffisance » dans certains secteurs dans lesquels il est moins performant, au profit de l'importation de ces produits au sein-même de ce pays. (Artuç, & McLaren, 2015)

La division du travail qui, quant à elle, remplit actuellement de nombreuses pages dans les journaux, recouvre des débats, abordant notamment les questions sur ses influences dans l'environnement externe. Celles-ci sont généralement liées aux notions de relocalisation, de raccourcissement des chaînes de valeurs, de dé-globalisation, etc.

Il convient toutefois de s'accorder, qu'un des points négatifs de la délocalisation, revêtue du transfert d'économies d'apprentissage et de commercialisation de savoir-faire, traduit en un concept qui s'appelle « la réplique ». (Krugman, Obstfeld & Melitz, 2018) Dès lors, ce qui suscite vivement mon



intérêt en la matière, concerne les questions liées à la conservation de ce patrimoine et dont le principe d'exportation jouit de l'avantage de pouvoir le défendre. Toutefois, lors de mon interview avec Mr. Pectseen, il a justement été dit, qu'en réalité les affaires liées aux secrets industriels n'ont plus la même importance qu'au début de la globalisation. (Pectseen, 2021) Désormais, avec l'essor d'internet, il est vrai que l'information a quelque part perdu en valeur, au profit de la transparence. Une transparence de plus en plus demandée par les consommateurs, également pour les recettes par exemple.

Une autre question intéressante au sujet de la délocalisation, relève du degré de dépendance qu'on a construit au fil du temps et qui implique une nouvelle forme de vigilance économique, pouvant aller jusqu'à prendre des allures protectionnistes. Cependant notre débat à nous n'en est pas là, le nôtre consiste à intégrer les raisons qui justifieraient des échanges en ne se concentrant que des exportations. Découvrir en quoi elles portent en elles des failles et en quoi elles peuvent porter certaines solutions.

L'aspect relatif aux justifications générales des exportations peut également être défendu par diverses théories telles que celles sur le marché commun, telle que celles sur la gravité, ... . Mais nous, nous accorderons une attention toute particulière sur la nature des exportations, en termes de forces respectives au sein d'un business canevas d'une nation. Et plus particulièrement, celui de la Belgique. Cette dernière exporte énormément, comme expliqué précédemment, et par-dessus tout, elle exporte ce dans quoi elle est performante. Toutefois, en observant méticuleusement la longue liste des exportations belges, les échanges extérieurs de bières avaient un poids économique de 12,5% en 2019 et faisaient partie du top 3 des exportation. (Agence du Commerce Extérieur, 2019 ).

## EXPORTS

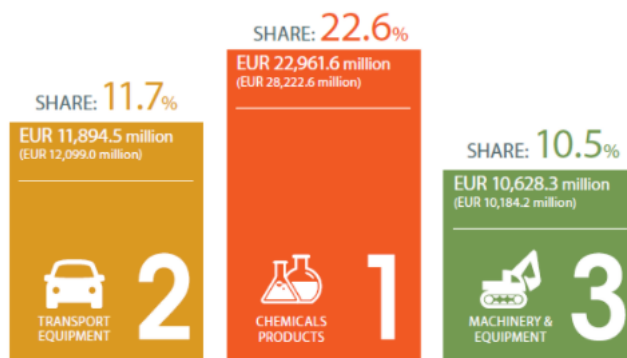


Figure 6. Source : Agence pour le Commerce extérieur, 2021

## 2.2. La performance des PME à l'export

Un ouvrage a attiré mon attention en particulier, car il traite de la performance des PME exportatrices en nous démontrant l'importance de la veille stratégique et informationnelle. On y trouve une explication sur le lien entre performance et compétitivité. Certes la stratégie d'internationalisation n'est pas à sous-estimer, mais celle-ci n'est pas suffisante pour garantir la pérennisation du succès sur le marché étranger à long terme. (Alaoui, 2013)

Dans notre cas, vu que la part des exportations sur la production brassicole nationale s'élève à 75%, mais qu'une méga brasserie telle qu'AB-Inbev, exporte à elle seule 55% de la production nationale à l'export, cela signifie que la marge de progression et d'efforts à fournir pour les petites brasseries est largement dense.

Par ailleurs, il est déclaré dans l'ouvrage, que la veille stratégique quant à l'étude de l'environnement, permet une connaissance des menaces et opportunités de l'environnement importateur. Ceci représente un élément de compétitivité fondamentale. (Alaoui, 2013)

La veille stratégique quant à elle, est définie dans l'ouvrage comme telle : « *Il s'agit d'un processus informationnel par lequel une entreprise collecte, analyse et diffuse l'information nécessaire au soutien de sa compétitivité* ». (Alaoui, 2013) En outre, différents types de veilles existent, peuvent être combinables et complémentaires selon les besoins de l'entreprise exportatrices. La veille peut être élaborée à des fins technologiques, concurrentielles, commerciales, environnementales, etc. (Alaoui, 2013)

Dans le contexte de ce mémoire, la veille technologique est particulièrement pertinente car celle-ci comprend une série d'activités de recherche telles que découvrir les innovations technologiques des concurrents, surveiller l'évolution des normes réglementaires en vigueur dans le marché cible, analyser les procédés de fabrication de la concurrence ainsi que ceux des nouveaux entrants, déceler les nouvelles tendances du marché, ... (Alaoui, 2013) Ainsi, le flux d'informations est conséquent, on parle même « d'infobésité » et elle représente la complexité croissante de l'environnement d'un marché étranger, où la compétitivité fait toujours plus rage. (Alaoui, 2013) C'est pourquoi, le traitement de ces données, dans un contexte économique aussi complexe, est d'une importance fondamentale pour détecter les multiples transformations sur le marché, et développer de la sorte, un avantage compétitif. (Alaoui, 2013)

Le défi pour une PME à l'export, ne consiste pas seulement à atteindre un objectif de performance, mais aussi, d'intégrer les raisons pour lesquelles l'objectif n'a pas été obtenu. (Alaoui, 2013)

Pour conclure, l'ouvrage dévoile notamment le lien qui réside entre performance et compétitivité. Comme le démontre le tableau ci-dessous, tiré de l'ouvrage de Mr. Alaoui, la compétitivité impacte le gain de parts de marché. Ces dernières, à leur tour, justifient la performance d'une PME à l'export. Par conséquent, la compétitivité peut être mesurée à travers les différents indicateurs cités ci-dessus. Un mélange intelligent de ces divers déterminants confèrera à l'entreprise, un avantage compétitif sur le long terme. De la sorte, le succès de l'entreprise sur le marché étranger sera pérennisé. (Alaoui, 2013)

**Tableau 2 : LES INDICATEURS DE LA COMPÉTITIVITÉ DES PME EXPORTATRICES**

Auteurs	Domaines de compétitivité	Indicateurs de la compétitivité
J.E Denis (1990)	Produit	Degré d'adaptation, étendue de la ligne, exclusivité, intensité technologique, maturité et taille des lots exportés.
	Distribution	Similarité et nombre des modes, modalités, intensité des contacts et la coordination avec les intermédiaires.
	Promotion	Taille de l'effort promotionnel et participation à des foires.
	Prix	Niveau, «dumping» et fixation des prix par le manufacturier
P.A. Julien <i>et al.</i> (1998)	Marketing	Réseau de distribution, méthodes de mise en marché, connaissance du marché, service, et réputation
	Produits	Technologie de production, offre de produits spécialisés ou de haut de gamme, étendue de la gamme de produits, qualité des produits et développement des produits
	Prix	Coûts de fabrication et prix de vente
A. Alaoui (2005)	Finance	Financement compétitif : réduction coûts de financement des investissements et des crédits bancaires
	Technologie et innovation	Compétitivité technologique : optimisation des coûts de R&D, des brevets et de design-management
	Productivité	Productivité : optimisation des coûts des facteurs travail et capital
	Management organisationnel	Compétitivité organisationnelle : gestion des coûts managériaux et logistiques (SCM)
	Marketing et sphères culturelles	Compétitivité mercatique : réduction des coûts de distribution et de communication, tenir compte des spécificités culturelles des différents marchés.

**Tableau 5.** Source : Alaoui, 2013

## 2.3. Les aides à disposition des petites entreprises pour exporter

La Belgique est certes un petit pays, mais dispose d'une position géographique stratégique clé, qui lui a par ailleurs valu le titre de « Capitale Européenne », et joui d'une économie très ouverte. Comme expliqué précédemment, la Belgique exporte 75% de sa production brassicole. Ainsi, afin de stimuler au mieux ses capacités, il est juste, que des institutions publiques prennent les devants afin de promouvoir deux pôles. D'une part, attirer les investisseurs étrangers sur notre territoire. D'autre part, de booster les exportations et nos échanges en termes de commerce extérieure. (Missions économiques, 2021)

Afin de mener à bien ces missions, une institution publique créée d'un accord entre le corps fédéral et les régions a été mise en place et porte le nom d'Agence pour le Commerce Extérieur. Celle-ci représente notamment une source abondante d'informations pour tous ceux et celles qui ont pour projet, d'exporter leur biens et services belges. En effet, elle pourvoit des études économiques basées sur des études de marchés sectoriels et les publient dans ses rapports annuels. Ou bien encore, elle analyse l'aptitude des exportateurs belges, à prendre avantage des accords de libre échange existants et décèle ce qui pose problème.

En outre, l'Agence du Commerce extérieure belge est notamment compétente en matière législative pour ce qui est, de prises de connaissances des réglementations dans les marchés étrangers, elle est l'institution référente vers laquelle peuvent se tourner les instances régionales. Aussi, l'Agence est en étroite coopération avec le Service Public Fédérale des Finances, pour tout ce qui concerne les taxes douanières, les taxes d'Accise, ... (Administration générale des Douanes et Accises, 2017)

Par exemple, comme nous le verrons plus tard, les fortes disparités dans les taux des accises peuvent être difficiles à gérer, et SPF ainsi que l'Agence du Commerce Extérieur ont longuement été en discussion avec la Commission Européenne en 2020 pour élucider le problème et trouver une solution convenable pour tous. Cette solution est la suivante, d'ici janvier 2022 la directive UE 2020/1151 concernant la directive 92/83/CEE sur l'harmonisation à l'échelle européenne de la structure des taxes des accises sur les boissons alcooliques entrera en vigueur. (Journal officiel de l'Union européenne, 2020)

Cet organisme soutient et collabore avec les trois agences régionales, à savoir ;

- 1) L'Awex
- 2) FIT
- 3) Hub brussel

#### *2.3.1. Agence Wallonne à l'exportation et à l'investissement étranger*

Il s'agit donc d'une organisation d'intérêt public, née en 1998, et qui vise deux grands objectifs, l'un étant d'attirer les entreprises étrangères sur le territoire wallon, et l'autre, à motiver les entreprises wallonnes dans leur projets d'expansion outre-mer. (AWEX, 2016)

Leurs principales missions tournent donc autour de la recherche de sites où la construction immobilière est possible, en collaboration avec des petites organisations intercommunales et immobilières. Ils apportent notamment une aide à la création, au développement et à la diversification pour les portfolio d'investissements, ainsi que l'évaluation du risque. En outre, ils subventionnent par le biais d'aides régionales et européennes, et assurent un soutien juridique, fiscal et logistique. (AWEX, 2016)

#### *2.3.2. Flanders Investments and Trade*

Il s'agit de l'institution jumelle de l'Awex, mais pour la région Flamande. Ils conseillent et orientent les entreprises ayant un projet d'investissement en Flandre, mettent les acheteurs en contact avec les producteurs flamands et aident les entreprises flamandes dans leurs projets d'exportation. (Flanders Investment & Trade, s. d)

#### *2.3.3. L'Agence Bruxelloise dans l'Accompagnement de l'Entreprise*

Cette organisation fait plutôt partie du domaine de la consultance, ne vise donc pas seulement les projets à l'export ou la gestion l'investissement étranger. Par exemple, elle porte un discours orienté vers la transition écologique, et aide les entreprises à devenir plus résilientes. (hub.brussels, 2021)

## 2.4. Etat des échanges brassicoles actuels

Une récente étude, menée par Eva Bieleková et Ján Pokrivčák, porte sur les déterminants dont les échanges brassicoles internationaux sont dépendants. Plus précisément, elle consiste à identifier les facteurs qui influencent les exportations de bières, et c'est la raison pour laquelle je vais m'y attarder.

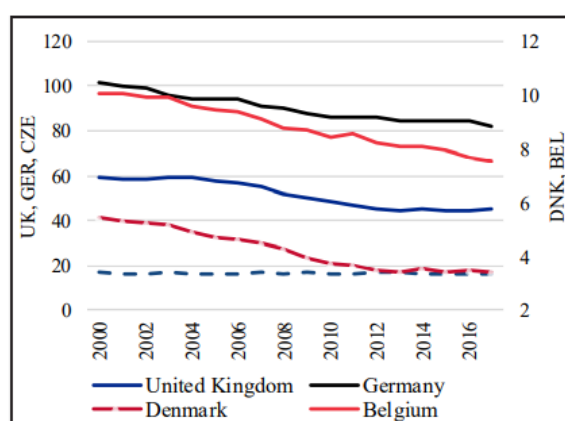
Les deux économistes se basent sur des estimations recensées sur les échanges brassicoles de 2000 à 2017 et soutiennent que les similitudes culturelles ainsi que le PIB du pays importateur sont les deux variables principales influençant le taux d'échange. Ces similitudes culturelles peuvent provenir de différentes sources. En effet, ils affirment que l'exportation de bière s'opère plus facilement lorsque les pays partagent des frontières en communs, une même langue, ou bien même, des liens coloniaux. (Bieleková, E., & Pokrivčák, J., 2020) Cependant, le rôle des alliances de libre-échange, des unions douanières, des espaces de marchés communs n'est pas à négliger non plus. Toutefois, les preuves scientifiques les liant aux exportations de bières n'ont pas su être vérifiées. (Bieleková, E., & Pokrivčák, J., 2020)

Le commerce international brassicole est impacté négativement par la distance entre pays, en d'autres termes, la loi de la gravité a son importance dans le modèle étudié. Ce qui est intéressant à noter dans cette corrélation négative, ce sont les coûts de transport élevés qui s'y cachent derrière. (Bieleková, E., & Pokrivčák, J., 2020)

Pour comprendre d'avantage l'étude, il faut garder à l'esprit la série de changements structurels qui a frappé le secteur depuis les années '70 . Ces changements exercent en réalité une lourde influence sur le commerce international. (Bieleková, E., & Pokrivčák, J., 2020) De ce fait, les dernières décennies ont donc été caractérisées par des changements structurels importants, tant au sein du marché belge, que sur les marchés mondiaux de la bière. Effectivement, comme vu plus haut, le secteur brassicole est historiquement très fragmentée.

En outre, l'industrie mondiale de la bière a connu un processus de consolidation par le biais de fusions et acquisitions, telle que l'illustre merveilleusement bien l'histoire de AB-Inbev. La réduction de l'offre, en termes de variétés était donc inéluctable vu l'augmentation de la concentration du marché. Parallèlement à cela, le marché se voit confronter à des consommateurs de plus en plus exigeants sur les modes de production, et ce même marché navigue sur une nouvelle tendance vers des produits plus recherchés, tels que des bières artisanales, bios ou d'abbaye. (Bieleková, & Pokrivčák, 2020)

Aujourd'hui, la bière artisanale prend de plus en plus d'ampleur dans les consommations, obligeant ainsi le producteur à toujours proposer quelque chose de neuf, d'exclusif, doté d'arômes uniques. Il s'agit d'un segment qui s'est considérablement développé, particulièrement aux Etats-Unis et en Europe. Ceci explique la diversité grandissante dans l'offre faite aux buveurs de bière qui, aujourd'hui, boivent moins. Comme le démontre le graphe sur la consommation globale brassicole ci-dessous, mais en revanche, ces derniers se tournent vers des produits de meilleure qualité.



Source: GlobalData database

Figure 2: Development of beer consumption of selected countries in 2000 – 2007 in million hl. (2<sup>nd</sup> part).

Figure 7. Source : Bieleková and Pokrivčák, 2020

Tout comme la production globale de bière, les exportations mondiales ont plus que doublé de volume depuis l'an 2000 et s'élèvent actuellement à un poids économique équivalent à 12 milliard d'euros. Dans le classement des exportateurs mondiaux de bière entre 2000 et 2017, figure en première position, le Mexique. Il est suivi par la suite des Pays-Bas, la Belgique et l'Allemagne, comme vous pouvez le voir sur le tableau.

Reporter	2000 – 2017	Share, %
Mexico	34.0	19.5
Netherlands	31.4	18.0
Germany	20.4	11.7
Belgium	17.1	9.8
United Kingdom	12.5	7.2
USA	6.4	3.7
Ireland	5.5	3.2
Denmark	5.5	3.1
France	5.2	3.0
Czechia	3.5	2.0
Portugal	2.9	1.6
Italy	2.2	1.3
China	2.1	1.2
Spain	2.0	1.1
Poland	1.6	0.9
Total world export	174.1	
Share on global export		87.4

Tableau 6. Source : Bieleková and Pokrivčák, 2020

Dans l'ouvrage de Johan Swinnen , rédigé en 2017, on y retrouve beaucoup de concepts théoriques qui justifieraient d'une façon ou d'une autre, l'existence économique globale de la bière. Une de ces nombreuses observations dans « *Beeronomics : How Beer explain the World* » concerne les facteurs qui influencent les habitudes d'achats de bières. Les deux grandes réponses sont, selon Swinnen, la mondialisation et les revenus.

Il a par ailleurs fait remarquer que lorsque les salaires et le niveau de vie augmentent, les personnes plus démunies auront tendance à dépenser une large part de leur revenus dans la bière. Par contre, à

un moment donné, la situation s'inverse, mais pourquoi ? (Bieleková, E., & Pokrivčák, J., 2020) Une des raisons proviendrait de la conscientisation des effets néfastes de l'alcool sur la santé, car en gagnant en termes de « qualité de vie », on a accès à plus d'éducation et donc de prévention. D'autres raisons sont plus succinctes, telles que la présence de la religion, prohibant la consommation d'alcool. Ou bien encore, qu'une augmentation de revenus, permettrait l'accès à des produits plus « luxueux » tels que le vin ou le champagne. (Bieleková, E., & Pokrivčák, J., 2020)

De plus, la bière étant une boisson composée principalement d'eau, sa fabrication et commercialisation entraînent donc des frais commerciaux élevés, par-dessus tout lorsqu'on souhaite l'exporter. C'est pourquoi, de nombreuses entreprises délocalisent leur production à proximité de leur communauté de consommateurs. (Bieleková, E., & Pokrivčák, J., 2020)

En analysant bien l'état des échanges commerciaux de bières, force est de constater une barrière tarifaire qui peut s'accroître lorsque les politiques des pays se dirigent vers des formes protectionnistes. On a alors droit, à toute une série de taxes douanières, de taxes liées au degré d'alcool, ... Néanmoins, les effets à corrélation négative sur l'équation, peuvent être compensés par les accords de libre-échange, qui, quant à eux, contribuent à diminuer les barrières commerciales. (Bieleková, E., & Pokrivčák, J., 2020)

Ainsi, la valeur de nos échanges brassicoles sur les marchés étrangers peut fortement varier selon les caractéristiques du marché cible, qu'il soit à forte emprise religieuse, protectionniste, les accords mis en place entre états, les frais commerciaux, le niveau de revenus et la perception du produit. (Bieleková, E., & Pokrivčák, J., 2020)

Et c'est précisément ici, que le modèle de gravité, fondé par Walter Isard en 1954, entre en jeu. Ce modèle est un outil permettant d'augurer la quantité des échanges commerciaux par la mesure de trois variables, à savoir, la multiplication des PIB des deux nations divisé par la distance physique qui les sépare de l'autre nation commerçante, le tout, multiplié par une constante. Il s'agit d'un instrument qui dévoile certains défauts et embrasse plusieurs exceptions, cependant, il s'avère être pertinent lorsqu'on souhaite mesurer le volume commercial de la bière entre deux pays. (Bieleková, E., & Pokrivčák, J., 2020)

Pour conclure ce point sur les moteurs des échanges de bières à l'échelle globale, l'étude sur base du modèle de gravité en combinant les politiques tarifaires qui régissent les échanges, on en arrive à identifier les facteurs qui améliorent et favorisent le commerce. Une des rares études menées sur le sujet, par Mr. Dreyer en 2017, s'inspire des exportations allemandes et en déduit que le taux d'exportation est considérablement influencé par l'existence ou non des accords. Ainsi, la Belgique, faisant part de l'UE et bénéficiant de la monnaie commune, voit ses exportations favorisées par ces divers facteurs. (Bieleková, E., & Pokrivčák, J., 2020)

En revanche, ce qui reste plus compliqué à définir, c'est de déterminer comment sont réparties les exportations. Sont-elles détenues uniquement par les géants ? Ou bien, les petits artisans ont-ils aussi, l'opportunité de partager et faire découvrir aux marchés étrangers leurs boissons ?

## 2.5. Barrières à l'exportation du secteur brassicole pour une petite entreprise

### 2.5.1. *Une chaîne de valeur trop longue pour être vraie*

Dans la perspective de décrire au mieux les barrières qui se posent face aux projets d'exportation, je démarrerais la série par la problématique liée à la longueur des chaînes de valeurs, et particulièrement celle de la distribution. Afin de percevoir le motif qui pose problème, j'ai pu élargir mes connaissances sur ce domaine grâce à une revue économique rédigée par Frigand et qui porte sur la déglobalisation de la chaîne de valeur à travers l'usage de l'industrie 4.0. Ce qui m'intéresse dans l'article ne concerne non pas le secteur industriel, mais bien cette notion d'extension en longueur de la chaîne distributive, pouvant porter préjudice à l'activité de l'export pour des petites brasseries.

Depuis l'essor de la mondialisation, la croissance des échanges commerciaux à travers le globe provient principalement du fait des transactions des composantes entrant dans un système de production et de la division du travail à l'échelle internationale y découlant. (Frigand, 2020) Plus précisément, on fait référence à une réelle fragmentation des processus productifs dont l'apparition des technologies n'y serait pas innocente, et ce, qu'il s'agisse du secteur agro-alimentaire ou non. On observe en effet aujourd'hui une multiplication d'unités productives localisées qui commencent doucement à s'essouffler, notamment depuis l'arrivée de la pandémie, où de nombreux dysfonctionnements dans le système de coordination de ces chaînes se sont fait ressentir. (Frigand, 2020)

Cet épuisement des chaînes de valeurs peut être constaté à travers les effets néfastes qu'elles produisent pour l'environnement, pour l'état salarial global et dans la dégradation des conditions d'emploi. (Frigand, 2020) Un constat qui s'est renforcé avec la crise sanitaire, qui nous a démontré la situation ultra fragile de ces interdépendances productives et distributives mondiales. Si l'on ajoute à cela, la vague de localisme, ainsi que les arguments protectionnistes et nationalistes grandissants dans les discours politiques, on peut effectivement concevoir qu'un changement doit avoir lieu afin de démotiver ces entreprises aux réseaux sur-globalisés, qui ne répondent plus aux critères de durabilité. (Frigand, 2020)

La solution pourrait trouver sa source dans la configuration d'une technologie visant à promouvoir ce qu'on appelle la « local value chain », sans pour autant mettre en péril les échanges d'exportation, mais au contraire, avec un effet facilitateur pour ces derniers. Ce changement porte donc un nom, celui de déglobalisation de la chaîne. (Frigand, 2020)

Dans la revue, ils font notamment référence aux formes d'organisation de ces chaînes qui évoluent en permanence, en fonction des espaces disponibles sur les marchés, des lois institutionnelles du marché visé, des technologies qui y sont accessibles et finalement, des conditions productives offertes localement. (Frigand, 2020) Il est intéressant de se pencher sur les dimensions qui s'articulent autour des formes organisatrices de ces chaînes afin de saisir l'enjeu de la gestion de l'émiettement du tissu productif qui se cache derrière.

La fragmentation des échanges peut être classifiée d'ordre spatiale et/ou organisationnelle étant donné que les entités qui composent ces chaînes sont généralement des sociétés diverses, avec des raisons d'être qui se distinguent les unes des autres. Toutes ces unités reliées verticalement les unes aux autres doivent impérativement disposer d'un système de coordination ultra performant, faute de quoi, tous les membres constituant la chaîne risquent d'être pénalisés. (Frigand, 2020)



En réalité, le prolongement de la chaîne est largement formaté par la succession des avancées innovatives qui améliorent la performance des séparations physiques (progrès dans le transport), cognitives (technologie mettant en place un système d'informations compétent) et par conséquent, celles contractuelles. (Frigand, 2020)

Pour en revenir à la notion de déglobalisation, je trouve opportun d'en détailler son essence, qui consiste en toute simplicité, à réduire la séparation d'ordre physique. Plus précisément, il s'agit d'ôter quelques maillons à la chaîne afin de la rendre plus courte. Ceci nous pousse à se poser les questions suivantes : Quel sera l'avenir pour ces entités mises sur le banc ? Cette modification va-t-elle baisser le revenu global ainsi que la valeur de l'échange ? Existe-t'il des moyens mis en place pour mesurer le bénéfice contrebalance de cette réduction, en termes écologiques, de rapidité, .. ?

Un dernier point, se focalise sur les raisons qui pousseraient les participants de la chaîne à relocaliser leurs activités, provenant principalement des soucis liés à l'action de délocalisation. Celles-ci englobant le manquement de qualité, de flexibilité, ainsi que les coûts liés à l'externalisation en termes de salaires et de transport. Il y a également la quête de personnel qualifié et la crainte de perte de savoir-faire qui entrent en compte. (Frigand, 2020)

Pour conclure le point théorique sur la déglobalisation de ces chaînes distributives, il faut se référer à la notion de relocalisation et à ce qu'elle implique. Celle-ci peut être permise à travers les opportunités qu'offrent les technologies 4.0, visant à rapprocher le producteur du consommateur final. Une relocalisation d'une partie de la chaîne consiste à réalimenter le marché domestique d'origine, en d'autres termes, elle entend rapprocher géographiquement une activité liée à la chaîne de valeur. (Frigand, 2020) Selon Baldwin, ce rapprochement serait favorisé par le renoncement à la séparation physique au profit de la création d'une nouvelle chaîne de valeur plus locale et par conséquent plus fluide et flexible.

### *2.5.2. Problèmes marketing*

Une autre barrière qui se pose à l'encontre d'un projet d'exportation pour une petite entreprise artisanale, est relatif à celui de la notoriété. (Rijs L., 2021) L'enjeu est en effet de taille, puisqu'il s'agit de pénétrer un marché étranger, avec des brasseries déjà établies. Plusieurs variables viennent donc influencer le problème lié à la pauvre notoriété d'un produit :

- 1) La différenciation de ce produit, de par son caractère innovant, de par sa maîtrise à répondre à un certain besoin, à une certaine tendance (bières sans alcool, bières fruitées, ...), ou bien encore, de par sa performance à créer un besoin. La bière est une boisson qui est désormais produite partout, cependant, lorsque l'on apprend que 90% des parts de marché sont détenues entre les mains de 2 ou 3 géants, on se rend vite compte, qu'il reste peu de place pour les petits producteurs. (Rijs L., 2021)
- 2) La différenciation par le prix, en possédant par exemple, un avantage par les coûts. Toutefois, comme nous allons le voir, il s'agit d'un avantage difficile à obtenir, tant à cause des taxes, que de la chaîne d'intermédiaires, ... (Rijs L., 2021)
- 3) Le lourd budget marketing à investir en termes de publicité, de dégustations, d'expédition d'échantillonnage, de promotions, ... (Rijs L., 2021) Cet élément peut lui aussi, mettre des bâtons dans les roues, car d'une part, il s'agit d'un investissement onéreux, et d'autre part, on n'a jamais

la conviction du retour sur investissement. C'est d'ailleurs pourquoi, une étude approfondie de la culture commerciale du pays étranger est une base fondamentale pour adopter une technique marketing payante.

- 4) L'anarchie délirante dans le travail de prospection. (Rijs L., 2021) J'aurai l'occasion de m'étendre sur ce point lors de la quatrième partie de ce mémoire, à savoir, l'analyse de terrain. Il s'agit d'un réel problème, les démarches prospectives suivies de façon traditionnelle (par porte-à-porte, téléphone, mail et courrier) ne sont plus en ligne avec l'écoute du besoin de l'autre. Celles-ci représentent une perte de temps et d'énergie à la fois pour celui qui sollicite (il frappe sans doute à la mauvaise porte), mais également pour le responsable achats, qui est à son tour sollicité une centaine de fois sur sa journée, avec une offre qu'il n'a pas demandé.
- 5) La performance de la veille stratégique préalablement étudiée.

### 2.5.3. Politique européenne et taxes d'accise

Les droits d'Accise sur l'alcool par hectolitre peuvent être calculés soit sur base du degré Plato, soit sur base de la teneur en alcoolémie que possède le produit. Ces taxes ont longtemps été dictées sous l'égide des entités fédérées du marché commun. Toutefois, le 29 juillet 2020, il en a été décidé autrement, la directive UE 2020/1151 concernant la directive 92/83/CEE vise désormais à harmoniser les structures de la taxation sur l'alcool. Dorénavant, cette dernière présentera un taux minimal d'imposition de 0,748 euro par degré Plato par hectolitre de bière, et ce, pour toutes les brasseries européennes, d'application dès janvier 2022. (Journal Officiel de l'Union Européenne, 2020)

Toutes, à l'exception des micro-brasseries indépendantes qui bénéficieront d'un degré de latence, où la structure d'accise se différencie et est plus avantageuse. « *Les États membres peuvent appliquer des taux réduits à la bière et à l'alcool éthylique produits en petits volumes par de petits producteurs indépendants.* » (Journal Officiel de l'Union Européenne, pt 5, 2020) Les conséquences de cette harmonisation, seront positives, car elle permettra des échanges commerciaux plus fluides, et allègera le travail des administrateurs fiscaux.

L'autre aspect qui vaut une attention particulière est celui financier. La taxe d'accise, pour un petit producteur, dont le coût de revient est déjà plus élevé que celui d'un producteur industriel, va devenir un catalyseur. Pour une bière blonde, le coût est de 12 centimes par bouteille et pour une bière légèrement plus forte telle qu'une brune, l'accise retenue sur la bouteille sera à 16 centimes. Pour une petite production, il s'agit de taxes lourdes.

### 2.5.4. Surcoût du transport

L'évolution des prix du transport est l'un des éléments à surveiller, et il se trouve que ceux-ci ont globalement explosé. L'explication liée à cette flambée des prix ? Après un choc négatif tel que l'a été le Covid19, une forte reprise économique crée automatiquement de l'inflation. Cette hausse des prix, générée par l'injection de liquidités, se reflète dans les frais de transport. (Thebault, 2021)

Au-delà des similitudes avec les périodes d'après-guerre, la situation actuelle présente toutefois une divergence fondamentale : l'appareil productif n'a pas été détruit mais est simplement resté inactif.

Ainsi, si les dépenses des ménages augmentent, la capacité de production globale sera largement suffisante pour y répondre. (Thebault, 2021)

En termes de transport, les données d'Upply révèlent une augmentation de 91 % des prix des transactions pour le transport maritime par conteneurs sur la route de la soie, de la période de février 2020 à février 2021. Pour les prix à l'exportation d'un conteneur quittant la Chine continentale, l'indice CCFI dévoile une augmentation de 120 % sur cette même période. Si l'on tient compte de tous les suppléments, les niveaux de prix atteignent des sommets historiques pour de nombreuses destinations. (Thebault, 2021)

La tendance est identique pour le secteur du fret aérien international avec une augmentation de 61% entre février 2020 et février 2021. Cependant, la hausse est moins marquée pour le secteur routier, et plutôt symptomatique de conditions spécifiques, comme la congestion des frontières liée aux mesures de lutte contre la pandémie et le Brexit. (Thebault, 2021) Pour une entreprise, il est important de protéger ses sources d'approvisionnement, mais aussi d'éviter tout risque de rupture de la chaîne d'approvisionnement, comme nous l'avons vu se produire au cours de l'année 2020. (Thebault, 2021) Il faut donc viser, de réduire son niveau de dépendance.

#### *2.5.5. La saturation du marché brassicole*

Comme expliqué dans le point 1.4.3. portant sur le repeuplement brassicole, l'augmentation du taux de concentration dans le secteur, ne facilite pas l'exportation.

### 2.6. Les enjeux des exportations

#### *2.6.1. E-commerce, un acteur important pour les exportations : Cas Fedex*

Avant de me lancer dans le développement de la stratégie e-commerce de Fedex, je présenterai d'abord un article intéressant répertorié dans la base de données de Fevia. La fédération de l'industrie agro-alimentaire belge nous informe que le e-commerce est en pleine ligne de mire, également pour la facilitation des exportations alimentaires et de boissons vers la Chine. (Fevia, 2019) La fédération belge est actuellement en discussion avec les gérants des plateformes e-commerce telles qu'Alibaba, pour voir comment pénétrer le marché chinois. (Fevia, 2019) Leur récente étude démontrent une réelle passion des chinois pour les produits alimentaires belges, tels que le chocolat et les bières, mais aussi l'importation croissante de pommes de terre. (Fevia, 2019) Ainsi, une première piste est dors et déjà lancée et vise donc à promouvoir l'échange commerciale alimentaire à travers les plateformes digitales chinoises.

En me penchant sur le rapport annuel de la société Fedex, une société participant à la facilitation des échanges, j'ai pu analyser ce qu'eux par exemple ont mis en œuvre pour rebondir face à la crise du covid. Cette société se positionne comme leader dans le domaine du commerce électronique. Ils proposent en effet, un tas de solutions digitales dernier cri, tels que des programmes de modernisation d'avions, ou des plateformes visant à simplifier la communication entre acteurs B2B/B2C. Elle dessert plus de 220 pays et se met au service du libre-échange qu'elle considère comme moteur économique

dominant. (FedEx, 2020) Selon la société, le commerce est un élément essentiel de prospérité, mais celle-ci doit être fluide.

Sans surprise, 2020 est une année qui rime avec défis et résilience. Mais qu'en est-il des projets d'échanges commerciaux ? Dans l'article de Fedex, il est intéressant d'observer comment ils ont sorti la tête de l'eau, en exploitant le e-commerce abondamment. En réalité, saisir les opportunités qu'offrent le e-commerce, par-dessus tout en période de covid, me semble la meilleure chose à faire afin de continuer à mener à bien ses échanges commerciaux. (FedEx, 2020) Il s'agit d'un marché en plein essor et qui regorge d'avantages, notamment pour les petites entreprises, qui sont, à travers le web, mise sur le même pied que n'importe quelle entreprise. Il y a là une forme de démocratisation qui se dévoile et qui donne la possibilité à tous d'être entendus et vus .

Mais qu'a concrètement mis en place Fedex pour répondre à la crise et en tirer profit ? Tout d'abord, en s'attaquant à la modernisation de la flotte aérienne, Fedex a frappé fort en investissant dans de nouveaux Boeing. (FedEx, 2020) Par la suite, ils ont travaillé sur la modernisation des plateformes afin d'adapter la capacité à la demande en maintenant les chaînes d'approvisionnement. Par exemple, depuis le 1<sup>er</sup> février 2020, la société a transporté à l'échelle mondiale plus de 36 kilotonnes d'équipements de protection individuelle dont environ 1,5 milliard de masques. (FedEx, 2020)

Bien que leur vision stratégique était déjà bien implantée avant l'invasion pandémique, ils ont tout de même remis au goût du jour quelques éléments. Si l'on prend en compte la croissance du commerce électronique, leur prévisions n'étaient rien à côté de la réalité. Les prévisions de croissance qui s'étaient sur plusieurs années ont eu lieu en l'espace de quelques mois seulement. Selon leur chiffre, les livraisons à domicile d'articles ont augmenté d'une densité à faire peur. (FedEx, 2020) Aussi, la flexibilité et l'automatisation du réseau ont permis de réagir rapidement aux défis rencontrés par les expéditeurs du commerce électronique en raison des déséquilibres des stocks. (FedEx, 2020)

#### 2.6.2. Sécurité informationnelle : autre problématique

La pertinence de la mise en place d'un système de sécurité informationnelle n'est plus à prouver. (Sqalli Houssaini, 2020) Dans l'ouvrage « *Pratiques de sécurité informationnelle des PME exportatrices : le volet défensif de l'intelligence économique* », on nous y explique que la collecte de données, faisant partie intégrante des concepts respectifs d'intelligence économique ou de veille stratégique, permet à l'entreprise d'élargir ses connaissances sur le terrain d'une part, mais également de prévoir les transformations qui y auront lieu. Toutefois, l'ouvrage affirme que les techniques de sécurité liées à la collecte d'informations d'un processus d'exportation, ne sont pas encore pleinement intégrées par les PME. (Sqalli Houssaini, 2020)

De sa nature omniprésente, l'information exige à celui qui la détient, de faire preuve d'une certaine vigilance lorsqu'il est sur un marché étranger. Celle-ci peut constituer un apport crucial dans le processus décisionnel d'exportation et c'est pourquoi il y a cette nécessité à la protéger. De plus, l'information est le moteur d'un concept stratégique important, l'intelligence économique. (Sqalli Houssaini, 2020) Cette dernière revête trois grandes fonctions : La collecte et l'analyse d'informations sur l'environnement, l'instauration d'un système de surveillance de la concurrence et l'outil de protection informationnel. Pourtant, la gestion de l'information au sein des PME s'avère être peu

structurée et non-formalisée. L'installation d'un logiciel anti-virus ne suffit pas, mais de nouveaux outils visant à garantir une certaine sécurité sont en train de se multiplier, et à des prix abordables. (Sqalli Houssaini, 2020)

L'internationalisation des activités d'une PME accentue les difficultés qu'elle peut rencontrer lors des échanges dues au manque d'informations. (Sqalli Houssaini, 2020) Certains experts ont observé les barrières rencontrées par les PME lorsqu'elles exportent, et bon nombre d'entre elles sont notamment liées à l'accessibilité, à la disponibilité et à la sécurité des informations obtenues. On parle notamment de ressources informationnelles en termes de méconnaissances des procédures, d'obstacles institutionnels, de renseignement sur la situation du marché étranger, ... (Sqalli Houssaini, 2020)

### *2.6.3. Cas d'exportation de bière réussie : analyse de Brussels Beer Project*

Brussels Beer Project est une petite brasserie artisanale née en 2013. Celle-ci s'est rapidement rendue célèbre grâce à son mode de production brassicole. En effet, elle s'est lancée le défi de produire tout en étant acteur de l'économie circulaire, c'est pourquoi, ils récupèrent les pains invendus (environ 10 tonnes par an) pour brasser leur boissons. Chaque mois, ils lancent une nouvelle bière dotée d'une nouvelle saveur, avec la promesse pour le buveur de voyager à travers le globe. Par exemple, des bières parfumées aux notes de pasteis de nata, ou bien encore, aux fleurs de nénuphars, ... (Project BB, 2021) Ce succès rencontré à Bruxelles les a propulsé sur la voie des marchés étrangers, dès leurs débuts. En 2017, ils se sont lancés le défi de conquérir le marché du soleil levant, un projet d'exportation qui s'est terminé à merveille, puisqu'ils ont ouvert leur propre bar dans un des quartiers les plus vivants de la ville de Tokyo. Leur périple n'a pourtant pas été de toute aisance, puisque, comme me l'a témoigné Mr. Pecsteen lors de notre interview, le premier problème qui s'est posé face à eux fût le transport. Par correspondance maritime, ils ont pu livrer des conteneurs, mais l'enjeu était de ne pas secouer la marchandise, et d'autre part, que cette dernière ne subisse pas une température trop élevée. (Pecsteen, 2021)

La traversée en mer pouvant aller de cinq à six semaines par bateau, laissait peu de contrôle sur leur gestion à distance. C'est pourquoi, à ce problème, l'équipe de la Brussels Beer Project a proposé d'investir dans des thermomètres qui informaient de la température, à distance. Aussi, la grande difficulté, et ce, rencontrée par tout exportateur, était d'être en contact avec un distributeur, et surtout, de tisser une relation de confiance avec ce dernier. De plus, au Japon, le taux d'imposition était très élevé, et la solution qui s'offrait donc à eux, était d'acheter les services d'un importateur, qui puisse déclarer la marchandise sous douane, et payer lui-même les taxes au gouvernement japonais. (Pecsteen, 2021)

Ainsi, les trois éléments clés pour exporter une bière avec succès, selon Mr. Pecsteen sont :

- « La bière elle-même, sa qualité. »
- « Une bière de marque, une réputation et une certaine visibilité. »
- « La relation avec l'importateur, relation de confiance et transparence. »

(Pecsteen 2021)

### 3. Low Touch economy

#### 3.1. Contexte

Depuis toujours, les crises alimentent les attentes d'une renaissance et d'une nouvelle humanité. Une nouvelle humanité qui souhaite à tout prix effacer les erreurs du passé. Pourtant, les dégâts causés par l'hyper-globalisation incontrôlée et la surconsommation effrénée, nous guidant à user impunément et indéfiniment nos ressources, sont des dégâts qui pèsent sur la société actuelle, et qui pèseront sur les futures générations. Ainsi, l'avènement d'un virus inconnu, diffusé largement tout autour du globe, a été perçu comme un signal que la planète nous envoie. (Bifarini, 2020)

Le caractère unique de cette crise est souligné par l'ampleur de mesures qu'on n'aurait jamais pu imaginer auparavant. Jamais, on aurait pu concevoir un confinement planétaire dans une optique préventive, sans distinction entre malades et sains. Jamais, on aurait pu prévoir une interruption de l'industrie moderne, qui a sans cesse été rythmée par la surenchère entre l'offre et la demande. Pourtant, il nous aura fallu l'avènement de ce virus pour faire des concessions et des privations qui étaient considérées comme inconcevables jusqu'à aujourd'hui. (Bifarini, 2020)

Le caractère soudain de la pandémie a déstabilisé la plupart des équilibres qui constituaient nos vies, de nos quotidiens, en passant par nos projets futurs remis en questions, elle a notamment désorienté les entreprises ainsi que les économies nationales. Il est ici question d'adaptation dans 3 contextes : social, professionnel et familial. Mais quel modèle de renaissance économique pourrait être généré ?

Après un choc, quel qu'il soit, le désir le plus fervent de la population est celui de retourner à la normale, en reconstruisant une normalité. (Bifarini, 2020) Ainsi, la Low Touch économie, dont je vous dévoilerai les facettes, nous murmure à l'oreille une nouvelle normalité pour tous les acteurs de la société, car elle est venue pour rester.

Après le tel tsunami qu'a été le Covid19, il est fondamental de réaliser où la vague nous a porté, comme le dit si bien Nick de Mey, fondateur du concept de la Low Touch économie. Par la suite, si certaines entreprises ont su continuer à engranger des bénéfices, c'est pour la simple et bonne raison qu'elles ont fait preuve de résilience, en adaptant leur business model au format « Low Touch ».

Ce nouveau concept dessiné par Mr. Philippe de Ridder et Mr. Nick de May (membres fondateurs de l'institut « Board of Innovation »), dévoile les secrets du succès que certaines entreprises ont rencontrées durant la crise sanitaire. La Low Touch économie est née de la pandémie et de ses restrictions y découlant, telles que les interdictions de voyager, la distanciation sociale, ... , mais ne se limite pas à cela. Elle peut être perçue comme une nouvelle remise à zéro, comme les anglais l'appellent, un « reset ».

En me référant à la définition du dictionnaire anglais, un reset, est d'habitude appliqué au domaine informatique, et consiste à prendre un dispositif dans les mêmes conditions qu'il se trouvait auparavant, en y supprimant les documents créés, les programmes installés et les paramètres personnalisés existants. (Cambridge Dictionary, 2021)

On repart donc à « zéro ». Il ne réside dans cette nouvelle économie, pas une promesse de croissance majeure ou de bien-être économique accru. Mais plutôt, une promesse liée à la réduction voire

l'élimination de certaines parties de l'activité économique pour faire place à un nouveau marché, un nouvel avantage compétitif, basé principalement sur les dernières technologies et la capacité de tout un chacun à se réinventer de façon innovante.

Tout comme son nom l'indique, « Low Touch » signifie en anglais, peu d'interactions physiques. Lorsque l'on parle de la Low Touch économie, on fait donc référence à une économie qui tourne autour d'un minimum de contacts, qu'il s'agisse de contacts entre employés, entre clients et employés, ou bien même sur produit. En réalité, on pourrait croire qu'il s'agit d'un nouvel état d'esprit à acquérir, traduisant un mode de fonctionnement en distanciel et infligeant aux échanges en tout genre, un aspect beaucoup plus direct.

Philippe de Ridder et Nick de May, à l'origine de cette forme d'économie, sont deux économistes reconnus, qui ont mis sur place cette théorie reflétant donc les nouvelles interactions régies par les mesures sanitaires. Toute leur pensée part du fait que cette nouvelle remise à zéro est délimitée par des nouvelles lois gouvernementales visant à protéger la population de la pandémie, des lois qui pourraient en réalité devenir des sources d'inspirations. Des sources d'inspiration, qui comme nous le découvrirons, peuvent prendre des allures d'avantage compétitif dû au caractère innovant de la nouvelle proposition de valeur.

Ainsi, la Low Touch économie nous démontre qu'il est possible d'adapter son Business Modèle ainsi que la raison d'être d'un acteur économique, mais qu'effectivement, cette transition peut s'avérer difficile. Ce concept soulève des questionnements assez intéressants relatifs à la force de résilience que chaque entreprise possède et propose quelques plans de « sauvetage ».

Quels outils sont-ils mis à la disposition de l'entreprise pour s'adapter de façon proactive ? Quelles sont les voies échappatoires qu'elle peut emprunter afin d'à la fois, pouvoir se remettre des pertes générées par la crise et de l'autre, pouvoir continuer à évoluer dans ce nouveau monde « contactless » en tirant profit des nouvelles opportunités qu'offre le marché ?

Grâce aux nouvelles habitudes, introduites par les normes gouvernementales restrictives, avec l'essor du smart working, les rencontres ainsi que les moments conviviaux ont été substitués par une sociabilité virtuelle entre nos murs casaniers, nous amenant dans ce que beaucoup nomment, la quatrième révolution industrielle. (Bifarini, 2020)

### 3.2. Sa proposition de valeur

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises sont rudement mises sous pressions par des facteurs d'ordre économiques notamment, mais également d'ordre législatif.

Ce que l'on peut dire avec certitude aujourd'hui, c'est que les gagnantes doivent leur réussite pour trois motifs (De Ridder & De Mey, 2020) :

- ➔ Soit parce qu'ils ont le bon produit à vendre sur le marché à l'heure actuelle, un produit qui répond à une demande qui fluctue sans arrêt.
- ➔ Soit parce qu'ils bénéficient des actifs nécessaires pour ajuster les écarts et les changements imposés par les mesures gouvernementales sanitaires. En générale, les grandes structures.
- ➔ Ou encore, ils doivent leur réussite car ils ont su acclimaté leur réseau de distribution vers une tendance contactless.

Ainsi, la Low Touch économie régit les adaptations qu'il est possible d'appliquer sur les business modèles et les réseaux de distribution. Board of Innovation a collecté les différents aspects relatifs à cette transition forcée en tenant compte des fluctuations de la demande du marché, avec les conséquences dérivantes sur les Business modèles.

Le constat est simple : les entreprises doivent être capables désormais de passer de marchés en marchés ainsi que d'adapter leur canaux de distribution au rythme olympique des mesures gouvernementales.

Schéma illustratif de l'interrelation (De Ridder & De Mey, 2020) :

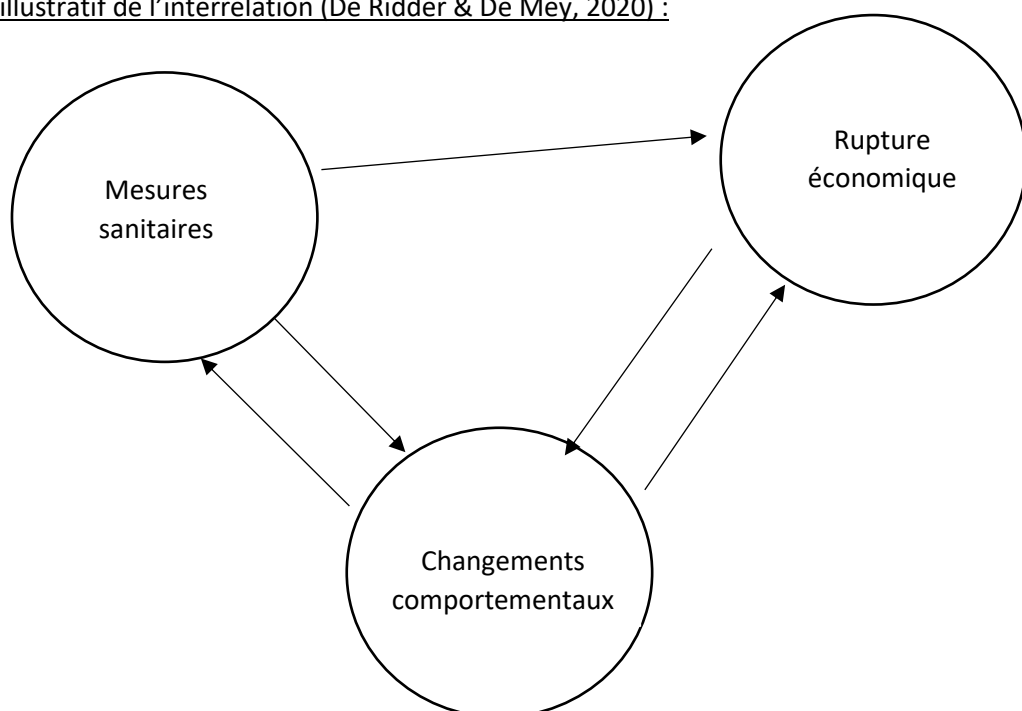


Figure 8.



Le fonctionnement de cette économie se base principalement sur ce schéma ci-dessus. Le point de départ se situe au niveau gouvernemental, reflétant une obligation à diminuer le nombre d'interactions physiques. Un élément vient s'ajouter à ce niveau, il s'agit du fait que tant les consommateurs que les employés ont un réel besoin de sécurité, sans ce facteur-là, l'économie peut difficilement fonctionner.

Ces mesures viennent à leur tour influencer deux grandes variables à savoir dans un premier temps, l'économie que ce soit au niveau macro-économique (politique, écologie, social, technologique, ...) ou micro-économique (les employés doivent adopter le télétravail, l'environnement interne à l'entreprise est en mouvement). (De Ridder & De Mey, 2020)

La deuxième variable est quant à elle axée sur les comportements des consommateurs, qui à leur tour interagissent de manière différente avec les entreprises. Les citoyens, privés de leur liberté de mouvement par les mesures sanitaires, vont avoir tendance à modifier leurs habitudes de consommation. Une fois les lois relatives aux distanciations sociales, aux restrictions de voyages mises en place, l'effet domino peut ainsi commencer. On entre dans ce qu'on appelle un cercle « vicieux », car tant que certains individus porteront en eux le virus, et contamineront de nouvelles personnes, le gouvernement répondra à son tour par de nouvelles règles sanitaires, ou bien maintiendront celles déjà mises en place. Ce qui, à nouveau, altèrera l'économie et ainsi de suite. (De Ridder & De Mey, 2020) En effet, chacune de ces sphères vont influencer les autres, impliquant ainsi l'apparition progressive de nouveaux besoins et donc de nouveaux produits ou services répondant à la demande.

#### Exemples de produits innovants, issus de l'ouvrage de Board of Innovation:

Ces entreprises considérées comme « gagnantes » de la crise, ont su en réalité modifier leur raison d'être initiale et ont tiré profit des nouvelles opportunités émergentes du marché.

- ❖ Cabines désinfectantes pour le personnel d'aviation.
- ❖ Ajouts de nouvelles pistes cyclables dans les villes, changements urbanistiques.
- ❖ Sports League sans supporters, tout est rediffusé en direct.
- ❖ Voitures Honda proposant aux conducteurs (taxi, uber, ..), un modèle avec un compartiment à air de haute pression provenant seulement de l'avant, pour éviter un refoulement de l'air interne.
- ❖ Certains robots se chargent des réseaux de distribution et remplacent les interactions humaines.

Ces grandes innovations démontrent que les entreprises sont entrain de réassortir leur offre au goût du jour du nouvel environnement régit par les règles sanitaires. Bien qu'une grande partie d'entre elles ne sont considérées que comme « temporaires », en tenant compte du fait que l'économie va encore être altérée à de nombreuses reprises pour retrouver un équilibre normal, on devrait les concevoir comme permanentes pour deux ans au moins encore, si on se calque sur les discours scientifiques. (De Ridder & De Mey, 2020)

## Most experts agree we're in for a long, slow, bumpy recovery.

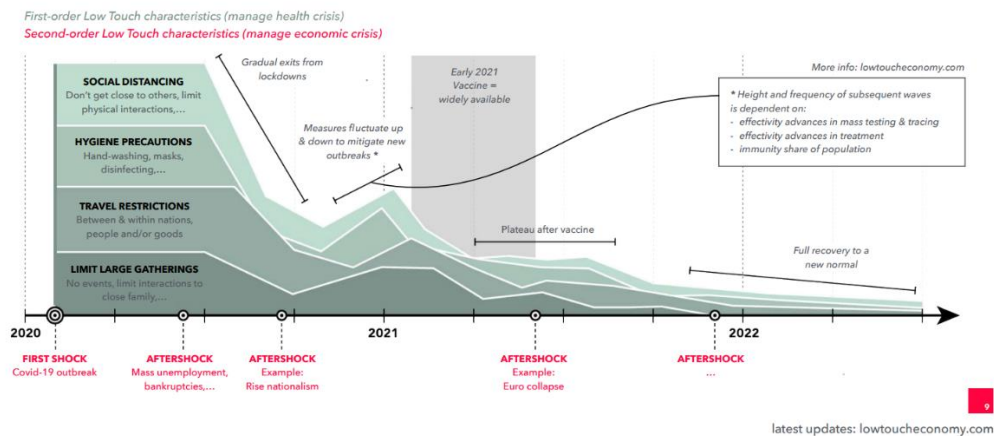


Figure 9. Source : De Ridder & De Mey, 2020

Le schéma ci-dessus représente la ligne du temps, une date approximative pour retrouver un équilibre et une certaine normalité sur le plan de gestion de la crise sanitaire. Je souligne bien la crise sanitaire, car les prévisions pour la crise économique sont autres et guère réjouissantes, telles que les nombreuses faillites, le chômage en masse, la montée du sentiment nationaliste, l'effondrement de l'Europe, etc.

Ainsi, on y voit qu'au fil du temps, la distanciation sociale ainsi que les précautions liées à l'hygiène auront tendance à s'envoler. On peut d'ailleurs, d'ores et déjà l'observer dans la nouvelle législation française dénommée le « Green Pass ». Sous preuve d'un certificat d'immunité ou de vaccination, les citoyens français peuvent désormais se regrouper dans des événements, des restaurants, bars, etc sans avoir à porter le masque, ou à respecter une certaine distance physique. (Pass sanitaire, 2021)

Les restrictions de voyage seront les mesures qui perdureront le plus, tandis que les limites sur les rassemblements nombreux auront tendance à disparaître fin de 2021.

Toutefois, qu'en est-il de la validité de ces vaccins ? Un monde entièrement vacciné permettra-t'il réellement la disparition du virus ? Que va-t-on garder comme leçon, si ce n'est celle, que la terre est arrivée au bout de ses limites, et que retourner à ce que les gens appellent « normalité », serait un suicide collectif ?

### 3.3. La thématique de la résilience

Depuis toujours, le monde a vécu des chocs inattendus et pourtant, s'en est sorti grâce à ses mécanismes de défense. Ceci implique une forme de capacité à s'adapter à l'environnement changeant et tout comme les chats, retomber sur ses pattes. Plus particulièrement, la résilience est la réponse à la crise sanitaire et se développe en trois actes à savoir, la résistance, puis le reset et finalement l'étape de la relance. En effet, ce sont ces trois étapes qui permettent de repartir. (Montaigne, C.)

Tout d'abord, il y a la résistance, en d'autres termes, il s'agit de la première réaction émanant d'un état d'urgence. La performance de celle-ci dépend directement du niveau de ressources à disposition. Par exemple, à titre illustratif, le télétravail a été implanté de façon ultra soudaine, ne permettant aux entreprises aucun temps de préparation. De plus, les chefs d'entreprises, mis sous pression, peuvent être amenés à prendre des décisions dans la précipitation telles que licencier, retarder les paiements des salaires, ... dans le but de « limiter la casse ». (Montaigne, 2021) Certains, soit dotés de plus de ressources, soit de plus de fantaisie s'en sortent mieux que les autres.

En second lieu, vient la phase de « reset », en d'autres termes, il s'agit du moment où l'entrepreneur reprend ses esprits et se penche sur son business plan avec sa baguette magique Low Touch. En effet, cette phase, accessible pour ceux qui ont su résister bien sûr, consiste à repenser et à émettre des alternatives avec l'objectif d'obtenir un nouveau plan d'activités. (Montaigne, 2021) Par exemple, en ce qui concerne la remise à zéro des entreprises pour répondre à la crise sanitaire, bon nombre d'entre elles ont mis sur place de nouveaux outils digitaux pour communiquer, ont changé de fournisseur pour en prendre un plus local, ... Attention, il s'agit là d'une remise en question et d'une observation aigüe sur le nouvel environnement qui s'est créé.

Finalement, vient la période de relance. On a réévalué plus étroitement son business model et on l'a adapté au goût du jour des nouvelles normes et réformes. Le but étant principalement de ne plus se faire piéger pour les mêmes raisons que celles du passé, les maître-mots de cette phase sont l'agilité, la vigilance et la créativité. (Montaigne, 2021) La nouvelle ère économique qui s'ouvre à tous les entrepreneurs nous projette dans un monde socialement virtuel où le capital humain a sa place, mais derrière un écran.

### 3.4. Le concept structuré d'IDEA

Lorsqu'on analyse le rapport de Mc Kinsey Company portant sur la nouvelle stratégie contactless, on comprend tout de suite que les entreprises doivent se préparer à la nouvelle économie mais aussi, proposer et délivrer un service nouveau tout en éliminant tout risque de contagion, et ce, durant l'entièreté de l'activité. (Dalrymple & Dolan, 2020) Mc Kinsey Company, est un cabinet de consultance en matière de choix stratégique pour les entreprises. Cette dernière s'est approprié le concept américain « IDEA » qui est normalement destiné à la préparation méticuleuse d'une intervention chirurgicale, et l'a adaptée sur le ton du Covid19.

De nombreuses entreprises se sont projetées au-delà de leurs actions initiales, consistant toutes communément à protéger les vies de leurs employés et de leur clientèle. Le premier enjeu était de répondre aux inquiétudes de millions de consommateurs, des consommateurs de plus en plus soucieux de leur propre sécurité et dont les proportions se sont étalées longuement sur l'échelle temporelle. (Dalrymple & Dolan, 2020)

Depuis lors, certains consommateurs, et ce, dans tous les secteurs, basent leur critères d'achats en fonction des actions prises par les entreprises pour les protéger, tout en leur apportant de la valeur. Les mesures prises pour éviter la propagation du virus, prennent donc une tournure presque marketing. Certaines d'entre elles sont ainsi parvenues à reconstruire des expériences humaines, qui existaient déjà avant la pandémie, tout en restant cohérentes avec le monde contactless qui s'est

imposé à elles. De plus, ces expériences deviennent de vrais atouts de différenciation et même, une source de fidélisation. (Dalrymple & Dolan, 2020)

L'importance, dans toutes ces adaptations innovantes, c'est au final de donner l'illusion d'un contact humain sans pour autant mettre en péril leur santé. Prenons l'exemple de ce commerçant qui, grâce à un système de vidéo call, peut, en temps réel, déplacer les clients virtuellement dans le magasin, dans le rayon qu'ils souhaitent. (De Ridder & De Mey, 2020) Le concept structuré de l'acronyme IDEA, auquel je me suis permise d'ajouter une étape, permet donc de mettre en lumière les différentes phases pour sortir victorieux, d'un monde contactless.

**Four steps help businesses enable contactless operations from risk identification to solution execution.**



Figure 10. Source : Mc Kinsey Dalrymple & Dolan, 2020

### 3.4.1. Identifier les risques

La première étape consiste en l'identification des interactions générant un risque pour tous les acteurs de la chaîne de valeurs de l'entreprise. Il existe actuellement trois situations générales qui méritent d'être mises en examen pour évaluer le risque :

- 1) Employés à employés ( ex : dépôt de marchandises dans un entrepôt par un transporteur)
- 2) Employés à clients (ex : lors d'une consultation dans un cabinet médical ou lors de la livraison à domicile)
- 3) Clients à clients (ex : en faisant la file)

(Dalrymple & Dolan, 2020)

Attention, la dimension spatiale a son importance aussi

.

### 3.4.2. Diagnostic et priorités

Cette étape consiste à hiérarchiser le taux de risque encouru par chaque maillon de la chaîne. Il existe trois types d'échanges considérés comme plus périlleux :

- Les fournitures de services
- Les tâches et processus internes à l'entreprise
- Le transport de marchandises

Une fois le diagnostic effectué, il faut attribuer les priorités en les classant par ordre d'importance. Pour ce faire, un outil proposé par l'institut Board of Innovation, permet de concilier les deux premières étapes et se présente comme une grille à différents niveaux.

#### CHECKLIST 1

### Rate your readiness level for the Low Touch Economy

		1	2	3	4	5
<b>Employee interactions</b>	Is physical contact between employees and/or clients needed to conduct business?					
<b>Client interactions</b>	Clients and/or employees need to share the same equipment or objects?					
<b>Physical location</b>	Clients or employees share the same indoor spaces					
<b>Employee gatherings</b>	Employees work in groups closely together to run your business					
<b>Client Gatherings</b>	Clients are in groups to enjoy your product or service					
<b>Extra vulnerable</b>	Your employees or clients are (partly) vulnerable groups like elderly, ...					
<b>Travel</b>	Client or employees need to travel (local vs international)					
<b>Supply chain</b>	Your business model is dependant on local or international supply chain					
<b>Demand</b>	Demand volatility of your business model is closely correlated with the health crisis					

**Results: Lower scores are better**

**1 = doesn't apply to your situation**  
**5 = applies to your situation**

- Score 1 or 2 at all sections? You should be able to adapt your organization with minor tweaks to the Low Touch Economy
- Any score 3, 4 or 5 needs to be addressed. This could reflect a significant hurdle to grow in the Low Touch Economy
- A total score above 25? You will need to redesign a large part of your business model and/or operating model to play any role in the Low Touch Economy.**
- The higher the score, the more agile your organization needs to be. You must prepare for potential aftershocks in the market.

latest updates: [lowtoucheconomy.com](http://lowtoucheconomy.com)

Figure 11. Source : De Ridder & De Mey, 2020

En abordant cette grille, il faut se pencher avant tout sur le caractère soudain de la crise n'est en aucun cas à sous-estimer. Les adaptations se sont déroulées dans l'empressement le plus total, ce qui n'a donc pas facilité l'implantation d'un mécanisme posé et réfléchi. Ainsi, dans un premier temps, pour voir où l'on en est et identifier les interactions, la grille ci-dessous, permet à l'entreprise de se faire une idée des efforts qu'elle va devoir envisager.

Il y a donc là, neuf questions à se poser en tant qu'entrepreneurs, et le score y correspondant peut être décisif lors des étapes suivantes. Par exemple, mon business a-t-il fondamentalement besoin de contacts humains pour fonctionner ? Dans le cas d'un bar, la réponse est positive. La volatilité de ma demande dans mon business modèle, est-elle en lien avec la crise sanitaire ? Par exemple, la demande en gel désinfectant, qui a explosé. Ou bien encore, est-ce que ma chaîne d'approvisionnement est dépendante d'un réseau international, augmentant donc un vecteur risque, ou bien localement ?

Ce tableau créé par Board of Innovation représente donc les différents niveaux d'efforts à prester, qui varient en fonction des caractéristiques actuelles des entreprises. L'objectif principal étant de modifier ces éléments afin de répondre aux besoins inconstants du marché. Plus le score obtenu pour l'entreprise désireuse de changer est élevé, plus durs seront les efforts à fournir afin d'être de retour sur scène. De façon plus précise, si le score obtenu est supérieure à 25, il est urgent de redessiner son business plan. (De Ridder & De Mey, 2020)

Toutes ces caractéristiques des firmes vont être d'une façon ou de l'autre challengées. Cependant, l'élément qui concerne le plus de personnes, est celui qui tourne autour de la demande et de la logistique y correspondant. En effet, de nombreux consommateurs sont en train de révolutionner leur schéma d'achat. Ils sont désormais à la recherche du produit dont ils ont réellement besoin, en d'autres

termes, un produit qui s'aligne aux fluctuations de la demande calquée à son tour au rythme de la situation courante du Covid19.

### 3.4.3. Développer des solutions court terme

Dans l'ouvrage de Nick de Mey, on découvre que 15% des entreprises en 2020 étaient en phase de croissance. Mais qu'on donc toutes les entreprises dans la zone rouge en commun ?

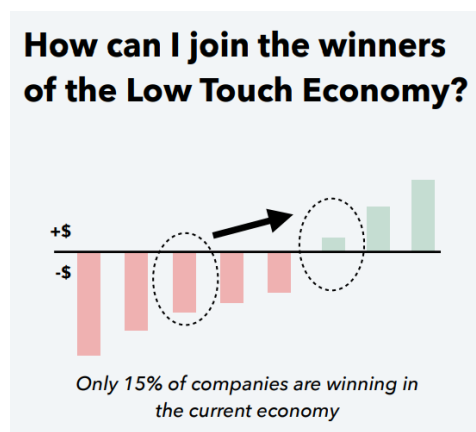


Figure 12. Source : Board of Innovation, 2020

Deux constats peuvent être dressés :

- L'entreprise ne peut plus entrer en contact avec ses clients, et leur relation est comme « endommagée et cassée ».
- Le produit ou service de l'entreprise n'a plus aucune demande.

Problèmes connexes :

- L'incertitude générale rend la planification des nouveaux objectifs difficilement réalisable.
- Les contraintes en matière d'approvisionnement et de production sont obstruées.
- L'instabilité politique et les désaccords sur les mesures sanitaires.
- Les budgets sont réduits et la contrainte financière s'intensifie.

(De Ridder & De Mey, 2020)

Voici un schéma récapitulatif, sous forme de clé dichotomique, des solutions à court terme qui peuvent être attribuées à chaque forme de problème :

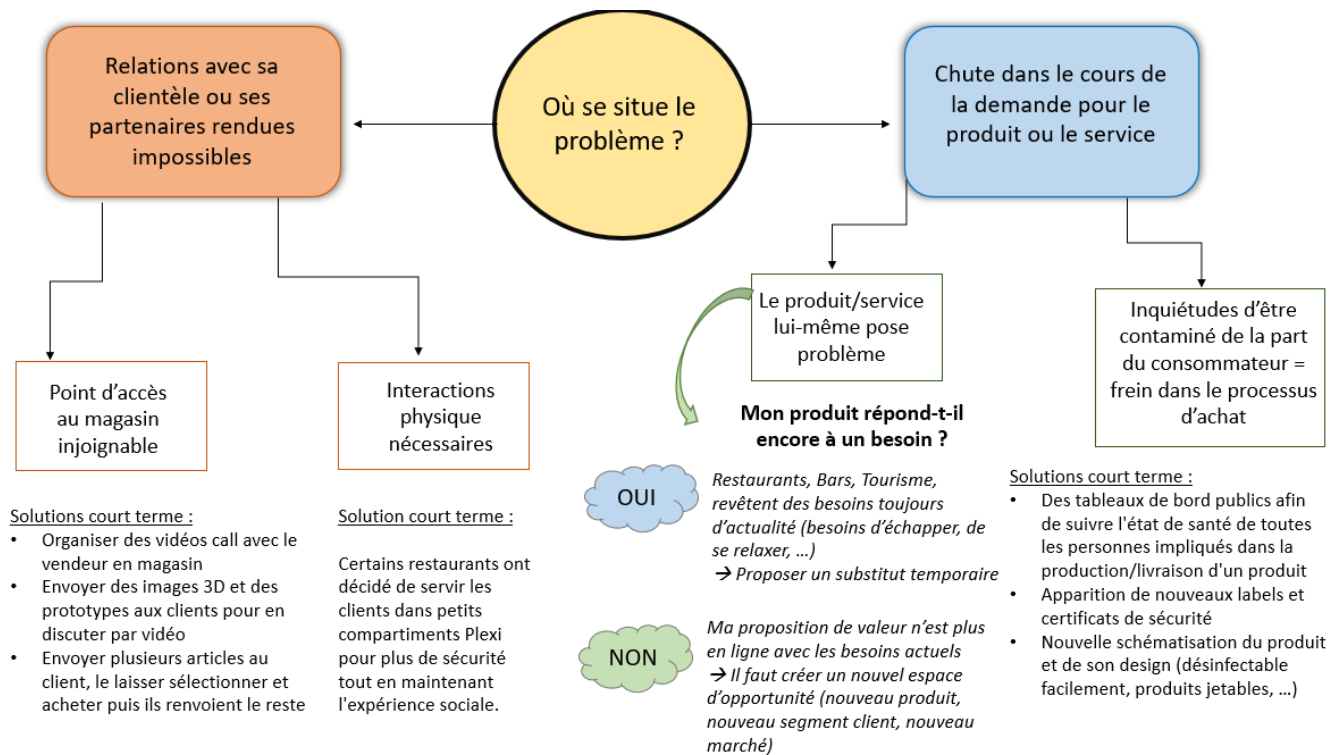


Figure 13.

Comme vu précédemment, certaines mesures ne sont définitives, par exemple la distanciation sociale et les règles d'hygiène vont avoir tendance petit à petit à s'atténuer. Ainsi, les innovations qui ont émergé pour y répondre, sont légères et c'est donc pour cela qu'on les classe dans les solutions court terme.

#### 3.4.4. Exécuter et développer les solutions long terme

Bien que l'économie mondiale soit rythmée aux sons de cloches législatifs, les entreprises, elles, possèdent toutefois la liberté de se réinventer et donc, de développer des solutions Low Touch orientées sur le long terme. Il faut viser l'obtention d'un Business Modèle « Pivot », dans le cas où le produit/ service ne répond plus à la demande actuelle, et qu'il n'y a pas d'alternative de substituts à proximité. Dans ce contexte, la bonne question à se poser lors de l'élaboration de cette phase, est :

« Est-ce que la modification que j'apporte à mon Business Modèle, a la capacité de répondre aux prochaines crise ? Est-il suffisamment orienté long terme et adaptable ? »

La collaboration est également cruciale dans le développement des solutions long terme. En effet, la cohésion des équipes au sein d'une même entreprise doit être intégrée à l'agenda. Aussi, de nouveaux partenariats peuvent également être de mise, par exemple, des compagnies aériennes ont trouvé des accords temporaires avec des hôtels, garantissant un report pour le voyageur en cas d'annulation due au Covid19.

Ainsi, cette phase vise donc à réimaginer un Business Model pour le long terme, dont la particularité, est la résilience. Les conditions pour la mise en place de solutions sont donc :

- Une hiérarchie constructive des risques et la pyramide des priorités y correspondant.
- La cohésion des équipes
- Le caractère innovant présent dans l'expérience proposée
- Une vision tournée vers le long terme
- La flexibilité (ex : politiques de retour plus laxistes temporairement)
- La résilience (ex : l'environnement va continuer à changer, il faut être prêt)

Pour cela, à nouveau, l'institut nous met à disposition un outil qui est d'autre part, inspiré de la théorie de l'océan bleu. A titre informatif, la stratégie de l'océan bleu est une approche consistant à identifier le potentiel d'innovation stratégique qui existe partout autour de nous, permettant à l'entreprise d'opter pour une stratégie basée sur la différenciation et sur l'avantage « low cost ». Cette stratégie a été développée par Kim Chan et Renée Mauborgne, et vise donc à rechercher un "espace de marché incontesté ". (Grant, 2016)

Dans la Harvard Business Review portant sur la Blue Ocean Strategy, il est expliqué à travers un exemple lié à la reprise du Cirque du Soleil, que même dans un secteur qui n'est plus attractif, il est possible de se renouveler. (Chan Kim & Mauborgne, 2020) Le Cirque du Soleil est parvenu, à réinventer le cirque, au goût du jour, sans avoir eu nullement besoin d'entrer dans des guerres de compétition avec ses concurrents. Ils ont su créer un marché incontesté, avec des clients différents qui n'auraient auparavant, jamais été spectateurs.

Chan Kim et Mauborgne décrivent deux types de stratégies, la première étant la rouge et est plutôt à caractère capitalistiquement classique, au sein d'un marché préalablement bien connu de tous. En d'autres termes, on mène une rude compétition au sein d'industries déjà existantes en y exploitant la demande actuelle. Toutefois, lorsqu'on se penche sur son versant, à savoir la stratégie bleue, on se rend compte que l'océan rouge manque de vision long-terme, et qu'elle n'est en rien préparée à une crise, telle que le Covid19. Sauf, bien entendu, ceux disposant de grands moyens financiers.

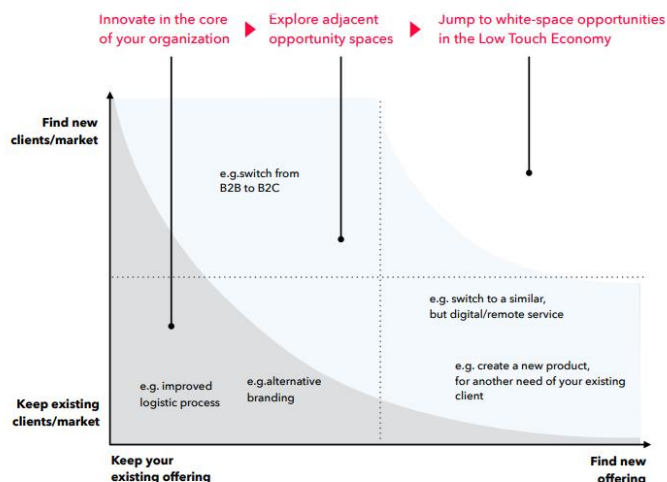


Figure 14. Source : De Ridder & De Mey, 2020

En ce qui concerne la stratégie poétiquement appelée, des « océans bleus », celles-ci défendent avant tout, l'argument qu'il ne faut pas détenir une innovation à tout prix. Ce qui est nécessaire dans la



démarche d'adoption d'une nouvelle stratégie, c'est l'état d'esprit. Il faut être conscient de son environnement, de ses forces et de ses faiblesses internes. Ainsi, le graphe ci-dessus, nous expose quatre blocs avec deux variables, à savoir la décision de garder ou non son offre initiale, et celle de changer de clientèle ou non. Lorsqu'on établit un changement dans les deux, on arrive dans l'espace des opportunités Low Touch. Il convient ici de noter, que la stratégie "Océan Bleu" est à la fois, un outil promouvant la différenciation et à la fois, un outil avec une promesse de coûts épargnés. En effet, dans une économie low touch, une entreprise va pouvoir faire la différence en termes de coûts absolu. Par exemple, la mise en place de la numérisation ou de la standardisation du processus vont parvenir à diminuer les coûts fixes.

Ainsi, on en arrive au prochain outil, le canevas stratégique proposé par Mauborgne et Chan Kim, permettant à l'entreprise de diagnostiquer son organisation par rapport à ses concurrents. (Strategy Canvas, 2020)

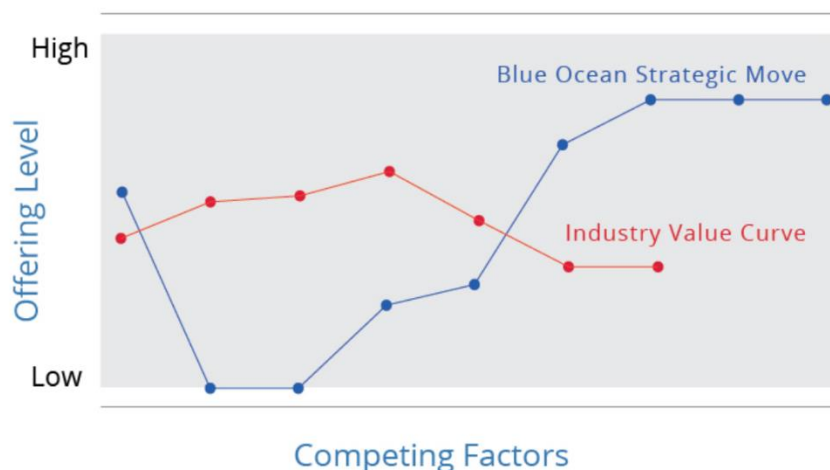


Figure 15. Source : Strategy Canvas, 2020

Comme l'illustre le graphe ci-dessus, le canevas stratégique de la stratégie de l'océan bleu nous dévoile une courbe de valeurs, reflétant la performance de chaque entreprise d'une même industrie, à créer de la valeur et être performante, à travers les facteurs de concurrence de son secteur. Pour ce faire, l'axe horizontale était la panoplie des différents aspects sur lesquels, les acteurs d'une industrie entrent en compétition, car il y a notamment la notion d'investissement derrière ces facteurs, qui est à prendre en compte. De l'autre côté, il y a l'axe vertical qui quant à lui représente la satisfaction palliée et offerte aux consommateurs par rapport à l'apport de chaque facteur investi. (Strategy Canvas, 2020)

Il s'agit d'un outil unique, car en une figure, l'entreprise peut concevoir tous les facteurs partagés par la concurrence, et découvrir si cela est vraiment favorable pour l'acheteur, selon son type de profil. Il y a là, une face cachée, celle de nous faire comprendre comment on arrive dans un océan rouge. Ce canevas revête deux buts distincts. Le premier étant qu'on est en mesure d'observer en quoi un simple changement dans l'océan bleu, peut détacher l'entreprise de la réalité de l'océan rouge. Le deuxième, permet à l'entreprise de capturer la situation de l'instant présent. (Strategy Canvas, 2020)

Ainsi, il existe deux façons d'entrer dans ce que les fondateurs de la Low Touch économie appellent « white-opportunity space », mais qui ne s'excluent aucunement. (Chan Kim & Mauborgne, 2020) Soit à travers la création d'un nouveau marché invisible jusque-là. En général ce genre de conquête

provient d'une innovation radicale. Des innovations radicales, depuis le début de la crise, il y en a eu. Plusieurs exemples sont exposés dans l'ouvrage de Board of Innovation, tel que des robots à Singapour dont le rôle est de vérifier la distance sociale entre les individus et de les alerter en cas de dangers. Ou bien encore, un bracelet belge, qui a lui aussi pour vocation, de détecter lorsque une personne externe s'approche trop de notre bulle. (De Ridder & De Mey, 2020)

Mais aussi, au sein des marchés existants, à travers les innovations légères. En effet, un espace de marché inexploité ne nécessite pas forcément de trouver de nouvelles opportunités de marché bien au-delà des frontières industrielles existantes, les océans bleus peuvent également être créés seulement en ouvrant les yeux dans son propre environnement.

En d'autres termes, une entreprise, faisant partie d'une industrie, peut entrer dans ce nouvel espace, en déconfinant les limites ou les contraintes de cette même industrie, on y décelant la faille et en présentant la solution ultime. Un exemple émanant de cette crise, est l'hôtel « Home suite Home » qui propose un service complètement unique tout en restant dans la même famille sectorielle. Comme son nom peut sans doute vous mettre la puce à l'oreille, cette entreprise propose des services d'hôtellerie (conciergerie, cuisinier, concerts virtuels, ..), avec le seul détail, que le séjour aura lieu chez le client. (HomeSuiteHome, 2020)

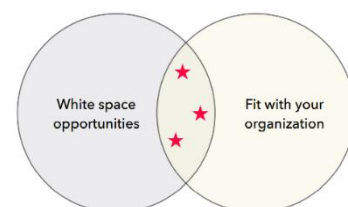
Ces deux méthodes ont un point fondamental en commun, elles créent une nouvelle proposition de valeur supérieure pour le consommateur. (Grant, 2016) Pour y parvenir, dans le point suivant, nous découvrirons les six leviers qu'il est possible d'activer, pour atteindre cet espace incontesté.

Si j'insiste sur le point de la théorie des océans bleus, c'est parce qu'elle offre un cadre théorique complet et qu'elle est intimement liée à la Low Touch économie pour la raison que la Low Touch économie a été imposée par les circonstances environnementales et s'avère être une opportunité de type "Océan Bleu", à condition que l'entreprise adapte d'adapter certains aspects de son offre, au sein de sa chaîne de valeurs.

#### 3.4.5. *S'adapter continuellement et durablement*

Une fois les solutions trouvées et exécutées, le travail est encore loin d'être fini. Le besoin à sens ces améliorer et réévaluer le Business Modèle est permanent. Il existe quatre actions à implanter pour ne pas stagner :

- 1) Ajuster et adapter ses solutions à la constante évolution de l'environnement.
- 2) Un système managérial performant, permettant ainsi l'élaboration en toute fiabilité du nouveau modèle d'exploitation.
- 3) Les équipes doivent être engagées, responsabilisées et écoutées.
- 4) Bien qu'on interagissent dans un contexte distanciel, le fond du contact doit rester humain.
- 5) Il faut une certaine cohérence financière long-terme aussi.



### 3.5. Les six leviers

Il existe six différentes sources d'inspiration pour trouver une nouvelle niche, une nouvelle activité au sein de la Low Touch économie. La première trouve sa place dans le changement à l'échelle industrielle. Ce dernier peut être illustré à travers le choix vers une nouvelle chaîne d'approvisionnement, en lui donnant soit un côté plus locale afin de réduire le niveau de dépendance, soit un côté internationale, si l'on désire s'étendre. Il s'agit d'un déclencheur évalué comme hautement pertinent si l'on souhaite faire partie de la Low Touch économie. D'autres exemples sont cités dans l'ouvrage, tels que la division de chaînes d'approvisionnement centralisées afin de disposer de plus de flexibilité pour faire face aux perturbations. Quelques méthodes illustratives existent telles que les services de « nearshoring », l'expédition à l'avance, les nouveaux processus logistiques, ... (De Ridder & De Mey, 2020)

La seconde source de changement, dont le niveau de pertinence est considéré comme moyen par rapport au « Low Touch espace », pourrait être trouvée grâce à de nouveaux changements législatifs amenés par le gouvernement. En effet, si certains obstacles réglementaires sont levés par la Loi, il existe là, de nouvelles opportunités.

## 6 different white-space triggers in the Low Touch Economy

Trigger	Relevance in the Low Touch Economy:	
<b>1. Industry shifts</b> Redesigned supply chains, new market entrants,...	High	<p>← <b>Expect a gold rush on new opportunities by:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• opportunistic companies with the right assets (they're in the pole position)</li> <li>• companies hit by the crisis (they need to survive)</li> <li>• new ventures created to jump on a new market</li> </ul>
<b>2. New regulation</b> Legal hurdles that are removed can open up new markets.	Medium	
<b>3. New consumer behavior</b> When people act differently, they face new needs.	High	
<b>4. Societal changes</b> Shift in demographics, new norms, and values.	High (But Delayed)	
<b>5. New tech</b> When it becomes easier to solve specific problems.	Low	
<b>6. Access to new resources</b> Network access, new assets, new partnerships...	Low	

Tableau 7. Source : De Ridder & De Mey, 2020

Par exemple, je pense à la reprise du tourisme régional, qui a réalimenté les sites touristiques, qui étaient au bord du gouffre. Ce relâchement dans la rigidité des mesures a permis d'une part, à la population nationale de redécouvrir son terroir, et d'autre part, d'en faire profiter les commerces dont l'existence tournait autour du tourisme. Si l'on analyse plus profondément cette réouverture, on se rend effectivement compte qu'il ne s'agit pas là d'une grande adaptation, dans le sens actif, mais plutôt d'une attente passive d'un assouplissement des mesures.

Autre exemple, en quelques semaines, des lois ont été introduites par le gouvernement Belge pour permettre la continuité de notre système judiciaire alors qu'il était en « lock down ». L'univers législatif n'avait avant cela, jamais été approché à un tel point, par le monde virtuel. Les opportunités de

l'introduction des outils numériques dans ce domaine sont énormes. Mais les défis liés à l'authentification, l'équité, l'accessibilité, la vie privée... le sont tout autant. (De Ridder & De Mey, 2020)

Le troisième déclencheur d'opportunité fait quant à lui, référence à la capacité de tout entrepreneur à prendre avantage des nouveaux comportements des consommateurs. Il s'agit là, de modifier son offre au goût du jour et surtout, au goût de ses clients. En analysant en quoi les consommateurs agissent de façon différente qu'auparavant, on peut déceler une nouvelle porte. A titre illustratif, la nouvelle tendance du localisme. Enormément de citoyens se sont donné le challenge d'orienter leur alimentation presque entièrement vers des produits saisonniers et par-dessus tout, locaux. Ainsi, une petite entreprise pourrait retravailler son argumentaire de différenciation en appuyant d'avantage sur cet aspect local. (De Ridder & De Mey, 2020) Aussi, les gens ont dorénavant pris naturellement une position respectant la distanciation sociale. De nouveaux établissements pourraient dès lors envisager l'ouverture de bars dessinés architecturalement parlant pour épouser ces nouvelles exigences.

Un deuxième élément peut être apporté dans ce troisième déclencheur, le fait qu'on ne doit pas forcément se pencher uniquement sur la quête de valeur du consommateur, mais aussi sur les conséquences de second ordre. Le besoin généré par le besoin. Pendant une ruée vers l'or, les entreprises qui fournissent les outils pour creuser sont celles qui y gagnent le plus. Dans ce cas-là, il n'est pas nécessaire de proposer un nouveau produit visant le B2C, mais le B2B. Par exemple, créer des enregistreurs de cours, pour les universités afin qu'elles mettent sur place des cours à distance. (De Ridder & De Mey, 2020)

Le quatrième déclencheur de « l'espace blanc », prendrait sa source selon les fondateurs de la théorie, par l'aptitude à observer les changements sociétaux. L'émergence de nouvelles communautés, de nouvelles données démographiques ou bien même de nouvelles normes et valeurs sociétales. Ce changement est jugé comme hautement pertinent dans la quête d'intégration d'un nouveau marché. (De Ridder & De Mey, 2020)

Une illustration concerne les générations âgées, vulnérables et qui ont moins d'attrait avec le monde virtuel. A nouveau, une occasion se présente, car l'enjeu est de répondre à ce besoin. Une application, ergonomique et bien expliquée pourrait leur venir en aide ou leur fournir des informations en temps réel.

Passons à présent à l'avant dernier bras-de-levier opportunité, défini quant à lui, comme faiblement relié à l'émergence d'une nouvelle opportunité. Toutefois, elle y a quand même sa place et fait référence aux nouvelles apparitions technologiques. La technologie est en réalité, la cause d'un profond chamboulement industriel mais est apparue bien avant la pandémie, ce qui justifie son faible niveau de cohérence avec la Low Touch économie. Jusqu'à présent, la crise sanitaire et ses répliques n'ont pas entraîné une accélération rapide du développement des nouvelles technologies, à l'exception du domaine de la santé. Ainsi, si ce facteur peut être un déclencheur pour aider à découvrir les « espaces blancs », mais n'en est pas le principal moteur. (De Ridder & De Mey, 2020) Bien sûr, l'adoption rapide des services numériques en général va se poursuivre. Mais cela sera dû à un changement de comportement des consommateurs, et non pas parce qu'une nouvelle technologie a été découverte et a ouvert de nouveaux marchés.

La dernière stratégie Low Touch pourrait déteindre de l'accès à de nouvelles ressources. Ce qui est insinué par ressources, ce sont les nouveaux partenariats, les nouveaux actifs, les nouveaux accès et même de nouvelles personnes.

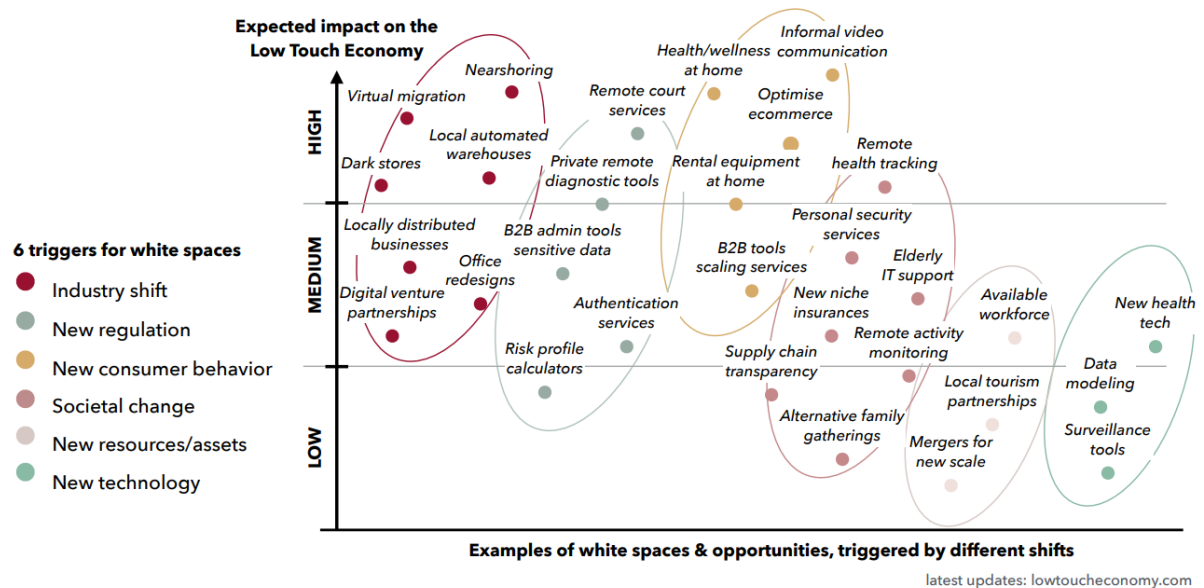


Figure 16. Source : De Ridder & De Mey, 2020

### 3.6. Le future de la Low Touch

Les entreprises qui pérenniseront les outils Low Touch, seront celles qui ont su pertinemment développer une stratégie orientée vers le long-terme, en contournant les risques et en délivrant une valeur unique pour le consommateur. A travers la stratégie des océan bleu, on découvre donc que la Low Touch économie nous permet d'atteindre cet espace incontesté, en proposant un élément différenciateur fort de par sa proposition de valeur unique et une analyse pointilleuse depuis l'optique « low cost ». Une valeur unique telle une expérience où l'humain reste au cœur et qui se différencie sur le plan innovatif, mais tout en coïncidant avec les lois. Ces entreprises-là sortiront gagnantes de la crise. Elles auront gagné en termes d'habileté organisationnelle, en termes de résilience opérationnelle supérieure et présenteront à leur actif, un avantage comparatif durable et absolu. (Dalrymple & Dolan, 2021) Ceci sont des outils redoutables pour contrer les futurs chocs et l'évolution permanente de l'environnement.

L'économie vers laquelle nous sommes en train d'être propulsés, tend à être de plus en plus directe. En effet, de façon générale, Low Touch au final signifie qu'on coupe dans les capillaires des intermédiaires que le capitalisme a créé. Il faut reconnaître qu'au fil des années, une forme d'interdépendance s'est installée auprès de tous les membres des chaînes de distribution (du producteur au consommateur) et cela n'est jamais très sain de trop compter sur les autres. Par ailleurs, on commence à revoir nos modes de s'approvisionner, de consommer et d'interagir, ce qui ouvre la porte vers de nouvelles opportunités.

C'est pourquoi, si l'on se tourne vers les prévisions "post-pandémiques", force est de reconnaître que le monde qui s'ouvre à nous, sera très différent de celui que nous connaissons. Comme on l'a vu, l'économie a été fortement influencée, tant par les nouvelles réglementations gouvernementales, que les habitudes des clients acquises pendant la pandémie. Par ailleurs, il est évident que nous pouvons nous attendre à davantage de travail en distanciel, à des services de commerce électronique et de logistique en ligne plus performants et de mieux en mieux développés. Néanmoins, le prix à payer pour cette transition vers un monde intégralement digitalisé, sera élevé, pour ne citer que le chômage de masse, la fermeture des frontières et la montée du protectionnisme. (Winkowski, 2021)

Ainsi, ce qui pourrait être pérennisé dans la Low Touch économie seraient des livraisons avec le moins de contact possible (tels que des drones, robots transporteurs), des nouvelles conceptions de produits et d'emballages faciles à désinfecter, la hausse du tourisme locale (liée aux difficultés à traverser les frontières sans Green Pass), des nouveaux dispositifs facilitant le télétravail, ... Il est clair que l'avenir prédit pourrait dévier de sa trajectoire d'ici quelques années, mais il s'agit néanmoins des prédictions susceptibles de se produire. (Winkowski, 2021)

## Partie III. Méthodologie

En rédigeant ce travail, j'ai pour mission dans un premier temps d'être lucide et limpide quant à mes intentions devant mes lecteurs, et dans un deuxième temps, de maîtriser intégralement le langage de la Low Touch économie, d'analyser ses apports et ses limites, au sein d'un projet d'exportation.

Je vise donc à déceler en quoi cette nouvelle économie pourrait solutionner des problèmes qui se posent lors de l'exportation d'un produit artisanal. D'ailleurs, j'attire votre attention sur le fait que les projets d'exportations ne figurent pas tels quels dans la théorie Low Touch, c'est pourquoi, il y a une certaine forme d'appropriation du concept de ma part.

Ainsi, pour tenter d'apporter des éléments de réponses à ma problématique, ma méthodologie est élaborée comme suit ;

Tout d'abord, il me paraissait judicieux de contextualiser ma problématique en étayant de façon générique les trois grandes parties prenantes de ma question de recherche, à savoir le secteur brassicole artisanal, suivi par l'exportation d'un produit artisanal et finalement, et sans doute l'essence même de mon mémoire, la théorie de la Low Touch économie.

Par ailleurs, une remarque cruciale que j'ai à faire est que, vu la récence du concept Low Touch, les données empiriques ainsi que les ouvrages scientifiques sont des denrées rares à trouver. Aussi, ce concept émane d'une expérience de la réalité, une réalité qui a été imposée due à la contrainte du Covid19. Il n'existe donc aucun passé empirique ou scientifiquement validé car la thématique est positionnée à l'agenda de la réalité ainsi que de la pression urgente à s'adapter. Dès lors, la référence ultime reste Board of Innovation, les fondateurs du concept. Mais il est également utile de se pencher sur la théorie des océans bleus.

Dans un premier temps, j'ai nourri ma contextualisation sectorielle ainsi que celle portant sur les exportations à travers l'analyse de rapports de recherches existants menés par des scientifiques, des experts et les données qu'offrent les institutions belges et publiques. Mes moteurs de recherches se sont principalement concentrés sur Google scholar, Cairn Info et Abi inform (la presse économique). La base de données de l'Awex représente elle aussi, une source d'informations non négligeables pour la thématique que j'aborde.

Aussi, deux cours en particulier, m'ont été d'une grande aide, aussi en tant qu'expérimentation de méthodes vues au cours, à savoir, le cours en International Trade à Solvay pour ce qui a attiré à la loi de la spécialisation et de la gravité (durant ma première master, j'étais en tri-diplomation ) et le deuxième était Planning and Strategic Management à la Sapienza, lors de mon Erasmus à Rome. Ce cours à la Sapienza, se fondait sur l'ouvrage « Contemporay Strategy Analysis » de Grant, et permettait d'avoir une vue d'ensemble en matière de chaîne d'approvisionnement, de valeurs et d'avantage compétitif, notamment à travers l'explication détaillée de la Blue Ocean Strategy.

En ce qui concerne la partie d'analyse de terrain, j'ai pu tirer bon nombre d'informations sur le terrain brassicole et d'apprentissage depuis mon stage d'exportation que j'ai presté en Italie. J'ai par ailleurs, pu entretenir de nombreuses discussions avec les gérants de la Belgica. Celles-ci représentent pour moi des sources d'informations tacites, qui m'ont tant inspiré, mais dont je n'ai pas les traces. Néanmoins, ne prétendant pas avoir la science infuse en termes de projets d'exportation réussis, j'ai

également mener une enquête qualitative auprès d'un exportateur de Brussels Beer Project. J'avais en effet, lu dans l'actualité, que ceux-ci avaient conquis le marché japonais avec brio, il y a peu.

Une seconde enquête qualitative avait été menée auprès de Mr. Rijs, administrateur de la Brasserie de Londres, et expert dans le milieu brassicole depuis plus de dix ans. Cette interview m'a permis de confirmer par écrit, des informations perçues lors de nos nombreux échanges lorsque j'étais en mission.

Une troisième trace écrite concerne la retranscription thématique écrite d'une réunion obtenue avec la Conseillère économique de Milan pour l'Awex, à savoir Mme Flagothier. Celle-ci représente une source précieuse en matière de connaissances du marché italien.

La dernière enquête qualitative menée par mes soins, regarde un distributeur italien avec lequel j'ai longuement été en contact lorsque je prestais mon stage. En effet, il est fondamental, de pouvoir nuancer et balancer les avantages de ma proposition de plateforme (qui comme vous l'aurez compris, viserait à supprimer cette masse d'intermédiaires) au détriment du secteur distributif. Cette interview a eu le mérite de contre balancer les avantages et inconvénients de passer à travers un distributeur et j'en suis arrivée à la conclusion, qu'à l'heure actuelle, ils sont encore d'une grande aide pour l'exportation d'un produit.

Pour conclure cette méthodologie, je tiens à exprimer ma frustration par rapport à mon manque d'enquêtes menées auprès des acteurs de la Low Touch économie. Cependant, mon mémoire n'étant vital pour personne, je n'ai pas su obtenir des réponses de la part des fondateurs et de leur équipe. Toutefois, à nouveau, leur apport théorique figurant dans leur ouvrage, est tout de même très complet et m'a largement contenté finalement.



## Partie IV. Analyse de terrain

Cette partie porte en son sein, l'ambition de lier la théorie générique à la pratique issue de la réalité, notamment à travers le récit de mon expérience de terrain en tant qu'agent d'exportation.

Lors de la première partie, nous avons pu élargir nos connaissances dans le domaine des enjeux brassicoles, des exportations soutenues dans ce domaine et des barrières qui lui sont assignées. Nous avons également pu en apprendre d'avantage sur l'univers régit par la Low Touch économie, les réponses digitales qu'elle met à disposition de tout projet entrepreneurial ainsi que ses limites.

En ce qui concerne la note introductive par rapport à mon stage, il y a un an et demi déjà, j'intégrais le programme Explort de l'Awex. Un programme permettant aux étudiants en fin de parcours universitaire de mener un projet d'expansion pour une petite entreprise wallonne. Dans ce contexte, il m'a été permis de participer à un speed dating afin de rencontrer les chefs d'entreprises et de découvrir leurs divers projets d'internationalisation ainsi que leurs produits. Cet évènement m'a ainsi mis en relation avec la « Brasserie de Londres » managée par Mr. Greg Piotto et Mr. Lars Rijs. Ces entrepreneurs présentent tous deux les caractéristiques dont j'aimerais disposer le jour où je lancerai mon affaire à savoir, déterminés, toujours partants pour de nouvelles idées et très humains. Nous avons immédiatement tissé une relation basée sur la confiance et le désir commun de mener ce projet à bien, voire, de lancer une nouvelle voie brassicole vers les terres de Garibaldi.

De ce fait, en abordant mon vécu, je tenterai dans un premier temps de comparer les barrières théoriques à celles auxquelles j'ai réellement été confronté. Par la suite, grâce aux outils proposés par la contactless économie, je n'ai pas la prétention d'apporter des solutions, mais je développerai des pistes visant à améliorer les projets à l'export.

La dernière phase consistera quant à elle à vérifier si ces solutions sont viables et réalistes. Par ailleurs, lesquelles d'entre elles seront à jeter lorsque nous entrerons dans un monde vacciné, permettant donc un relâchement en matière de contacts physiques.

## 1. Présentation de mon stage

### 1.1. La Brasserie de Londres

#### 1.1.1. Histoire

Pour la petite histoire, un des deux responsables est d'origine danoise et toute l'aventure est partie d'une demande provenant du Danemark. Une demande à laquelle les deux associés ont décidé de répondre. Le client désirait une bière belge faite dans les règles de la tradition belge et bénéficier d'une réelle différenciation du packaging. C'est pourquoi par la suite, leur packaging deviendra un élément fort dans leur argumentation commerciale. En effet, le packaging pour un produit voué à l'exportation représente très certainement une belle source d'aide pour le consommateur afin qu'il se fasse une idée de ce qui se cache à l'intérieur, il s'agit donc d'une bière dont le nom a une consonance parfaite pour l'exportation.

Ainsi, la gamme Belgica Beer est née d'une fervente passion pour la bière belge et d'une volonté de permettre au plus grand nombre de personnes d'y accéder. Les administrateurs sont amis et amateurs de bières, déjà présents dans l'industrie de la bière depuis plus de 10 ans, ce qui démontre également une expérience non-négligeable dans le domaine brassicole.

Un domaine où le savoir-faire traditionnel se doit impérativement d'exister. Dans la gamme de produits qu'ils vendent, il y a d'abord le nom qui frappe, car son objectif est que la Belgique ait une bière spéciale à son nom, dans une bouteille au design soigneusement travaillé.

Par ailleurs, la Brasserie de Londres est une petite entreprise brassicole qui a récemment investi dans un projet immobilier très intéressant visant à centraliser la production, l'administration et même la vente des bières dans le cœur de la ville de Mons, ce qui relate une ampleur croissante du projet.

#### 1.1.2. Le mode de production

Tout part du malte au maltage, qui est le résultat d'un processus visant à faire germer et sécher la céréale, qui est l'orge (la même céréale que le houblon). Ensuite cette farine grossière sera mélangée à l'eau, pour le filtrer par la suite et obtenir une substance qui se nomme le « moût ». Il s'agit précisément à cette étape qu'un point clé se joue, à savoir, que le moût contient du sucre, la variable sur laquelle est basée la taxation des accises en Italie. En réalité, on appelle le taux de sucre contenu dans le moût, le degré Plato. En effet, le degré Plato est mesuré selon le rapport de la quantité de sucre pour un litre de moût. (Lars, 2021)

Après cette étape, vient le moment de porter le moût à ébullition, on laissera par la suite refroidir pour en arriver à la phase cruciale qu'est la fermentation, avec l'ajout de levure. La phase de fermentation peut durer entre cinq à sept jours. La levure est un aliment vivant qui mange le sucre et produit l'alcool. Comme l'avait justement précisé Mr. Pecsteen lors de notre interview, la levure, étant une bactérie, est très sensible à la température ambiante, ce qui peut dès lors, représenter un enjeu fondamental lors du transport de la bière. (Pecsteen, 2021)

Pour terminer, on procède à la phase de refermentation en bouteille, qui quant à elle peut prendre jusqu'à quatre semaines. La capacité productive de la Brasserie de Londres varie en fonction de la collaboration à laquelle elle peut faire appel lorsqu'une grosse commande surgit, cette dernière peut atteindre les 30 000 hectolitres à l'an. (Lars, 2021)

Un élément important, faisant partie du processus de brassage de la Belgica, est que ce dernier est rendu possible grâce à des produits en Inox importés depuis l'Italie. L'Italie est en effet experte dans le travail de l'inox du secteur agro-alimentaire, telles que les chaudières pour porter la bière à ébullition, les cuves, la ligne de soutirai, etc.,

### *1.1.3. Vision et mission*

Ses valeurs sont au nombre de trois :

- ❖ Tradition
- ❖ Culture
- ❖ Ouverture

La mission que porte la Belgica, est simplement, de se faire découvrir à travers le monde, par des gens cultivés et ouverts. Les brasseurs mettent le point d'honneur sur la qualité de la bière, qui respecte les règles du savoir-faire belge.

### *1.1.4. Sa différenciation et ses produits*

La Belgica se différencie des autres bières belges sur le marché par quatre atouts :

- 1) Son nom, atout majeur pour l'exportation car on sait directement de quoi la bière parle.
- 2) Son goût, dans le respect du savoir-faire traditionnel belge, et sa haute buvabilité.
- 3) Le design travaillé du logo.
- 4) Son équipe « familiale et multilingue » comme le décrit Mr. Piotto. Ce n'est pas quelque chose de courant d'avoir au sein d'une même équipe une telle variété de langues parlées ainsi qu'une ambiance bienveillante.

La gamme Belgica se compose de quatre bières, à savoir, la blonde, brune, triple et fruitée. Chaque bouteille contient une étiquette traduite en neuf langues différentes, un vrai avantage sur un marché étranger.

### *1.1.5. Présence sur les marchés belges et étrangers*

La Belgica est présente en Belgique et peut être retrouvée en rayon dans 1400 points de ventes (Carrefour, Intermarché, Cora, Smatch et Match). A l'export, cette bière a déjà conquis des parts de marché au Portugal, en France, Lituanie, Danemark, Angleterre, Italie, ...

### 1.1.6. Approche financière

Un projet d'exportation en Italie, doit être préalablement bien étudié, par-dessus tout en matière de frais annexes, qui se superposent goulument.

Ils sont au nombre de trois :

- 1) Le transport : Il est généralement plus sûr d'avoir sa propre société de transport, comme par exemple, Duvel Moortgat possède (Pecsteen, 2021). Néanmoins, beaucoup de distributeurs imposent leur propres sociétés auxquelles ils sont affiliés. Pour avoir une grandeur à l'esprit, le coût du transport peut tourner en moyenne autour des 155 euros par palette, ce qui revient à neuf centimes la bouteilles. Et un camion, a généralement la capacité de prendre en charge entre 22 à 26 palettes, soit 25 tonnes transportées.
- 2) Les taxes d'accise : Elles sont particulièrement élevées en Italie, car elles se calculent sur base du degré plato, une méthode plus désavantageuse. Le chiffre actuel est de 2,99 euros par hectolitre par degré plato. Ex : Une bière blonde à 12° plato dégagera une taxe de 0,118 euros par bouteille.
- 3) Les marges des distributeurs intermédiaires : Celles-ci varient en général autour de 40% pour un importateur classique (Pecsteen, 2021), mais il y a aussi les distributeurs finaux. Deux approches avec le distributeur reviennent sans cesse dans les discussions et négociations, il s'agit dans un premier temps, des offres « Ex-Work », en d'autres termes, lorsque le distributeur prend en charges transport et taxes, en l'incluant dans sa marge. Ou bien, l'approche « DDP » , en d'autres termes, l'entreprise a le devoir de tout prendre en charge par elle-même.

Tous ces frais annexes ont, comme vous pouvez l'imaginer, un impact important sur le prix de vente final auquel sera confronté le consommateur. Pour ce qui est des taxes d'accise en Italie, il existe en réalité trois façons de les appréhender :

- Envoi de bières en accises suspendues (pour les dégustations, échantillonnages, ...)
- Expédition de la marchandise dans un entrepôt sous douane identifié possédé par un importateur
- Engagement de la part du destinataire à payer les accises lui-même au bureau des douanes (plus rare comme scénario)

Ainsi, au vu du nombre de frais annexes qui viennent s'intercaler, le petit producteur se verra contraint à se diriger vers ce qu'on appelle « un spectre ultra court ». Ce qui est insinué par-là, c'est que, pour espérer faire une maigre marge, le producteur va tout miser sur le volume. Le volume devient donc la clé pour devenir rentable. Il me paraît ici intéressant à noter, que le producteur artisanal était partit initialement dans l'optique de faire découvrir son produit sur un marché étranger, pas de se transformer en usine et participer au schéma de surproduction, dicté par les lois capitalistiques.

Le prix final dépendra donc au total :

- Du prix de revient initial
- Du nombre d'intermédiaires
- De la marge prise par ces intermédiaires

- Du taux de taxation sur l'alcool
- Du prix du transport
- De la quantité commandée

## 1.2. L'Agence Wallonne à l'Exportation et à l'Investissement étranger

L'Awex, comme introduite préalablement, stimule les petites entreprises wallonnes à l'export, en les subsidiant, par exemple à travers les bourses perçues par les missionnaires (ce sont des frais épargnés par l'entreprise). Elle leur vient en aide notamment en leur offrant des outils managériaux pour établir une stratégie à l'export ainsi qu'en leur dévoilant les contacts des Conseillers économiques du pays ciblé. Ce dernier élément a son importance, car le Conseiller belge est en possession de bases de données utiles et de bons conseils pour appréhender le marché étranger.

Il y a toutefois une condition à respecter pour les entreprises : aucune délocalisation ne sera admise. Une fois, que l'entreprise décide de délocaliser, elle ne rentre plus dans les critères de subvention de l'Awex et ne peut par conséquent plus bénéficier des avantages qu'elle propose.

L'Awex, comme tous les autres acteurs, a dû s'adapter au monde Low Touch. La plupart des événements prévus se sont transformés en salons virtuels et les missions à l'export se sont digitalisées.

## 1.3. Le marché cible

La Brasserie de Londres et moi-même avons relevé le défi d'exporter la Belgica en Italie, un pays riche culturellement certes, mais pas seulement. En l'étudiant en profondeur lors de mes études de marché, il s'avère que l'Italie dispose aussi d'un potentiel économique énorme, notamment grâce à sa proximité géographique avec la Wallonie. « L'Italie est un marché de plus de 60 millions de consommateurs à moins de 1 000 km de la Wallonie » explique Cécile Flagothier, Conseillère économique et commerciale de l'Awex à Milan dans le magazine « L'Italie, ; irrésistible pour le business aussi ». (AWEX, 2020)

Il s'agit néanmoins d'un pays qui tourne à deux vitesses, car il peut être scindé en deux parties, à savoir, le nord, dont le pouvoir d'achat très élevé est fortement concentré et qui est une réelle terre d'accueil pour les investisseurs. D'autre part, il y a le sud, dont le développement économique, écologique, .. met plus de temps à se déployer. En effet, le PIB du sud correspond à celui du Portugal, alors que celui du Nord est semblable à celui de l'Allemagne. (AWEX, 2020) Ces disparités donnent du fil à retordre pour une distribution uniforme sur tout le territoire. Il est donc d'usage en Italie, d'avoir un distributeur dans le nord, un dans le centre et un dans le sud, pour une meilleure cohésion.

L'Italie reste encore un pays peu polyglotte, par ailleurs, la Brasserie de Londres a prévu un étiquette en 9 langues différentes (italien comprise), notamment pour soutenir sa position en tant que bière vouée à l'export.

Ainsi, le marché italien n'est facile d'accès, pour une série de raisons diverses, telles que la concurrence féroce, des exigences pour des bières toujours plus innovantes, les accords d'exclusivité qui ne facilitent pas la fluidité du commerce, les disparités nord-sud et leur goût très prononcé pour le design

et les tendances. De plus, il est à noter que l'impact des frais de transport et des taxes plus élevées reste un élément déterminant pour la réussite de la vente d'un produit étranger.

En ce qui concerne l'exportation et la commercialisation d'une bière en Italie, je crois qu'un discours général sur le développement durable serait une erreur sans prendre en compte les disparités qui existent entre le Nord et le Sud, chamboulant ainsi, la pyramide des priorités entre les deux parties. Pour le Nord, de nombreux challenges durables se bousculent dans la « to do list » tandis que le Sud se bat encore pour des combats à mon sens encore plus primaires tels que l'éducation (avec la création de nouvelles écoles), la recherche et développement, le développement des transports, la gestion des déchets, ... Autre point crucial, les investissements publics ne sont pas homogènes dans le pays, ainsi, le Nord bénéficie de davantage de fonds que le sud, ce qui ne facilite pas non plus la transition écologique sur l'entièreté du territoire.

#### 1.4. Mon stage

##### 1.4.1. *Tâches quotidiennes*

Cette mission a été baptisée "Il Giro della Belgica" et a visé à établir des contacts commerciaux et à initier le développement de la notoriété du produit sur le sol italien. Ainsi l'accent était mis sur les démarches commerciales que j'ai entreprises. Il m'a fallu, dans un premier temps, regrouper toutes les petites et grandes enseignes italiennes, identifier les personnes de contacts, c'est-à-dire les responsables achats et importateurs, et recenser les coordonnées propres à chaque enseigne dans un tableau Excel reprenant : nom de l'enseigne, sa maison-mère, son adresse légale, le nom du responsable achats, son numéro direct, son email, le site web de l'enseigne et les résultats de prospection. Ces prises de contact visaient à tout prix à dresser le portrait de la procédure à suivre pour être référencé, (« Comment devient-on fournisseur pour vous ? »).

Mes activités quotidiennes se sont articulées autour de 5 piliers différents :

##### A. Prospecter

Pour ce faire, il m'a d'abord fallu créer un lexique de vente et de marketing en italien. Par la suite, cibler le canal se rapprochant le plus des valeurs de la Belgica. La prospection est un travail qui peut être fourni à travers des campagnes de mailing, d'appels téléphoniques, de courriers, .... Le premier objectif était de fixer un rendez-vous virtuel pour une dégustation online des bières.

Plusieurs canaux de distribution établissent désormais le contact avec les producteurs uniquement par le biais d'une plateforme. Pour l'intégrer, il faut se créer un profile, et celui-ci est ensuite validé par l'entreprise sollicitée. Une fois le contact établi et la bière appréciée, vient le moment de leur proposer une offre de prix parallèle à leur stratégie commerciale, impliquant les calculs de taux d'accise, transports, ...

##### B. Pratiquer la veille stratégique

En analysant les faits et gestes des producteurs artisans italiens, je contribuais à la veille stratégique. Il s'agit d'un outil très précieux dans l'univers de l'export, comme expliqué au point 2.2.

##### C. Consolider la Base de données

Cette partie requiert régularité et organisation, il s'agissait de mettre à jour les colonnes, dont celles des résultats en y insérant les dernières réponses obtenue. Ajouter quotidiennement les nouveaux contacts, ... Le but de cette BDD est qu'elle doit être claire, car n'importe quelle personne interne à l'entreprise doit être en grade de comprendre mes notes.

#### D. Etendre la notoriété de la marque en Italie

Une notoriété que la Belgica a pu acquérir à travers les études de marchés sur les tendances brassicoles en Italie, la récolte de témoignages en Italien, la gestion des réseaux sociaux (postage réguliers de stories Instagram, de postes, ...) et la mise en place d'une campagne de stickers avec le logo Belgica.

#### E. Développer des collaborations avec les communautés belges sur place

### 1.4.2. *Résultats concrets :*

- ➔ Obtention de rendez-vous avec des distributeurs et aboutissement des négociations commerciales
- ➔ Création d'une base de données complète et subdivisée en diverses catégories (voir annexe) :
  - a) Chaînes de supermarchés
  - b) Groupes ELENCO
  - c) Importateurs
  - d) Grossistes
  - e) Points d'attache sur Rome
  - f) Sponsors (principalement Instagram)
- ➔ Expéditions d'échantillons aux intéressés
- ➔ Collaboration avec des communautés belges à Rome (ex : Léonidas)
- ➔ Développement de la notoriété de la Belgica
- Faire de la veille sur Instagram en analysant les tendances des consommateurs, observer comment les concurrents interagissent avec leur communauté, ...
- Poster des stories, des photos,.. afin de faire voyager la communauté de Belgica à Rome.
- Campagne de stickers

### 1.4.3. *Problèmes rencontrés sur le terrain*

- ❖ Dégustations à distance, rendent difficile le contact « humain » avec le distributeur et surtout, la relation de transparence qu'il faut établir.
- ❖ Expéditions d'échantillons par le biais de la poste italienne. De nombreux échantillons ne sont jamais parvenus aux destinataires, de l'argent jeté par les fenêtres.
- ❖ A départ, la cible par excellence souhaitée à tout prix par les producteurs de la Belgica était la grande distribution. Mais après des semaines d'essai, à rentrer en contact avec un responsable achat, sans succès, il a fallu réorienté la cible. J'ai donc inconsciemment suivi les cinq règles de l'effectuation. Il faut partir de ce que l'on a, et tant qu'on n'aura pas le statut d'industriel, et qu'on aura par ailleurs jamais, on ne sera pas écouté par ces grandes chaînes. Par la suite, le fait de ne pas mettre tous ses œufs dans un même panier s'est avéré être une stratégie payante, puisque le démarchage a abouti à des rendez-vous.

- ❖ L'anarchie dans la prospection. On n'écoute plus le besoin de son interlocuteur. On est entré dans un schéma où l'intérêt prime sur l'écoute et cela se ressent très fort dans le démarchage, dont l'activité a été rendue désormais, plus difficile que jamais.
- ❖ Dégustations dans les supermarchés interdites pour règles d'hygiène.
- ❖ Les contrats d'exclusivité, dont les italiens sont particulièrement friands, ne simplifient pas l'export. Il faut être vigilant au territoire consigné exclusivement, cela peut vite devenir un piège.
- ❖ Une autre grosse difficulté à laquelle j'ai été confrontée est le choix du canal distributif. Prenons un exemple, lorsque deux distributeurs (l'un pour l'Horeca et l'autre pour les supermarchés) vous répondent positivement à l'offre, il va falloir en sélectionner un des deux. Les gérants en Horeca raffolent des nouvelles bières artisanales mais lorsque celles-ci font leur apparition dans la grande distribution ou dans l'e-commerce, elles développent tout à coup un rejet imminent pour la boisson. Ainsi, préférez opter pour le supermarché, pour deux raisons. D'abord, le volume. Et de l'autre, la sécurité, l'Horeca doit constamment fermer ses portes au gré de l'arrivée et venue du virus, c'est pourquoi il est plus stable de se diriger vers la grande distribution ou dans l'e-commerce.



## 2. Les défis à l'export

### 2.1. Déjà existants hors crise

#### 2.1.1. *La logistique*

Les défis d'ordre logistiques qui se posent face à l'exportation de la bière ne datent pas d'hier la veille. Bien sûr, la pandémie n'a pas dû aider le secteur, et y a même certainement mis la pagaille à son tour. Néanmoins, toute entreprise désireuse de s'internationaliser, doit bien penser son schéma de transport. Une stratégie de transport à laquelle plusieurs enjeux viennent s'accoler, tels que le choix du transporteur, du mode de transport selon ses différents facteurs (valeurs, financiers, ...) ...

Les défis logistiques pour une brasserie reposent dans un premier temps principalement sur les conditions de transport. Celles-ci sont d'une importance fondamentale pour deux aspects. Le premier concerne la température ambiante dans laquelle la marchandise sera transportée. Quelques degrés de trop, risquent d'engendrer des conséquences terribles sur la qualité de la boisson. Si cette dernière est si sensible, c'est principalement car elle contient une bactérie vivante, la levure, et que celle-ci, de son statut « vivant » impose certaines conditions relatives à son transport.

Le deuxième aspect, également lié à la conservation de la levure, relève du mouvement. Si les bières sont secouées durant tout le trajet, celles-ci perdront, ce qu'elles ont de plus représentatif pour une bière, la mousse. C'est pourquoi, il faut garantir, avec le transporteur, une relation de confiance.

Un autre défi logistique pour une PME brassicole, est lié à la quantité transportée. Beaucoup d'entre elles, ne produisant que des petits volumes, n'exportent pas des quantités gigantesques, ce qui leur risque de leur valoir un refus de la part du transporteur. Ces derniers veulent, eux aussi, rentabiliser leur allers et venues, c'est pourquoi le groupement logistique est une belle solution quant à l'optimisation de la place disponible dans le camion. Cette solution n'est pas neuve, mais n'est pas encore répandue totalement, on aura l'occasion dans les pistes, de s'y pencher d'avantage.

#### 2.1.2. *La distribution*

Le système distributif a toujours été complexe pour diverses raisons. Tout d'abord, il y a le calendrier qui importe, en d'autres termes, la distribution ne fait en général, entrer des nouveaux produits dans son catalogue, que deux fois par an. Il faut donc, un certain facteur chance, pour rencontrer le distributeur au bon moment. Outre le facteur chance, il est aussi déterminant d'être dans la tendance actuelle, et de répondre aux besoins de ce que recherche le distributeur précisément à ce moment-là.

La seconde difficulté, est de type financière car, pour optimiser sa marge, le distributeur exigera du petit producteur, un prix plancher. Par la suite, c'est lui qui ouvre son carnet d'adresses, et qui expédie la marchandise dans tel ou tel canal de distribution, il peut même garantir de pousser la notoriété du produit. Toutefois, le producteur n'a là, aucun pouvoir, ni sur la marge que prendra le distributeur final, ni donc, sur le prix de vente final.

Un autre difficulté, qui s'est sans doute renforcée avec la pandémie, est l'accessibilité des gestionnaires de la distribution. Du moins en Italie, la politique du « via via » n'est pas une légende. Ainsi, le fait de connaître une personne peut changer le cours de l'histoire, si celle-ci est en relation avec le monde distributif. C'est pourquoi, une des pistes dont on discutera plus tard, comprend une solution à l'accessibilité de la distribution, en y intégrant une sorte de « réseau sociale » exclusivement dédié aux distributeurs finaux, et aux petits producteurs, à leur mise en relation.

L'accès à la distribution en Italie peut notamment présenter des failles en matière d'accords d'exclusivité. Une fois le pacte d'exclusivité signé, il est difficile de faire machine arrière, et les distributeurs qui souhaiteront distribuer la bière ultérieurement, ne pourront le pratiquer sur le territoire préalablement « réservé. C'est effectivement ce que j'ai pu observer durant mon stage, avec un accord exclusif sur l'intégralité de la région de la Ligurie.

La dernière grosse difficulté à laquelle j'ai été confronté dans le domaine de la distribution, est que l'Italie, souffrant de ces fortes disparités nord, centre et sud, ne permet pas une distribution uniforme sur l'ensemble du territoire. Ceci peut constituer un élément donnant du fil à retordre, pour l'entreprise exportant en Italie. Il existe donc, cette notion de multi-gestions avec les distributeurs, éparpillés dans les différentes régions d'Italie. De ce fait, pour exporter en Italie, il faut un système de cohésion et de coordination ultra adéquat.

### *2.1.3. La durabilité*

Une bonne question, est comment concilier transport routier avec enjeux durables ? Dans un premier temps, en fonction des quantités commandées, il faut voir comment optimiser la place dans le camion. Si celui-ci dispose d'une capacité volumique à transporter, par exemple, 25 palettes, il est primordial d'envoyer le camion lorsque la quantité qu'il transporte est maximisée !

Il faut donc analyser la compatibilité entre les exportations et le respect de l'écologie. Est-ce qu'un coût de compensation écologique pourrait être concevable ? Il faudrait pour ceci, imaginer un accord avec le distributeur, dans lequel on pourrait envoyer, pour chaque bière vendue, quelques centimes pour une association de plantation d'arbres ? Dans tous les cas, qu'il s'agisse de transport par bateau, avion ou bien routiers, ce qui compte, c'est l'optimisation de la place.

Un autre point est relatif à la gestion des déchets des produits exportés en Italie. Mettre un système de consignes pour ces bouteilles de verre pourrait également être une idée intéressante. Pour rappel, le but est d'exporter une bière, et non pas les déchets y provenant. Pourtant, l'existence de packaging non durables appuie le fait que de nombreuses entreprises ne sont pas encore totalement conscientisées. Pourtant, un packaging durable peut devenir une véritable arme dans l'argumentaire commerciale.

Un autre défi relatif à l'enjeux de la durabilité, relève de l'autonomie énergétique. Comme l'exemple de Chimay le démontrait à travers l'installations de panneaux photovoltaïques, ceci lui permet d'alimenter l'intégralité de l'usine de mise en bouteille.

L'ensemble de ces défis durables qui se posent face à l'exportateur de bières artisanales, représentent un ensemble d'éléments sur lesquels, ce dernier pourra faire la différence sur un marché étranger. Relever ces défis, ne se limite pas à simplement être plus en symbiose avec les défis actuels, mais peut également être un véritable atout de vente.

#### *2.1.4. Les disparités en matière de taxation*

Exporter de l'alcool devient un vrai casse-tête chinois en matière de taux d'imposition. Ce dernier est sous l'égide de chaque nation, justifiant par ailleurs le choix d'un exportateur d'alcool de se diriger ou non vers un certain marché pour cette raison. Une fois, ce dernier sera calculé en fonction du taux de sucre présent dans la bière, d'autres fois, en fonction du taux d'alcoolémie.

Néanmoins, il s'agit d'un problème bientôt « résolu » étant donné que la Commission a décidé en juillet dernier, d'harmoniser à l'échelle européenne, la structure des droits d'accise. Cette nouvelle réforme va permettre une différenciation bien plus grande. Je m'explique, dû à ces disparités, exporter une bière dans certains pays, était hors de prix, ce qui justifiait que les petits producteurs belges ne s'y rendent pas. Dès à présent, lorsqu'une unification des critères et des mesures de taxation sera d'application, de nouveaux marchés vont s'ouvrir à des petits producteurs, permettant une diversité brassicole toujours plus spectaculaire.

### *2.2. Pendant la crise*

#### *2.2.1. Anarchie dans la prospection*

Le démarchage est une activité qui consiste à entrer en contact avec une cible préalablement choisie. Cela requiert un travail de préparation car la cible, pour une approche optimale avec elle, doit avoir été étudiée. Il faut comprendre ses valeurs, l'essence de son commerce, et se présenter comme la valeur ajoutée pour elle.

La prospection peut être accomplie à travers cinq moyens de communication :

- Le courrier
- Le mail
- L'appel téléphonique
- Les réseaux sociaux
- La rencontre en présentiel

Avec la pandémie, la prospection via le courrier, et en présentiel n'était pas réalisable, au vu des risques que toutes deux comportent. Par ailleurs, avec le lock down mondial, le monde s'est renfermé dans une sphère digitale, à travers laquelle, les humains ne communiquent entre eux plus qu'exclusivement avec les outils virtuels mis à notre disposition. Ainsi, l'afflux de messages est devenu courant et quotidien pour beaucoup d'entre nous, faisant donc perdre la valeur d'un mail. A l'opposé, le courrier est un instrument qui a pris de la valeur, puisqu'il est devenu de moins en moins utilisé. Recevoir une lettre est effectivement plus intrigant à l'heure d'aujourd'hui, qu'un mail qui arrive parmi tant d'autres.

Par facilité, j'ai opéré la prospection à travers les réseaux sociaux, à travers des campagnes d'appels téléphoniques et de mail. Je dois avouer que très rarement, j'ai été bien reçue. Plusieurs raisons se bousculent dès lors à l'horizon pour justifier ces nombreux refus. Dans un premier temps, peut-être était-ce ma méthode de prospection qui ne convenait pas au modèle italien ? Dans un deuxième temps, peut-être est-ce le produit qui n'épousait pas suffisamment les tendances du moment ?

Dans un troisième temps, et la plus probable selon moi, les personnes sollicitées plusieurs dizaines de fois sur une journée, avec des propositions de produits qui ne rencontrent pas leur propre besoin, peut devenir agaçant pour la personne au bout du fil. Ainsi, j'en suis arrivée à la conclusion, que ces démarchages intensifs sont le résultat de la société d'aujourd'hui, on ne s'écoute plus.

En effet, on fait primer son intérêt sur le celui de l'autre et je pense qu'on le doit à l'arrivée de la pandémie, qui a irréversiblement renforcé le monde virtuel, et les frustration qui y proviennent. Ainsi, la piste que je proposerai dans les prochains point, visera à améliorer ce problème.

### 2.2.2. Exporter en Italie, nord ou sud ?

Les fortes disparités existantes en Italie peuvent perturber l'exportation d'un produit à l'échelle nationale. Le Nord étant un laboratoire pour les investisseurs, tandis que le Sud cherche encore à se développer économiquement. De plus, géographiquement, l'Italie est sciée de tout son long par une grande chaîne de montagnes, impliquant des difficultés non négligeables dans les domaines du transport et de la distribution.

En effet, l'Italie est divisée en 20 régions, et en 107 provinces, avec 7 954 municipalités, il s'agit donc d'un territoire très fragmenté. Ces chiffres ont leur importance lorsqu'on se penche sur les questions en termes de pénétration du marché et de capacité de distribution.

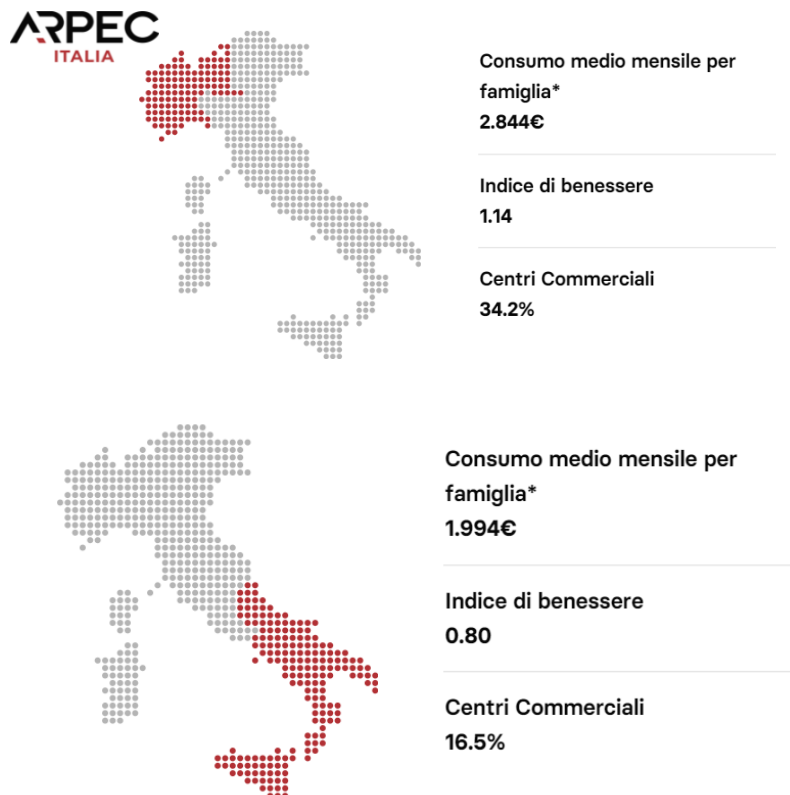


Figure 17. Source : Arpec Italia, 2018

### 2.2.3. Exporter en Italie, Horeca ? E-commerce ? Ou supermarchés ?

Un choix doit être fait, dès les débuts de la mission, à savoir sélectionner son canal distributif. En effet, le jour où une bière est retrouvée dans un rayon de supermarché, les bars et restaurants la retireront immédiatement de leur menu.

En ce qui concerne mon expérience, le client cible n°1 pour la Belgica Beer concernait avant tout, les supermarchés et les hypermarchés, pour la simple et bonne raison que ces canaux permettent des gros volumes de vente. Idéalement, « la cible 5 étoiles » comme Mr. Piotto la surnommait, sont les supermarchés qui n'ont pas encore de bières belges dans leur rayon.

De façon générale les types de cibles « importatrices » sont :

- 1) Les distributeurs : Partenaires actifs, qui travaillent en EXW (en général, ils ont leur propres sociétés de transport et leurs entrepôts sous douane) mais du coup plus coûteux. Ceux-ci disposent d'un vaste réseau de concessionnaires et d'une série de contacts dans la vente au détail et la grande distribution.
- 2) Les discounters : Ils ont une demande dirigée vers des prix cassés, pour de gros volumes de vente.
- 3) Les grossistes : Pas d'activités promotionnelles, ne s'occupent que de la "revente" d'un produit répondant à un besoin. Ils veulent donc être certains que ce produit va se vendre et n'assume aucune responsabilité pour le producteur. Ses services sont par conséquent moins « cher » dans le sens où la marge prise par le distributeur sur le produit sera moindre.
- 4) Les négociants du secteur Horeca : Cette catégorie est la "dernière" visée car l'Horeca est un marché très spécifique et notamment fort demandeurs de produits conjoints « sponsors » tels que des chaises, tables, verres, sous-tasses, ....

### 2.3. SWOT pour une PME brassicole artisanale en Italie

<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohésion de l'équipe d'exportation</li> <li>• Brevets déposés</li> <li>• Marques fortes et porteuse de sens pour le marché étranger</li> <li>• Etiquette traduite en plusieurs langues</li> <li>• Bonne réputation auprès des clients et des distributeurs</li> <li>• Avantages en termes de coûts grâce à un savoir-faire exclusif</li> <li>• Bière non-filtrée, renforcement du caractère artisanal</li> <li>• Accès exclusif à des ressources naturelles (houblon, malt) de haute qualité.</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'absence de protection par brevet</li> <li>• L'absence de sécurité informationnelle</li> <li>• Un niveau de production trop faible que pour être performant et faire des économies</li> <li>• Une mauvaise réputation auprès des clients</li> <li>• Une structure de coûts élevée</li> <li>• Présence sur le net limitée</li> <li>• Manque d'accès aux principaux canaux de distribution</li> <li>• Pas de maîtrise de la langue</li> </ul>
<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin du client non satisfait (ex: besoins d'écoute du responsable achat)</li> <li>• L'arrivée de nouvelles technologies digitalisant les procédures logistiques</li> <li>• E-commerce distributif</li> <li>• Assouplissement de la réglementation pour rencontrer les distributeur ( pas de dégustation virtuelle)</li> <li>• Suppression des barrières commerciales</li> <li>• Excellentes relations commerciales Wallonie-Italie</li> <li>• Harmonisation des taxes d'accise</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évolution des goûts des consommateurs</li> <li>• Crise économique et sanitaire</li> <li>• Démarchage difficile</li> <li>• Disparités Nord-Sud</li> <li>• Apparition de produits de substitution</li> <li>• Nouvelles réglementations sur la consommation d'alcool</li> <li>• Choix du canal : Horeca ou Grande distribution</li> <li>• Augmentation des barrières commerciales</li> <li>• Prix du transport routier plus conséquent</li> <li>• Fiabilité du système postale et de transport</li> <li>• Contrats d'exclusivité</li> </ul>

Figure 18.

### 3. Pistes après la crise

Les innovations Low Touch, peuvent devenir de vrais facteurs de compétitivité mais peuvent bien entendu aussi, causer du tort, notamment à travers des ruptures importantes. Ces ruptures issues d'innovations radicales perturbent des secteurs traditionnels jusqu'au point d'en évincer ses acteurs du marché. C'est pourquoi, lors des prochains paragraphes où j'établis les différentes pistes innovatives inspirées de la Low Touch économie, j'insiste sur le fait qu'il ne s'agit là que de pistes, répondant à des problèmes issus d'une activité d'exportation. Il ne s'agit donc en rien d'un projet abouti où encore, d'innovations tangibles adoptées qu'on peut dès à présent retrouver sur le marché.

Ces pistes sont divisées par le type d'innovation généré, à savoir, celles qu'on peut considérer comme « légères », en d'autres termes, celles-ci ont un comportement plus volatile et auront tendance à s'effacer au fil du temps, parallèlement aux mesures gouvernementales. Ensuite, viennent les innovations de type « radicale », car elles portent en elles un caractère imprévisible et chamboulant le marché de façon irréversible. Celles-ci pourraient avoir davantage d'aisance à être pérennisées. Dans ces innovations radicales, il faut encore subdiviser le tout en deux catégories, à savoir celles collectives et celles disruptives. Les innovations radicales collectives vont par définition faire bénéficier un ensemble d'acteurs. Alors que celles disruptives vont plutôt avoir tendance à avantager celui qui se cache derrière l'innovation, sans pour autant faire avancer la société toute entière.

Par conséquent, je souhaiterais porter une légère modification. Lors de la rédaction de ma question de recherche, je demande en quoi la Low Touch économie pourrait-t-elle devenir une opportunité, quand en réalité, elle propose plutôt des pistes d'amélioration.

### 4. Innovations Low Touch

#### 4.1. Innovations légères

Les innovations légères dans le domaine de l'export auxquelles j'ai été confrontée sont peu nombreuses. Si elles ont émergé, c'est dans l'optique de répondre à court terme, aux nouveaux dictats liés à la distanciation sociale principalement. Ainsi, au lieu de rencontrer les distributeurs en présentiel (bien que quelque uns aient accepté le risque, tout en prenant bien sûr les mesures de protection nécessaires), des dégustations online avec ces derniers ont pu être organisées. Pour ce faire, il faut donc préparer le rendez-vous, être attentif à l'expédition des échantillons et être prêt à déguster une bière devant un ordinateur.

Aussi, l'expédition des échantillons. On prévoyait un paquet, avec des objets sponsorisées et bien entendu les bières. La poste italienne nous aura donné du fil à retordre car bon nombres de fois, est arrivé, que des distributeurs ne reçoivent le « Discovery Pack » que trop tard, voire pas du tout. Dans ce dernier cas, ce préjudice représente une perte d'argent pour l'entreprise.

Toutefois, tout comme la théorie de la Low Touch économie le démontre, les mesures d'hygiène et de distanciations sont celles susceptibles de disparaître au fil du temps, tout comme les innovations qu'elles ont issu de ce besoin. Ainsi, je pense qu'en matière de dégustation, on ne pourra éviter un retour à la normale.

## 4.2. Innovations plus radicales

### 4.2.1. *Collectives*

#### A. Mobilité Low Touch

Le coût du transport ayant considérablement augmenté, il va de soi qu'une optimisation logistique pourrait être une solution partielle, tant sur le plan écologique, qu'économique. Il s'avère qu'en menant quelques recherches à ce sujet, bon nombre d'entreprises logistiques ont déjà recours à la méthode du groupement (tant pour l'entreposage, que pour le transport), mais que celle-ci manque de notoriété. (Mecalux, 2019)

##### ❖ A quel problème répond-t'il ?

La consolidation de marchandises en logistique répond aux problèmes liés à l'optimisation et aux coûts de transport. Les petits producteurs peuvent parfois être confrontés à des surcoûts liés à l'inoccupation d'un camion routier qui partirait pour une certaine destination. Voire, ne pas pouvoir accéder à ce marché car les volumes sont trop petits et le transporteur n'aura pas d'intérêt à déplacer cette marchandise, ce dernier par conséquent, se tournera vers un industriel. Outre l'astuce financière à la clé, cette méthode adresse également une réponse à la question écologique. En effet, il est dommage de laisser partir des transports à moitié vides, places qui auraient pu être occupées par d'autres produits voués à l'export.

##### ❖ Comment celui-ci se déroule-t'il ?

La groupement de marchandise en logistique est un processus qui vise à regrouper et réorganiser les produits de un ou plusieurs clients afin d'en faciliter et centraliser la gestion, tant sur le plan du transport que de l'emmagasiner. (Mecalux, 2019)

Sur le plan technique, différents enjeux se posent. Premièrement, comme découvert lors de l'interview avec Mr. Pecsteen, le transport de bières doit se faire dans des températures bien précises et surtout, la marchandise ne doit pas subir de balancements, car le produit perdrait sa mousse. Deuxièmement, l'enjeu lié à la mise au courant des petits producteurs, qu'un camion est en partance pour telle destination, dans telles conditions et qu'autant de places sont encore disponibles.

##### ❖ Quels en sont les avantages et les inconvénients ?

Si c'est une méthode qui est utilisée et de plus en plus déployée dans le secteur logistique, c'est grâce à son talent permettant d'améliorer potentiellement la productivité ainsi, que de diminuer les coûts (tant pour le transporteur, que pour l'exportateur).

Un autre avantage est le fait que les expéditions longues distances peuvent désormais être accessibles également pour les petites productions. Ceci permettrait la démocratisation des exportations, étant donné que les petites et moyennes sociétés auront l'occasion de profiter des coûts de transport plus légers.

Les inconvénients sont d'ordre organisationnels. En effet, si un transporteur doit charger des livraisons depuis différents producteurs, et les livrer à différents distributeurs, l'information temporelle quant à la livraison est moins « sûre ». Les horaires de livraisons et de collectes seraient par conséquent moins précis (Mecalux, 2019)

#### ❖ Sa valeur ajoutée ?

Une valeur ajoutée qui pourrait être apposée à cette méthode déjà existante, serait le développement d'une application, ergonomiquement comparable à celle de Blabla Car, mais pour l'approvisionnement de produits. De plus, à l'aide d'une application digitale, les producteurs pourraient ainsi être mis au courant de la partance de colis, depuis un point de départ et visualiser le parcours. La place restante dans le camion y serait bien entendu mentionnée, ainsi que les conditions de transports prévues à cet effet, et accessoirement, une clause de confidentialité pourrait être signée par le transporteur afin de ne pas divulguer quels sont les produits qui voyagent ensemble en terme de protection de marque.

Par ailleurs, ceci serait conforme à la Low Touch économie, puisque grâce à la digitalisation du transport, le contact humain serait à nouveau réduit d'une part. Au lieu d'avoir plusieurs transporteurs pour plusieurs entreprises exportatrices, on n'aurait qu'un seul transporteur, pour plusieurs entreprises. D'autre part, le secteur de la logistique pourrait s'inscrire dans une économie plus circulaire et plus en symbiose avec son temps.

Une application conjointe sur l'information en temps réelle de l'état du parcours du transporteur, pourrait notamment être efficace. Cela permettrait donc d'optimiser divers approvisionnements qui partagent une même destination. Par ailleurs, les éléments d'une mobilité partagée pourraient être des facteurs clés de différenciation au regard des distributeurs finaux.

Pour conclure cette piste innovante, la pandémie a également permis aux acteurs routiers, de repenser leurs moyens de transport, et d'y intégrer davantage de technologies. (Board of Innovation, 2020) Ainsi, une nouvelle opportunité pointe le bout de son nez, celle de créer de la valeur avec des camions électriques et connectés. Cette opportunité pourrait embrasser les besoins écologiques et durables. Ensuite, sur le plan technologique, bien que la pandémie ne soit pas un déclencheur, elle peut être un accélérateur et un camion rechargé par l'énergie solaire pourrait être la voie vers des horizons plus durables, même dans le domaine de l'exportation.

#### B. E-plateforme distributive

##### ❖ Comment celle-ci se déroule-t-elle ?

Cette innovation-là serait sans doute la plus radicale car elle mettrait potentiellement un terme à l'activité de la distribution, ou du moins la limiterait fortement. Elle répond à la fois aux besoins d'une réorganisation du démarchage, et à la fois, aux besoins de fluidité des échanges, mais risquerait de causer du tort aux distributeurs, qui sont à l'heure d'aujourd'hui encore très nécessaires.

Néanmoins, il s'agit là d'une piste qui vaudrait le coup d'être mieux analysée. Outre offrir un caractère plus direct à l'échange, celle-ci permettrait notamment une démocratisation du prix. Comme expliqué dans la contextualisation, les industriels partent avec un avantage financier lourd dans la balance, puisque, de par leur statut d'industriel, il ont le pouvoir d'entrer directement en contact avec le canal final de distribution, obtenant ainsi des prix ultra bas en rayon, et bénéficiant d'un gain de temps et d'énergie considérable.

Les caractéristiques de cette plateforme seraient les suivantes :

- Centralisation de l'offre à l'échelle européenne, sous la forme d'un réseau social



- Fiche d'identité du producteur comprenant ses conditions distributives, marketing et son prix plancher
- Caractère démocratique car la base de données serait ouverte aux grands comme aux petits

Une activité qui a ses limites malheureusement, aussi bien au niveau de la prospection visant à rencontrer les potentiels acheteurs, qu'au niveau logistique lié à l'acheminement. En effet, j'ai découvert lors de mes approches prospectives, qu'il existe une véritable anarchie, une sorte de jungle dans laquelle des interlocuteurs avec des intérêts, parfois même opposés, s'y rencontrent. Les conséquences générées par cette foire de sollicitations énergivore sont néfastes pour les échanges, peuvent être voire même une perte de temps et d'argent.

Et c'est notamment là que la « contactless » économie entre en jeu, avec son caractère digitale, j'ai imaginé la création d'une plateforme intelligente qui viserait à canaliser le libre choix de l'acheteur potentiel. Il va de soi, que cet outil ne pourrait en aucun cas influencer l'acte d'achat, mais qu'elle permettrait « seulement », de mettre en relation les bons interlocuteurs. Elle pourrait ainsi promouvoir les produits locaux, mais à échelle européenne, en centralisant l'offre ainsi que son canal.

Une note importante doit être insérée ici, il ne s'agit en aucun cas, d'un outil marketing, à des fins purement commerciales. Ainsi, cette plateforme ne pourra influencer le choix de l'acheteur potentiel.

❖ Problème Low Touch qu'elle solutionne :

L'exportation digitale est une activité qui a ses limites malheureusement, aussi bien au niveau de la prospection visant à rencontrer les potentiels acheteurs, qu'au niveau logistique lié à l'acheminement. En effet, j'ai découvert lors de mes approches prospectives, qu'il existe une véritable anarchie, une sorte de jungle dans laquelle des interlocuteurs avec des intérêts, parfois même opposés, s'y rencontrent. Les conséquences générées par cette foire de sollicitations énergivores sont néfastes pour les échanges, voire même devenir une perte de temps et d'argent.

Et c'est notamment là que la « contactless » économie entre en jeu, avec son caractère digitale, j'ai imaginé la création d'une plateforme intelligente qui viserait à canaliser le libre choix de l'acheteur potentiel. Comme déjà expliqué, il va de soi, que cet outil ne pourrait en aucun cas influencer l'acte d'achat, mais qu'elle permettrait « seulement », de mettre en relation les bons interlocuteurs. Elle pourrait ainsi promouvoir les produits locaux, mais à échelle européenne, en centralisant l'offre ainsi que son canal.

De plus, comme le démontre le graphe sur l'adoption du e-commerce, issu de l'ouvrage de Board of Innovation, la courbe d'adoption du e-commerce prend des allures de plus en plus verticales, traduisant en son sein, une certaine unanimité de la part de la société.

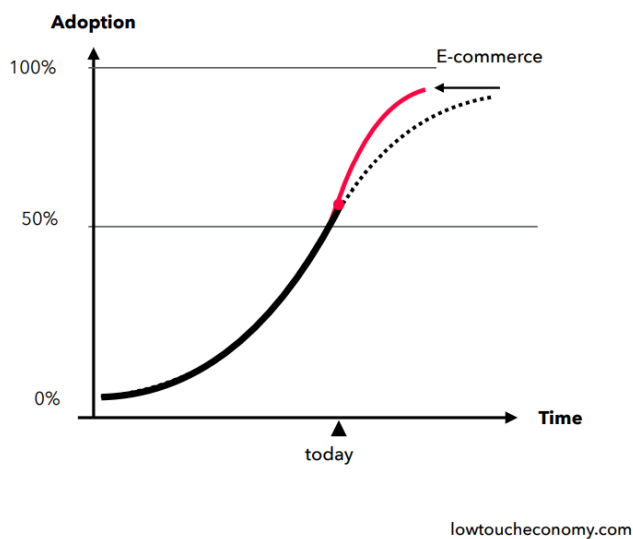


Figure 19. Source : Board of Innovation 2020

❖ Quels en sont les avantages et les inconvénients ?

En somme, les avantages seraient la fluidification des échanges, des coûts épargnés grâce à la baisse des coûts fixes engendré par la numérisation, l'activité de prospection plus saine, ... Ainsi, ceci solutionnerait d'une part les écarts de prix causés par la distribution, et d'autre part, le travail de prospection deviendrait plus abordable, car les bons interlocuteurs seraient mis en relation. Par ailleurs, cette application permettrait de répondre à la question suivante : « Comment je me rapproche, en tant que micro-brasserie auprès des fournisseurs italiens ? »

Les inconvénients liés à cette innovation seraient liés à la gestion du stock, au paiement des douaniers et certainement, des lacunes en matière de marketing, puisque bon nombre des distributeurs actuels, assurent un travail marketing. De plus, elle mettrait tout le secteur distributif à mal. La distribution a encore bien des clés et porte en elle des raisons qui démontrent sa nécessité actuelle pour tout exportateur. Alors, un projet venait à être implanté, que deviendraient ces distributeurs ? Ce sont les questions liées à la thématique du mouvement des métiers. Un secteur en alimente toujours un autre. (Grant, 2016)

❖ Sa valeur ajoutée ?

Cette plateforme pourrait permettre de mettre en contact des acteurs partageant les mêmes valeurs liées à « l'amour pour le local et aux habitudes ancestrales », à échelle européenne. Il existe déjà des regroupements de fédérations de distributeurs européens pour le marché éthique (Etica), toutefois, un regroupement d'ampleur européenne et concernant tous les acteurs n'existe pas encore. Il s'agit donc là, que d'une piste pouvant aboutir à une solution Low Touch visant à adoucir les politiques agressives de démarchage qui ont rendu l'activité de prospection plus difficile que jamais.

Pour conclure, ce concept soulève également des questionnements extrêmement intéressants en ce qui concerne sa pérennité. Comment pérenniser cette nouvelle méthodologie d'approche ? Pour ce qui est de l'ère post-covid, à quel point ces modèles visant à tirer profit des nouvelles opportunités du marché (tels que les plateformes promouvant des circuits distributifs raccourcis ) vont perdurer ?

#### 4.2.2. Disruptives

##### A. Exporter du savoir-faire au lieu des produits

###### ❖ Comment celle-ci se déroule-t-elle ?

En établissant une brasserie, comprenant le mode de fabrication belge, mais en utilisant les matières premières locales, on exporterait du savoir-faire. Ceci impliquerait donc une forme de relocalisation d'une partie de la chaîne de valeur, car on inclut un système à la fois de production et à la fois de vente, à l'échelle locale.

###### ❖ Est-ce réaliste pour le secteur ?

Bien que l'on troublerait les lois de la spécialisation, il s'agit d'une piste qui pourrait avoir du sens. En plus, s'il on en croit Mr. Pecsteen, qui a lancé le projet du Saigon Beer Project, il semblerait que cela serait tout à fait réalisable. Le but étant donc, d'implanter une brasserie suivant la lignée du Brussels Beer Project, mais basée au Vietnam. Cette brasserie belgo-vietnamienne garderait l'identité visuelle de Brussels Beer Project, mais permettrait de limiter le transport et de ne plus passer par des distributeurs. De plus, cette forme d'exportation, qui revête en réalité le principe de la franchise, permettrait d'utiliser les matières locales vietnamiennes, stimuler l'économie locale tout en y ajoutant le secret brassicole belge.

L'enjeu serait donc, de mettre en place une forme de franchise, avec un cahier de charges bien précis, notamment en termes de protection de la propriété intellectuelle.

###### ❖ Quels en sont les avantages et les inconvénients ?

Les avantages seraient avant tout, d'ordre écologiques, car on limiterait le transport et toute la pollution générée par la chaîne d'approvisionnement. Un autre avantage serait économique, bien que l'investissement financier soit conséquent au début, si la brasserie suit une stratégie marketing bien ficelée, le retour sur investissement deviendrait positif en l'espace de quelques années seulement.

Les inconvénients liés à cette implantation seraient avant tout, liés à la protection des droits intellectuels. Le but étant d'éviter une fuite quant aux secrets traditionnels. Toutefois, comme Mr. Pecsteen l'avait justement souligné, avec l'essor d'internet et le pouvoir dont disposent les consommateurs aujourd'hui, le besoin de transparence par rapport à la recette ou au mode de fabrication d'un produit, devient une chose de plus en plus commune.

Un autre inconvénient, est lié à l'éthique. Peut-on appeler bière belge, une bière faite dans les règles de l'art, mais ne bénéficiant pas des matières premières belges ?

##### B. Système de sécurité informationnelle pour les PME qui s'internationalisent

Tout comme expliqué au point 1.6.2. de la contextualisation, les systèmes visant à garantir une certaine sécurité informationnelle, n'est pas encore pleinement intégrés par les PME exportatrices. L'écosystème est en plein déploiement de logiciels protégeant les données, mais un software créé sur mesure à l'exportation, n'est pas encore à portée de main. Ceci représente, à nouveau, une opportunité à saisir. Quelque part, en commercialisant des logiciels protégeant le patrimoine

informationnelle, c'est comme vendre des pelles aux chercheurs d'or. On se positionne donc dans un schéma de B2B.

#### 4.3. Comment activer les 6 leviers pour un projet d'exportation ?

Une remarque pertinente à prendre en compte, est que lorsqu'on parle de « client », on fait référence aux responsables achats des supermarchés, distributeurs, importateurs, grossistes, etc. Il est évident, qu'un projet d'exportation ne peut être mis en place sous l'égide du B2C.

Les 6 leviers Low Touch	Problème Low Touch	Innovations facilitant l'export
Industriel	Pas de caractère direct dans l'échange, trop d'intermédiaires réduisant le moyen de levier du petit producteur à zéro.	L'innovation pourrait provenir d'une déclencheur logistique, en y simplifiant la chaîne. Une plateforme visant à centraliser l'offre et éviter de passer à travers un distributeur intermédiaire.
Législatif	Mise en place de mesures de distanciation	Dégustations virtuelles
Législatif	Réouverture du secteur Horeca	De nouveaux créneaux de distribution s'ouvrent aux exportateurs
Consommateur	Le distributeur est dorénavant à la recherche de produits plus atypiques, respectant les nouvelles tendances liées au localisme et à l'artisanat.	Exporter son savoir-faire en implantant un système de fabrication locale.
Consommateur	Le responsable achat d'une chaîne de distribution réagit de plus en plus mal aux sollicitations téléphoniques.	La création d'une plateforme centralisant l'offre pourrait l'alléger en termes de sollicitations prospectives auxquelles il est régulièrement confronté, et surtout, répondrait à son besoin à lui.
Sociétal	Les valeurs de la société tournées vers des modes de fabrications plus simples et transparents.	La création d'une brasserie Belge qui produirait à partir des matières premières locales dans un marché étranger pourrait apporter une réponse.
Technologique	Le besoin de digitaliser certains services pour éviter le contact physique.	De nombreuses applications vont continuer à être développées.
Nouvelles ressources	L'accès à de nouvelles bases de données pour exporter à distance est un enjeu de taille et fait naître le besoin de sécurité informationnelle.	Création de nouveaux logiciels de sécurité informationnelle dédiés à l'activité d'export.

Tableau 8.

## Partie V. Conclusions

### 1. Réponse à la question de recherche

« En quoi la Low Touch économie pourrait-elle devenir une opportunité pour les projets d'exportation dans le secteur des PME alimentaires artisanales? Le cas d'une petite entreprise brassicole. »

Le moment est donc venu pour moi de répondre à la question, réponse que je nuancerai bien entendu. Je pense dans un premier temps, que la Low Touch économie est un point de départ et un mode de réflexion qui génère des nouvelles voies qui pourront aboutir à des solutions concrètes et orientées long terme pour améliorer ou faciliter les projets d'exportation. Il s'agit donc de s'inspirer des outils que cette nouvelle forme d'économie propose ; il est évident que des pistes peuvent être émises.

La Low Touch économie a permis, au sein de l'exportation digitale, de s'adapter sur le court terme en procédant à des dégustations virtuelles par exemple. Toutefois, cela n'est pas suffisant pour pouvoir affirmer qu'elle a contribué notablement à l'épanouissement d'un projet d'exportation pour une PME brassicole artisanale et des difficultés engendrées, qu'elles proviennent de la pandémie ou d'avant la pandémie. La raison étant principalement, que les mesures liées à la distanciation sociale vont doucement s'atténuer, ce qui signifie donc, que les solutions digitales liées à ce nouveau besoin, ne seront peut-être plus nécessaires d'ici les prochaines années.

Néanmoins, la Low Touch économie a significativement participé à rendre les échanges commerciaux plus digitalisés et plus directs, en y limitant au maximum le nombre d'intermédiaires. Ainsi, en calquant les opportunités sur ce fait, on peut relater un certain potentiel au sein de la Low Touch économie, à remédier à des problèmes de fond au sein d'un projet d'exportation pour des petites structures. J'insiste sur le fait, que ces adaptations de Business Modèles concernent davantage les petites entreprises. Les grandes, quant à elles, disposent des moyens financiers nécessaires que pour s'adapter proactivement et ne pas souffrir de la crise. D'autant plus, que les barrières énumérées ne les regardent pas, car elles n'y sont, ou très peu, confrontées.

De plus, il réside dans la Low Touch économie, un océan bleu, permettant à l'entreprise de faire un pas en avant financièrement, grâce à la politique « low cost » qu'il est possible d'intégrer par le biais du business canevas. En effet, une mise en place d'un système de distribution numérisé pourrait permettre une baisse des frais fixes, et ainsi, de développer un avantage par rapport à ses concurrents directs. Ajouté à cela, l'apparition d'un élément différenciateur de par le bon changement appliqué à son business modèle, et les affaires à l'étranger pourraient prendre une toute autre tournure.

## 2. Recommandations pour :

### 2.1. La Brasserie de Londres

#### 2.1.1. *Pour la durabilité*

Pour ce qui est de la Brasserie de Londres, produisant de la bière, plusieurs enjeux se posent :

- 1) Promouvoir l'agriculture durable de ses matières premières (malte et orge). Pour mettre en place cela, il faut d'abord établir une relation de confiance avec les producteurs céréaliers. De plus, une bière labellisée Bio peut être un réel avantage compétitif.
- 2) Veiller à la gestion durable des eaux. Toutefois, il est à noter que l'entreprise fait des efforts sur ce point. En effet, la production d'un litre de bière nécessite huit litres d'eau, dont une grande partie part dans le nettoyage des cuves de fermentation. Ainsi, l'entreprise a mis en place 2 grands contenants récupérateurs d'eau de pluie. Cette eau sert pour le nettoyage. De plus, le relâchement des eaux usées (mélange d'eau au malt) dans les évacuations se fait naturellement. Dans le sens où, cette mixture participe à l'amélioration des nappes phréatiques, il s'agit d'une eau contenant d'excellents apports naturels. Dans ce contexte, la gestion durable des eaux et la production de bière sont compatibles sur le long terme.
- 3) Participer au tri des déchets du pays. Les bouteilles en verre ne sont à l'heure actuelle pas consignées, en d'autres termes, le client n'a pas la possibilité de venir les rendre en magasin. Toutefois, le jour où la Belgica Beer sera implantée en Italie, je conseille à Mr. Piotta et Mr. Rijs, de passer par une société italienne de gestion des déchets. Cette dernière devrait en principe permettre le traitement durable et la réutilisation du verre en Italie.
- 4) Proposer un packaging durable, cela peut devenir un élément différenciateur fondamentale dans le processus de vente.

#### 2.1.2. *Pour le transport*

Procéder au groupement logistique, opter pour la stratégie d'internationalisation, la plus pertinente et ce, qu'il s'agisse du plan économique, écologique voire même simplement éthique. Le tout est de se poser la bonne question. « *Comment je peux créer un système de transfert sans mettre en péril la planète, ma réputation et mes comptes financiers ?* » Dès lors, le système d'exportation du savoir-faire peut également être considéré.

#### 2.1.3. *Pour la commercialisation*

Opter pour des plateformes e-commerce distributives ? Passer par le e-commerce ? Lorsqu'on apprend, que 42% des échanges alimentaires belges se font actuellement, à travers l'utilisation du e-commerce, cela prêche à penser que de nouvelles pistes s'accumulent à l'horizon.

Une recommandation pertinente serait de conseiller à la Brasserie de Londres, de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Il faut essayer tous les canaux de distribution, et ne pas miser seulement sur la grande distribution. Cette dernière souffre des maux capitalistes à l'extrême, dans le sens où, elle pousse à la consommation et est alimentée par l'espoir d'augmenter le panier moyen de sa clientèle. Ceci, au détriment d'intégrer, dans leur catalogue, des produits artisanaux, peut-être légèrement plus chers, mais de bonne qualité. De plus, comme on l'a vu auparavant, l'avènement du virus a été un élément déclencheur pour les acheteurs, car les schémas de consommation d'alcool ont changé, les citoyens européens consomment moins, mais mieux.

## 2.2. L'Awex

### 2.2.1. *Pour la durabilité*

La durabilité est un enjeu pour tous, aussi bien dans nos quotidiens privés que dans nos vies professionnelles. Pour cette raison, la proposition de l'Awex à convertir les projets d'exportation vers des horizons plus durables est pleine de sens pour moi. Personnellement, je crois que l'aspect durable ne doit plus être une option mais devrait dorénavant toujours avoir sa place au sein des business plans.

Pour cela, mes recommandations concrètes pour que les entreprises wallonnes puissent à l'avenir être plus vertes sont les suivantes :

- 1) Produire à échelle humaine, c'est-à-dire, produire en fonction de la demande, pas la demande frénétique capitaliste, mais à la demande réelle. Surproduction et surconsommation doivent être combattus. Le retour vers l'artisanat et le local doivent être promus.
- 2) Analyser son « empreinte » et en être conscient me semblent également des étapes fondamentales vers la durabilité. Quel est mon poids écologique à l'heure actuelle ?
- 3) S'assurer du bien-être au travail doit aussi devenir un must. Une entreprise sera plus saine lorsque les acteurs qui la constituent se sentent respectés, sont traités de façon égale et aiment ce qu'ils font. C'est fondamental.

### 2.2.2. *Pour la promotion de systèmes de sécurité informationnelle*

En stimulant les outils software pour protéger le patrimoine d'informations.

### 3. Limites

#### A. Le manque de sources empiriques au vu de la récence du concept Low Touch

Je pense qu'obtenir une interview avec un fondateur du concept, m'aurait été d'une aide très précieuse. Aussi, m'entretenir avec un entrepreneur qui a introduit une touche « low touch » dans son processus, aurait été très constructif. Malheureusement, j'ai manqué de temps pour aboutir dans ce projet.

#### B. Le manque de réponses liés aux enquêtes

N'étant certainement pas une priorité pour les experts, j'ai dû me contenter des trois enquêtes récoltées, l'une avec un exportateur de bière, l'autre avec le CEO de la Brasserie de Londres et le dernier, avec un distributeur italien.

#### C. Changements de mon stage

L'essence même que je voulais donner à mon mémoire devait initialement prendre une toute autre allure. Un épisode m'avait notamment mis la puce à l'oreille, celui concernant la pénurie de masques qui avait jailli lors du premier confinement. En mars 2020, le Belgique avait été confrontée à un trou dans l'offre de masques chirurgicaux, un événement qui avait créé une situation de panique, pour ceux qui s'en souviennent. Cette situation avait suscité un vif intérêt en moi, car elle soulevait la question suivante : « Mais comment se fait-il qu'on a atteint un besoin de dépendance vis-à-vis des autres pays tel, que nous devons importer des masques depuis la Chine ? »

Par ailleurs, je démarrais mon stage pour l'Awex, et ainsi, j'avais pour ambition de comprendre pourquoi il est, à l'heure d'aujourd'hui, considéré plus facile de délocaliser plutôt qu'exporter. D'autant plus, que les agents de l'Awex nous avaient mis directement en garde lors des premières réunions; la délocalisation ne rentre pas dans leurs critères d'adhésion. Par conséquent, les étudiants du programme Explort avaient la charge d'alerter immédiatement l'Agence, en cas de découverte de plans de délocalisation par l'entreprise pour laquelle nous souhaitions travailler. Cette interdiction, résultant dans la cessation d'envois de subsides, m'avait immédiatement interpellée. Cependant, la digitalisation de mon stage m'a redirigé vers une autre problématique.

#### D. Expérience en Italie

Exporter une bière belge en Italie, doit être une toute autre expérience dans un autre pays. C'est pourquoi, lorsque j'ai établi les diverses barrières mettant des bâtons dans les roues pour un projet d'exportation, j'ai essayé, dans la mesure du possible, d'être la plus générale possible.



## 4. Conclusion générale

A l'issu de mes nombreuses recherches qui auront alimenté ce mémoire, je peux avancer l'hypothèse, que certaines pistes inspirées de l'environnement Low Touch, pourraient contribuer à une amélioration de l'activité d'export. Une amélioration justifiée par le fait que la Low Touch économie a permis d'accélérer le processus de « directification » de la distribution. Ainsi, cette économie est le reflet de la résilience, dans un cas historique, auquel personne ne pouvait s'attendre. La pandémie nous a tous pris de cours, et cette théorie est venue nous apporter des remèdes pour le court, moyen et le long terme.

Elle a notamment contribué à revoir nos valeurs, nos schémas de consommation en se dirigeant vers des marchés plus locaux, au kilomètre zéro. Cette économie a apporté de la flexibilité, là où il en manquait et nous aura démontré que les Business Modèles sont pivotables, bien qu'en fin de compte, la théorie des océans bleus représente tout de même le précurseur phare dans ce domaine.

Ce mémoire n'a pas la prétention de prédire le future, ni de confirmer des hypothèses, sans véracité scientifique derrière. Comme expliqué dans les limites, je ne peux affirmer scientifiquement mes propos liés à la Low Touch économie. Ce que je peux toutefois accréditer, c'est que mon expérience en matière d'exportation, ainsi que mon étude du secteur brassicole m'ont tout de même permis d'explorer leurs frontières et ont été des bases solides, me permettant ainsi de jouer les aventurières dans le domaine contactless.

Aux termes de ce mémoire, il est important de rappeler, l'ampleur de l'enjeu initial. Les exportations brassicoles belges pèsent 75% sur la production nationale. De plus, le décor brassicole est rempli de petites brasseries, et ce sont notamment elles, qui pourvoient les emplois au sein de leurs systèmes de gestion ultra centralisés. A contrario, les industriels voient la robotisation s'installer jour après jour, au sein de leurs processus productifs. C'est pourquoi cette mission m'a par ailleurs tant tenu à cœur, je pense que les petites entreprises peuvent sévèrement souffrir du manque d'ouverture aux marchés étrangers et peuvent être prises par un sentiment craintif, lorsqu'il s'agit de partir outre-mer.

*« Comment moi, petit artisan, puis-je espérer de rentrer en compétition avec des méga brasseries industrielles, et qui plus est, dans un marché étrangers, dont je ne maîtrise pas un total contrôle ? »*

Avec les écarts productifs gigantesques qui les séparent, le petit artisan ne pourra pas compter sur ses ressources financières à l'export. Il devra miser sur sa stratégie d'internationalisation en se penchant sur chaque composantes qui pourraient lui permettre de créer de la valeur.

Les pistes développées portent en elles quelques promesses, dans un premier temps, celle de stimuler la chaîne locale et de limiter les réseaux trop dépendants les uns des autres, en relocalisant une partie de la chaîne de valeur, à travers l'aide d'outils technologiques. Aussi, de démontrer que ces plateformes peuvent potentiellement répondre à des besoins durables.

## BIBLIOGRAPHIE

- AB-Inbev. (2019). AB INBEV RAPPORT ANNUEL 2019. [https://www.ab-inbev.com/content/dam/abinbev/news-media/press-releases/2020/02/final-full-ab-inbev-annual-report/Full\\_AB-INBEV%20AR%20FR.pdf](https://www.ab-inbev.com/content/dam/abinbev/news-media/press-releases/2020/02/final-full-ab-inbev-annual-report/Full_AB-INBEV%20AR%20FR.pdf)
- Administration générale des Douanes et Accises. (2017, 22 mars). SPF Finances. Récupéré le 12 juin 2021. [https://finances.belgium.be/fr/douanes\\_accises](https://finances.belgium.be/fr/douanes_accises)
- Agence du Commerce Extérieur. (2019). PRINCIPAUX PRODUITS EXPORTES PAR LA BELGIQUE EN 2019. [https://www.abh-ce.be/sites/default/files/Statistics/Most\\_important\\_Belgian\\_export\\_products/principaux\\_produits\\_belges\\_exportes-2019.pdf](https://www.abh-ce.be/sites/default/files/Statistics/Most_important_Belgian_export_products/principaux_produits_belges_exportes-2019.pdf)
- Alaoui, A. (2013). Pratiques managériales et performance à l'export des PME : la prégnance des facteurs endogènes. *Humanisme et Entreprise*, 311, 21-40. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/hume.311.0021>
- Are you ready for the Low Touch Economy? (2020, 3 juin). Instinctif Partners. Récupéré le 13 décembre 2020 <https://instinctif.com/insights/ready-low-touch-economy/>
- Arpec Italia. (2018, 17 juillet). La distribuzione in Italia. Récupéré le 12 août 2021. <https://www.arpecitalia.com/distribuzione-in-italia/>
- Artuç, E., & McLaren, J. (2015). Trade policy and wage inequality: A structural analysis with occupational and sectoral mobility. *Journal of International Economics*, 97(2), 278-294.
- AWEX. (2016). About us. Awex Invest in Wallonia. Récupéré le 4 mars 2021 <http://www.investinwallonia.be/about-us>
- AWEX. (2020, février). Classe Export Magazine - 29 (Janvier 2020). Récupéré le 23 février 2021. <https://www.awex-export.be/fr/medias/classe-export-magazine-29-janvier-2020-1>
- Barham, E., & Sylvander, B. (Eds.). (2011). Labels of origin for food: local development, global recognition. Cabi.
- Bieleková, E., & Pokrivčák, J. (2020). Determinants of International Beer Export. *AGRIIS on-line Papers in Economics and Informatics*.
- Bifarini, I. (2020). IL GRANDE RESET : Dalla pandemia alla nuova normalità (Italian Edition). Independently published.

Bloom, N. (2021, 28 avril). How to Get Your Business in Touch with the Low Touch Economy – Reporter Byte. Reporter Byte. Récupéré le 26 juin 2021.  
<https://reporterbyte.com/business/543/how-to-get-your-business-in-touch-with-the-low-touch-economy/>

Strategy Canvas | Blue Ocean Tools and Frameworks. (2020, 21 mai). Blue Ocean Strategy. Récupéré le 15 août 2021 de <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>

Bouhon, F., Jousten, A., Miny, X. & Slautsky, E. (2020). L'État belge face à la pandémie de Covid-19 : esquisse d'un régime d'exception. Courrier hebdomadaire du CRISP, 1(1), 5-56. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/cris.2446.0005>

Brewers, B. (2020). Belgian Brewers - Rapport annuel. Brasseurs Belges.  
<https://brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2021/covid-impact-report-final.pdf>

Cambridge Dictionary. (2021, 28 juillet). Dictionary Cambridge. Récupéré le 29 juillet 2021.  
<https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/reset>

Capron, M. (2011). Trois conflits dans des groupes multinationaux : AB Inbev, Carrefour, Brink's. Courrier hebdomadaire du CRISP, 2090-2091, 5-60. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/cris.2090.0005>

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2020, 22 octobre). Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review. Récupéré le 4 mars 2021 de <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>

Collot, C. (2020, 23 octobre). Packaging durable : les marques concrétisent. IC Lemag. Récupéré le 14 août 2021 de <https://lemag-ic.fr/dossiers/packaging-durable-marques-concretisent/>

Combe, E. (2021). Défense commerciale renforcée et concurrence mieux régulée : deux armes pour l'Europe. Constructif, 1(1), 47-51. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/const.058.0047>

Commerce extérieur de la Belgique. (2021, 8 juillet). Agence pour le Commerce extérieur. Récupéré le 10 juillet 2021 de [https://www.abh-ace.be/fr/statistiques/commerce\\_exterieur\\_belgique](https://www.abh-ace.be/fr/statistiques/commerce_exterieur_belgique)

Courant, N. (2019, 13 novembre). L'e-commerce peut booster l'exportation des produits alimentaires. Fevia. Récupéré le 5 juin 2021. <https://www.fevia.be/fr/presse/le-commerce-peut-booster-l'exportation-des-produits-alimentaires-belges-vers-la-chine>

Dabi-Schwebel, G. (2021, 12 mai). Les techniques de prospection commerciale. Agence 1min30. Récupéré le 26 mai 2021. <https://www.1min30.com/social-selling/les-techniques-de-prospection-commerciale-121799/amp/>

Dalrymple, M., & Dolan, K. (2021, 26 février). Beyond contactless operations : Human-centered customer experience. McKinsey & Company. Récupéré le 1 mars 2021 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/beyond-contactless-operations-human-centered-customer-experience#>

Définition - Artisanat | Insee. (2019, 4 décembre). Insee. Récupéré le 7 juillet 2021 de <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1137>

De Ridder, P., & De Mey, N. (2020). The Winners of The Low Touch Economy. Board of Innovation. [https://info.boardofinnovation.com/hubfs/Low%20Touch%20Economy%20report%20gold%20rush.pdf?utm\\_campaign=low%20touch%20economy&utm\\_medium=email&\\_hsmi=87986105&\\_hsenc=p2ANqtz-8\\_UevxH7YuMiB-KeveuEIYoXijaySfxtgu8WPdi2vEHPbDoUndUqtO9kBEYtTSDt-1IC0j-sCxv0-vHVPfwg8LpCfAlYrU-zi-t884L03Fe-v-Kw&utm\\_content=87986105&utm\\_source=hs\\_automation](https://info.boardofinnovation.com/hubfs/Low%20Touch%20Economy%20report%20gold%20rush.pdf?utm_campaign=low%20touch%20economy&utm_medium=email&_hsmi=87986105&_hsenc=p2ANqtz-8_UevxH7YuMiB-KeveuEIYoXijaySfxtgu8WPdi2vEHPbDoUndUqtO9kBEYtTSDt-1IC0j-sCxv0-vHVPfwg8LpCfAlYrU-zi-t884L03Fe-v-Kw&utm_content=87986105&utm_source=hs_automation)

Eskelinen, H., & Vatne, E. (2012). Ressources ou barrières à l'exportation ? L'impact des réseaux locaux pour les PME nordiques. *Revue internationale P.M.E.*, 9(3-4), 67-94. <https://doi.org/10.7202/1008268ar>

Études économiques. (2021, 4 février). Agence pour le Commerce extérieur. Récupéré le 15 avril 2021 de [https://www.abh-ace.be/fr/etudes\\_economiques](https://www.abh-ace.be/fr/etudes_economiques)

Fedex. (2020). Fedex 2020 : Annual Report. Fedex Corporation. [https://s21.q4cdn.com/665674268/files/doc\\_financials/annual/2020/377973\\_1\\_9\\_FedEx\\_AR\\_WR.pdf](https://s21.q4cdn.com/665674268/files/doc_financials/annual/2020/377973_1_9_FedEx_AR_WR.pdf)

Fevia. (2019, 13 novembre). L'e-commerce peut booster l'exportation des produits alimentaires. Récupéré le 3 juin 2021 de <https://www.fevia.be/fr/presse/le-commerce-peut-booster-lexportation-des-produits-alimentaires-belges-vers-la-chine>

Fevia. (2020, avril). Développement économique de l'industrie alimentaire en Wallonie. Récupéré le 15 février 2021 de [https://www.fevia.be/sites/fevia/files/media/rapport\\_economique\\_fevia\\_wallonie\\_2019-2020\\_0.pdf](https://www.fevia.be/sites/fevia/files/media/rapport_economique_fevia_wallonie_2019-2020_0.pdf)

Flagothier, C. (2021, 27 avril). Conseillère économique à Milan pour l'Awex. [Entretien Teams]. Rome

Flanders Investment & Trade. (s. d.). Our services. Récupéré le 7 août 2021 à l'adresse <https://www.flandersinvestmentandtrade.com/en/our-services>

France Delelis, P. (2004). La dématérialisation des marchés publics : principaux aspects juridiques et organisationnels. LEGICOM, 31(2), 53. Récupéré le 12 juillet 2021 de <https://doi.org/10.3917/legi.031.0053>

Frigant, V. (2020). L'industrie 4.0, vers une dé-globalisation des chaînes de valeur ? Effets attendus de la robotique industrielle avancée et de la fabrication additive sur le système de coordination. Revue d'économie industrielle, 1(1), 127-160. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.4000/rei.8828>

Frimousse, S. & Peretti, J. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. Question(s) de management, 1(1), 151-206. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/qdm.211.0151>

Gohy, V. (Éd.). (2020, décembre). LA BRASSERIE ATTEINT 90% D'ÉLECTRICITÉ VERTE SUR SON SITE D'EMBOUTEILLAGE. Ribbon Agency. Récupéré le 13 juillet 2021 de [https://chimay.com/wp-content/uploads/2020/12/Chimay\\_CP\\_eolienne-fr.pdf](https://chimay.com/wp-content/uploads/2020/12/Chimay_CP_eolienne-fr.pdf)

Grant, R. M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.

Heukemes, N. (2016). UNESCO - La culture de la bière en Belgique. Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture. Récupéré le 5 avril 2021 de <https://ich.unesco.org/fr/RL/la-culture-de-la-biere-en-belgique-01062>

HomeSuiteHOMe. (2020, 4 mai). The First Hotel Online Hotel in the World | Home Suite Home. HomeSuiteHome | The Homeliest Hotel. Récupéré le 13 juillet 2021 de <https://homesuitehome.co/>

hub.brussels. (2021, 8 juillet). hub.brussels - Agence bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise. Récupéré le 10 juillet 2021 de <https://hub.brussels/fr/>

Info Coronavirus Covid-19 - « Pass sanitaire ». (2021). Gouvernement.fr. Récupéré le 2 août 2021 de <https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus/pass-sanitaire>

Jordan, B. D. (2020, 12 juin). Coronavirus : Five ways shopping will be different from now on. BBC News. Récupéré le 4 février 2021 de <https://www.bbc.com/news/business-53005123>

Journal officiel de l'Union européenne. (2020, 29 juillet). L\_2020256FR.01000101.xml. Eur-lex.europa.eu. Récupéré le 3 juin 2021 de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020L1151&from=EN>

Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2018). International trade: theory & policy.

L'arrivée en Belgique des hard seltzers inquiète le secteur de la prévention. (2021, 29 avril). Le Soir. Récupéré le 5 août 2021 de <https://www.lesoir.be/369300/article/2021-04-29/larrivee-en-belgique-des-hard-seltzers-inquiete-le-secteur-de-la-prevention>

Labels for beer | Decoding beer labels. (2020, 2 juillet). Beerwulf. Récupéré le 5 août 2021 de <https://www.beerwulf.com/en-gb/articles-about-craft-beer/labels-for-beer>

Les exportations alimentaires, pilier de l'économie belge. (2019, 26 septembre). KBC. Récupéré le 22 avril 2021 de <https://www.kbc.com/fr/economics/publications/les-exportations-alimentaires,-pilier-de-l-economie-belge.html>

Mecalux. (2019, 8 juillet). Qu'est-ce que le groupage de marchandises en logistique ? Récupéré le 3 août 2021 de <https://www.mecalux.fr/blog/groupage-marchandises>

Missions économiques. (2021, 15 janvier). Agence pour le Commerce extérieur. Récupéré le 6 février 2021 de [https://www.abh-ace.be/fr/missions\\_economiques](https://www.abh-ace.be/fr/missions_economiques)

Montaigne, C. (2021, 1 avril). La résilience en trois actes : résistance, reset et relance. HBR. Récupéré le 23 avril 2021 de <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/06/30546-la-resilience-en-trois-actes-resistance-reset-et-relance/>

Murray, B. M., Curran, E. C., & Chipman, K. C. (2021, 17 mai). Bloomberg - Are you a robot? Bloomberg. Récupéré le 25 mai 2021 de <https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=3a6d04f0-be26-11eb-bae0-c7886625c0f9&url=L25ld3MvYXJ0aWNsZXMvMjAyMS0wNS0xNy9pbmZsYXRpb24tcmF0ZS0yMDIxLWZlZC1zaG9ydGFuZXMtY29tcGFuaWVzLXBhbmljLWJ1eWluZy1hcy1zdXBwbGlscy1ydW4tc2hvcnQ=>

Pellistrandi, J. (2020). Éditorial. *Revue Défense Nationale*, 8(8), 1-1. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/rdna.833.0001>

Pecsteen, M. (2021, 5 août). Ex-export Manager Brussels Beer Project. [Entretien téléphonique] Bruxelles

Piotto, G. (2021) CEO Brasserie de Londres. [Entretien téléphonique]. Rome

Poelmans, E., & Swinnen, J. (2018). Belgium: Craft Beer Nation?. In *Economic Perspectives on Craft Beer* (pp. 137-160). Palgrave Macmillan, Cham.

Poelmans, E., & Swinnen, J. F. (2011). From monasteries to multinationals (and back): A historical review of the beer economy. *Journal of Wine Economics*, 6(2), 196-216.

Project, B. B. (2021, 25 février). Communauté. Brussels Beer Project. Récupéré le 6 août 2021 de <https://www.beerproject.be/communaute/>

Quelles sont les formes de prospection commerciale B2B ? (2020, 10 juillet). Nomination. Récupéré le 3 juin 2021 de <https://www.nomination.fr/prospection-commerciale-b2b/quelles-sont-les-formes-de-prospection-commerciale-b2b/>

Quinio, B. (2018, 2 novembre). Les 5 règles d'effectuation pour le chef de projet. LinkedIn. Récupéré le 18 juillet 2021 de <https://www.linkedin.com/pulse/les-5-r%C3%A8gles-deffectuation-pour-le-chef-de-projet-quinio-bernard>

Rahmiati, H. (2020, 16 novembre). Low-Touch Economy : Level Up Businesses' Communication Channels. Multichannel Conversational Platform. Récupéré le 4 avril 2021 de <https://blogs.qiscus.com/blog/2020/11/16/low-touch-economy-level-up-businesses-communication-channels/>

Richard, A. (2020, 14 novembre). Les perspectives de la low touch economy. Les Perspectives de La Low Touch Economy | Eldorado. Récupéré le 20 décembre 2020 de <https://eldorado.co/blog/2020/07/29/les-perspectives-de-la-low-touch-economy>

Rijs, L. (2021, 20 juin). CEO Brasserie de Londres ; [Entretien en ligne]. Rome

Sermeus, M. (2020, 15 décembre). La mention Artisanal. Fevia. Récupéré le 4 janvier 2021 de <https://www.fevia.be/fr/positions/la-mention-artisanal>

SPF Economie (Éd.). (2017, octobre). Guidelines sur l'utilisation de la terminologie "artisanal" et ses dérivés dans l'appellation des produits. SPF Economie. Récupéré le 4 avril 2021 de <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Entreprises/guidelines-produits-artisanaux.pdf>

Sqalli Houssaini, M. (2020). Pratiques de sécurité informationnelle des PME exportatrices : le volet défensif de l'intelligence économique. *Revue internationale d'intelligence économique*, 12, 63-83. <https://ezproxy.ichec.be:2098/>

StackPath. (2021, 16 février). Daily News Egypt. Récupéré le 25 février 2021 de <https://dailynewsegypt.com/2021/02/16/consumer-appetite-for-local-products-e-commerce-platforms-grows-amid-covid-19-study/>

Statista. (2019, 7 octobre). Nombre de brasseries actives en Belgique 2010–2016. Récupéré le 5 juin 2021 de <https://fr.statista.com/statistiques/830448/nombre-brasseries-actives-belgique/>

Statista. (2021, 15 juin). European beer export volume by country 2019. Récupéré le 16 juin 2021 de <https://www.statista.com/statistics/444602/european-beer-export-volume-by-country/>

Swinnen, J. F. (Ed.). (2011). The economics of beer. OUP Oxford.

Tessarello, G. (2021, 4 juillet). Distributeur à 1001Birre. [Entretien en ligne]. Rome

The Brewers of Europe. (2021, avril). Economic Report to assess the impact of Covid-19 on the brewing sector in Europe in 2020. Europe Economics.

Thebault, D. (2021, 23 mars). An increase in transportation prices, a factor for inflation in 2021? Uppl. Récupéré le 4 août 2021 de <https://market-insights.upply.com/en/an-increase-in-transportation-prices-a-factor-for-inflation-in-2021>

Tilly, P. (2017). La Belgique, terre brassicole par excellence, entre modernité et tradition. Marché et organisations, 3(3), 185-205. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/maorg.030.0185>

W. (2021, 23 mars). L'effectuation, une nouvelle approche de la création d'entreprise. WikiCréa. Récupéré le 6 juillet 2021 de <https://www.creerentreprise.fr/effectuation-nouvelle-approche-creation-entreprise/>

Wertz, J. (2021, 31 janvier). Changes In Consumer Behavior Brought On By The Pandemic. Forbes. Récupéré le 5 mars 2021 de <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2021/01/31/changes-in-consumer-behavior-brought-on-by-the-pandemic/?sh=2e670fe3559e>

Winkowski, D. (2021, 12 janvier). Low Touch Economy in the post-pandemic world. LEOCODE. Récupéré le 13 janvier 2021 de <https://leocode.com/development/low-touch-economy-what-is-going-to-change-in-the-post-pandemic-world/>