

Haute Ecole

« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Quels sont les leviers et les freins de la production et
de la commercialisation d'une bière « Belgian style »
sur le marché sud-africain ?**

Le cas Shackleton

Mémoire présenté par :

Guillaume Casoni

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2021-2022

Promoteur :

Sed Saad

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Engagement anti-plagiat

« Je soussigné, CASONI, Guillaume, Master 2, 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.

Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non cité correctement.
»

Le 15 août 2022

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

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Quels sont les leviers et les freins de la production et
de la commercialisation d'une bière « Belgian style »
sur le marché sud-africain ?**

Le cas Shackleton

Mémoire présenté par :

Guillaume Casoni

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2021-2022

Promoteur :

Sed Saad

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

J'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon projet et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

Un grand merci à Stephen PEEL, PDG de Shackleton et maître de stage, qui m'a soutenu dans ce projet, depuis ma simple idée à la mise sur le marché de la Belgian Dubbel.

Je remercie également mes parents, Gilbert CASONI et Marie-Dominique CASONI-BOROWSKI et ma tante, Françoise BOROWSKI, pour avoir effectué une relecture attentive du mémoire.

Enfin, ma gratitude va également aux membres de l'ICHEC suivants : Dr. Sed SAAD, mon promoteur, qui m'a grandement aidé avec son expertise entrepreneuriale internationale, ainsi qu'à Vincent HUART et Pascale MATTELART, accompagnateur et professeur relais qui ont toujours été présents lorsque j'avais des doutes.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Chapitre 1 - Diagnostic Stratégique de « Shackleton Brewing Company »	4
I. Présentation du projet au sein de l'entreprise	4
A. <i>L'entreprise « Shackleton Brewing Company »</i>	4
B. <i>La Belgian Dubbel de Shackleton</i>	6
II. Diagnostic Externe de l'Entreprise	8
A. <i>Le marché brassicole en Afrique du Sud</i>	8
B. <i>Analyse de la concurrence dans l'industrie de la bière : Les 5 forces de Porter</i>	15
C. <i>Analyse PESTEL</i>	22
III. Diagnostic Interne de l'Entreprise	26
A. <i>Segmentation clientèle</i>	26
B. <i>Proposition de valeur</i>	27
C. <i>Activités clés</i>	28
D. <i>Relation avec les Clients</i>	28
E. <i>Partenaires clés</i>	29
F. <i>Canaux</i>	31
G. <i>Ressources clés</i>	33
H. <i>Structure des coûts</i>	33
I. <i>Sources de revenus</i>	34
IV. Analyse SWOT	36
Chapitre 2 - Enquête sur le terrain – Étude de désirabilité	37
I. Méthodologie	37
II. Résultats & Discussions	38
A. <i>Profil du répondant</i>	38
B. <i>Les tendances des consommateurs</i>	39
C. <i>La perception des consommateurs sur les bières « Belgian style »</i>	45
Chapitre 3 - Stratégie de développement de la Belgian Dubbel en Afrique du Sud	49
I. Plan Marketing	49
A. <i>Stratégie S-C-P</i>	49
B. <i>Marketing Mix – Les quatre P</i>	51
II. Plan d'Action	56
A. <i>Calendrier</i>	56
B. <i>Étapes clés</i>	57
III. Plan Financier	59
A. <i>Structure des coûts</i>	59

B. Marges selon les prix de vente, TVA (15 %) comprise	62
Chapitre 4 - Recommandations Stratégiques De la Belgian Dubbel	63
I. Enquête de satisfaction de la Belgian Dubbel	63
A. Méthodologie	63
B. Résultats & Discussions	64
II. Recommandations	69
A. Élaborer une stratégie de promotion adaptée	69
B. Produire et commercialiser un format de cannette de 500 ml	70
C. Produire une nouvelle fournée de 1000 L	70
Conclusion	71
Bibliographie	73
Table des annexes	Erreur ! Signet non défini.

Liste des figures :

Figure 1 : Âge des répondants de l'étude de désirabilité	38
Figure 2 : Lieu de résidence des répondants	38
Figure 3 : Fréquence de consommation d'alcool	39
Figure 4 : Fréquence de consommation de bières	40
Figure 5 : Importance des critères lors de l'achat (1)	41
Figure 6 : Importance des critères lors de l'achat (2)	42
Figure 7 : Prix disposé à payer pour une bière artisanale à haute teneur en alcool	44
Figure 8 : Niveau de connaissance sur les bières belges	45
Figure 9 : Personnes ayant déjà goûté une bière belge	46
Figure 10 : Volonté de consommer une bière « Belgian style » à haute teneur en alcool	47
Figure 11 : Prix des concurrents pour une cannette 330 ml vendue dans les magasins d'alcool	53
Figure 12 : âge des répondants de l'enquête de satisfaction	64
Figure 13 : Évaluation de la Belgian Dubbel (1)	64
Figure 14 : Évaluation de la Belgian Dubbel (2)	65
Figure 15 : Prix prêt à payer, après avoir goûté la Belgian Dubbel (cannette, 330 ml)	66

Liste des tableaux

Tableau 1 : Produits de l'entreprise Shackleton et caractéristiques	5
Tableau 2 : Les « Belgian style » sud-africaines	11
Tableau 3 : Les bières doubles sud-africaines	11
Tableau 4 : Les entreprises de bières sud-africaines	16
Tableau 5 : Tableau de la SWOT	36
Tableau 6 : Récapitulatif des prix selon le format du produit et les lieux de ventes	54
Tableau 7 : Calendrier des étapes de la mise en action du projet	56
Tableau 8 : Coûts des ingrédients	59
Tableau 9 : Coûts de packaging	60
Tableau 10 : Coûts opérationnels	61
Tableau 11 : Marges selon les prix de vente (TVA 15 %)	62

INTRODUCTION

Ce mémoire reprend l'étude de l'implémentation d'un produit innovant sur le marché sud-africain. L'objectif final est de comprendre si cette innovation serait rentable et si elle serait adoptée par l'Afrique du Sud.

J'ai réalisé mon stage de deuxième année de master en Afrique du Sud durant le premier semestre de 2022, dans une entreprise dont la dénomination est Shackleton Brewing Company. C'est une micro-brasserie spécialisée dans la production de bières artisanales et de boissons à base de thé vert et de vodka.

J'ai remarqué que les gammes de bières étaient assez limitées en général sur le marché brassicole sud-africain. J'ai donc eu l'idée de lancer une bière spéciale « Belgian style » en Afrique du Sud, avec la caractéristique de contenir une haute teneur en alcool (ce qui n'existe pas dans ce pays ou très rarement, d'après ce que j'ai constaté). Mon projet a particulièrement plu au PDG de mon entreprise, et il m'a accordé son approbation pour la développer. D'ailleurs, j'en ai parlé à mon entourage, et les différentes personnes semblaient curieuses et intéressées par cette idée. J'ai donc réalisé un mémoire-projet sur le développement d'une bière « Belgian style » à haute teneur en alcool sur le marché sud-africain.

Pour réaliser ce projet, nous exploiterons une méthode de récolte d'information de seconde main, en effectuant une analyse externe, soit une étude de marché, et une analyse interne de l'entreprise, par le biais d'un business model canva. Nous tenterons de confirmer ou d'infirmer cette recherche documentaire avec une recherche de première main sous forme d'étude quantitative. Finalement nous effectuerons une deuxième enquête destinée à évaluer la satisfaction des consommateurs par rapport à la Belgian Dubbel, qui va nous aider à identifier des recommandations. En outre, grâce au fait d'être dans l'entreprise même et en Afrique du Sud, j'ai eu la possibilité de recueillir des informations essentielles sur le marché de la bière et surtout sur l'entreprise.

Au niveau de la structure, ce mémoire sera composé d'une introduction générale, de quatre chapitres ainsi que d'une conclusion.

Dans le premier chapitre, nous allons tout d'abord étudier minutieusement l'environnement et le marché dans lequel Shackleton Brewing Company évolue. Ensuite, nous nous pencherons sur l'analyse interne détaillée de l'entreprise, pour au final réunir les forces, faiblesses, menaces et opportunités constatées.

Ensuite, le deuxième chapitre sera consacré à la pratique sur le terrain, comprenant une étude quantitative menée au Cap. Elle analysera les tendances de consommation de la bière en Afrique du Sud et fera état d'un ensemble d'informations relatives à la désirabilité d'une bière « Belgian style » à haute teneur en alcool.

Nous enchaînerons avec la stratégie de développement de la Belgian Dubbel sur le sol sud-africain dans le chapitre 3. C'est dans ce chapitre que nous allons concrétiser et mettre en action le projet, sur base des recherches de première main et de seconde main des chapitres précédents. Il sera réparti en trois parties, dont le plan marketing, le plan d'action ainsi que le plan financier.

Le plan marketing rassemble tous les éléments à prendre en compte et à mettre en place pour commercialiser le produit, grâce à une stratégie SCP et un marketing mix. Le plan d'action va déterminer toutes les actions à effectuer à travers le temps et le plan financier va nous permettre d'analyser la viabilité du projet.

Avant de conclure, nous dédierons le chapitre 4 aux recommandations stratégiques pour la Belgian Dubbel. Il sera étayé d'une enquête de satisfaction afin de faciliter leur identification.

Nous finaliserons ce mémoire avec une conclusion générale, qui apportera une réponse à la question de recherche, qui énoncera les limites du projet et qui donnera également une perspective d'ouverture pour le futur.

Concepts clés

Au préalable, voici quelques définitions pertinentes pour la compréhension de ce mémoire.

Tout d'abord, une bière est composée de quatre ingrédients fondamentaux :

- L'eau
- Le malt : Le malt est une céréale préparée spécifiquement pour être utilisée dans la production de bières ou autres boissons alcoolisées. (Rolling Beers, s. d.)
- Le houblon : Plante aromatique qui va permettre l'ajout d'amertume et de goût. (Saveurs bières, 2019)
- Les levures : Micro-organismes qui déclenchent le processus de fermentation alcoolique, transformant le sucre en alcool, et de carbonisation, c'est-à-dire qu'elles vont générer du dioxyde carbone. (Ogletree, 2020)

Une bière grand public est produite sur base d'une recette standardisée, utilisant des ingrédients bon marché et un processus économique de coûts faibles. (Vinaroz, 2021)

Une lager est une bière blonde fermentée à basse température (10 °C à 15 °C). Cette bière rafraîchissante a tendance à contenir un taux d'amertume et un pourcentage d'alcool faible. C'est le style le plus répandu dans le monde entier. (Saveur Bière, 2017)

Une bière artisanale est confectionnée par des experts, en général par des micro-brasseurs. Contrairement à la bière grand public, elle n'est pas produite en masse. Elle contient des ingrédients de qualité et possède un goût unique qui persiste dans le temps. (Couleur Bière, 2018)

Une bière « Belgian style » n'a pas de définition exacte, mais elle est inspirée des bières conçues dans des monastères belges au 6^{ème} siècle. Elle se distingue par sa complexité et sa richesse, généralement brassée à haute fermentation. La levure est un atout majeur pour cette catégorie de bière, tant dans la création de saveur que dans la recherche de l'équilibre entre le sucre et l'amertume. Dans cette catégorie, on trouve les witbier, les saisons, les doubles, les triples, etc. (Allagash Brewing Company, 2020)

La bière double est typiquement issue des techniques de brassage des abbayes. Ce style possède un haut taux d'alcool, allant généralement de 6 % à 8 %. On l'obtient par haute fermentation, c'est-à-dire en augmentant la température lors de la maturation (18° C – 23° C). La quantité d'ingrédients comme le malt, le sucre et la levure est doublée ou presque. Le temps passé à fermenter et à maturer dans le réservoir final est lui aussi augmenté. C'est une bière peu épicee, mais qui a un goût très complexe et riche. Nous y retrouvons une saveur fruitée, sucrée avec une amertume non exagérément prononcée, malgré le pourcentage d'alcool. Le terme double définit universellement une bière plus forte que la blonde. Sa couleur est d'ailleurs plus foncée, car elle résulte de la quantité plus importante d'ingrédients. (Univers Bière, s. d)

Une bière belge est produite en Belgique par une brasserie belge, tandis qu'une « Belgian style » est une bière au style belge fabriquée par des entreprises étrangères dans des pays autres que la Belgique.

CHAPITRE 1 - DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE « SHACKLETON BREWING COMPANY »

I. Présentation du projet au sein de l'entreprise

L'objectif de ce chapitre et de procurer les informations nécessaires pour déterminer s'il serait possible et potentiellement fructueux, d'insérer un produit innovant sur le marché. Avant d'aborder l'étude externe et interne en détail, il se doit de présenter brièvement l'entreprise ainsi que la Belgian Dubbel.

A. L'ENTREPRISE « SHACKLETON BREWING COMPANY »

Crée en 2017 par Stephen Peel, Shackleton est une entreprise sud-africaine qui est spécialisée dans la production et la commercialisation de bières artisanales ainsi que des boissons à base de vodka et de thé glacé. La brasserie artisanale est nichée dans un endroit agréable à Salt River, au Cap, où tous les produits sont fabriqués sur place, à l'aide d'une salle de brassage importée du Royaume-Uni. Actuellement, le bar est intégré dans la brasserie, mais l'entreprise envisage de tout déménager dans des locaux plus spacieux à la fin de l'année 2022.

Le nom de l'entreprise est inspiré d'Ernest Shackleton, un explorateur qui a mené des expéditions historiques en Antarctique au début du vingtième siècle. D'ailleurs, Stephen Peel a lui-même passé trois mois à explorer l'océan Atlantique Sud, et a également traversé le continent antarctique.

La mission de l'entreprise consiste à produire des bières artisanales et des thés glacés à la vodka de qualité et à la pointe de l'industrie, tout en contribuant positivement à la communauté locale. Les valeurs intégrées par l'entreprise sont la passion, l'exploration, l'innovation et la recherche de l'excellence. (Shackleton Brewing Company, 2022)

Shackleton est une petite entreprise constituée de trois actionnaires ainsi que de cinq employés. Parmi ces derniers figurent deux collaborateurs chargés de brasser, de remplir les fûts et les cannettes ainsi que d'entretenir la brasserie. Deux employés sont en service au bar et l'entreprise dispose également d'un responsable des opérations qui va assurer toute la partie administrative. De temps à autre, elle reçoit un stagiaire qui assistera le PDG dans la vente et la gestion. Le chiffre d'affaires de l'entreprise s'élève à 2 030 291,04 rands soit 118 842,40 euros en 2021.



Shackleton possède une gamme de cinq bières ainsi que trois cocktails à base de vodka et de thé glacé. Les bières présentées ci-dessous sont produites en continu. Occasionnellement, le fondateur de l'entreprise produit des fournées de bières saisonnières afin d'expérimenter. C'est aussi l'une des raisons pour laquelle il n'a pas hésité à me donner le feu vert pour mon projet de bière « Belgian style » à haute teneur en alcool. Les bières habituelles de l'entreprise sont les suivantes :

Tableau 1 : Produits de l'entreprise Shackleton et caractéristiques

Produits	Types	Arome/Goût	Aspect	Prix (à la brasserie) Fût / Cannette	Alcool (ABV)
Kölsch (50cl) 	Lager	Faible arôme de malt, léger caractère de grain doux. Arôme très propre et frais. Amertume faible à moyenne. Présence de houblon rafraîchissant, mais modérément épice.	Dorée claire à dorée brillante.	R 35 / R 29	4,3%
Golden Ale (50cl) 	Golden Ale	Arôme de blé et de céréales avec une présence notable de houblon d'agrumes. Une bière légère à faible teneur en malt et à amertume équilibrée.	Transparente avec une couleur dorée/orange clair.	R 35 / R 29	4,5%
Pale Ale (50cl) 	Pale Ale	Léger arôme de caramel avec un caractère de houblon d'agrumes. Rapport houblon/malt équilibré.	Couleur dorée à cuivre.	R 35 / R 29	4,7%
Red Ale (50cl) 	Red Ale	Arôme de caramel et de biscuit avec un soupçon subtil de houblon terne. Une bière qui reste légère, malgré la richesse du caramel et du toffee.	Couleur rouge rubis avec une légère nuance de bronze.	R 35 / R 29	4,3%
Stout (50cl) 	Stout	Arôme léger, riche en noix. Notes prononcées du cacao et du café.	Noir foncé, épais, opaque.	R 35 / R 29	5,2%

Source : Shackleton Brewing Company. (2022). *Draught Beer*. Récupéré le 12 avril 2022 de <https://shackletonbc.co.za/beer/>

B. LA BELGIAN DUBBEL DE SHACKLETON

(a) *Contexte du projet*

À présent, intéressons-nous à la bière double que nous avons élaborée sous le nom de Belgian Dubbel. Stephen Peel, le PDG, était très enthousiaste suite à ma proposition en février 2022, et rapidement nous avons enclenché le projet. Grâce à son expertise de maître-brasseur et d'entrepreneur, il m'a décrit comment se déroulaient toutes les étapes depuis la production de la bière, jusqu'à sa mise sur le marché.

Cependant, Stephen Peel a voulu que j'effectue tout par moi-même. Il voulait que je lui apporte mon point de vue, ma manière de faire les choses en tant qu'étudiant en terminale en gestion d'entreprise, et que j'apprenne à gérer un tel projet de façon autonome dans son intégralité.

J'ai donc commencé par effectuer une analyse de marché. Je me suis intéressé aux produits vendus dans les magasins d'alcool et dans les autres bars du Cap. J'ai demandé à plusieurs clients de Shackleton et à mon entourage ce qu'ils pensaient d'une bière « Belgian style » à haute teneur en alcool. Stephen Peel et moi-même avons goûté un échantillon de bières belges importées et disponibles sur les étagères de quelques magasins d'alcool au Cap. Nous avons particulièrement aimé les blondes fortes et les bières doubles (Dubbel en flamand).

Compte tenu de la particularité du dernier type de bière et des produits existants dans la gamme des bières de Shackleton, j'ai finalement pris la décision de brasser une double. Aidé par mes recherches et mes connaissances sur les bières à haute teneur en alcool suite à mes sept années vécues en Belgique, je lui ai apporté les éléments clés, en lui expliquant les caractéristiques d'une bière double. Dès lors, nous avons créé une nouvelle recette qu'il ne restait plus qu'à mettre en œuvre.

J'ai ensuite établi les coûts qu'engendrerait la production de cette bière, comptabilisant les coûts des ingrédients, du personnel, de maintenance, etc. Tout cela sera présenté plus en détail dans le plan financier du chapitre 3. Une fois les coûts calculés, j'ai réalisé le brassage de la Belgian Dubbel, en étant supervisé par le brasseur principal de l'entreprise. L'aspect commercial et marketing sera développé dans le plan marketing du chapitre 3.

Dans un premier temps, concentrons-nous sur la composition du produit et sur son processus de production, ainsi que sur ses caractéristiques.

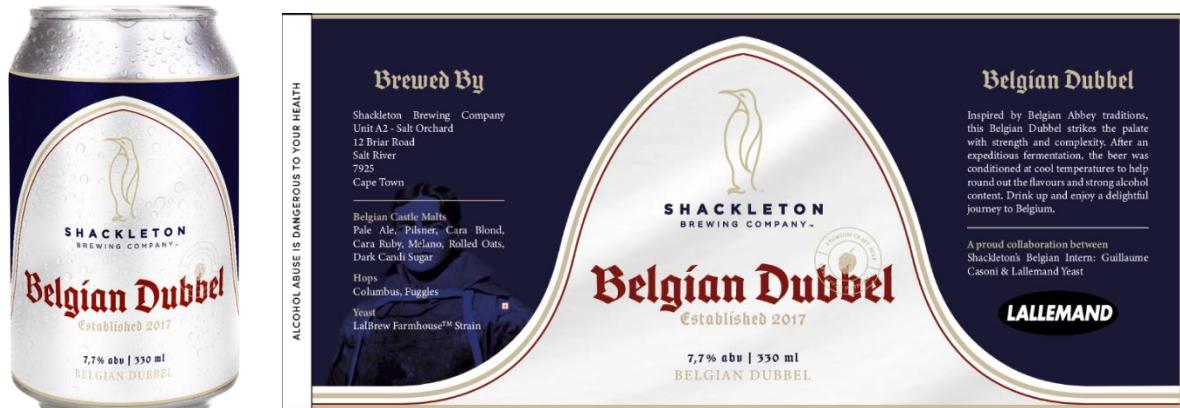
(b) Description du produit

Inspirée des traditions d'abbayes belges, la Belgian Dubbel frappe le palais avec force et complexité. Comme son nom l'indique, c'est une bière double. Par conséquent, elle a été conçue à haute fermentation, c'est-à-dire à haute température, pour ensuite être conditionnée à des températures fraîches afin d'aider à arrondir les saveurs et la forte teneur en alcool. Elle nous emmène tout droit en Belgique. Le brassage de cette bière s'est fait sur une durée de temps de 3 heures, partant du mélange de l'eau et du malt jusqu'au transfert de la bière dans le réservoir final. Elle reposera ensuite pendant 25 à 30 jours au minimum sous une température allant de 18 à 22 degrés Celsius, avant d'être mise en fûts et en cannettes.

Dans sa composition, on y trouve des malts de châteaux belges, à savoir ; Pale Ale, Pilsner, Cara Blonde, Cara Ruby, Melano, flocons d'avoine. En termes de houblon, nous trouverons une petite quantité de Columbus et de Fuggles. L'arme qui fait la différence et la distinction avec les autres bières est l'addition de sucre candi foncé, qui va permettre de générer un goût prononcé et le haut taux d'alcool après fermentation. Pour finir, la touche finale est l'ajout de levure provenant de l'entreprise « Lallemand ».

La Belgian Dubbel est caractérisée par sa couleur ambrée, accompagnée d'un brun rougeâtre. Elle est modérément claire. Elle contient 7,7 % en volume d'alcool, ce qui est très conséquent en Afrique du Sud. Son indice IBU¹, s'élève à 26.9, ce qui représente un taux d'amertume plutôt modéré.

(c) Packaging



Voici un aperçu du packaging de la Belgian Dubbel et de son étiquette. Le développement de ces derniers sera expliqué dans le chapitre 3.

¹ Indice IBU : Il s'agit d'un indice permettant de mesurer le taux d'amertume dans une bière, qui est mondialement uniformisé. (Une Petite Mousse, 2019)

II. Diagnostic Externe de l'Entreprise

A. LE MARCHÉ BRASSICOLE EN AFRIQUE DU SUD

(a) Contexte

Selon Statista (2022), le marché des boissons alcoolisées va générer 11,72 milliards de dollars américains en 2022, montant représentant une partie conséquente du PIB sud-africain qui a atteint 441,54 milliards en 2021. (Kramer, 2022)

En 2018, nous notons que le marché est complètement dominé par le groupe South African Breweries (SAB) qui détient 87,03 % des parts, suivi de Heineken South Africa avec 12,24 %. Les 0,73 % restants sont détenus par les brasseries de bières artisanales (Conway, 2019). Quant au chiffre d'affaires généré par l'industrie sud-africaine de la bière, il s'élève jusqu'à 7,31 milliards de dollars américains en 2022. Ce nombre devrait connaître une croissance annuelle de 13,13% (Taux de croissance annuel composé pour 2022-2025) (Statista, 2022).

D'après Poelmans & Swinnen (2011), cités dans l'article de Collins et Rogerson (2019), la production de masse dans l'industrie de la bière a donné lieu à une standardisation de la bière. Les consommateurs ne savaient plus discerner les différents goûts entre les blondes génériques du marché grand public. Par conséquent, le nombre d'entreprises brassicoles s'est finalement réduit au cours des années, avec seulement quelques entreprises dominantes sur le marché, conduisant à un manque de variété de bières en Afrique du Sud.

Cependant, la bière est tout de même le type d'alcool le plus consommé en Afrique du Sud, représentant 62,37 % du marché des boissons alcoolisées. En revanche, si la part de marché modeste des entreprises de bières artisanales les classe dans un marché de niche, où même si les revenus de commercialisation de la bière augmentent constamment chaque année, il est difficile pour eux d'être un concurrent de grande envergure au regard des deux grands groupes. (Statista, 2022).

De plus, Collins et Rogerson (2019) affirment que lorsqu'une industrie devient centralisée sous forme monopolistique ou oligopolistique, les grands acteurs sont considérés comme des généralistes et laissent place à l'insertion de petites entreprises dans le marché en tant que spécialistes. C'est-à-dire qu'ils vont proposer des produits plus spécifiques et différenciés que la simple pilsner² standardisée. Bien entendu, cela dépend aussi des cultures, des habitudes de consommation et de la sophistication de la demande de pays différents. Comme les auteurs postmodernes le soulignent, les consommateurs sont aussi à la recherche d'expériences nouvelles. (Garavaglia, 2015)

² Originale de la République tchèque, la pilsner fait partie des lagers. C'est une bière blonde opérée à basse fermentation (entre 5 °C et 10 °C), ayant été filtrée. Elle est populaire dans le monde entier et produite par de nombreuses entreprises de bières grand public. (Saveur bière, 2017)

(b) *Les bières artisanales en Afrique du Sud*

Selon Patterson & Hoalst-Pullen (2014), repris dans l'article de Collins et Rogerson (2019), c'est ainsi qu'est apparue la révolution des bières artisanales, avec un intérêt croissant des consommateurs pour les styles de bières plus anciens comme la pale ale, la porter et la stout. Ce phénomène est intéressant, car il peut être noté que les tendances du secteur des bières artisanales sont similaires à la différenciation et à la segmentation de l'industrie du vin.

Néanmoins, selon Elzinga et al. (2015), cette révolution ne se passe pas au même moment géographiquement. Il constate son commencement en 1965 au Royaume-Uni, puis au fil des années, elle s'est étendue dans plusieurs de pays. Aux États-Unis, la consommation de bières artisanales a grimpé quand elle a été associée avec un repas, plutôt que simplement une bière à boire dans une journée ensoleillée ou pour passer un moment de détente.

Cette révolution a fini par atteindre l'Afrique du Sud. Comme le rapporte Stephanie Bailey (2019), journaliste de CNN, le marché de la bière a été dominé pendant plus d'un siècle par le géant SAB. Dorénavant, bien que les brasseries artisanales ne possèdent qu'une petite part du marché, elles sont bel et bien présentes. La première, « Mitchell's Brewery », a été créée en 1983. Entre 2003 et 2019, leur nombre est passé de 9 à 215 sur l'ensemble du territoire sud-africain.

Issues d'un mouvement de brasseurs artisanaux en pleine expansion, elles ont pour but de changer les habitudes des consommateurs de leur pays et d'élargir leurs goûts. Par ailleurs, elles essayent de combattre les grands acteurs du marché et leurs produits génériques en y élaborant des bières locales de qualité, grâce à une tactique de différenciation via l'innovation. Généralement, ce sont un ou quelques brasseurs qui ont commencé leur activité dans leur garage. Cette tendance s'est étendue de manière exponentielle lors de cette dernière décennie, passant de quelques micro-brasseries isolées dans le pays à la création de centaines d'entre elles ainsi que de brasseries de plus grande envergure. Celles qui ont réussi à pénétrer le marché ont dû bien évidemment investir pour emballer et présenter leurs produits de manière adéquate. (Bailey, 2019)

Ce mouvement permet l'insertion de start-ups et perturbe une industrie qui a été si longtemps contrôlée par une seule entreprise. La mission de ces brasseries innovatrices est d'éduquer les consommateurs de bières, sur le fait qu'il existe d'autres produits que des lagers et que la bière peut être un produit bien plus complexe. (Bailey, 2019)

Ensuite, étant donné que le coût de production des bières artisanales est bien plus conséquent, il faudra justifier un prix plus élevé en leur montrant en quoi ces brasseries locales et leurs produits sont plus attractifs. C'est en accomplissant ces deux missions qu'elles deviendront fructueuses, sachant qu'une fois que les consommateurs auront adopté ces produits, il sera difficile pour eux de revenir aux bières grand public. De surcroît, les brasseries artisanales sud-africaines ne se contentent pas de s'inspirer des styles européens et américains, elles utilisent également des ingrédients locaux, comme la graine de sorgho, présente dans la plupart des bières africaines traditionnelles. (Bailey, 2019)

En effet, ces brasseries sud-africaines y ajoutent leur touche personnelle et créent leur propre style. Elles combinent l'utilisation de graines et de houblons provenant de l'étranger avec ces mêmes ingrédients cultivés sur le sol local. Actuellement, elles produisent majoritairement des bières légères et rafraîchissantes. Cela est dû au climat ensoleillé de haute température, ainsi du fait que les brasseurs artisanaux savent qu'ils sont encore nouveaux dans ce marché, que la population n'en sait pas encore assez sur les bières artisanales. Nous sommes encore dans une phase de transition et de changement, où un grand nombre de consommateurs de bières doivent être informés et éduqués. (Shackleton Brewing Company, Back-office, 2022)

Olson et al. (2014), cités dans l'article de Collins et Rogerson (2019), rajoutent que ces bières sont créées avant tout par des brasseurs amateurs dans leur domicile. Ils le font par passion et surtout par plaisir, deux motivations qui passent avant les bénéfices économiques. C'est le concept de passion entrepreneuriale, définie par Cardon et al (2009), présenté dans l'article de Collins et Rogerson (2019). Ils expliquent que l'engagement, la passion et l'enthousiasme apportés dans des activités entrepreneuriales sont des éléments significatifs qui amènent les entrepreneurs à se surpasser en vue d'atteindre leurs objectifs.

Finalement, les brasseries artisanales ont réussi à intégrer le marché de la bière et à mettre fin aux oligopoles des marques grand public. Elles ont re-suscité l'intérêt du consommateur et ont attiré des consommateurs d'autres types d'alcool comme le vin. Il est très probable qu'elles augmentent considérablement leur part de marché dans les années à venir. (Pacrim Distributors, 2021)

Pour illustrer ce propos avec des chiffres, si on se réfère à Orbis Research (2018), le marché global des bières artisanales comptabilise plus de 38 milliards de dollars américains en 2018, et s'attend à voir ce chiffre augmenter de 14,1 % durant la période 2018-2023, un taux conséquent et optimiste pour ce sous-secteur.

En 2018, la valeur du marché sud-africain des bières artisanales avoisine 1,4 milliard de dollars américains et devrait augmenter de 3 % par an entre l'année 2019 et 2024. (Wellington & Geller, Rapport, 2019)

(c) *Les bières belges importées en Afrique du Sud*

L’Afrique du Sud n’avait jamais connu d’importateur de bières. Mais en 2007, le nombre d’importations de bières a explosé, atteignant 100 millions de litres, contre seulement 5 millions en 2006. Dès lors, elles ont persisté au fil des années, et comprennent de plus en plus de bières belges (De Trez, 2016). En 2016, le groupe brassicole belgo-brésilien AB inBev a acquis SAB pour plus de 100 milliards d’euros, ce qui a anticipé une hausse des importations de bières belges durant les années qui ont suivi. (Nurin, 2016)

Deux ans plus tard, en 2018, la Leffe Blonde et la Hoegaarden ont fait leur apparition sur le marché sud-africain. La première coûte entre 23 rands (1,34 euros) et 45 rands (2,62 euros) pour une unité simple selon la taille (33 cl et 50 cl), tandis que le pack de quatre bouteilles de 330 ml coûte 90 rands. Aujourd’hui, plusieurs bières belges comme la Duvel, la Triple Karmeliet, La Trappe Dubbel ou encore la Vedett se sont ajoutées sur certaines étagères de magasins d’alcool et sur des menus de restaurants d’Afrique du Sud. (Rajgopaul, 2018)

(d) *Les bières « Belgian style » sud-africaines*

Elles sont très rares, mais il existe des bières dans la catégorie « Belgian style », qui sont produites et commercialisées localement en Afrique du Sud. Parmi les plus appréciées selon RateBeer (2022), on y trouve les produits suivants :

Tableau 2 : Les « Belgian style » sud-africaines

Produit	Type	Lieu	Amertume (IBU)	Alcool (ABV)
Drifter Ocean Triple	Belgian triple	Le Cap	20.6	10 %
Æon	Belgian white ale	Pietermaritzburg	14	4,5 %
Mountain Brewing Madala's Gold	Belgian ale	Worcester	40	6,8 %

Les deux produits suivants sont des bières doubles, créées et brassées en Afrique du Sud, dans les alentours du Cap. (Hey Joe Brewery, s. d.) (Honingklip Brewery, s. d.) :

Tableau 3 : Les bières doubles sud-africaines

Produit	Type	Lieu	Amertume (IBU)	Alcool (ABV)
Hey Joe Belgian Dubbel	Belgian dubbel	Franschhoek	14	7 %
Honingklip Brewery Belgian Dubbel	Belgian dubbel	Botrivier	/	7 %

Nous les comparerons avec notre Belgian Dubbel dans l’analyse de la concurrence.

(e) Analyse de la demande

En Afrique du Sud, l'alcool est très populaire. En dépit du fait que la majorité n'est pas portée par l'alcool, le tiers de la population consommatrice boit excessivement. Il a été relevé en 2016 que les Sud-Africains qui boivent consomment 28,9 L d'alcool par habitant chaque année. Ce taux classe le pays en cinquième position des plus grands buveurs d'alcool au monde, juste derrière la Namibie (31,3 L), la Tunisie se trouvant en première position avec 33,4 L. (Business Tech, 2019)

Le volume moyen consommé par personne par an de bière devrait atteindre 46,77 L en fin 2022 (Statista, 2022). Selon Sachon (2020), l'Afrique du Sud est le pays qui consomme le plus de bière dans le continent africain. Et malgré une croissance constante, la consommation de bière reste modérée ces dernières années à cause d'une économie à faible croissance. Néanmoins, l'Afrique du Sud est la 12^{ème} nation la plus consommatrice de bière dans le monde avec une proportion de 1,8 % de la consommation globale.

Il faudra également prendre en compte l'incidence qu'a entraîné le COVID-19 et qui a affecté considérablement l'année 2020, du fait de l'interdiction de vendre de l'alcool en période de pics d'infections. Il est estimé que les pertes causées par ces restrictions ont dépassé 2,8 milliards de dollars américains entre mars 2020 et juillet 2021 dans l'industrie de l'alcool. La consommation totale a baissé de 18 % en 2020. Pour essayer d'atténuer cette perte astronomique, les brasseries se sont concentrées sur la vente en ligne, et certaines brasseries ont fabriqué des bières sans alcool. (Research and Markets, Rapport, 2021)

Au niveau de la segmentation du consommateur, les bières artisanales ciblent la classe moyenne et haute, à cause de leurs prix plus élevés. Les incertitudes économiques touchent davantage la classe basse qui n'a pas les moyens de consommer des produits plus onéreux. Les buveurs de bières artisanales peuvent être classés dans la catégorie « accros à l'adrénaline », qui est composée de personnes qui sont attirées par l'expérience et l'excitation. En identifiant les caractéristiques du style de vie du consommateur ciblé, les gestionnaires de marque sont en mesure de s'adapter en communiquant uniquement les messages pertinents au segment ciblé. D'autre part, les femmes ont une curiosité croissante à l'égard des bières artisanales, ce qui met progressivement de côté les mentalités que la bière est exclusivement destinée à une population masculine. (De Trez, 2016)

Parmi les bières produites localement, les produits favoris sont actuellement la Carling Black Label (lager), la Castle Lager, la Castle Lite, la Jack Black Lager et la Devil's Peak Lager. Elles sont évidemment toutes des bières blondes légères. Les deux premières sont des bières grand public appartenant à SAB (News 24, 2019). La Jack Black Lager est une bière artisanale qui a réussi à susciter un fort intérêt chez les consommateurs de bières, mais il faut toutefois indiquer qu'une partie minoritaire de cette entreprise est détenue par Heineken South Africa aujourd'hui (Inside Beers, 2018). Selon Corne (2022), Devil's Peak est en revanche la grande menace de ces deux géants. Avec son ascension impressionnante, elle représente la preuve même que l'intérêt des consommateurs pour les bières est grandissant. De plus, ces deux entreprises artisanales offrent un choix différencié, avec une gamme de cinq à six bières.

Chez Shackleton, les produits les plus vendus sont en effet les plus basiques, c'est-à-dire les blondes comme la lager (Kölsch) ou la Golden Ale (Shackleton Brewing Company, Back-office, 2022). Ce sera sûrement toujours le cas, mais le fait de consommer des bières basiques produites par des brasseries artisanales est la porte d'entrée aux bières plus sophistiquées, plus fortes en goût et plus fortes en alcool. L'expérience de consommation d'une bière grand public et d'une bière localement brassée artisanale n'est pas la même. Un consommateur payera plus cher sa bière et souhaitera la savourer. De plus, un client régulier va s'habituer à ce goût plus complexe, et il voudra tôt ou tard goûter les autres produits. C'est de cette manière que les brasseurs cherchent à étendre leurs goûts. (Taylor, 2013)

Enfin, visiter des brasseries en goûtant leurs produits est devenu une tendance qui concorde avec la manière de consommer des bières artisanales. Globalement, le tourisme de la bière se dirige vers des visites et excursions dans des micro-brasseries et brasseries de bières artisanales. La notion de découverte et d'expérience de consommation d'une bière artisanale est primordiale. L'engouement pour cette classe de bière provient aussi de l'importance de partager et de nouer un lien social. Les motivations de ces entrepreneurs ont toujours été de saisir l'opportunité d'intégrer un marché de niche de bières artisanales, de changer de carrière professionnelle et de satisfaire un désir profond de fournir des bières plus personnalisées et variées aux consommateurs locaux. (Collins et Rogerson, 2019)

(f) *Le Branding dans l'industrie brassicole artisanale*

Une marque est généralement permanente et rattachée à un produit ou un service. Elle est composée d'un nom particulier et distinctif, d'un logo et d'un design. Tous ces éléments vont constituer une marque unique qui va la différencier de ses concurrents. (Makki, 2014)

Le branding consiste à conférer aux produits et aux services un pouvoir généré par la marque. Le branding va donner un sens et une identité à une organisation, une entreprise, des produits ou des services spécifiques. Son objectif est d'installer la marque dans l'esprit des consommateurs. C'est une stratégie marketing conçue par les organisations pour entraîner les gens à s'identifier et à consommer leur marque. Ils vont justifier la raison de choisir leur marque plutôt que celle de la concurrence, et pourquoi elle est si particulière. Les entreprises ont tout intérêt à pratiquer cette stratégie, afin d'attirer et de conserver des clients fidèles sur le long terme. (Marion, 2022)

De Trez (2016) constate que les entreprises de bières artisanales se distinguent des grands groupes brassicoles en se positionnant et en utilisant une stratégie de niche. C'est leur manière de se différencier, elles veulent donner à leurs marques une image de produit spécialisé, traditionnel, rare et de qualité, ciblant d'abord une partie réduite du marché de la bière. Elles ajoutent que le nom de la marque ou du produit influence son image. De nombreux produits qui sont associés à une appellation étrangère, apportent un aspect positif sur la manière dont les consommateurs la perçoivent. Cette stratégie de branding étranger va permettre aux entreprises d'annoncer aux consommateurs l'origine de la marque et de quelle manière on veut la positionner. Par exemple, notre création, la Belgian Dubbel, est une combinaison entre de l'anglais, langue principale en Afrique du Sud et le flamand, représentant la Belgique.

Ensuite, Govender & Kaupa (2015) ont découvert que les consommateurs ne sont pas attirés par une marque de bière premium particulière uniquement en raison de sa teneur en alcool. Ils énoncent qu'il existe d'autres attributs qui attirent les consommateurs vers les marques de bière premium. Les initiatives et stratégies de marketing visant les consommateurs de bière sont essentielles dans un marché qui devient de plus en plus différencié. Hawkins et Mothersbaugh (2013) mettent en avant l'importance de construire une relation de longue durée avec le consommateur et d'obtenir un avantage concurrentiel. En outre, il est approuvé par plusieurs auteurs qu'il est nécessaire pour les entreprises de refléter l'identité sud-africaine dans leurs activités et produits pour commercialiser une marque. Les citoyens sont enclins à soutenir les brasseries locales et sont de plus en plus ouverts aux différents types de bières.

Collins & Rogerson (2019) confirment, par le biais d'une enquête destinée à une cinquantaine de brasseries artisanales sud-africaines, que le branding et d'autres stratégies marketing sont primordiaux pour l'expansion de ces micro-brasseries. Les raisons énoncées pour justifier cette croissance sont diverses et en particulier liées à une bonne image de la marque, à la qualité de leurs gammes de produits, et à la participation à des festivals de bières artisanales.

B. ANALYSE DE LA CONCURRENCE DANS L'INDUSTRIE DE LA BIÈRE : LES 5 FORCES DE PORTER

(a) *Contexte*

Tout d'abord, les principaux acteurs du marché de la bière en Afrique du Sud sont SAB et Heineken South Africa, qui se battent pour obtenir plus de parts de marché. En 2011, SAB ne fait face qu'à très peu de concurrence sur le marché de la bière grand public, assuré par ses marques phares à savoir Carling Black Label, Handa Pilsner et Castle Lager (Truen, et al., 2011). Toutefois, c'est la situation inverse sur le marché de la bière premium, où le géant brassicole sud-africain mène une bataille intense contre Heineken (Kaupa & Govender, 2015). À cette époque, la part de marché des premiums était estimée à 20 % du marché de la bière en Afrique du Sud (Truen, et al., 2011). Une bière premium est par définition une bière de meilleure qualité que celle grand public et justifie donc un prix plus élevé. (Brown, 2019)

Il faut savoir que l'on trouve des bières nationales et internationales dans les premiums. De fait, une bière internationale est toujours considérée comme une premium, et elles sont généralement vendues à un prix subtilement supérieur que les nationales. À savoir qu'avant cela, les deux géants collaboraient en produisant et commercialisant la marque Amstel. À ce moment-là, SAB détenait une part de marché s'élevant de 95 % à 98 %, dont 9 % appartenaient à Amstel. C'est en 2007 que Heineken résilia le contrat avec SAB. (Truen, et al., 2011)

À cette époque, le groupe d'origine néerlandaise qui ne disposait d'aucune infrastructure pour continuer la production de Amstel, a été contraint d'importer pour satisfaire la demande locale. Cependant, quelques années après l'annulation du contrat, Heineken s'est joint à Diageo investissant 3,5 milliards de dollars américains pour construire une brasserie. Sa capacité de brassage leur a permis de produire les marques telles que Heineken, Windhoek et Amstel. Le marketing intense effectué par ce groupe leur a entraîné l'acquisition de parts de marché au détriment de son concurrent (SAB), qui a vu ses parts passer de 95 % - 98 % à 85 % entre 2007 et 2010. SAB comprend dès lors, l'importance du marketing dans ce secteur, qui est parfaitement exécuté par l'alliance Brandhouse (regroupant Heineken, Diageo et Namibia Breweries Limited). (Kaupa & Govender, 2015)

C'est à ce stade que s'est définie cette structure de compétition avec SAB qui a la majorité, face à Heineken en deuxième position, suivi des brasseries indépendantes qui ont toutefois une part de marché minime. La dernière catégorie deviendra par la suite le berceau de entreprises de bières artisanales.

En ce qui concerne les bières artisanales, un total de 215 brasseries d'artisans a été dénombré en 2018. Le leader est Cape Brewing (CBC) qui détient 15,9 % du marché, suivi de RedRock avec 15,6 % et Devil's Peak avec 7,9 % et 61,4 % sont partagés par les autres micro-brasseries (y compris Shackleton) (Conway, 2019). La bière artisanale est classée dans la catégorie premium, mais dispose également d'autres caractéristiques (cf. supra p.3), et coûte donc plus cher en raison de sa qualité. De plus, elle n'est pas produite en masse et n'est pas abordable pour la plupart de la population d'Afrique du Sud, sa cible étant la classe moyenne. (Wellington & Geller, Rapport, 2019)

Les deux brasseries, Hey Joe Brewery et Honingklip Brewery, se situent dans les alentours du Cap. Ce sont potentiellement les concurrents les plus directs de la Belgian Dubbel de Shackleton en raison de leurs caractéristiques similaires.

Premièrement, elles sont des bières du même type. Deuxièmement, elles contiennent toutes un pourcentage de l'ordre de 7 % (celle de Shackleton étant la plus forte à 7,7 %). Troisièmement, les trois brasseries sont proches l'une de l'autre, et concentrent leurs activités sur le marché de la bière artisanale de la ville du Cap et de la région du Cap-Occidental. La Trappe Dubbel, produit similaire importé depuis la Belgique, sera aussi un concurrent potentiel, mais avec la différence de ne pas être brassée sur le sol sud-africain.

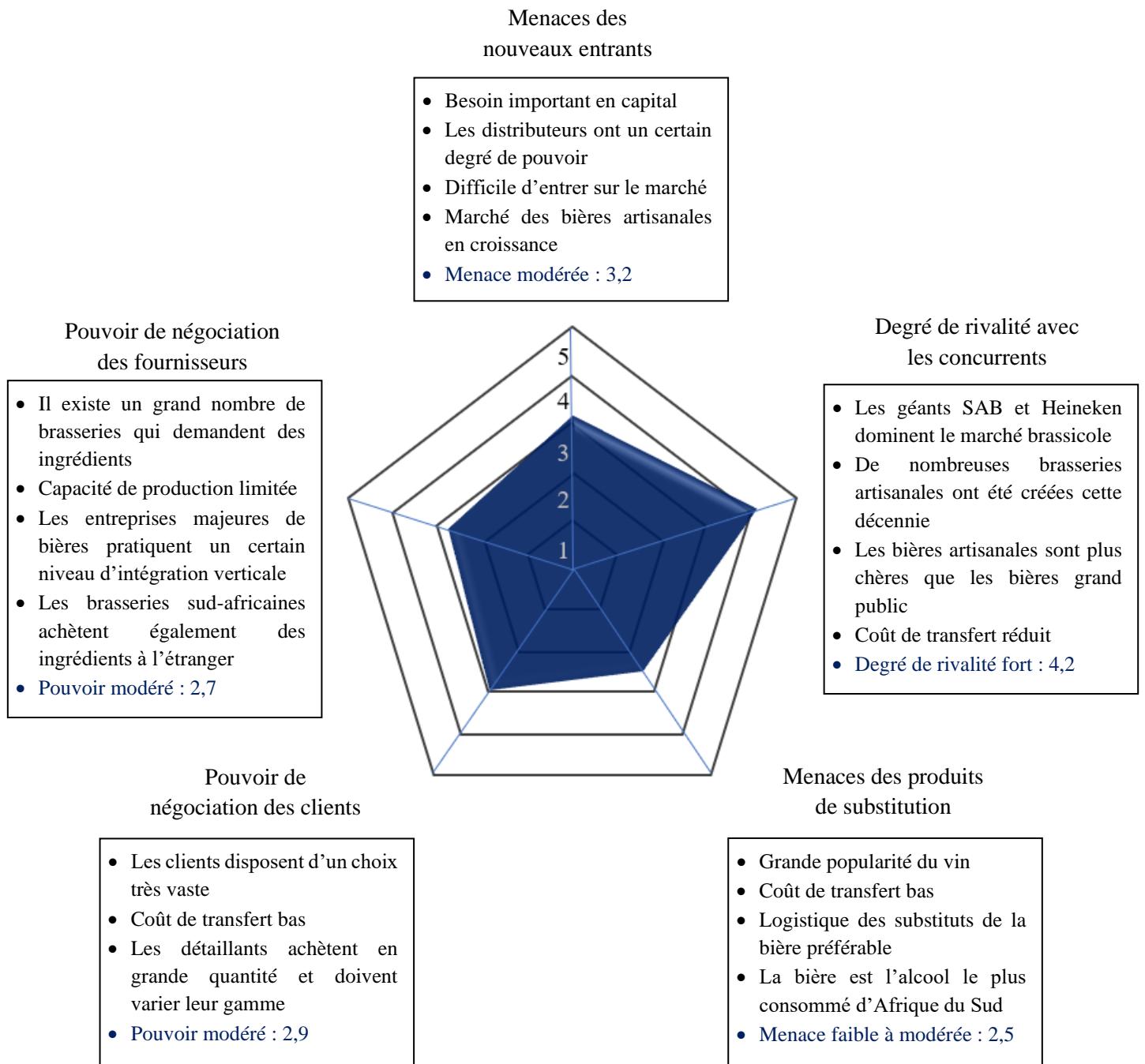
C'est ici que l'on remarque à quel point l'industrie de la bière en Afrique du Sud a évolué, en remarquant la gamme de produit élargie et variée de ces brasseries, où on y trouve même l'influence Belge dans la création de bière. Hey Joe Brewery dispose d'un total de sept bières dans sa gamme, toutes inspirées des bières traditionnelles belges. Un régime qui est également établi par Honingklip Brewery qui dispose de cinq bières « Belgian style » sur les sept qu'elle brasse. (Hey Joe Brewery, s. d.) (Honingklip Brewery, s. d.)

Voici un tableau récapitulatif de la compétition de l'industrie sud-africaine de la bière et de ses sous-secteurs :

Tableau 4 : Les entreprises de bières sud-africaines

Marque/brasserie	Produit phare	Lieu de création	Part de marché (2018)	Statut (2022)
Entreprises de bières				
SAB	Castle Lager	Johannesburg	87,03 %	Dominant
Heineken	Heineken Original	Amsterdam, Pays-bas	12,24 %	Second du marché
Entreprises de bières artisanales				
Cape Brewing	Lager	Le Cap	15,90 %	Dominant du marché artisanal
Red Rock	/	Johannesburg	15,60 %	Fermé
Devil's Peak	Lager	Le Cap	7,90 %	Pleine ascension, grande menace
Jack Black	Lager	Le Cap	/	Micro-brasserie
Shackleton	Kölsch	Le Cap	/	Micro-brasserie
Entreprises de bières artisanales « Belgian style »				
Mountain Brewing	Madala's Gold	Worcester	/	Micro-brasserie
Hey Joe	/	Franschhoek	/	Micro-brasserie
Honingklip	/	Botrivier	/	Micro-brasserie

(b) Schéma de Porter



Parmi les cinq indices de Porter, le degré de rivalité entre les concurrents est le plus intense. Le schéma ci-dessus permet une visualisation plus facile de l'environnement concurrentiel du marché de la bière sud-africain, mais à présent, analysons chaque facteur plus en détail.

(c) Menaces des nouveaux entrants

Afin de se lancer dans la fabrication de bières, il est nécessaire d'investir un capital important dans de l'équipement de production et des ingrédients de qualité. Livingstone-Louw (2015) ajoute que les nouvelles entreprises doivent de même acquérir des fûts, des bouteilles/cannettes et des robinets, ainsi qu'engager du personnel pour réaliser la maintenance de ces robinets. Cet investissement peut être récupéré à la vente en ajoutant une marge au prix final. Au démarrage, il est compliqué d'intégrer le marché de la bière en entier. Les entreprises de bières grand public ont tendance à effectuer une production en masse de bières blondes peu sophistiquées, vendues internationalement à des prix très accessibles. Les nouveaux entrants auront du mal à concurrencer les principaux acteurs. En revanche, il sera plus facile de rentrer dans le marché des micro-brasseries artisanales. (MarketLine, 2020)

Au vu du manque de moyens de la majorité des fournisseurs de bières, ces derniers n'ont pas d'autre choix que de confier la distribution de leurs produits à d'autres commerçants. Cependant, le faible nombre de distributeurs impacte la qualité du service ainsi que les clauses, qui sont moins avantageuses. Les canaux de distribution majeurs sont d'une part les magasins d'alcool, et d'autre part les bars qui disposent de robinets à bière. (Corne, s. d.)

MarketLine (2020) constate que ces lieux de vente au détail tel que Tops Spar (appartenant à la chaîne multinationale de supermarchés Spar), détiennent une puissance d'achat considérable, qui peut faire baisser les prix auxquels les producteurs espèrent les vendre. De plus, de grands distributeurs du Cap ont vendu aux grands acteurs, des centaines de robinets présents dans plusieurs bars, écoulant des stocks de bières artisanales importants pour une grande partie des micro-brasseries de cette région. Il est donc difficile d'avoir ses produits finis présents dans les enseignes qui vendent de la bière. L'idéal est d'avoir son propre bar pour assurer un flux de revenu constant, mais il faut être en mesure d'assumer les coûts des loyers et des installations. (Corne, s. d.)

Par ailleurs, MarketLine (2020) énonce que les réglementations gouvernementales sud-africaines rigoureuses sur la sécurité des boissons et de la nourriture sont également à prendre en compte. Il est déjà difficile de pénétrer le marché, et sans l'obtention d'allègements fiscaux, cela rajoute encore un frein aux petits brasseurs sud-africains, qui ont beaucoup de difficultés à trouver la voie du succès. Les aides provenant du gouvernement sont par ailleurs insignifiantes, voire inexistantes. En outre, dans une économie en veille qui dispose d'une monnaie très faible (le Rand), il est compliqué pour un brasseur d'importer des ingrédients d'Europe ou des États-Unis et de vendre le produit fini à un prix abordable pour les consommateurs locaux. (Corne, s. d.)

Cependant, la possibilité de nouveaux entrants est augmentée d'une certaine manière, en considérant la croissance importante du secteur de la bière artisanale de ces dernières années. Bien qu'il existe plusieurs freins pour commencer et intégrer le marché, la demande pour ces produits augmente. La menace des nouveaux entrants est donc modérée. (Corne, s. d.)

(d) *Degré de rivalité avec les concurrents*

Comme énoncé plus haut, la concurrence avec les bières grand public est intense, car celles-ci sont généralement vendues à un prix deux fois moins cher. Malgré la croissance du marché, un grand nombre de brasseries artisanales ferment leurs portes, car elles peinent à rester ou à devenir financièrement viables. En plus de cela, il est même possible que les grands acteurs comme Heineken et SAB s'adonnent à des pratiques non concurrentielles, car ce sont eux qui ont le contrôle de la majorité des ingrédients domestiques utilisés par les brasseries. Ils ont également des liens étroits avec des bars et des magasins de liqueurs, ce qui rend difficile l'intégration des bières artisanales dans le marché. (Wellington & Geller, Rapport, 2019)

SAB et Heineken produisent deux types de produits pour deux catégories de consommateurs différentes ; les bières destinées au grand public et les bières premium. Dans la première catégorie, nous trouverons des produits comme la Castle Lager, Black Label Carling et dans la deuxième la Castle Lite, Heineken, Amstel. La Windhoek draught par exemple, est une bière premium vendue à un prix allant de 10 % à 12 % plus cher qu'une mainstream. Ces marques génèrent donc des marges plus élevées et sont plus rémunératrices. Et avec leur popularité mondiale, cela engendre une concurrence plus féroce sur le marché de la bière sud-africaine. (Kirin Institute of Food and Lifestyle, Rapport, 2009)

Wellington & Geller (Rapport, 2019) mentionnent qu'une association de l'industrie de la bière artisanale (comité de la bière artisanale d'Afrique du sud) essaye de remédier à ces problèmes, en insistant auprès du gouvernement pour l'implémentation de politiques et de taxes favorables. L'objectif du comité de la bière artisanale d'Afrique du Sud est d'obtenir un réel support qui permettrait l'augmentation de la part de marché des bières artisanales et de parer aux obstacles. La prospérité de l'industrie des bières artisanales serait assurée si l'Afrique du Sud était en croissance économique constante. Elle est dépendante de la taille de la classe moyenne, d'un marketing efficace et de l'adaptation à la concurrence avec les bières grand public.

Finalement, il est important de souligner que les consommateurs sud-africains disposent d'un choix très large de bières et que le coût pour passer d'une marque à l'autre est réduit. Il existe tellement de marques différentes qu'ils peuvent décider d'acheter un produit plutôt qu'un autre facilement, en prenant en compte leur disponibilité dans les magasins et les bars. Ces facteurs intensifient la rivalité entre les concurrents. Il faut dire qu'il est également problématique pour les grands acteurs de s'accaparer des clients habitués des bières artisanales, bien qu'ils essayent de se positionner en tant que tels sur certains produits. Ils ont des installations et de l'équipement qui sont conçus pour la production de masse, ce qui compromet leur habileté à fabriquer une bière du même standard qu'une artisanale. Fatalement, les brasseurs artisanaux sont considérés comme des spécialistes, et leurs bières sont considérées comme plus authentiques, plus traditionnelles et de meilleure qualité. (MarketLine, 2020)

MarketLine (2020) affirme que la grande expansion du marché brassicole au cours des dernières années a généré plus de concurrence. Par conséquent, dans l'ensemble du marché, la rivalité est jugée forte, et risque de s'intensifier davantage dans un futur proche.

(e) Menaces des produits de substitution

Les produits de substitution de la bière sont les autres boissons alcoolisées telles que le cidre, le vin et les spiritueux ainsi que des boissons non alcoolisées dans certains cas. Une fois de plus, les coûts de transferts ne sont pas élevés. Les différents alcools ne sont pas vendus à la même quantité. En général, les prix par unité de volume sont moindres pour la bière que pour le vin, du point de vue des consommateurs ainsi que celui des distributeurs. (MarketLine, 2020)

Selon Business Insider SA (2021), le vin a toujours été populaire en Afrique du Sud. Le vin sud-africain est reconnu et consommé mondialement. Le pays dispose de nombreux établissements vinicoles dispersés dans les campagnes entre les grandes villes. Malgré le fait que les femmes apprécient la bière de plus en plus, elles préfèrent encore le vin. Comme le relève Business Insider SA (2021) grâce à un sondage, environ 78 % des consommateurs de bières sont des hommes. Les femmes ont plus d'intérêt pour le cidre et surtout le vin. Cependant, la bière reste l'alcool le plus consommé en Afrique du Sud. (Statista, 2022)

Ensuite, la majorité des détaillants et des distributeurs remarquent qu'il est important de constituer un stock de bières et ses substituts potentiels afin de satisfaire le plus de clients. C'est le cas contraire pour de nombreux bars qui privilégient la bière et considèrent la vente de vins et d'alcools forts comme secondaire. Il sera toutefois plus pratique pour les distributeurs et les détaillants de gérer des stocks de vins moins encombrants et ne nécessitant pas systématiquement de réfrigération avant d'être vendus, ce qui influence les coûts de distribution et de stockage. Dans l'ensemble, la menace des produits de substitution est de faible à modérée. (MarketLine, 2020)

(f) Pouvoir de négociation des clients

Pour la bière, les coûts de transfert d'un produit à un autre sont bas, procurant un certain degré de pouvoir aux clients. Ils ont un choix très large de nos jours, en raison de la différenciation générée par l'expansion des micro-brasseries (Livingstone-Louw, 2015). Ratemo (Analyse d'entreprise, 2021) ajoute que comme l'économie sud-africaine n'est pas stable, les dépenses sont restreintes. Les consommateurs disposent de moins de pouvoir d'achat, ce qui conduit les entreprises à baisser leur prix si elles veulent continuer à vendre. Elles sont capables de réduire leurs prix et leurs coûts jusqu'à un certain point, et donc cette limite du pouvoir d'achat va leur ôter un peu plus de pouvoir.

Toutefois, les points de vente au détail constituent les acheteurs majeurs sur le marché sud-africain de la bière. Ces clients achètent en grande quantité et bénéficient fréquemment de conditions favorables en matière de prix, lors de la négociation avec les producteurs de bière. Ceci renforce la pouvoir du client. Néanmoins, les grands revendeurs tel que Takealot et les magasins d'alcools ont la nécessité de proposer une gamme de bières étendue pour répondre aux préférences des consommateurs. Cela réduit leur pouvoir de négociation. En outre, les producteurs et les détaillants exercent des activités distinctes, avec une très faible probabilité d'intégration en amont ou en aval. En somme, le pouvoir de négociation du client est modéré. (MarketLine, 2020)

(g) Pouvoir de négociation des fournisseurs

Les producteurs de bières vont solliciter fondamentalement des fournisseurs de malts, de houblons, de bouteilles/cannettes et des fûts. La plupart des entreprises de bières ont tendance à acquérir les ingrédients nécessaires à des producteurs indépendants. Le houblon et le malt, par exemple, sont fournis par des agriculteurs, livrés et transformés à la brasserie. Les producteurs de malt sont pourvus d'un certain pouvoir en raison du nombre de brasseries qui augmente dans le pays. Ils peuvent, dès lors, négocier avec plusieurs brasseries pour arriver au prix qui leur conviennent. (MarketLine, 2020)

Or, MarketLine (2020) raconte que les producteurs de houblon indépendants sont nombreux et travaillent avec une capacité de production limitée, ce qui affaiblit le pouvoir de négociation. Ensuite, les grands groupes SAB et Heineken exploitent la stratégie d'intégration verticale sur quelques sites de production, réduisant davantage le pouvoir des fournisseurs.

Enfin, les brasseries de bières artisanales visant la meilleure qualité, importent également des ingrédients étrangers, ce qui n'est pas toujours bon marché compte tenu de la faiblesse du Rand. En revanche, elles ont un choix très vaste de producteurs auprès desquels elles peuvent s'approvisionner, et les barrières à l'importation sont faibles. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est modéré. (Livingstone-Louw, 2015)

C. ANALYSE PESTEL

Grâce à cet outil d'analyse stratégique, nous allons identifier les facteurs externes qui seraient susceptibles d'avoir un impact sur Shackleton Brewing Company. (Facon, 2021)

(a) *Environnement politique*

Bushe (2019) raconte que le gouvernement sud-africain n'accorde pas de support adéquat aux petites et moyennes entreprises (PME), l'intégralité des brasseries artisanales du pays étant des start-ups ou des PME. Pourtant, dans un pays économiquement faible, où le taux d'instabilité et de corruption est élevé, une aide serait la bienvenue pour le développement de ces entreprises, parfois même essentielle. Les PME représentent 98,5 % des entreprises en Afrique du Sud. Malgré cette proportion, elles ne génèrent que 35 % du PIB. Les grandes entreprises dominent le marché malgré leur petit nombre. (Olarewaju & Msomi, 2021)

Les grandes entreprises compromettent l'évolution des PME. En raison de leur taille et de leur puissance, elles peuvent se permettre d'établir des prix plus bas. Ainsi, les PME devront s'aligner sur ces prix pour rester compétitives et survivre, quitte à voir leur chiffre d'affaires baisser. Les PME sont capitales pour l'économie. Le fait que le gouvernement ne leur procure aucun soutien ralentit fortement la croissance économique de l'Afrique du Sud. (Leboea, 2017).

(b) *Environnement économique*

L'Afrique du Sud se démarque des autres pays du continent africain au travers d'une économie modernisée, directement reflétée dans des infrastructures de qualité au style européen. Numéro un en Afrique australe en termes d'économie, le pays dispose d'une richesse en ressources naturelles remarquable et héberge la plupart des entreprises africaines de grande taille. Après avoir souffert plus de 40 ans de tensions politico-économiques et sociales dues au régime de l'Apartheid, aboli en 1994, le pays adopte enfin une politique démocratique. Nelson Mandela, chef de cette révolution et président de l'Afrique du Sud, a mis en œuvre tout ce qui lui était possible, afin que le pays évolue, dans l'espoir d'éradiquer le racisme (Bushe, 2019).

En revanche, comme mentionné dans le schéma de Porter, le rand est en grande difficulté. Frue (2016) déclare que sa valeur n'a jamais été aussi dépréciée durant l'année 2015. Le problème est que, bien que la banque centrale sud-africaine ait la capacité d'influencer le Rand, elle n'agit qu'au niveau des taux d'intérêt. Dès lors, elle augmente le taux d'intérêt de la monnaie quand elle s'affaiblit, mais ne prend pas de mesures plus larges. La fragilité de l'économie incite les nouveaux entrepreneurs à la prudence lorsqu'ils songent à développer leurs activités en Afrique du Sud. Il est également plus difficile pour les commerces sud-africains de croître, car un taux de change élevé rend les coûts et les dépenses compliqués pour les hommes d'affaires. Du côté du consommateur, il dispose d'un pouvoir d'achat modeste, en raison de la faible monnaie et du taux de chômage élevé (34,5 % au premier trimestre 2022). Le COVID-19 est en partie responsable de ce taux excessif, et a affaibli l'économie déjà fragile du pays. (Frue, 2016) (Trading Economics, 2022)

(c) Environnement socio-culturel

D'après Frue (2016), en Afrique du Sud, beaucoup de personnes s'orientent vers l'entrepreneuriat. Mais dans un pays où le taux de chômage est si élevé et accompagné d'une pauvreté désespérante, cela signifie qu'une grande partie de la population ne peut pas acheter les produits de ces startups. Cela pourrait freiner l'intérêt montant pour l'entrepreneuriat et l'innovation de nouveaux produits.

En outre, une enquête menée par Leibbrandt & al. (2018), chercheurs de l'université d'Oxford, a permis d'estimer la démographie sud-africaine selon les types de classes. Sur une période de 2008 à 2014, ils ont mesuré que la classe moyenne³ et haute sud-africaine représente seulement 24 % de la population. Il existe aussi un risque constant de tomber dans la pauvreté. Il est plus facile de descendre de la classe modeste à la pauvreté que de monter. Durant cette période, la classe moyenne est toutefois plus stable. En effet, environ 80 % des membres de la classe moyenne ont préservé leur statut ou sont même passés dans la classe élite, et moins de 10 % sont passés dans les plus défavorisés. Enfin, seulement 10 % des pauvres chroniques ont réussi à s'échapper de cette classe.

Les experts et les investisseurs n'ont pas manqué d'avertir que la crise du COVID-19 et les couvre-feux récurrents auraient impacté de façon disproportionnée la classe moyenne. La firme de conseils financiers Transaction Capital a signalé qu'un tiers de la classe moyenne sud-africaine pourrait basculer vers la classe inférieure. Le taux de chômage a atteint le seuil le plus élevé du siècle et les revenus mensuels se sont détériorés de manière radicale. Le nombre de personnes endettées qui dépendent de leur crédit pour subsister s'est envolé. En conséquence, la proportion de ménages se situant sous le seuil de pauvreté a grimpé, et environ un tiers des familles de la classe moyenne sont en situation de vulnérabilité, c'est-à-dire qu'elles sont susceptibles de descendre dans la classe inférieure. (BusinessTech, 2021)

Même si cette pandémie a entravé l'industrie sud-africaine des bières artisanales et son développement, l'intérêt envers ces dernières reste bien présent. Les analystes prévoient même une forte hausse de la demande dans les années à venir, alimentée par la préférence grandissante des consommateurs pour les saveurs uniques de ces produits. (Food Business Africa, 2020)

En outre, dans une société continuant à favoriser l'émancipation des femmes, les consommatrices y portent un intérêt de plus en plus important. On note une tendance qui se dirige vers des bières plus unisexes ciblant à la fois les hommes et les femmes. Ces dernières sont plus aventureuses que leurs homologues masculins et désireuses d'essayer quelque chose de nouveau. (Pacrim Distributors, 2021)

Avant la crise sanitaire, l'évolution des préférences de la génération Z a soutenu la croissance dynamique des bières blondes aromatisées et/ou moins alcoolisées. Et cette catégorie n'a en fait connu qu'un faible déclin malgré l'interdiction de vente d'alcool en 2020. De nouveaux produits ont été positionnés comme des offres unisexes.

³ À savoir qu'un citoyen de la classe moyenne touche au minimum un revenu annuel d'environ 87 000 rands (BusinessTech, 2022), ce qui est égal à 5100 euros.

Par exemple, la Flying Fish Chill, récemment mise sur le marché, contient moins de sucre et de glucides, ce qui la rend attrayante pour les consommateurs qui surveillent leur poids, ainsi que pour ceux qui font attention à leur santé. La bière Hansa Golden Crisp a été bien reçue par le marché, en raison de son caractère léger et du peu d'amertume qu'elle contient. (Pacrim Distributors, 2021)

(d) *Environnement légal*

Au niveau des taxes, les charges d'accises implémentées actuellement pour la bière et les spiritueux sont respectivement de 23 % et 36 % du prix de détail moyen pondéré. Le gouvernement sud-africain envisage d'augmenter les droits d'accises sur l'alcool de 4,5% à 6,5% pour 2022/23. (Erasmus, Rapport, 2022)

Pacrim Distributors (2021) raconte qu'en raison du COVID-19, une loi d'interdiction de vente d'alcool avait été émise. Entre 2020 et 2021, il y a eu deux périodes de 2 à 3 mois durant lesquelles cette loi était en vigueur, quand le taux d'infection était au plus haut. Cette loi est belle et bien levée, mais l'industrie de l'alcool a subi un déclin conséquent. Les grandes marques telles que Carling Black Label ou encore Heineken ont enregistré une chute majeure en termes de ventes. Selon les estimations, plus de 50 brasseries ont fait faillite et des centaines de personnes ont perdu leur emploi dans ce secteur. En revanche, cela n'a pas empêché quelques micro-brasseries d'intégrer le marché. En outre, Devil's Peak a quand même été capable d'accroître sa popularité et a su rebondir très rapidement après la pandémie, en gagnant un grand nombre de parts de marché.

En imposant cette règle, le gouvernement a déclaré que son ambition était de ralentir la propagation du virus, en diminuant les interactions sociales. En réalité, elle était également destinée à réduire l'impact négatif de l'alcool sur le système de santé du pays. En effet, environ 62 300 citoyens sud-africains sont morts de causes liées à l'alcool en 2015. (Movendi, 2020)

Malgré la forte opposition de l'industrie de l'alcool, le gouvernement n'est pas revenu sur sa décision et cette interdiction s'est révélée très efficace. Si l'on compare le mois d'avril de 2019 avec celui de 2020, l'interdiction de vente d'alcool a provoqué une baisse considérable de la violence. Le nombre de meurtres est passé de 1542 à 432, soit une chute de 72 %. Le nombre de viols a baissé de 87,2 %, passant de 2908 à 371 et celui de vols et braquages a diminué de 6654 à 2022, soit 69,6 %. Cette baisse de la violence s'est reflétée dans le nombre de cas de traumatismes dans les hôpitaux, qui a chuté de 66 %. (Movendi, 2020)

En outre, l'âge minimal requis pour consommer de l'alcool pourrait passer de 18 ans à 21 ans. Un projet de loi est actuellement discuté au parlement sud-africain, qui suggère un certain nombre de changements de grande envergure, notamment l'augmentation de l'âge minimal et l'interdiction de la publicité pour des produits alcoolisés sur les médias. Des études montrent que cette mesure pourrait réduire de 5 à 7 % les tendances à la consommation excessive d'alcool. Cela pourrait cependant représenter une éventuelle menace pour ce marché dans le futur. (Tasneem, 2022)

Finalement, le comité de la bière artisanale d'Afrique du Sud est une association dont la motivation est de guider et à administrer les brasseurs artisanaux. Elle a coordonné certaines règles concernant les conditions à respecter pour être considéré comme une entreprise de bières artisanales en Afrique du Sud. La première est que le volume de la production ne doit pas dépasser 5 millions de litres par an. En second lieu, la part détenue et contrôlée par un actionnaire de l'entreprise ne doit pas dépasser 25 % si cet individu n'est pas un brasseur artisanal ou fondateur d'une brasserie artisanale lui-même. (De Trez, 2016)

Cette association valorise l'aspect traditionnel du monde de la bière artisanale. C'est pourquoi la dernière règle émise demande au brasseur ou à l'entreprise d'utiliser des ingrédients innovants ou traditionnels dans sa production, et d'effectuer un processus de fermentation traditionnel. Ces directives n'ont pas encore été ratifiées légalement, mais elles permettent de définir l'industrie de la bière artisanale et de se démarquer de la bière grand public. Elles vont dès lors, coordonner tous les brasseurs de cette industrie et ses amateurs. (De Trez, 2016)

Maintenant que nous avons analysé le marché contextuel dans lequel Shackleton se développe, nous retrouverons ses opportunités et menaces dans la partie dédiée à l'analyse SWOT (cf. infra p.36). À présent, concentrons-nous sur l'analyse interne de l'entreprise.

III. Diagnostic Interne de l'Entreprise

Osterwalder & Pigneur (2010) définissent un business model comme un modèle qui décrit comment une organisation crée, fournit, et exploite la valeur. Ils structurent les fondamentaux d'une entreprise à travers un outil unique, le « Business Model Canvas ». Leur création est un modèle préformaté de neuf blocs, qui reprend les activités et les nécessités de l'entreprise. Il va permettre à ceux qui l'exploitent de visualiser leur commerce ou une idée entrepreneuriale dans un ensemble. Cet outil pratique facilite la compréhension, la créativité et l'analyse d'une entreprise.

Nous allons exploiter le « Business Model Canvas » afin d'analyser Shackleton, pour nous aider à comprendre s'il est intéressant de créer un produit innovant et si l'entreprise est en mesure de le commercialiser. Nous synthétiserons les aspects positifs et négatifs de l'entreprise dans l'analyse SWOT (cf. infra p.36).

Le schéma récapitulatif du « Business Model » de Shackleton et de sa Belgian Dubbel figure à la fin des neuf blocs détaillés ci-dessous.

A. SEGMENTATION CLIENTÈLE

Les produits de Shackleton sont destinés à tous les amateurs de bières artisanales âgés d'au moins 18 ans, âge légal actuel pour consommer de l'alcool en Afrique du Sud (Tasneem, 2022). En revanche, basée sur la clientèle du site internet et du bar de Shackleton, la plupart des consommateurs ont entre 22 et 55 ans. Globalement, les clients sont des personnes ouvertes d'esprit et sociables. Ils aiment prendre le temps de savourer les boissons Shackleton, tout en partageant leurs aventures et en rencontrant des gens. En raison des prix moins abordables que les bières grand public, les personnes cibles font partie de la classe moyenne ou haute, comprenant des citoyens locaux et des voyageurs. Compte tenu du fait que le style de bière double n'est pas connu en Afrique du Sud et en sachant que les buveurs de bières artisanales sont enclins à découvrir de nouvelles saveurs, nous allons exploiter cette même clientèle pour la Belgian Dubbel.

La segmentation se fait sur les quatre points de vente :

(a) Au bar de Shackleton :

La moyenne d'âge des clients est de 30 ans, avec 60 % d'hommes et 40 % de femmes. La majorité des clients résident au Cap, mais nous y trouverons aussi des personnes venant de Johannesburg ou d'autres villes d'Afrique du Sud. Occasionnellement, des touristes non sud-africains viennent consommer, tels que des Américains, des Européens et Africains des pays voisins.

(b) *En ligne :*

La moyenne d'âge est de 40 ans, avec 35 % d'hommes et 65 % de femmes, car elles font plus d'achats en ligne que les hommes. 2,8 boîtes par personne sont vendues en moyenne, dont 50 % de bières et 50 % de cannettes de vodka au thé glacé.

(c) *À la brasserie :*

Ici nous retrouvons tous les grands acheteurs tels que les commerces en ligne, magasins de boissons, les restaurants, les bars/pubs, en plus des personnes qui achètent des produits à emporter et des clients présents lors des événements extérieurs.

(d) *Aux événements extérieurs :*

Cela inclut les événements sportifs et les festivals de bières. À ces derniers, nous retrouvons naturellement un nombre accru de spécialistes et d'experts en matière de bières. C'est l'occasion pour toutes les brasseries de se retrouver et de faire découvrir leurs produits, et pour les consommateurs de goûter des boissons de plusieurs marques différentes.

B. PROPOSITION DE VALEUR

Comme présenté au début du chapitre de la présentation de l'entreprise, Shackleton offre une gamme de cinq bières artisanales au style différent, dont la teneur en alcool varie de 4,3 % à 5,5 %. Cette différenciation permet donc d'attirer un nombre de consommateurs plus abondant. En outre, la firme se positionne en tant que producteur spécialiste situé dans un marché de niche. La marque Shackleton évoque une image de produits/services locaux de haute qualité, en accord avec le thème du voyage. De fait, le bar a une décoration rustique avec de grands posters de l'antarctique et de l'histoire des expéditions de Ernest Shackleton. Le fait que le bar se situe dans la brasserie même rapproche le consommateur et l'entreprise, car il a la possibilité d'observer les équipements et le fonctionnement de la production.

Les barmans prennent le temps de présenter chaque produit avec enthousiasme. Des offres spéciales sont appliquées au bar de Shackleton tous les mercredis, où le prix pour deux pintes de chaque boisson sera fixé à 50 rands (2,90 euros) au lieu de 70 rands (4,10 euros). Le jeudi est destiné à offrir toutes les pintes de chaque boisson à 25 rands (1,45 euros) au lieu de 35 rands (2,05 euros).

Le caractère unique et inédit de la Belgian Dubbel est son atout majeur et représente un avantage compétitif. Nous avons vu dans l'analyse du marché que les consommateurs de bières artisanales ont tendance à être attirés par l'expérimentation et que la majorité des bières présentes sur le marché sud-africain sont légères en goût et en alcool. La Belgian Dubbel a pour objectif de surprendre les consommateurs et de leur faire découvrir une saveur jamais goûtée auparavant. De plus, elle se démarque des autres bières de la gamme existante de Shackleton. Avec un taux d'alcool de 7,7 %, ce qui est très rare dans les bières sud-africaines, la brasserie offre sa bière la plus forte qu'elle ait produite jusqu'à ce jour. Elle pourrait potentiellement élargir leurs goûts, et devenir la porte d'entrée pour d'autres bières à haute teneur en alcool.

Ce sera une expérience pour l'entreprise ainsi que pour les clients. Avec cette innovation, nous proposons une bière à la fois étrangère et produite localement. Le brassage sera effectué à la brasserie Shackleton, en utilisant simultanément des ingrédients locaux et belges et en appliquant une expertise sud-africaine, inspirée par un savoir-faire belge.

C. ACTIVITÉS CLÉS

Le brassage représente l'activité la plus importante et indispensable de l'entreprise, durant laquelle les procédures, les directives et le temps devront être respectés. Si le brassage est réalisé convenablement, le produit final sera de qualité optimale et satisfera les clients. Il a fallu former les brasseurs pour qu'ils effectuent parfaitement toute la production selon chaque produit. La Belgian Dubbel, en l'occurrence, nécessite également plus de jours de maturation dans le réservoir final à fermentation haute (18 °C - 22 °C) pour pouvoir atteindre la saveur et la complexité espérées. Les employés de Shackleton doivent non seulement régulièrement exécuter la maintenance des machines et des équipements, mais aussi garder la brasserie et le bar le plus propre possible.

La gestion des stocks est également primordiale afin de ne pas se retrouver en pénurie d'ingrédients au moment de la production. Il faudra aussi produire en quantité en concordance avec la demande et les commandes, de manière à ne pas avoir un surplus ou un déficit de marchandise.

Ensuite, les évènements planifiés et organisés dans la brasserie de Shackleton génèrent des ventes considérables, car des centaines de personnes sont réunies pour une demi-journée ou une soirée. Environ deux évènements sont prévus chaque mois dont un destiné au lancement d'un produit issu par Shackleton, d'un partenaire ou d'une collaboration entre Shackleton et une autre brasserie. Le second type d'évènement mensuel que l'entreprise héberge comprend les soirées étudiantes, organisées par des étudiants de l'université du Cap. Dans ce cas-ci, ils appliqueront un tarif d'entrée et Shackleton bénéficiera de l'intégralité des ventes de boissons. Occasionnellement, le bar ouvrira ses portes le dimanche pour diffuser des évènements sportifs à la télévision.

Enfin, la gestion continue du site internet de Shackleton est fondamentale pour les ventes en ligne. Tout a été mis en place pour qu'il soit agréable et facile d'utilisation, afin de permettre aux visiteurs d'effectuer un achat en toute simplicité. Les commandes sont traitées quotidiennement afin d'assurer une distribution rapide aux consommateurs.

D. RELATION AVEC LES CLIENTS

Shackleton se positionne en tant qu'entreprise loyale envers ses clients et s'attend à ce qu'ils agissent de même. L'entreprise s'engage à offrir des produits de haute qualité aux clients de manière constante, afin qu'ils continuent à acheter chez elle. Le PDG s'assure que le personnel fasse attention aux moindres détails et qu'il soit à l'écoute du client. D'ailleurs, lors du recrutement, il choisira des personnes qui aiment la bière et ses produits, de façon à ce que les barmans/vendeurs soient naturels lors de la présentation et ventes des produits.

D'autant plus que les clients apprécient parler des bières artisanales avec les membres de Shackleton. En général, il est très commun que les clients communiquent et fassent connaissance avec eux. Cela renforce la relation entre la firme et les clients.

Pour fidéliser les clients qui commandent sur le site internet, un système de point a été instauré sous forme de coupons⁴. À chaque commande, les acheteurs en recevront un certain nombre, selon la quantité de produits achetés. Ils ont le choix de les utiliser quand ils le souhaitent et peuvent bénéficier d'une réduction de la valeur de ces coupons. Sur les réseaux sociaux, certains clients fidèles interagissent en partageant du contenu lié à Shackleton et à ses produits.

Ensuite, l'entreprise est toujours prête à surprendre les clients en leur offrant de nouveaux produits dotés de styles différents et originaux. Jabbari & Tohidi (2012) affirment qu'il est universellement reconnu que l'innovation est la clé qui garantit la croissance et la survie de toute organisation. Les consommateurs de bières artisanales sont curieux et leur intérêt est continuellement stimulé avec ces nouveautés. La Belgian Dubbel leur permettra de goûter à une bière « Belgian style » pour la première fois pour la plupart.

Pour finir, Shackleton personnalise l'expérience en accord avec le profil du client. Par exemple, les femmes ont tendance à préférer les boissons de vodka au thé glacé. Le personnel va dès lors les diriger vers ces produits dans le cas où elles seraient incertaines. Pour les aînées, nous les redirigerons vers des bières légères tels que les blondes. Et avec la Belgian Dubbel, nous espérons faire voyager les clients vers un autre continent, un autre pays et une autre culture.

E. PARTENAIRES CLÉS

(a) *Les fournisseurs*

Les producteurs/fournisseurs d'ingrédients sont indispensables pour Shackleton et toute autre entreprise de bières. « Les levures sont des organismes unicellulaires dotés d'un noyau qui appartiennent au règne des champignons. Contrairement aux cellules végétales, la levure n'a pas besoin de la lumière du soleil, et cet organisme est le catalyseur utilisé pour la cuisson et la création de boissons alcoolisées depuis des milliers d'années. Pendant la fermentation, la principale espèce de levure de bière, connue sous le nom de *Saccharomyces cerevisiae*, produit de l'énergie pour son métabolisme cellulaire en transformant certains sucres en dioxyde de carbone, en alcools et en sous-produits de fermentation » (Ogletree, 2020).

(Ogletree, 2020) affirme que la levure joue un rôle primordial dans la création des arômes et des saveurs distinctives qui définissent une variété impressionnante de styles de bière. « Sans le métabolisme des cellules de levure, la production traditionnelle de boissons alcoolisées ne serait pas possible » Ogletree (2020).

⁴ Les « shackles » sont des coupons cumulables qui vont permettre aux clients en ligne de bénéficier de réductions. Un « shackle » est égal à 10 rands, soit 0,58 euros.

Janse van Rensburg (2022) ajoute que la texture et la clarté de la bière sont également grandement dépendantes de la levure. Il existe des types de levures spécifiques pour la fermentation haute et basse (haute et basse température).

La levure utilisée par Shackleton et dans la Belgian Dubbel provient de Lallemand Brewing, une grande entreprise internationale qui possède un site en Afrique du Sud. Elle offre aux brasseries, qu'elles soient locales ou mondiales, une gamme de levure très large ainsi qu'une expertise technique renommée. Jacques Janse Van Rensburg, Directeur technique des ventes chez Lallemand Brewing SA, se rend souvent à la brasserie pour veiller à ce que les levures fournies à Shackleton soient appliquées de manière optimale. (Janse van Rensburg, 2022)

Le malt est une céréale préparée pour les brasseurs et représente l'ingrédient principal de la bière. C'est celui qui va apporter le sucre dans la bière, qui est essentiel pour tous les produits qui subissent une fermentation et qui compose plus de 50 % de la bière. Il existe plusieurs arômes pour les malts qui correspondent à un type de bière plutôt qu'un autre, laissant un choix varié pour le brasseur. Ils vont rajouter un goût subtil avec les arômes de café, d'amande, de toffee, de fruits rouges, etc. (Rolling Beers, s. d.). Shackleton emploie du malt local et étranger pour sa production, important la moitié de son malt de la Belgique. L'entreprise dispose de quelques fournisseurs réguliers de malt situés aux alentours du Cap et en Europe.

Le houblon est une plante aromatique qui fait partie des ingrédients fondamentaux pour les bières. Il sert d'antiseptique qui va permettre à la bière de se protéger des bactéries, de se conserver et de rajouter des saveurs et de l'amertume (Saveur Bière, 2019). Shackleton utilise du houblon provenant principalement des zones rurales du Cap-Ouest. Elle commande une dizaine d'houblons différents chaque mois, adaptés pour chaque bière, et importe occasionnellement du houblon depuis l'étranger.

Des commandes de flocons d'avoine locaux sont également effectuées, pour être ensuite intégrées dans le brassage de certains produits de l'entreprise. Elles vont servir à améliorer le corps, l'onctuosité et la mousse de la bière et peuvent également apporter des saveurs supplémentaires. (Saveur Bière, 2021)

Un délai de paiement a été négocié à 30 jours avec la plupart de ces fournisseurs, ce qui facilite la trésorerie de l'entreprise. Certains ont accordé des remises liées aux fluctuations du marché (par rapport au taux de change et aux frais d'expédition).

À propos de la Belgian Dubbel, elle contient trois sortes de malt différentes provenant de la Belgique, produites par Castle Malting, une malterie belge spécialisée dans la production d'ingrédients destinés au brassage. Ce producteur exporte dans plus de 160 pays (Castle Malting, 2022). Des flocons d'avoine et deux sortes de houblons locaux sont utilisés dans la Belgian Dubbel. Pour une bière de ce style, du sucre candi a été rajouté afin d'engendrer une haute teneur en alcool, et fatalement pour ajouter un goût plus riche et sucré. Cet ingrédient essentiel a également été importé de Belgique.

Enfin, pour fabriquer les boissons de vodka au thé glacé, l'entreprise est fournie par deux producteurs distincts de vodka et de thés parfumés, situés au Cap.

(b) *Le support marketing*

Le marketing des activités de l'entreprise est assuré, d'une part, par le PDG, le responsable des opérations ainsi que les stagiaires dont le cursus est lié au commerce, et d'autre part, par une graphiste et marketeuse indépendante basée au Cap. Cette dernière va s'occuper du contenu visuel, créant des logos, des affiches, des étiquettes pour les produits, etc. Les deux parties vont systématiquement collaborer pour créer du contenu qui concorde avec les exigences du patron et avec l'image de l'entreprise et/ou de la marque.

(c) *La comptabilité*

Un comptable externe à l'entreprise est chargé de gérer la comptabilité de l'entreprise. Il n'est pas employé par l'entreprise, mais travaille sous contrat, de manière similaire à la graphiste.

(d) *Support informatique*

Le site internet de Shackleton a été conçu par une petite entreprise indépendante spécialisée dans le web-design.

(e) *Autres commerces*

Shackleton dispose de très bonnes relations avec certaines enseignes situées dans des quartiers populaires du Cap. The Armchair Theatre, par exemple, est un bar-restaurant qui organise toute une variété d'évènements. Suite à un accord, en termes de bières, il vend exclusivement des produits Shackleton.

De plus, la brasserie collabore avec d'autres brasseries et bars pour expérimenter et créer de nouveaux produits. Ces derniers négocient avec le PDG pour que leurs idées de bières soient produites dans la brasserie de Shackleton.

À ne pas oublier l'importance des sociétés d'évènementiel et festivals qui invitent Shackleton à installer leur stand, ce qui va exposer la marque dans un premier temps sur les affiches promotionnelles et lors du jour de l'évènement.

F. CANAUX

(a) *Canaux de communication et de promotion*

Afin de faire connaître Shackleton et ses produits, plusieurs canaux de communication sont exploités. Le plus efficace reste la présence du marketing digital/média, avec un compte Instagram constamment alimenté de publications promotionnelles. Facebook est également exploité afin de promouvoir les évènements, notamment pour le lancement de la Belgian Dubbel. Des magazines exposant les nouveautés et les actualités font partie des canaux de promotion physique de Shackleton, et intègrent fréquemment des articles sur ses nouveaux produits.

Par la suite, les évènements extérieurs permettent d'atteindre la clientèle existante et surtout de nouveaux clients potentiels. Si l'on prend l'exemple du festival du quartier d'Observatory, regroupant une population jeune et branchée, un grand nombre de résidents passeront devant le stand de Shackleton.

D'ailleurs, certains organisateurs d'évènements sportifs se mettent d'accord avec le PDG de l'entreprise pour exposer et vendre des boissons Shackleton.

D'autre part, des employés auront la tâche d'installer un stand lors de l'activation de la marque dans un magasin d'alcool ou dans un restaurant. C'est-à-dire quand un accord a été conclu et que ces derniers décident d'accueillir les produits Shackleton sur ses étagères. Les clients auront l'opportunité de découvrir les produits et sauront qu'ils y sont disponibles.

Enfin, l'entreprise se rend de temps à autre dans des commerces pour leur présenter un argumentaire de vente. Le but est de créer un contact avec des partenaires potentiels et de leur expliquer les raisons pour lesquelles les produits s'intégreraient dans leurs boutiques, en espérant qu'ils les adoptent dans leur offre.

(b) *Les canaux de distribution*

L'entreprise distribue ses produits sous plusieurs formes. La première est bien évidemment la distribution à partir de son propre bar. Ce sera la méthode la plus pratique en termes de logistique, car le bar se situe dans la brasserie même. Les gens viennent consommer leurs boissons sur place et quittent les lieux.

Ensuite, afin de fournir les produits finis aux magasins d'alcool, aux autres bars et aux clients en ligne, un service de transport est requis pour la plupart des cas. Ils vont dès lors être transportés de la brasserie jusqu'au client par des sociétés de livraisons (The Courier Guy et SBC) ou par le personnel de Shackleton directement (généralement pour les bars se situant à proximité et quand la quantité commandée est raisonnable). Dans un cas alternatif, les acheteurs ont la liberté de venir chercher leurs commandes à la brasserie par leur propre moyen. Elles seront prises en charge soit par des employés de leur entreprise, soit par une société de transport de leurs choix et à leurs frais. Les clients en ligne ont de même la possibilité de venir chercher leurs commandes à la brasserie.

Il est également important de savoir que Shackleton n'exporte pas encore. Actuellement, elle ne vend qu'en Afrique du Sud. The Courier Guy et SBC prennent en charge les livraisons nationales, atteignant de grandes villes situées de l'autre côté du pays comme Johannesburg, Pretoria ou encore Durban.

(c) *Communication interne*

Shackleton est composée de très peu de membres, ce qui facilite la communication interne. Des réunions d'équipe sont organisées chaque mercredi de la semaine et chaque individu dispose d'un compte e-mail d'entreprise.

G. RESSOURCES CLÉS

Le local principal de Shackleton regroupe la brasserie et le bar. Les clients vont dès lors déguster leurs boissons dans un cadre à la fois rustique et semi-industriel, à défaut de s'installer sur la terrasse. Il est parfaitement situé entre deux quartiers étudiantins et le centre-ville, dans lesquels de nombreuses livraisons sont effectuées.

En ce qui concerne le matériel et les équipements fondamentaux, trois réservoirs pour maturer et stocker la bière se trouvent dans la brasserie. Le plus volumineux peut accueillir 1000 L, le suivant 750 L et le plus petit 200 L, qui sera utilisé pour la première fournée de la Belgian Dubbel. L'entreprise possède un réservoir pour accumuler de l'eau froide et un pour l'eau chaude, une machine pour remplir les cannettes, une trentaine de fûts, de nombreux outillages secondaires et une chambre froide contenant les stocks. Par ailleurs, Shackleton n'est pourvue que d'un bureau doté d'un ordinateur qui est occupé par le responsable des opérations.

Les ingrédients tels que le malt, le houblon, la levure et l'eau sont indispensables pour la production de la bière. Il est impératif de constamment veiller à ce que leurs stocks soient suffisants, afin de respecter l'agenda de production.

H. STRUCTURE DES COÛTS

Les coûts fixes de l'entreprise Shackleton englobent le loyer, les réservoirs, les équipements de brassage, la machine pour remplir les cannettes, les fûts appartenant à l'entreprise, les robinets, le matériel pour les événements, le lave-vaisselle, l'ordinateur ainsi que les salaires (auxquels il faut ajouter les charges liées aux rémunérations).

Les coûts variables incluent les achats de cannettes vierges, d'ingrédients, de gaz pour la carbonisation et de marchandises pour le bar (bouteilles d'alcool fort, boissons non alcoolisées, chips), les coûts liés à la maintenance des équipements ainsi que les charges conséquentes en eau et électricité.

Les activités les plus coûteuses sont donc les loyers, les salaires, l'électricité utilisée et la distribution des produits. De plus, être à court de produits finis à cause d'un manque d'ingrédients coûte très cher à l'entreprise, et le remplissage des cannettes et des fûts est un procédé très coûteux.

Le business model de Shackleton est axé sur des coûts réduits et une production en volume conséquent. À savoir que les coûts ne sont certainement pas aussi faibles et que la quantité produite n'est pas comparable avec les entreprises de bières grand public.

Enfin, Shackleton est autosuffisante et ne dispose que d'un prêt bancaire mineur et des comptes de prêts des directeurs. Le capital est partagé par les trois directeurs avec une part de 33,33 % pour chacun.

Un plan financier reprenant les coûts engendrés par le projet de la Belgian Dubbel sera établi dans le chapitre 3.

I. SOURCES DE REVENUS

Shackleton effectue quatre types de ventes :

La première, la plus traditionnelle et authentique, est bien évidemment la vente à son propre bar (y compris les évènements au site de Shackleton). Deuxièmement, il y a la vente par commande, provenant soit d'autres entreprises comme des revendeurs ou d'autres bars, soit des clients particuliers. Troisièmement, Shackleton et ses membres se déplacent occasionnellement à des festivals pour offrir leurs produits sur un stand. Ces ventes sont répertoriées dans celles de la brasserie et génèrent une marge significative sur une courte durée. Le dernier type de vente se fait via le site internet de l'entreprise.

Comme mentionné dans les activités clés, les évènements sont fondamentaux, car c'est durant ceux-ci qu'il y a le plus de clients et donc là où Shackleton enregistre un très bon chiffre d'affaires. Il s'agit ici des évènements qui ont lieu à la brasserie ainsi que la participation de l'entreprise dans les festivals de bière ou communaux.

En 2021, le chiffre d'affaires total de Shackleton s'élève à 2 030 291,04 rands soit 118 842,40 euros. Ci-dessous se situent les recettes par segment :

Le volume de ventes généré par le bar est de 410 187,02 rands soit 24 018,59 euros. Ici sont répertoriées toutes les ventes au bar durant l'activité quotidienne et des évènements organisés au site de Shackleton. (Shackleton Brewing Company, Back-office, 2022)

Comme indiqué dans la segmentation clientèle, les ventes de la brasserie regroupent les commandes provenant des autres entreprises/enseignes, des personnes qui achètent à emporter. On y ajoutera également les recettes des participations aux festivals. Le montant total s'élève à 1 223 495,72 rands, soit 71 597,75 euros, et représente la source de revenus la plus conséquente (Shackleton Brewing Company, Document Excel, 2022). C'est logique, car les acheteurs tels que le leader des magasins en ligne, Takealot, achètent en très grande quantité, et, de plus, le nombre de ventes explose aux évènements extérieurs.

Enfin, les ventes en ligne ont rapporté 396 608,30 rands soit 23 222 euros (Shackleton Brewing Company, Back-office, 2022). Elles réunissent les ventes effectuées via le site internet uniquement.

Le COVID-19 a impacté de manière très intense les petites entreprises et beaucoup d'entre elles n'ont pas survécu. En revanche, Shackleton a réussi à remonter la pente après une année 2020 difficile. Les ventes en ligne ont secouru l'entreprise et lui ont permis d'éviter la faillite. Le chiffre d'affaires de cette année est enregistré à 1 279 080,11 rands (74.617,39 euros) et a donc augmenté de 58,8 % en 2021.

Business Model Canvas de Shackleton et de la Belgian Dubbel

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relation avec les clients	Segmentation clientèle
<ul style="list-style-type: none"> Fournisseurs d'ingrédients Support marketing/graphiste : logo et affiches Comptable sous-traité Web designer Autres commerces Sociétés d'évènementiels & festivals Sociétés de livraisons 	<ul style="list-style-type: none"> Production;brassage Brasseurs formés Temps de maturation accru pour la Belgian Dubbel, à haute fermentation Gestion des stocks Évènements Gestion du site internet <p>Ressources clés</p> <ul style="list-style-type: none"> Le local - brasserie/bar Ingédients Matériels et équipements Chambre froide Site internet 	<ul style="list-style-type: none"> Gammes de boissons différencierées Producteur spécialisé Produits locaux de qualité Image de marque en cohérence avec l'inspiration du PDG et le thème du voyage Possibilité d'observer la brasserie tout en consommant Barmans enthousiastes et serviables Offres spéciales Belgian Dubbel – produit inédit chez Shackleton en termes de goûts, de teneur en alcool et de style Mélange de culture belge et sud-africaine 	<ul style="list-style-type: none"> Loyauté Constance et respect de la qualité prétendue Forte communication Système de coupons sur le site internet Nouveautés fréquentes Réseaux sociaux Personnalisée <p>Canaux</p> <p>Communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> Réseaux sociaux Évènements/Festivals Stand d'activation Sollicitation à froid <p>Distribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> Sociétés de livraison Personnel de Shackleton 	<ul style="list-style-type: none"> Classe moyenne Minimum 18 ans Tranche cible : 22-55 ans Ouverts d'esprit, aventuriers, curieux <p>Au bar :</p> <ul style="list-style-type: none"> Âge moyen : 30 ans 40 % de femmes et 60 % d'hommes <p>En ligne :</p> <ul style="list-style-type: none"> Âge moyen : 40 ans 65 % de femmes et 35 % d'hommes <p>À la brasserie :</p> <ul style="list-style-type: none"> Magasins d'alcool, restaurants, bars
Structure des coûts		Sources de revenus		
<p>Coûts fixes essentiels (matériel) :</p> <ul style="list-style-type: none"> Réservoirs, équipements de brassages, les fûts, machine pour cannettes <p>Coûts variables essentiels :</p> <ul style="list-style-type: none"> Achats de cannettes vierges et d'ingrédients, eau, coûts de maintenance <p>Activités les plus onéreuses :</p> <ul style="list-style-type: none"> Loyers, frais de personnel, électricité, distribution des produits, remplissage des cannettes et des fûts manque d'ingrédients, pénurie de stock 		<ul style="list-style-type: none"> Ventes au bar de Shackleton Ventes par commandes à la brasserie Ventes durant les évènements/festivals Ventes en ligne 		

IV. Analyse SWOT

Avec cet outil stratégique, nous allons synthétiser et réunir toutes les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces constatées lors de notre diagnostic interne et externe. La SWOT va nous procurer une certaine vue d'ensemble qui va être déterminante pour le développement stratégique de la Belgian Dubbel et à répondre à la question de recherche.

Tableau 5 : Tableau de la SWOT

Forces	Faiblesses
<p><i>Shackleton Brewing Company</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Relation forte avec les clients - Est invitée/participe à de nombreux évènements - Produits multiples et diversifiés - Expertise dans la production de bières artisanales - Petite structure – communication interne efficace - Plusieurs sources de revenus - Passion partagée par ses membres - Clientèle vaste - Usages de cannettes recyclables - Dispose de son propre bar <p><i>Le produit Belgian Dubbel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Unique et inédit de l'entreprise - Coûts totaux peu élevés - Évènement de lancement - Mélange de culture 	<p><i>Shackleton Brewing Company</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Employés peu formés - Manque de représentants commerciaux - L'entreprise pourrait vendre davantage - Marque peu connue - Temps élevé de maturation occupant les réservoirs, empêchant la production d'autres bières quand ces derniers sont occupés - Pas de départements marketing, comptabilité ni de finances - Manque de bureaux (seulement un disponible) <p><i>Le produit Belgian Dubbel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Style peu connu en Afrique du Sud - Dispose d'une teneur en alcool non habituelle en Afrique du Sud
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Le marché de la bière artisanale sud-africain est en pleine expansion - Les consommateurs de vins sont également attirés par les bières artisanales - Les Sud-Africains sont de gros consommateurs d'alcool - Le type d'alcool le plus consommé en Afrique du Sud est la bière - La bière artisanale est reconnue comme un bien de haut standard et de haute qualité - Les citoyens soutiennent les commerces locaux - Les femmes sont de plus en plus amatrices de bières - Les consommateurs aiment tenter de nouvelles expériences et ne s'arrêtent pas à un style de bière 	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché brassicole reste dominé par les bières grand public moins chères. Le degré de rivalité avec les concurrents est intense - Le Covid-19 a engendré de nouvelles interdictions de ventes d'alcool, et pourrait revenir à l'actualité en cas d'une nouvelle vague - Les bières artisanales sont hors de portée de la classe sociale basse - La cible de la bière artisanale, la classe moyenne, est instable. Sa population peut augmenter comme se réduire - Il est difficile d'intégrer le réseau des distributeurs - Le gouvernement n'apporte pas d'aide aux entreprises - L'économie sud-africaine est fragile

CHAPITRE 2 - ENQUÊTE SUR LE TERRAIN – ÉTUDE DE DÉSIRABILITÉ

Afin de compléter l'information relevée dans la recherche documentaire, une étude quantitative a été réalisée au Cap, comprenant une série de questions. Elle va nous permettre d'obtenir des données mesurables et quantifiables pouvant être converties en valeurs numériques. Mon objectif avec cette étude pratique est d'abord de compléter mon étude de marché du cadre théorique et avoir des avis précis sur la consommation de la bière en Afrique du Sud. Ensuite, je souhaitais recueillir des informations quant à la perception des consommateurs sur une bière « Belgian style » à haute teneur en alcool. Nous chercherons ainsi à évaluer s'ils seraient enclins à consommer un tel produit. J'ai donc nommé cette enquête : l'étude de désirabilité. Les attentes sont qu'elle va non seulement nous aider à appuyer la recherche théorique et/ou à infirmer certains éléments qui auraient pu changer dans le temps, mais qu'elle puisse aussi épauler l'élaboration de la stratégie de développement de la Belgian Dubbel.

I. Méthodologie

L'étude de désirabilité contient un questionnaire quantitatif de 18 questions fermées, semi-ouvertes et ouvertes. Elle a pour objectif d'analyser les tendances des consommateurs d'alcool et nous aider à comprendre si une bière « Belgian style » à haute teneur en alcool pourrait les intéresser. Elle a été effectuée avant que la Belgian Dubbel soit produite et prête à être consommée. Afin d'établir le questionnaire, j'ai identifié quelques hypothèses, sur base de la recherche documentaire et de mon expérience en Afrique du Sud :

- Les consommateurs de bières sud-africains boivent des bières légères
- Ils ne connaissent pas ou très peu les bières « Belgian style »
- Ils seraient enclins à boire une bière à forte teneur en alcool

Ce questionnaire est destiné aux consommateurs d'alcool, ce qui représente un échantillon assez vaste. J'ai interrogé des clients de Shackleton, des commerces, des personnes dans la rue, mon entourage et leurs proches par le biais d'un questionnaire en ligne lié à une adresse internet et un QR code (Voir ANNEXE 1 : QR code de l'étude de désirabilité). Je l'ai imprimé et affiché dans le bar, encourageant donc les clients à le remplir lors de leur visite. Je l'ai également partagé avec mes contacts et leurs proches par les réseaux sociaux. Au final, 97 personnes y ont répondu. L'échantillon a été concentré sur le Cap, mais le questionnaire a également été soumis à des personnes situées dans d'autres villes d'Afrique du Sud. De plus, dans l'échantillon se trouvent des individus qui vivent au Cap, mais n'en sont pas forcément originaires. J'ai appliqué une structure d'entonnoir lors de l'arrangement de l'ordre du questionnaire, commençant par des questions larges pour évoluer vers des plus précises et spécifiques (Voir ANNEXE 2 : Questionnaire de l'étude de désirabilité).

Nous allons à présent traiter l'ensemble des données brutes récoltées dans le questionnaire établi sur Google Form qui est segmenté en trois parties : le profil du répondant, les tendances des consommateurs et la perception des consommateurs sur les bières « Belgian style ».

(Voir ANNEXE 3 : Résultats de l'étude de désirabilité dans Google Form).

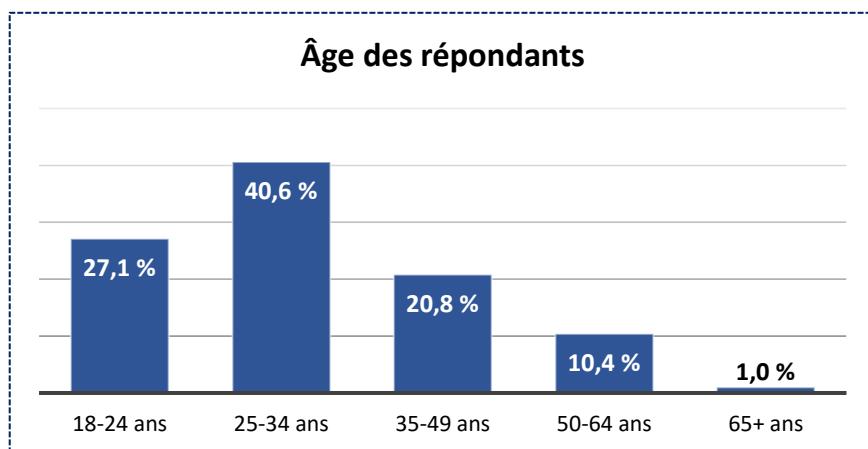
II. Résultats & Discussions

A. PROFIL DU RÉPONDANT

64,2 % des participants à l'enquête sont des hommes et 34,7 % sont des femmes. Cela représente presque deux tiers pour les hommes qui sont, comme nous l'avons vu précédemment dans l'analyse de marché, plus attirés en général par la bière que les femmes, bien que leur intérêt envers la bière soit continuellement croissant. Ces taux sont donc assez proches de ceux du marché réel, et justifient le fait que les hommes sont plus enclins à répondre à un questionnaire sur la bière.

18 ans étant l'âge minimum légal pour consommer de l'alcool en Afrique du Sud (Tasneem, 2022), les répondants sont répartis en cinq tranches d'âge :

Figure 1 : Âge des répondants de l'étude de désirabilité

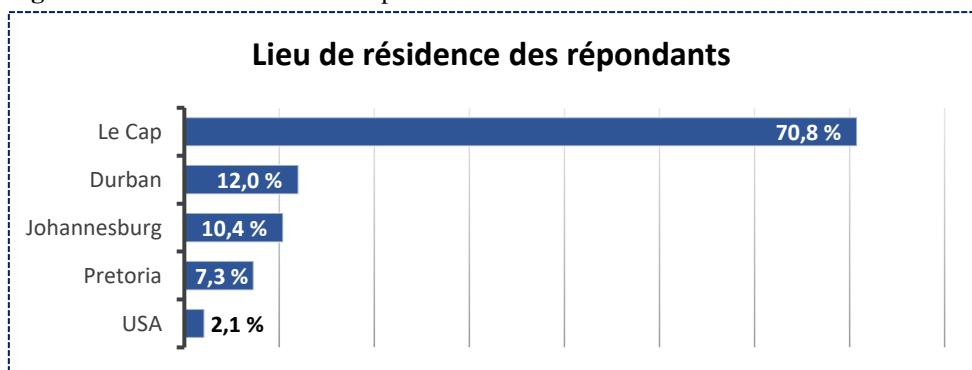


Source : Résultats de l'étude de désirabilité réalisée au Cap (2022)

La tranche d'âge qui a été cochée le plus avec 40,6 % est celle des personnes qui ont entre 25 et 34 ans, ce qui correspond à la moyenne d'âge des clients de Shackleton. Les individus ayant 18-24 ans et 35-49 ans sont également très impliqués dans cette enquête. En revanche, il y a seulement une petite minorité de répondants plus âgés.

En ce qui concerne le lieu de résidence des interviewés, 70,8 % d'entre eux habitent au Cap.

Figure 2 : Lieu de résidence des répondants



Source : Résultats de l'étude de désirabilité réalisée au Cap (2022)

Il a tout de même été possible d'atteindre des personnes qui résident dans des villes majeures de l'autre côté du pays comme Johannesburg (10,4 %), Pretoria (7,3 %), Durban (12,5 %). Une poignée des sondés sont des touristes, et il est utile de préciser également que les villes mentionnées peuvent comprendre des étrangers résidant en Afrique du Sud.

Conclusions :

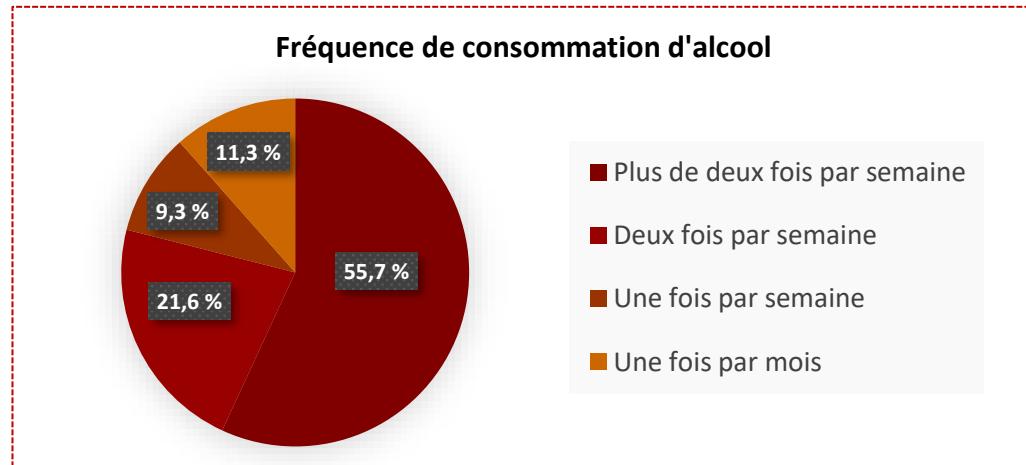
- Les participants de l'enquête ont en moyenne de 25 à 35 ans et habitent principalement au Cap.
- La majorité d'entre eux sont des hommes.
- Presque trois répondants sur quatre habitent au Cap, mais ce questionnaire a tout de même atteint des personnes résidant dans d'autres grandes villes d'Afrique du Sud, nous procurant un point de vue plus élargi.

B. LES TENDANCES DES CONSOMMATEURS

Maintenant, analysons la consommation des répondants par l'intermédiaire des questions suivantes :

(a) « *À quelle fréquence consommez-vous de l'alcool ?* »

Figure 3 : Fréquence de consommation d'alcool



Source : Résultats de l'étude de désirabilité réalisée au Cap (2022)

Plus de la moitié des répondants affirment consommer de l'alcool plus de deux fois par semaine, ce qui est en accord avec ce que nous avons découvert dans la recherche du premier chapitre, et sur le fait que l'Afrique du Sud est un pays qui consomme une quantité d'alcool importante (cf. supra p.12). Si cette statistique est inquiétante au niveau social et pour la santé des citoyens sud-africains, elle est encourageante pour ce projet.

(b) « *Quel est l'alcool que vous préférez le plus ?* »

Pour cette question pertinente, 63,9 %, soit presque deux tiers des sondés ont répondu qu'ils préféraient la bière. Cette donnée est très semblable à celle relevée (soit 62,37 %) dans l'analyse du marché brassicole (cf. supra p.8), et démontre que dans presque deux tiers des cas, les

consommateurs d'alcool pourraient préférer acheter une bière plutôt qu'un autre type d'alcool. Ensuite, le deuxième type d'alcool favori est le vin avec 21,6 %, suivi de 6,2 % d'amateurs de vodka. Une très petite proportion des répondants sont intéressés davantage par le bourbon, le gin ou encore le cidre.

(c) « Quel est votre endroit préféré pour acheter des bières ? »

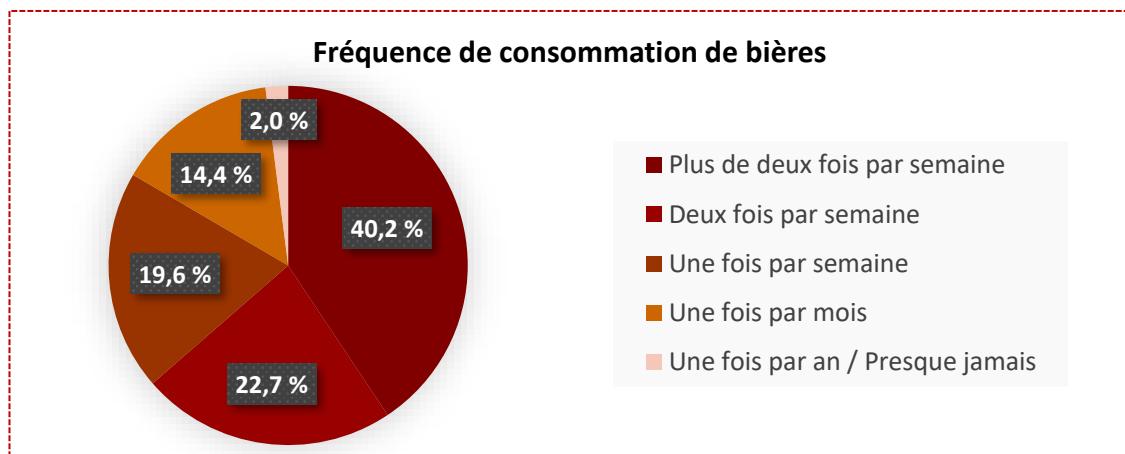
54,6 % des répondants déclarent acheter leurs bières dans des bars qui représentent majoritairement leur lieu préféré pour cette activité. Le deuxième point de vente favori est le magasin d'alcool avec 33%. 11,3 % préfèrent acheter en ligne et seulement 1,1 % au restaurant.

(d) « Quel est votre endroit préféré pour consommer des bières ? »

En ce qui concerne le lieu de consommation de bières, les sondés préfèrent encore une fois les bars, avec une proportion de 49 %. Mais en Afrique du Sud où la météo est très agréable, 31,3 % choisiraient de les savourer dehors. Enfin, les 3 % restants favorisent la consommation des bières dans les boîtes de nuit, au camping ou au restaurant. Dans tous les cas, nous observons ici que les Sud-Africains portent une certaine attache aux bars.

(e) « À quelle fréquence consommez-vous des bières ? »

Figure 4 : Fréquence de consommation de bières



Source : Résultats de l'étude de désirabilité réalisée au Cap (2022)

Nous pouvons voir ici que la plupart des répondants en consomment fréquemment. Sur les 55,7 % des personnes qui boivent de l'alcool plus de deux fois par semaine, 40,2 % se tourneront vers la bière. De plus, on est assuré que 82,5 % en consommeront au moins une fois par semaine. Un taux qui représente une des valeurs sûres pour ce projet, car plus les gens consomment, plus la quantité de produits vendue augmente.

(f) « Quand est-ce que vous buvez habituellement de la bière ? »

55,8 % répondent qu'ils ont tendance à boire de la bière quand ils se réunissent avec leur entourage. 24,2 % des sondés en consomment après le travail avec leurs collègues, 12,6 % pour les occasions spéciales et une minorité de 4,2 % des personnes ont répondu qu'ils boivent

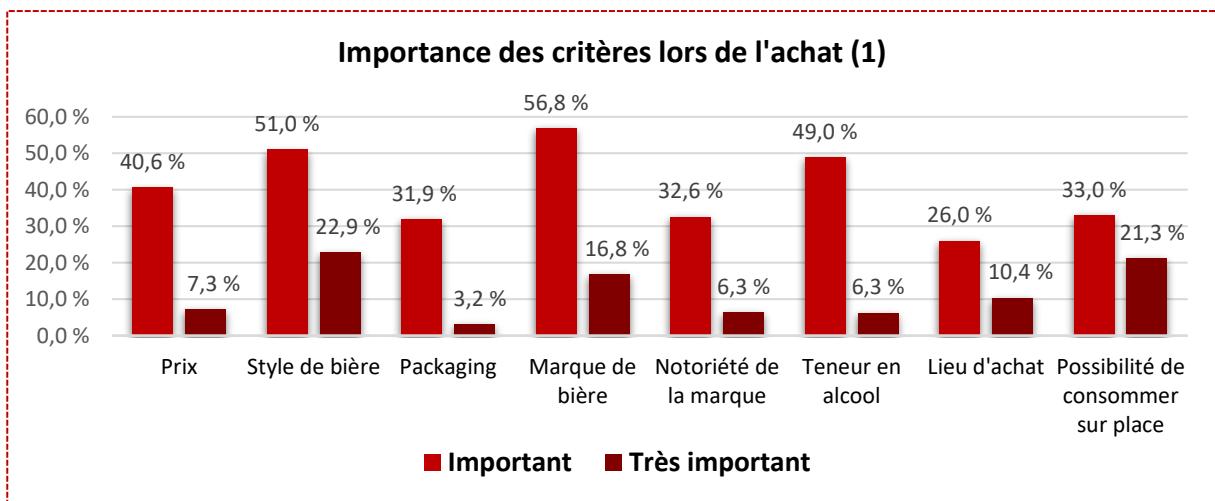
généralement lorsqu'ils sont seuls. 92,6 % des réponses représentent des individus qui privilégiennent la consommation durant une activité en groupe plutôt que seuls.

Nous pouvons donc déduire que selon l'échantillon des répondants, les consommateurs sud-africains boivent de la bière de manière sociale. La rencontre avec autrui est l'activité principale et la bière va servir à l'accompagner.

(g) « *Lorsque vous achetez de la bière pour votre consommation personnelle, quelle importance accordez-vous aux critères suivants ?* »

Pour cette question, un tri croisé a été élaboré, c'est-à-dire que deux variables ont été croisées afin d'obtenir un résultat commun.

Figure 5 : Importance des critères lors de l'achat (1)



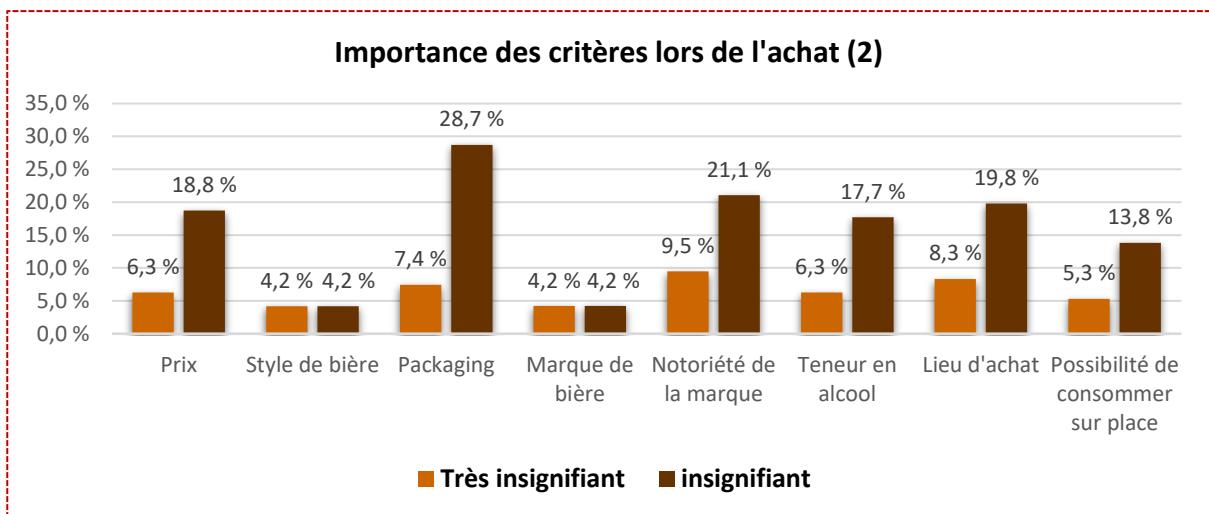
Source : Résultats de l'étude de désirabilité réalisée au Cap (2022)

Le diagramme ci-dessus illustre les résultats positifs, c'est-à-dire les proportions de réponses où les sondés ont jugé importants ou très importants ces critères à prendre en compte lors de l'achat d'une bière. Selon eux, le plus crucial est de choisir son produit en fonction du style de bière. 22,9 % ont affirmé que c'est un critère de haute importance, comptabilisant un total de 73,9 % si on additionne ceux qui ont répondu « important ».

Ensuite, 16,8 % et 56,8 % des participants ont déclaré respectivement que la marque de bière est un critère très important ou important lors de l'achat, ce qui le classe en seconde position avec un taux combiné atteignant 73,6 %. Enfin, il est intéressant de mentionner que presque un quart des participants ont jugé très importante la possibilité de consommer sur place. Cela renforce ce que nous avons relevé dans l'analyse de la demande du marché brassicole (cf. supra p.13), que les consommateurs portent un intérêt envers l'expérience de consommation et non seulement envers le produit, et qu'ils tiennent à boire sur place, dans un cadre social.

Maintenant, intéressons-nous aux critères que ces personnes ont jugé les moins importants.

Figure 6 : Importance des critères lors de l'achat (2)



Source : Résultats de l'étude de désirabilité réalisée au Cap (2022)

36,1 % des répondants estiment que le packaging n'est pas fondamental lors de l'achat d'une bière. De plus, la notoriété de la marque est le deuxième critère le moins important avec 30,6 % de votes dans les cases « insignifiant » et « très insignifiant ».

Globalement, on constate que les participants accordent plus d'importance aux caractéristiques du bien en lui-même plutôt que son aspect marketing. Nous avons observé que plus de trois quarts consomment de la bière fréquemment et ont un certain engouement pour boire en socialisant, le plus souvent dans les bars. Or, dans les bars, le packaging n'est pas vraiment visible si ce n'est les logos sur certains robinets à pression. Le consommateur de bières va déterminer son choix par le type et puis par la marque. Il a un minimum de connaissance sur ce qui est offert sur le marché et sur ses propres goûts. L'opinion des répondants sur la notoriété de la marque reste en moyenne plutôt neutre tandis que le prix est important, mais n'est pas un critère primordial. La tendance de consommation est axée sur les saveurs de la bière en effectuant une activité sociale.

(h) « *Quel est votre type de bière préféré ?* »

Sans surprise, les styles de bières légères tels que les lagers et les pale ales sont les plus prisés dans cet échantillon de participants. Les deux styles ont reçu respectivement 31,6 % et 22,1 % des votes, totalisant 53,7 %, soit un peu plus de la moitié. Cela confirme ce que nous avons récolté dans l'analyse de la demande dans le chapitre 1 (cf. supra p.12), concernant le fait que la plupart du marché brassicole est saturé de lagers, qui est le type le plus consommé d'Afrique du Sud. Nous avons également découvert lors de l'analyse du marché artisanal que l'intérêt de ce pays envers les pale ales était en pleine croissance (cf. supra p.9).

Ces deux types de bière sont suivis de la pilsner avec 9,5 %, des bières blanches⁵ avec 8,4 % et de 7,4 % d'ambrées. Les deux dernières ont des styles un peu plus complexes que celles citées précédemment, et contiennent généralement plus d'amertume. La bière double « Belgian style » dispose seulement de 3,2 % des votes. Ce pourcentage qui est relativement bas n'est pas surprenant, car globalement, elle représente un style assez rare.

(i) *Quelle est votre bière préférée (marque et type) ?*

La bière qui a été citée le plus souvent est la Carling Black Label⁶ avec 8 votes sur 91. En deuxième position se trouve la CBC Lager avec 7 réponses, suivie de la Pale Ale de Shackleton avec 6 votes. La Kolsch de Shackleton et La Windhoek Lager sont respectivement mentionnées à 5 et 4 reprises. On remarque une domination de lagers et de grandes marques. Toutefois, il est également intéressant de relever le nombre de produits différents. De fait, on relève une variété de 38 bières au total, ce qui représente une diversification élevée.

(j) *Quelle bière (marque et type) consommez-vous le plus ?*

Pour cette question, nous nous concentrerons sur le bien le plus consommé et non favori. Cette fois-ci, la Carling Black Label est citée à 16 reprises, suivie de la CBC Lager avec 7 votes, de la Shackleton Kolsch et la Castle Lager récoltant chacune 5 votes. La Castle Lite et la Flying Fish apparaissent 4 fois sur les résultats.

La Heineken, un des produits phares du marché sud-africain et deuxième leader en 2018 n'est évoquée que 2 fois. Elle pourrait être en train de perdre du terrain notamment à cause de l'intérêt croissant envers les bières artisanales. En revanche, la Carling Black Label, produit phare du géant SAB, est la plus populaire. Cela confirme ce que nous avons découvert dans l'analyse de la demande de notre étude de marché (cf. supra p.13)

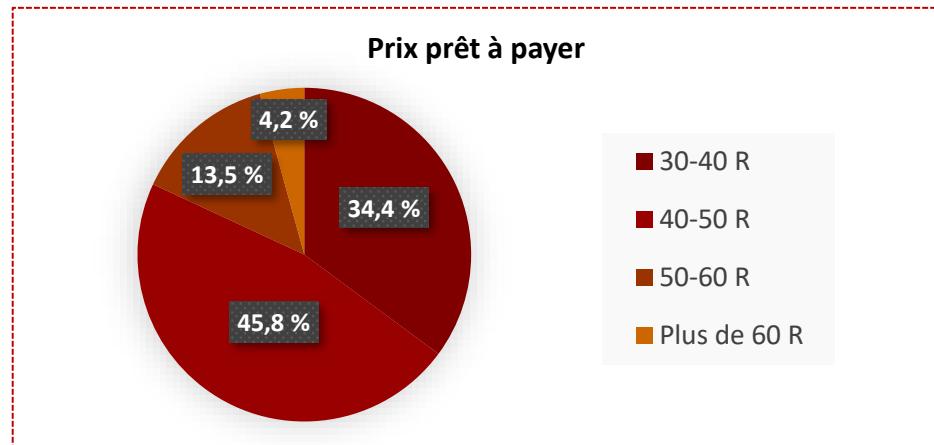
Les bières populaires sont majoritairement des marques connues, incluant non seulement des bières grand public (Black Label, Castle), mais aussi des artisanales (CBC).

⁵ Connue internationalement sous le nom de Weissbier, ce type de bière est brassé avec un seuil minimal de 30 % de malt de blé. Sa texture est plus épaisse que la lager. (Saveur Bière, 2017)

⁶ Pour rappel : la Carling Black Label est la lager de cette marque

(k) Combien seriez-vous prêt à payer pour une bière artisanale à haute teneur en alcool (6 à 8 % d'alcool – format de 330 ml) ?

Figure 7 : Prix disposé à payer pour une bière artisanale à haute teneur en alcool



Source : Résultats de l'étude de désirabilité réalisée au Cap (2022)

Majoritairement, 45,8 % des répondants seraient prêts à dépenser entre 40 rands et 50 rands, soit 2,32 euros et 2,90 euros, pour une bière artisanale à haute teneur en alcool. Ensuite, 34,4 % seraient plus enclins à payer entre 30 rands et 40 rands, soit 1,74 euros et 2,32 euros, pour un tel produit et seulement 17,7 % seraient prêts à débourser plus de 50 rands (2,90 euros). En nous basant sur ces données, il est prévisible que nous fixerons un prix avoisinant 35 - 45 rands, ce qui sera précisé plus tard dans le plan financier dans le chapitre 3. Nous observons néanmoins qu'ils sont tous prêts à payer plus que pour une bière grand public ou artisanale habituelle, et qu'ils accepteraient donc le fait que la teneur en alcool plus élevée justifierait un prix plus élevé. Ces données vont nous aider à définir le prix dans le marketing-mix du chapitre 3.

Conclusions :

- Les Sud-Africains consomment de l'alcool de manière fréquente.
- La bière est le type d'alcool préféré des sondés.
- Par le biais de ces deux données, nous constatons qu'il existe une opportunité réelle sur le marché sud-africain. La consommation d'alcool du pays, et surtout de la bière, est élevée et fréquente.
- Les répondants ont une forte tendance à acheter et consommer de la bière dans un bar, dans un contexte social.
- Le choix de l'achat d'une bière spécifique est hautement influencé par son style et sa marque.
- Il a été confirmé que les styles de bières populaires d'Afrique du Sud sont les lagers et les pale ales.
- Le produit phare du leader du marché brassicole, Carling Black Label, est le plus consommé et le plus apprécié.
- Les consommateurs sont conscients qu'une bière à haute teneur en alcool coûte plus cher, et ils sont prêts à payer en moyenne 45 rands (2,62 euros) pour un format de 330 ml.

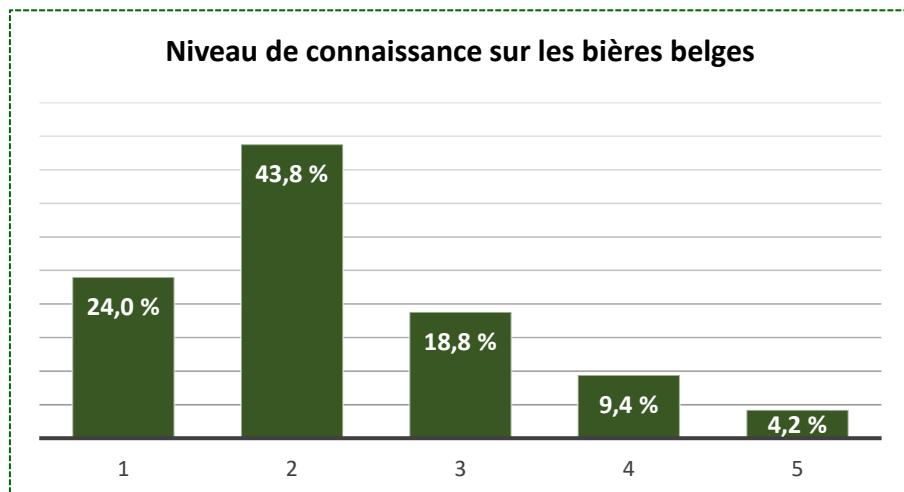
C. LA PERCEPTION DES CONSOMMATEURS SUR LES BIÈRES « BELGIAN STYLE »

Dans cette section, nous serons plus spécifiques par rapport au projet.

(a) *Quel est votre niveau de connaissance en matière de bières belges ?*

J'ai élaboré une échelle de 1 à 5 afin d'évaluer leur niveau de connaissance, le premier étant le plus faible et le numéro 5 le plus haut. Nous considérons que le niveau 1 regroupe les personnes qui n'ont probablement jamais goûté de bières belges et en ont peut-être même jamais entendu parler. Au niveau 5, ces personnes sont des amateurs de ce style et ont déjà dégusté un grand nombre de bières belges différentes et connaissent leur histoire.

Figure 8 : Niveau de connaissance sur les bières belges



Source : Résultats de l'étude de désirabilité réalisée au Cap (2022)

On constate ici que les répondants en savent peu sur les bières belges, mais ont quand même un minimum de connaissance. De fait, 43,8 % estiment que leur connaissance se situe au niveau 2 sur 5, c'est-à-dire qu'ils en ont au moins déjà entendu parler, et en ont essayé quelques-unes. Nous pouvons croire qu'il n'y aura pas de difficultés à ce que ce groupe de personnes soit curieux d'essayer et de consommer une bière « Belgian style » fabriquée en Afrique du Sud. Nous avons 4,2 % qui se considèrent comme des adeptes qui vont très certainement la goûter, mais seront plus critiques et sévères dans leur jugement. Ensuite, 24 % des sondés estiment avoir très peu de connaissances sur le sujet. Ces derniers sont très importants pour nous dans le cadre de notre projet, car nous souhaitons leur faire découvrir une bière sophistiquée au style plus rare, aux saveurs très différentes de ce qui est fourni actuellement sur le marché sud-africain, et potentiellement élargir leurs goûts.

(b) Avez-vous déjà goûté une bière belge ?

Figure 9 : Personnes ayant déjà goûté une bière belge

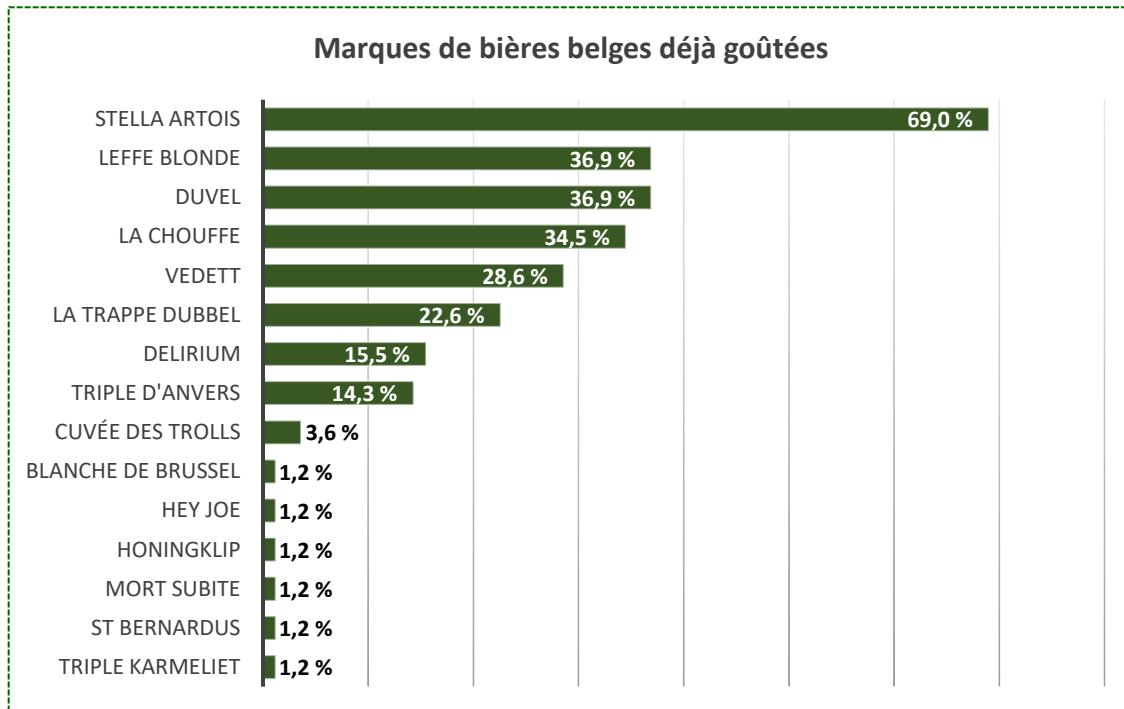


Source : Résultats de l'étude de désirabilité réalisée au Cap (2022)

Pour cette question, 81,3 % des répondants affirment avoir déjà goûté une bière belge, ce qui est très conséquent et encourageant. En effet, cela peut nous laisser penser qu'ils n'auront pas forcément de crainte à essayer une nouvelle bière « Belgian style » produite localement. 18,8 % des intervenants rapportent qu'ils n'en ont jamais goûté, ce qui est moindre comparé à la proportion de réponses ayant coché le niveau de connaissance le plus faible à la dernière question. Nous pouvons déduire que 5,2 % de ces 24 % ont quand même déjà goûté une bière belge.

(c) Si oui, laquelle ou lesquelles ? (Marques)

Toujours de plus en plus spécifique, j'ai établi cette question sous un format de réponse par choix multiples, en me basant de mon expérience sur place, ayant observé des rayons de bières importées de plusieurs magasins d'alcool ou encore affichées sur des menus de bars/restaurants, pour choisir les marques belges à insérer. Les répondants ont eu la possibilité de cocher plusieurs cases, ainsi que la possibilité d'ajouter manuellement une bière qui n'était pas présente dans les choix.



Stella Artois est la marque mentionnée le plus fréquemment, avec 58 votes, soit 69 % des répondants, suivie de la Leffe Blonde et de la Duvel avec 36,9 %. Les deux premières sont connues pour être présentes dans de nombreux pays du monde entier. 22,6 % des répondants ont déjà bu La Trappe Dubbel, une bière qui est similaire à la Belgian Dubbel, et ils pourraient avoir une idée de ce à quoi s'attendre s'ils décident de la goûter. Au total, 15 marques belges ont été mentionnées.

(d) Seriez-vous prêt à consommer une bière « Belgian style » forte (entre 6 et 8 % d'alcool) ?

Figure 10 : Volonté de consommer une bière « Belgian style » à haute teneur en alcool



Source : Résultats de l'étude de désirabilité réalisée au Cap (2022)

Pour cette dernière question de l'enquête, j'ai demandé aux participants s'ils seraient prêts à consommer une bière « Belgian style ». C'est la question la plus spécifique et liée au projet de notre Belgian Dubbel. Les réponses sont très positives, notamment avec 76 % de répondants qui affirment être prêts à consommer une bière forte au style belge, et 21,9 % qui sont hésitants. Seulement 2,1 % ont indiqué qu'ils ne souhaiteraient pas en boire. Globalement, ce sont de très bonnes statistiques qui vont conforter la mise en place du projet et sa commercialisation. Cela concorde avec ce que nous avons vu dans le diagnostic externe de l'entreprise sur le fait que les consommateurs sont de plus en plus curieux envers des styles de bières différents et sont attirés par l'expérimentation.

Conclusions :

- Bien que les sondés ont des connaissances au sujet des bières belges particulièrement faibles, certains estiment tout de même avoir des connaissances avancées.
- Moins d'une personne sur cinq n'a jamais goûté de bières belges.
- Ces faits sont encourageants pour le projet de la Belgian Dubbel, car les bières belges ne sont pas inconnues pour la majorité.
- La marque la plus connue auprès des répondants est Stella Artois, productrice de bières grand public.
- Au moins un tiers des sondés a déjà goûté une bière artisanale belge.
- Sur 97 participants, 15 marques différentes ont été mentionnées.
- On peut conclure qu'ils ont déjà expérimenté plusieurs bières belges et qu'ils disposent d'une certaine curiosité.
- Au moins trois répondants sur quatre sont enclins à consommer une bière Belgian style à haute teneur en alcool.
- Les résultats du sondage sont encourageants pour le projet.
- Le marché sud-africain semble propice à la diffusion d'une nouvelle bière.

CHAPITRE 3 - STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE LA BELGIAN DUBBEL EN AFRIQUE DU SUD

Maintenant que le processus de récolte de données nécessaires à la mise en pratique du projet est terminé, nous allons déterminer un plan stratégique du développement de la Belgian Dubbel. Nous avons décidé de produire une fournée de 200 L, en commençant le processus de production le 31 mars 2022 dans l'optique qu'elle soit prête à la consommation le 25 avril 2022.

I. Plan Marketing

A. STRATÉGIE S-C-P

Selon Koetler & al. (2017), la segmentation sert à identifier des groupes de personnes qui interagiront de la même façon à l'offre de l'entreprise. Plusieurs caractéristiques socio-démographiques, comportementales ou encore psychographiques peuvent déterminer un segment de clientèle potentielle. Le segment va nous permettre de déterminer la cible adéquate pour la Belgian Dubbel. Le positionnement va déterminer l'image reflétée par notre produit dans l'esprit des gens.

(a) *Segmentation*

Dans le cas de notre nouveau produit, en se basant sur l'étude de désirabilité, du diagnostic externe et de la clientèle de Shackleton, les segments suivants seraient les plus intéressants.

Tout d'abord, nous envisagerons une segmentation psychographique, celle qui est liée à la personnalité du consommateur (Koetler & al., 2017), regroupant des individus curieux, ouverts d'esprit, aventuriers et étant à la recherche de nouvelles expériences. Les consommateurs sud-africains n'ont pas l'habitude de boire des bières fortes, mais nous savons aussi qu'ils aiment en boire plusieurs sortes différentes.

Ensuite, au niveau de la segmentation géographique, nous viserons principalement les habitants et touristes du Cap, dans un premier temps, compte tenu de la quantité produite. Mais, nous nous attendons à vendre également une certaine quantité dans d'autres grandes villes sud-africaines, telles que Johannesburg, Durban, ou encore Pretoria. Il est pertinent de se concentrer davantage sur le Cap-Occidental, sans négliger toutefois les marchés des autres régions.

Au niveau de la segmentation socio-démographique, nous nous attendons à obtenir plus de consommateurs que de consommatrices, en raison de la répartition hommes-femmes dans l'analyse de la demande (cf. supra p.20) et celle de l'étude quantitative, soit un ratio de 65/35. Dans les deux cas, ce seront des personnes de la classe moyenne ou haute, âgées de plus de 18 ans.

Enfin, en ce qui concerne la segmentation comportementale, nous nous attendons à ce que la Belgian Dubbel soit écoulée principalement dans les lieux de consommation préférés des consommateurs, les bars, accompagnés de proches.

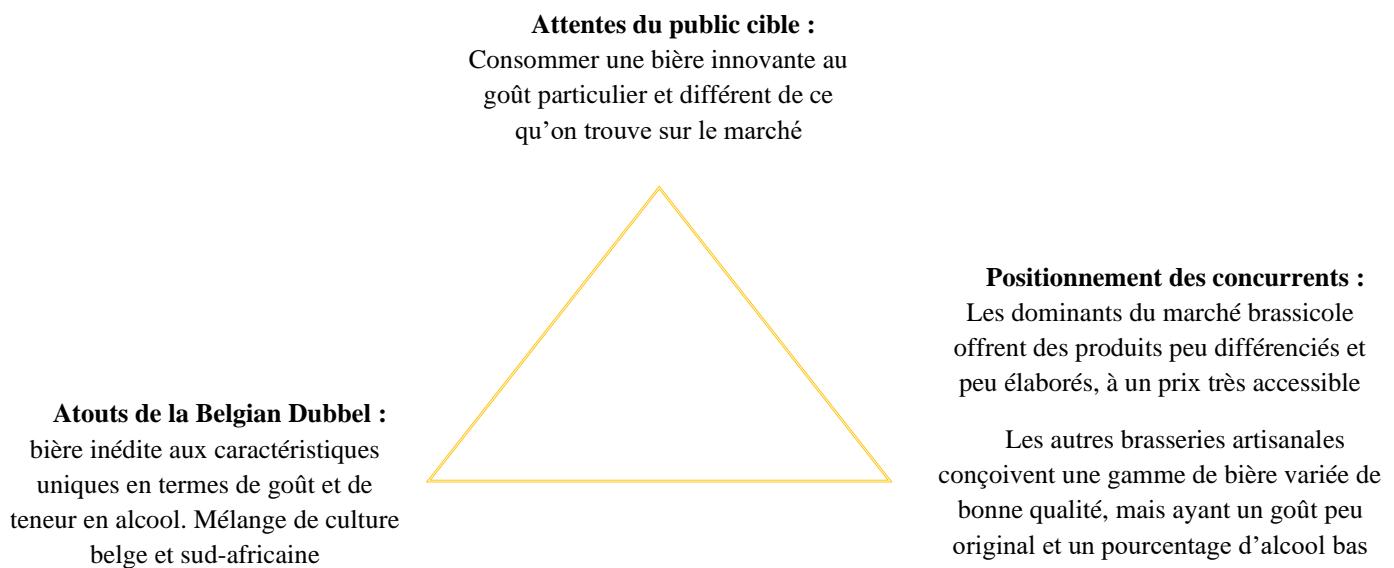
(b) *Cible*

Nous avons déterminé dans l'analyse interne de l'entreprise que la cible de ce produit était la clientèle existante en raison du peu d'information disponible au sujet des consommateurs de bières doubles ainsi que de la rareté de ce style. De plus, Shackleton n'a jamais brassé un tel produit et les clients n'en ont très probablement jamais goûté. Souvenons-nous que seulement 4 % des répondants avaient déjà essayé une bière double. Prenant en compte cela ainsi que la segmentation, la cible de la Belgian Dubbel est donc des amateurs de bières artisanales ayant 18 ans au minimum, se situant dans la classe moyenne ou plus. Ils sont aventuriers, ouverts d'esprit, pratiquant une activité sociale à plusieurs. Ne nous focalisons pas seulement sur un seul segment, mais tentons plutôt de créer un persona type, représentant les individus les plus susceptibles de consommer notre produit.

(c) *Positionnement*

La Belgian Dubbel se positionne en tant que produit inédit, intrigant et de qualité supérieure. C'est un produit rare dans un marché de niche. Elle se différencie grâce à son goût prononcé et sa haute teneur en alcool, la rendant unique aux yeux des consommateurs qui n'ont jamais expérimenté ce style de bières auparavant.

Appliquons le Triangle d'or du positionnement afin d'illustrer celui de la Belgian Dubbel. Cet outil est pertinent pour visualiser de quelle manière cette bière se démarque, en situant l'entreprise au cœur du triangle et entourée de sa proposition de valeur, les attentes de la cible et du positionnement de la concurrence (Levy & al., 2009) :



B. MARKETING MIX – LES QUATRE P

« Le marketing-mix correspond à l'ensemble des outils à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé » (Kotler, Keller, Manceau, 2017, p.32). Il va nous aider à préparer la mise sur le marché brassicole sud-africain de la Belgian Dubbel.

(a) *Produit*

En premier lieu, une stratégie de focalisation ciblant un marché de niche sera appliquée pour la Belgian Dubbel. L'objectif est avant tout de concurrencer les produits du marché artisanal préalablement au marché brassicole général. L'entreprise n'est pas assez développée pour pouvoir rivaliser avec les grands acteurs des bières grand public tels que SAB ou Heineken, et a encore du terrain à conquérir sur le marché artisanal. Ce marché de niche est réputé pour être le berceau de la créativité avec des centaines de styles de bières.

Pour rappel, la description complète du produit en lui-même se trouve dans le chapitre 1 (cf. supra p.7). La Belgian Dubbel est positionnée en tant que produit de haute qualité, crédibilisé par l'expertise et les produits existants de l'entreprise. En se référant à l'étude de désirabilité, au moins 76 % des consommateurs sud-africains seraient prêts à boire une telle bière, ce qui est une statistique plus que positive. Tout cela représente une base concrète et solide pour ce projet, mais intéressons-nous également aux éléments secondaires du produit.

Le développement de l'étiquette du packaging est issu d'une collaboration entre une graphiste sous-traitante, du PDG de l'entreprise et moi-même. Je souhaitais refléter l'aspect traditionnel des bières belges avec une police d'écriture gothique et une fenêtre de monastère que l'on retrouve souvent. L'objectif était de combiner ces caractéristiques avec le style d'étiquette utilisé dans les autres produits de Shackleton. J'ai soumis un premier brouillon en émettant quelques idées qui correspondraient au projet. La graphiste a élaboré plusieurs choix d'étiquettes qui ont été ajustées. Voici le résultat final, soit l'étiquette imprimée et collée sur les cannettes.



Les étiquettes comprennent le logo et l'adresse de l'entreprise, les caractéristiques de la bière telles que les ingrédients et la description ainsi que la mention des créateurs du produit. Elles ont donc été placées sur des cannettes de 330 ml composées d'aluminium et d'acier recyclable à l'infini. Il faut savoir que nous avons choisi d'utiliser des cannettes de ce format plutôt que de 500 ml, compte tenu de la haute teneur en alcool. L'autre partie de la Belgian Dubbel se trouvera dans des fûts, qui n'ont pas d'étiquette, car ils ne sont pas visibles par les consommateurs. Ils sont destinés à être reliés aux robinets du bar, et permettront la vente à la pression en format 330 ml et 500 ml pour les plus courageux.

Suite à ce que nous avions découvert dans la recherche documentaire à propos du branding, (cf. supra p.14), nous avons appliqué une stratégie de branding partiellement étrangère en ce qui concerne l'appellation du produit. De fait, le nom « Belgian Dubbel » est une combinaison entre de l'anglais, langue officielle la plus utilisée en Afrique du Sud et le flamand, représentant la Belgique. Nous espérons que cette appellation réveillera davantage de curiosité chez les consommateurs, et qu'ils perçoivent la Belgian Dubbel comme un produit doté d'une touche étrangère.

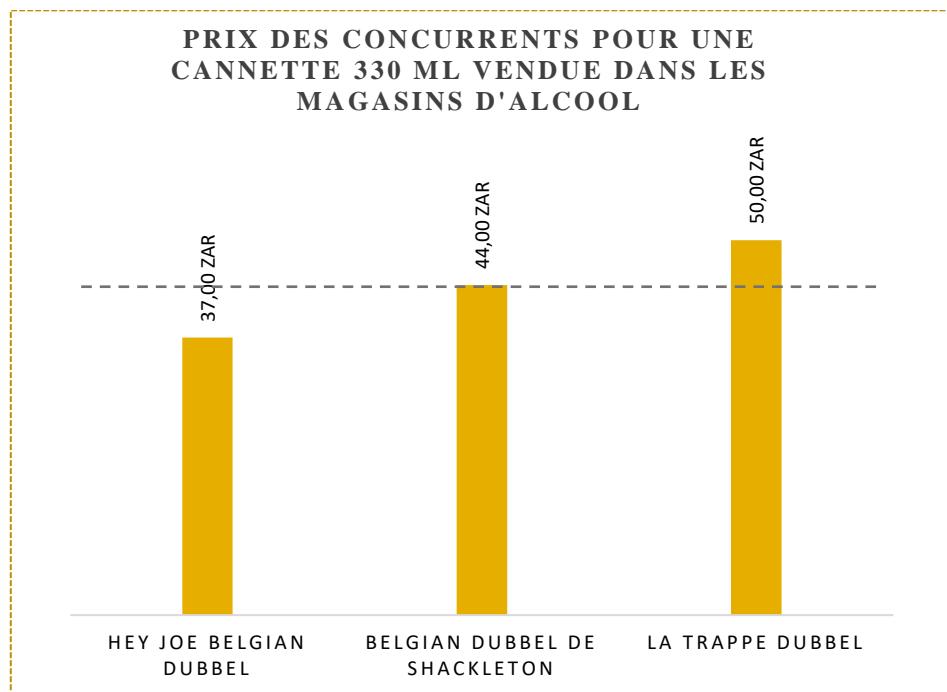
(b) *Prix*

Lors de l'étude de désirabilité, nous avons analysé la question évoquant le prix que les répondants seraient prêts à dépenser pour une bière détenant une teneur en alcool entre 6 % et 8 %. Nous nous souvenons que presque la moitié des sondés avaient affirmé être disposés à payer entre 40 rands (2,32 euros) et 50 rands (2,90 euros). Cependant, un tiers sont prêts à payer entre 30 rands et 40 rands.

Sur bases des réponses, nous allons déterminer le prix de la Belgian Dubbel en cannette à 40 rands pour le public, par le biais de ventes au bar et à la brasserie. De cette manière, nous allons couvrir les coûts et réaliser une certaine marge (établis dans le plan financier), le prix restant abordable pour le plus de personnes possible. C'est un produit inédit et nous ne voulons pas choquer les personnes les plus sceptiques ainsi que les habitués de Shackleton. Il faut savoir qu'elle sera tout de même 5 rands plus chère que les autres bières de Shackleton qui sont vendues à 35 rands chacune pour des formats de 500 ml. Dans le cas d'un achat d'une boîte de 12 Belgian Dubbel à la brasserie, le prix par produit sera défini à 36 rands, soit 432 rands par achat de 12 au lieu de 480 rands, et permettra aux clients de bénéficier d'une remise de 48 rands.

Enfin, le prix de vente de la bière à la pression au bar de Shackleton s'élèvera à 40 rands pour un format de 330 ml et 50 rands pour un format de 500 ml. Des packs de 12 cannettes de Belgian Dubbel seront disponibles sur le site internet de Shackleton au prix de 429 rands soit 35 rands la cannette.

Figure 11 : Prix des concurrents pour une cannette 330 ml vendue dans les magasins d'alcool



Le prix pour la cannette de 330 ml se situe entre ceux de deux concurrents directs et principaux. La Belgian Dubbel de Hey Joe est vendue à leur brasserie à 32 rands par bouteille de 340 ml et 37 rands dans les magasins d'alcool comme Mother City Liquor (Mother City Liquor, 2022) ou encore Observatory Liquor. Le produit importé et concurrent direct, La Trappe Dubbel en format bouteille de 330 ml, affiche un prix autour de 50 rands au Mother City Liquor Store. (Mother Liquor Store, 2022)

Concernant les acheteurs tels que les autres commerces qui vont vendre la bière depuis leurs enseignes, le prix de la cannette de 330 ml sera fixé à 26 rands (1,54 euros). Certes, cela représente une marge plus faible, mais ces entreprises achèteront en quantité bien plus importante. De plus, les bars disposant de robinets à bières auront la possibilité d'acquérir des fûts de 30 L de Belgian Dubbel pour 1600 rands. Ces acheteurs bénéficieront d'un délai de paiement de 15 jours pour les commerces de confiance.

Les bières Shackleton sont revendues à 38 rands dans le Mother Liquor Store (2022), soit presque 3 % plus cher que depuis leur propre site. Nous estimons donc le prix de vente de la Belgian Dubbel à 44 rands dans les magasins d'alcool. En revanche, son prix en bière pression de 330 ml avoisinera 55 rands dans les autres bars, en considérant que les produits de la gamme basique de Shackleton sont vendus à 50 rands, notamment au Armchair Theatre.

Afin d'illustrer ce qui est expliqué ci-dessus, voici un récapitulatif des prix selon le format du produit et les lieux de ventes.

Tableau 6 : Récapitulatif des prix selon le format du produit et les lieux de ventes

Format	Lieux de ventes	Prix (ZAR)	(EUR)
Cannette 330 ml	Bar et brasserie de Shackleton	40 rands	2,32 euros
	Magasins d'alcool	44 rands (estimation)	2,61 euros
	De Shackleton aux autres commerces	26 rands	1,54 euros
	Bars d'autres commerces	52 rands (estimation)	3,08 euros
Boîte de 12 cannettes 330 ml	À la brasserie	432 rands	25,64 euros
	En ligne	429 rands	25,45 euros
À la pression 330 ml	Bar de Shackleton	40 rands	2,32 euros
	Bar d'autres commerces	55 rands (estimation)	3,36 euros
À la pression 500 ml	Bar de Shackleton	50 rands	2,90 euros
	Bar d'autres commerces	60 rands (estimation)	3,56 euros
Fût de 30 L	De Shackleton aux autres commerces	1600 rands	94,31 euros

(c) Place

La troisième variable du marketing-mix est la place, c'est-à-dire les lieux où la Belgian Dubbel sera disponible à la vente. Avant d'être déplacés jusqu'au consommateur final, les produits seront stockés dans la chambre froide ; fûts et cannettes. Nous avons évalué les points de vente des produits Shackleton et les distributeurs dans l'analyse interne de l'entreprise (cf. supra p.26,34). Ce seront les mêmes pour la Belgian Dubbel, mais nous ajouterons quelques informations supplémentaires et spécifiques afin de tout synthétiser.

Canaux de distribution

- Sociétés de transport : SBC et The Courier Guy sont les deux entreprises en contrat avec Shackleton pour assurer la livraison jusqu'aux bars, grands détaillants (physique et en ligne), restaurants, sociétés d'évènementiels, magasins d'alcools, acheteurs en ligne dans tout le pays. Elles disposent de camionnettes et de grands camions
- Personnel de Shackleton : Il va livrer, par voiture, des fûts et des cannettes aux commerces géographiquement proches de l'entreprise. Il ne pourra transporter qu'une quantité réduite de produit en comparaison avec les sociétés de transport
- Les clients viennent directement chercher leurs commandes à la brasserie

Zone de chalandise

La zone géographique d'influence de la provenance de la clientèle est principalement le Cap, et secondairement le reste de la région du Cap-Occidental ainsi que les autres régions du pays et leurs grandes villes comme Johannesburg, Durban et Pretoria.

Points de vente de la Belgian Dubbel depuis Shackleton

- Au bar : regroupant les clients qui achètent et consomment au bar.
- À la brasserie : comprenant toutes les personnes souhaitant passer une commande ou acheter des produits à emporter.
- Aux évènements : organisés par Shackleton dans la brasserie ou en dehors, ainsi que la participation aux festivals de la ville, ou encore des festivals de bières où un stand sera établi.
- En ligne : les gens ont la possibilité de passer des commandes sur le site internet de Shackleton.

Points de vente de la Belgian Dubbel des autres commerces

- Magasins d'alcool : les « liquor stores » ou « bottle stores » comme nous les appelons en Afrique du Sud, présents de manière abondante dans le pays.
- Autres bars : situés majoritairement dans les quartiers populaires et étudiants du Cap.
- Détailants en ligne : tel que le géant Takealot, dont l'activité générale se situe à Johannesburg, passant des commandes en quantité colossale de produits qui sont livrés grâce aux sociétés de transport.
- Évènements d'autres entreprises : ils comprennent les évènements sportifs ou autres pour lesquels des stocks de bière sont achetés pour les fournir aux participants.

Stocks et entrepôts

- Les fûts et les cannettes de Belgian Dubbel seront stockés dans la chambre froide de la brasserie avant d'être distribués.

(d) Promotion

Nous avons analysé les canaux de communication et de promotion dans l'analyse interne de l'entreprise, qui seront également utilisés pour promouvoir la Belgian Dubbel (cf. supra p.31,32). Néanmoins, les canaux que nous envisageons d'exploiter le plus pour ce nouveau produit sont les réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram et WhatsApp. Nous comptons de même sur la promotion par le grand bar partenaire de Shackleton, The Armchair, qui vend exclusivement des produits de l'entreprise dans leur enseigne. Il faut savoir que les outils qui font accroître la notoriété de la marque sont les évènements, en raison du nombre de personnes présentes sur une courte durée. Ceux-ci peuvent être planifiés par Shackleton ou par d'autres organismes. Ensuite, nous avons Instagram, le réseau social sur lequel Shackleton est actif quotidiennement. Sur ce dernier, du contenu est partagé plusieurs fois par jour avec de multiples messages promotionnels. La manière dont ces canaux seront utilisés sera présentée dans le plan d'action, dans le chapitre à la page suivante.

II. Plan d'Action

Maintenant que nous avons établi tous les outils marketing nécessaires pour notre projet, nous allons développer sa mise en pratique, c'est-à-dire de quelle façon nous allons lancer la Belgian Dubbel.

A. CALENDRIER

Nous définirons, en premier lieu, toutes les étapes effectuées avant la production jusqu'à la mise sur le marché, situées dans le temps.

Tableau 7 : Calendrier des étapes de la mise en action du projet

Date	Étapes
15 février 2022	Proposition de produire une bière « Belgian style » à haute teneur en alcool communiquée au PDG, Stephen Peel
18 février 2022	Étude de marché sur les bières en Afrique du Sud ainsi qu'une analyse des bières belges
2 mars 2022	Distribution du questionnaire de l'étude de désirabilité sous forme quantitative
10 mars 2022	Choix de brasser et commercialiser une bière double
11 mars 2022	Création de la recette
12 mars 2022	Vérification du stock d'ingrédients nécessaires
13 mars 2022	Commandes des ingrédients manquants
20 mars 2022	Établissement des coûts
22 mars 2022	Création du sales-plan
31 mars 2022	Jour de brassage
13 avril 2022	Création du prototype de l'étiquette
15 avril 2022	Planification et organisation de l'évènement de lancement
16 avril 2022	Promotion de la Belgian Dubbel et de l'évènement de lancement via les réseaux sociaux
17 avril 2022	Envois d'invitations et communication directe aux partenaires sur ce nouveau produit
25 avril 2022	Finition de l'étiquette par la graphiste indépendante
26 avril 2022	Mise de la bière en cannettes et en fûts
27 avril 2022	Collage des étiquettes sur les cannettes de Belgian Dubbel
29 avril 2022	Jour de l'évènement du lancement Installation d'un bar dans la brasserie de Shackleton Partage d'une enquête de satisfaction
30 avril 2022	Installation et ventes au fût de Belgian Dubbel au bar de Shackleton

B. ÉTAPES CLÉS

Ce passage contient les étapes clés qui n'ont pas encore été développées dans ce mémoire. Pour rappel, l'évaluation des coûts se trouve dans le plan financier.

(a) *Le brassage*

Cette étape majeure de production s'est déroulée le 31 mars 2022. En résumé, nous avons commencé par mélanger de l'eau chaude avec le malt afin d'obtenir un liquide qu'on appelle le moût. Ensuite, le moût a été filtré puis transféré dans un autre réservoir afin d'effectuer l'ébullition à 100 C°. Au moment de le déplacer dans le réservoir final, nous avons procédé à un échange d'eau froide contre l'eau chaude du moût grâce à une machine spécifique. Enfin, la levure a été introduite dans le réservoir final, permettant le début du processus de fermentation.

(b) *Le plan de vente et la répartition de la bière dans les contenants*

Une première approche du plan de vente a été réalisée afin de structurer la mise en pratique du projet (Voir ANNEXE 7 : Le plan de ventes). Il nous a permis d'organiser le projet et les étapes à réaliser afin de faire connaître et de vendre la Belgian Dubbel, complétées de dates indicatives qui ont été modifiées par la suite. Dès lors, nous avons déterminé de placer 80 L de cette bière dans un total de 242 cannettes de 330 ml et 120 L dans 4 fûts de 30 L.

(c) *L'évènement de lancement*

Afin de lancer la Belgian Dubbel sur le marché, un évènement de lancement a été organisé une fois le produit prêt à être consommer. L'évènement a eu lieu par entrée gratuite le 30 mars 2022 de 15 heures à 22 heures dans la brasserie de Shackleton. La première démarche de préparation a été d'inviter des personnes en parallèle d'une action de promotion sur les réseaux sociaux. Voici les activités concernant l'évènement de lancement en ordre chronologique.

1. Promotion sur les réseaux sociaux

Premièrement, du contenu non sponsorisé a été publié sur Instagram sous forme de publication et de « story », afin de promouvoir l'évènement de lancement. Cela a permis de toucher plus de 2000 personnes abonnées sur le compte. Une page d'évènement sur Facebook a également été créée et partagée, communiquant la date, la durée, l'adresse et la description et une image de couverture de la Belgian Dubbel.

2. Envos d'invitations aux contacts

Simultanément, l'intégralité des contacts de Stephen Peel tels que des commerces partenaires et d'autres entrepreneurs ont été invités via WhatsApp et oralement, réunis dans des groupes de discussion. J'ai moi-même invité la totalité de mon entourage du Cap via cette application de messagerie en ligne et oralement ainsi que le consulat belge d'Afrique du Sud par e-mail.

3. Le jour de l'évènement

Environ 200 personnes y ont participé, dont 70 % qui sont restées jusqu'à la fin. Le prix de la Belgian Dubbel a été subtilement réduit pour l'occasion, passant de 40 rands à 35 rands pour le format de 330 ml en cannette et à la pression, et de 50 rands à 45 rands pour le format 500 ml à la pression. Le prix de la cannette fut également diminué à 30 rands lors d'un achat d'une boîte de 12.

Un bar disposant d'un robinet à bière avait été installé dans la brasserie afin de présenter et vendre les toutes premières Belgian Dubbel, que j'ai moi-même pris en charge. Nous avions également exposé plusieurs boîtes et cannettes sur le bar.

Ensuite, un questionnaire de satisfaction a été distribué à tous les clients ayant goûté la Belgian Dubbel. Les résultats de cette enquête se trouvent dans le dernier chapitre, apportant des informations précieuses pour l'élaboration de recommandations. De mon ressenti personnel sur le moment, les participants avaient l'air curieux, surpris et séduits. Les deux fûts de 30 L préparés pour cette journée décisive ont été entièrement écoulés, et 13 boîtes de 12 cannettes ont été vendues. Voici une photo de la disposition du bar déployé à la brasserie lors du jour de l'évènement de lancement de la Belgian Dubbel, avant de s'intéresser au plan financier.



III. Plan Financier

Le dernier point que nous allons aborder pour clôturer ce chapitre sera le plan financier, qui mettra en évidence les coûts engendrés ainsi que les marges générées de ce projet, l'objectif final étant d'évaluer sa viabilité.

A. STRUCTURE DES COÛTS

(a) Coûts des ingrédients

Tableau 8 : Coûts des ingrédients

Fermentables	Quantité	Prix/kg	Coût
Flocons d'avoine	10 kg	R 21,40	R 214,00
Malt: BE - Pale Ale	50 kg	R 12,40	R 620,00
Malt: Castle Malting - Château Cara Blond	4 kg	R 19,92	R 79,68
Malt: Castle Malting - Château Cara Ruby	10 kg	R 23,80	R 238,00
Malt: Castle Malting - Château Cara Melano	7 kg	R 18,68	R 130,76
Sucre de Candi belge	4 kg	R 78,25	R 313,00
Total	85 kg		R 1.595,44
<hr/>			
Houblons	Quantité	Prix/kg	Coût
Colombus	0,15 kg	520	R 78,00
Fuggles	0,40 kg	R 678,50	R 271,40
Total	0,55 kg		R 349,40
<hr/>			
Autres Ingrédients	Quantité	Prix/kg	Coût
Carraghénane	0,02 kg	R 650,00	R 9,75
Chlorure de calcium	0,04 kg	R 800,00	R 32,00
Total	0,06 kg		R 41,75
<hr/>			
Levure	Quantité	Prix/kg	Coût
Lallemand	0,175 kg	R 1.800,00	R 315,000
<hr/>			
Gaz	Quantité	Prix/L	Coût
Pressurisation totale et carbonisation (200 L)	200,00 L	R 0,19	R 38,00

Le tableau ci-dessus reprend tous les ingrédients utilisés dans la fournée de 200 L de Belgian Dubbel. Nous y trouvons aussi leur quantité, leur prix à l'unité et leur coût. En somme, le coût total des ingrédients s'élève à 2.339,59 rands, soit 138,34 euros.

Les ingrédients tels que le carraghénane et le de chlorure de calcium présents en très petite quantité vont servir à arrondir et stabiliser le goût de la bière. Quant au gaz, du dioxyde de carbone, il est utilisé dans ce cas pour transférer le moût dans le réservoir final tout en gardant son niveau de carbonisation, permettant la présence de bulles dans la bière. À savoir que la fermentation en elle-même va également produire du dioxyde de carbone.

(b) Coût de packaging

Tableau 9 : Coûts de packaging

Récipients	Quantité	Quantité (Unité)	Coût de la canette et du couvercle	Nombre de boîtes	Coûts de packaging
Cannettes (330ml) - 80L	80 L	242	R 1,70	20	R 412,12
Fûts (30L) - 120L (Possédés)	120 L	4			
Total	200 L				R 412,12
<i>Etiquettes</i>	Quantité	Prix/Unité		Coût	
Etiquettes pour cannettes et boîtes	273	R 3,95	R	1.076,87	
Bracelets de couleur en papier pour les fûts	6	R 0,87	R	5,22	
Design de l'étiquette (R800)			R	800,00	
Total			R	1.882,09	
<i>Gaz</i>	Quantité	Prix/L		Coût	
Canning (mise en cannette)	80 L	R 2,00	R	160,00	
Mise en fût (purge des fûts incluse)	120 L	R 0,19	R	22,80	
Total	200 L		R	182,80	
<i>Autres</i>	Quantité	Prix/Unité		Coût	
Boîtes en carton	20	R 4,60	R	92,93	
Ruban adhésif	1	R 25,00	R	25,00	
Total			R	117,93	

Il s'agit ici des coûts des cannettes, des étiquettes et de son design, de la mise en cannette ainsi que d'autres éléments, établis en calculant la quantité avec le prix par unité. Le gaz est exploité pour remplir les cannettes et les fûts de Belgian Dubbel. Nous y trouvons également les coûts secondaires comme les boîtes en carton et le ruban adhésif utilisé pour les fermer. La somme de tous les coûts de cette catégorie atteint **2.594,94 rands**, soit 153,54 euros.

(c) Coûts opérationnels

Ils comprennent les charges liées aux opérations d'exploitation telles que les coûts :

- De personnel, qui seront calculés en fonction du salaire perçu selon les heures travaillées durant le jour du brassage et le jour du packaging ;
- D'électricité, calculés selon le prix et la quantité utilisée ;
- En eau, prenant en compte l'activité de son utilisation, sa quantité et son prix par unité ;
- Des produits chimiques selon l'activité, sa quantité et son prix par unité ;
- Des accises imposées par le gouvernement pour une bière à ce pourcentage d'alcool, en fonction du taux et de la quantité de la fournée.

Le coût total des charges opérationnelles s'élève à **2.699,40 rands**, soit 159,89 euros. Le détail des calculs de chaque élément se trouve ci-dessous.

Tableau 10 : Coûts opérationnels

Coût de personnel	Tarif horaire	Jour de brassage (heures travaillées)	Jour de Packaging (Heures travaillées)	Heures travaillées	Coût de personnel total
Patrick	R 31,25	8	4	12	R 375,00
Anderson	R 31,25	8	4	12	R 375,00
Total		16	8	24	R 750,00
<i>Electricité</i>			Quantité	Prix/kWh	Coût
Electricité			240,00 kWh	R 2,57	R 616,80
<i>Eau</i>			Quantité	Prix/L	Coût
Processus de brassage			296,50 L	R 0,06	R 17,79
Nettoyage le jour du brassage			100,00 L	R 0,06	R 6,00
Nettoyage le jour du packaging			150,00 L	R 0,06	R 9,00
Total			546,50 L	R 0,06	R 32,79
<i>Produits chimiques (réservoir)</i>			Quantité	Prix/L	Coût
Détartrant acide (Capriacid vert)			0,20 L	R 15,00	R 3,00
Caustique (Du-Wash PH)			0,20 L	R 26,72	R 5,34
Parsan (désinfectant à base d'acide paracétémique)			0,08 L	R 27,60	R 2,21
Total				R	R 10,55
<i>Produits chimiques pour la brasserie (mise en cannette)</i>			Quantité	Prix/L	Coût
Détartrant acide (Capriacid vert)			0,20 L	R 15,00	R 3,00
Caustique (Du-Wash PH)			0,20 L	R 26,72	R 5,34
Parsan (désinfectant à base d'acide paracétémique)			0,08 L	R 27,60	R 2,21
Total				R	R 10,55
<i>Produits chimiques pour la brasserie (nettoyage du sol)</i>			Quantité	Prix/L	Coût
Caprikeen			0,20 L	R 21,80	R 4,36
<i>Accises</i>			Quantité	Taux LAA	Coût
Basé sur le fait que la bière a une teneur en alcool de 7,7%			200 L	R 11,00	R 1.274,35

(d) *Coût total de la Belgian Dubbel*

Afin de calculer le coût total des 200 L de Belgian Dubbel produits, il nous suffit d'additionner les coûts des ingrédients, de packaging et opérationnels, soit :

$$2.339,59 + 2.594,94 + 2.699,40 = \mathbf{7.633,94} \text{ rands}, \text{ soit } 451,33 \text{ euros.}$$

Le coût par litre est de 38,17 rands et le coût par 330 ml est de 12,60 rands

B. MARGES SELON LES PRIX DE VENTE, TVA (15 %) COMPRISE

Tableau 11 : Marges selon les prix de vente (TVA 15 %)

Format	Lieux de ventes	Prix	Marge	Marge (%)
<i>Cannette 330 ml</i>	Bar et brasserie de Shackleton	40 rands	22,19 rands	64 %
	De Shackleton aux autres commerces	26 rands	10,01 rands	44 %
<i>Boîte de 12 cannettes 330 ml</i>	À la brasserie	432 rands	224,5 rands	60 %
	En ligne	429 rands	221,89 rands	59 %
<i>À la pression 330 ml</i>	Bar de Shackleton	40 rands	22,19 rands	64 %
<i>À la pression 500 ml</i>	Bar de Shackleton	50 rands	24,39 rands	56 %
<i>Fût de 30 L</i>	De Shackleton aux autres commerces	1600 rands	246,21 rands	18 %
Sans prendre en compte le coût des cannettes				
Format	Lieux de ventes	Prix	Marge	Marge (%)
<i>À la pression 330 ml</i>	Bar de Shackleton	40 rands	26,40 rands	76 %
<i>À la pression 500 ml</i>	Bar de Shackleton	50 rands	30,77 rands	71 %
<i>Fût de 30 L</i>	De Shackleton aux autres commerces	1600 rands	628,97 rands	45 %

Les marges au bar et à la brasserie sont plus importantes, car la bière n'a pas besoin d'être transportée. Par conséquent, les prix fixés pour les autres commerces sont moindres, et la marge réalisée est donc moins élevée.

Or, lorsque le coût des cannettes n'est pas pris en compte, les marges des ventes de Belgian Dubbel à la pression sont les plus hautes. Le coût total sans les cannettes descend à 5082,21 rands, soit 33,5 % plus bas, étant donné que l'entreprise possède les fûts. Les ventes de fûts de 30 L aux autres commerces sont dans les deux cas celles qui génèrent les marges les moins importantes, car l'acheteur les acquiert une grande quantité en une seule commande. Il est donc évident qu'il bénéficie d'un prix escompté, pendant que Shackleton génère tout de même un chiffre d'affaires significatif en un seul coup.

CHAPITRE 4 - RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES DE LA BELGIAN DUBBEL

Afin de nous aider à construire des recommandations pour la Belgian Dubbel, nous analyserons les réponses de l'enquête de satisfaction. En demandant l'avis des consommateurs finaux, nous nous attendons à découvrir les caractéristiques de la bière qui les ont séduits le plus, et celles qui pourraient être améliorées. Après tout, ils sont au cœur du projet, ce sont eux qui décident des produits qu'ils achètent et qui ont la plus grande influence sur le marché.

I. Enquête de satisfaction de la Belgian Dubbel

A. MÉTHODOLOGIE

Le deuxième procédé de récolte d'information de première main de ce mémoire a été réalisé sous forme d'enquête de satisfaction, invitant les répondants à évaluer la Belgian Dubbel selon plusieurs critères.

Elle a été réalisée par un questionnaire comprenant 11 questions fermées, semi-ouvertes et ouvertes. Elle a été destinée aux personnes qui ont goûté la Belgian Dubbel. Elle va nous permettre de savoir si cette bière a convaincu et ce que ces personnes pensent de ses caractéristiques.

Une fois de plus, j'ai créé un questionnaire en ligne relié par un lien internet et QR code que j'ai imprimé (Voir ANNEXE 4 : QR code de l'enquête de satisfaction). Par la suite, lors de l'évènement du lancement de la Belgian Dubbel, je l'ai affiché à la brasserie sur son stand et sur le bar principal. J'ai encouragé les clients à répondre au questionnaire juste après l'avoir goûté. Le lien a également été partagé via WhatsApp avec ceux qui l'ont goûtée par après.

L'échantillon est donc concentré sur les clients de Shackleton en premier lieu, et aux proches des personnes qui ont acheté à emporter des boîtes/cannettes de Belgian Dubbel. Il comprend un mélange d'étudiants, de jeunes travailleurs et d'experts en la matière comme des brasseurs et propriétaires de commerces de bières.

Le questionnaire contient des questions précises sur les caractéristiques de cette bière et deux questions sur le profil de la personne. Il invite non seulement les répondants à évaluer la Belgian Dubbel, mais aussi à énoncer leur pensée sur d'éventuelles recommandations. J'ai intégré deux questions à ce sujet afin de pousser les répondants à réfléchir davantage afin d'augmenter nos chances de recueillir des informations pour élaborer des recommandations. (Voir ANNEXE 5 : Questionnaire de l'enquête de satisfaction)

Étant donné que je suis revenu en Europe deux jours après l'évènement, il a été difficile d'interroger un grand nombre d'individus. Au final, 32 personnes ont répondu à cette enquête.

En annexe se trouvent les résultats bruts récoltés via Google Form. (Voir ANNEXE 6 : Résultats de l'enquête de satisfaction sur Google Form.

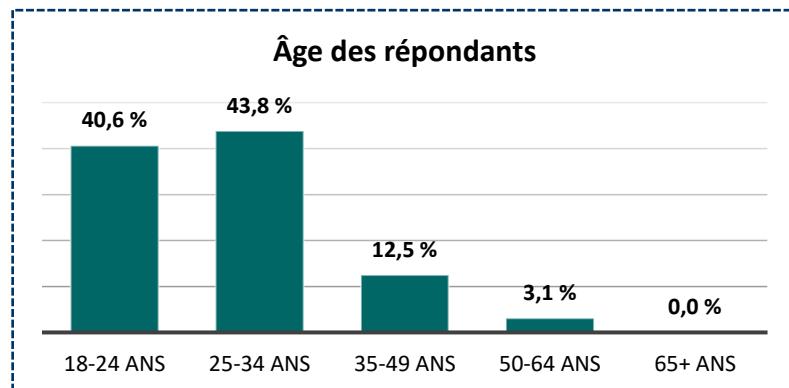
B. RÉSULTATS & DISCUSSIONS

(a) Profil des répondants

68,8 % des participants sont des hommes et 31,2 % sont des femmes, soit un ratio assez similaire à celui de la première enquête.

Au niveau de l'âge, une plus grande proportion de jeunes de 18-24 ans ont répondu, mais nous avons reçu moins de réponses ne provenant de personnes ayant plus de 50 ans. En outre, aucun senior âgé de plus de 65 ans n'a participé à l'enquête.

Figure 12 : âge des répondants de l'enquête de satisfaction



Source : Résultat de l'enquête de satisfaction réalisée au Cap (2022)

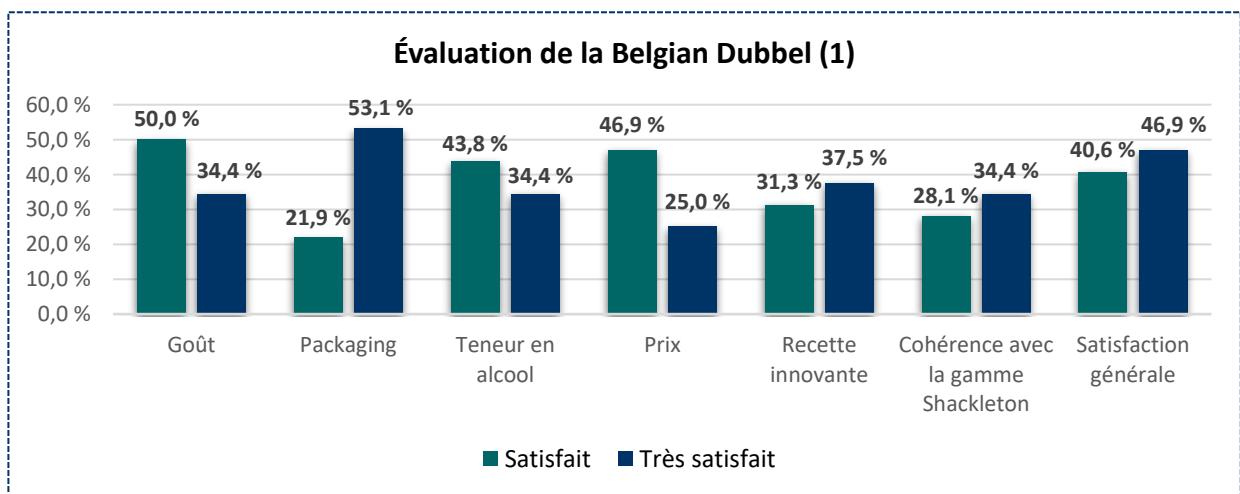
Enfin, 81,3 % des participants ont déjà goûté une bière belge et 18,8 % affirment le contraire, ce qui est exactement la même répartition que dans l'étude de désirabilité.

(b) Évaluation du produit

Analysons les questions de cette section afin d'avoir une idée de ce qu'ont pensé les répondants de notre produit.

1. « Comment évaluez-vous la Belgian Dubbel de Shackleton selon les critères suivants ? »

Figure 13 : Évaluation de la Belgian Dubbel (1)



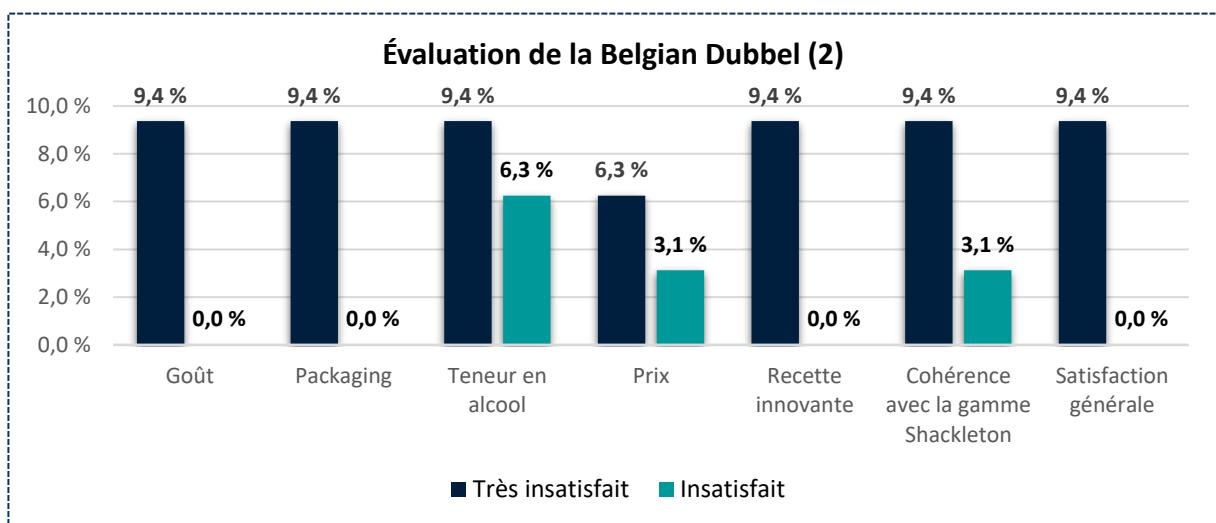
Source : enquête de satisfaction réalisée au Cap (2022)

Globalement, les scores des caractéristiques de la Belgian Dubbel sont très positifs, où chacune a obtenu au moins plus de la moitié des votes dans les cases « satisfait » et « très satisfait ». 87,7 % des répondants sont satisfaits et très satisfaits de manière générale.

La caractéristique de la Belgian Dubbel la plus attrayante est son goût avec 84,4 % de voix positives, suivie de la teneur en alcool avec 78,2 %. Le packaging a séduit très fortement les sondés, avec 53,1 % de votes « très satisfaits », soit le plus haut taux pour cette case. La cohérence avec la gamme de Shackleton est le critère ayant obtenu le moins de votes positifs, mais reste tout de même au-dessus de la moyenne.

Nous observons ci-dessous que les évaluations négatives, sont beaucoup moins nombreuses que les positives et qu'aucune d'elles ne dépasse 9,4 % des réponses des participants. La teneur en alcool n'a pas plu à tous les répondants qui ont goûté la Belgian Dubbel. De fait, on obtient 15,7 %, soit la proportion la plus haute en termes de jugement « insatisfait » ou « très insatisfait ». Elle comprend certainement des personnes qui ne sont pas habituées à un tel pourcentage d'alcool dans une bière, et/ou qui préfèrent des bières plus légères, ce qui concorde avec les tendances de consommation constatées dans le chapitre 1 et 3.

Figure 14 : Évaluation de la Belgian Dubbel (2)



Source : enquête de satisfaction réalisée au Cap (2022)

Nous pouvons conclure que les gens ont apprécié la Belgian Dubbel en général. Le produit est au-dessus de la moyenne dans tous les aspects. Cependant, il y a une minorité de personnes qui ne sont pas encore convaincues. Nous analyserons donc ce qui pourrait être changé et recommandé selon eux, dans les questions 4 et 6 de cette section.

2. « *Dans le futur, seriez-vous prêt à acheter la Belgian Dubbel de Shackleton* » ?

Pour cette question, 87,5 % des répondants ont répondu qu'ils seraient enclins à consommer à nouveau la Belgian Dubbel, suivi de 12,5 % qui ont répondu « peut-être ». Aucune personne n'a répondu qu'elle n'achèterait plus cette bière. Nous constatons ici que les clients sont satisfaits de la Belgian Dubbel, et qu'ils ne limiteront pas à une simple expérience. En se basant sur cette question ainsi que de la précédente, le produit en lui-même peut être considéré comme réussi.

Nous avons demandé ensuite aux personnes ayant répondu « peut-être », quelles étaient les raisons de leurs réponses.

« La marque n'est pas au premier plan. S'il y avait une sorte d'offre spéciale et que mon barman/ma boutique de spiritueux en faisait la promotion, je l'achèterais ».

On observe ici que la Belgian Dubbel nécessiterait des offres spéciales ou plus de publicité afin d'accroître la notoriété de la marque, bien que nous eussions constaté dans la première enquête que le critère de la notoriété de la marque n'est pas primordial.

« Cela dépend de l'occasion. Si je sors et que je n'ai pas le temps de boire avant, alors la bière est la meilleure, car elle contient beaucoup d'alcool. Si je regarde juste un match de football, alors probablement pas. »

On note une tendance à utiliser la Belgian Dubbel dans un cadre festif pour un aspect pratique, en raison de sa haute teneur en alcool. Cet individu ne la consommerait pas dans un moment plus calme.

« Si je n'ai pas le temps de préparer un verre ou si j'arrive en retard à une fête, cette bière est parfaite pour commencer. »

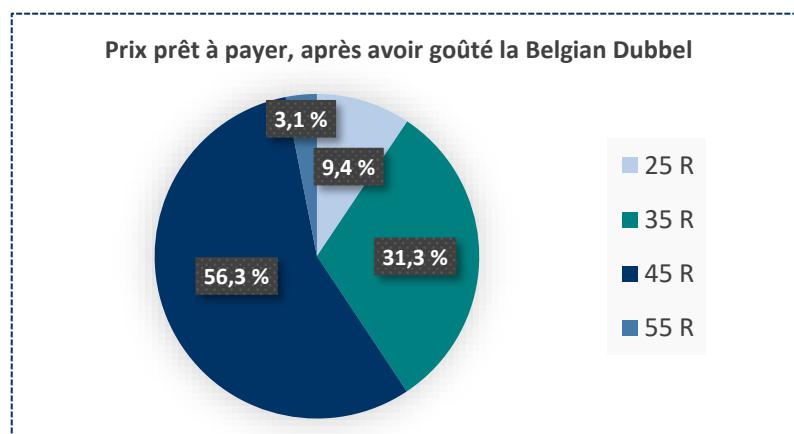
Avec cette réponse, nous observons une fois de plus une tendance de consommation de la Belgian Dubbel liée aux situations festives.

« Je préfère les bières légères, pas habitué. »

Nous avons la confirmation d'un individu que la teneur en alcool peut chambouler les habitudes de consommation de ceux qui boivent des bières légères, c'est-à-dire la majorité des bières du marché sud-africain.

3. Après avoir goûté la Belgian Dubbel de Shackleton, quel prix seriez-vous prêt à payer pour une cannette de 330 ml ?

Figure 15 : Prix prêt à payer, après avoir goûté la Belgian Dubbel (cannette, 330 ml)



Source : enquête de satisfaction réalisée au Cap (2022)

En comparons avec la question sur le prix que l'acheteur est disposé à payer pour le même type de produit de la première enquête, nous constatons que les réponses sont assez similaires. Nous avons fixé dans le plan marketing le prix de la Belgian Dubbel à 40 rands. De plus, dans les résultats ci-dessus, après l'avoir goûté, la majorité des sondés, soit 56,3 %, affirment être prêts à payer 45 rands. Cela accentue le fait que cette bière est appréciée. Cependant, le tiers préféreraient dépenser 35 rands et moins de 10 % opteraient pour payer 25 rands.

La moyenne du prix que les sondés sont prêts à payer pour une cannette de Belgian Dubbel selon les 32 réponses est de 40,31 rands, ce qui signifie que notre prix élaboré dans le plan marketing était juste et adéquat. Nous garderons donc ce prix pour les prochaines fournées.

4. Que changeriez-vous à propos de la Belgian Dubbel de Shackleton (emballage, goût, nom, etc.) ?

12 personnes sur 32 ont répondu qu'il n'y avait rien à changer pour la Belgian Dubbel, soit un peu plus d'un tiers. 4 réponses sont liées au goût, lui reprochant d'être trop forte ou trop sucrée, ce qui rejoint ce que nous avions constaté sur le fait que les bières à haute teneur en alcool sont rares en Afrique du Sud, grâce à la recherche documentaire. Nous pouvons dire que nous nous attendions à quelques commentaires de ce type, sachant d'autant plus que la grande majorité des bières sud-africaines sont légères.

Au niveau du prix, nous avons reçu 3 remarques sur le fait que le prix est un peu trop élevé, dont 2 provenant d'étudiants. En revanche, plusieurs critiques positives ont été soumises à propos du packaging et du goût du produit.

5. Où préféreriez-vous consommer la Belgian Dubbel de Shackleton ?

56,3 % (49 % dans la première enquête) des sondés énoncent que leur lieu préféré pour consommer notre bière est dans un bar et 21,9 % préféreraient la boire à la maison. Ensuite, seulement 9,4 % des répondants choisiraient de la consommer dehors. Souvenons-nous que dans l'étude de désirabilité, ce chiffre s'élevait à 31,4 %, ce qui doit probablement dépendre de la teneur en alcool. Il est cohérent d'imaginer qu'une bière forte serait plus difficile à être consommée lorsque la température extérieure est haute, en comparaison avec des bières plus légères. Enfin, 9,4 % des participants envisageraient de la consommer dans des boîtes de nuit de préférence, ce qui amplifie ce désir de certains de la consommer dans un cadre festif.

6. Quelles recommandations auriez-vous sur la Belgian Dubbel de Shackleton ?

La question la plus importante pour ce chapitre. Un tiers des personnes ayant participé à l'enquête n'a pas suggéré de recommandations, considérant le produit optimal.

Ensuite, nous avons recueilli des recommandations sur le goût. Comme dans la question 4, 9,4 % sondés suggèrent de réduire le sucre et la teneur en alcool de la bière. Or, notre projet est basé sur cette caractéristique afin de se différencier des autres bières du marché. Il pourrait être possible de passer de 7,7 % à 7 % pour la prochaine fournée et observer les résultats. D'un autre côté, 6,25 % des sondés ont proposé d'augmenter la teneur en alcool. Il serait donc préférable dans ce cas de laisser le pourcentage d'alcool tel qu'il est.

Il en est de même pour la complexité du goût. D'une part, nous avons reçu des recommandations suggérant de rendre les saveurs plus riches et puissantes, et d'autre part, de rendre la Belgian Dubbel plus souple et réduire son arrière-goût.

Néanmoins, la recommandation qui revient à 6 reprises sur les 32 réponses, qui s'agit de produire des cannettes de 500 ml de Belgian Dubbel, est à considérer avec importance. De plus, cela ne serait pas difficile à effectuer. Nous en discuterons donc dans les recommandations à la page suivante.

7. Pensez-vous que la Belgian Dubbel de Shackleton convient au marché sud-africain ?

Quasiment à l'unanimité, 97 % des répondants ont confirmé que notre produit a sa place sur le marché brassicole sud-africain, ce qui est très encourageant pour la suite.

Pour le moment, nous pouvons conclure que le produit en lui-même est réussi. En général, il a surpris les personnes l'ayant goûté et il a été apprécié, et a su justifier son prix. On peut le considérer comme un produit idéal à consommer avant de sortir ou lors de sorties, mais qui est moins approprié pour la consommation occasionnelle d'alcool.

À présent, intéressons-nous à l'élaboration de recommandations pour ce produit, afin de l'optimiser pour ce marché.

II. Recommandations

A. ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE PROMOTION ADAPTÉE

Suite à l'analyse de notre enquête de satisfaction, il serait pertinent de personnaliser le contenu promotionnel selon différents types de consommateurs, et essayer de créer un positionnement qui rejoint les trois profils suivants :

(a) *Les personnes jeunes (18-35 ans) qui sont de sortie*

Il nous a été indiqué que la Belgian Dubbel était pratique pour les individus qui ont un emploi du temps chargé et qui n'ont pas forcément le temps de boire avant de sortir. Une stratégie de communication qui met l'accent sur la haute teneur en alcool pourrait être effectuée, avec du contenu publié sur les réseaux sociaux, étant donné que ce sont les canaux les plus utilisés par les jeunes.

(b) *Les experts/amateurs de bières artisanales*

Pour cette cible, l'objectif est d'insister sur la qualité de la bière, sur le fait qu'elle soit premium et originaire des traditions des abbayes belges. Les membres de Shackleton se chargeront de montrer aux connaisseurs de bières que la Belgian Dubbel vaut le coup d'être consommé, grâce à ses caractéristiques rares et uniques dans le marché brassicole sud-africain.

(c) *Les individus qui suivent les tendances*

Nous avions vu que le marché des bières artisanales est en pleine croissance et donc de plus en plus de curieux s'y intéressent. Il faudrait qu'elles perçoivent cette Belgian Dubbel comme une nouvelle bière incontournable et sophistiquée qui pourrait prendre la place des bières grand public aux caractéristiques banales.

Dans les trois cas, il serait intéressant de songer à exploiter du contenu sponsorisé sur les réseaux sociaux, en raison de la clientèle jeune de Shackleton⁷, qui est donc très présente sur ces canaux. Sur Facebook, le coût par clic (CPC) moyen coûte 0,33 euros. Il serait pertinent d'essayer ce modèle où le paiement serait uniquement effectué lors du clic sur l'annonce affichée sur Facebook. Sur Instagram, il est possible de payer pour que la plate-forme diffuse une annonce en tant que contenu sponsorisé. Elle va se faufiler entre les publications non sponsorisées, apparaissant également sur les comptes d'utilisateurs qui ne sont pas abonnés à Shackleton. En moyenne, il faut débourser 6,50 euros pour chaque millier de visionnements sur une annonce sponsorisée en format photo, et 3 euros avec le format vidéo, ce qui est raisonnable. (Metadosi, 2021)

⁷ Pour rappel, l'âge moyen de la clientèle de Shackleton est d'environ 30 ans.

B. PRODUIRE ET COMMERCIALISER UN FORMAT DE CANNETTE DE 500 ML

Avant le lancement de notre bière, nous étions inquiets à propos du fait qu'elle serait trop forte pour les consommateurs sud-africains. Nous avions donc décidé de produire uniquement des cannettes de 300 ml.

Or, il nous a été indiqué à plusieurs reprises de produire également des cannettes de Belgian Dubbel de 500 ml. Pour ce faire, il faudra acheter des cannettes vierges de ce format aux fournisseurs de cannettes de Shackleton au prix de 2,60 rands l'unité, soit 90 cents de plus que pour le format de 330 ml. Et si on se réfère à la structure de coûts établis pour notre première fournée de 200 L, les coûts descendraient à 7253,51 rands, diminuant de 5 % par rapport à ceux impliquant les cannettes de 330 ml, et rendant cette recommandation quantifiable et aisément faisable.

C. PRODUIRE UNE NOUVELLE FOURNÉE DE 1000 L

Suite au succès de la première fournée de Belgian Dubbel de 200 L, il serait pertinent de tenter une nouvelle fournée de plus grande quantité, et donc utiliser le réservoir principal pouvant accueillir 1000 L de bières. De cette manière, il sera plus pratique à fournir toutes les grandes villes d'Afrique du Sud et ce serait l'occasion pour cette bière de confirmer son premier succès sur une échelle plus importante. De plus, elle serait rajoutée à la vente sur le site internet de Shackleton dans la gamme des bières. Dès lors, les consommateurs auraient la possibilité d'en commander par boîte de 12, et venir les récupérer eux-mêmes ou bien les recevoir par livraison. Globalement, les méthodes de production employées seront les mêmes que pour la première fournée, et nécessitera en plus du grand réservoir et d'une durée accrue à l'étape d'emballage. Ensuite, tous les procédés de commercialisation seront identiques à ceux intégrés dans ce mémoire, mais seront munis d'un plan financier actualisé et adapté.

CONCLUSION

Je suis satisfait d'avoir choisi un sujet de mémoire-projet entrepreneurial, ce qui a conduit à une expérience excitante malgré les obstacles encourus. J'ai fortement apprécié le côté pratique de ce projet et le fait de créer un produit dans un pays incroyable comme l'Afrique du Sud. Le fait d'être sur place a été primordial pour effectuer ce travail académique. J'ai eu l'occasion d'être impliqué du début à la fin dans chaque étape dans un projet entrepreneurial concret, qui m'a apporté énormément tant pour mon développement professionnel que personnel. Je portais déjà beaucoup d'intérêt à l'idée d'entreprendre et après cette épreuve, je suis certain de vouloir un jour fonder mon entreprise.

Cependant, j'ai été freiné par quelques limites qui m'ont empêché d'intégrer les moindres détails dans le plan financier. En effet, je n'ai pas eu accès aux comptes annuels de l'entreprise pour cause de confidentialité. Ces données m'auraient permis de calculer le cash-flow ainsi qu'élaborer des scénarios sur plusieurs années. Malgré mes demandes multiples pour que les actionnaires me les fournissent, leurs réponses étaient catégoriquement négatives, bien que je leur aie communiqué à plusieurs reprises qu'il était possible de classer le mémoire en confidentiel. Ensuite, étant donné que l'évènement de lancement de la Belgian Dubbel a pris place deux jours avant mon retour en Europe, j'ai manqué de temps pour recueillir davantage de réponses pour l'enquête de satisfaction. Je n'ai reçu que 32 réponses tandis que j'en visais au moins 70, ce qui aurait probablement pu apporter des idées de recommandations supplémentaires.

À présent, répondons à la question de recherche : « **Quels sont les leviers et les freins de la production et de la commercialisation d'une bière « Belgian style » sur le marché sud-africain ?** ».

Les freins principaux incluent premièrement le fait que les consommateurs de ce type de bière de haut de standard proviennent de la classe moyenne ou plus, qui ne représente qu'une petite partie de la population totale de l'Afrique du Sud et qui est en plus très instable. Deuxièmement, l'économie est également instable et fragile, et a du mal à persister sur plusieurs années. Troisièmement, nous avions constaté que le degré de rivalité avec les concurrents était intense, notamment avec les géants comme SAB et Heineken ou même avec l'étoile montante Devil's Peak. Concernant Shackleton, elle est perçue comme une marque de haute qualité, mais malheureusement, elle n'est pas encore assez connue. Il serait pertinent d'employer un ou deux responsables de marketing et communication pour lutter contre ce problème, et qui pourrait également augmenter les ventes de l'entreprise.

D'autre part, malgré le fait que l'économie sud-africaine soit instable, le marché de la bière artisanale n'est pas pour autant saturé comme en Belgique, représentant un levier qui est capable de renverser tous les freins cités à lui seul. En effet, dans ce marché en Afrique du Sud, en pleine expansion, de nombreuses entreprises sont mises sur pied chaque année et attirent de plus en plus de consommateurs et consommatrices. Le style de bière double est peu répandu globalement, ce qui pourrait représenter un risque, mais qui est contrebalancé par le fait que les buveurs de bière portent un intérêt grandissant envers de nouveaux et/ou différents types plus

sophistiqués. Ensuite, il faut garder à l'esprit que l'Afrique du Sud est un des plus grands consommateurs d'alcool dans le monde et que la bière reste la boisson favorite, ce qui représente un autre levier majeur. Finalement, avec une expertise poussée dans le sujet de la bière comme celle de Shackleton, la crédibilité et l'image d'une brasserie sont facilitées.

En somme, il est pertinent de produire et commercialiser une bière « Belgian style » sur le marché africain, qui dispose d'une grande marge de croissance et donc de réussite pour une entreprise de bière artisanale.

De fait, la Belgian Dubbel a été un véritable succès. Selon l'étude de satisfaction, la Belgian Dubbel a été appréciée au point que 87,5 % des répondants ont affirmé être enclin à l'acheter à nouveau. En outre, l'entièreté du stock a été vendue en seulement une semaine, et elle a même été publiée dans un article de magazine. Ces ventes ont été principalement effectuées au Cap ainsi qu'une minorité à des acheteurs de Johannesburg. Les actionnaires de l'entreprise ont tous été ravis du projet.

Pour enrichir ce projet, nous avons à disposition deux étapes. La première est de produire et commercialiser une fournée de 1000 L de Belgian Dubbel comme nous l'avons expliqué dans la troisième recommandation. Cette proposition a déjà accepté par le PDG de l'entreprise, Stephen Peel, et sera mise en action en automne 2022. La deuxième étape sera d'envisager de l'exporter dans d'autres pays du monde, maintenant que l'entreprise Shackleton est enfin prête à se dédier à cette activité⁸, en réalisant au préalable un plan d'export.

BREWNEWS

NEW BREWS

Breweries Around the World [6.0% ABV]
The latest move from the North West brewery is a soft and malty German-style beer – a classic winter brew. Get it on tap at the brewery or in 330ml cans from their online store.

Festivales Festival Ale [6.5% ABV]
The official beer of Glastonbury's National Arts Festival is actually a pale ale, which is unusual to hear the festival name from years past. The German Festival will be available at the annual festival happening from 23 June to 3 July.



Shackleton Belgian Dubbel [7.7% ABV]
When this beer was released earlier this autumn, it sold out the same day so act fast if you want to grab a can or six. Also back by popular demand is Shackleton's Cocoa Oatmeal Stout – a great winter warmer. Order from the brewery's online store.



Source : Corne. L. (2022). News Brews. *On Tap Magazine*. Récupéré de <https://ontapmagazine.com/magazine/winter2022/>

⁸ Shackleton a récemment (depuis juin 2022) effectué toutes les démarches pour avoir la possibilité d'exporter ses produits.

BIBLIOGRAPHIE

Sources écrites :

- Allagash Brewing Company. (2020). *What is Belgian Beer?* Récupéré le 15 juin 2022 de <https://www.allagash.com/blog/what-is-belgian-beer/>
- Bailey, S. (2019, 21 octobre). How craft breweries are changing the beer industry in South Africa. CNN. Récupéré le 20 mai 2022 de <https://edition.cnn.com/2019/10/21/business/craft-breweries-rise-south-africa-intl/index.html>
- Brown, P. (2016). Defining the difference between craft and premium beer. *The Morning Advertiser*. Récupéré de <https://www.morningadvertiser.co.uk/Article/2016/08/30/Defining-the-difference-between-craft-and-premium-beer>
- Bushe, B. (2019). The causes and impact of business failure among small to micro and medium enterprises in South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 7(1). doi:10.4102/apsdpr.v7i1.210
- Business Tech. (2019, 10 août). South Africa has some of the heaviest drinkers in the world. *Business Tech*. Récupéré de <https://businessstech.co.za/news/lifestyle/332909/south-africa-has-some-of-the-heaviest-drinkers-in-the-world/>
- Business Tech. (2021, 30 juillet). South Africa's middle-class is disappearing. *Business Tech*. Récupéré de <https://businessstech.co.za/news/finance/509846/south-africas-middle-class-is-disappearing/>
- Business Tech. (2022, 28 mai). How much money you need to be middle-class in South Africa. *Business Tech*. Récupéré de <https://businessstech.co.za/news/finance/589558/how-much-money-you-need-to-be-middle-class-in-south-africa-2/>
- Business Insider SA. (2021). Wine and gin will be bigger than beer in SA this festive season, a new survey says. Business Insider SA. Récupéré de <https://www.businessinsider.co.za/wine-and-gin-will-be-the-top-alcoholic-drink-choices-this-festive-season-2021-12>
- Castle Malting. (2022). *Qui Sommes-Nous*. Récupéré le 25 juillet 2022 de https://www.castlemalting.com/Default.asp?ID=11&N=About_Us&P=15&Language=French
- Collins, K.J.E. & Rogerson, C.M. (2019). Entrepreneurs in craft beer and tourism: perspectives from South Africa. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 27(4), 1158–1172. doi:10.30892/gtg.27404-423
- Conway, J. (2019). *Market share of beer producers in South Africa*. Récupéré le 22 avril 2022 de <https://www.statista.com/statistics/1026129/beer-market-share-south-africa/>
- Conway, J. (2019). Market share of craft beer brewers in South Africa in 2018. Récupéré le 17 juin 2016 de <https://www.statista.com/statistics/1026376/craft-beer-market-share-south-africa/>
- Corne, L. (2022). *A decade drinking with the Devil*. Récupéré le 5 juillet 2022 de <https://www.blefakegs-blog.de/en/a-decade-drinking-with-the-devil/>

Corne, L. (s. d.). *Brewing at The Tip of Africa: The Challenges For Small South African Brewers*. Récupéré le 17 juillet 2022 de <https://www.blefakesgs-blog.de/en/brewing-at-the-tip-of-africa-the-challenges-for-small-south-african-brewers/>

Corne, L. (2022). News Brews. *On Tap Magazine*. Récupéré de <https://ontapmagazine.com/magazine/winter2022/>

Couleur Bière. (2018). C'est quoi une bière artisanale ? Récupéré le 22 avril 2022 de <https://www.couleur-biere.com/cest-quoi-une-biere-artisanale/>

De Trez, C. (2016). Consumer Identity and Brand Image in the Craft Beer Industry - Case Study Analysis of Leopold7 in South Africa. (Mémoire de Master). Louvain School of Management, Louvain-la-Neuve. Récupéré de https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis:3639/dastream/PDF_01/view

Erasmus, P. (2022). *2022 Special Edition Budget Speech Alert*. Afrique du Sud : Cliffe Dekker Hofmeyr. Récupéré de <https://www.cliffedekkerhofmeyr.com/export/sites/cdh/en/news/publications/2022/Practice/Tax/Downloads/Special-Edition-Budget-Speech-Alert-23-February-2022.pdf>

Elzinga, K.G., Tremblay, C.H. & Tremblay, V. (2015). Craft Beer in the United States: History, Numbers and Geography. *Journal of Wine Economics*, 10 (3), 242-274. doi:[10.1017/jwe.2015.22](https://doi.org/10.1017/jwe.2015.22)

Facon, P. (2021). Analyse PESTEL : définition, utilité et présentation des 6 composants. Récupéré le 2 juillet 2022 de <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/analyse-pestel-definition-outil-et-composants/>

Food Business Africa. (2020, 16 décembre). *Rising Trends in Craft beer in Africa as Pandemic Takes its Toll*. Récupéré le 2 juillet 2022 de <https://www.foodbusinessafrica.com/rising-trends-in-craft-beer-in-africa-as-pandemic-takes-its-toll/>

Frue, K. (2016). *PESTLE Analysis of South Africa*. Récupéré le 30 juin de <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-south-africa/>

Garavaglia, C. (2015). Entrepreneurship and Entry of Small Firms into a Mature Industry: The Case of Microbreweries in Italy. *New York : American Association of Wine Economics Working Paper No. 179*. Récupéré de <https://wine-economics.org/working-paper-list/>

Hawkins, D & Mothersbaugh, D. (2013). *Consumer behaviour - building marketing strategy*. New York : McGraw-Hill Irwin. Récupéré de <https://www.worldcat.org/title/consumer-behavior-building-marketing-strategy/oclc/766609023>

Hey Joe Brewery. (s. d.). *Artisanal Beer*. Récupéré le 14 juin 2022 de <https://www.heyjoebrewery.com/artisanal-beer>

Honingklip Brewery. (s. d.). *Beers*. Récupéré le 14 juin 2022 de : <https://www.honingklip.co.za/beers.php>

Inside Beers. (2018, 19 février). South Africa: Heineken acquires minority stake in craft brewer Jack Black. *Inside Beers*. Récupéré de <https://www.inside.beer/news/detail/south-africa-heineken-acquires-minority-stake-in-craft-brewer-jack-black/>

Jabbari, M. M. & Tohidi, H. (2012). Innovation as a Success Key for Organizations. *Procedia Technology 1* (2012) 560 – 564. doi: 10.1016/j.protcy.2012.02.122

Kaupa, S.P. & Govender, K.K. (2015). Exploring Premium Beer brand consumption behaviour in South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Vol. 4* (2). p.3. Récupéré de [http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article44vol4\(2\)_july-nov2015.pdf](http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article44vol4(2)_july-nov2015.pdf)

Kirin Institute of Food and Lifestyle. (2010). Global Beer Production by Country in 2009. *Kirin Institute of Food and Lifestyle Report. Vol 26*. Nakano : Kirin Insitute of Lifestyle. Récupéré de https://www.kirinholdings.com/en/newsroom/release/2010/0810_01.html

Kotler, P., Keller, K. L. & Manceau, D. (2017). Le marketing d'aujourd'hui [Chapitre de livre]. Dans *Marketing Management*. (10^e édition, pp.13-33). Paris : Pearson.

Kramer, L. (2022). *African countries with the highest Gross Domestic Product (GDP) in 2021*. Récupéré le 22 avril de <https://www.statista.com/statistics/1120999/gdp-of-african-countries-by-country/>

Leboea, S. (2017). *The Factors Influencing SME Failure in South Africa*. (Mémoire de Master). The Graduate School of Business University of Cape Town, Cape Town. Récupéré de <http://hdl.handle.net/11427/25334>

Leibbrandt, M., Schotte, S. & Zizzamia, R. (2018, 8 juin). Defining the middle class in the global South: a quantitative perspective from South Africa. Récupéré le 30 juin 2022 de <https://www.qeh.ox.ac.uk/blog/defining-middle-class-global-south-quantitative-perspective-south-africa>

Levy, J., Lendrevie, J. & Lindon, D. (2009). *Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing*. (9^e édition). Paris : Dunod

Livingstone-Louw. M. (2015, 31 août). An analysis of the South African craft beer industry to determine its attractiveness. Récupéré le 24 juin 2022 de <https://prezi.com/q5ridzmokytb/an-analysis-of-the-south-african-craft-beer-industry-to-dete/>

Makki, F. (2014). *Influence of Branding on Consumer Behavior : Case of Palais Hansen Kempinski Vienna*. (Thèse de bachelier). Modul Vienna University, Vienne. Récupéré de https://www.modul.ac.at/uploads/files/Theeses/Bachelor/FarahMakki_BBA_Thesis.pdf

Marion. (2022, 9 mars). What Is Branding? *The Branding Journal*. Récupéré de <https://www.thebrandingjournal.com/2015/10/what-is-branding-definition/>

MarketLine. (2020). *Beer & Cider in South Africa*. Afrique du Sud : MarketLine. Récupéré de [file:///C:/Users/gcaso/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/1/Attachments/GUI%20PAPER\[2266\].pdf](file:///C:/Users/gcaso/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/1/Attachments/GUI%20PAPER[2266].pdf)

Metadosi. (2021). *Prix publicité réseaux sociaux / Coûts de marketing des réseaux sociaux*. Récupéré le 5 août 2022 de <https://www.metadosi.fr/prix-media-sociaux/>

Mother City Liquor. (2022). *Hey Joe Dubbel 340ml*. Récupéré le 26 juillet 2022 de <https://mothercityliquor.co.za/products/hey-joe-dubbel-340ml>

Mother City Liquor. (2022). *La Trappe Dubbel 330ml*. Récupéré le 26 juillet 2022 de <https://mothercityliquor.co.za/products/hey-joe-dubbel-340ml>

Movendi. (2020, 13 mai). Alcohol Sales Ban in South Africa: Benefits and Big Alcohol Opposition. Récupéré le 20 juin 2022 de <https://movendi.ngo/news/2020/05/13/alcohol-sales-ban-in-south-africa-benefits-and-big-alcohol-opposition/>

News 24. (2019, 25 mai). This is South Africa's favourite beer - plus what to drink while travelling the African continent. *News 24*. Récupéré de <https://www.news24.com/News24/this-is-south-africas-favourite-beer-plus-what-to-drink-while-travelling-the-african-continent-20190525>

Nurin, T. (2016). It's Final: AB InBev Closes On Deal To Buy SABMiller. *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/taranurin/2016/10/10/its-final-ab-inbev-closes-on-deal-to-buy-sabmiller/?sh=6145d45432c8>

Ogletree, O. (2020, 2 février). The Role of Yeast in Brewing. *The Beer Connoisseur*. Récupéré de <https://beerconnoisseur.com/articles/role-yeast-brewing>

Olarewaju, O. and Msomi, T. (2021). Factors Affecting Small and Medium Enterprises' Financial Sustainability in South Africa, *African Journal of Inter/Multidisciplinary Studies*, 3(1), 103–117. doi:[10.51415/ajims.v3i1.893](https://doi.org/10.51415/ajims.v3i1.893)

Orbis Research. (2018). *Global Craft Beer Market-Analysis of Growth, Trends and Forecasts (2018-2023)*. Afrique du Sud : Orbis Research. Récupéré de https://www.orbisresearch.com/reports/index/global-craft-beer-market-analysis-of-growth-trends-and-forecasts-2018-2023?utm_source=km

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey, États-Unis : John Wiley & Sons, Inc. Récupéré de <https://docs.google.com/file/d/0B4E64nqKSeljZWtBZnpraGtqS0k/view?resourcekey=0-CJwqi3OuA4eKFjg9182yjQ>

Pacrim Distributors. (2021, 30 août). Pacrim's Summary For Craft Beer In South Africa. Récupéré le 19 juin 2022 de <http://www.pacrimdistributors.com/blog/2021/8/30/pacrimssummary-for-craft-beer-in-south-africa>

Rajgopaul, D. (2018, 19 décembre). PICS: Ab InBev launches two new Belgian beers in SA. *IOL*. Récupéré de <https://www.iol.co.za/business-report/companies/pics-ab-inbev-launches-two-new-belgian-beers-in-sa-18546807>

RateBeer. (2022). Best beers of South Africa. Récupéré le 14 juin 2022 de <https://www.ratebeer.com/beer/country/south-africa/182/>

Ratemo. (2021, 14 septembre). *Marketing Strategy Analysis of South African Breweries*. [Analyse d'entreprise]. Afrique du Sud : South African Breweries.

Research and Markets. (2021). *The Liquor Industry in South Africa 2021*. Afrique du Sud : Research and Markets. Récupéré de <https://www.researchandmarkets.com/reports/5414967/the-liquor-industry-in-south-africa-2021>

Rolling Beers. (s. d.) Qu'est-ce que le malt ? Récupéré le 5 juillet 2022 de <https://www.rolling-beers.fr/fr/content/16-quest-ce-que-le-malt>

Sachon, V. (2020). *A portrait of the South African beer industry*. Récupéré de [https://blog.drinktec.com/beer/south-african-beer-industry/#:~:text=Accounting%20for%201.8%20percent%20of,year%20\(33.22%20million%20hl\)](https://blog.drinktec.com/beer/south-african-beer-industry/#:~:text=Accounting%20for%201.8%20percent%20of,year%20(33.22%20million%20hl)). [05/05/2022]

Saveur Bière. (2017, 13 mars). *Qu'est-ce qu'une bière blanche* ? Récupéré le 17 juillet 2022 de <https://www.saveur-biere.com/fr/magazine/la-biere/3/quest-ce-quune-biere-blanche/168>

Saveur Bière. (2017, 13 mars). *Qu'est-ce qu'une bière lager* ? Récupéré le 15 juin de <https://www.saveur-biere.com/fr/magazine/la-biere/3/qu-est-ce-qu'une-biere-lager/163>

Saveur Bière. (2017, 13 mars). *Qu'est-ce qu'une bière pils* ? Récupéré le 15 juin 2022 de <https://www.saveur-biere.com/fr/magazine/la-biere/3/quest-ce-quune-biere-pils/174>

Saveur Bière. (2019, 6 juillet). *Qu'est-ce que le houblon* ? Récupéré le 5 juillet 2022 de <https://www.saveur-biere.com/fr/magazine/je-brasse/4/quest-ce-que-le-houblon/259>

Saveur Bière. (2021). *Pourquoi utiliser des flocons ou des céréales non maltés* ? Récupéré le 25 juillet 2022 de <https://help.saveur-biere.com/l/fr/article/l2fzoc8cee-utilisation-de-flocons-ou-de-c-r-ales-non-malt-es>

Shackleton Brewing Company. (2022). *About Us*. Récupéré le 10 avril 2022 de <https://shackletonbc.co.za/about-us/>

Shackleton Brewing Company. (2022). *Draught Beer*. Récupéré le 12 avril 2022 de <https://shackletonbc.co.za/beer/>

Shackleton Brewing Company. (2022, 28 mai). *Online Sales 2021*. [Back-office du site internet]. Le Cap, Afrique du Sud : Shackleton Brewing Company.

Shackleton Brewing Company. (2022, 28 mai). *Taproom Sales 2021*. [Back-office du site internet]. Le Cap, Afrique du Sud : Shackleton Brewing Company.

Shackleton Brewing Company. (2022, 31 janvier). *Sales by Brewery 2021*. [Document Excel]. Le Cap, Afrique du Sud : Shackleton Brewing Company.

Statista. (2022). *Alcoholic Drinks South Africa*. Récupéré le 22 avril 2022 de <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/south-africa>

- Statista. (2022). *Beer South Africa*. Récupéré le 22 avril 2022 de <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/beer/south-africa>
- Tasneem, A. (2022, 28 juin). Should The Legal Drinking Age Be Changed? *Eyewitness News*. Récupéré de <https://ewn.co.za/2022/06/28/legal-drinking-age-should-it-be-changed>
- Taylor, D. (2013, 24 décembre). South Africans Search for Flavor in Their Beer. *Voa News*. Récupéré de <https://www.voanews.com/a/south-africans-search-for-flavor-in-their-beer/1816667.html>
- Trading Economics. (2022). *South Africa Unemployment Rate*. Récupéré le 1^{er} juillet 2022 de <https://tradingeconomics.com/south-africa/unemployment-rate>
- Truen, S., Ramkolowan, Y., Corrigall, J., & Matzopoulos, R. (2011). "Baseline study of the National Liquor Act 59 of 2003." *Department of Trade and Industry*. Récupéré de http://www.thedtic.gov.za/wp-content/uploads/dna_economics_nla_act.pdf
- Vinaroz, I. (2021). *The Main Differences Between Craft and Mainstream Beer*. Récupéré le 15 juillet 2022 de <https://www.onlycraftbeer.com.au/craft-stories/article/the-main-differences-between-craft-and-mainstream-beer/>
- Une Petite Mousse. (2019, 7 mai). IBU, EBC, ABV : Le B.A.-Ba des principaux acronymes de la bière. Récupéré le 1^{er} juillet 2022 de <https://unepetitemousse.fr/blog/ibu-acronymes-de-la-biere/#:~:text=Le%20fameux%20IBU%20nous%20int%C3%A9resse,fa%C3%A7on%20uniformis%C3%A9e%20dans%20le%20monde>
- Univers Bière. (s. d.). *Bière Double*. Récupéré le 10 mai 2022 de http://univers-biere.net/th_double.php

Source orale :

Janse van Rensburg, J. (2022). Directeur technique des ventes chez Lallemand Brewing SA. Entretien. Le Cap, Afrique du Sud.

