



FACULTES UNIVERSITAIRES CATHOLIQUES DE MONS  
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT



***Oser la Russie:***  
***Analyse Stratégique d'Implantation de***  
***Kingspan Door Components***  
***sur un Nouveau Marché***

Promotrice : C. Ducarroz

Mémoire-projet présenté par **Victoria Kovaliova** (11520736)  
en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion (120)

Année Académique : 2009-2010



## *Remerciements*

*Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont créé les meilleures conditions possibles pour la réalisation de ce mémoire-projet et qui ont toujours été présentes lorsque j'en avais besoin.*

*Je pense surtout dans un premier temps à Madame Ducarroz, ma promotrice, pour son aide inestimable tout au long de la réalisation de ce mémoire-projet.*

*Je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance au personnel de Kingspan Door Components pour m'avoir donné l'opportunité de réaliser ce projet et pour leur accueil et leur disponibilité dès mon arrivée dans l'entreprise.*

*Enfin, je remercie mes proches, qui, non seulement m'ont soutenu durant ce mémoire, mais qui m'ont suivi tout au long de mon parcours académique.*

*Victoria Kovaliova*

## Résumé

Ce mémoire-projet a été développé au sein de l'entreprise Kingspan Door Components. Cette entreprise belge, actuellement présente dans 40 pays au monde, est consciente du potentiel du marché russe et voudrait s'y implanter. L'objectif de ce mémoire est d'effectuer l'analyse stratégique d'implantation de l'entreprise Kingspan Door Components sur le marché russe.

Afin de répondre à cet objectif, nous avons réalisé une analyse stratégique qui comporte plusieurs parties : analyse de l'environnement, des besoins des clients potentiels russes et l'analyse de la concurrence sur le marché. L'analyse de l'environnement regroupe les informations sur la Russie et le marché russe en général avec les tendances du développement et l'accès au marché. Cette analyse est suivie de l'étude des besoins et attentes des clients potentiels russes avec la pré-enquête, les hypothèses et l'enquête auprès de la population étudiée. L'analyse de concurrents sur le marché russe était indispensable pour déterminer un avantage concurrentiel éventuel de l'entreprise Kingspan Door Components. Ces trois parties et l'analyse de l'entreprise nous ont permis de réaliser une analyse SWOT.

Suite à ce mémoire, diverses recommandations ont donc pu être faites à l'entreprise Kingspan Door Components, notamment de prendre en compte l'analyse SWOT et la crise économique actuelle pour bien se préparer à pénétrer le marché russe.

# Table de matières

Introduction.....	1
1. L'entreprise et ses produits.....	4
1.1 Kingspan Door Components.....	4
1.2 Produits.....	5
2. Revue de littérature.....	7
2.1 Stratégie internationale de l'entreprise.....	7
2.2 Analyse stratégique selon Porter.....	9
2.2.1 Menace de nouveaux entrants.....	10
2.2.1.1 Obstacles à l'entrée.....	10
2.2.1.2 Attente d'une riposte.....	12
2.2.2 Menace des produits de substitution.....	13
2.2.3 Pouvoir de négociation des fournisseurs.....	14
2.2.4 Pouvoir de négociation des clients.....	15
2.2.5 Intensité de la rivalité entre les concurrents existants.....	16
2.3 Secteurs d'envergure mondiale.....	18
2.3.1 Evolution vers des secteurs mondiaux.....	18
2.3.2 Différences dans la compétition internationale.....	19
2.3.2.1 Origines d'un avantage .....	20
2.3.2.2 Obstacles.....	22
2.3.3 Concurrence dans les secteurs mondiaux.....	24
2.3.4 Stratégies possibles dans les secteurs mondiaux.....	25
2.3.5 Evolutions qui influencent la compétition mondiale.....	26
2.4 Présentation du marché business-to-business.....	28
2.5 Définition d'un produit et d'un service.....	29
3. Analyse de l'environnement.....	32

3.1	Présentation générale de la Russie et du marché russe.....	32
3.1.1	Situation géographique .....	32
3.1.2	Structure politique et administrative.....	33
3.1.3	Indicateurs macroéconomiques.....	33
3.2	Tendances de développement du marché.....	34
3.3	Accès au marché.....	38
3.3.1	Modalités d'importation.....	38
3.3.2	Certification.....	39
3.3.3	Etiquetage.....	41
3.3.4	Modalités et délais de paiement.....	41
3.3.5	Forme de distribution et d'implantation.....	42
3.3.6	Transport des marchandises.....	42
4.	Analyse des clients potentiels.....	45
4.1	Pré-enquête qualitative.....	45
4.1.1	Présentation du guide d'entretien et analyse des résultats.....	46
4.1.2	Hypothèses.....	54
4.2	Enquête auprès de la population étudiée.....	56
4.2.1	Critères de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich.....	58
4.2.2	Attentes en matière de qualité de panneaux-sandwich.....	61
4.2.3	Attentes en matière de service.....	63
4.2.4	Attentes en matière de délais de fabrication.....	66
4.2.5	Attentes en matière de transport des marchandises.....	67
4.2.6	Accessoires pour les portes sectionnelles.....	67
5.	Analyse des concurrents sur le marché.....	70
5.1	Présentation des concurrents sur le marché.....	70
5.2	Comparaison des concurrents.....	73

5.3 Analyse de Porter.....	77
5.3.1 Intensité de la rivalité entre les concurrents existants.....	77
5.3.2 Menace des nouveaux entrants.....	79
5.3.3 Pression exercée par les produits de remplacement.....	80
5.3.4 Pouvoir de négociation des clients.....	83
5.3.5 Pouvoir de négociation des fournisseurs.....	83
6. Analyse SWOT .....	85
7. Limites et pistes de recherches futures.....	92
Conclusion et implications managériales.....	94
Bibliographie.....	97
Annexes.....	101

## Liste des figures et graphiques

Figure 1 : Panneaux-sandwich, vue 3D.....	5
Figure 2 : Types de panneaux-sandwich.....	5
Figure 3 : Porte sectionnelle de garage vue de l'intérieur.....	6
Figure 4 : Porte sectionnelle de garage vue de l'extérieur.....	6
Figure 5 : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur.....	10
Figure 6 : Marché russe des portes de garage.....	35
Figure 7 : Niveau du développement de la construction dans le secteur résidentiel .....	36
Figure 8 : Clients actuels de Kingspan Door Components qui ont participé à la pré-enquête.....	46
Figure 9 : Questions posées pour tester les hypothèses.....	57
Figure 10 : Critères de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich.....	60
Figure 11 : Critères de jugement de la qualité d'un panneau-sandwich.....	62
Figure 12 : Attentes des clients potentiels en matière de service.....	65
Figure 13 : Comparaison des concurrents de Kingspan Door Components sur le marché russe.....	73
Figure 14 : Produits de substitution de panneaux-sandwich.....	81
Figure 15 : Analyse SWOT : Forces et Faiblesse.....	88
Figure 16 : Analyse SWOT : Opportunités et Menaces.....	89
Graphique 1 : Critères de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich.....	59
Graphique 2 : Critères de jugement de la qualité d'un panneau-sandwich.....	61
Graphique 3 : Attentes en matière de service de la part de fournisseurs de panneaux-sandwich.....	64
Graphique 4: Délais de fabrication maximum attendus de la part de fournisseur de panneaux-sandwich.....	65
Graphique 5 : Intention de s'adresser au fournisseur de panneaux-sandwich pour la livraison.....	67
Graphique 6 : Intention d'achat des accessoires.....	68

## Introduction

*« La Russie est un des partenaires commerciaux très importants de l'Union Européenne. Pour toutes les entreprises qui ont des ambitions internationales, ce pays est devenu incontournable, à fort potentiel de développement<sup>1</sup> ».*

*« La Russie connaît depuis ces dernières années un redressement spectaculaire, favorisé par des ressources énergétiques abondantes, dans un contexte de cours mondiaux atteignant leur plus haut niveau historique<sup>2</sup> ».*

*« Cet environnement favorable, marqué par une croissance soutenue de l'économie, ouvre de nombreuses opportunités aux entreprises européennes dans tous les secteurs bénéficiant notamment de la modernisation progressive de l'industrie et du dynamisme de la demande intérieure, soutenue par l'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs<sup>3</sup> ».*

*« Le marché russe reste un marché complexe. Avant de s'y engager, il convient de prendre des renseignements et d'adopter une attitude générale de prudence<sup>4</sup> ».*

*« Les russes ont une culture et une identité propre, celles-ci ont été façonnées par la longue histoire du pays, notamment les 70 années de communisme et par la masse géographique de la Russie, un huitième des terres émergées du globe<sup>5</sup> ».*

---

<sup>1</sup> Adapté de : DELARUE T., (2007), « *Latitude Internationale* », Mistigris communication, consulté en ligne : [https://www.cic.fr/fr/banques/telechargements/latitude-international/CIC\\_latitude-international\\_n10.pdf](https://www.cic.fr/fr/banques/telechargements/latitude-international/CIC_latitude-international_n10.pdf)

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> SA, « *Russie : approche du marché* », AWEX, consulté en ligne : <http://www.awex.be/fr-BE/Pages/Approchedumarch%c3%a9.aspx>

<sup>5</sup> Idem

Toutes ces découpes tentent de montrer que le marché russe a un potentiel de développement important et est devenu incontournable pour les entreprises avec des ambitions internationales.

L'entreprise belge Kingspan Door Components, spécialisée dans la fabrication des panneaux-sandwich et d'autres accessoires pour les portes sectionnelles de garage et présente déjà dans 40 pays au monde, est consciente de ce potentiel et voudrait conquérir le marché russe. Mais l'entreprise se pose plusieurs questions : Comment procéder pour arriver sur ce marché? Quels sont les besoins de nos clients potentiels? Qui sont nos concurrents ? Quelle est la situation économique ?... C'est pour répondre aux questions stratégiques de l'entreprise que nous avons effectué ce mémoire-projet.

L'objectif de ce mémoire-projet est d'effectuer une analyse stratégique d'implantation de l'entreprise Kingspan Door Components sur le marché russe. Celle-ci inclut plusieurs volets et notamment l'analyse de l'environnement, des clients et des concurrents.

Dans la première partie nous présentons Kingspan Door Components. Où se situe cette entreprise ? Que fabrique-t-elle ? Quelles sont les caractéristiques des produits vendus ?

Dans la seconde partie nous passons en revue la principale littérature sur laquelle se base cette étude. Sont notamment présentes, les ouvrages d'auteurs comme C. Pasco-Berho, G. Hooley, J-J. Lambin ainsi que M. E. Porter et son modèle des cinq forces de la concurrence.

La troisième partie présente le premier volet de l'analyse stratégique : il s'agit de l'étude de l'environnement. Dans cette partie nous présentons la Russie et le marché russe en général avec les tendances du développement et l'accès au marché russe.

La quatrième partie est consacrée à l'étude des attentes des clients potentiels. Dans celle-ci, nous avons essayé de comprendre et mieux cerner les besoins et les attentes des clients potentiels russes.

Dans la cinquième partie nous analysons les concurrents déjà présents sur le marché, notamment avec l'utilisation du modèle de cinq forces de M. Porter.

La sixième partie réunit tous les chapitres précédents dans une analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces).

La septième partie est consacrée aux limites inévitables de ce mémoire et pistes de recherche futures.

Dans la dernière partie nous répondons aux besoins de l'entreprise avec les implications managériales et concluons ce mémoire-projet.

# 1 L'entreprise et ses produits

## 1.1 Kingspan Door Components<sup>6</sup>

Le Groupe Kingspan est l'un des plus grands producteurs d'une gamme de produits durables pour l'industrie de la construction. Les principales activités du Groupe comptent la fabrication de panneaux isolés, de panneaux isolants rigides et de planchers surélevés, des solutions hors site de charpentes d'acier et d'ossatures en bois, des solutions de stockage écologique et renouvelable de carburant et d'eau ainsi que des systèmes d'eau chaude.

Cette entreprise, fondée en 1972 en Irlande, met l'accent sur le développement continu des produits et des processus et a pour mission d'innover et d'apporter des solutions qui permettront de réduire considérablement la consommation d'énergie et de faire des économies. Avec sa « maison zéro carbone » le Groupe Kingspan répond aux normes de 2016 du Code de l'Habitation durable.

Kingspan opère au niveau international et ses activités de production et de distribution se retrouvent en Europe, aux Etats-Unis, en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Extrême Orient.

Kingspan Door Components (KDC) est une filiale du Groupe Kingspan. En août 2004, Kingspan Groupe reprenait Apco, une société de fabrication de portes de garage installée à Leuze-en-Hainaut en Belgique. Par ce rachat, ce groupe désirait faire du site son pôle de fabrication de portes sectionnelles de garage pour l'Europe. C'est comme cela que Kingspan Door Components (KDC) était née.

Bien que la filiale belge soit l'une des plus petites sociétés du groupe, elle a connu une progression importante : le chiffre d'affaires est passé de 16 à 33 M€ en l'espace de quatre ans (2004 et 2008).

---

<sup>6</sup> Ce chapitre est basé sur les sources internes de l'entreprise Kingspan Door Components ainsi que sur « *Kingspan Door Components : Une ascension irrésistible* », *Leaders – Hainaut « Terre d'expansion »*, trimestriel 2009, Ed Publicomm+, p. 57

80% de la production de Kingspan Door Components est exportée dans 40 pays du monde. En ce qui concerne l'Europe, cette entreprise est un des principaux fournisseurs de panneaux-sandwich avec 22%<sup>7</sup> du marché.

## 1.2 Produits

Il est utile de préciser que Kingspan Door Components produit des panneaux isolants (ou panneaux-sandwich) et des éléments de quincaillerie (ou accessoires) pour le montage de portes sectionnelles de garage.

Le panneaux-sandwich (voir figure 1) est constitué de deux feuilles d'acier, à l'intérieur desquelles se trouve une mousse pour une meilleure isolation.

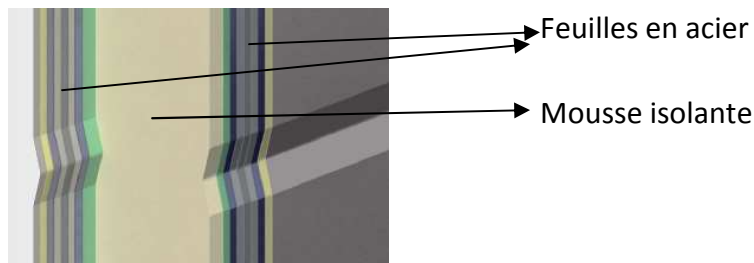


Figure 1 : Panneaux-sandwich, vue 3D<sup>8</sup>

Dans la gamme de produits de l'entreprise nous pouvons trouver différents types de panneaux. Cela veut dire que les panneaux-sandwich peuvent être différents à l'extérieur : plat, à cassettes, rainuré,... (voir figure 2). Il est aussi possible d'avoir des finitions extérieures et intérieures différentes : lisse, veiné bois ou stucco.

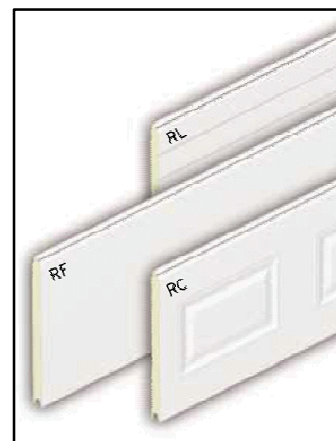


Figure 2 : Types de panneaux-sandwich<sup>9</sup>

Kingspan Door Components fabrique aussi une large gamme d'accessoires pour les portes sectionnelles de garage : rails, boulons, ressorts, tambours, bagues, roulettes, profilés, ...

<sup>7</sup> Sources internes à l'entreprise Kingspan Door Components

<sup>8</sup> Idem

<sup>9</sup> Idem

Tous les produits sont destinés à des applications industrielles et résidentielles. L'entreprise ne vend pas sa production aux particuliers mais à des grossistes (ses clients), qui se chargent d'assembler les différents éléments (panneaux-sandwich et accessoires) en portes de garage sectionnelles (voir figures 3<sup>10</sup> et 4<sup>11</sup>) et de les placer chez le client final ou de les revendre à des installateurs.

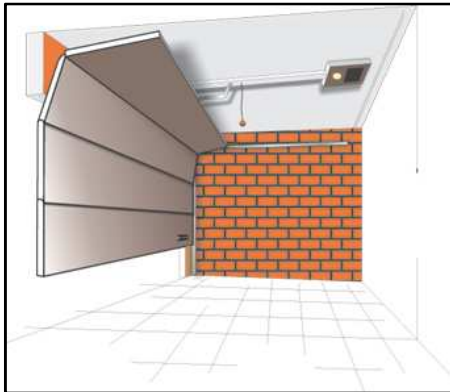


Figure 3 : Porte sectionnelle de garage vue de l'intérieur



Figure 4 : Porte sectionnelle de garage vue de l'extérieur

---

<sup>10</sup> Source : [www.vorotok.ru](http://www.vorotok.ru)

<sup>11</sup> Source : [www.trend-s.ru](http://www.trend-s.ru)

## 2 Revue de littérature

Dans ce chapitre de travail, nous allons présenter les principaux points de l'analyse de marché selon C. Pasco-Berho<sup>12</sup> et G. Hooley<sup>13</sup>, J-J Lambin<sup>14</sup>, l'analyse stratégique selon M. E. Porter<sup>15</sup>, ainsi que les principales notions sur lesquelles repose ce mémoire. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser à la définition de stratégie de l'entreprise, suivie de l'analyse stratégique de M.E. Porter. Dans la troisième partie de la revue de littérature, nous allons voir ce qui peut se passer dans les secteurs d'envergure mondiale. Par après, nous allons passer en revue les caractéristiques du marché business-to-business, que nous ne devons pas oublier lors de la réalisation de ce mémoire. Et enfin, nous allons nous intéresser aux définitions de qualité et de service. Tout ceci nous permettra de disposer d'une base pour le développement de notre étude.

### 2.1 Stratégie internationale de l'entreprise<sup>16</sup>

L'exportation est souvent considérée comme une pratique défensive de l'entreprise. En effet, cette activité permet de réduire les risques ou les répartir sur plusieurs marchés, d'échapper à un marché national ou saturé. Selon C. Pasco-Berho, les évolutions économiques conduisent à regarder l'exportation comme une modalité de développement à part entière de l'entreprise. La décision d'exporter fait l'objet d'une démarche organisée qui s'appuie sur les outils de l'analyse stratégique.

*« La stratégie de l'entreprise peut se définir comme le choix compte tenu de la concurrence et de l'environnement futur, des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera, ainsi que la détermination de la nature et du degré de cet engagement »<sup>17</sup>.*

---

<sup>12</sup> PASCO-BERHO C. (2002), « *Marketing International* », 4<sup>e</sup> Edition, DUNOD

<sup>13</sup> HOOLEY G. (2008), « *Marketing Strategy and Competitive Positioning* », 4e Edition, Financial Times/Prentice Hall

<sup>14</sup> LAMBIN J-J. (2008), « *Marketing Stratégique et Opérationnel – Du Marketing à L'Orientation-Marché* », 7<sup>e</sup> Edition, DUNOD

<sup>15</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica

<sup>16</sup> Ce chapitre est basé sur PASCO-BERHO C. (2002), « *Marketing International* », 4<sup>e</sup> Edition, DUNOD, p. 23-26

<sup>17</sup> PASCO-BERHO C. (2002), « *Marketing International* », 4<sup>e</sup> Edition, DUNOD, p. 23

Parmi les nombreuses définitions de stratégie, nous pouvons aussi trouver celle de Johnson et Scholes<sup>18</sup> (1988) que voici : « *Strategy is the matching of the activities of an organization to the environment in which it operates, and to its own resource capabilities* ».

La notion de stratégie est indissociable de celle d'allocation des ressources. Cette allocation engage de façon durable, voire définitive, l'avenir de l'entreprise.

Selon C. Pasco-Berho, la démarche stratégique se traduit par un certain nombre de choix :

- Choix des domaines d'activité de l'entreprise,
- Choix d'options stratégiques (spécialisation, internationalisation, diversification,...)
- Choix de structure et d'organisation,
- Choix d'allocation de ressources.

Ces choix résultent d'une phase de diagnostic stratégique, partie essentielle de la réflexion stratégique qui concerne essentiellement la relation entreprise/environnement.

- L'analyse de l'entreprise étudie les forces et faiblesses de l'entreprise par rapport aux concurrents et met en évidence les compétences de l'entreprise.
- L'analyse de l'environnement de l'entreprise permet de repérer les opportunités de développement (évolutions de l'environnement favorables à l'entreprise) et les menaces (évolutions dangereuses).

Cette analyse repose sur l'étude :

- De la demande actuelle et de son évolution.  
*« La compréhension des consommateurs est la partie centrale dans le développement d'une cohérente stratégie de positionnement. Il est nécessaire de préciser que les clients futurs sont aussi importants que ceux d'aujourd'hui »<sup>19</sup>.*
- De l'offre des entreprises présentes sur le secteur.  
*« Il est indispensable de connaître ses concurrents afin de déterminer un avantage compétitif »<sup>20</sup>.*
- De l'intensité concurrentielle.

---

<sup>18</sup> GIJSENBERG M. (2009-2010), Cours de « *Strategic Market Management* », FUCAM-LSM

<sup>19</sup> Idem

<sup>20</sup> Idem

Nous aborderons cette question plus en détail à la section 2.2.

La confrontation de l'analyse interne et externe permet de choisir les stratégies les mieux adaptées aux ressources et au potentiel de l'entreprise. Cette analyse est aussi appelée SWOT, acronyme de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

## 2.2 Analyse stratégique selon Porter<sup>21</sup>

Dans cette partie, nous allons nous concentrer sur l'analyse stratégique selon Porter, notamment sur le modèle des 5 forces avec les concurrents, les entrants potentiels, les produits substitués, le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs.

Comme nous l'avons déjà vu, la formulation d'une stratégie face à la concurrence implique une mise en relation d'une firme avec son environnement. En effet, selon Porter (1982), pour une firme d'un secteur, la définition d'une stratégie face à la concurrence a pour but de placer la firme dans la meilleure situation possible pour se défendre contre les forces des concurrents. « *Un secteur se compose du groupe de firmes qui fabriquent des produits étroitement substituables* »<sup>22</sup>.

Le modèle des 5 forces de Porter va nous permettre de déterminer l'intensité de la concurrence et la rentabilité dans un secteur. Comme le montre la figure 1, cinq forces fondamentales influencent la manière dont l'entreprise va se comporter face à la concurrence : les concurrents du secteur, les nouveaux entrants potentiels, les produits substitués, le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs.

---

<sup>21</sup> Ce chapitre est basé sur PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica

<sup>22</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, p.5

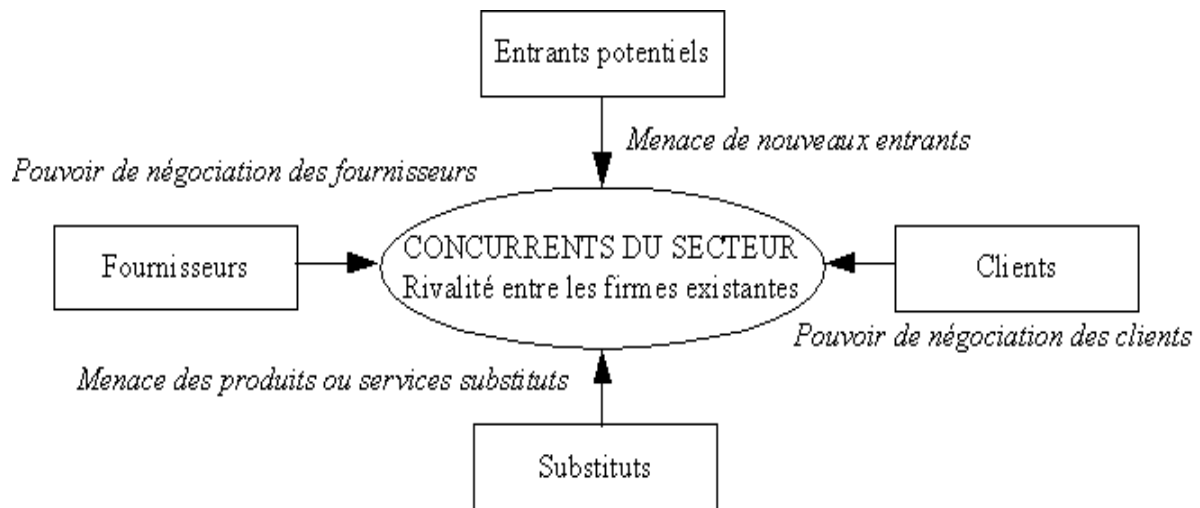


Figure 5 : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur<sup>23</sup>

### 2.2.1 Menace de nouveaux entrants

Les concurrents potentiels susceptibles d'entrer sur le marché représentent une menace pour l'entreprise. Ces nouveaux concurrents peuvent changer le marché en faisant pression sur les prix ou en utilisant les nouvelles capacités. C'est pourquoi chaque firme doit se protéger en créant des barrières à l'entrée.

L'importance de la menace dépend des obstacles à l'entrée et de la réaction à laquelle l'entrant potentiel peut s'attendre de la part des concurrents existants. Nous développerons successivement ces deux points.

#### 2.2.1.1 Obstacles à l'entrée

Selon Porter, les barrières à l'entrée peuvent être les suivantes :

##### 1) Les économies d'échelle.

« Les économies d'échelle ont trait à des baisses de coûts qui surviennent lorsque la quantité absolue produite par période augmente »<sup>24</sup> Les économies d'échelle peuvent être présentes dans presque toutes les fonctions d'une entreprise, dans la fabrication, la commercialisation, les achats,... C'est un facteur dissuasif pour les nouveaux entrants.

<sup>23</sup> PORTER M.E. (1982), « Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Paris, Economica, p.4

<sup>24</sup> Idem, p.7

## 2) La différenciation du produit.

De manière générale, on appelle différenciation « *la mise en évidence de spécificités porteuses de valeur pour le client et destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents* » (Koetler<sup>25</sup>, 2004). Porter définit quant à lui la différenciation de la manière suivante : « *La différenciation des produits signifie que les firmes bien établies ont une image de marque et une clientèle fidèle, qui proviennent d'une publicité passée, de service rendus à la clientèle, de différences dans le produit ou simplement du fait d'avoir été le premier à prendre place dans le secteur*<sup>26</sup> ». Cette différenciation permet de créer un obstacle à l'entrée en contraignant les nouveaux entrants à des lourdes dépenses pour contrer la fidélité de la clientèle existante.

## 3) Les besoins de capitaux et d'investissement.

L'obligation d'investir des ressources financières considérables pour entrer dans la concurrence présente un obstacle à l'entrée pour une firme. En effet, plus l'investissement en termes d'installations de production, mais aussi d'éléments tels que les stocks, le crédit,... est important, plus cet élément représente un obstacle à l'entrée.

## 4) Les coûts de transfert.

Les coûts de transfert peuvent être définis par « *les coûts immédiats que l'acheteur doit supporter pour passer du produit d'un fournisseur à celui d'un autre* »<sup>27</sup>. J-J. Lambin nous donne une autre définition pour les coûts de transfert : « *Le coût de changement réel ou psychologique que l'acheteur doit supporter pour passer du produit du fournisseur établi au produit du nouvel entrant* »<sup>28</sup>.

## 5) L'accès aux canaux de distribution de l'industrie.

Les firmes existantes utilisent déjà les circuits de distribution pour ses produits. Afin de pouvoir assumer la distribution, la nouvelle entreprise va devoir persuader les circuits

---

<sup>25</sup> KOTLER P., DUBOIS B. (2004), « *Marketing Management* », Pearson Education, p. 339

<sup>26</sup> Idem, p. 10

<sup>27</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, p.11

<sup>28</sup> LAMBIN J-J. (2005), « *Marketing Stratégique et Opérationnel – Du Marketing à L'Orientation-Marché* », 6<sup>e</sup> Edition, DUNOD, p. 334

existants d'accepter son produit ou de créer un nouveau circuit. Les distributeurs peuvent être réticents à référencer un produit supplémentaire ; parfois l'entrant est forcé de créer un nouveau circuit, ce qui crée une barrière à l'entrée<sup>29</sup>.

6) L'accès à la technologie.

L'existence de brevets peut rendre impossible l'entrée de nouveaux concurrents.

7) La politique gouvernementale.

Nous ne pouvons pas ignorer l'influence de l'Etat. La politique, la législation, les réglementations peuvent constituer une barrière à l'entrée et à l'inverse, le secteur ou le produit peut faire objet de subventions.

### **2.2.1.2**      *Attente d'une riposte*

La décision, par un nouvel acteur, d'entrer sur le marché peut être influencée par ses croyances quant aux réactions des concurrents existants. Si on s'attend à ce que les concurrents existants réagissent vigoureusement pour mener la vie dure au nouvel entrant dans le secteur, ce genre de dissuasion peut réussir.

Les conditions qui indiquent qu'une riposte va avoir lieu et qui dissuadent le nouvel entrant sont les suivantes, selon Porter<sup>30</sup> :

- Les firmes présentes sur le marché ont déjà réagi à l'égard des entrants dans le passé.
- Les concurrents existants disposent de ressources suffisantes, y compris des liquidités, pour réagir à l'entrée d'un nouveau concurrent.
- Les firmes sont très engagées dans le secteur et y ont des actifs immobilisés très importants.

---

<sup>29</sup> LAMBIN J.-J. (2005), « *Marketing Stratégique et Opérationnel – Du Marketing à L'Orientation-Marché* », 6<sup>e</sup> Edition, DUNOD, p. 334

<sup>30</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, p.15

- La croissance du secteur est lente et l'arrivée d'un nouveau concurrent peut nuire aux firmes déjà présentes sur le marché. En effet, le nouvel entrant va faire chuter des ventes et des résultats financiers des firmes établies.

C'est l'ensemble de ces conditions - l'existence des obstacles à l'entrée et la capacité de riposte - qui dissuaderont les concurrents potentiels d'entrer dans le marché. Mais les entreprises doivent aussi faire attention à une autre « force » de Porter - menace des produits de substitution. C'est ce point-là que nous allons aborder dans la partie suivante.

### 2.2.2 Menace des produits de substitution

Toutes les firmes d'un secteur sont en concurrence avec les secteurs qui fabriquent des produits de substitution. Selon J.J. Lambin « *Les produits de substitution sont les produits qui remplissent une fonction semblable pour le même groupe de consommateurs, mais qui se basent sur une technologie différente* »<sup>31</sup>. Ces produits limitent les rendements potentiels du secteur et constituent une menace permanente dans la mesure où la substitution peut toujours se faire. De plus, les produits de remplacement ne sont pas toujours facilement identifiables et la recherche peut conduire à des industries très éloignées.

La menace que les clients choisissent le produit de substitution peut s'aggraver lorsque, sous l'impact d'un changement technologique par exemple, le rapport qualité/prix du produit de substitution se modifie par rapport à celui du produit-marché de référence<sup>32</sup>.

Selon Porter<sup>33</sup>, il faut tout particulièrement surveiller deux types de produits de substitution :

- Ceux dont rapport qualité/prix évolue positivement par rapport à celui du produit de l'industrie.
- Ceux qui sont fabriqués par des industries aux profits élevés.

---

<sup>31</sup> LAMBIN J.-J. (2008), « *Marketing Stratégique et Opérationnel – Du Marketing à L'Orientation-Marché* », 7<sup>e</sup> Edition, DUNOD, p. 257

<sup>32</sup> LAMBIN J.-J. (2005), « *Marketing Stratégique et Opérationnel – Du Marketing à L'Orientation-Marché* », 6<sup>e</sup> Edition, DUNOD, p. 334

<sup>33</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, p.26

Les entreprises doivent adapter la politique de veille technologique, de manière à permettre l'adoption d'un comportement proactif et non seulement réactif. D'autres industries peuvent aussi proposer des nouveaux produits de remplacement potentiellement intéressants pour les clients.

Une fois que l'entreprise a analysé les nouveaux entrants potentiels et les produits de substitution, elle peut se tourner vers d'autres rivaux au sens plus large : ses fournisseurs qui veulent aussi améliorer la rentabilité. C'est la raison pour laquelle nous allons approfondir ce point dans la partie 2.2.3.

### **2.2.3 Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Selon Porter, un pouvoir important des fournisseurs vis-à-vis des clients leur donne la possibilité d'agir à 3 niveaux : augmenter les prix de vente aux clients, réduire la qualité de service ou transférer une partie de leurs coûts vers leurs clients. Dans ce cas la rentabilité d'un secteur peut être menacée si les clients sont incapables de répercuter, sur leurs propres prix de vente, ces hausses de coûts.

Les fournisseurs auront plus de pouvoir de négociation dans les conditions suivantes<sup>34</sup> :

- Le groupe de fournisseurs est plus concentré que le groupe de clients auquel il vend et a la possibilité d'exercer une influence sur le prix, la qualité et les conditions d'achat.
- Le fournisseur n'est pas menacé par des produits de substitution aux produits qu'il fournit. Le pouvoir des fournisseurs peut être battu s'ils doivent lutter contre les produits de remplacement.
- L'industrie n'est pas un groupe de clients clé pour les fournisseurs. Si le secteur est un client important, le sort des fournisseurs sera beaucoup plus dépendant du secteur. Ceux-ci vont essayer de se protéger en offrant des prix raisonnables et une assistance dans le domaine de recherche et développement.
- Le produit du fournisseur est un moyen de production important pour le client. Cela veut dire que ce facteur de production joue un grand rôle dans les résultats du

---

<sup>34</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, p.30-32

processus de fabrication ou dans la qualité du produit du client. Dans ce cas, le fournisseur va avoir un plus grand pouvoir.

- Le groupe de fournisseurs a différencié ses produits ou a créé des coûts de transfert rendant coûteux le passage d'un fournisseur à un autre, ce qui rend le client captif.
- Le groupe de fournisseurs constitue une réelle menace d'intégration vers l'aval, limitant le pouvoir de négociation des clients.

Il est à noter que la main-d'œuvre utilisée dans l'entreprise fait partie des fournisseurs avec un certain pouvoir de négociation. Ceci peut aussi influencer la rentabilité potentielle d'une activité.

En parlant des fournisseurs nous ne devons pas oublier un autre facteur influençant le secteur - le pouvoir de négociation des clients. Nous allons détailler celui-ci dans le point 2.2.4.

#### **2.2.4 Pouvoir de négociation des clients**

Tous les clients ont un pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs. En effet, les clients peuvent, eux aussi, lutter dans un secteur pour baisser les prix ou encore avoir une meilleure qualité et des services.

Porter (1982)<sup>35</sup> décrit un certain nombre d'éléments qui influencent l'importance de ce pouvoir. Ces facteurs augmentent le pouvoir de négociation des clients :

- Le groupe d'acheteurs est concentré ou achète des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur.
- Les produits achetés par le client représentent une part très importante de son propre coût, ce qui le conduira à négocier.
- La différenciation des produits est faible et les clients peuvent trouver un autre fournisseur sans difficultés.
- Les clients ont des coûts de changements (transfert) de fournisseur faibles.

---

<sup>35</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, p.27-29

- Les clients représentent une menace crédible d'intégration vers l'amont et sont donc des entrants potentiels dangereux.
- Les clients disposent d'une information complète sur les prix réels du marché et de la demande.

« Toutes les conditions précédentes mettent en évidence le fait que le choix des clients auxquels on va vendre est une décision d'importance stratégique pour une firme »<sup>36</sup>.

Nous avons déjà présenté les quatre forces concurrentielles externes de Porter, auxquelles il faut ajouter la rivalité entre les concurrents existants, que nous allons aborder dans le point 2.2.5 de ce travail.

### 2.2.5 Intensité de la rivalité entre les concurrents existants

« La rivalité entre les concurrents existe parce que un ou plusieurs concurrents se sentent poussés à améliorer leur position ou en voient la possibilité. Dans la plupart des secteurs, les actions contre la concurrence engagées par une firme ont des effets sensibles sur ses concurrents, qui les poussent à des représailles ou à faire des efforts pour contrer ces actions »<sup>37</sup>.

La rivalité entre les concurrents existants dépend de deux facteurs : l'intensité avec laquelle les firmes se battent et les bases sur lesquelles elles s'affrontent.

La rivalité sera plus intense si :

- Les concurrents sont nombreux ou sont de taille équivalente.
- Une croissance du secteur lente transforme la concurrence en un jeu de partage du marché pour les firmes en quête d'expansion.
- Les industries avec des coûts fixes élevés encouragent les concurrents à fabriquer à pleine capacité de production en cassant les prix.
- Un faible degré de différenciation du produit. Les industries dans lesquelles les produits sont des matières premières (généralement peu différenciées) génèrent

---

<sup>36</sup> LAMBIN J.-J. (2008), « Marketing Stratégique et Opérationnel – Du Marketing à L'Orientation-Marché », 7<sup>e</sup> Edition, DUNOD, p. 258

<sup>37</sup> PORTER M.E. (1982), « Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Paris, Economica, p.19

typiquement une plus grande rivalité. Par ailleurs, la différenciation des produits crée une protection contre la guerre des prix, parce que les acheteurs préfèrent les produits de certains vendeurs, auxquels ils sont fidèles.

- Les coûts de transfert. La rivalité est réduite quand les acheteurs ont des coûts de transfert élevés.
- Les objectifs stratégiques. Si les concurrents poursuivent des stratégies agressives de croissance, la rivalité sera plus intense.
- Quand les barrières de sortie d'une industrie sont élevées, les concurrents tendent à montrer une plus grande rivalité.

En conclusion de cette section, nous pouvons affirmer que la compréhension de ces cinq forces, déterminant la rentabilité et le pouvoir de marché potentiel de l'entreprise, permet aux concurrents de mieux s'intégrer dans leur environnement au sens large et de mieux lui répondre afin d'améliorer ou de renforcer leur position concurrentielle..

## 2.3 Secteurs d'envergure mondiale<sup>38</sup>

« Un secteur d'envergure mondiale est un secteur où les positions stratégiques des concurrents sur les grands marchés géographiques ou nationaux sont fondamentalement commandées par leurs positions d'ensemble au niveau mondial »<sup>39</sup>. Pour analyser la concurrence dans un secteur mondial, il est nécessaire d'examiner d'un seul coup les données économiques sectorielles et les concurrents dans l'ensemble des marchés géographiques ou nationaux, et non les considérer isolément.

Mais qu'est-ce qui pousse les entreprises à s'internationaliser ? Pourquoi exporter ? Quelles sont les différences dans la compétition internationale ? Quelles sont les stratégies à retenir ? Quelles sont les obstacles ? Qu'est ce qui influence la compétition mondiale ? Les réponses à ces questions sont très importantes dans une analyse stratégique. C'est une raison pour laquelle nous allons passer en revue les réponses dans cette partie de mémoire.

### 2.3.1 Evolution vers des secteurs mondiaux

Il y a peu de secteurs qui commencent en tant que secteurs mondiaux dès le départ, mais ils tendent dans l'ensemble à le devenir avec le temps. Selon J-J. Lambin<sup>40</sup>, les objectifs poursuivis dans une stratégie de développement international peuvent être variés :

- Elargir le marché potentiel, ce qui permet d'accroître le volume de production et d'obtenir ainsi des résultats supérieurs grâce aux économies d'échelle réalisées.
- Prolonger le cycle de vie du produit en s'implantant sur des marchés qui ne sont pas au même stade de développement, et dont la demande primaire est en expansion alors qu'elle est en phase de maturité sur le marché domestique de l'entreprise qui exporte.

---

<sup>38</sup> Ce chapitre est basé sur PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, p.299-324

<sup>39</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, p.299

<sup>40</sup> LAMBIN J-J. (2005), « *Marketing Stratégique et Opérationnel – Du Marketing à L'Orientation-Marché* », 6<sup>e</sup> Edition, DUNOD, p. 401

- Diversifier le risque commercial, en s'appuyant sur des clients opérant dans des environnements économiques différents et connaissant des conjonctures plus favorables.
- Se protéger de la concurrence en diversifiant ses positions et en surveillant les activités des concurrents dans les autres marchés.
- Réduire ses coûts d'approvisionnement et de production en exploitant les avantages comparatifs des différents pays.
- Réaliser une diversification géographique en pénétrant dans de nouveaux marchés avec des produits existants.
- Suivre à l'étranger des clients importants pour leur offrir les mêmes services que ceux donnés sur le marché domestique.

Nous avons passé en revue les objectifs des entreprises dans le développement international. Mais nous devons prendre en compte les différences de ce développement par rapport à la présence sur le marché national. Nous allons approfondir ce sujet dans le point 2.3.2.

### **2.3.2 Différences dans la compétition internationale**

Selon Porter, la compétition internationale offre des différences par rapport à la compétition nationale :

- les différences dans les coûts selon les pays ;
- les conditions différentes des marchés étrangers ;
- les rôles différents joués par les gouvernements étrangers ;
- les différences dans les objectifs, les ressources, et la capacité à suivre l'évolution des concurrents étrangers.

L'analyse structurelle des secteurs mondiaux doit comprendre les concurrents étrangers, un ensemble plus large de nouveaux entrants potentiels, une gamme la plus étendue possible de produits de remplacement.

Un secteur prend une envergure mondiale parce qu'une firme trouve des avantages économiques (ou autres) à lutter de manière coordonnée sur de nombreux marchés nationaux.

Cet avantage stratégique mondial provient de différentes sources mais plusieurs obstacles empêchent de le saisir. Selon Porter<sup>41</sup>, quatre grands facteurs sont à l'origine d'un avantage mondial : l'avantage concurrentiel traditionnel (« *Par avantage concurrentiel, on entend des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats*<sup>42</sup> ») , des économies d'échelle ou des courbes d'apprentissage (*basé sur la loi d'expérience, le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène, mesuré en unités monétaires constantes, diminue avec l'augmentation de l'expérience, mesurée par la production cumulée*<sup>43</sup>), des avantages dûs à la différenciation des produits et le fait que les informations relatives au marché, ainsi que les technologies, ont le caractère d'un bien public.

### **2.3.2.1 Origines d'un avantage au niveau de la compétition mondiale**

Selon Porter<sup>44</sup>, les origines d'un avantage au niveau de la compétition mondiale sont :

- L'avantage concurrentiel.

L'existence d'un avantage concurrentiel est un déterminant classique de la compétition locale. La position stratégique de la firme mondiale à l'intérieur des pays qui disposent d'un avantage concurrentiel a une importance vitale pour sa position mondiale.

- Les économies d'échelle dans la production.

S'il existe des économies d'échelle dans la production, l'entreprise peut obtenir un avantage au niveau des coûts en centralisant la production et en s'engageant dans la compétition au niveau mondial.

---

<sup>41</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*», Paris, Economica, p.302

<sup>42</sup> LAMBIN J.-J. (2008), « *Marketing Stratégique et Opérationnel – Du Marketing à L'Orientation-Marché* », 7<sup>e</sup> Edition, DUNOD, p. 250

<sup>43</sup> Idem, p. 272

<sup>44</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*», Paris, Economica, p.302

- Une expérience mondiale.

Dans le cas de technologies où des baisses de coûts sont dues à une expérience, la capacité de vendre des produits sur des nombreux marchés procure des avantages. Le volume de production cumulé par modèle est plus grand s'il est vendu sur de nombreux marchés nationaux, ce qui apporte un avantage au niveau des coûts pour le concurrent qui opère sur une base mondiale.

- Les économies d'échelle logistique.

Une entreprise active sur le marché mondial peut disposer d'un avantage au niveau des coûts si les coûts fixes peuvent être répartis en approvisionnant de nombreux marchés.

- Les économies d'échelle dans la commercialisation.

Une utilisation mondiale des techniques commerciales peut conduire à des économies d'échelle commerciales. Comme on peut utiliser, sans coût sur d'autres marchés, les connaissances acquises sur un marché, l'entreprise mondiale peut avoir un avantage au niveau de coûts.

- Les économies d'échelle dans les achats.

L'entreprise peut disposer d'un avantage potentiel au niveau des coûts quand il est possible d'obtenir des économies d'échelle dans les achats qui dépassent les quantités nécessaires pour lutter sur chacun des marchés nationaux.

- La différenciation des produits.

Dans certains secteurs, notamment les secteurs où la technologie progresse, la compétition mondiale peut fournir à une entreprise la réputation et la crédibilité.

- Une technologie du produit possédée en propre.

La capacité d'appliquer une technologie possédée en propre à plusieurs marchés nationaux peut engendrer des économies d'échelle au niveau mondial.

Bien souvent les origines d'un avantage mondial se cumulent et interagissent.

Il est important de souligner que toutes les sources d'avantages impliquent la présence d'obstacles à la mobilité pour les entreprises mondiales. Cela va être important dans la présentation des problèmes soulevés par la compétition mondiale dans les secteurs mondiaux (voir point 2.3.2.2).

### 2.3.2.2 *Obstacles à une compétition mondiale*

Divers obstacles ne permettent pas aux entreprises d'obtenir les avantages tirés d'une compétition au niveau mondial. Certains de ces obstacles ont une nature économique et augmentent le coût direct. D'autres n'influencent pas directement les coûts mais augmentent la complexité de gestion. Une autre catégorie met les restrictions purement institutionnelles sans aucun rapport avec les conditions économiques. Nous allons voir ce qui se cache derrière ces obstacles.

- Obstacles d'ordre économique :

- Les coûts de transport et de stockage. Ceux-ci réduisent fortement les économies de l'entreprise.
- Des besoins du produit différents. La compétition mondiale est entravée lorsque les marchés nationaux demandent des variétés différentes du produit.
- Des circuits de distribution bien établis. La nécessité d'accéder aux circuits de distribution sur chaque marché national peut faire obstacle à une compétition mondiale.
- La force de vente. Si le produit exige l'intervention directe de la force de vente d'un fabricant local, le concurrent international se heurte à un obstacle potentiel tenant aux économies d'échelle, obstacle très dur à surmonter si les forces de vente des concurrents nationaux vendent une large gamme de produits.
- Les réparations locales. Le besoin d'offrir les services de réparation d'un fabricant local peut gêner la concurrence mondiale de la même manière que la nécessité de recourir à une force de vente locale.
- La sensibilité aux délais. Une sensibilité aux délais tend à faire obstacle à une compétition mondiale.
- Une segmentation complexe à l'intérieur des différents marchés géographiques.

« Les arbitrages complexes qu'opèrent les clients entre le prix et la qualité de différentes marques concurrentes sur les marchés nationaux entravent une compétition mondiale »<sup>45</sup>.

- L'absence d'une demande mondiale. Une compétition mondiale ne peut apparaître que si la demande existe dans un nombre important de grands pays.

Précisons qu'il faut généralement un certain degré de maturité pour qu'une compétition mondiale apparaisse. Il semble que la maturité est moins en moins nécessaire à cause de la dominance de firmes multinationales qui ont l'expérience de la compétition mondiale et qui peuvent lancer rapidement de nouveaux produits dans le monde entier<sup>46</sup>.

- Obstacles liés à la gestion

Nous pouvons dégager plusieurs obstacles liés à la gestion.

Tout d'abord, la nature des circuits de distribution, les moyens de commercialisation et les moyens efficaces qui permettent de toucher l'acheteur à faible coût peuvent être très différents d'un pays à l'autre. « Même si les variétés du produit vendues dans le monde sont identiques, la tâche de commercialisation peut varier selon les régions géographiques »<sup>47</sup>.

Ensuite, des services locaux d'une grande diversité. Dans le cas où la compétition exige une commercialisation locale, des services ou d'autres moyens de communication avec les clients très denses, l'entreprise peut trouver qu'il est difficile de lutter contre des rivaux locaux à partir d'une base locale intégrée.

Et enfin, parfois, une firme peut avoir des difficultés de fonctionnement lorsqu'une technologie en évolution rapide demande l'adaptation fréquente aux marchés locaux de la conception des produits et des procédés.

---

<sup>45</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, p.309

<sup>46</sup> Idem, p. 310

<sup>47</sup> Idem, p. 310

### - Obstacles institutionnels

La compétition locale se heurte à divers obstacles dus aux pouvoirs publics comme des lois fiscales, des tarifs et des droits de douane. Ces obstacles sont mis en place sous prétexte de protéger les firmes locales ou l'emploi local.

Une dernière catégorie d'obstacles à une compétition mondiale tient aux limites de la capacité de perception ou des ressources des entreprises en place dans le secteur. « *La capacité de percevoir les possibilités qu'offre une compétition au niveau mondial est elle-même une innovation, notamment parce qu'elle peut impliquer des questions internationales dont la portée va bien au-delà de celle des activités nationales qui étaient auparavant celles de la firme. Il se peut que les firmes en place n'aient pas la largeur de vue nécessaire* ». <sup>48</sup>

Nous avons passé en revue les différents obstacles à une compétition mondiale. Il est utile de préciser que ceux-ci sont presque toujours présents, dans une mesure ou une autre, à l'intérieur d'un secteur. L'entreprise peut être aussi confrontée aux autres concurrents du secteur présents sur les différents marchés. C'est la raison pour laquelle nous allons aborder cette question dans le point suivant.

### **2.3.3 Concurrence dans les secteurs mondiaux**

La concurrence dans les secteurs mondiaux soulève des questions stratégiques particulières par rapport à la concurrence nationale. Selon Porter<sup>49</sup>, les entreprises qui s'intéressent au marché mondial doivent prendre en considération plusieurs questions.

Pour commencer, il est important de faire attention à la politique industrielle et le comportement des concurrents. Les secteurs mondiaux se caractérisent par la présence de concurrents de pays d'origine différents mais les relations de ces firmes avec les gouvernements peuvent être assez complexes. Les gouvernements des pays d'accueil sur les

---

<sup>48</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, p.312

<sup>49</sup>Idem

grands marchés deviennent très importantes dans la compétition mondiale parce qu'ils peuvent entraver les opérations de firmes mondiales.

Un autre point intéressant, à prendre en considération, est une compétition systémique. « *Pour maintenir un équilibre concurrentiel d'un point de vue systémique, les firmes peuvent réaliser des investissements défensifs, de telle manière que les concurrents ne puissent pas obtenir les avantages qui s'inscriraient dans leur situation mondiale d'ensemble* »<sup>50</sup>.

Il est difficile d'analyser la concurrence dans les secteurs mondiaux. Les données disponibles sur les firmes étrangères sont plus rares et rendent donc compliquée l'analyse de la concurrence.

Toutes ces difficultés rendent nécessaire à l'entreprise qui veut s'internationaliser de développer une stratégie pour survivre dans le secteur d'envergure mondial. Nous allons nous concentrer sur les stratégies possibles dans le point 2.3.4 de ce mémoire-projet.

#### **2.3.4 Stratégies possibles dans les secteurs mondiaux**

Chaque entreprise doit faire le choix de lutter au niveau mondial ou de se concentrer sur quelques marchés nationaux. Selon Porter<sup>51</sup>, les différentes possibilités sont les suivantes :

1. Une compétition mondiale sur une large gamme. Cette stratégie vise à lutter dans le monde entier sur l'ensemble de la gamme des produits du secteur, en tirant profit de sources d'avantages concurrentiels au niveau mondial pour mener une politique de différenciation ou obtenir une position générale de coûts faibles.
2. Une concentration sur certains produits à l'échelle mondiale. Cette stratégie cible un segment particulier du secteur dans lequel la firme lutte sur une base mondiale. Le choix se porte sur un segment où les obstacles à une compétition mondiale sont faibles et où la firme peut défendre sa position contre des attaques de concurrents.

---

<sup>50</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, p.319

<sup>51</sup> Idem, p.320

3. Une concentration sur une nation. Cette stratégie tire profit de différences entre les marchés nationaux pour se concentrer sur un marché national particulier.
4. Le secteur réservé protégé. Cette stratégie recherche les pays dans lesquels des restrictions excluent des concurrents mondiaux en exigeant que le produit soit largement composé d'éléments nationaux ou en imposant des droits de douanes élevés.

En choisissant une de ces quatre stratégies, l'entreprise doit aussi prendre en considération ses concurrents ainsi que les changements possibles, qui peuvent influencer la compétition dans le secteur.

### **2.3.5 Evolutions qui influencent la compétition mondiale**

Selon Porter<sup>52</sup>, certaines évolutions ont une grande importance pour la compétition dans les secteurs mondiaux existants ou pour la création de nouveaux secteurs mondiaux.

Les différences économiques entre les pays se rétrécissent de plus en plus. Ce rapprochement tend à réduire les obstacles qui entravent une compétition mondiale.

Les politiques industrielles dans certains pays sont en pleine évolution. Cela donne aux firmes le soutien nécessaire pour entreprendre les actions qui donneront à leur secteur un statut mondial.

Nous pouvons remarquer la reconnaissance et la protection par les nations des actifs qui leur sont propres. Les gouvernements connaissent mieux les ressources qui les distinguent dans la compétition économique et se montrent disposés à saisir les avantages économiques que procure la détention de ces actifs.

Une libéralisation de flux de technologie semble donner à un grand nombre de firmes la capacité d'investir dans les nouvelles installations d'échelle mondiale, ce qui accrut la compétition.

---

<sup>52</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, p.321

Dans le futur des nouveaux marchés importants peuvent arriver, comme la Chine et la Russie. Leurs firmes sont susceptibles de devenir des grandes puissances mondiales parce que l'accès à leur marché est contrôlé. D'autre part, l'accès à l'un ou l'autre de ces deux marchés peut devenir une stratégie primordiale, en raison de l'échelle qu'ils donneront à la firme qui parviendra à s'y implanter.

Les pays nouvellement développés sont de plus en plus importants. Ils font concurrence sur la base d'une main d'œuvre bon marché et de ressources naturelles. Selon Porter<sup>53</sup>, les secteurs les plus menacés par la concurrence des pays nouvellement développés sont ceux où ne jouent pas les obstacles à l'entrée comme la technologie en évolution rapide, la main-d'œuvre très qualifiée, la forte sensibilité aux délais, la distribution et les services complexes, la forte commercialisation au niveau des consommateurs, la tâche de vente complexe et technique.

Dans cette partie 2.3 sur les secteurs d'envergure mondiale, nous avons passé en revue les différents facteurs que l'entreprise doit prendre en compte pour pouvoir s'internationaliser. En effet, nous avons commencé par définir les objectifs poursuivis dans une stratégie de développement international, suivi de différences entre la compétition nationale et internationale. Par la suite, nous nous sommes intéressés aux facteurs à l'origine d'un avantage mondial ainsi qu'aux obstacles, ne permettant pas aux entreprises d'obtenir les avantages tirés d'une compétition au niveau mondial. Ces points ont été suivis de stratégies possibles dans les secteurs mondiaux, indispensables pour une entreprise.

Dans une analyse stratégique il est essentiel pour une entreprise de connaître ses clients sur le marché visé. Dans notre étude, les clients de Kingspan Door Components utilisent les produits dans leur propre fabrication. C'est pourquoi il nous est indispensable de comprendre les différences que nous pouvons rencontrer entre les marchés « business-to-consumer » et « business-to-business », marché étudié dans ce mémoire-projet.

---

<sup>53</sup> PORTER M.E. (1982), « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, p.324

## 2.4 Présentation du marché business-to-business

Le marché de panneaux-sandwich, étudié dans ce mémoire-projet, est un marché de « business-to-business ». Selon J-J. Lambin<sup>54</sup>, si les principes qui sont à la base de la démarche du marketing stratégique dans les marchés de consommation sont les mêmes dans le domaine du marketing business-to-business (B2B), sept différences importantes existent et nous allons tenir compte de celles-ci dans ce mémoire :

- Tout d’abord, la demande industrielle est une demande dérivée. Elle est exprimée par une organisation qui utilise les produits achetés dans son propre système de production afin de répondre à la demande d’autres organisations ou de l’acheteur final. De ce fait, la demande industrielle s’insère dans une filière industrielle et est directement dépendante de la demande en aval. C’est pourquoi J-J. Lambin décrit la notion de besoin en B2B cinq dimensions:
  - o Technique : adéquation du produit à la fonction, qualité du produit, livraison, etc.
  - o Financière : coût d’achat, d’installation, conditions et délais de paiement, ponctualité de livraison, respect de qualité, etc.
  - o D’assistance : service après vente, aide à la mise en œuvre et à l’utilisation, etc.
  - o Information : communication, qualification du personnel de vente, accès prioritaire à l’innovation, informations sur les marchés, formation, etc.
  - o Psychosociologique : rapports de dépendance, compatibilité des modes d’organisation, réputation de la marque et de l’entreprise, etc.
- La demande industrielle est très fluctuante et réagit fortement, et avec retard, à une faible variation de la demande finale.
- Parfois elle est inélastique au prix, dans la mesure où le produit représente une part peu importante du prix de revient du client (effet de dépense totale), où le produit incorporé apporte une qualité distinctive au le produit final (« Intel Inside ») et où le

---

<sup>54</sup> LAMBIN J-J. (2008), « *Marketing stratégique et opérationnel. Du marketing à l’orientation-marché* », 7<sup>e</sup> édition, DUNOD, p.94-102

client ne peut facilement modifier son processus de fabrication (effet d'investissement).

- Le client B2B est représenté par un groupe de personnes avec des motivations différentes. La connaissance des motivations et du rôle joué par chaque membre du centre de décision est importante afin d'élaborer une stratégie marketing.
- Le client B2B est un professionnel, techniquement compétent et menant une conduite résolutive extensive.
- Le produit demandé est bien défini par le client avec un cahier de charge clairement établi. Les produits achetés entrent dans le système productif et ont une importance stratégique.

Nous avons vu les particularités du marché B2B, où le produit est très spécifique et la notion de besoin peut se décrire en cinq dimensions. Mais comment peut-on expliquer la qualité d'un produit et d'un service ? Ces deux éléments sont nécessaires pour étudier les besoins des clients potentiels de Kingspan Door Components. C'est la raison pour laquelle nous allons les développer.

## 2.5 Définition d'un produit et d'un service

Dans un marché de business-to-business, les produits proposés sont plus techniques et qualité et service jouent un rôle essentiel. Mais comment définir cette qualité et ce service?

« Comme le confirme Garvin (1992) : la qualité est un concept extrêmement nébuleux car facile à visualiser mais exaspérant à définir<sup>55</sup> ». En 1987 Garvin<sup>56</sup> a dit que « *Quality means pleasing consumers, not just protecting them from annoyances* ». Il a proposé huit dimensions de qualité de produits :

- Durabilité : durée de vie du produit sans que le client ne rencontre de problèmes
- Fiabilité : probabilité de survenance de pannes, problèmes techniques
- Caractéristiques techniques de base

---

<sup>55</sup> SA, « *La qualité – une définition stratégique* », consulté en ligne : <http://www.systemic.ch/NewArticles/article001.htm>

<sup>56</sup> GARVIN D. (1987), « *Competing on the eight dimensions of quality* », Harvard Business Review, N-D, 101-109

- Caractéristiques techniques accessoires
- Conformité à un standard : normes ISO, CE, UE...
- Esthétisme : jugement personnel sur le « look » du produit, son goût, son odeur
- Qualité perçue : qualité perçue selon le client avant l'achat du produit
- Service : dans notre marché service est attaché au produit

Par ailleurs, nous pouvons souvent entendre parler non seulement du produit mais aussi du service. Mais qu'est-ce qu'un bon service ? Est-ce que c'est la courtoisie des employés, une bonne information ou la fiabilité ? La notion de service est très importante dans notre travail, parce qu'il est attaché au produit. Parasuraman, Zeithalm et Berry<sup>57</sup> (1985) ont travaillé sur les déterminants de la qualité de service. Selon ces auteurs, il y a dix déterminants de la qualité d'un service :

- Accès : le service doit être facilement accessible, sans retard ni attente.
- Information : le service doit être décrit complètement, et en termes faciles à comprendre.
- Compétence : savoir (connaissances et qualifications nécessaires) et savoir-faire (approche client).
- Courtoisie : le personnel doit être amical, respectueux et attentif.
- Crédibilité : l'entreprise et ses employés doivent être dignes de confiance.
- Fiabilité : la prestation de service doit être complète et correspondre aux attentes.
- Capacité de réaction : le personnel doit réagir rapidement et efficacement à la demande ou aux problèmes des clients.
- Sécurité : le service doit être fourni dans des conditions de sécurité parfaite : confidentialité.
- Matérialisation : les produits attachés au service doivent correspondre au niveau de qualité.
- Compréhension du client : le personnel doit porter attention aux besoins de la clientèle.

---

<sup>57</sup> PARASURAMAN A., ZEITHAML V., BERRY L., «SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality», *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40

Nous pouvons affirmer que tous ces déterminants sont utiles pour les entreprises qui veulent évaluer non seulement la qualité du produit mais aussi de service.

En conclusion, dans ce chapitre consacré à la revue de littérature, nous avons passé en revue plusieurs points théoriques. Nous nous sommes intéressés à la définition de stratégie de l'entreprise, à l'analyse stratégique avec 5 forces de M.E. Porter. Par la suite, nous nous sommes concentrés sur les secteurs d'envergure mondiale et sur les caractéristiques de marché business-to-business. Et nous avons terminé ce chapitre avec les définitions de qualité et de service. Tous ces points nous ont permis de constituer une base solide pour le développement de l'analyse stratégique d'implantation de l'entreprise Kingspan Door Components sur le marché russe.

### 3 Analyse de l'environnement

Dans ce chapitre nous allons développer le premier volet de l'analyse stratégique, à savoir l'étude de l'environnement. Nous avons besoin d'informations sur la Russie en général, sur le marché russe de panneaux-sandwich, sur les facteurs qui peuvent influencer ce marché ainsi que plus de renseignements sur l'accès au marché.

#### 3.1 Présentation générale de la Russie et du marché russe<sup>58</sup>

Nous nous intéressons au marché russe dans ce mémoire. Pour commencer une analyse stratégique il est important de collecter les renseignements sur le pays en général avec sa situation géographique, ses indicateurs macroéconomiques, sa structure politique et administrative. Ceci est nécessaire pour avoir une vue globale du marché russe.

##### 3.1.1 Situation géographique

Avec une superficie de 17 075 400 km<sup>2</sup>, soit 560 fois la Belgique, la Fédération de Russie constitue le plus vaste Etat du monde. Située à cheval sur deux continents, un quart en Europe, trois quarts en Asie, elle possède des frontières communes avec 14 Etats et s'étend sur onze fuseaux horaires. Son territoire peut être divisé en cinq grandes régions géographiques : la Russie d'Europe, l'ouest du massif de l'Oural, la Sibérie occidentale, la Sibérie orientale et l'Extrême-Orient russe. Le territoire russe est peuplé de manière inégale : 80% de la population vit dans la partie européenne du pays, sur un territoire ne représentant qu'un quart de la surface totale du pays.

La capitale du pays est Moscou avec 11 millions habitants. La monnaie nationale est le rouble russe (RUB) et la langue officielle est le russe.

Le climat en Russie est marqué par sa grande variabilité, se caractérisant par des fortes amplitudes thermiques. Continental sur la majeure partie de la Russie d'Europe, le climat est particulièrement rude en Sibérie et en Extrême-Orient. Par contre, la région de la mer Noire, située au Sud, bénéficie d'un climat méditerranéen.

---

<sup>58</sup> Ce chapitre est basé sur : PETIT F. (2009), « *L'essentiel d'un marché, Russie* », Ubifrance

La résolution du problème posé par la situation démographique que traverse la Russie est devenue l'une des priorités du gouvernement. En effet la Russie compte un peu moins de 142 millions d'habitants et le pays se dépeuple chaque année. Cela est dû aux incertitudes économiques et politiques, à une mortalité infantile élevée, à un taux de fécondité faible et à une espérance de vie basse. L'espérance de vie pour un homme est de 60 ans.

### 3.1.2 Structure politique et administrative

La Fédération de Russie est un Etat de droit, fédéral, ayant une forme républicaine de gouvernement. La constitution organise la séparation et l'indépendance des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire.

Depuis le 7 mai 2008, Dimitri Medvedev est le président de la Fédération. Il succède à Vladimir Poutine qui fut président de 2000 à 2008. Le président est élu au suffrage universel direct pour 4 ans (bientôt 6 ans) et ne peut exercer plus de deux mandats consécutifs.

### 3.1.3 Indicateurs macroéconomiques

*« La Russie jouit depuis quelques années d'une conjoncture économique extrêmement favorable. En effet, depuis 2000, année de l'arrivée de Vladimir Poutine à la présidence, le PIB réel a augmenté de 72%, rattrapant celui de l'URSS en 1989... Les principaux moteurs de la croissance sont la hausse du prix des hydrocarbures, celle de la consommation des ménages et la production industrielle<sup>59</sup> »*

La Russie fait actuellement partie des 10 premières puissances économiques mondiales, devançant notamment l'Espagne, le Brésil, le Canada ou encore l'Australie. Après une période de croissance économique sans précédent, le pays est actuellement frappé par la crise financière et économique mondiale et devrait retrouver le chemin de la croissance en 2011, aidé par un plan de relance avec les mesures anticrise et la reprise à la hausse des cours du pétrole.

Les principaux indicateurs économiques sont<sup>60</sup> :

---

<sup>59</sup> COLLIN J.-F. (2008), « S'implanter en Russie », Ubifrance, p.28

<sup>60</sup> SA, « Russie, indicateurs économiques », AWEX, consulté en ligne : <http://www.awex.be/>

	2008	2009	2010	2011
PIB en millions de USD (à prix courant)	1 645 180, 00	1 282 300, 00	1 409 910, 00	
Taux de croissance de la consommation privée (à prix constants)	11,66%	-4,17%	2,36%	3,29%
Taux de croissance des investissements (à prix constants)	10,50%	-17,00%	2,00%	6,00%
Taux de croissance des importations (à prix constants)	16,52%	-9,52%	4,13%	3,44%
Dettes extérieures / PIB (%)	21,47%	29,33%	28,01%	27,65%
Taux d'inflation (%)	14,10%	12,10%	9,40%	8,40%
Taux de chômage (%)	5,90%	10,30%	9,70%	9,20%

Dans cette partie nous avons passé en revue les informations sur le marché russe en général. Maintenant nous allons analyser ce qui se passe sur le marché des portes sectionnelles de garage, parce que le marché des panneaux-sandwich en dépend.

### 3.2 Tendances du développement du marché

Nous pouvons remarquer sur la figure 6 que les portes de garage sectionnelles sont les plus populaires et représentent 60% du marché russe des portes de garage. Cela représente 4.7 milliard de roubles ou 1.2 milliard €. <sup>61</sup> Les portes sectionnelles ne sont présentes sur le marché que depuis 10-15 ans et ce type de porte devient plus en plus populaire.

---

<sup>61</sup> Etude de marché « Portes de garage, marché russe », Index Box Marketing & Consulting, 2008

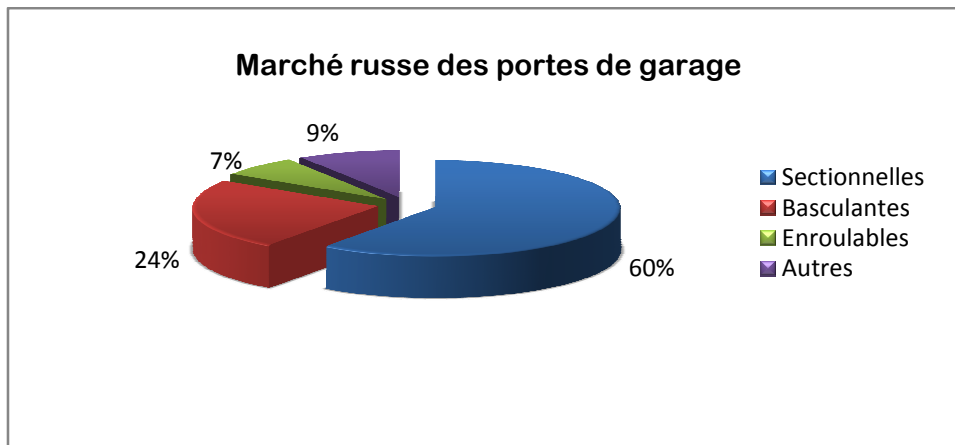


Figure 6 : Marché russe des portes de garage<sup>62</sup>

Nous pouvons constater dans étude d'Index Box<sup>63</sup> que les acheteurs finaux russes des portes de garage sont divisés en trois segments selon le prix : « économe », « moyen » et « premium ». Les portes sectionnelles sont populaires auprès des segments « premium » et depuis peu « moyen ». Les clients potentiels de Kingspan Door Components vont s'adresser à ces deux segments du marché. Cette tendance est expliquée par le prix des portes sectionnelles, plus élevé que les autres types de portes de garage.

Dans le cadre de notre analyse stratégique, il est important de connaître les facteurs qui influencent le développement du marché de portes de garage et donc la demande de panneaux-sandwich. Dans cette partie du travail, nous allons nous concentrer sur les facteurs les plus importants<sup>64</sup>.

La demande de panneaux-sandwich est directement dépendante de la demande de portes sectionnelles de garage. Le facteur le plus important, influençant le marché de portes de garage, est le développement très dynamique de la construction automobile. Ce dernier crée une demande considérable de portes sectionnelles de garage : un plus grand nombre d'automobiles sur le marché augmente le besoin de garages, et donc de portes sectionnelles. Selon les prévisions de l'entreprise PricewaterCoopers<sup>65</sup>, les ventes d'automobiles en Russie vont continuer de croître encore pendant plusieurs années, avec en

<sup>62</sup> Etude de marché « *Portes de garage, marché russe* », Index Box Marketing & Consulting, 2008

<sup>63</sup> Idem

<sup>64</sup> Idem

<sup>65</sup> PricewaterCoopers fournit les services fiscaux, d'audit, d'assurance, et de consultance ; [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

2011 20% de ventes d'automobiles en plus qu'en 2007<sup>66</sup>. Il est utile de préciser que ces prévisions ne tiennent pas compte de la crise économique qui réduit la croissance pour le moment. En 2009 les ventes d'automobiles (1 million 466 miles) ont chuté de 49% par rapport à 2008<sup>67</sup>. En avril 2010, le marché a commencé à se redresser avec 20-30% de ventes en plus qu'à la même période en 2009<sup>68</sup>. Le marché automobile va continuer à évoluer dans le futur et va créer des possibilités dans la construction de garages.

D'autres facteurs secondaires peuvent influencer le marché des portes de garage et des panneaux-sandwich comme :

- La croissance de la construction de maisons d'habitation. En effet, de 2000 à 2005, la construction d'habitations résidentielles a doublé et plus de 300 villages nouveaux ont été créés. Nous pouvons voir sur la figure 7, que maintenant cette tendance ralentit autour de Moscou et Saint-Pétersbourg (entourées en rouge) et se déplace vers l'extérieur (entouré en vert et jaune).



Figure 7 : Niveau du développement de la construction dans le secteur résidentiel<sup>69</sup>

<sup>66</sup> Etude de marché « Portes de garage, marché russe », Index Box Marketing & Consulting, 2008

<sup>67</sup> Source : <http://www.mk.ru/auto/article/2010/01/14/412099-avtorynok-rossii-upal-vdvoe.html>

<sup>68</sup> Source : [http://www.bbc.co.uk/russian/business/2010/05/100513\\_car\\_sales\\_russia\\_rise.shtml](http://www.bbc.co.uk/russian/business/2010/05/100513_car_sales_russia_rise.shtml)

<sup>69</sup> Etude de marché « Portes de garage, marché russe », Index Box Marketing & Consulting, 2008

- La croissance de la construction industrielle très importante à Moscou et supérieure à la construction dans les capitales européennes. Les centres commerciaux sont de plus en plus populaires et en 2007 la construction a augmenté de 20%.
- Les variations de prix des matières premières influencent fortement le prix des panneaux-sandwich. Dans le cas où le prix de l'acier augmente, le fabricant de panneaux-sandwich va devoir répercuter cette hausse sur le prix des panneaux-sandwich. Cela va faire augmenter le prix final de la porte de garage.
- La stabilité des marchés financiers. Dans le cas où l'euro devient plus fort, le prix des panneaux-sandwich de Kingspan Door Components va augmenter en Russie. Par contre, si l'euro baisse (comme la situation au 1 juin 2010), le prix va diminuer.

Avec ces informations, nous avons pu voir les facteurs qui influencent le marché des portes de garage, donc le marché des portes sectionnelles et le marché des panneaux-sandwich. Nous pouvons constater un potentiel de développement très important avec l'arrivée de la classe « moyenne ». *« Selon le ministère russe du Développement économique et du Commerce, la part des russes dont les revenus et le niveau de consommation permettent de les classer dans la catégorie "moyenne" s'élève à 20%. Aujourd'hui, les experts du ministère considèrent que la classe moyenne regroupe des personnes ayant reçu une formation supérieure et dont les revenus sont six fois plus importants que le minimum vital (et se chiffrent donc à plus de 26.484 roubles, soit 1.025 dollars, par mois). Ces personnes doivent également avoir des comptes en banque plutôt bien garnis et une deuxième résidence, ainsi que la possibilité de passer régulièrement leurs vacances à l'étranger. Le ministère suppose que la part des russes aisés susceptibles d'être classés dans cette catégorie devrait monter jusqu'à 30-35% d'ici à 2010<sup>70</sup> ».* Cette classe constitue la cible des clients potentiels de Kingspan Door Components.

---

<sup>70</sup> SA, Ria Novosti, 2007, « Classe moyenne dans la population de la Russie », consulté en ligne : <http://www.eligne.com/108-classe-moyenne-population-Russie.html>

### 3.3 Accès au marché

Les procédures douanières sont souvent longues et complexes pour arriver à exporter les produits en Russie. Néanmoins, sous effet de l'insertion croissante de la Russie dans l'économie internationale (croissance des échanges, participation à l'Organisation mondiale des douanes depuis 1993, négociations d'accession à l'OMC), la réglementation tend progressivement à se rapprocher plus en plus des normes internationales. Pour une entreprise européenne comme Kingspan Door Components, il est important de connaître, avant d'exporter, les informations décrites ci-après. Cette partie inclut les modalités d'importation, l'étiquetage, les modalités et délais de paiement, le transport des marchandises et l'obtention de certificats.

#### 3.3.1 Modalités d'importation<sup>71</sup>

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, la douane utilise le nouveau formulaire de déclaration en douane, identique au document administratif unique européen.

Les pièces requises à l'importation d'une marchandise en Russie sont désormais les suivantes :

- La déclaration en douane (document administratif unique) exigée pour toute expédition.
- La facture commerciale, établie en 3 exemplaires, en anglais ou en russe. Celle-ci doit préciser le numéro du terminal douanier.
- Les documents de transport et la liste de colisage.

La déclaration peut être établie, soit par une entreprise importatrice de droit russe, qui la transmet au bureau de douane où elle est enregistrée, soit par un commissionnaire en douane ou *broker*. La rémunération de ce dernier évolue entre 200 et 3000 euros, selon la complexité de la déclaration.

---

<sup>71</sup> PETIT F. (2009), « L'essentiel d'un marché, Russie », Ubifrance, p.195-200

Outre la taxe d'importation, qui est de 15%, la douane perçoit les frais pour les formalités douanières, calculés en fonction de la valeur des marchandises et perçus sur chaque déclaration. Ces frais peuvent varier entre 500 RUB (+/- 13€) et 100 000 RUB (+/-2500€).

*« Customs clearance fee is levied according to the dutiable value of the goods. Goods having a dutiable value not exceeding 200 000 RUB are subject to a customs clearance fee of 500 RUB. Those having a dutiable value exceeding 200 000 RUB but not exceeding 450 000 RUB are subject to a rate of 1 000 RUB. Goods having a dutiable value exceeding 450 000 RUB but not exceeding 1 200 000 RUB are levied with a rate of 2 000 RUB. Those of a dutiable value exceeding 1 200 000 RUB but not exceeding 2 500 000 are subject to a customs clearance fee of 5 500 RUB. A customs clearance fee of 7 500 RUB is raised on goods of a dutiable value exceeding 2 500 000 RUB but not exceeding 5 000 000 RUB. Goods having a dutiable value exceeding 5 000 000 RUB but not exceeding 10 000 000 RUB are levied with a rate of 20 000 RUB. A customs clearance fee of 50 000 RUB is applied to goods of a dutiable value exceeding 10 000 000 RUB but not exceeding 30 000 000 RUB, whilst goods of a dutiable value exceeding 30 000 000 RUB are subject to a rate of 100 000 RUB»<sup>72</sup>*

D'après le nouveau Code de douanes, le dédouanement ne peut pas prendre plus de trois jours. Il est possible de déclarer à l'avance les marchandises importées afin d'accélérer cette procédure.

### 3.3.2 Certification

Il est important de savoir que certains produits requièrent un certificat de conformité aux normes russes. Pour les produits ne le nécessitant pas et dont les douanes russes publient une liste tous les six mois, une lettre de dispense de certificat est requise.

*« Pour les panneaux-sandwich de l'entreprise « Kingspan Door Components » avec un code douanier 7308.90.51, le certificat de conformité n'est pas obligatoire mais lors du passage en douane, le personnel peut classier ce type de panneaux dans la catégorie 7308.40.10 pour laquelle ce certificat est indispensable. Le produit peut être aussi classifié dans la catégorie 7308.30 ou 7308.90.99 pour lesquelles il est nécessaire de posséder un certificat*

---

<sup>72</sup> Source : KORSAK I., Conseiller économique et commercial AWEX, Ambassade de Belgique à Moscou

*anti feu. L'obtention volontaire de ces certificats peut fortement simplifier la procédure d'importation<sup>73</sup> ».*

L'obtention des certificats nécessaires pour la commercialisation d'un produit en Russie est un processus long et difficile. C'est la raison pour laquelle le recours aux sociétés spécialisées dans l'obtention des certificats peut être très utile.

L'entreprise Kingspan peut avoir besoin de deux certificats : le certificat national GOST-R et le certificat anti feu.

- Le certificat GOST-R

Ce certificat est attribué par « Rostekhnadzor » et porte sur les paramètres de sûreté, sécurité et protection de l'environnement.

En fonction de ses besoins, l'exportateur peut choisir entre trois types de certificats différents :

- a) Le certificat pour une expédition, délivré en deux à trois jours sur simple présentation de documents comme déclaration du producteur, description du produit, contrat de livraison et le certificat européen. Son prix varie en fonction de la valeur du produit et de la quantité expédiée et se situe entre 200 € et 15 000 €.
- b) Le certificat pour un an, délivré après la réalisation des tests en laboratoire officiel et visite d'experts. Son coût varie entre 10 500€ et 30 000€. Les délais d'obtention de certification sont de 2 à 4 semaines.
- c) Le dernier type de certificat est valable pour 3 ans mais son coût est de 30 à 40% supérieur, auquel il faut ajouter les frais d'inspection de 5 000€.

D'ici 2011, la loi russe prévoit le remplacement de la multitude de certificats de conformité GOST-R par des réglementations techniques pour chaque famille de produits.

La marque de conformité GOST-R est bien connue des consommateurs russes et constitue à ce titre un élément important de marketing.

---

<sup>73</sup> Source : RAES P., Customs Attaché, Ambassade de Belgique à Moscou

- Le certificat anti feu

La certification anti feu est délivrée par « Pozhnadzor » en 10 jours environ après la réalisation des tests par le Ministère des Situations d'Urgence. Son coût varie de 3 000 € pour une marchandise simple à 120 000 € pour le certificat de 3 ans pour un produit complexe.

### 3.3.3 Etiquetage

Selon la loi russe, toutes les étiquettes des produits doivent comporter des informations en russe. Lorsque l'emballage du produit est dans une langue étrangère, une étiquette supplémentaire fournissant l'information nécessaire doit être apposée.

Les étiquettes des produits non alimentaires, comme les panneaux-sandwich, doivent comprendre le nom du produit et du fabricant, le pays d'origine, les principales caractéristiques de l'article et toutes autres informations nécessaires pour permettre l'utilisation sans risque de la marchandise.

### 3.3.4 Modalités et délais de paiement<sup>74</sup>

Pour les opérations d'import-export, pour des petits montants jusqu'à 10 000 ou 20 000 euros, les paiements se font souvent en liquide avec parfois une partie du paiement en avance.

Pour les montants plus importants, il est recommandé d'utiliser le crédit documentaire irrévocable et confirmé. Malheureusement, ce mode de paiement est onéreux et il est parfois difficile de le faire accepter aux sociétés russes. Le transfert bancaire de compte à compte est également très utilisé mais la loi sur le blanchiment d'argent oblige à prouver l'origine des fonds pour les sommes supérieures à 600 000 roubles (+/-15 000 €).

En ce qui concerne les délais de paiement, il est généralement de 60 jours dans la métallurgie. Les retards de paiement moyens se situent entre 30 et 45 jours. Au-delà de 3 jours, les fournisseurs commencent à entamer les procédures.

---

<sup>74</sup> Basé sur : COLLIN J.-F. (2008), « *S'implanter en Russie* », Ubifrance, p.102

Les délais de paiement ne sont pas réglementés en Russie et sont fixés par les deux parties dans le contrat. Dans la plupart des cas, les fournisseurs étrangers qui travaillent avec les clients russes exigent les prépaiements. Les entreprises et les cabinets d'audits remarquent moins de créances douteuses en Russie grâce à ce système.

### 3.3.5 Forme de distribution et d'implantation

Depuis un moment, les autorités russes veulent attirer les investissements directs étrangers et ceux-ci sont en rapide augmentation. L'environnement des affaires s'améliore aussi mais reste toujours contraignant et instable, notamment au niveau juridique et fiscal.

En général, pour approcher le marché russe, il est impératif d'avoir un partenaire local. Cela n'est pas nécessaire pour Kingspan Door Components. En effet, Kingspan Door Components ne doit pas passer par intermédiaires afin de pouvoir exporter ses produits en Russie. Comme nous sommes dans le marché B2B, l'entreprise peut vendre directement aux clients.

### 3.3.6 Transport des marchandises<sup>75</sup>

Chaque entreprise doit s'intéresser au transport des marchandises afin de pouvoir organiser l'exportation. Nous allons revoir les modes de transport pour les panneaux-sandwich.

- *Transport routier*

La plupart des transports de l'Europe vers la Russie se fait par le transport routier. Le réseau routier russe comprend 934 000 km de routes de tous types, dont seulement 6.1% goudronnées. Il y a 584 000 km de routes publiques, 46 000 km de routes fédérales et 450 000 km de routes régionales<sup>76</sup>. D'après les estimations du Ministère des Transports russe, 25% des routes fédérales seraient en état satisfaisant, mais 38% seraient en état de dégradation avancée. En ce qui concerne les autoroutes, elles sont inexistantes et l'infrastructure est inadéquate pour le transport des marchandises.

---

<sup>75</sup> SA, « *Transport des marchandises. Marché russe* », consulté en ligne : <http://www.eligne.com/25e-transport-marchandises-marche-russe.html>

<sup>76</sup> Idem

Plusieurs projets sont en cours avec la Banque Mondiale et des pays partenaires pour améliorer les infrastructures et favoriser l'ouverture du pays vers extérieur.

Le coût d'un camion pour transporter la marchandise de Leuze-en-Hainaut (implantation de Kingspan Door Components) en Belgique jusqu'à Moscou en Russie peut varier entre 3000 et 3300 €<sup>77</sup>.

- *Transport ferroviaire*

Selon la destination, la société Kingspan Door Components peut aussi utiliser les modes de transport multimodaux pour exporter ses produits. Le réseau ferroviaire russe est le troisième au monde pour le transport des marchandises. Il s'étend sur 86 700 km, ce qui représente 7% du trafic mondial. Mais le matériel a besoin de modernisation et certains travaux sont en cours.

Les délais de livraison vont être beaucoup plus importants en passant par ce type de transport notamment à cause de la nécessité d'adaptation du train à un écartement différent des rails.

En utilisant ce mode de transport, Kingspan Door Components va devoir modifier le chargement du container, plus petit que la remorque d'un camion.

- *Transport maritime*

Une autre possibilité est le transport maritime. La Russie compte 11 grands ports équipés d'infrastructures import-export. Le port de Saint Pétersbourg est le plus important de la mer Baltique et concerne 42 millions de tonnes de marchandises<sup>78</sup>. Cette solution peut être la moins coûteuse et la plus intéressante pour certaines régions comme Saint Pétersbourg.

Nous avons vu que plusieurs modes de transport sont possibles pour arriver de Belgique en Russie. L'entreprise Kingspan Door Components va devoir choisir le type de transport en fonction de la destination, des contraintes climatiques et temporelles. Certaines régions ne sont accessibles que par transport multimodal.

---

<sup>77</sup> Source : FRANKLIN A., Kingspan Door Components

<sup>78</sup> SA, « *Transport des marchandises. Marché russe* », consulté en ligne : <http://www.eligne.com/25e-transport-marchandises-marche-russe.html>

Nous terminons notre analyse d'environnement, le premier volet de notre analyse stratégique. Dans celui-ci nous avons commencé par présenter la Russie et le marché russe, suivis par les tendances de développement du marché. La dernière partie de ce volet comportait les informations relatives à l'accès au marché. Dans le chapitre suivant nous allons continuer notre analyse stratégique avec l'analyse de clients potentiels

## 4 Analyse des clients potentiels

Les attentes des clients constituent un volet majeur de l'analyse stratégique. Dans celui-ci, nous devons comprendre et mieux cerner les besoins et les attentes des fabricants russes de portes sectionnelles de garage. Nous avons interrogé plusieurs commerciaux de Kingspan Door Components pour connaître les attentes des clients russes. L'entreprise, n'ayant pas de clients russes, ne disposait pas de ces renseignements. Nous n'avions que très peu d'informations secondaires sur ce sujet. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de réaliser une étude, dans le marché cible (Russie), auprès d'acheteurs potentiels de panneaux-sandwich pour la fabrication de portes de garage sectionnelles, afin de cerner leurs besoins et attentes.

### 4.1 Pré-enquête qualitative

Pour commencer, nous avons effectué une pré-enquête qualitative. Au départ, nous avons envisagé de réaliser la pré-enquête auprès de la population cible constituée des entreprises russes actuellement ou potentiellement intéressées par l'achat de panneaux-sandwich. Cependant, la constitution de ce pool de répondants s'est avérée impossible. D'une part, nous n'avions que très peu d'informations sur les clients russes et donc, il était impossible de déterminer sur quels critères les choisir pour la pré-enquête. D'autre part, nous étions confrontés à des difficultés pratiques comme l'impossibilité de nous rendre en Russie et la difficulté d'obtenir des rendez-vous téléphoniques depuis la Belgique avec le bon interlocuteur des sociétés inconnues en Russie.

Il a donc été décidé de réaliser la pré-enquête auprès de clients français de Kingspan Door Components, et plus précisément auprès des personnes responsables de l'achat de panneaux-sandwich pour la fabrication de portes de garage sectionnelles. Le choix des clients français s'explique par le fait que le marché de portes sectionnelles en France est très développé. La France représente une partie très importante du chiffre d'affaire de Kingspan Door Components et les clients sont très familiers avec les panneaux-sandwich. Nous avons choisi différentes entreprises : clients depuis longtemps ou récents, « gros ou petits ». Le point commun entre tous était le fait de se situer en France, être fabricant de portes de garage sectionnelles et être client chez Kingspan Door Components.

<b>Les clients de Kingspan Door Components qui ont participé à la pré-enquête</b>		
<b>Clients/caractéristiques</b>	<b>Client chez KDC depuis</b>	<b>Nombre de portes fabriquées par an</b>
<b>Pré-test</b>		
<b>1</b>	Plus de 5 ans	2000
<b>2</b>	Plus de 2 ans	4000
<b>Pré-enquête</b>		
<b>1</b>	Plus de 5 ans	1500
<b>2</b>	Plus de 5 ans	1000
<b>3</b>	Plus d'1 an	10000
<b>4</b>	Plus d'1 an	8000
<b>5</b>	Plus de 3 ans	2500
<b>6</b>	Plus de 4 ans	2000
<b>7</b>	Plus de 4 ans	3000
<b>8</b>	Plus d'1 an	15000
<b>9</b>	Plus de 5 ans	1000
<b>10</b>	Plus de 5 ans	6000

Figure 8 : Clients actuels de Kingspan Door Components qui ont participé à la pré-enquête

La distance géographique nous a empêchés de nous rendre chez les répondants. C'est la raison pour laquelle la pré-enquête a pris la forme d'entretien téléphonique. Avec chaque client nous avons préalablement fixé un rendez-vous téléphonique. Au total, nous avons pu avoir un entretien d'une durée de 30 minutes environ avec 10 entreprises (voir figure 8). Nous avons élaboré un guide d'entretien<sup>79</sup> qui a subi plusieurs modifications après le pré-test auprès de deux clients. Malheureusement, les répondants ont refusé l'enregistrement des conversations.

#### 4.1.1 Présentation du guide d'entretien et analyse des résultats

Un guide d'entretien est indispensable pour le bon déroulement de la pré-enquête. Afin d'en choisir les thèmes, nous avons eu plusieurs entretiens avec le personnel de Kingspan Door Components. Kingspan Door Components se considère comme un fournisseur un peu plus cher que la moyenne mais avec une grande gamme de produits, une bonne qualité et un bon service. En parlant de service, le personnel de l'entreprise insiste sur les points comme les délais courts de livraison, les visites régulières aux clients, le service de gestion de plaintes rapide, le service clientèle et l'aide marketing pour la réalisation de

<sup>79</sup> Voir en annexe 1

brochures ou d'autres documents. Ces informations nous ont aidés à définir les thèmes à aborder dans la pré-enquête. Les thèmes de notre pré-enquête étaient les suivants :

- Besoins des clients actuels
- Critères permettant de juger de la qualité des panneaux-sandwich
- Gamme de produits
- Service
- Délais de fabrication
- Transport
- Choix du fournisseur

### **Thème 1 : Besoins**

L'objectif de ce thème était de comprendre les besoins et attentes des clients de Kingspan Door Components en matière de panneaux-sandwich. Le but de ces questions était de laisser les répondants s'exprimer librement à ce sujet et de les faire citer eux-mêmes (sans assistance) leurs besoins. Ces points devaient être plus approfondis dans les thèmes qui suivaient. Pour ce premier thème, plusieurs questions ont été posées :

*- Vous-êtes dans le business de portes de garage. Que recherchez-vous auprès de vos fournisseurs de panneaux-sandwich? Quel type de produit ?*

*Relance 1 : Et quels sont vos besoins en panneaux-sandwich ?*

*Relance 2 : Par exemple, différents types de panneaux, couleurs,...*

*- Quelles sont vos attentes en matière de panneaux-sandwich ?*

Et les résultats ont été les suivants :

- 9 répondants sur 10 ont cité la qualité. Ce point sera vu plus en détails dans le deuxième thème.

- Il est important de préciser que nous sommes dans le cas où le service est attaché au produit, ce qui explique les réponses de 3 personnes sur 10, qui nous ont informés qu'ils attendaient le respect des délais de fabrication et de livraison (c'est-à-dire : le personnel doit réagir rapidement pour pouvoir solutionner le problème) en parlant de panneaux-sandwich. Nous allons approfondir ce point dans le thème 4.

- Nous avons aussi eu d'autres réponses comme 1 personne sur 10 a cité l'innovation (lancement d'un nouveau produit avec un nouveau look, lancement des nouvelles couleurs).

Une autre personne a dit que le partenariat (c'est-à-dire : relations à long terme avec le fournisseur de panneaux-sandwich) a été très important pour elle.

- Une personne sur 10 a dit qu'elle attendait de la part des fournisseurs de panneaux-sandwich d'avoir une bonne gamme de produits c'est-à-dire large (types de panneaux : lignés, cassettes,... et finitions : lisse, stucco, ...) et profonde (couleurs). Un autre répondant a cité le besoin des explications techniques de la part des commerciaux.

Pour conclure l'analyse du thème « Besoins », nous pouvons dire que la qualité semble constituer un besoin essentiel des fabricants de portes de garage sectionnelles. Nous avons abordé ce sujet de manière plus approfondie dans le thème 2 du guide d'entretien.

## **Thème 2 : Qualité**

Un deuxième thème de notre pré-enquête était consacré à la qualité des produits. C'est la raison pour laquelle nous avons approfondi ce point afin de comprendre la façon dont les clients jugent la qualité des panneaux-sandwich. Dans cette partie la question posée à tous les répondants était:

- *Comment jugez-vous la qualité des panneaux-sandwich ?*

Nous avons obtenu les résultats suivants :

- 8 personnes sur 10 ont déclaré juger la qualité des panneaux-sandwich par la surface extérieure qui doit être sans défauts (« *Quand je parle de qualité, je pense à un produit sans défauts : si le panneau doit être lisse, il est lisse*»<sup>80</sup>).

- D'autre part, 5 personnes sur 10 ont cité la mousse isolante entre les feuilles d'acier comme élément essentiel permettant de juger la qualité. Parmi ces 5 personnes, 2 regardent si la mousse est « nette », 2 autres font attention à la densité de la mousse et une dernière personne regarde si il n'y a pas de cloques.

- 2 personnes sur 10 font attention à l'épaisseur des panneaux : pour un emboîtement facile, l'épaisseur des panneaux doit être la même.

---

<sup>80</sup> Verbatim d'un répondant

- 1 personne sur 10 regarde l'épaisseur de l'acier utilisé. Un autre répondant demande les données techniques des panneaux et « *ne veut pas avoir de problèmes ni de pannes après 3 ans* »<sup>81</sup>.

Après cette analyse, nous pouvons dire que les clients interrogés se basent principalement sur les aspects visuels et au toucher afin de juger la qualité des panneaux-sandwich. La surface extérieure et la mousse semblent être les plus importants critères pour juger la qualité d'un panneaux-sandwich.

Dans les réponses, nous pouvons constater la présence de dimensions de qualité de Garvin<sup>82</sup>. Nous pouvons retrouver la dimension « caractéristiques techniques de base et accessoires » avec la surface de panneaux-sandwich, la qualité de la mousse et les données techniques. Dans notre cas, l'esthétique du produit n'est pas citée lorsque les clients parlent de la qualité du produit. En même temps, nous voyons que la durabilité et la fiabilité du produit sont aussi présentes. Nous pouvons le voir avec le verbatim d'un répondant qui « *ne veut pas avoir de problèmes ni pannes après 3 ans* ».

Toutes ces éléments ont été donnés par les répondants et constituent les éléments de la qualité perçue des panneaux-sandwich.

Aucun répondant n'a évoqué le service en parlant de la qualité de produit. Nous allons aborder ce sujet plus tard dans cette analyse vu que, dans notre cas, le service est attaché au produit.

Il est important de noter l'absence d'une dimension de qualité d'un produit de Garvin qui est la « conformité aux standards ». Aucun des répondants n'a mentionné cela en parlant de la qualité du produit. Ce résultat peut être expliqué par la présence des normes obligatoires de l'Union Européenne qui obligent les entreprises à répondre aux standards pour la fabrication de panneaux-sandwich. « *Les Normes Européennes actuelles exigent des essais types sur des portes complètes afin de permettre au fabricant de fournir une déclaration de conformité,*

---

<sup>81</sup> Verbatim d'un répondant

<sup>82</sup> Voir point 2.4

*preuve de la conformité avec la Norme Européenne harmonisée EN 13241-1: 2003, et d'y apposer une marque CE sur chaque porte fournie<sup>83</sup> ».*

### **Thème 3 : Gamme de produits**

Le troisième thème de notre pré-enquête portait sur la gamme de produits. Kingspan Door Components insistait beaucoup dans sa communication vers extérieur sur la gamme de produits proposée. Nous avons voulu comprendre les attentes des clients sur ce point. Les questions étaient :

- *Quelles sont vos attentes en matière de gamme de produits offerte par votre fournisseur ? (Relances : types de panneaux, couleurs, type de couverture...)*
- *Qu'est ce que pour vous « une large gamme de produits » ? Avoir accès à une large gamme fait-il partie de vos attentes par rapport à votre fournisseur de panneaux-sandwich ?*

Les résultats obtenus ont été les suivants :

- 10 personnes sur 10 ont cité l'importance de types de panneaux (lignés, cassettes,...) et de finitions intérieures et extérieures (lisse, stucco,...) des panneaux proposés.
- 7 répondants sur 10 ont déclaré important le choix des couleurs pour chaque type de panneau dans la gamme de produits.

Suite aux résultats obtenus, nous pouvons voir que les clients interrogés attendent une gamme de produits large et profonde de la part de ses fournisseurs de panneaux-sandwich.

### **Thème 4 : Service**

Un autre thème important dans la pré-enquête était le service. Kingspan Door Components affirme vouloir se différencier de ses concurrents par le service proposée aux clients. Dans cette partie nous avons voulu comprendre ce qui constitue le service du point de vue des clients. Nous avons posé les questions suivantes à nos répondants :

- *Quels sont les services que vous attendez de la part des fournisseurs de panneaux-sandwich ?*
- *Quels sont les critères les plus importants pour vous ?*

---

<sup>83</sup> Source : <http://www.kingspandoor.com/france/faq/index.htm>

Après analyse, nous avons pu observer les réponses suivantes :

- Nous pouvons constater que 7 répondants sur 10 ont déclaré attendre le respect des délais de fabrication en parlant de service. 6 personnes sur 10 ont cité la réactivité et l'assistance en cas de problème. Par la réactivité et assistance en cas de problème, ils entendent une rapidité de réponse en cas de problème de tout type, un personnel disponible et réactif en cas de problème ainsi que « *pour moi, c'est l'aide si j'ai un problème*<sup>84</sup> ».

- D'autre part 3 personnes sur 10 ont cité l'écoute par l'entreprise. « *Ecoute d'un client,... Il faut toujours avoir un bon interlocuteur qui va pouvoir transmettre les informations aux responsables* »<sup>85</sup>.

- Une personne sur 10 a mentionné l'aide marketing dans la réalisation de brochures et dans la présentation des échantillons. Parfois Kingspan Door Components propose son assistance dans la composition des documents publicitaires et autorise le client à y faire apparaître son logo. Un autre répondant apprécie le logiciel de Kingspan Door Components qui permet de bien choisir les pièces en fonction de la porte demandée.

- Une autre personne a dit que le prix constitue le service le plus important. « *Le prix doit être raisonnable vu les conditions économiques. Le prix raisonnable est un prix avec variation entre 2 et 5%* »<sup>86</sup> par rapport au prix proposé par les concurrents. Il est nécessaire de noter que le prix ne fait pas partie de la définition d'un service par Parasuraman, Zeithalm et Berry.

En analysant les résultats de pré-enquête, nous pouvons apercevoir certains déterminants de la qualité de service de Parasuraman, Zeithalm et Berry<sup>87</sup>. Nous pouvons classer les délais de fabrication dans l'accès et la fiabilité, l'aide avec le logiciel dans l'information, la réactivité et l'assistance en cas de problème dans la capacité de réaction, l'écoute de client dans la compréhension du client.

Suite à ce classement nous voyons l'absence complète de certains déterminants de qualité d'un service de Parasuraman, Zeithalm et Berry. Ces déterminants sont la courtoisie, la crédibilité, la sécurité et la compétence.

---

<sup>84</sup> Verbatim d'un répondant

<sup>85</sup> Verbatim d'un répondant

<sup>86</sup> Idem

<sup>87</sup> Voir point 2.4

### ***Thème 5 : Délais de fabrication***

Un autre point abordé dans la pré-enquête était les délais de fabrication attendus par les clients de la part de leur fournisseur de panneaux-sandwich. Nous avons souhaité accorder une attention particulière à ce point. Selon les informations reçues de Kingspan Door Components, les délais de fabrications sont très importants pour les clients. C'est pourquoi nous avons voulu tester les attentes et besoins des clients à ce sujet. La question posée à nos répondants était celle-ci :

*- Quel est le délai de fabrication des panneaux-sandwich que vous attendez de la part des fournisseurs?*

Les réponses à cette question ont été les suivantes : 6 personnes interrogées sur 10 ont déclaré attendre un délai de fabrication de 2 semaines et 4 autres personnes ont cité un délai attendu d'une semaine. Kingspan Door Components propose tous les panneaux standards (75% de la gamme de produits) dans un délai de 2 semaines et un délai maximum de 4 semaines pour le reste de la gamme.

### ***Thème 6 : Transport***

Nous nous sommes aussi intéressés au transport et avons demandé aux clients s'ils préféreraient organiser le transport eux-mêmes sans passer par les services de Kingspan Door Components. Nous avons voulu accorder une attention particulière à ce point parce que le transport est un élément très important pour les clients. Kingspan Door Components dispose du personnel qui s'occupe de l'organisation du transport. La question posée était la suivante :

*- Préférez-vous prendre en charge le transport des produits commandés vous-même ?*

- 6 répondants sur 10 ont déclaré préférer organiser le transport eux-mêmes. Parmi ces 6 personnes, 4 ont dit que le transport organisé par leurs soins était moins onéreux. 2 autres répondants parmi ces 6 ont un camion qui, dans sa tournée, passe près de l'usine de Kingspan Door Components.

- 4 répondants sur 10 préfèrent laisser l'organisation du transport à leur fournisseur parce que « *ce n'est pas leur boulot* »<sup>88</sup>.

### **Thème 7 : Choix des fournisseurs**

Le dernier thème de la pré-enquête a été consacré au choix des fournisseurs de panneaux-sandwich par les clients. Ce point était très important dans notre travail car il regroupe les besoins et attentes des clients. Nous avons voulu connaître les critères les plus importants dans le choix des fournisseurs de panneaux-sandwich. Il est utile de préciser que Kingspan Door Components tenait énormément à ces résultats. La question posée était la suivante :

*- Si aujourd'hui vous deviez choisir un fournisseur de panneaux-sandwich, quels sont les éléments qui seraient les plus importants pour vous ?*

Nous avons analysé ces résultats de deux façons. La première était de compter les fréquences d'apparition des critères dans les réponses. Les résultats sont les suivants :

- 10 répondants sur 10 ont cité le critère « prix » dans le choix de fournisseur de panneaux-sandwich, 9 personnes sur 10 – « la qualité des panneaux », 6 personnes sur 10 – « le service », 6 répondants sur 10 – la « qualité de relations avec un commercial » et 4 personnes ont cité la « gamme de produits ».

Après cela, nous nous sommes intéressés à l'ordre d'apparition de ces critères et les résultats ont été les suivants :

- 6 personnes sur 9 ont cité le critère de « qualité » à la première place lors d'un choix d'un fournisseur des panneaux-sandwich, 5 personnes sur 6 ont cité le critère de « service » à la deuxième place et 10 personnes sur 10 ont parlé du prix en troisième place. Cela veut dire que les 10 répondants ont évoqué le prix en dernière position.

Avant cette pré-enquête, nous avons reçu beaucoup d'informations à propos des besoins des clients de Kingspan Door Components. Mais nous n'avions que très peu du point de vue des clients. Les interviews avec les clients actuels nous ont donné des

---

<sup>88</sup> Verbatim d'un répondant

informations similaires mais beaucoup plus approfondies que celles données par l'entreprise. Cela nous a aidés à mieux comprendre les besoins et attentes des clients en matière de panneaux-sandwich pour la fabrication de portes de garage sectionnelles.

#### 4.1.2 Hypothèses

L'analyse des résultats de pré-enquête nous a permis de poser cinq hypothèses présentées ci-après. Les cinq hypothèses ont été élaborées sur base de l'information obtenue de la part de clients français de Kingspan Door Components puisque nous n'avons pas pu avoir d'entretiens avec les fabricants russes. Pour élaborer les hypothèses, nous nous sommes basés sur la littérature et avons utilisé les points théoriques présentés dans le point 2.4 de ce mémoire.

1. *Le prix n'est pas le premier critère de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich par les clients potentiels.*

Justification : 10 répondants sur 10 ont cité le critère « prix » lors du choix du fournisseur des panneaux-sandwich à la dernière place sur 3.

Lien avec l'objectif du mémoire : Le but de notre recherche est de connaître les besoins et attentes de clients potentiels russes de Kingspan Door Components. Cette hypothèse va permettre de savoir quelle place occupe le critère « prix » dans le choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich, élément qui intéresse énormément la direction de Kingspan Door Components. Lors de notre pré-enquête, aucun répondant n'a cité le prix comme premier critère de choix d'un fournisseur.

2. *La surface des panneaux-sandwich constitue le premier critère sur lequel les clients potentiels évaluent la qualité des panneaux-sandwich.*

Justification : 8 personnes sur 10 ont déclaré juger la qualité des panneaux-sandwich par leur surface.

Lien avec l'objectif du mémoire : Le but de notre recherche est de connaître les besoins et attentes des clients potentiels russes de Kingspan Door Components. Cette hypothèse va permettre de savoir quel est le critère de jugement de la qualité de panneaux-sandwich. Lors d'un choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich, la qualité occupe une place très

importante. Pendant la pré-enquête 6 personnes sur 9 ont cité le critère « qualité » à la première place lors d'un choix d'un fournisseur des panneaux-sandwich.

3. *La dimension « conformité à un standard » est absente lors du jugement de la qualité d'un panneaux-sandwich par les clients potentiels.*

Justification : Aucun répondant sur 10 n'a déclaré juger la qualité des panneaux-sandwich par la conformité aux normes.

Lien avec l'objectif du mémoire : Cette hypothèse va permettre de savoir si le critère de conformité aux standards est inclus lors du jugement de la qualité de panneaux-sandwich par les clients potentiels. Garvin inclut cette dimension lors du jugement de la qualité de produit, mais dans notre pré-enquête aucun des répondants n'a abordé ce sujet.

4. *Respect des délais de fabrication et capacité de réaction en cas de problème constituent pour les clients potentiels les deux premiers éléments de service.*

Justification : 7 répondants sur 10 ont cité le respect des délais de fabrication en parlant de service.

En parlant de service, 6 répondants sur 10 ont insisté sur l'importance de la réactivité et de l'assistance en cas de problème.

Lien avec l'objectif du mémoire : Le but de notre recherche est de connaître les besoins et attentes des clients potentiels russes de Kingspan Door Components. Cette hypothèse va permettre de tester les attentes de clients potentiels en matière de service. Dans notre cas, le service est associé à un produit. C'est pourquoi il est intéressant de connaître les attentes des clients potentiels en matière de service.

5. *La majorité des clients potentiels attend des délais de fabrication de maximum 2 semaines.*

Justification : 6 répondants sur 10 ont déclaré qu'ils attendaient un délai de fabrication de 2 semaines. 4 répondants sur 10 ont déclaré qu'ils attendaient un délai de fabrication d'une semaine.

Majorité : plus de 50%.

Lien avec l'objectif du mémoire : Cette hypothèse va permettre de connaître les attentes des clients potentiels en matière de délais maximum de fabrication. Vu la distance entre la Belgique et la Russie, les clients potentiels peuvent faire plus de pression en matière de délais de fabrication. En effet, une fois que les panneaux sandwich sont fabriqués, il est nécessaire d'ajouter le temps de transport avant que le client puisse bénéficier de ses produits.

## 4.2 Enquête auprès de la population étudiée

Dans le cadre de cette analyse stratégique, nous avons souhaité tester nos hypothèses auprès d'un échantillon de la population étudiée - fabricants russes de portes de garage sectionnelles.

En avril 2010 l'entreprise Kingspan Door Components était présente au salon international de la construction « MosBuild 2010 », qui a eu lieu à Moscou en Russie. C'est pendant les quatre jours de ce salon que nous avons planifié de tester nos hypothèses. Dans ce but, nous avons préparé un questionnaire<sup>89</sup>, d'abord en français, puis ensuite traduit en russe, avec des questions fermées. Les thèmes abordés représentaient les hypothèses que nous voulions tester. Nous n'avions pas pu tester tous les thèmes abordés dans la pré-enquête en profondeur : notre questionnaire devait être assez court. Dans la figure 9, nous pouvons consulter les questions posées correspondant aux hypothèses testées.

L'entreprise Kingspan Door Components propose non seulement les panneaux-sandwich mais aussi les accessoires pour montage des portes sectionnelles de garage. C'est la raison pour laquelle nous avons ajouté une question pour tester l'intérêt des clients potentiels russes d'acheter les panneaux-sandwich et les accessoires chez le même fournisseur. Nous avons aussi ajouté une question à propos du transport. Vu la distance entre la Belgique et la Russie, les clients potentiels peuvent faire plus attention au transport des produits.

Le questionnaire n'a pas pu être pré-testé puisque nous n'avions pas pu nous rendre en Russie avant le salon « MosBuild 2010 ».

---

<sup>89</sup> Voir annexe 2

Hypothèse	Questions
1. <i>Le prix n'est pas le premier critère de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich par les clients potentiels.</i>	- Q1 A) : Quels seront vos critères de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich? Veuillez marquer la fréquence à laquelle vous utiliserez ces critères :...  - Q1 B) : Parmi ces critères, quels sont les 3 qui vous semblent être les plus importants ? Veuillez les classer par ordre d'importance (1 – le plus important ; 3 – le moins important)
2. <i>La surface des panneaux-sandwich constitue le premier critère sur lequel les clients potentiels évaluent la qualité des panneaux-sandwich.</i>  3. <i>La dimension « conformité à un standard » est absente lors du jugement de la qualité d'un panneaux-sandwich par les clients potentiels.</i>	- Q2 : Quels critères utiliserez-vous afin de juger la qualité d'un panneau-sandwich ? Veuillez marquer la fréquence à laquelle vous utiliserez ces critères :...
4. <i>Respect des délais de fabrication et capacité de réaction en cas de problème constituent pour les clients potentiels les deux premiers éléments de service.</i>	- Q3 A) : Quelles sont vos attentes en matière de service de la part du fournisseur de panneaux-sandwich :...  - Q3 B) : Parmi ces critères, quels sont les 3 qui vous semblent être les plus importants ? Veuillez les classer par ordre d'importance (1 – le plus important ; 3 – le moins important)
5. <i>La majorité des clients potentiels attend des délais de fabrication de maximum 2 semaines.</i>	Q4 : Quels délais de fabrication maximum attendez-vous de la part de votre fournisseur de panneaux-sandwich ?

Figure 9 : Questions posées pour tester les hypothèses

Ce questionnaire a été administré du 6 au 9 avril 2010 aux fabricants russes de portes sectionnelles de garage, à savoir les clients potentiels russes de Kingspan Door Components. Nous n'avons pas de question filtre dans le questionnaire parce que l'appartenance du répondant à la population étudiée était vérifiée dans la conversation précédant l'administration du questionnaire.

Pendant le salon de Moscou nous avons espéré avoir plus de 30 réponses mais n'en n'avons eu que 15. Il ne nous a été pas possible de collecter plus de données pour plusieurs raisons : le manque de temps (contrainte impossible à contourner parce que la durée du salon n'était

que de 4 jours), le refus de réponses, la présence de personnes n'appartenant pas à la population étudiée...

Etant donné le faible nombre de répondants (15), nous avons été limités dans le traitement statistique de ces réponses. Nous présentons notre analyse en six thèmes, présentés ci-dessous :

#### **4.2.1 Critères de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich**

Les questions posées pour ce thème étaient suivantes<sup>90</sup> :

- Quels seront vos critères de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich? Veuillez marquer la fréquence à laquelle vous utiliserez ces critères :...
- Parmi ces critères, quels sont les 3 qui vous semblent être les plus importants ? Veuillez les classer par ordre d'importance (1 – le plus important ; 3 – le moins important)

Les résultats<sup>91</sup> sont les suivants :

Sur le graphique 1, nous pouvons voir que certains critères sont toujours utilisés quand les fabricants russes doivent choisir un fournisseur de panneaux-sandwich. Parmi ces critères, nous trouvons « qualité des échantillons des panneaux-sandwich » (14 citations sur 15), « prix annoncé par un commercial » (13 sur 15), « réputation de l'entreprise » (12 sur 15), « conditions de paiement » (11 sur 15), « délais de fabrication » (11 sur 15) et « qualité des contacts avec les commerciaux de l'entreprise » (9 sur 15).

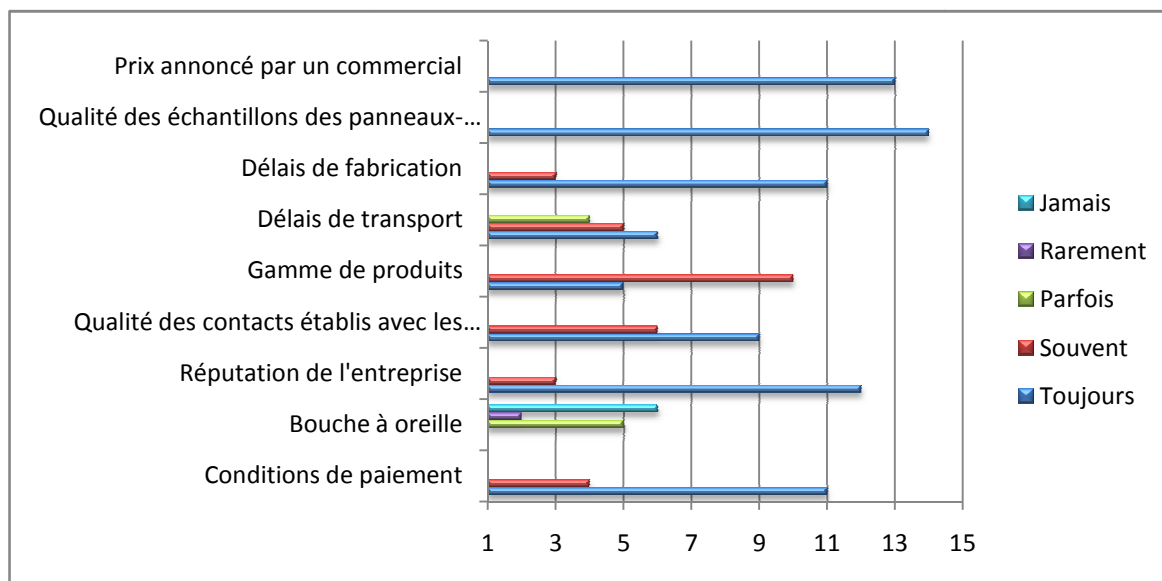
Un autre groupe est constitué des critères souvent utilisés. Ce groupe inclut « gamme de produits » avec 10 réponses sur 15 et « délais de transport » avec 5 réponses sur 15.

Nous pouvons remarquer que le critère « bouche à oreille » n'est jamais utilisé par 6 répondants.

---

<sup>90</sup> Voir annexe 2

<sup>91</sup> Voir annexe 3 pour d'autres analyses



Graphique 1 : Critères de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich

Afin d'obtenir plus de précisions, nous avons effectué une analyse avec le logiciel « CATEGO » ce qui nous a permis de voir la place des items, leur ordre et la distance entre les items. Les résultats sont présentés dans la figure 10.

Pour mesurer la qualité de l'ajustement du modèle, nous devons nous baser sur la valeur de l'écart moyen absolu, qui doit être inférieur à 10%<sup>92</sup>. Dans notre tableau nous pouvons constater que l'écart moyen absolu est égal à 0.060, donc nous pouvons continuer l'analyse. Nous pouvons remarquer la présence de sept critères dans la catégorie « toujours » : « qualité des échantillons », « réputation », « conditions de paiement », « qualité des contacts avec les commerciaux », « gamme de produits », « prix annoncé par un commercial » et « délais de fabrication ». « Qualité des échantillons » apparaît comme le premier critère de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich suivi par « réputation » et « conditions de paiement ». Nous pouvons constater que « réputation de l'entreprise » et « conditions de paiement » occupent la même position et sont proches en distance de « qualité de contacts avec les commerciaux ». Le critère « gamme de produits » est un peu plus éloigné des trois précédents. Nous avons eu les mêmes informations pendant les conversations avec les fabricants lors du salon de Moscou. Cela peut être expliqué par le fait que le marché russe de portes sectionnelles de garage n'est pas encore bien développé et que les produits utilisés sont très basiques.

<sup>92</sup> DERBAIX C., « L'apport des échelles unidimensionnelles dans l'étude de l'image de marque »

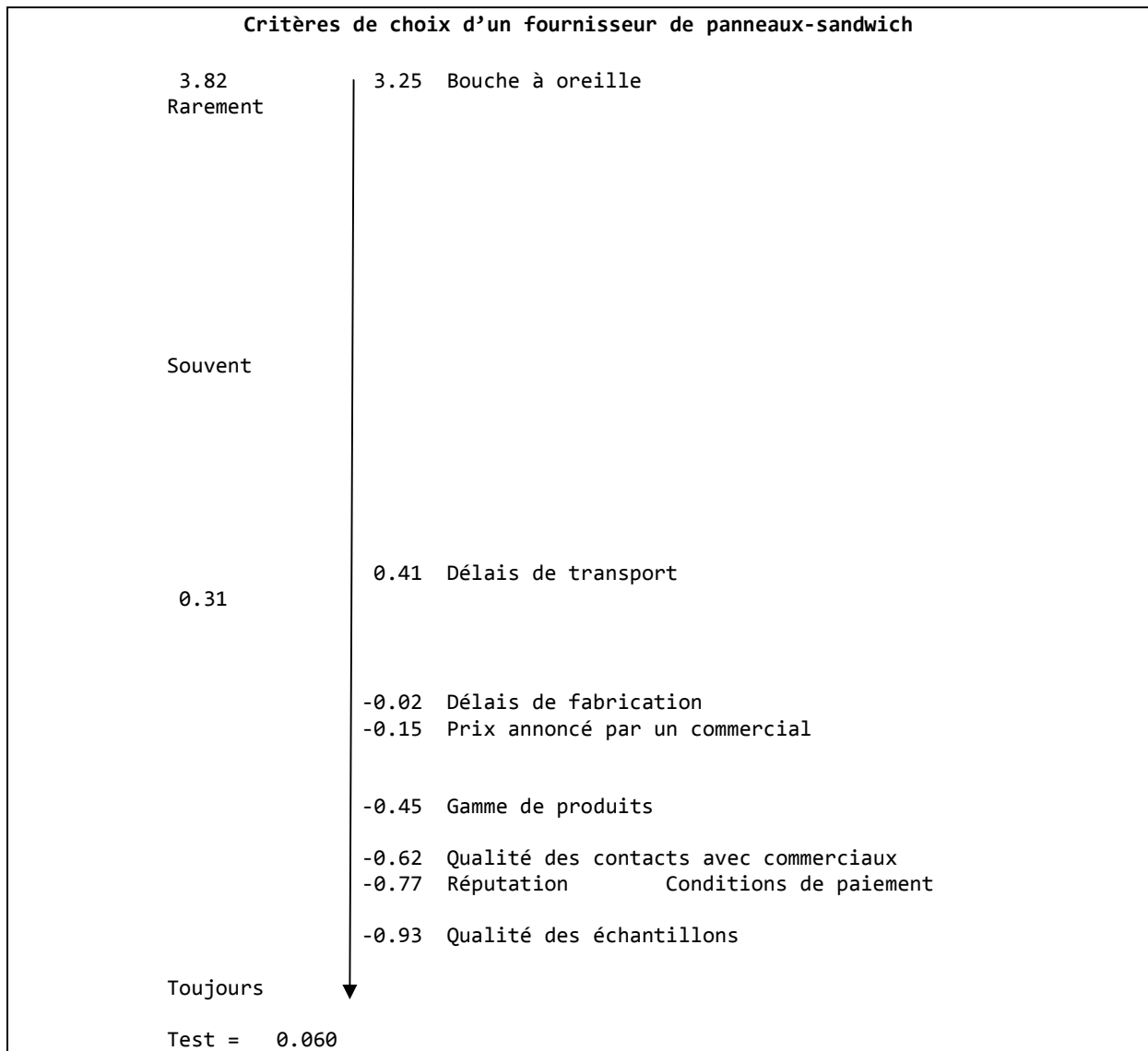


Figure 10 : Critères de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich

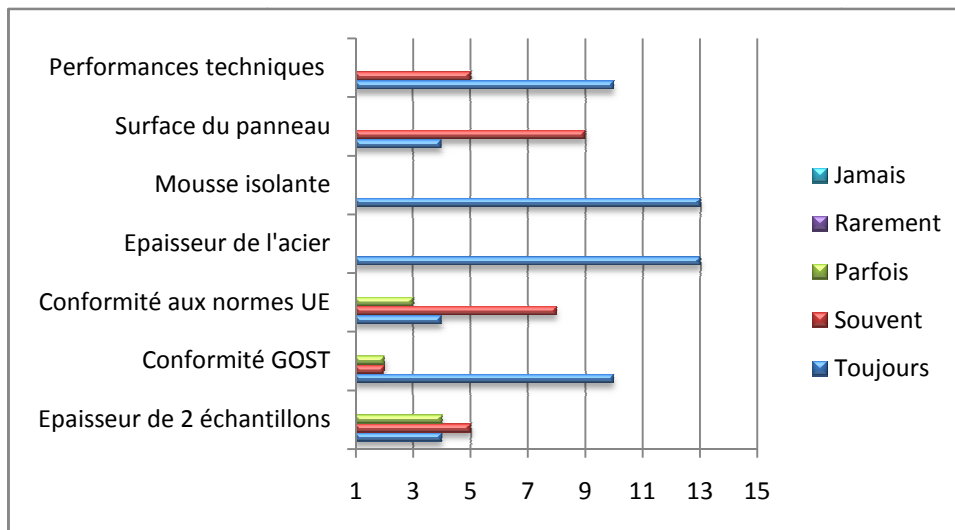
« Prix annoncé par un commercial » et « délais de fabrication » se trouvent respectivement à la sixième et septième place. Ce résultat est bien semblable à la première hypothèse que nous avons voulu tester : « *Le prix n'est pas le premier critère de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich par les clients potentiels* ». Nous pouvons accepter cette hypothèse et dire que le prix n'est pas le premier critère de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich par les clients potentiels russes.

Après avoir fait cette analyse, nous pouvons dire que, pour les fabricants russes, les quatre critères les plus importants du choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich sont « qualité des échantillons », « réputation de l'entreprise », « conditions de paiement » et « qualité des contacts établis avec les commerciaux ». Ajoutons que le prix n'est pas le premier critère de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich.

#### 4.2.2 Attentes en matière de qualité de panneaux-sandwich

Nous avons posé la question suivante<sup>93</sup> :

- Quels critères utiliserez-vous afin de juger la qualité d'un panneau-sandwich ? Veuillez marquer la fréquence à laquelle vous utiliserez ces critères :...



Graphique 2 : Critères de jugement de la qualité d'un panneau-sandwich

En observant le graphique 2 représentant les critères de jugement de la qualité<sup>94</sup> d'un panneau-sandwich, nous pouvons remarquer 2 critères toujours utilisés. Ces critères sont « mousse isolante<sup>95</sup> » avec 13 réponses sur 15 et « épaisseur de l'acier » avec 13 réponses sur 15. « Mousse isolante » et « épaisseur de l'acier » semblent être importants pour les répondants. Ces résultats peuvent être expliqués par les conditions climatiques plus sévères en Russie qu'en France et en Belgique. Le critère « conformité GOST<sup>96</sup> » a eu 10 réponses sur 15 et « performances techniques » 10 réponses sur 15. Pendant notre pré-enquête aucun des répondants n'a parlé de conformité aux standards. Nous avons voulu tester cela avec l'hypothèse trois : « La dimension « conformité à un standard » est absente lors du jugement de la qualité d'un panneaux-sandwich par les clients potentiels ». Nous pouvons constater la présence de cette dimension dans nos résultats.

<sup>93</sup> Voir annexe 2

<sup>94</sup> Nous parlons de la qualité perçue par les fabricants

<sup>95</sup> Le critère « mousse isolante » signifie densité, netteté, absence/présence de cloques

<sup>96</sup> Voir point 3.3.2

Avec l'analyse à l'aide de logiciel « CATEGO », nous avons obtenu la figure 11. Remarquons que la valeur de l'écart moyen absolu est très limite (0.102). Ce résultat peut peut-être être expliqué par la petite taille de l'échantillon. Comme l'écart moyen absolu est à peine supérieur à 10%, nous avons décidé de continuer l'analyse.

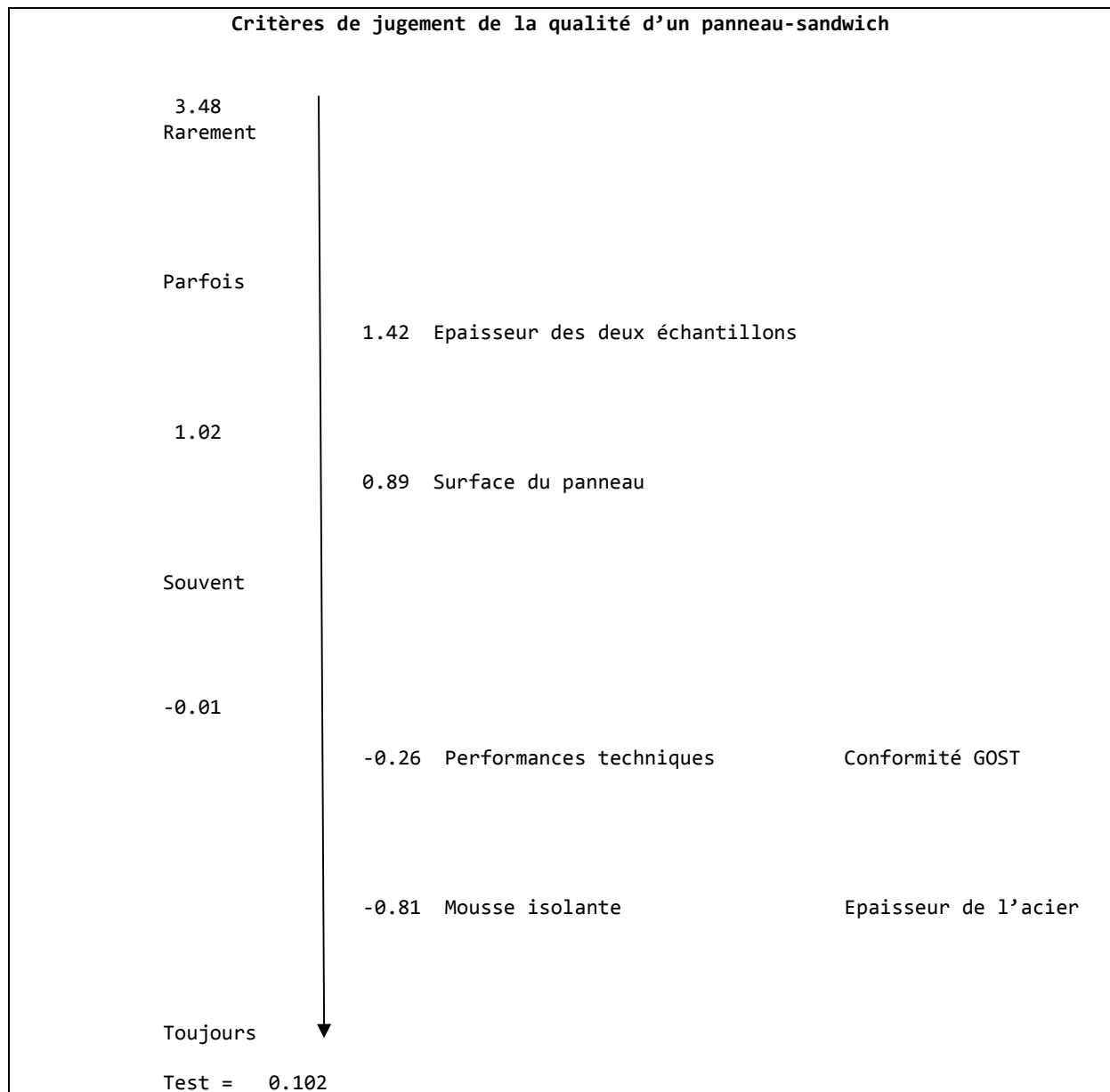


Figure 11 : Critères de jugement de la qualité d'un panneau-sandwich

Dans ce tableau, nous pouvons constater que quatre critères de jugement de la qualité d'un panneau-sandwich se trouvent dans la catégorie « toujours ». « Mousse isolante » et « épaisseur de l'acier » apparaissent en première place et sont suivis en deuxième position par « performances techniques » et « conformité GOST ». Nous pouvons refuser notre troisième hypothèse : « La dimension « conformité à un standard » est absente lors du

*jugement de la qualité d'un panneaux-sandwich par les clients potentiels russes* ». Nos résultats montrent une différence par rapport à notre deuxième hypothèse qui est: « *La surface des panneaux-sandwich constitue le premier critère sur lequel les clients potentiels évaluent la qualité des panneaux-sandwich* ». Le critère « surface du panneau » se situe dans la catégorie «souvent», et s'avère ne pas être le premier critère utilisé par les répondants. Donc, nous pouvons rejeter l'hypothèse 2 et dire que la surface des panneaux-sandwich ne constitue pas le premier critère sur lequel les clients potentiels russes évaluent la qualité des panneaux-sandwich.

En conclusion de ce thème, nous pouvons dire qu'il y a deux groupes de critères de jugement de la qualité de panneaux-sandwich. Le premier groupe inclut « mousse isolante » et « épaisseur de l'acier ». Le deuxième groupe est aussi composé des deux critères: « performances techniques » et « conformité aux standards GOST». « Surface du panneau » reste toujours importante mais ne constitue pas le premier critère sur lequel les clients potentiels russes évaluent la qualité des panneaux-sandwich.

#### **4.2.3 Attentes en matière de service**

Pour ce thème nous avons posé deux questions<sup>97</sup> :

- Quelles sont vos attentes en matière de service de la part du fournisseur de panneaux-sandwich :...
- Parmi ces critères, quels sont les 3 qui vous semblent être les plus importants ? Veuillez les classer par ordre d'importance (1 – le plus important ; 3 – le moins important)

Nous pouvons mieux comprendre les attentes des fabricants russes de portes sectionnelles en matière de service de la part des fournisseurs de panneaux-sandwich en regardant le graphique 3<sup>98</sup>. Nous pouvons constater deux groupes d'attentes.

Le premier groupe est constitué de « capacité de réaction en cas de problème » avec 15 réponses sur 15, « respect des délais de fabrication » avec 14 réponses, « possibilité de contacts en russe » avec 14 réponses et « bonne connaissance des produits par les

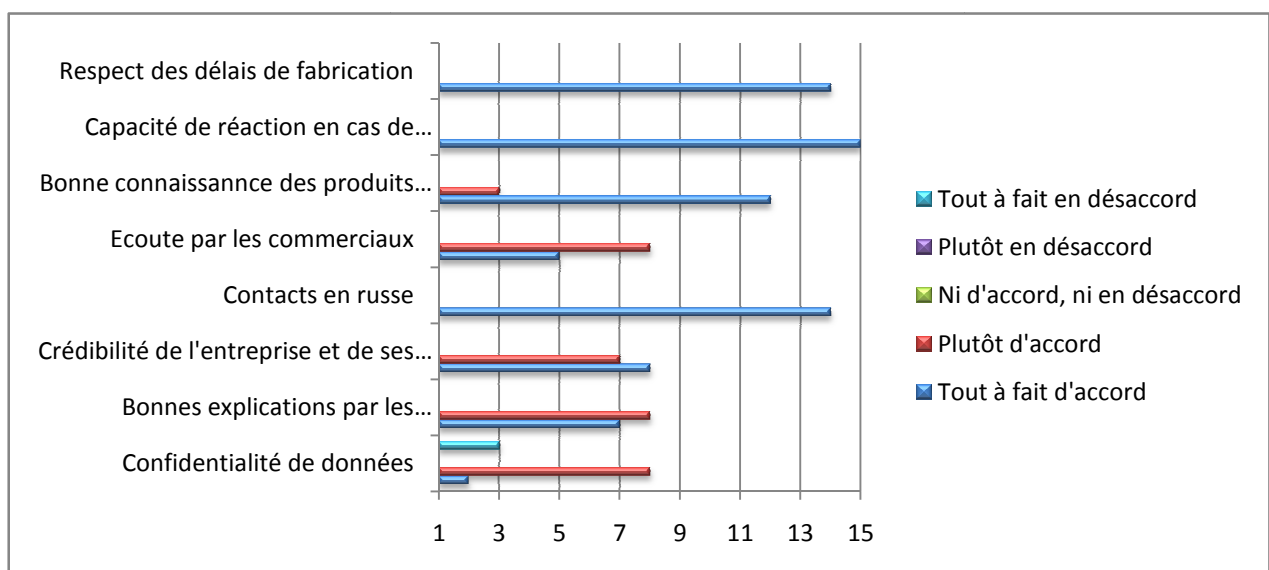
---

<sup>97</sup> Voir annexe 2

<sup>98</sup> Voir annexe 4 pour d'autres analyses

commerciaux » avec 12 réponses. Nous ne pouvons pas tester notre quatrième hypothèse (*Respect des délais de fabrication et capacité de réaction en cas de problème constituent pour les clients potentiels les deux premiers éléments de service*) mais nous pouvons voir que les deux éléments ont été cités par une grande partie des répondants.

Dans le deuxième groupe, nous pouvons retrouver les critères « écoute du client par les commerciaux afin de comprendre les besoins », « crédibilité de l'entreprise et de ses employés », « bonnes explications par les commerciaux » et « confidentialité des données » avec 8 réponses chacun.



Graphique 3 : Attentes en matière de service de la part de fournisseurs de panneaux-sandwich

Avec cette analyse nous remarquons presque tous les déterminants de qualité d'un service de Parasuraman, Zeithalm et Berry. « Capacité de réaction », « accès », « fiabilité », « information » et « compétence » sont présents dans le premier groupe et avaient été détectés lors de notre pré-enquête. D'autres déterminants comme « courtoisie », « sécurité » et « crédibilité » apparaissent dans le deuxième groupe de cette analyse alors qu'ils étaient absents dans la pré-enquête.

Afin d'obtenir plus de précisions, nous avons effectué une analyse avec le logiciel « CATEGO » qui nous a permis de voir la place des items, leur ordre et la distance entre les items. L'écart moyen absolu (0.049) est inférieur de 10%, donc nous continuons l'analyse. Dans la figure 12 nous pouvons remarquer que tous les critères sauf « écoute par les commerciaux » et « confidentialité de données » se retrouvent dans la même catégorie

«tout à fait d'accord ». « Capacité de réaction en cas de problème » apparaît comme la première attente en matière de service suivi de « respect des délais de fabrication » et «bonne connaissance des produits par les commerciaux ».

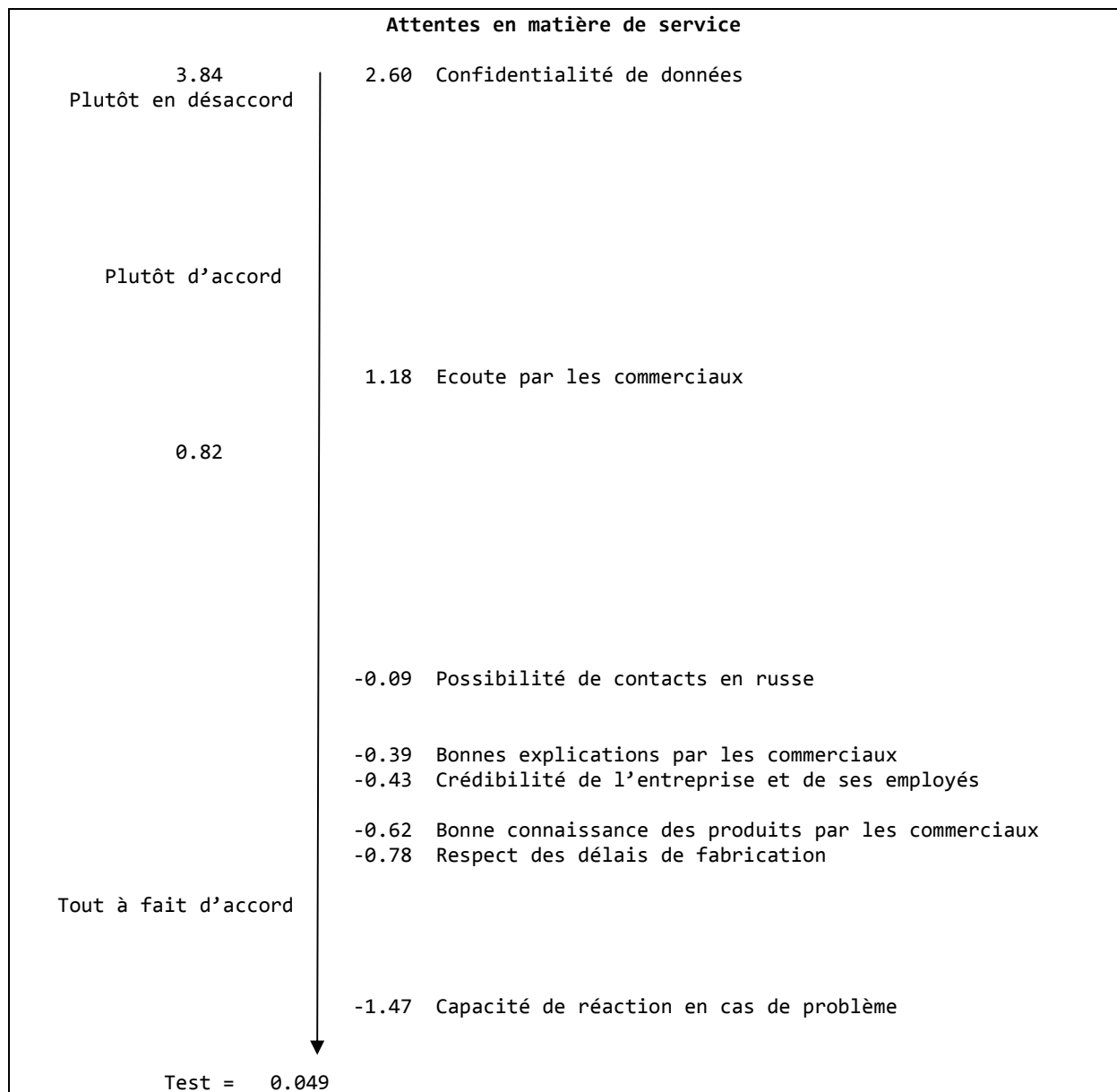


Figure 12 : Attentes des clients potentiels en matière de service

Nous pouvons remarquer que la distance entre « capacité de réaction en cas de problème » et « respect des délais de fabrication » est beaucoup plus importante qu'entre « respect des délais de fabrication » et «bonne connaissance des produits par les commerciaux». La distance entre ces deux derniers est très faible. Elle est aussi faible entre «bonne explication par les commerciaux » et « crédibilité de l'entreprise et ses employés ». Le critère « possibilité des contacts en russe » est plus loin que tous les autres critères de cette catégorie. Nous pouvons accepter notre quatrième hypothèse et dire que respect des délais

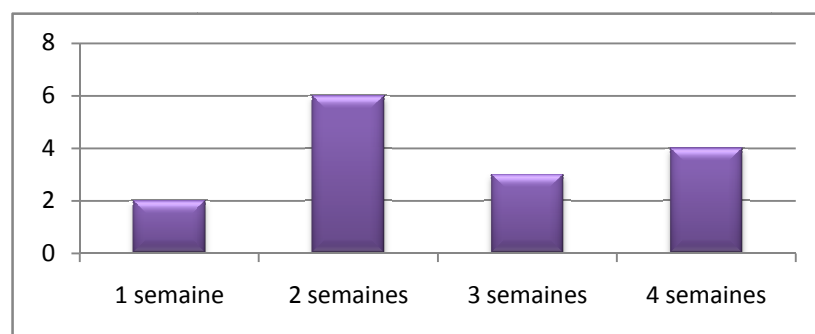
de fabrication et capacité de réaction en cas de problème constituent pour les clients potentiels les deux premiers éléments de service.

En conclusion de ce thème, il est important de préciser que « capacité de réaction en cas de problème » est assez loin devant les autres critères, même si les répondants sont tout à fait d'accord avec le fait que, « capacité de réaction en cas de problème », « respect des délais de fabrication » et « bonne connaissance des produits par les commerciaux » constituent les éléments les plus importants dans les attentes en matière de service de la part des fournisseurs de panneaux-sandwich. Signalons également que, lors de nos conversations avec les clients potentiels, nous avons remarqué que la possibilité de contact en russe est très appréciée.

#### 4.2.4 Attentes en matière de délais de fabrication

Nous nous sommes intéressés aux délais de fabrication maximum attendus par les fabricants de portes sectionnelles de la part des fournisseurs de panneaux-sandwich et avons posé la question suivante :

- Quels délais de fabrication maximum attendez- vous de la part de votre fournisseur de panneaux-sandwich ?



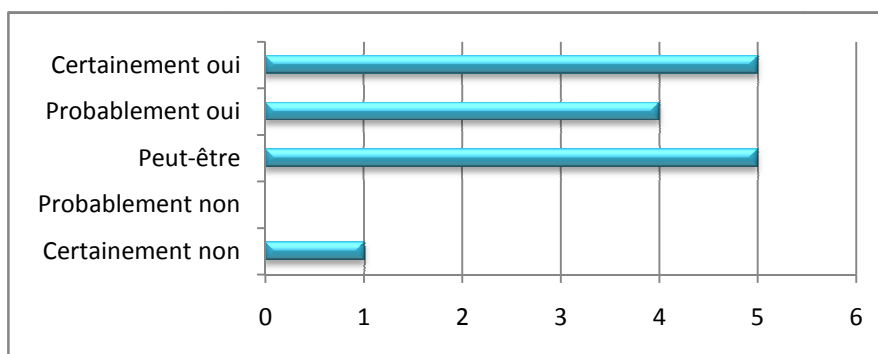
Graphique 4: Délais de fabrication maximum attendus de la part de fournisseur de panneaux-sandwich

Les résultats sont les suivants (voir graphique 4): 6 personnes sur 15 ont cité « 2 semaines », 4 personnes sur 15 – « 4 semaines », 3 personnes – « 3 semaines » et 2 personnes – « 1 semaine ». Suite à ces résultats, nous pouvons remarquer des attentes différentes mais dans la plupart des cas, le délai de fabrication maximum attendu est entre 2 et 4 semaines. Notre hypothèse 5 (« La majorité des clients potentiels attend des délais de fabrication de

maximum 2 semaines ») n'est pas vérifiée parce que moins de la moitié des répondant ont répondu « 2 semaines ».

#### 4.2.5 Attentes en matière de transport des marchandises

Le transport des marchandises constitue un élément important pour les fabricants russes qui ont des fournisseurs à l'étranger. A notre question « *Si le fournisseur de panneaux-sandwich proposait également la livraison de panneaux-sandwich chez-vous, envisageriez-vous de vous adresser à lui ?* » nous avons obtenu les réponses présentées sur le graphique 5. Elles sont plutôt favorables : 5 personnes sur 15 ont répondu « certainement oui », 4 sur 15 – « probablement oui » et 5 personnes – « peut-être ». Cette décision dépendra des prix proposés par les compagnies de transport<sup>99</sup>.



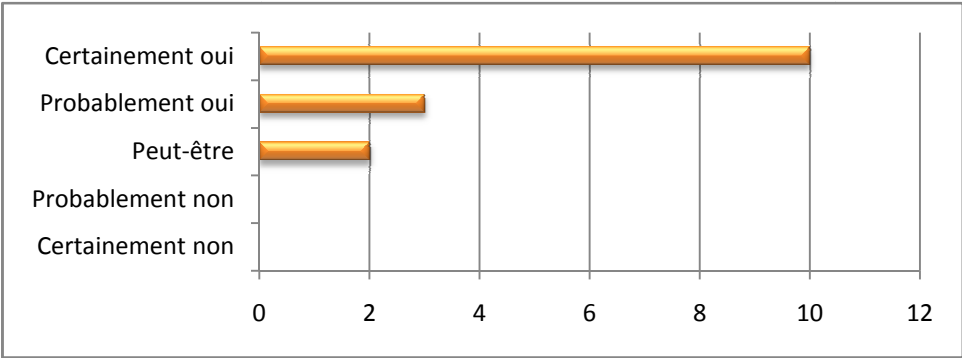
Graphique 5 : Intention de s'adresser au fournisseur de panneaux-sandwich pour la livraison

#### 4.2.6 Accessoires pour les portes sectionnelles

L'entreprise Kingspan Door Components ne propose pas seulement les panneaux-sandwich mais aussi les accessoires pour les portes sectionnelles. Nous avons souhaité tester l'intérêt de cela sur le marché russe. Ce point pouvait être très important pour savoir si les clients russes préfèrent acheter tout chez un seul fournisseur ou séparément. A la question « *Si le fournisseur de panneaux-sandwich proposait également la quincaillerie pour le montage de portes sectionnelles de garage, envisageriez-vous de vous adresser à lui ?* » 10 répondants sur 15 ont répondu « certainement oui », 3 – « probablement oui » et 2 – « peut-être » (graphique 6). Ces résultats soulignent l'intérêt des fabricants d'acheter chez un seul fournisseur les panneaux-sandwich et les accessoires. La raison en est certainement (si l'on

<sup>99</sup> Informations obtenues auprès des fabricants russes de portes sectionnelles pendant le salon de Moscou

en croit nos discussions avec le personnel de Kingspan Door Components) dans la réduction de coût de transport et de stockage.



Graphique 6 : Intention d’achat si le fournisseur de panneaux-sandwich proposait également les accessoires

En conclusion de l'analyse des besoins et désirs des fabricants russes de portes sectionnelles de garage, les résultats les plus importants sont:

- Les répondants choisissent leur(s) fournisseur(s) de panneaux-sandwich selon quatre critères les plus importants : qualité des échantillons, réputation de l'entreprise, conditions de paiement et qualité des contacts établis avec les commerciaux.
- La gamme de produits (largeur et profondeur) n'est pas très importante pour les répondants. La raison est certainement que la marchandise achetée est très basique<sup>100</sup>.
- Pour juger de la qualité des panneaux-sandwich, les répondants utilisent quatre critères : mousse isolante, épaisseur de l'acier, performances techniques et conformité aux standards GOST.
- A part la qualité de produit, nous pouvons constater d'autres attentes en matière de service de la part des fournisseurs de panneaux-sandwich. Ces attentes sont la capacité de réaction en cas de problème, le respect des délais de fabrication et la bonne connaissance des produits par les commerciaux. Signalons également que lors de nos conversations avec les clients potentiels nous avons remarqué que la possibilité de contact en russe est très appréciée.
- Les attentes par rapport aux délais de fabrication et d'organisation du transport sont différentes. Cela peut, éventuellement, dépendre de l'organisation de l'entreprise et nombre de portes fabriquées<sup>101</sup>.
- Nous pouvons constater l'intérêt des répondants à acheter chez un seul fournisseur les panneaux-sandwich mais aussi les accessoires.

---

<sup>100</sup> Ceci a été cité par les clients potentiels lors de nos conversations au salon de Moscou

<sup>101</sup> Informations obtenues pendant les discussions avec le personnel de Kingspan Door Components

## 5 Analyse des concurrents sur le marché

Dans le chapitre précédent, nous nous sommes intéressés aux clients potentiels. Un autre aspect fondamental de l'analyse stratégique est l'analyse des concurrents. Dans une analyse stratégique, « *il est indispensable de connaître ses concurrents afin de déterminer un avantage concurrentiel*<sup>102</sup> ». Dans ce chapitre nous allons étudier les concurrents de Kingspan Door Components qui sont déjà actifs sur le marché russe. Lors de cette analyse, nous avons été confrontés à de nombreuses difficultés : très peu d'informations à ce sujet au sein de l'entreprise, problèmes de fiabilité des informations, problèmes de langues (nécessité de connaissance de termes techniques en français, russe et anglais), problèmes de comparaison des concurrents...

### 5.1 Présentation des concurrents sur le marché

L'analyse des concurrents de Kingspan Door Components actifs sur le marché russe constitue un des volets majeurs de ce travail. Commençons donc par la description de ces entreprises concurrentes.

En observant le marché russe de portes de garage, nous pouvons constater que 95% de parts de marché de portes de garage au total sont prises par les entreprises Doorhan, Alutech et Hörmann<sup>103</sup>, ce qui correspondait en 2008 à 1.9 milliard €<sup>104</sup>.

Doorhan est une entreprise russe et est le leader russe du marché avec environ 50%<sup>105</sup> des parts. Il propose tous les types de portes de garage ainsi que des portes sectionnelles. C'est un concurrent direct et indirect de Kingspan Door Components parce que c'est une entreprise intégrée verticalement. Pendant longtemps, Doorhan ne proposait que les produits finis et ne vendait pas de panneaux ni d'accessoires pour les portes sectionnelles de garage séparément. Depuis quelques années ce concurrent propose aussi les composants c.-à-d. les panneaux-sandwich et les accessoires. « *Le prix d'une porte déjà assemblée chez Doorhan est presque le même que si on achète séparément tous les composants. La qualité*

---

<sup>102</sup> GIJSEBERG M. (2009-2010), Cours de « *Strategic Market Management* », FUCAM-LSM

<sup>103</sup> Etude de marché « *Portes de garage, marché russe* », Index Box Marketing & Consulting, 2008

<sup>104</sup> Idem

<sup>105</sup> Idem ; Informations confirmées par la plupart de clients potentiels en Russie

*des produits était très mauvaise il y a quelques années mais ils ont fait beaucoup de progrès. L'acier est importé de Chine, alors que la fabrication de panneaux-sandwich et de la quincaillerie se fait à Moscou. »*<sup>106</sup>

30%<sup>107</sup> du marché sont pris par une entreprise biélorusse Alutech. Alutech est aussi intégrée et a pour objectif de garder sa position dominante sur les marchés de l'Europe de l'Est<sup>108</sup>. Elle a une très bonne image de marque sur le marché avec un bon rapport qualité/prix<sup>109</sup>. Depuis quelques années Alutech a investi dans l'installation de la ligne de fabrication de panneaux-sandwich à Minsk (Belarus). C'est un nouvel équipement de très bonne qualité<sup>110</sup>. Il n'existe que 3 lignes de ce type au monde<sup>111</sup>. Sa politique de départ a été de ne vendre que des produits finis au consommateur final. Mais, depuis le début 2010, vu la crise économique, la société propose les composants pour la fabrication de portes sectionnelles de garage<sup>112</sup> séparément. Pour le moment nous n'avons pas d'informations sur la gamme de panneaux-sandwich proposée par Alutech. C'est pourquoi nous nous sommes basés sur la gamme de produits finis dans l'analyse des concurrents.

Il est important de noter que Doorhan et Alutech ont tous deux une politique très agressive sur le marché russe. Doorhan propose des prix très bas et Alutech essaie de le suivre. Tous les deux essaient de surmonter la crise économique en s'engageant dans guerre des prix<sup>113</sup>.

10%<sup>114</sup> de parts de marché sont pris par un fabricant allemand Hërmann. Vu que ce concurrent ne propose que des produits finis et pas de panneaux-sandwich séparément, nous avons décidé de ne pas inclure celui-ci dans l'analyse. Hërmann ne peut pas être considéré comme un concurrent direct de Kingspan Door Components.

---

<sup>106</sup> Verbatim obtenu lors d'une conversation avec un fabricant de portes de garage sectionnelles en Russie

<sup>107</sup> Information confirmées par la plupart de clients potentiels en Russie

<sup>108</sup> SA, « *Notre Stratégie* », consulté en ligne le 10/12/2009, <http://www.fr.alutech-company.com/about/mission.htm>

<sup>109</sup> Etude de marché « *Portes de garage, marché russe* », Index Box Marketing & Consulting, 2008

<sup>110</sup> Informations données par le personnel d'Alutech et confirmées par un client potentiel russe

<sup>111</sup> Informations obtenues de plusieurs fabricants de portes de garage sectionnelles pendant les conversations au salon de Moscou

<sup>112</sup> Informations données par le personnel d'Alutech et confirmées par un client potentiel russe pendant le salon de Moscou

<sup>113</sup> Information obtenue pendant le salon de Moscou pendant les conversations avec les fabricants russes de portes de garage

<sup>114</sup> Source : Etude de marché « *Portes de garage, marché russe* », Index Box Marketing & Consulting, 2008 ; Informations confirmées par la plupart de clients potentiels en Russie

Après cette brève présentation des entreprises intégrées, on peut estimer à environ 10% du marché les fabricants qui assemblent les portes de garage eux-mêmes. Parmi ces 10%, nous pouvons trouver les clients potentiels de Kingspan Door Components, qui assemblent et proposent des portes de garage sectionnelles.

Nous pouvons également constater la présence sur le marché russe de Tecsedo, un concurrent direct de l'entreprise Kingspan Door. Tecsedo est un fabricant suisse qui propose aussi des panneaux-sandwich pour portes de garage sectionnelles mais pas les accessoires. Celui-ci est déjà présent sur le marché russe depuis 6 ans. Cette entreprise peut être considérée comme le concurrent le plus important de Kingspan Door Components parce qu'elle vise le même type d'entreprises. C'est une entreprise familiale qui a des coûts fixes moins élevés que Kingspan Door Components<sup>115</sup>. C'est pourquoi elle peut proposer des prix un peu plus bas que Kingspan Door Components à ses clients. Cette année Tecsedo a perdu beaucoup de clients qui ont suspendu leurs achats à cause de la crise économique<sup>116</sup>. Signalons que trois clients russes de Tecsedo, rencontrés pendant le salon de Moscou en avril 2010, ont déclaré acheter pour le moment moins cher chez Doorhan, mais comptent changer de fournisseur dans le futur.

Au salon de Moscou, était représentée une autre entreprise: Ryterna. C'est une entreprise lituanienne intégrée et présente aussi sur le marché russe. Pendant notre conversation avec des représentants de cette entreprise, nous avons appris que Ryterna ne vend pas que les portes de garage finies mais propose aussi les panneaux séparément. C'est pourquoi j'ai inclus cette entreprise dans l'analyse. Cependant, aucune des personnes intéressées venues sur notre stand ne nous a parlé des panneaux de Ryterna.

---

<sup>115</sup> Ceci a été cité par un des commerciaux de l'entreprise Kingspan Door Components

<sup>116</sup> Information obtenue pendant le salon de Moscou auprès des fabricants russes de portes de garage, clients de Tecsedo

## 5.2 Comparaison des concurrents

Afin de pouvoir comparer les entreprises-concurrents actuellement présentes sur le marché russe, nous avons dû choisir les critères de comparaison. Cette étape nous a posé beaucoup de difficultés. Dès le départ, nous avons voulu comparer ces entreprises selon différents critères : 4 « P », critères financiers, couverture de distribution, année d'entrée sur le marché russe,... mais une grande partie des informations n'était pas disponible. Pour commencer, nous avons essayé de comparer selon la gamme de produits : les types de panneaux (profils : plat, à cassettes, rainuré,...), les finitions extérieures (lisse, veiné bois, stucco ), les couleurs standards, l'épaisseur des panneaux, le respect des normes et la fabrication des accessoires.

Critères			KINGSPAN DOOR COMPONENTS	TECSEDO	DOORHAN	ALUTECH	RYTERNA
Entreprises			Belgique	Suisse/Italie	Russie	Belarus	Lituanie
Gamme de panneaux	Types	Gamme résidentielle	7	5	6	3	4
		Gamme industrielle	3	2			2
	Finitions	Gamme résidentielle	2	2	3	3	
		Gamme industrielle	3	2			
	Couleurs standard	Gamme résidentielle	12	12	8	5	4
		Gamme industrielle	16+12 en XL- forte	13			
Existence du panneau en 80mm			oui	non	non	non	non
Epaisseur du panneau			40mm	40mm	40mm	45mm	40mm
Conformité aux normes			EN 12604; EN 13241-1	EN 12604; EN 13241-1	EN 12453; EN 12604; EN 13241-1; ГОСТ 31174- 2003	EN 12453; EN 12604; EN 13241-1 ГОСТ 31174- 2003	EN 13241-1; ГОСТ 31174
Fabrication des accessoires			oui	non	oui	non	oui

Figure 13 : Comparaison des concurrents de Kingspan Door Components sur le marché russe

La figure 13 montre cette comparaison. Il est utile de préciser que les entreprises divisent la gamme de produits en deux : résidentielle (panneaux prévus pour la fabrication de portes de garage résidentielles) et industrielle (panneaux prévus pour la fabrication de portes de garage à usage industriel). Chaque chiffre dans la partie « gamme de produits » représente nombre de variantes. Nous n'avons pas pu obtenir les informations détaillées pour les entreprises Doorhan, Alutech et Ryterna.

Suite à cette analyse nous pouvons remarquer, dans le tableau 1, qu'actuellement l'entreprise Kingspan Door Components possède une gamme de produits plus large que tous ses concurrents : plus de différents types de panneaux et plus de couleurs type standard. D'autre part, Kingspan Door Components dispose d'une gamme de produits avec des couleurs très résistantes (XL forté plus). Ce que n'est pas le cas des autres entreprises. Cette caractéristique peut être importante dans futur pour l'entreprise vu les conditions climatiques en Russie. Précisons que selon les résultats de notre analyse des clients potentiels, la gamme de produits n'est pas le critère le plus important dans le choix du fournisseur de panneaux-sandwich. Sur le marché actuel, la demande est pour les panneaux-sandwich très basiques.

Dans notre analyse, nous avons pu voir que Doorhan propose une gamme très large de panneaux-sandwich ainsi que plusieurs couleurs. Nous pouvons également constater que Ryterna et Alutech ont une gamme de produits finis très restreinte donc, nous pouvons supposer que la gamme de panneaux-sandwich va être elle aussi limitée. L'épaisseur du panneau standard dans les portes de garage sectionnelles est de 40 mm mais Alutech fabrique des panneaux-sandwich de 45 mm. Alutech utilise cela comme un argument de vente en disant que l'épaisseur de 45 mm est mieux adaptée au climat froid de Russie. Les panneaux de 45 mm isolent un peu plus que ceux de 40 mm.

Dans nos résultats, nous pouvons remarquer que l'entreprise Kingspan Door Components n'a pas beaucoup de points de différenciation par rapport à Tecsedo. Le seul point de différenciation dans la gamme proposée est la vente des accessoires. Un client peut acheter tout chez le même fournisseur : les panneaux et les accessoires nécessaires pour le montage de la porte de garage. Le stock et le coût de transport sont ainsi réduits.

Il faut noter que Kingspan Door Components ne possède pas le certificat de conformité russe nécessaire à la vente des panneaux en Russie alors que tous ses concurrents le possèdent. Nous n'avons pas pu avoir d'informations fiables pour Tecsedo. Parfois il est possible de remplacer ce certificat par un autre document<sup>117</sup>. Par ailleurs, selon les résultats de notre enquête, cet élément est très important lors du jugement de la qualité par les clients potentiels russes.

Nous avons aussi essayé de faire une comparaison en nous basant sur d'autres critères que la gamme de produits. Nous n'avons pas réussi à trouver toutes les informations. En ce qui concerne la couverture géographique des entreprises, nous avons pu constater que Doorhan et Alutech sont présents non seulement dans les pays de l'ancienne URSS mais aussi en Union Européenne. Ryterna et Tecsedo sont actives non seulement en UE mais aussi en Russie. L'entreprise Kingspan Door Components est active dans 40 pays du monde<sup>118</sup>.

Un autre aspect de cette analyse est le prix. Nous n'avons pas d'informations exactes à ce sujet mais nous avons obtenu quelques renseignements pendant le salon de Moscou. Pour le même produit et le même volume, Tecsedo proposait un prix inférieur à 0.50€/m<sup>2</sup> que Kingspan Door Components. Les prix proposés par Doorhan sont les moins chers du marché. Nous n'avons pas réussi à obtenir quelque information sur les prix de Ryterna et Alutech.

Un autre point important de comparaison était de savoir si ces entreprises sont connues sur le marché. Doorhan, entreprise nationale, et Alutech, entreprise de Belarus, sont très bien connues sur le marché des portes de garage sectionnelles, et donc sur le marché des panneaux-sandwich. L'entreprise Tecsedo, européenne, est active sur le marché russe des panneaux-sandwich depuis 6 ans et est maintenant connue par les clients potentiels russes. Nous n'avons pas d'informations relatives à Ryterna sur ce sujet. L'entreprise Kingspan Door Components n'est presque pas connue ou seulement par les clients potentiels rencontrés pendant le salon. Ce point joue en défaveur de Kingspan Door Components parce que, selon notre enquête, la réputation de l'entreprise est dans les premiers critères de choix des fournisseurs des panneaux-sandwich.

---

<sup>117</sup> Voir point 3.3.2

<sup>118</sup> Les informations obtenues sur les sites Internet des entreprises

Notons également que Kingspan Door Components et Tecsedo sont situés loin (géographiquement) du marché russe. Il est nécessaire d'ajouter un coût plus important du transport que pour les entreprises Doorhan, Alutech et Ryterna. D'autre part, en important les produits de Kingspan Door Components, Tecsedo et Ryterna les clients potentiels vont devoir payer une taxe de 15%<sup>119</sup>.

En conclusion, nous pouvons dire que le marché des panneaux-sandwich pour les portes de garage sectionnelles en Russie est très concurrentiel<sup>120</sup>. Lors des entretiens avec les fabricants de portes sectionnelles de garage russes au salon de Moscou, nous avons pu constater un intérêt particulier pour les panneaux sandwich de production européenne. Comme nous l'avions vu dans le point 3.2 de cette étude, les clients potentiels de Kingspan Door Components s'adressent au segment « moyen » de la population russe. Ce segment demande à avoir des portes de garage différentes, de plus haute gamme que celles de Doorhand et Alutech, et fabriquées avec des panneaux-sandwich européens<sup>121</sup>. Cette demande est expliquée par l'impression de meilleure qualité en Europe qu'en Russie. C'est une des raisons pour lesquelles Kingspan Door Components ne doit surtout pas arrêter la veille concurrentielle et doit trouver de bons arguments de vente pour se différencier des autres entreprises concurrentes, en particulier de Tecsedo.

---

<sup>119</sup> Voir partie 3.3.1 de cette étude

<sup>120</sup> Voir point 5.3

<sup>121</sup> Cité par un client potentiel russe pendant le salon à Moscou

## 5.3 Analyse de Porter

Dans les points 5.1 et 5.2 nous avons analysé les concurrents du marché russe. L'analyse des concurrents fait partie des 5 forces de Porter<sup>122</sup>, partie très importante de l'analyse stratégique. Dans cette partie de l'étude nous allons développer les cinq forces de Porter, à savoir intensité de la rivalité entre les concurrents existants, menace des nouveaux entrants, pression exercée par les produits de remplacement, pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs.

### 5.3.1 Intensité de la rivalité entre les concurrents existants

Nous avons déjà analysé la concurrence de Kingspan Door Components sur le marché russe dans le point 5.2. Donc, nous avons vu que le marché des panneaux et accessoires pour les portes de garage sectionnelles en Russie est très concurrentiel. Les deux entreprises Doorhan et Alutech dominent le marché ainsi que d'autres entreprises plus petites qui y sont présentes. Il est nécessaire de préciser que le degré de différenciation du produit est très faible et engendre une plus grande rivalité entre les concurrents surtout depuis la crise économique<sup>123</sup>.

Comme nous l'avons déjà cité dans le point 5.1, l'objectif de l'entreprise Alutech est de garder sa position dominante sur les marchés de l'Europe de l'Est, ce qui explique sa récente décision de vendre les composants pour la fabrication de portes sectionnelles de garage séparément. Cette nouvelle position est le moyen d'augmenter ses ventes vu la faible demande du marché mais aussi en réponse à Doorhan.

Il est très difficile de prévoir ce qui va se passer sur le marché, mais Kingspan Door Components doit prendre en compte certains éléments : un potentiel très élevé mais plusieurs concurrents déjà bien implantés, des produits très peu différenciés, une demande de produits très basiques et faible à cause de la crise économique. Cet élément signifie que chaque entreprise-fournisseur de panneaux-sandwich est capable de répondre avec ses produits à la demande des clients russes. Au vu de ces différents points, nous pouvons

---

<sup>122</sup> Voir point 2.2

<sup>123</sup> Informations obtenues des commerciaux de l'entreprise de Kingspan Door Components

constater qu'aujourd'hui, la rivalité est bien présente sur ce marché et s'accroît de plus en plus avec la crise économique.

Nous allons aborder ce sujet d'un autre point de vue, celui de M.E. Porter.<sup>124</sup> Selon Porter *« La rivalité entre les concurrents existe parce que un ou plusieurs concurrents se sentent poussés à améliorer leur position ou en voient la possibilité »*. Sur le marché russe de panneaux-sandwich nous remarquons que:

- Les concurrents sont nombreux pour un marché B2B.
- La croissance du secteur est lente à cause de la crise économique. Les concurrents existants essaient de prendre plus de parts de marché.
- Les clients potentiels qui achètent chez Doorhan et Alutech ne doivent pas payer les taxes d'importations. Cela réduit fortement le coût final des panneaux-sandwich.
- Le degré de différenciation du produit est très faible. Chaque entreprise-fournisseurs de panneaux-sandwich est capable de répondre avec ses produits à la demande des fabricants russes.
- Les coûts de transfert ne sont pas très élevés<sup>125</sup>. Mais les clients potentiels ne peuvent pas s'arrêter de travailler complètement avec un fournisseur : ils peuvent avoir besoin de produits pour le remplacement des pièces.
- Dans les conversations avec les clients potentiels russes pendant le salon de Moscou, nous avons pu nous rendre compte que les entreprises Doorhan et Alutech, fortement touchées par la crise économiques, poursuivent les stratégies agressives de croissance.

Tous les éléments cités précédemment confirment notre conclusion : la rivalité est bien présente sur ce marché et s'accroît de plus en plus avec la crise économique.

La situation d'aujourd'hui ne peut en aucun cas nous aider à comprendre ce qui va se passer demain. Pour le moment, nous avons pu constater que quatre entreprises sont déjà actives sur le marché (Doorhan, Alutech, Ryterna et Tecsedo). Mais tous les jours, nous pouvons

---

<sup>124</sup> Voir point 2.2.1.5

<sup>125</sup> Information obtenue auprès d'un client potentiel pendant le salon de Moscou

nous attendre à voir arriver d'autres fournisseurs de panneaux-sandwich. Nous allons aborder ce point plus en détail dans la partie suivante.

### 5.3.2 Menace des nouveaux entrants

Rappelons encore une fois que nous sommes dans un marché fort concurrentiel. Les nouveaux entrants peuvent représenter une menace pour les entreprises déjà présentes. Celle-ci va dépendre de deux facteurs : les obstacles à l'entrée et les réactions auxquelles l'entrant potentiel peut s'attendre de la part des concurrents existants.

#### Obstacles à l'entrée

Une fois de plus, nous devons rappeler que la différenciation des produits est très faible. Les concurrents proposent des produits très similaires. Les coûts de transfert directs d'un fournisseur vers un autre sont faibles. Aux coûts de transfert directs, il est nécessaire d'ajouter les autres coûts indirects lors du changement de fournisseur : nécessité d'écouler le stock des anciens produits, légers changements lors du montage des portes de garage, changements dans l'organisation administrative et dans la documentation publicitaire... Le temps nécessaire pour changer se situe entre 3 et 6 mois.

Malgré une politique gouvernementale en train de s'ouvrir vers l'Europe de l'Ouest pour une collaboration en simplifiant les procédures d'importation en Russie, une entreprise étrangère qui vise à s'implanter sur ce marché va être confrontée à de nombreuses difficultés administratives, difficultés d'obtention d'informations fiables, difficultés de passage en douane ainsi que, parfois, confrontation à une culture différente.

A partir de 1<sup>er</sup> juillet 2010 le Belarus et la Russie vont former une Union Douanière. Cela implique la suppression de douane entre Russie et Belarus. L'absence de douane entre ces deux pays va faciliter Alutech à exporter ses produits en Russie et, donc, les entreprises Doorhan et Alutech vont être encore plus en concurrence.

#### Attente d'une riposte

Comme nous l'avons déjà vu (voir point 2.2.1.1), Porter cite plusieurs conditions qui dissuadent les nouveaux entrants. Voyons ce qui se passe sur le marché russe.

Le marché russe de portes sectionnelles a entre 10 et 15 ans mais nous ne pouvons pas constater d'antécédents de riposte avant la crise économique. Depuis 2009 les concurrents les plus importants - Doorhan et Alutech – s'engagent de plus en plus, non seulement sur le marché des portes sectionnelles finies, mais aussi sur le marché des panneaux-sandwich. Nous pouvons constater une concurrence très forte entre ces deux derniers. Nous n'avons pas pu constater d'action quelconque de Doorhan ou Alutech contre d'autres joueurs sur le marché de panneaux-sandwich.

Tecsedo, très engagé dans ce secteur, comme Kingspan Door Components, n'aura, à cause de sa petite taille, pas de ressources suffisantes pour réagir si Kingspan Door Components arrive sur le marché.

En conclusion, nous voyons que plusieurs barrières à l'entrée existent mais en s'adaptant, elles sont surmontables pour un éventuel arrivant comme Kingspan Door Components. En parlant de l'arrivée des nouveaux entrants, nous ne pouvons oublier les autres produits qui peuvent remplacer les portes sectionnelles de garage fabriquées avec les panneaux-sandwich. Nous allons aborder ce point plus en détail dans la partie suivante.

### **5.3.3 Pression exercée par les produits de remplacement**

Les panneaux-sandwich sont utilisés pour la fabrication de portes de garage sectionnelles. Chaque client souhaitant installer une porte sectionnelle de garage va devoir faire le choix entre une porte en panneaux-sandwich, une porte en bois, une porte en pvc ou une porte en acier sans isolation.

De ce fait, nous pouvons constater l'existence de plusieurs produits substitués aux panneaux-sandwich, puisque les produits précités ont la même fonction que les portes en panneaux-sandwich, mais se basent sur une technologie différente. Afin de mieux comprendre, nous allons essayer de voir les avantages et les inconvénients de chacun de ces matériaux pour le client final. Sur base des informations disponibles, issues d'experts dans les portes de garage<sup>126</sup>, nous avons constitué la figure 14, caractérisant les produits de remplacement

---

<sup>126</sup> SA, « *Guide pratique, Porte de garage : ce qu'il faut savoir* », consulté en ligne : <http://porte-de-garage.comprendrechoisir.com/> rédigé par les experts dans les portes de garage SA, « *Hërmann : portes sectionnelles de garage* », catalogue 2009

selon six critères : finition, isolation, gamme de couleurs, prix, entretien et résistance à long terme. Pour construire ce tableau nous avons utilisé un indice 1 pour les panneaux-sandwich, ceux-ci représentant notre *benchmark*. Dans le cas où le produit de substitution est moins bon sur le critère évalué que le panneau-sandwich, par exemple l'isolation, nous obtenons « <1 » pour ce produit. Dans le cas inverse, « >1 » est indiqué.

Critères	Portes sectionnelles fabriquée avec			
	bois	pvc	acier	panneaux-sandwich
Finition	<=1	=1	=1	1
Isolation	<1	<1	<1	1
Gamme de couleurs	<1	>=1	=1	1
Prix	<1	>1	>1	1
Entretien	<1	=1	=1	1
Résistance à LT	=1	<1	=1	1

Figure 14 : Produits de substitution de panneaux-sandwich

### 1. Porte de garage sectionnelle en bois

La porte de garage sectionnelle en bois est une solution traditionnelle. Cette porte peut très bien être travaillée avec un dessin très sophistiqué qui permet de la différencier et d'avoir une porte unique. Ce type de porte permet d'avoir une bonne isolation thermique et un bois résistant. L'inconvénient de la porte en bois est son prix très élevé et une gamme de couleurs plus réduite par rapport aux panneaux-sandwich. Il est utile de préciser que les portes faites de panneaux-sandwich permettent d'avoir une meilleure isolation que les portes en bois.

### 2. Porte de garage sectionnelle en PVC

Plus moderne, la porte sectionnelle en PVC offre une excellente tenue à la chaleur et à la lumière. Ces portes ne demandent pas d'entretien et sont les moins chères sur le marché des portes de garage sectionnelles. Mais nous pouvons constater une faible gamme de finitions. L'inconvénient majeur de cette variété de porte est que le pvc peut se déformer avec le temps et est moins résistant aux chocs. D'autre part, le PVC est parfois perçu comme peu esthétique. La porte de ce type va avoir une isolation thermique moins importante que la porte fabriquée avec des panneaux-sandwich.

### 3. Porte de garage sectionnelle en acier ou en aluminium simple paroi

Les portes de garage en acier ou aluminium simple paroi sont une version plus économique de la variante de portes sectionnelles. Cela implique l'utilisation de la même technologie que la fabrication des panneaux-sandwich mais sans isolation. Ce type de porte est idéal pour les garages indépendants qui n'ont pas besoin d'isolation thermique mais aussi parce que la porte est très résistante et ne demande pas beaucoup d'entretien. Les clients peuvent choisir parmi une gamme de couleurs très large comme pour une porte de garage avec les panneaux-sandwich.

### 4. Porte de garage avec les panneaux-sandwich

Le dernier type de portes sectionnelles de garage est la porte avec les panneaux-sandwich comme propose l'entreprise Kingspan Door Components. Ce type de portes a énormément d'avantages parce qu'elles sont résistantes, peuvent être proposées dans toutes les couleurs, n'ont besoin que de très peu d'entretien et proposent la meilleure isolation thermique et acoustique que toutes les autres alternatives. Nous pouvons constater un seul inconvénient : le prix, parce que ces portes restent toujours chères mais moins chères que les portes sectionnelles en bois.

Après avoir fait cette analyse, nous pouvons observer l'existence de plusieurs avantages à l'utilisation de panneaux-sandwich par rapport aux autres matériaux mais le seul inconvénient est le prix. Cependant sur le marché russe, nous pouvons constater l'utilisation plus en plus importante de portes sectionnelles de garage en panneaux-sandwich. Cette évolution est expliquée par le souci de l'utilisation optimale de l'espace mais aussi le souci de chaleur et d'économie d'énergie. Ce type de portes de garage correspond très bien aux conditions climatiques de la Russie.

Nous avons déjà parlé de la concurrence, des produits substitués mais le pouvoir de négociation des clients constitue aussi un élément très important dans l'analyse de Porter. Les clients peuvent avoir une influence sur les fournisseurs de panneaux-sandwich. C'est la raison pour laquelle nous allons analyser ce sujet plus en profondeur dans la partie suivante.

### 5.3.4 Pouvoir de négociation des clients

Kingspan Door Components vise un certain type de clients. Ce sont les fabricants de portes de garage sectionnelles qui achètent les composants, les rassemblent et vendent les produits finis aux clients finaux. En effet, le pouvoir de décision des clients éventuels de Kingspan Door Components va dépendre de plusieurs facteurs :

- Les panneaux sandwich achetés par les clients représentent une partie très importante de leur propre coût<sup>127</sup>, ce qui va les conduire à bien se renseigner et négocier les prix.
- La différenciation des panneaux-sandwich est très faible et les clients peuvent facilement trouver un autre fournisseur parce que les produits achetés sont basiques. De plus, les coûts de transfert directs de fournisseur ne sont pas très élevés dans le cas de panneaux-sandwich standards de 40 mm d'épaisseur. Quand un client travaille avec les panneaux de 45 mm d'Alutech, le coût de changement de fournisseur peut être un peu supérieur à cause de la nécessité de rachat de quelques accessoires. Notons que nous ne pouvons pas dire que les coûts de transfert avec les coûts indirects inclus sont faibles.
- Les clients potentiels disposent des informations nécessaires sur les prix du marché et de la demande. Les fabricants russes connaissent bien les entreprises qui proposent les panneaux-sandwich sur le marché et ont un grand choix. Ils ne changent de fournisseur que pour y trouver des avantages.

Tous les facteurs cités précédemment ne jouent pas en faveur Kingspan Door Components mais augmentent le pouvoir de négociation des clients potentiels russes qui connaissent très bien leur marché.

### 5.3.5 Pouvoir de négociation des fournisseurs

La matière première joue un rôle essentiel dans la fabrication. L'acier et les matières chimiques constituent des matières premières très importantes pour la fabrication d'un panneau-sandwich. L'acier constitue une part importante du coût d'un panneau. L'entreprise Kingspan Door Components a choisi de travailler avec trois principaux

---

<sup>127</sup> Les informations obtenues chez le personnel de Kingspan Door Components et dans les conversations avec les clients potentiels à Moscou

fournisseurs d'acier afin de garantir la meilleure qualité. Le coût de l'acier est très élevé. C'est la raison pour laquelle Kingspan Door Components ne négocie pas les prix directement. L'entreprise peut bénéficier des prix proposés pour tout le groupe Kingspan. Les activités du groupe Kingspan nécessitent des quantités très importantes d'acier. C'est la raison pour laquelle le groupe peut obtenir des prix plus intéressants en négociant ensemble.

Les coûts de transfert d'un fournisseur à l'autre peuvent être assez importants parce que Kingspan Door Components achète des produits spécifiques, avec des couleurs spécifiques. Certains fournisseurs sont beaucoup plus forts sur certains produits. Pour passer chez un autre fournisseur le processus va être très long. Il va être nécessaire de trouver le bon produit, avec la bonne composition pour avoir la bonne couleur. Les éléments vont être testés et vérifiés plusieurs fois. Cette étape peut prendre plusieurs mois et peut engendrer des difficultés dans la production.

Nous pouvons dire que Kingspan Door Components a des besoins particuliers en matière première, raison pour laquelle l'entreprise est très dépendante de ses fournisseurs. Mais pour ceux-ci, le groupe Kingspan est aussi un client très important. C'est pourquoi groupe et fournisseurs travaillent en collaboration. Il n'y a pas de risque d'intégration vers l'amont de la part de Kingspan Door Components. Cependant, l'entreprise peut s'adapter et produire les portes sectionnelles elle-même. Les fournisseurs de Kingspan Door Components sont actifs dans les secteurs différents du sien. C'est pourquoi l'intégration vers l'aval est plutôt improbable. Avec ces informations nous ne pouvons pas dire que le pouvoir des fournisseurs est élevé.

C'est avec l'analyse de Porter que nous avons terminé l'analyse des concurrents sur le marché. Nous sommes arrivés à la conclusion que le marché des panneaux-sandwich pour les portes de garage sectionnelles en Russie est très concurrentiel. Mais malgré cela, Kingspan Door Components ne doit surtout pas arrêter la veille concurrentielle et doit trouver de bons arguments de vente pour se différencier.

## 6 Analyse SWOT

Dans les chapitres précédents, nous avons développé l'environnement, la concurrence et les besoins des clients potentiels. Il nous reste à effectuer une analyse approfondie de l'entreprise Kingspan Door Components pour élaborer une analyse stratégique complète de son entrée sur le marché russe.

Nous avons eu plusieurs entretiens avec les commerciaux de l'entreprise Kingspan Door Components pour déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise. Les informations recueillies ainsi que les informations des autres chapitres nous ont permis de faire une analyse SWOT.

### 1) Forces<sup>128</sup>

- L'entreprise Kingspan Door Components est une filiale du groupe Kingspan et peut avoir des ressources financières plus importantes que son concurrent Tecsedo.
- L'entreprise Kingspan Door Components a une bonne image de marque sur plusieurs marchés déjà servis.
- Kingspan Door Components peut proposer à ses clients une large gamme de produits.
- L'entreprise ne produit pas que des panneaux-sandwich mais aussi les accessoires. Le client peut acheter presque tout chez le même fournisseur.
- Les délais de production de Kingspan Door Components sont de 2 semaines.
- Kingspan Door Components suit de tout près la qualité de ses produits. L'entreprise achète l'acier de très bonne qualité<sup>129</sup> et la mousse isolante est produite sur place.
- Un autre point important de Kingspan Door Components est le service au client. L'entreprise possède un service clientèle très développé.
- L'entreprise peut se distinguer avec sa force commerciale. En cas de problème, le commercial peut se déplacer rapidement chez le client.
- L'entreprise a de l'expérience dans 40 pays déjà servis.

---

<sup>128</sup> Information obtenue auprès des commerciaux de Kingspan Door Components

<sup>129</sup> Voir point 5.3.5

## 2) Faiblesses<sup>130</sup>

- L'entreprise a des coûts fixes élevés. C'est pourquoi elle ne peut pas proposer des prix bas (cela n'est pas non plus la politique de l'entreprise).
- Aucune personne de l'entreprise Kingspan Door Components ne parle la langue russe, ce qui serait pourtant très important pour travailler avec ce marché. Pendant le salon de Moscou, nous n'avons rencontré que très peu de personnes parlant l'anglais.
- L'entreprise manque de connaissances du marché et de la culture russe.

## 3) Opportunités

- Jusqu'à la crise économique de 2008, le marché russe avait une croissance rapide<sup>131</sup>.
- Depuis les dernières années, nous pouvons constater une ouverture de la Russie aux marchés étrangers avec la simplification des procédures d'importation (voir point 3.3).
- Avec l'apparition de la classe moyenne, le volume potentiel de portes de garage sectionnelles est important (voir point 3.2).
- Nous pouvons constater que très peu de parts de marché sont prises par les entreprises européennes (voir point 5.1).
- Kingspan Door Components peut proposer les panneaux-sandwich et les accessoires. Nous avons pu constater, lors de l'enquête, l'intérêt à cette possibilité sur le marché (voir point 4.2 et 4.2.6).
- Les produits européens ont toujours eu une bonne image. Depuis la fin de période communiste, la demande d'innovation et de changement est de plus en plus importante<sup>132</sup>.
- Le marché russe est très étendu mais la langue russe est parlée partout (voir point 3.1).
- Avec l'arrivée de Kingspan Door Components, les fabricants russes de portes de garage sectionnelles vont avoir l'occasion de proposer les produits d'un nouveau fournisseur et donc de se différencier<sup>133</sup>.

---

<sup>130</sup> Information obtenue auprès des commerciaux de Kingspan Door Components

<sup>131</sup> Voir point 3.1 et 3.2

<sup>132</sup> DELARUE T., (2007), « *Latitude Internationale* », Mistigris communication, consulté en ligne :

[https://www.cic.fr/fr/banques/telechargements/latitude-international/CIC\\_latitude-international\\_n10.pdf](https://www.cic.fr/fr/banques/telechargements/latitude-international/CIC_latitude-international_n10.pdf)

<sup>133</sup> Source : Clients potentiels russes au salon de Moscou

- Le segment « moyen » de population est de plus en plus important et dispose d'un pouvoir d'achat supérieur (voir point 3.2).

#### 4) Menaces

- La récession économique du marché russe est encore prévue jusqu'à 2011<sup>134</sup>. La situation sur le marché est très difficile pour le moment. Personne ne peut prédire ce qui va se passer dans le futur proche.
- Si les opportunités de ce marché sont importantes, les obstacles à surmonter ne doivent pas être négligés : difficultés d'accès à l'information, opacité des procédures, complexité et longueur de démarches administratives...
- Pour réussir sur ce marché, il est indispensable de connaître la culture et la langue russe.
- Le marché russe doit être divisé en deux parties : la Russie en été et la Russie en hiver. Vu les conditions climatiques, le transport peut s'avérer très difficile en hiver à cause de la neige et du réseau routier en mauvais état.
- La localisation du site de production est loin de la Russie, ce qui augmente les délais de livraison et les coûts de transport par rapport aux entreprises Doorhan, Alutech et Ryterna.
- Il est fort possible, que les concurrents de Kingspan Door Components qui ne sont pas encore présents sur le marché russe, à savoir Metecno, Hierros Costa..., commencent à faire les démarches pour y arriver.
- Le marché des portes de garage est fortement concurrentiel (voir chapitre 5).
- Un nouveau produit substitut peut arriver sur le marché et rendre les panneaux-sandwich pour portes sectionnelles de garage dépassés.
- Le changement de cours de l'euro peut entraîner l'augmentation du prix des produits pour les clients russes.
- Kingspan n'est pas connu et n'a pas de réputation sur le marché russe. Or, ce critère est très important lors du choix des fournisseurs de panneaux-sandwich (voir point 4.2).

---

<sup>134</sup> Source : Clients potentiels russes au salon de Moscou

- Kingspan Door Components ne possède pas de certification GOST, un des éléments essentiels de jugement de la qualité par les clients potentiels. La qualité est le premier critère de choix de fournisseurs. Kingspan Door Components va pouvoir obtenir cette certification<sup>135</sup>. Mais d'ici 2011, la loi russe prévoit le remplacement de la multitude de certificats de conformité GOST par des réglementations techniques pour chaque famille de produits.

Nous pouvons consulter le résumé de l'analyse SWOT dans les figures 15 et 16

<p style="text-align: center;"><b>FORCES</b></p> <p style="text-align: center;">internes à l'entreprise</p>	<p style="text-align: center;"><b>FAIBLESSES</b></p> <p style="text-align: center;">internes à l'entreprise</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- filiale du groupe Kingspan</li> <li>- ressources financières importantes.</li> <li>- bonne image de marque sur les marchés déjà servis</li> <li>- une large gamme de produits</li> <li>- panneaux-sandwich et accessoires</li> <li>- délais de production de 2 semaines</li> <li>- veille sur la qualité des produits</li> <li>- veille sur le service au client</li> <li>- force commerciale</li> <li>- agents du groupe Kingspan à Moscou et St-Pétersbourg</li> <li>- expérience dans 40 pays déjà servis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coûts fixes élevés</li> <li>- prix élevé</li> <li>- personne ne parle la langue russe</li> <li>- manque de connaissances du marché et de la culture russe</li> </ul>

Figure 15 : Analyse SWOT : Forces et Faiblesses

---

<sup>135</sup> Source : RAES P., Customs Attaché, Ambassade de Belgique à Moscou

<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITES</b></p> <p style="text-align: center;">externes à l'entreprise</p>	<p style="text-align: center;"><b>MENACES</b></p> <p style="text-align: center;">externes à l'entreprise</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- croissance rapide du marché avant crise économique</li> <li>- ouverture de la Russie aux marchés étrangers avec simplification des procédures d'importation</li> <li>- volume potentiel important de portes de garage sectionnelles</li> <li>- apparition de la classe moyenne</li> <li>- très peu de parts de marché des portes de garage sectionnelles prises par les entreprises européennes</li> <li>- intérêt sur le marché pour les panneaux-sandwich et les accessoires chez le même fournisseur</li> <li>- bonne image des produits européens</li> <li>- russe parlé partout</li> <li>- possibilité de différenciation pour les clients potentiels avec des produits de fabrication européenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- récession économique prévue jusqu'en 2011</li> <li>- plusieurs obstacles à surmonter : difficulté d'accès à l'information, opacité des procédures, complexité et longueur des démarches administratives...</li> <li>- nécessité de connaître la culture et la langue russe pour réussir sur ce marché</li> <li>- deux parties du marché : la Russie en été et la Russie en hiver</li> <li>- localisation du site de production loin de la Russie, impliquant une augmentation des délais de livraison et des coûts de transport</li> <li>- marché des portes de garage fortement concurrentiel</li> <li>- possibilité de voir arriver des nouveaux entrants</li> <li>- possibilité de voir arriver des nouveaux produits substitués</li> <li>- augmentation du prix des produits si variations du cours de l'euro</li> <li>- absence de réputation sur le marché russe, critère important lors du choix des fournisseurs de panneaux-sandwich</li> <li>- pas de certification GOST, un des éléments essentiel de jugement de la qualité, premier critère du choix des fournisseurs par les clients potentiels.</li> </ul>

Figure 16 : Analyse SWOT : Opportunités et Menaces

L'analyse SWOT nous amène tout naturellement à évoquer la notion d'avantage concurrentiel, déjà mentionnée à plusieurs reprises dans ce mémoire. « *Par avantage concurrentiel, on entend des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats*<sup>136</sup> ». Selon G. Hooley<sup>137</sup> l'avantage concurrentiel doit être durable dans le temps (difficilement imitable par les concurrents), important pour les clients et perçu par les clients. Nous ne pouvons pas dire, après notre analyse stratégique, que l'entreprise Kingspan Door Components possède un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises déjà présentes sur le marché russe. Par contre, nous avons pu constater un élément différenciant celle-ci par rapport à Tecsedo, Alutech et Ryterna : il s'agit de la possibilité de proposer non seulement les panneaux-sandwich mais aussi les accessoires pour les portes sectionnelles. Nous avons pu constater, lors de notre analyse de clients potentiels, l'intérêt des répondants interrogés à acheter chez un seul fournisseur les panneaux-sandwich et les accessoires. Par ailleurs, cet élément, s'il devait être imité, nécessiterait un investissement<sup>138</sup> très important de la part de Tecsedo, à savoir des coûts d'installation du matériel très considérables et un très grand nombre de références dans les accessoires. Alutech et Ryterna auront un peu moins d'investissements à faire, mais la vente des accessoires peut constituer une menace pour leur activité principale de vente des portes de garages finies aux particuliers. Il est utile de préciser que Doorhan vend les portes de garage finies, les panneaux-sandwich et les accessoires. Mais il est plus avantageux d'acheter une porte de garage complète que d'acheter tout séparément (voir point 5.1). La vente des accessoires ne peut pas être considérée comme un avantage concurrentiel de Kingspan Door Components mais plutôt comme un élément de différenciation actuel, important pour le client et que l'entreprise espère conserver le plus longtemps possible. Ce résultat peut être important mais il est nécessaire d'avoir plus d'investigations sur les prix des accessoires en Russie ainsi que d'autres concurrents sur le marché russe des accessoires.

---

<sup>136</sup> LAMBIN J.-J. (2008), « *Marketing Stratégique et Opérationnel – Du Marketing à L'Orientation-Marché* », 7<sup>e</sup> Edition, DUNOD, p. 250

<sup>137</sup> GIJSENBURG M. (2009-2010), Cours de « *Strategic Market Management* », FUCAM-LSM

<sup>138</sup> Source : ORMEROD C., Sales Manager, Kingspan Door Components

Nous voudrions aussi nous concentrer sur la gamme de couleurs de Kingspan Door Components. Lors de notre comparaison des concurrents (voir point 5.2), nous avons remarqué qu'il s'agit d'un point de différenciation actuel mais étant donné qu'il n'est pas considéré comme important par les clients russes (voir partie 5.2.1), ceci ne peut pas être considéré comme un réel avantage concurrentiel. Kingspan Door Components possède une autre gamme de couleurs plus résistante aux conditions climatiques : « XL Forté ». Les caractéristiques de cette gamme peuvent être difficilement imitées<sup>139</sup> par les concurrents ou demander un investissement important dans recherche et développement. « XL Forté » n'a pas encore été présenté aux clients potentiels russes mais peut devenir un réel avantage concurrentiel dans le cas où cet élément est important pour les clients potentiels russes.

Dès lors, nous pouvons conseiller à l'entreprise Kingspan Door Components de faire plus d'investigations au sujet des accessoires et de la gamme de couleurs « XL Forté ».

---

<sup>139</sup> Source : ORMEROD C., Sales Manager, Kingspan Door Components

## 7 Limites et pistes de recherches futures

Nous ne pouvons pas conclure ce mémoire-projet sans dresser une liste des inévitables limites auxquelles nous devons prêter attention. Lors du développement de cette analyse nous avons été confrontés à divers obstacles que nous allons approfondir dans les lignes qui suivent : manque moyens financiers, problèmes de distance avec le marché étudié, ...

Kingspan Door Components est une entreprise active sur le marché de B2B avec des produits très particuliers. Il nous a fallu plusieurs mois pour étudier et comprendre de manière approfondie les produits et leurs caractéristiques, chose indispensable pour l'élaboration de ce mémoire.

Par ailleurs, l'identification des clients potentiels et la prise de contact avec ces entreprises se sont avérées ardues. En effet, en ce qui concerne l'identification des clients, il est compliquée de savoir via site internet si l'entreprise achète des portes de garage déjà assemblée ou si elle en assemble elle-même. Ensuite, en ce qui concerne la prise de contact avec ces entreprises, la barrière géographique s'est avérée difficile à contourner : avant le salon de Moscou, nous avons essayé de prendre contact, depuis la Belgique, par téléphone avec les clients potentiels identifiés via internet. Les résultats ont été insatisfaisants à cause des difficultés à atteindre le bon interlocuteur dans ces entreprises et la méfiance palpable chez l'interlocuteur étranger, qui se voyait interpellé par une entreprise étrangère. Nous rendre en Russie était indispensable pour mener à bien notre étude. Nous avons pu le faire, mais uniquement durant quatre jours. C'est pendant ces quatre jours que nous avons pu avoir des contacts directs avec les clients potentiels russes. Or, un des points principaux de l'analyse stratégique est l'analyse des besoins des clients. Nous avons exploité au maximum ces quatre jours, dans de bonnes conditions puisque ce salon pour professionnels nous donnait l'occasion d'identifier des clients potentiels, mais nous sommes conscients des limites d'une étude menée auprès de seulement 15 entreprises, de surcroît non représentatives.

Cette limite en termes de faible nombre de répondants est cependant atténuée par le fait qu'il s'agit d'entretiens de type B2B, où par essence il est plus difficile d'obtenir un nombre

élevé de réponses. Une alternative adéquate, et qui a été envisagée, aurait été de réaliser des entretiens approfondis, de nature plus qualitative, avec des clients potentiels. Mais cela n'a pas été possible, toujours à cause de la même contrainte géographique, du peu de temps passé sur place à Moscou et de l'impossibilité de demander aux répondants de nous consacrer plusieurs dizaines de minutes de leur temps.

Une autre limite de ce mémoire est que nous n'avons pas pu obtenir d'informations complètes, car confidentielles, sur les concurrents déjà présents sur le marché. Il est possible que nous n'ayons pas pu identifier d'autres entreprises, plus petites, qui sont aussi actuellement sur le marché.

Une autre difficulté de ce mémoire était la nécessité de l'utilisation de trois langues, à savoir français, russe et anglais. Il a été important de ne pas confondre le vocabulaire particulier pour le marché étudié pour ne pas perdre des informations qui auraient pu être essentielles.

Tout au long de ce travail, il a été compliqué de trouver des sources d'informations fiables, indispensables pour une analyse stratégique. Il est relativement aisé d'obtenir des informations à propos du marché russe et les pronostiques de l'évolution de celui-ci avant la crise économique de 2008. Par contre, le marché d'aujourd'hui est en incertitude, ce qui rend délicate toute estimation pour le futur.

Dès lors, nous conseillons à l'entreprise Kingspan Door Components de continuer les investigations, afin de poursuivre ce qui a été réalisé dans ce mémoire. Si Kingspan Door Components disposait de plus de moyens à mettre à disposition pour une étude de marché, il serait intéressant de comparer de manière plus approfondie les produits fournis par les concurrents, d'avoir des interviews face-à-face avec les clients potentiels russes et de déterminer leur intérêt à choisir Kingspan Door Components comme fournisseur. Cela dans le but de connaître mieux le marché et de s'y positionner de manière adéquate, en mettant en avant l'avantage concurrentiel de Kingspan Door Components.

## Conclusion et implications managériales

Plusieurs éléments importants ont été abordés dans ce mémoire-projet, tous nécessaires afin de pouvoir répondre à l'objectif posé : effectuer l'analyse stratégique d'implantation de l'entreprise Kingspan Door Components sur le marché russe.

Pour commencer, nous avons passé en revue la littérature disponible pour constituer une base solide pour l'analyse stratégique et trouver un cadre de travail. Nous avons consulté les ouvrages de plusieurs auteurs comme C. Pasco-Berho et G. Hooley, ainsi que M. E. Porter avec son modèle des cinq forces de la concurrence.

La revue de littérature a été suivie du premier volet de l'analyse stratégique, à savoir l'étude de l'environnement avec la présentation générale de la Russie, puis des tendances du développement du marché et de l'accès au marché russe.

Le troisième chapitre de ce travail est consacré à l'étude des attentes des clients potentiels. Dans celui-ci, nous avons essayé de comprendre et mieux cerner les besoins et les attentes des fabricants russes de portes sectionnelles de garage.

L'analyse des clients potentiels a été suivie d'un autre chapitre centré sur l'étude des concurrents déjà présents sur le marché. C'est dans ce chapitre que nous avons appliqué le modèle des cinq forces de M. Porter à notre marché.

Une fois l'analyse de l'environnement, des clients et des concurrents finie, nous avons effectué une étude interne de l'entreprise afin de construire une analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces).

Nous avons réussi à répondre à l'objectif de ce mémoire et effectuer cette analyse stratégique malgré les difficultés rencontrées, approfondies dans le chapitre précédent.

La plupart des questions de l'entreprise Kingspan Door Components ont reçu des réponses. Mais le monde change tous les jours. C'est la raison pour laquelle les réponses d'aujourd'hui peuvent être différentes des réponses de demain.

La Russie possède des atouts qui, dans l'économie mondiale, la placent en position favorable pour attirer les entreprises étrangères. Par sa taille, sa proximité géographique avec

l'Europe, sa richesse en matières premières, le bon niveau de formation et le coût relativement bas de la main d'œuvre, la Russie constitue un marché majeur pour les entreprises européennes.

L'entreprise Kingspan Door Components doit se garder d'aborder le marché russe sans une solide préparation préalable. Il est nécessaire de prendre en compte tous les éléments de l'analyse SWOT, présentée au point 6.

Les clients potentiels de Kingspan Door Components sont des entreprises qui fabriquent les portes sectionnelles de garage à partir de panneaux-sandwich et accessoires. Pour que le transport des marchandises de la Belgique vers la Russie soit rentable, ces entreprises doivent produire un minimum de 500 portes par an<sup>140</sup>. Selon nos résultats, ces clients potentiels sont intéressés par les fournisseurs européens et choisissent leur fournisseur selon quatre critères : qualité des échantillons, réputation de l'entreprise, conditions de paiement et qualité des contacts établis avec les commerciaux. Kingspan Door Components n'est pas connue sur le marché et doit participer à des salons pour avoir des contacts avec les clients potentiels.

Le marché des portes sectionnelles de garage en Russie est très concurrentiel. Plusieurs entreprises y sont déjà présentes et desservent les clients potentiels de Kingspan Door Components. La demande de panneaux-sandwich est très basique. Afin de rentrer sur le marché, l'entreprise doit trouver un avantage concurrentiel. Nous avons pu constater l'intérêt des clients pour les entreprises européennes. Cela implique l'importance pour Kingspan Door Components de se différencier de son concurrent Tecsedo, déjà actif sur le marché. Dans notre enquête nous avons constaté l'intérêt des répondants à acheter les panneaux-sandwich et les accessoires chez un seul fournisseur. Tecsedo ne proposant pas les accessoires, Kingspan Door Components peut utiliser ce point pour se différencier.

Même si les opportunités de ce marché sont importantes, les obstacles à surmonter ne doivent pas être négligés : difficultés d'accès à l'information, opacité des procédures, complexité et longueur de démarches administratives...

---

<sup>140</sup> Source : clients potentiels russes rencontrés à Moscou et ORMEROD C., Sales Manager, Kingspan Door Components

Kingspan Door Components est confrontée à plusieurs obstacles importants qui doivent être résolus impérativement : nécessité de parler la langue russe (très peu de clients potentiels rencontrés pendant le salon de Moscou parlent anglais) et nécessité d'obtenir la certification GOST. Il faut faire attention parce que certains changements dans les procédures administratives vont être possibles à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2010, suite à l'Union Douanière entre la Russie et le Belarus.

En conclusion, nous pouvons constater la nécessité pour l'entreprise Kingspan Door Components de prendre en compte l'analyse SWOT et la crise économique actuelle pour se préparer à pénétrer le marché russe. Il ne s'agit pas d'un marché facile mais grâce à un travail préalable, plusieurs entreprises ont réussi à y atteindre des résultats à la hauteur de leurs espérances.

« En Russie, tout est difficile...et pourtant, rien n'est impossible<sup>141</sup> »

---

<sup>141</sup> DELARUE T., (2007), « *Latitude Internationale* », Mistigris communication, consulté en ligne : [https://www.cic.fr/fr/banques/telechargements/latitude-international/CIC\\_latitude-international\\_n10.pdf](https://www.cic.fr/fr/banques/telechargements/latitude-international/CIC_latitude-international_n10.pdf)

## Bibliographie

- CASERTA A., « *L'exportation* », consulté en ligne :  
<http://www.leforem.be/entreprises/gerer/developper/exporter.html>
- CMPE/DAI/AB, « *Etude du marché russe* », 09/2005, consulté en ligne :  
[http://www.asmex.org/asmex/fichiers/Etude\\_russe.pdf](http://www.asmex.org/asmex/fichiers/Etude_russe.pdf)
- COLLIN J.F., « *S'implanter en Russie* », Ubifrance, 2008
- CROUE C., « *Marketing international* » ; Ed. Bruxelles : De Boeck, 1994
- DELARUE T., (2007), « *Latitude Internationale* », Mistigris communication, consulté en ligne :  
[https://www.cic.fr/fr/banques/telechargements/latitude-international/CIC\\_latitude-international\\_n10.pdf](https://www.cic.fr/fr/banques/telechargements/latitude-international/CIC_latitude-international_n10.pdf)
- DERBAIX C., « *L'apport des échelles unidimensionnelles dans l'étude de l'image de marque* »
- HOOLEY G. (2008), « *Marketing Strategy and Competitive Positioning* », 4e Edition, Financial Times/Prentice Hall
- HOUDA B., « *Etudier un marché à l'exportation* », 01/11/2007, Chef d'entreprise, N°23, consulté en ligne : <http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/ETUDIER-UN-MARCHE-A-L-EXPORTATION-23029-1.htm?xtor=AL-20>
- GARVIN D. , « *Competing on the eight dimensions of quality* », 1987, Harvard Business Review, N-D, 101-109
- GIJSENBERG M. (2009-2010), Cours de « *Strategic Market Management* », FUCAM-LSM
- KORSAK I., « *La Belgique en Russie, retour aux heures de gloire ?* », consulté en ligne :  
<http://www.brussel-export.be/>
- KOTLER P., DUBOIS B. (2004), « *Marketing Management* », Pearson Education, p. 339
- LAMBIN J-J., « *Marketing Stratégique et Opérationnel – Du Marketing à L'Orientation-Marché* », 7e Edition, DUNOD, 2005 et 2008
- MASSART Y.E. ,16/10/2007, « *UWE : «12 mesures pour favoriser la croissance des entreprises en Wallonie»* », consulté en ligne: <http://www.uwe.be/presse/communiqués/uwe-ab12-mesures-pour-favoriser-la-croissance-des-entreprises-en-wallonieebb/>

- NOUAILLE H., « *Russie : Des opportunités à saisir* », 15/09/2008, consulté en ligne : <http://www.comite-valmy.org/spip.php?article79>
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V., BERRY L., « *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality* », *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40
- PASCO-BERHO C., « *Marketing International* », Ed. Paris: Dunod, 2002
- PETIT F., « *L'essentiel d'un marché, Russie* », Ubifrance, 2009
- PINGOUD L., « *L'accès au marché russe est difficile* », 09/09/2009, consulté en ligne : <http://www.24heures.ch/vaud-regions/economie/acces-marche-russe-difficile-2009-09-08>
- PORTER M.E., « *Choix Stratégiques et Concurrence – Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, Economica, 1982
- PRIME N., « *Marketing international : développement des marchés et management multiculturel* », Editeur Paris : Vuibert, 2003
- SA, « *Accès au marché russe* », consulté en ligne : <http://www.eligne.com/etude-marche-russe-cei-russie.html>
- SA, « *Alutech* », consulté en ligne : [www.alutech-company.com](http://www.alutech-company.com)
- SA, « *Aperçu du marché russe* », consulté en ligne : <http://www.eligne.com/6t-marche-russe.html>
- SA, « *Doorhan* », consulté en ligne : [www.doorhan.ru](http://www.doorhan.ru)
- SA, « *En Russie, le challenge est maintenant hors de Moscou* », 04/01/2007, consulté en ligne : <http://france-russie-chine.vox.com/library/post/en-russie-le-challenge-est-maintenant-hors-de-moscou.html>
- SA, Etude de marché « *Portes de garage, marché russe* », Index Box Marketing & Consulting, 2008
- SA, « *Etudes et conjoncture, La Russie, un marché à fort potentiel* », l'étude de l'Observatoire Economique de l'IFM, consulté en ligne : [http://www.ifm-paris.com/EVENTS/JANVIER/LA\\_RUSSIE\\_MARCHE\\_FORT\\_POTENTIEL.asp](http://www.ifm-paris.com/EVENTS/JANVIER/LA_RUSSIE_MARCHE_FORT_POTENTIEL.asp)
- SA, « *Fédération de RUSSIE* », consulté en ligne : [www.awex.be](http://www.awex.be)
- SA, « *Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie de Belgique* », consulté en ligne : [www.cci.be](http://www.cci.be)

- SA, « *Guide pratique, Porte de garage : ce qu'il faut savoir* », consulté en ligne : <http://porte-de-garage.comprendrechoisir.com/>
- SA, « *Hërmann : portes sectionnelles de garage* », catalogue 2009
- SA, « *Russie, indicateurs économiques* », AWEX, consulté en ligne : <http://www.awex.be/>
- SA, « *La Fédération de Russie : fiche signalétique* », 25/11/2008, Ambassade de France en Russie, Mission Economique de Moscou, consulté en ligne : <http://www.missioneco.org/>
- SA, « *Kingspan Door Components : Une ascension irrésistible* », *Leaders – Hainaut « Terre d'expansion »*, trimestriel 2009, Ed Publicomm+, p. 57
- SA, « *L'analyse SWOT* », consulté en ligne : [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too\\_swo\\_res\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_swo_res_fr.pdf)
- SA, « *La qualité – une définition stratégique* », consulté en ligne : <http://www.systemic.ch/NewArticles/article001.htm>
- SA, « *Les opportunités du marché russe* », consulté en ligne : <http://www.aidit.ru/Source/nouvelleversion2.pdf>
- SA, « *Les opportunités du marché russe* », 15/06/2008, consulté en ligne <http://www.mag.annonay.cci.fr/?p=224&print=1>
- SA, « *Module Marketing International* », consulté en ligne: <http://www.auneg.org/modules/MARK-001/>
- SA, « *Politique étrangère de la Belgique: Commerce extérieur* », consulté en ligne : <http://www.diplomatie.be/fr/policy/policynote.asp?THEMEID=77>
- SA, « *Réglementation de l'importation en Russie* », consulté en ligne : <http://www.eligne.com/etude-marche-russe-cei-russie.html>
- SA, Ria Novosti, 2007, « *Classe moyenne dans la population de la Russie* », consulté en ligne : <http://www.eligne.com/108-classe-moyenne-population-Russie.html>
- SA, « *Russie, analyse macroéconomique* », 11/2008, Ambassade de France en Russie, Mission Economique de Moscou, consulté en ligne : <http://www.missioneco.org/>
- SA, « *Russie : approche du marché* », AWEX, consulté en ligne : <http://www.awex.be/fr-BE/Pages/Approchedumarch%c3%a9.aspx>
- SA, « *Ryterna* », consulté en ligne : [www.ryterna.com](http://www.ryterna.com)
- SA, « *Tecsedo* », consulté en ligne : [www.tecsedo.com](http://www.tecsedo.com)

- SA, « *The Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation* », consulté en ligne : <http://eng.tpprf.ru/>
- SA, « *Russie : le point de vue de la SA Ducroire* », 10/11/2009, consulté en ligne : [http://www.ducroire.fr/WebdFr/WebSite.nsf/AllWeb/DocumentsForms/\\$File/Russia\\_Fr.pdf](http://www.ducroire.fr/WebdFr/WebSite.nsf/AllWeb/DocumentsForms/$File/Russia_Fr.pdf)
- [www.kingspandoor.com](http://www.kingspandoor.com)
- [www.trend-s.ru](http://www.trend-s.ru)
- [www.vorotok.ru](http://www.vorotok.ru)

## Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien.....	102
Annexe 2 : Questionnaire en français pour les clients potentiels russes.....	104
Annexe 3 : Suite de l'analyse de critères de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich.....	107
Annexe 4 : Suite de l'analyse des attentes en matière de service.....	109

## Annexe 1 : Guide d'entretien

### INTRODUCTION

Bonjour Madame/Monsieur,

Je m'appelle Victoria Kovaliova et je suis étudiante en dernière année en Sciences de Gestion aux Facultés Universitaires Catholiques de Mons (FUCaM) en Belgique. Actuellement, je suis en train de réaliser mon travail de fin d'études qui a pour objectif d'étudier le marché des portes sectionnelles en Belgique et à l'étranger. Par la même occasion, j'effectue un stage de quelques mois dans l'entreprise « Kingspan ».

C'est dans le cadre de mon mémoire que je permets de vous solliciter pour participer à mon étude et répondre à quelques questions. Cela prendra environ 15 minutes. Les réponses resteront totalement confidentielles et vont m'aider à réaliser mon travail.

### GUIDE D'ENTRETIEN

#### **1. Question filtre**

- Pouvez-vous me dire votre fonction exacte dans l'entreprise ?
- Comment connaissez-vous « Kingspan » ? Depuis combien de temps ?
- Êtes-vous responsable de la sélection des fournisseurs de panneaux-sandwich ?

#### **2. Besoins**

- Vous-êtes dans le business de portes de garage. Que recherchez vous au près de vos fournisseurs de panneaux-sandwich? Quel type de produit ?

*Commentaire : Laisser le client s'exprimer, ne pas l'interrompre.*

*Relance 1 : Et quels sont vos besoins en panneaux-sandwich ?*

*Relance 2 : Par exemple, différents types de panneaux, couleurs,...*

#### **3. Critères de sélection des fournisseurs**

- Cela fait déjà quelques années (ou pas longtemps) que vous êtes client chez « Kingspan ». Comment procédez-vous pour choisir votre fournisseur de panneaux-sandwich?

*Commentaire : laisser le répondant s'exprimer*

*Relance : Pourquoi avez-vous choisi « Kingspan » ?*

- Sur base de quels critères ?

*Commentaire : laisser le répondant s'exprimer*

#### **4. Attentes en matière du produit (panneau-sandwich) et services**

- Quels sont vos attentes en matière de panneaux-sandwich ?

*Commentaire : laisser le répondant s'exprimer*

### PRODUIT

*Qualité perçue :*

- Comment jugez-vous la qualité des panneaux-sandwich ?

- Est-ce important pour vous ?
  - Comment évaluez-vous « Kingspan » sur ce critère ?
- Parmi ces critères, quels sont les plus importants pour vous ?
  - Êtes-vous satisfait de ce que fait « Kingspan » ? Y a-t-il un écart entre vos attentes et ce que fait « Kingspan »?

### **GAMME DE PRODUITS**

- Quelles sont vos attentes en matière de gamme de produits offerte par votre fournisseur ?

*Relances* : types de panneaux, couleurs, type de couverture...

- Qu'est ce que c'est pour vous « une large gamme de produits » ? Avoir accès à une large gamme fait-il partie de vos attentes par rapport à votre fournisseur de panneaux-sandwich?

### **SERVICES**

- Quels sont les services que vous attendez de la part des fournisseurs de panneaux-sandwich ?

*Commentaire* : Laisser le répondant s'exprimer, et ensuite citer un à un les différents critères et voir ce qu'il va dire

- Quels sont les critères les plus importants pour vous ?
- Êtes-vous satisfait de ce que fait « Kingspan » ?
- Y a-t-il un écart entre vos attentes et ce que fait « Kingspan » ?

### **DELAIS DE FABRICATION**

- Quel est le délai de fabrication des panneaux-sandwich que vous attendez de la part des fournisseurs?
- Êtes-vous satisfait des délais de fabrication de « Kingspan » ? Y a-t-il un écart entre vos attentes et ce que fait « Kingspan » ?

### **TRANSPORT ET DELAIS DE LIVRAISON**

- Préférez-vous prendre en charge le transport vous-même ?
- Quels sont les délais de livraison que vous attendez de la part des fournisseurs? Quid des délais de fabrication ?

### **5. Qu'attendez-vous de plus de la part de « Kingspan » ?**

*Relances* : innovations, plus de service, qualité

REMERCIER

## **Annexe 2 : Questionnaire en français pour les clients potentiels russes**

Notre entreprise Kingspan Door Components voudrait mieux comprendre vos besoins et attentes afin de pouvoir s'adapter et vous proposer le meilleur. Pouvez-vous nous aider et répondre à ces quelques questions ? Merci.

En répondant à ces questions, pourriez-vous imaginer que vous devez aujourd'hui choisir un fournisseur de panneau-sandwich...

**1. A) Quels seront vos critères de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich? Veuillez marquer la fréquence à laquelle vous utiliserez ces critères :**

	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Je ne sais pas
Prix annoncé par un commercial						
Qualité des échantillons des panneaux-sandwich						
Délais de fabrication						
Délais de transport						
Gamme de produits (types de panneaux, finitions intérieures, extérieures et couleurs)						
Qualité des contacts établis avec les commerciaux						
Réputation de l'entreprise						
Bouche-à-oreilles						
Conditions de paiement (par ex : comptant, 45 jours après le départ usine,...)						
Autres :.....						

**B) Parmi ces critères, quels sont les 3 qui vous semblent être les plus importants ? Veuillez les classer par ordre d'importance (1 – le plus important ; 3 – le moins important)**

Critère 1.....

Critère 2.....

Critère 3.....

**2. Quels critères utiliserez-vous afin de juger la qualité d'un panneau-sandwich ? Veuillez marquer la fréquence à laquelle vous utiliserez ces critères :**

	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Je ne sais pas
Performances techniques données par le commercial						
Surface du panneau (ex : lisse est bien lisse)						

Mousse isolante (netteté, absence de cloques, densité)						
Epaisseur de l'acier utilisé						
Conformité aux normes européennes						
Conformité GOST						
Epaisseur de deux échantillons (pour permettre un bon emboîtement des panneaux)						
Autres :.....						

**3. A) Quelles sont vos attentes en matière de service de la part du fournisseur de panneaux-sandwich :**

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni désaccord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	Je ne sais pas
Respect des délais de fabrication						
Capacité de réaction en cas de problème						
Bonne connaissance des produits par les commerciaux						
Ecoute par les commerciaux afin de comprendre vos besoins						
Possibilité de contacts en russe						
Crédibilité de l'entreprise et de ses employés						
Bonnes explications par les commerciaux						
Confidentialité de données						
Autres :.....						

**B) Parmi ces critères, quels sont les 3 qui vous semblent être les plus importants ? Veuillez les classer par ordre d'importance (1 – le plus important ; 3 – le moins important)**

Critère 1.....

Critère 2.....

Critère 3.....

**4. Quels délais de fabrication maximum attendez- vous de la part de votre fournisseur de panneaux-sandwich ?**

1 semaine

3 semaines

2 semaines

4 semaines

5. Si le fournisseur de panneaux-sandwich proposait également la livraison chez-vous de panneaux-sandwich, envisageriez-vous de vous adresser à lui ?

Certainement oui	Probablement oui	Peut-être	Probablement non	Certainement non	Je ne sais pas

6. Si le fournisseur de panneaux-sandwich proposait également la quincaillerie pour le montage de portes sectionnelles de garage, envisageriez-vous de vous adresser à lui ?

Certainement oui	Probablement oui	Peut-être	Probablement non	Certainement non	Je ne sais pas

**7. Coordonnées de l'entreprise**

Nom de l'entreprise :.....

Personne de contact :.....

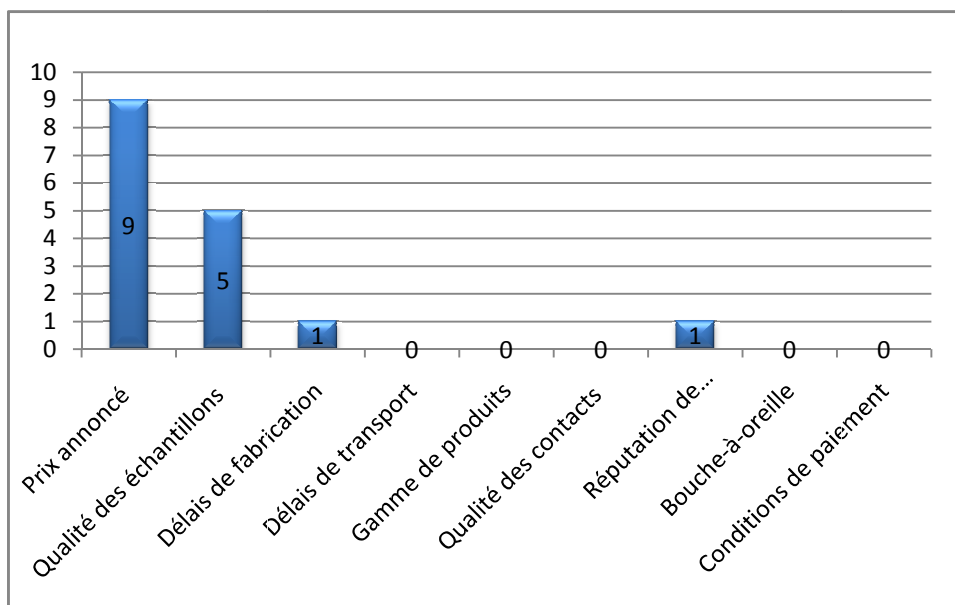
Téléphone :.....

E-mail :.....

Merci pour votre participation.

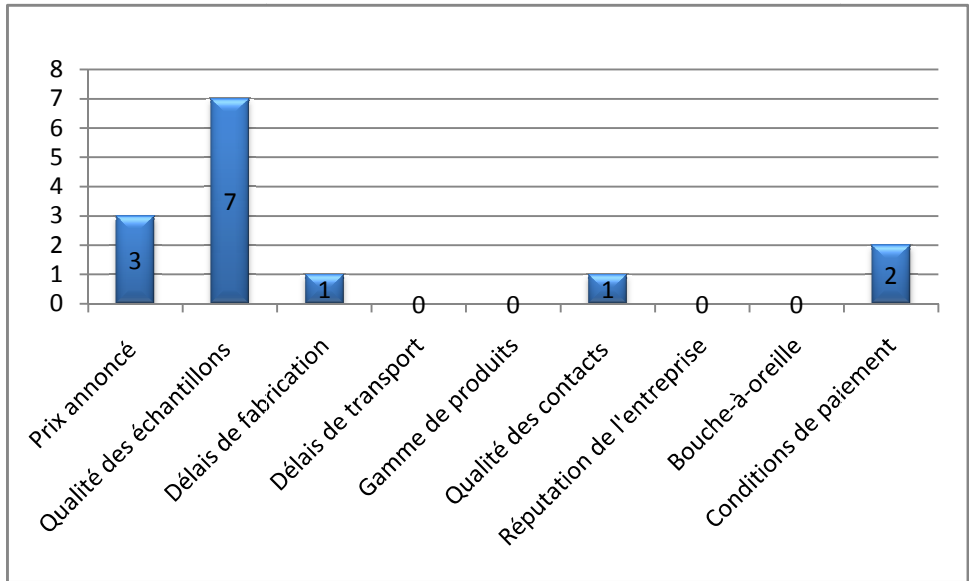
### Annexe 3 : Suite de l'analyse de critères de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich

Nous avons demandé aux répondants de classer les trois critères les plus importants pour eux par ordre d'importance. Sur le graphique 7 nous pouvons remarquer que 9 personnes sur 15 ont cité le critère « prix annoncé par le commercial » comme premier critère de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich. Ce critère a été suivi de « qualité des échantillons » avec 5 citations sur 15, « délais de fabrication » avec 1 sur 15 et de « réputation de l'entreprise » avec 1 sur 15.



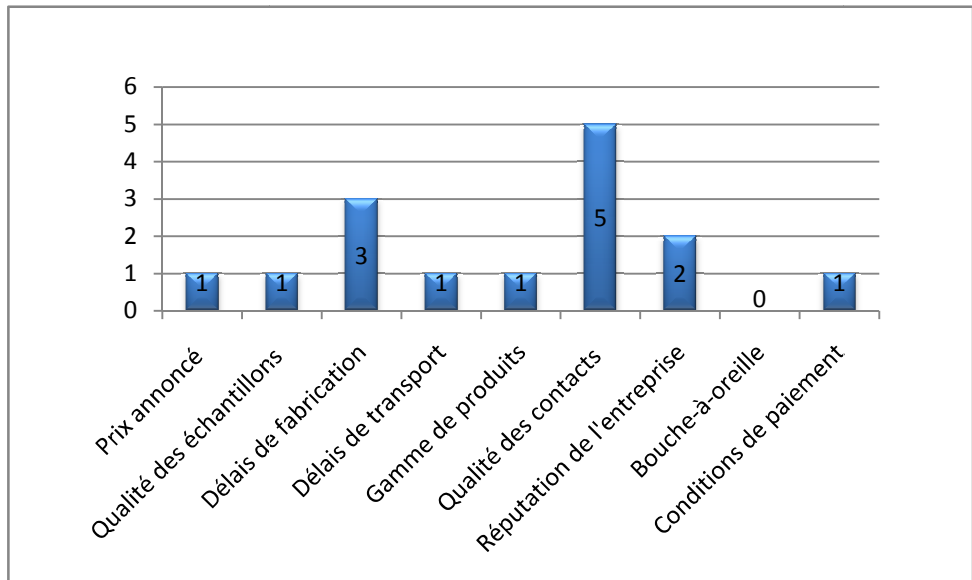
Graphique 7 : Critère le plus important dans le choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich

En regardant le graphique 8, nous pouvons constater que le deuxième critère de choix du fournisseur est « qualité des échantillons » cité par 7 personnes sur 15. 3 autres personnes sur 15 ont cité « prix annoncé », 2 personnes – « conditions de paiement », 1 personne – « délais de fabrication » et 1 – « qualité des contacts ».



Graphique 8 : Le deuxième critère dans le choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich

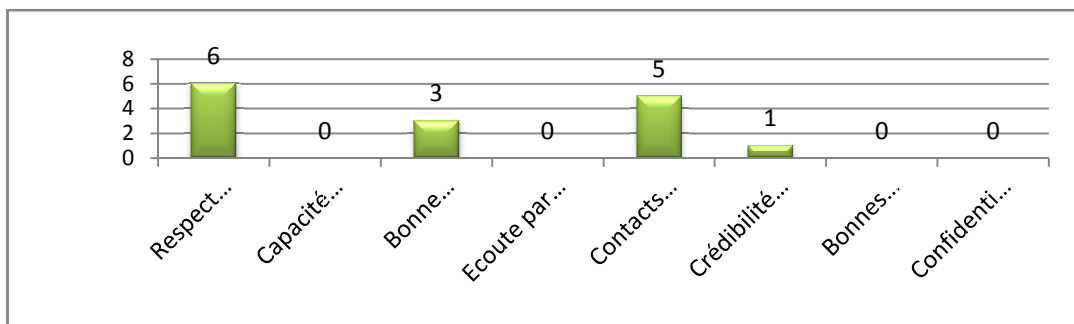
Après l'analyse du graphique 9, nous voyons que « qualité des contacts établis avec les commerciaux » est le critère le plus cité (5 personnes sur 15) à la troisième place lors du choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich. 3 autres personnes ont cité « délais de fabrication », 2 – « réputation de l'entreprise », 1 – « prix annoncé par un commercial », 1 – « qualité des échantillons », 1 – « délais de transport », 1 – « gamme de produits » et 1 – « conditions de paiement ».



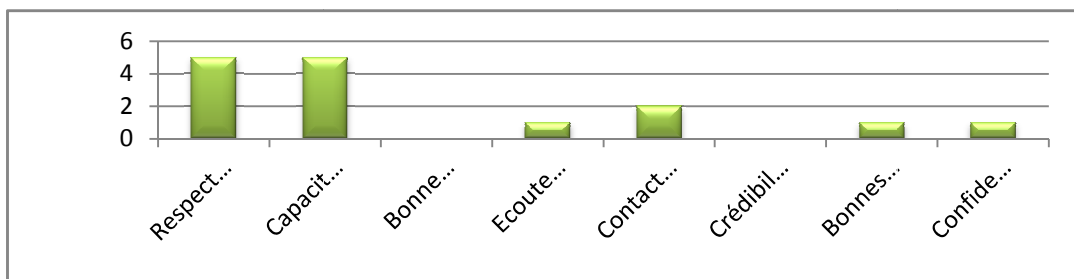
Graphique 9 : Le troisième critère de choix d'un fournisseur de panneaux-sandwich

#### Annexe 4 : Suite de l'analyse des attentes en matière de service

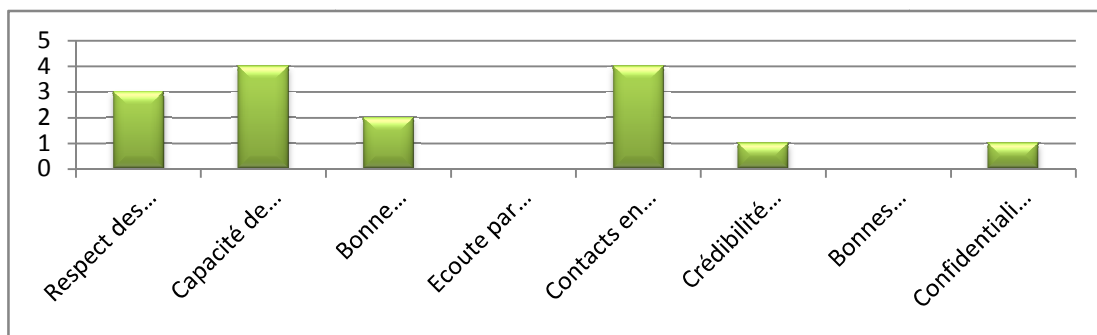
Nous avons aussi demandé aux répondants de classer les trois critères les plus importants pour eux par ordre d'importance. Sur le graphique 10, nous pouvons voir quel critère a été classé premier. 6 personnes sur 15 ont répondu « respect des délais de fabrication », 5 – « possibilités de contacts en russe », 3 – « bonne connaissance des produits par les commerciaux » et 1 – « crédibilité de l'entreprise et de ses employés ». Sur les graphiques 11 et 12, nous pouvons observer d'autres critères mais il n'est pas possible de déterminer lesquelles sont les plus importants.



Graphique 10 : Le plus important critère de service



Graphique 11 : Le deuxième critère d'importance dans le service



Graphique 12 : Le troisième critère d'importance dans le service

