REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUES ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

UMMTO

Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Marketing et Management des Entreprises

Thème

La Compétitivité d'une Entreprise sur le marché des concessionnaires automobiles.

Le cas de : « KIA MOTORS ALGERIE »

Présenté par : BOUKHEDIMI Chems Eddine

Membres du jury

Présidente : Mme. SI MANSOUR Farida

Encadreur : Mr. SADOUD Ahmed

Examinateur : Mr. BATTACHE Abderrahmane

3ème Promotion

- Décembre 2017 -

Remerciements

« En première lieu nous voulons remercier nos parents, qui nous ont toujours soutenu, et qui nous ont été toujours d'une aide très précieuse »

« Tout d'abord nous tenons de présenter nos sincères remerciements à

Notre encadreur M^{R}: Ahmed SADOUD pour

L'intérêt qu'il a porté à notre travail grâce à son esprit

Critique et ses orientations »

« Nous tenons également à remercier notre promoteur

M^{R}: Hakim HABOUL qui nous a orientés dans notre

travail empirique ainsi également au sein de KIA, et qui nous a fournis

toutes les informations dont on a besoin»

« Nous remerciements à M^{R}: M. Abdelhamid

ACHAIBOU PDG de KIA, qui nous a accordé de

passer notre stage au sein de son entreprise »

« Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué

de près ou de loin à la réalisation de ce travail de

recherche ainsi que les clients de KIA qui ont répondu

à notre enquête »

Liste des abréviations

AADL : Agence National de l'Amélioration et du Développement du Logement.

ABS : Anti Blockier System **(**Système anti-blocage des roues).

AFNOR : Association Française de Normalisation.

ANVAR : Agence Nationale de Valorisation de la Recherche.

ASQ : American Society for Quality.

B+ : Les véhicules qui possèdent quatre portes.

B - : Les véhicules qui possèdent cinq portes.

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie.

CEN : Centre Européen de Normalisation.

CKD : Completely Knocked Down.

CNIS : Centre national d'informatique et des statistiques.

CNUCED : Conférence des Nations Unie sur le Commerce et le Développement.

CSP : Catégorie Socio-Professionnelle.

DA : Dinar Algérien.

DDL : Degré de Liberté.

DIT : Division internationale du travail

DGSN : Direction Générale de Sécurité Nationale.

DLC : Date limite de consommation

FCS : Facteur Clés de Succès.

FFOM : Force Faiblesse Opportunités Menace.

GES : Gaz à Effet de Serre.

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié.

GRH : gestion des ressources humaines.

INPE : Institut national de protection industrielle.

IMD :International Institute for Management Développent.

IS : l'Impôt sur les Sociétés.

KMA: KIA Motors Algérie.

KMC: KIA Motors Corporation.

LCV: Light Commercial Véhicule.

LPP: Logement Promotionnel Publique

Liste des abréviations

Mat 1 ère : Matière Première.

MBA : Master Business & Administration.

MPQ : Management de Production et de la Qualité.

MPV : Multi Purpose Vehicule (Monospaces)

MQ : Management de la Qualité.

NA : Nombre d'Acheteurs.

NASDAQ: National Association of Securities Dealers Automated Quotations.

NPI : Nouveaux Pays Industrialisés.

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique.

OECD: Organization for Economic Co-operation and Development.

OMC : Organisation Mondiale du Commerce.

ONG : Organisation non gouvernementale.

ONS : Office National des Statistiques.

PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal.

PIB : Produit Intérieur Brut.

PM : Part de Marché.

PNB : Produit National Brut.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

QA : Quantité acheté.

R&D : Recherche et développement.

SAV : Service Après-vente

SNVI : Société nationale des véhicules industriels.

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.

SUV : Sport Utility Véhicule

T-test : Test de Student.

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

UO : Unité d'œuvre.

US : United States Dollar.

VW : Volkswagen (littéralement la voiture du peuple).

WEF : World Economic Forum.

ZES : Zone économique spéciale.

Sommaire

Remerciement
Liste des abréviations

Introduction Générale 01

Chapitre I : L'Approche globale de la compétitivité

Introduction 07
SECTION 1. LA COMPETITIVITE : UN CONCEPT AMBIGUE 09
SECTION 2 : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE 29
Conclusion 40

Chapitre II : Les Formes et les sources de la compétitivité

Introduction 41
SECTION. 2. LA COMPETITIVITE PRIX (COMPETITIVITE COUT) 41
SECTION. 2. LA COMPETITIVITE HORS PRIX (COMPETITIVITE HORS-COUT) 55
Conclusion 84

Chapitre III : KIA Dans le Marché Algérien d'automobile

Introduction 85
SECTION 1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE KIA 86
SECTION 2. LE MARCHE ALGERIEN D'AUTOMOBILE 95
Conclusion 130

Chapitre IV : Etude de terrain : « Enquête sur La Compétitivité de KMA »

Introduction 131
SECTION 1. CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ENQUETE 131
SECTION 2. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS 137
Conclusion 186

Conclusion Générale 187

Références bibliographiques 189

Annexes 194
Liste des illustrations 201
Table des Matières 205

Introduction Générale

Contexte et objectifs

Dans le contexte actuel de la mondialisation, caractérisé par la rude concurrence sur les marchés, la compétitivité est devenue un impératifindiscutable, ce qui met les entreprises dans l'obligation d'être, de rester ou de devenirs compétitifs, pour bien se positionner sur le marché ou pour tout simplement assurer sa survie.

Le thème de la compétitivité est au cœur de la préoccupation de toutes entreprises quelleque soit sa nature d'activité, l'acuité de la concurrence et la montée de l'incertitude impliquent pour les entreprises un impératif de compétitivité globale.

Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant, c'est en sortant de l'anonymat, en étant différente des autres que l'entreprise, en tant que système assure sa pérennité. Enquête permanente de différenciation, les entreprises définissent de nouvelles stratégies fondées sur la production et l'exploitation des connaissances et des ressources, stratégies propices à l'innovation et menant à l'entreprise allégée en facteurs de production (travail et capital). Plus "légère", l'entreprise est censée être plus mobile, plus réactive à la versatilité de la demande et à l'offensive des concurrents.

L'objectif de ce travail de recherche est d'introduire le thème de la compétitivité selon les différentes théories et auteurs et de comprendre les facteurs par lesquels les sources d'avantages compétitifs peuvent être valorisées.

L'analyse de la compétitivité dépend de la bonne connaissance des principaux facteurs censés l'influencer dont il existe deux types ; le premier est lié à la maitrise des coûts appelé aussi la compétitivité-prix, le seconde est nommé la compétitivité-hors prix ou la compétitivité structurelle, cette dernière repose sur plusieurs facteurs comme la qualité ; l'innovation; le recherche & développement; la notoriété; etc.

INTRODUCTION GENERALE

Le marché algérien de l'automobile est en plein de bouleversement, il a connu en 2012 un record historique avec 605.000 véhicules importés dont est devenu le premier marché africain. ce même marché a connu un changement important, puisqu'en 2016 le chiffre de l'importation des véhicules a chuté à 98.000 véhicules.

Dans l'actualité du marché automobile algérien, nous retrouvons l'annonce d'un nouveau cahier des charges pour l'industrie des pièces de rechange automobile, lequel intervient après celui concernant l'investissement dans le montage des véhicules en Algérie, .cela signifie la volonté des autorités algérienne de relever le défi de renforcer les activités industrielles qui ne représente que cinq (5%) du PIB de l'Algérie. (ONS 2016).

KIA Motors Algérie et après s'être imposée comme un acteur majeur sur ce marché depuis de nombreuse années, KIA Motors Corporation a décidé de renforcer la KMA par un autre distributeur GLOVIZ, en proposant le projet KIA « made in Algérie », lequel a fait l'annonce de la construction d'une usine de véhicules en Algérie au mois de juillet de l'année 2017 dans la wilaya de Batna.

De ce fait, veiller à assurer la continuité sur ce marché concurrentiel reste une tâche rude et ardue, qui nécessite de mettre en œuvre une stratégie efficace et adéquate. Par conséquent, l'étude de l'environnement du marché automobile est une exigence indispensable qui permet à KMA d'assurer sa survie et de lutter ses concurrents, cettedémarche a été suivi par elle au cours de ces dernières années où KMA a détient des parts important de marché, mais à part les deux dernières années(2016/2017) qui ont été exceptionnelle pour tous les concessionnaires, car ils étaient obligés d'adopter le projet de montages des véhicules, toute sen respectant les conditions établis par la ministère de l'industrie et des mines dans les plus proches délai, sachant que les importations des véhicules sont bloqués par les autorités algériens ont réduit le nombre des véhicules neufs importées. Dans ce travail, nous essayerons de faire une analyse approfondie sur la compétitivité de KIA Motors Algérie.

Problématique de recherche

Dans un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par les mutations des techniques et des besoins, par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, par la genèse des nouvelles règles de jeu concurrentiel, la compétitivité s'impose pour toutes entreprises comme un objectif à réaliser des profits et afin d'assurer sa continuité et sa survie. Notre travail de recherche consiste à savoir comment rendre une entreprise compétitive devant les changements imposés par son l'environnement ?

Cette question principale ou spécifique est complétée par des sous-questions complémentaires qui visent à mieux assigner et analyser notre problématique. Ces sous-questions sont les suivantes :

1. Quelles sont les formes et les sources de la compétitivité au niveau des entreprises ?

2. Quels sont les principaux facteurs clefs qui permettent à l'entreprise de confronter ses concurrents ?

A partir de notre problématique et ces sous questions, nous allons analyser la compétitivité de KIA MOTORS ALGERIE.

Les hypothèses de la recherche

Afin de répondre à la problématique est les sous-questions, nous avons fait appel aux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1- La maitrise des coûts (coûts des matières premiers, coût de production, coût de fonctionnement) est suffisante, pour relever le niveau de compétitivité d'une entreprise.

Hypothèse 2- L'offre des produits de qualité permettra à l'entreprise d'acquérir des parts de marchés et de répondre aux exigences des consommateurs, qui cherchent à avoir des produits solides et fiables.

Hypothèse 3-L'investissement dans le service après-vente permet à l'entreprise de fidéliser ses clients et de dépasser ses concurrents.

Hypothèse 4-L'entreprise cherche toujours à croitre sa taille ou à maintenir son positionnement concurrentiel, mais la flexibilité reste l'enjeu majeur pour sa réussite sur le marché.

Hypothèse 5- L'innovation est un différentiel important du compétitivité de l'entreprise.

Méthodologie de la recherche

Une fois la problématique, les sous questions et les hypothèses sont déterminées, il reste seulement affirmer ou infirmer ces hypothèses. Pour cela nous avons adopté une méthode descriptive et analytique qui repose sur une enquête de la compétitivité de KMA, sous forme un questionnaire destiné aux clients de KIA au sein du de service après-vente, à proximité de la direction générale de KMA.

Pour vérifier les hypothèses retenues et dans le but de répondre aux questions posées préalablement, Notre avons choisis le déroulement de notre cadre opérationnel ou notre étude de cas au sein d'une entreprise du secteur commercial, en l'occurrence KIA Motors Algérie.

Choix et intérêt du thème

Sur le plan théorique, l'intérêt premier de ce travail est de cerner la notion de la compétitivité avec ses différentes stades (micro-économique ; macro-économique). Le second intérêt consiste à développer les facteurs clés prix et hors prix de la compétitivité.au niveau de l'entreprise. Sur le plan pratique nos objectifs sont les suivants :

- Faire une étude générale sur la compétitivité de KMA au sein des concessionnaires automobiles Algériens, ainsi que l'analyse de sa position concurrentielle dans le marché.

- Connaitre les mécanismes de fonctionnement du marché automobile algérien.

- Analyser l'attractivité de secteur automobile en Algérie, vis-à-vis aux exigences du ministère de l'industrie et des mines pour réaliser les projets de montage des véhicules.

Object de la recherche

Le but de cette recherche se résume en une analyse graduelle de la tendance croissante des facteurs explicatifs de la compétitivité dans le cadre de fonctionnement des concessionnaires automobile en Algérie, dans un marchéoù la concurrence est plus en plus intensive.

Démarche méthodologique et bibliographique

Pour mener à bien notre travail de recherche et pouvoir répondre à notre problématique, différentes étapes se sont imposées. En effet nous avons choisi la démarche suivante :

Concernant les sources bibliographiques privilégiées, nous avons choisis des références de la littérature économique relative à la question de la compétitivité, de théorie du commerce international ; le management stratégique ; le contrôle de gestion.

Pour les études empiriques nous avons recouru aux sources suivantes :

- Les rapports annuels de différents organismes spécialisés au niveau national : (CNIS, ONS).

- Les documents internes relatifs à KMA.

- Entretien avec certains acteurs du marché automobile algérien, au sein de ministère de l'industrie et des mines, en l'occurrence Mr : Abdelkrim Mostapha qui occupe le poste de chef de la commission des concessionnaires automobiles.

- Entretien avec quelques personnels de KMA, en l'occurrence Mr : HABOUL Hakim (cadre marketing), les assistantes du service marketing et les agents de service après-vente.

Structure du travail

Notre travail est scindé en deux parties majeures : un cadre conceptuel et un cadre théorique. Le premier cadre, dont le quel nous présenterons les fondements théoriques de la compétitivité de l'entreprise qui s'articule autour de trois chapitres : Le premier chapitre, dont le titre est l'approche globale de la compétitivité traitera le concept de la compétitivité de l'entreprise, ses indicateurs et ses facteurs déterminants (section 1), puis nous mettrons la lumière sur le diagnostic stratégique au niveau des entreprises (section 2).

Le chapitre deux est intitulé les formes et les sources de la compétitivité, dans la première section, nommé la recherche de la compétitivité, nous allons essayer d'identifier les facteurs clés de la compétitivité coût, la seconde section sera consacré pour développer la notion de la compétitivité structurelle ou la compétitivité hors prix.

Dans le cadre opérationnel ou empirique de notre travail, nous opérationnaliserons la situation de KMA dans le marché algérien d'automobile, pour se faire, la partie opérationnelle de notre travail de recherche est structuré autour de deux autres chapitres de façon suivante : Le premier chapitre abordera la place de KMA dans le marché algérien d'automobile, celui-ci est scindé en deux sections, la première section est réservée à l'analyse de l'environnement de Kia, la deuxième section portera sur le marché algérien d'automobile et ses spécificités. Le deuxième et le dernier chapitre présentera notre étude de terrain sur la compétitivité de KMA. Il est scindé en deux sections : La première est consacrée à la définition du cadre méthodologique de notre questionnaire. La deuxième section sera consacrée pour l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête.

Chapitre I

L'approche Globale de La Compétitivité

Introduction

La survie de l'entreprise est un acteur central de la vie économique, dépend non seulement des lois de l'économie mais surtout de sa compétitivité. Cette dernière est devenue avec la mondialisation un impératif voire une obligation de survie de chaque entreprise.

Si la question des effets de la concurrence sur la performance et le succès des organisations est un sujet largement discuté et débattu dans les sciences du management, la problématique liée à la définition de la compétitivité est un sujet récent et qui occupe une place importante dans la vie économique en générale.

La compétitivité est certes un terme récent, mais le concept est très ancien, certains aspects de la compétitivité remontent selon REINERT(1994) au moins au 15^{éme} siècle[1].

L'examen de la littérature traitant du concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise).

De plus, le terme "compétitivité" désigne l'aptitude à affronter des situations de concurrence et à rivaliser avec autrui. Fréquemment employée par les économistes, la notion a été initialement définie et appréhendée au niveau de l'entreprise, puis transposée au plan macroéconomique, au niveau d'un secteur d'activité ou d'un pays.

D'autre part, le concept de la compétitivité n'est pas statique. C'est un concept relatif dont la perception change avec le niveau d'analyse menée. Ainsi, une multitude de facteurs, aussi bien domestiques qu'internationaux, peuvent avoir des effets profonds sur la compétitivité d'une entité donnée. Les indicateurs d'évaluation de ce concept qu'on retrouve dans la littérature économique présentent tous des limites et par conséquent, devraient être utilisés avec précautions.

Pour B. COURBIS : « La compétitivité des producteurs nationaux (ou étranger) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée du marché ».[2]

---

[1] SEDDI. Ali « compétitivité économique : Quel potentiel pour l'Algérie ? », thèse de doctorat en sciences commerciales. Option : Economie internationale. Université d'Oran, 2011. P 11.

[2] COURBIS Bernard, compétitivité et croissance en compétitivité en économie concurrencée, Edition Dunod, paris 1975. P 85.

L'OCDE [3] définit la compétitivité comme « l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et des services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période ».[4] Cette définition est essentielle, même si elle est macroéconomique, car elle contient certains termes qui seront le point de départ de notre compréhension de la compétitivité. Cette dernière met en relation trois mots essentiels : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel.

En premier lieu, la compétitivité suppose un préalable indispensable : l'existence d'une économie de marché organisée où les concurrents viennent librement offrir leurs biens et services. La concurrence, la capacité d'entreprendre et la liberté des prix sont trois conditions nécessaires pour que puisse naître la compétition et donc la compétitivité. C'est bien parce que règne la compétition entre les entreprises, que l'on peut parler de compétitivité, l'un ne va pas sans l'autre.

En second lieu, une entreprise n'est compétitive qu'au regard des autres entreprises. En tant que tel, il n'existe pas de compétitivité. Pour bien le comprendre, il suffit d'imaginer une situation de monopole absolue.

Dans un tel cadre, une entreprise ne peut pas se rendre compte si elle est compétitive ou non dans la mesure où elle n'a pas de compétiteurs. Cette remarque sous-entend que l'appréciation de la compétitivité nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce qu'il existe d'autres entreprises avec lesquelles il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises d'un même espace, au travers de la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris.

En dernier lieu, une entreprise est compétitive si elle dispose, à un moment donné, d'un ou plusieurs avantages sur ses concurrents. Le mot « avantage » signifie que l'entreprise est en avance sur ses concurrents en disposant à leur égard et momentanément d'un avantage relatif que nous désignerons dans la suite de ce rapport sous le terme de « rente ».

---

[3] L'Organisation de coopération et de développement économique (**OCDE**) , en 1961, succédé à l'Organisation européenne de coopération économique (OECE), fondée en 1948 pour gérer l'aide américaine d'après-guerre (plan Marshall). site web www.insee.fr consulté le 10/10/2017.

[4] GARELLI Stéphane, « Competitiveness of Nations : the fondamentals » , The World Competitiveness Yearbook 2000, p 47

Dans ce chapitre, nous mettrons l'accent sur la notion de la compétitivité avec ses différentes définitions (section1) et dans la seconde section, nous traiterons le diagnostic interne et externe de l'entreprise.

SECTION 01 : LA COMPETITIVITE UN CONCEPT AMBIGUE

Avant de donner certaines définitions à la notion de compétitivité, il est nécessaire tout d'abord de définir la notion de concurrence car ce sont deux termes complètement liés. En effet, pour être concurrentiel, il faut être compétitif, s'agir, se rapprocher et dépasser les performances et les capacités des entreprises concurrentes.

La concurrence est un concept économique se définissant par « l'existence sur un marché d'une rivalité entre les vendeurs et/ou les acheteurs d'un même produit, qu'elle soit parfaite ou imparfaite ».[5]

La notion de la compétitivité est une notion ambiguë, ainsi qu'une entreprise peut être temporairement non compétitive, mais elle survie à terme, et peut disposer d'un potentiel important de compétitivité, d'autres peuvent être compétitives en l'état sans pour autant pouvoir résister aux pressions concurrentielles futures.

Nous allons essayer, dans cette section, de donner quelques éclaircissements concernant le concept « compétitivité » et de présenter quelques axes expliquant son regain d'intérêt.

Il n'existe pas de définition unique de la compétitivité car le concept englobe différents aspects de la vie économique, Deux notions sont toutefois traditionnellement distinguées, la compétitivité des entreprises, la compétitivité de l'Etat, dont le quel celles-ci sont installées.

I.1.1 La définition stricte (directe) de la compétitivité

D'une façon directe la notion de la compétitivité est utilisée dans le cadre de concurrence Inter-entreprises [6] (national ou international). On trouve la compétitivité aussi au niveau des payes et nations dans un contexte dominé par la mondialisation et d'une façon limitative, la compétitivité occupe une place assez importante entre les secteurs qui constitue l'économie locale d'une nation.

[5] Dictionnaire-économique et financier -www.journaldunet.com consulté le 15/10/2017.

[6] « La compétitivité se traduit par la performance d'une entreprise comparée à celle des concurrents et par évaluation de sa part de marché».

Les approches de PORTER (1986 et 1990), ont permis d'établir un lien entre les travaux d'économie industrielle et de traduire leurs apports en termes de compétitivité au niveau de la firme (INGHAM, 1995). Selon Porter (1980), une entreprise doit accroître sa compétitivité pour faire face à la concurrence. Toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents.

Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel. Cet élément peut être, entre autres, une particularité du produit, une façon différente d'utiliser les réseaux de distribution, un outil de promotion ou une politique de prix avantageuse.

Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne un avantage sur toute autre entreprise. Dès lors, le concept de compétitivité apparaît comme une notion centrale en management.

I.1.1.1. L'analyse de la notion « La compétitivité de l'entreprise »

L'objectif principal de chaque entreprise est d'être compétitive sur le marché en ayant le meilleur résultat possible et la meilleure performance possible. A ce stade, Plusieurs définitions de la compétitivité de l'Entreprise ont été proposées par les théoriciens où chacun met l'accent sur cette notion.

Une seconde définition avancée par Pascallon (1984) stipule qu' "une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents". Cette définition a aussi le mérite de lier l'entreprise au produit.

Pour (Sharples et Milliam), « la compétitivité de l'entreprise est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers àprix égal ou meilleurque celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées ».[7]

[7] Mc FETRIDGE, Donald « competitiveness : concept and measures, occasional paper n°5 , industry. Canada, 1995.

La mesure de la compétitivité au niveau de l'entreprise est associée à la rentabilité, à la productivité, à la maitrise des coûts, à la valeur ajoutée, à la part de marché, à l'innovation technologique et à la qualité des produits.

De plus, être compétitif peut être présenté comme un pouvoir à supporter la concurrence du marché. La recherche de la compétitivité s'effectue dans deux secteurs totalement différents à savoir [8] :

1. Le marché qui est instable car les acheteurs sont versatiles, l'incertitude de l'environnement y est permanente, la concurrence y est farouche, les parties monétaires sont fluctuantes, les fiscalités varient selon les pays, les normes et règlements évoluent d'une nation à une autre.

2. Le produit qui est stable parce qu'il reste quasi constant depuis sa conception. Des modifications ou des améliorations mineures présent la satisfaction de l'utilisateur (niveau de performance, fiabilité,...) et abaisser son coût de revient, Il s'agit donc de concevoir le produit attendu par la clientèle au coût minimum. Cela est désormais possible grâce à l'étude du procédé de fabrication du produit qui s'agit de fabriquer au coût minimum le produit optimisé en conception.

Un autre économiste en l'occurrence *Henri SPITEZKI* intervient et appuie sur cette idée. Selon lui, « Une entreprise est compétitive lors qu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs ».[9]

Les définitions précédentes ont montré beaucoup de choses. Tout d'abord la notion de la compétitivité des entreprises reste complexe où chaque théoricien a donné des petits détails à sa manière, tout en gardant sur l'essentiel des significations généralement admises, à savoir sur la définition générale qui consiste à nous informer que « La compétitivité revoie à la capacité de supporter la concurrence avec les autres ».[10]

---

[8] BELLUT Serge, La compétitivité par la maitrise des coûts, Afnor Edition, paris 1998 . P 205 et 206.

[9] SPITEZKI Henri, La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité. Edition Economica, Paris 1995. P 53.

[10] FARRACHI Armand - Petit lexique d'optimisme officiel. Edition Fayard – Paris 2007. Site web http://www.toupie.org consulté le 19/10/2017.

De plus, le prix d'offre des produits doit être égal ou inférieur de ceux des concurrents pour assurer le bénéfice pour l'entreprise elle-même. A ce niveau on parle de maitrise des coûts.

Les autres options possibles pour affronter les concurrents sont caractérisées sous forme de bonne qualité et la fiabilité du produit, obtention de satisfaction des consommateurs au moindre coût d'une manière durable. [11]

La compétitivité d'une entreprise est généralement définie comme sa capacité à faire face à la concurrence, c'est-à-dire à maintenir et à accroître ses parts de marché face à la concurrence des autres entreprises nationales ou étrangères.

I.1.1.2. L'analyse de la notion « La compétitivité d'un secteur d'activité » (branche d'activité)

« Une branche d'activité est compétitive si la productivité totale de ses facteurs est égale ou supérieure à celle de ses concurrents étrangers, elle est compétitive si le niveau de ses coûts unitaires (moyens) est égale ou inferieurs à celui de ses concurrents étrangers ».[12]

Il est possible d'introduction de la compétitivité d'une branche d'activité par l'analyse de la compétitivité de l'entreprise sur le marché local ou régional par rapport à des entreprises concurrentes locales ou régionales.

La branche d'activité compétitive englobe les entreprises compétitives à l'échelle internationale, grâce aux échanges avec les autres branches d'activité correspondant aux autres régions ou autres pays.

I.1.1.3. L'analyse de la notion « la compétitivité des nations »

Beaucoup de discours et de débats se sont accumulés concernant la compétitivité des nations. Le sujet est devenu un thème majeur à travers le monde. S'agissant de la compétitivité d'un État, celle-ci n'est pas, contrairement à une idée largement répandue, synonyme de performance à l'exportation.

---

[11] Définition de Chandler *«La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre»* - Desreumaux Alain, Lecocq Xavier, Warnier Vanessa. « Les Stratégies de l'entreprise ». Edition Pearson. Paris 2009. P 9.

[12] CHERROU Kahina, la compétitivité dans le cadre de la mondialisation, mémoire de master en sciences commerciales (option : Economie et Finance Internationales. Université MOULOUD -MAMMERI de Tizi Ouzou, Juin 2014 **.** P 40.

L'Union européenne la définit comme « La capacité d'un Etat à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale dans un environnement de qualité. Autrement dit, il s'agit de l'aptitude d'un territoire à maintenir et à attirer les activités et investisseurs au service de l'amélioration durable du bien-être des populations concernées ».[13]

La notion de compétitivité, considérée au niveau national, a été vivement contestée par un spécialiste bien connu d'économie internationale, Paul Krugman (1998). Ses considérations, sceptiques et polémiques ont suscité une certaine perplexité parmi les spécialistes d'économie territoriale quant à leur validité dans des contextes plus restreints que le contexte national, mais n'ont jamais fait l'objet d'une analyse critique explicite, ce qui permet d'affirmer que la question de la légitimité théorique de cette notion demeure à l'heure actuelle toujours ouverte.

Les travaux de KRUGMAN ont montré un paradoxe entre deux notions à savoir la compétitivité des pays et la compétitivité des entreprises présentée en **théorie pop** du commerce qui explique la relation économique entre l'Etat et les entreprises.

Pour Krugman, la compétitivité d'une nation n'est pas simple à définir car ce terme il manque de clarté. Il ne se pose pas de question à savoir par exemple si l'ALLEMAGNE est plus compétitive sur le marché ou si BMW est compétitive sur le marché du monopsone ,[14] car l'entreprise ne se livre pas au même type de compétitivité que les nations , **A COUNTRY IS NOT A COMPANY,**[15] dans sa fameuse « **théorie pop** »[16], rejette la définition classique de la compétitivité et l'assimile à une définition mercantiliste.

---

[13] (Source : Avis du Conseil économique, social et environnemental sur la compétitivité, octobre 2011). D'après cette définition, la compétitivité des entreprises peut se comprendre comme la capacité d'un pays à exporter ses produits.

[14] Le dictionnaire de politique, site web : www.toupie.org, date de consultation 13/7/2017. « Caractéristique d'un marché sur lequel on trouve une multitude d'offreurs face à un demandeur ».

[15] KRUGMAN Paul , « A COUNTRY IS NOT A COMPANY», Harvard Business Review, Fevrier 1996.

[16] KRUGMAN Paul, « La mondialisation n'est pas coupable »: Vertus et Limites du libres échanges. Edition LA DECOUVERTE, PARIS 1998. P 119.

Il est alors plus facile de définir la compétitivité d'une firme que celle d'une notion. Cela est peut être expliqué par le fait que l'entreprise peut cesser d'exister en cas de faillite ou de perte des parts de marché. Alors qu'un pays peut s'exister même dans le cas de mauvaises performances.

En outre, il considère l'économie internationale comme un jeu à somme nulle où les nations, à l'image des firmes, se font concurrence pour des parts de marchés. Et surtout, elle part de la notion de compétitivité d'une firme vendant des biens et services pour définir la compétitivité de la nation. Or, à l'échelle de cette dernière, la compétitivité est inappropriée.

La compétitivité d'un pays se mesure d'après celle de ses entreprises, un pays peut améliorer sa compétitivité à l'échelle internationale en dévaluant sa monnaie en cas de sa mauvaise performance, alors que les entreprises peuvent profiter de cette mesure pour assurer leur part de marché et leur rentabilité à long terme.

I.1.2 La définition générale de la compétitivité

La compétitivité est un concept d'entreprise appliquée à la nation, (Muccheili 2002) en passant de l'entreprise à la nation, sa pertinence et sa définition ont soulevé une controverse.

Pour Tyson (1992), « *La compétitivité est la capacité d'un pays à produire des biens et services qui satisfont aux conditions de la concurrence internationale, tout en permettant à ses citoyens de bénéficier d'un niveau de vie à la fois croissant et soutenable* ».[17]

Au niveau **microéconomique**, la compétitivité d'une entreprise désigne sa capacité à occuper une position forte sur un marché. Gagner des parts de marché est ainsi primordial dans un jeu relativement à somme nulle. Sur des marchés à maturité, tout gain de part pour l'un représente une perte pour l'autre.

[17] DJAHINI Edem. The main determinants of international competitiveness in Sub-Saharan Africa. Universiteé de Lomé. June 2015. P 3.

D'après les termes de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), la compétitivité **macroéconomique** est *« la latitude dont dispose un pays évoluant dans des conditions de marché libre et équitable pour produire des biens et services qui satisfont aux normes internationales du marché tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme »*.[18]

Les pays compétitifs sont donc ceux qui vendent comparativement plus que les autres (à l'export comme à domicile) et augmentent durablement la richesse à domicile.

A cette échelle pour autant, les parts de marché importent moins, la théorie Rocardienne de l'avantage comparatif avait en effet prouvé que « chaque pays, s'il se spécialise dans la production pour laquelle il dispose de la productivité la plus forte ou la moins faible, comparativement à ses partenaires, accroîtra sa richesse nationale ».[19] Ce faisant, même un pays qui posséderait un avantage absolu pourrait tirer des bénéfices des échanges avec un autre pays bénéficiant d'un désavantage absolu. La spécialisation et la concurrence entraineraient une modification des facteurs-clés (main d'œuvre qualifiée, capital, infrastructures) et donc un intérêt à échanger et abandonner des parts de marché sur certains secteurs.

Cette conception de la compétitivité a néanmoins montré ses limites lors de la récente crise mondiale, qui a vu des pans entiers de l'économie se trouver déstabilisés à cause en partie d'une spécialisation à outrance.

La compétitivité peut être définie en toute généralitécomme « la capacité d'un pays ou d'une entreprise à maintenir ou augmenter ses parts de marché par rapport à ses concurrents ».[20]

I.1.3. Les indicateurs de la compétitivité

De nos jours, de nombreuses organisations internationales (IMD, Forum économique mondial, OCDE, etc.) établissent et diffusent des indicateurs de synthèse dont l'objectif est de classer les différents pays en fonction de multiples critères à l'instar de la compétitivité, la liberté économique, le coût des affaires et le développement humain.

---

[18] Définition similaire de l'OCDE. Site web : www.bsi-economics.org . Consulté le 31/8/2017.

[19] BRAQUET Laurent et MOUREY David. Comprendre les fondamentaux de l'économie: Introduction approfondie à l'économie, édition De Boeck Supérieur. Paris 2005. P 373.

[20] HUSSON Michel, La compétitivité : définition et mesures, Juin 2015.P 1, version PDF. www.hussonet.free.fr. Consulté le 1/7/2017.

Dans cette section nous examinerons une gamme de sources sur les fondements de mesure de la compétitivité nationale.

- Le rapport de IMD "The World Competitiveness Yearbook".
- Le rapport de WEF "The Global Competitiveness Report".
- Le rapport de d'OECD.

Il n'y a pas d'indicateur officiel unique de la compétitivité. Celle-ci peut être évaluée en fonction de nombreux indicateurs, qui varient selon l'acteur économique concerné et l'approche retenue et qui, de surcroît, peuvent être combinés entre eux.

Tableau I.1 : *Les principaux indicateurs de la compétitivité.*

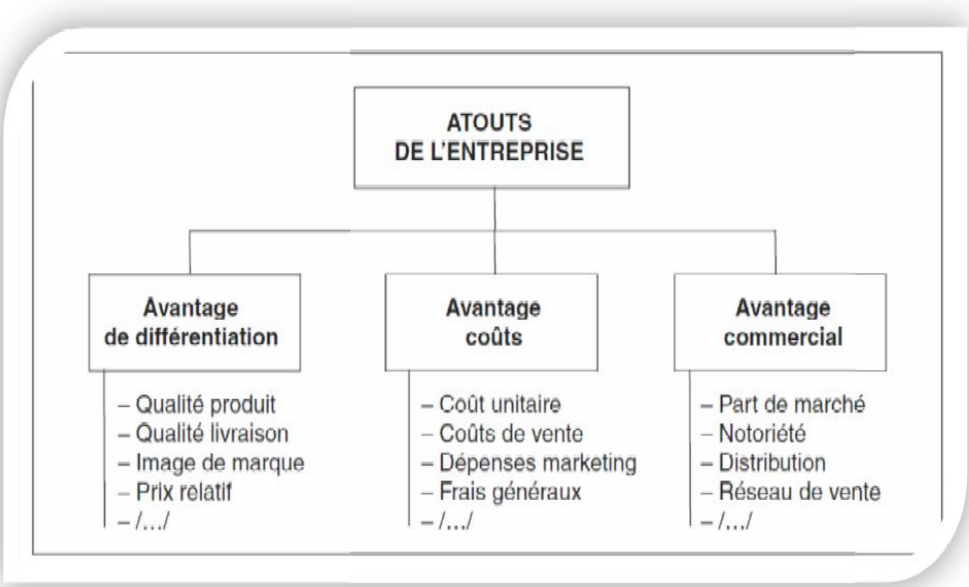
Quelques indicateurs de compétitivité	
Pour une entreprise	**Pour un État**
- **parts de marché** que l'entreprise parvient à conserver ou à gagner par rapport à ses concurrents. - **rentabilité** : rapport entre les revenus (gains) procurés par l'activité de l'entreprise et les capitaux investis (fonds propres). -**productivité** : rapport entre la quantité de biens et services produits par l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour y parvenir (niveau de travail et de capital).	-**part des exportations** d'un État dans les exportations mondiales ou dans une région du monde. - **prix comparé des exportations** : rapport entre les prix des produits et services exportés par un pays et ceux des produits et services importés par lui. - **taux de pénétration** : rapport entre les importations et le marché intérieur d'un pays. C'est un indicateur de la dépendance d'un pays à l'extérieur. - **taux de couverture** : rapport entre la valeur des exportations et la valeur des importations entre deux pays ou deux zones.

Source : (Avis du Conseil économique, social et environnemental sur la compétitivité ,2011).
www.lcl.com/guides-pratiques/zooms.. Consulté le 30/06/2017.

I.1.3.1. Les indicateurs de la compétitivité au niveau microéconomique

Selon Mc FETRIDGE, D G (1995)[21], la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à la rentabilité, la productivité, la maitrise des coûts, la valeur ajoutée, la part du marché, la qualité des produits, comme le montre la figure suivante :

Figure I.1 : *Indicateur de la compétitivité au niveau de l'Entreprise.*



Source : De MOERLOOSE Chantal et LAMBIN Jean-.Jacques, « l''élaboration de la stratégie marketing » Edition Dunod, 7 éme édition, P 254.

Pour se progresser, une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle en trouvant des actions, qui lui permettent d'augmenter son efficience et son efficacité, en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Selon cette approche, on peut définir la compétitivité de l'entreprise, à travers son carré magique à savoir :

La productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.

[21] Mc FETRIDGE Donald. op.cit; P 19.

Il s'agit par conséquent de la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation, de valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme, de s'adapter rapidement aux variations du marché et de veiller à renouveler son système de ressource en fonction des attentes et des évolutions de l'environnement.[22]

Il faut souligner que la compétitivité n'assure pas la rentabilité future, car une entreprise peut assurer sa compétitivité sur un marché qui est lui-même en déclin.[23]

I.1.3.1.1 Mesures relatives au profit

L'utilisation du profit comme un indicateur de performance et/ou de compétitivité de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on retrouve sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes ou nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coût.

A. Performance et comportement de marge des entreprises

La contribution de Montebello(1978)[24] synthétise les principaux courants de recherches dont l'objectif principal consistait à cerner les déterminants les plus pertinents du concept de la performance globale et organisationnelle de l'entreprise. La performance dépend le degré de réalisation des objectifs, l'efficience de l'organisation et l'adaptation de l'organisation à l'état de son environnement.

La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres entreprises du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation).[25]

---

[22] MEIER Olivier. " DICO du Manager". Edition DUNOD, 2005. P 22.

[23] Mc FETRIDGE Donald. « La compétitivité : notions et mesures », document hors- série n° 5, département d'économique, université Carleton 1995, p 4/5 .

[24] ALAOUI Abdellah, « La compétitivité international, stratégie pour les entreprises françaises » Edition l'Harmattan 2005, p 36.

[25] MEIER Olivier, op.cit. P 155.

B. La rentabilité

La rentabilité est une notion qui fait référence à un seuil (prix ou niveau de production) en dessous duquel le producteur (micro ou macro-économique) risque des pertes financières. Elle traduirait l'aptitude à créer de la rente. On distingue ainsi la rentabilité des capitaux propres(ou rentabilité financière) qui portant sur la valeur des fonds propres, conduit à apprécier la valeur créer pour les actionnaires.La rentabilité économique porte sur un avantage de création de la valeur globale intégrant l'ensemble des capitaux importés, la rentabilité d'une manière générale est la création de valeur pour l'actionnaire. Elle apprécie également par plusieurs indicateurs tels que le taux de rendement d'un portefeuille, la valeur ajoutée économique, la valeur de marché ajoutée ….[26]

I.1.3.1.2 Indicateurs relatifs à la part de marché

« La part d'un marché est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque, ou d'une société sur son marché pour une période donnée ».[27]

Pour KOTLER et DUBOIS, elle a le choix entre trois approches : [28]

- **La part de marché globale :** La part de marché globale est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur, elle peut s'exprimer en unité ou valeur.

- **La part de marché « servi » :** La part de marché servi est le rapport entre les ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est supérieure à la part de marché globale.

- **La part de marché relative :** La part de marché relative est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaires de son concurrent le plus important.

[26] NARO Gérald " La compétitivité, rentabilité productivité, emploi face à la variété des critères de performance » revue international des relations de travail. 2003. P 12.

[27] BATHELOT Bertrand., site web : www.definition marketing.com consulté le 18/10/2017.

[28] Mc FETRIDGE Donald. op.cit. P 12 .

I.1.3.2 Les indicateurs de la compétitivité au niveau macroéconomique

La compétitivité d'une économie nationale peut être définie comme sa capacité à affronter la concurrence internationale.[29]

Cette notion est relativement vague car il n'existe pas une définition officielle, ni de mesure précise de cette dernière.

L'évolution de la compétitivité d'un pays déborde les frontières nationales, l'objectif fondamental de la politique économique du gouvernement qui est la maximisation du bien-être économique, qui est généralement défini comme le flux des possibilités de consommation par habitant au fil du temps, le taux de croissance de revenu par habitant peut être augmenté par l'épargne et investi dans le capital matériel et immatériel.

I.1.3.2.1 Produit intérieur brut et revenu par habitant

Le produit intérieur brut par habitant (PIB), ou par tète est un indicateur de richesse et de niveau de vie. Cet indicateur parfois utilisé pour mesurer approximativement le revenu par tête. Etant plus rarement disponible, on utilise le PIB à parité de pouvoir d'achat .cependant cet indicateur ne tient pas compte les facteurs déterminants comme la qualité de vie, le niveau de cohésion sociale et la qualité de l'environnement.

D'après P. KRUGMAN, le niveau par habitant dépend de la productivité totale des facteurs de la dotation en capital et des ressources naturelles, une augmentation de la productivité totale a pour conséquence un accroissement du revenu par habitant.

Donc le PIB est l'indicateur le plus retenu pour évaluer la production des biens et des services d'un pays pendant une année.

I.1.3.2.2 Mesures de la compétitivité fondée sur les échanges

Au niveau d'un pays, l'évolution de la compétitivité prix peut être ponctuellement mesurée en soustrayant la variation des prix à l'importation de celle des prix à l'exportation**.**

[29] LAFAY Gerard " compétitivité, spécialisation et demande mondiale » revue d'économie et statistique N°80 1976.p.25-36.

A. Le taux de couverture comparatif

Le taux de couverture comparatif se défini comme « le rapport entre les importations et les exportations et se calcule pour l'ensemble du commerce d'un pays (en volume ou en valeur) ou par produit »[30], il est utilisé sous forme bilatérale, par exemple entre les Etas Unis et L'Allemagne pour déterminer leur compétitivité respectivement.

B. Le taux de pénétration des importations

Ce taux relève le partage du marché intérieur entre les importations et la production nationale. Il doit être considéré comme un indicateur global, non seulement de la compétitivité-prix, mais également d'autre caractéristique de la compétitivité. [31]

I.1.3.2.3 Indicateur de part de marché

L'utilisation de part de marché comme un indicateur de compétitivité des pays, possède certaines limites. Enfaite il est difficile de savoir si la baisse des exportations des pays provient de nombres des produits vendus ou d'une diminution des prix unitaires, c'est pourquoi, il est nécessaire d'analyser une part de marché aux prix constants pour mieux témoigner de la position concurrentiel d'un pays dans le marché mondiale.[32]

A. Performance et part de marché à l'exportation

La part des exportations d'un Etat dans les exportations mondiales se définit comme la part des ventes d'un pays dans le marché mondial. Un pays qui gagne de parts de marché sur le moyen-long terme affirme sa compétitivité.[33]

B. Les prix comparé des exportations

Le prix comparé à l'exportation est le rapport entre les prix des produits et services exportés par un pays et ceux des produits et services importés par lui. mais il reste un indicateur insuffisant car l'excédent des échanges représente un signe de faiblesse, tandis qu'un déficit signifie la bonne santé économique.

---

30 MAINGUY Claire, "l'Afrique peut-elle être compétitive ?" Edition KARTHALA, 1996. P 26.

31 Idem. p.26.

32 VAROUDAKIS . Aristomène et LATREILLE Thierry. « Les facteurs structurels de la compétitivité manufacturière une analyse en donnée en panel en Sénégal » revue économique n °: 3 .1997 p 471- 480.

33 BLANCHETON Bertrand." Maxi fiches des sciences économiques " Edition. Dunod .Paris 2009, p.170.

I.1.3.2.4 La balance commerciale et le solde l'extérieur

Le solde extérieur positif témoigne par exemple d'une industrie très performante ou d'un réseau commercial efficace. Il prend en compte la capacité de conserver ou accroitre la part de production nationale en proportion de la demande intérieure.

La balance commerciale permet de mesurer la compétitivité d'un pays face à ses concurrents, les stratégies de globalisation renforcent la compétitivité des firmes, elles renforcent la compétitivité-prix par le choix d'implantations en minimisant les coûts de production, renforcent aussi la compétitivité hors-prix en favorisant la différenciation des produits et l'adaptation à la demandes des consommateurs sur les différentes marches.[34]

I.1.3.3 Les pas d'amélioration de la compétitivité [35]

Il est délicat de dégager de grands axes simples d'amélioration de la compétitivité, tant les facteurs stratégique de compétitivité pour les entreprises comme pour les États sont nombreux et interagissent entre eux parmi lesquelles :

- Le coût du travail (qui inclut, outre les salaires versés, les cotisations sociales salariales et patronales ainsi que les divers impôts et taxes sur la main d'œuvre).
- La durée du temps de travail.
- L'organisation du travail et la qualité du dialogue social.
- L'investissement en formation continue des salariés.
- Le coût des matières premières et de l'énergie.
- La qualité des produits fabriqués.
- Le taux de change (qui impacte fortement le coût des importations et le prix des exportations).
- La capacité des entreprises à trouver des financements et capitaux .
- L'effort de recherche et d'innovation dans les secteurs porteurs ainsi que le soutien à l'exportation.
- La prise en compte des facteurs de développement durable.
- La stabilité de l'environnement fiscal et social.
- L'existence d'une véritable politique industrielle.

---

[34] MICHALET.Charles-Albert.« Globalisation; attractivité et politique industrielle » Edition LA DECOUVERTE , Paris. 1993. P.137 .

[35] (Avis du Conseil économique, social et environnemental sur la compétitivité, 2011). www.lcl.com/guides-pratiques/zooms.. Consulté le 30/6/2017.

- Plus généralement, les politiques publiques améliorant le cadre dans lequel évoluent les acteurs économiques (qualité des infrastructures, des réseaux, des services publics…).

En effet, Dans une économie en voie de globalisation, les territoires et non seulement les entreprises rivalisent entre eux d'une façon de plus en plus directe dont l'Etat est considéré comme un acteur fondamental de la mondialisation grâce aux entreprises qui contribuent dans la monté de l'économie de chaque pays en particulier.

I.1.4 Les vecteurs de la compétitivité de l'entreprise

La compétitive porte des facteurs qui déterminent la bonne santé économique au niveau interne et externe d'une organisation. Parmi les quelles :

I.1.4.1 Les vecteurs internes liés à l'entreprise

L'économie d'échelle, la maitrise des coûts, l'innovation et les caractéristiques de produits sont des vecteurs internes qui déterminent la compétitivité de l'entreprise**.**

I.1.4.1.1 L'économie d'échelle

On désigne par l'économie d'échelle « l'accroissement de l'efficience d'une entreprise grâce à la baisse du coût unitaire d'un produit obtenue en augmentant la quantité de la production ».[36]

A. Économies d'échelle internes

Les économies d'échelle internes proviennent de la diminution du coût de production unitaire à mesure que la production d'une entreprise augmente. Les coûts fixes (salaires, installation, loyers, etc.) sont alors mieux répartis sur un nombre important de produits.

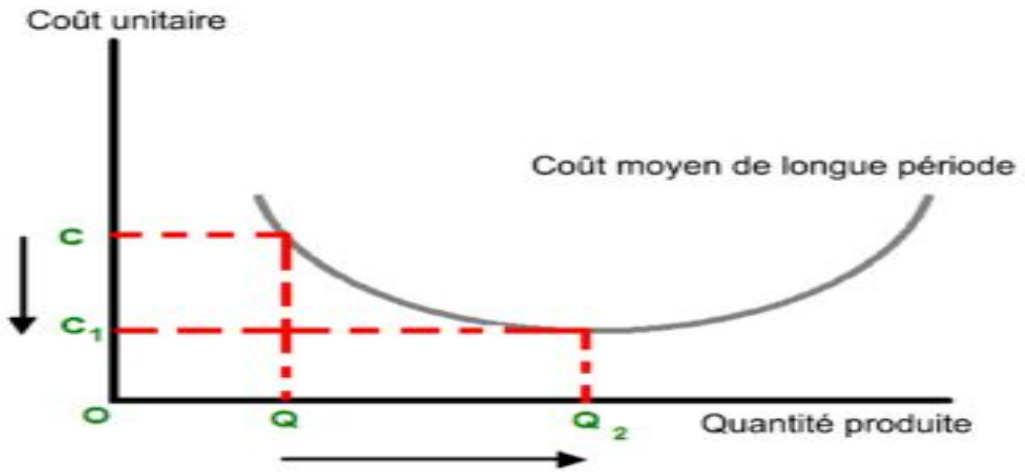
B. Économies d'échelle externes

Les économies d'échelle externes profitent à toutes les entreprises opérant dans le même secteur dès lors que la production augmente.

[36] HOURCADE Jean-Charles, « Signification et impasses d'un concept banalisé : les économies d'échelle », *Communications*, n° 42, 1985, P 103

- Plus cette production globale progresse et plus les infrastructures liées à cette production s'améliorent.
- La production de la branche fait alors baisser le coût moyen de production global, par exemple parce que les fournisseurs acceptent de faire des ristournes du fait de l'augmentation des volumes.
- Par effet induit, la qualification du personnel croît (économie d'apprentissage), ce qui a un effet positif sur la productivité de l'ensemble du secteur.

Figure I.2 : *schéma représentatif de l'économie d'échelle.*



Source : HOURCADE Jean-Charles « Signification et impasses d'un concept banalisé : Les économies d'échelle », *Communications*, n° 42, 1985, p. 103.

L'accroissement de la production de Q vers Q 2 provoque une baisse du coût moyen unitaire de C vers C 1

Le coût marginal est lié au volume de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un élément important dans l'estimation de la compétitivité d'une entreprise donnée.

I.1.4.1.2 La taille

La taille a souvent été considérée comme un facteur de compétitivité en raison des économies d'échelles qu'elle permet de réaliser. L'exploitation de capacités de production à une échelle correspondant au minimum des coûts unitaires. Dans cette perspective les firmes qui opèrent dans cette direction bénéficieraient d'un avantage compétitif au plan des coûts.

Une économie de taille implique que l'entreprise devient plus efficiente en augmentant sa taille. « Une économie d'échelle est une économie de taille en soi, mais sous des conditions spécifiques soit lorsque l'entreprise augmente sa taille en augmentant dans une même proportion le niveau de tous les facteurs de production utilisées (terre, équipements, travail, etc.).[37]

Autrement dit, « l'économie de taille réfère à la relation entre le cout moyen de production et le niveau de production. ».[38] Ici, la proportion des facteurs utilisés peut être modifiées au fur et à mesure que l'entreprise croit.

I.1.4.1.3 La Compétitivité par les coûts

Les avantages compétitifs au plan des coûts se manifesteraient particulièrement dans les activités caractérisées par une production de volume et une valeur ajoutée élevée.

I.1.4.1.4 L'innovation

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement.

En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable. Ainsi, les entreprises cherchent à développer des innovations tout en prenant en compte les risques liés à celle-ci, comme nous le verrons plus en détail par la suite (voir page n° 74).

---

[37] HALLAM, Arne**. '' Economies of Size and Scale In Agriculture**: an Interpretive Review of Empirical measurement'' Review of Agricultural Economics, vol, 13, no, 1, janvier 1991,pp, 155-172.

[38] MADDEN Patrick, **Economies of Size in Farming, Theory**, analytical procedures and review of Selected Studies, Economic Research Service, united States Department of Agriculture, 1967, 83 P .

A. Innovation de produit

La littérature en management stratégique a longtemps été marquée par les travaux sur l'innovation de produits et insiste notamment sur les sources et les processus d'innovation, les taux de succès et d'échecs des nouveaux produits et les facteurs critiques qui les sous-tendent, les effets des innovations sur le cycle de vie des produits-marchés et / ou sur les évolutions des secteurs.

La plupart des recherches consultées montrent l'importance du lancement de nouveaux produits pour assurer la croissance et la rentabilité des entreprises manufacturières.[39]

Les modèles de la diffusion des nouveaux produits ont fait l'objet de nombreux travaux, à orientation technologique, marketing ou organisationnelle, qui s'appuient notamment sur le concept de cycle de vie des produits utilisé en tant qu'outil de prévision.

Les variables et recommandations stratégiques et le profil des performances économiques associées à chaque phase et à la dynamique du cycle ont été identifiés. Ainsi, les investissements durant la phase antérieur à la diffusion et durant la phase d'introduction sur le marché seraient plus élevaient et céderaient le pas à des dépenses d'amélioration de produits associées à une plus forte rentabilité durant les phases de ralentissement de la croissance et de maturité et l'anticipation du déclin par une relance du cycle ou le lancement de nouveaux produits.

L'innovation était considérée comme un processus qui débute par la connaissance scientifique, passe par la recherche et développement proactive.

Les activités d'ingénierie et de production et se termine par la commercialisation d'un nouveau produit. Les auteurs ont aussi mis l'accent sur le rôle moteur joué dans le processus par les besoins et attentes des consommateurs et partant, de la fonction marketing.

[39] Dans une étude (COOPER Robert, KLEINSHMIDTl Elko, 1987,pp.71-85**) portant sur 203 produits canadiens**,

Par la suite, les auteurs ont eu tendance à adopter une conception plus équilibrée entre ces approches et ont développés des modèles plus généraux de couplage entre science, technologie et marché qui mettent en lumière l'importance des facteurs techniques et marketing dans le succès des innovations et le caractère dominant de l'une ou l'autre approche en fonction de l'évolution du cycle de vie de l'industrie.

B. Innovation de processus

Les innovations de processus[40] pourront s'inscrire dans une préoccupation d'efficience et servir une stratégie de maîtrise des coûts et permettre à l'entreprise d'occuper des positions compétitives favorables par l'adoption de technologies visant à améliorer la productivité et / ou à bénéficier d'effets de taille et/ou d'expérience plus importants.

Longtemps considérée en management stratégique dans une perspective de réduction de coûts, et de gains de productivité, par l'optimisation de l'utilisation des capacités de production et les innovations de processus.

I.1.4.1.5 Caractéristiques du produit

Il existe plusieurs types de caractéristiques du produit : [41]

A. Les caractéristiques techniques du produit : composition, poids, dimension, forme, couleur, mode de fabrication, performances, mode de fonctionnement… ou du service : description de la prestation, objectifs, résultats attendu, contenu, durée…

B. Les caractéristiques commerciales : les tarifs, dégressifs et promotion, les modes et délais de paiement, de livraison, de distribution, de diffusion, les garanties, le service après-vente….

C. Les caractéristiques annexes au produit ou service (service plus) : ce sont des services complémentaires au service principal : la voiture de dépannages par les assureurs en cas de pépins,…..

[40] THRBAUD Antoine, « L'innovation dans les processus », www.laval-technopole.fr consulté le 30/09/2017 .

[41] MAYAYRHOFER Ulrike, Management stratégique, site web www.doc.fr . Consulté le 15/7/2017.

D. Les caractéristiques de l'entreprise : notoriété, image de marque, ancienneté, nombre de salarié, moyens de production….

L'objectif étant de traduire les caractéristiques du produit en avantages, pour que le client perçoive correctement comment et pourquoi notre produit va le satisfaire. N'oublions pas que le client n'achète pas notre produit mais l'idée que ce produit ou service va améliorer sa situation ou satisfaire ses besoins, ce qu'il intéresse n'est pas ce que fait notre produit, mais ce qu'il peut faire avec.

I.1.4.2 Les vecteurs externes qui influencent sur l'entreprise[42]

I.1.4.2.1 Ressources naturelles

Toutes les marchandises incorporent des ressources naturelles (le cas des automobiles contiennent du minerai de fer); ou nécessitent des ressources naturelles pour être produites. Les ressources naturelles peuvent faciliter la tâche aux entreprise et leur permet une certaine compétitivité. Elle permet de mettre l'accent sur la différence au niveau de la performance et de la compétitivité entre entreprises qui exploitent ces ressources et ceux qui ne l'exploitent pas (terre, les minéraux, le pétrole, l'eau, l'électricité…).

I.1.4.2.2 Disponibilité des matières premières

Les matières premières peuvent avoir un effet sur la compétitivité des entreprises**,** notamment les entreprises industrielles à forte dépendance de matières premières. :

- Coûts des matières premières avantageux.
- Proximité Des fournisseurs.
- Nombre de fournisseur disponible.

I.1.4.2.3 Politique économique et financière

Il s'agit des mesures prises par l'état et qui influencent sur la compétitivité des entreprises ou du produit donné.

Les politiques fiscales et monétaire, on évoque à titre d'exemple (taux d'intérêt, l'IS, la TVA, ciblage de l'inflation..), on peut même évoquer les subventions qu'accorde l'état. A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants on cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.

[42] Idem

Section 2 : Le diagnostic stratégique de l'entreprise

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre la situation actuelle de l'organisation par une analyse de l'organisation et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement et d'une analyse interne de l'entreprise.

I.2.1. L'analyse du micro environnement de l'entreprise

Le diagnostic interne a pour objectifs d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celles de ses DAS. Il s'agit également de comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapports à ceux de ses concurrents afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur son marché.

Cette analyse revient à positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents en termes de Facteurs Clés de Succès.
Il s'agit :

- Analyser les facteurs clés de succès (FCS) propres au DAS analysé ;
- Evaluer la performance de l'entreprise et de chacun de ses concurrents sur les différents facteurs clés de succès.

Pour aller plus loin, ce type de diagnostic permet à l'entreprise d'élaborer des stratégies adéquates afin de :

- Analyser de la position concurrentielle de l'entreprise.
- Faire face à la concurrence intra-sectorielle provenant des concurrents installés.
- Evaluer le niveau de protection du secteur contre les entrants potentiels.
- Analyser le poids des fournisseurs et des clients dans le secteur.

Tout simplement l'analyse interne « vise à déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise, il porte sur les performances, les ressources, la notoriété et l'image de l'entreprise ainsi que sur le markéting-mix actuel proposé pour le produit concerné ».[43]

[43] MAYRHOFER Ulrike, Marketing, Edition Bréal, 2006, P 32.

I.2.1.1 La performance : comme on l'avait défini (voir page n°18), elle mesure le volume des ventes et la part de marché détenue par une entreprise, on distingue deux types principalement à savoir :

***I.2.1.1.1 La performance quantitative* :** Le coût et la rentabilité des produits, la présence des produits dans les principaux circuits de distribution.

***I.2.1.1.2 La performance qualitative* :** l'image de l'entreprise et la satisfaction de la clientèle.

I.2.1.2 Les ressources : l'entreprise dispose des ressources spécifique (financier, naturelle…) pour un produit donnée.(voir page n°).

I.2.1.3 Le Marketing-Mix : Le diagnostic interne comporte également une analyse du Marketing-Mix actuel de l'entreprise pour un produit considéré.

Le Marketing-Mix de l'entreprise est composé de politique de produit, politique de prix, politique de distribution et politique de communication.

De plus, l'analyse du micro environnement « concerne la taille et la structure du marché, les clients, la concurrence et les distributeurs ».[44]

I.2.1.4 La taille et la structure du marché : à ce stade il convient d'examiner la taille et la structure du marché ainsi que les principales tendances d'évolution. Les indicateurs qui mesurent la taille d'un marché sont :

***I.2.1.4.1 Le nombre d'acheteur* :** Les techniques marketings utilisées ne sont pas identiques, ils varient selon le nombre d'acheteurs, lorsque le nombre d'acheteur est faible (cas de marketing industriel) on pratique le marketing individualisé, par contre lorsque le nombre d'acheteur est important (les produits de grande consommation) on utilise les techniques du marketing segmenté ou marketing de masse.

I.2.1.4.2 Les quantités achetées par acheteurs : Il convient de s'intéresser aux quantités achetées par acheteurs (QA), les quantités moyennes par acheteurs s'obtiennent en divisant les quantités achetées sur le nombre d'acheteurs (QA/NA).

---

[44] MAYRHOFER Ulrike, Marketing, op cit. P 35.

I.2.1.4.3 Les ventes totales **:** Les ventes totales sur un marché sont égales au produit du nombre d'acheteurs (NA) et des quantités moyennes achetées par acheteurs (QA/NA).

Ventes totales = NA x QA/NA.

I.2.1.4.4 Le taux de pénétration **:** Il correspond au pourcentage d'acheteurs potentiels ayant acheté au moins une fois pendant une période donnée.

I.2.1.4.5 La structure du marché **:** On distingue deux types de marché :

A. Le marché ouvert et le marché fermé

- **Le marché ouvert** est un marché peu structuré car les barrières à l'entrée sont moins importantes.

- **Le marché fermé** est un marché structuré ou les concurrents présents détiennent des positions concurrentiels importants mais avec l'existence des barrières à l'entrée (technologique, juridique, financière….).

- **Le ticket d'entrée :** cette notion désigne le coût d'entrée sur un marché, elle concerne principalement les dépenses d'implantation dans la distribution et les dépenses de communication.

B. Le marché fragmenté et le marché concentré

- Le marché fragmenté (ou marché atomisé) est un marché partagé par plusieurs marques.

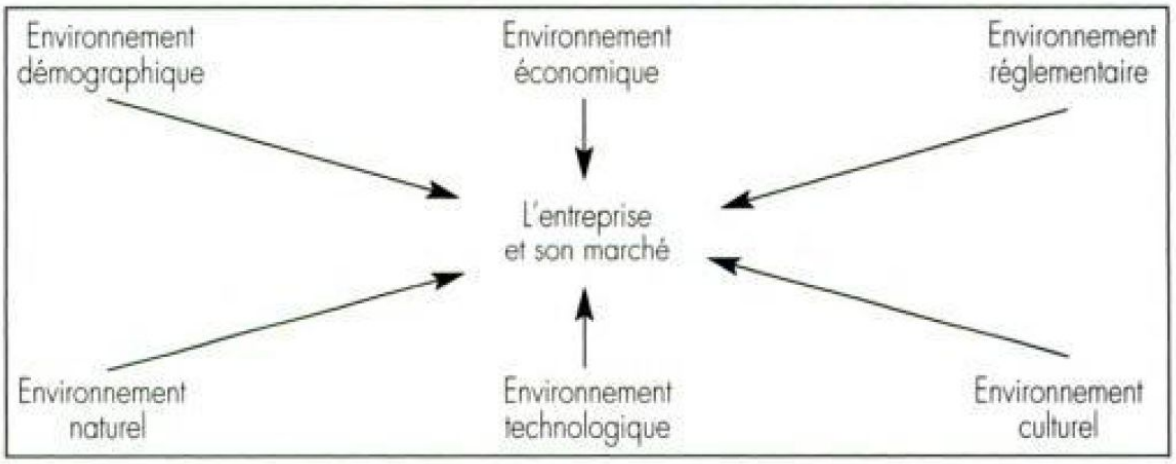
- Le marché concentré est un marché dominé par un faible nombre de marques ou par une seule marque.

I.2.1.4.6 La part de marché **:** La part de marché (PDM) correspond au pourcentage des ventes d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise par rapport au total des ventes réalisées sur le marché.(voir page n°19).

I.2.2 L'analyse du macro environnement de l'entreprise

Le macro-environnement désigne « un ensemble de facteurs susceptibles d'influencer l'entreprise et son marché, il peut être décomposé en six catégories d'éléments : la démographie, l'économie, la règlementation, les ressources naturelles, la technologie et la culture. L'analyse de ces éléments permet à l'entreprise de détecter les principales opportunités et menaces ».[45]

Figure I.3 *: Eléments constitutifs du macro environnement de l'entreprise.*



Source : MAYRHOFER Ulrike, Marketing, op cit. P 23.

Le diagnostic externe « vise à détecter les opportunités et les menaces de l'environnement de l'entreprise. Il porte sur les éléments constitutifs du micro environnement (démographique, économique, réglementaire, technologique, etc.) qui affectent sur l'activité de l'entreprise ».[46]

- Une opportunité correspond à un besoin d'achat qu'une entreprise peut satisfaire.
- Une menace pour une entreprise désigne un problème posé par une tendance défavorable imposée par son environnement.

[45] MAYRHOFER Ulrike, Marketing, op cit. P 23.
[46] MAYRHOFER Ulrike, Marketing, op cit. P 34.

I.2.2.1 Les facteurs constitutifs du macro-environnement

I.2.2.1.1 Facteurs politiques **:** Lois sur les monopoles, lois sur la protection de l'environnement, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, droit du travail, stabilité gouvernementale, etc.

I.2.2.1.2 Facteurs économiques *:* Cycles économiques, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, disponibilité et coût de l'énergie, etc.

I.2.2.1.3 Socio-culturel **:** Démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changements de modes de vie, attitudes par rapport au travail, niveau d'éducation, etc.

I.2.2.1.4 Technologique **:** Dépense publique en R&D, investissements publics et privés sur la technologie, nouvelles découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.

L'analyse de ces différents facteurs nous permet, ainsi, d'avoir une vision globale sur le macro-environnement :

- ***Au niveau politique*** **:** existe-il une évolution de l'environnement politique ayant des conséquences sur le secteur.
- ***Au niveau économique*** **:** l'analyse de la conjoncture globale permet de savoir si on évolue en période de croissance ou en déclin.
- ***Au niveau socio culturel*** **:** analyser l'évolution démographique qui peut avoir une influence sur le niveau de la demande du marché. Le vieillissement de la population peut orienter l'entreprise vers une production spécifique aux besoins des personnes âgées.
- ***Au niveau technologique*** **:** l'évolution technologique peut influencer l'activité de l'entreprise au niveau organisationnel mais également au niveau des processus de conception, développement et production.

I.2.2.2 L'analyse sectorielle

Les entreprises doivent prendre en compte les forces qui structurent la concurrence au sein d'un secteur. [47] Cette approche repose sur les travaux en économie industrielle selon lesquels les structures du marché influencent sur la rentabilité globale du secteur (agricole, industriel, etc.).

Pour Porter(1982), les conditions de la concurrence sont influencées par cinq forces :[48]

- Pression des fournisseurs.
- Pression des clients.
- Les produits de substitution.
- Barrières à l'entrée et menace des nouveaux concurrents (entrants).
- La rivalité entre les concurrentes.

Figure I.4 : *Le modèle des 5 forces concurrentielles de Porter.*

Source : LEROY Frediric, les stratégies de l'entreprise. 4 éme édition, Dunod, paris, 2012. P 9.

I.2.2.2.1 Pouvoir de négociation des fournisseurs

Afin d'accroitre leur taille et leur pouvoir de négociation face aux clients, les entreprises peuvent s'appuyer sur la croissance externe et racheter des concurrents.

[47] Les auteurs anglo-saxons préfèrent utiliser le terme « *industry* » plutôt que le terme « *sector* ».

[48] LEROY Frediric, les stratégies de l'entreprise. Edition Dunod, 4 éme édition . Paris, 2012. P 9.

Lorsque les fournisseurs sont peu nombreux, ils disposent d'une taille importante, leur position face aux clients est favorable.

A ce niveau, nous parlons sur le degré de concentration relative qui signifie le rapport de force entre fournisseurs clients dépend de leur concentration relative sur le marché.

Un secteur est concentré lorsque les trois ou quatre premiers concurrents (leader et les suiveurs) détiennent la majorité des parts de marché. Par contre le secteur fragmenté est l'endroit qui regroupe une multitude d'acteurs de faible poids.

I.2.2.2.2 Pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir des clients est élevé lorsque ces derniers sont concentrés et les fournisseurs sont dispersés, dans ce cas le client est en position de force et peut s'imposer des conditions commerciales très dures au fournisseur.

Pour sécuriser ses approvisionnements et en maitriser les prix, un client peut s'intégrer en amont en rachetant certains de ses fournisseurs.

I.2.2.2.3 Les produits de substitution

Ce genre des produits remplissent la même fonction que le produit qu'ils remplacent tout en améliorant les performances. La menace apportée par les produits de substitution repose souvent sur la technologie, ce qui le rend plus difficile à anticiper.

L'entreprise est menacée par les produits de substitution baisse ses prix, améliore la qualité des produits ou des services afin de fidéliser ses clients, elle peut aussi acquérir les compétences nécessaires à la fabrication du produit de substitution ou même se diversifier.

I.2.2.2.4 Barrières à l'entrée et menace des nouveaux concurrents (entrants)

Les barrières à l'entrée sont des obstacles qui conditionnent l'arrivé de nouvelles entrants dans un secteur ou dans une activité. Elles dépendent soit des caractéristique de l'activité, soit des efforts des acteurs en place pour empêcher l'irruption de nouveaux concurrents.

Pour Porter, une industrie en forte croissance n'est pas forcément attractive car elle peut aussi être le synonyme de forte intensité concurrentielle (une guerre des prix qui limite la menace des nouveaux entrants). En revanche, les secteurs à faible intensité technologique, avec une croissance faible, peuvent afficher des résultats et des profits supérieurs à certains industries à forte valeur ajoutées mais à condition que la concurrence soit forte, les barrières à l'entrée faible et la volatile des clients élevée.

Par opposition, certains activités sont protégées par de quotas, des droits de douane ou par une législation protectionniste qui limitent l'entrée de nouveaux concurrents.

De plus, les leaders qui disposent de fortes parts de marché et capable de soutenir une guerre de prix ou de faire des investissements massifs pour soutenir leur marque, constituent une forte barrière à l'entrée.

I.2.2.2.5 La rivalité entre les concurrentes

Pour mesurer la rivalité concurrentielle entre les entreprises, de nombreux facteurs sont réunis à savoir :

A. Le taux de croissance de l'activité : Lorsque un marché est dans la phase de croissance, la progression des acteurs ne se fait pas nécessairement au détriment des concurrents, mais dès que l'activité ralenti, la croissance de l'entreprise de fait par l'acquisition de parts de marché des concurrents.

B. Le nombre et la taille des concurrents : L'intensité concurrentielle est très vive lorsque les concurrents sont de taille comparable.

C. Les coûts fixes et les coûts de stockage : Les petites entreprises qui ont moins de ressources et ne peuvent pas amortir ses charges sont en position défavorable, ce qui nous montre l'importance de maitrise des coûts (voir page n°41).

D. L'existence des barrières à la sortie : Il semble difficile d'utiliser l'outil industriel ou les compétences accumulé dans une autre activité ou dans un autre domaine. Mais l'activité présente peut aussi être difficilement vendable en raison de son ancienneté.

E. La similitude de la concurrence : Plus le profil des concurrents est proche, plus la rivalité est forte, les clients choisissent les produits en fonction de prix, de qualité…

I.2.2.3 Limites du modèle de Porter

L'apport du modèle des cinq forces concurrentielles de Porter est d'élargir l'analyse du jeu concurrentiel à la filière et à la menace des produits de substitution et le traitement des barrières à l'entrée, etc. Donc ce modèle mesure l'attractivité des secteurs économiques, cependant, ce modèle néglige quelques aspects à savoir [49] :

I.2.2.3.1 Le rôle de l'Etat

Le modèle des cinq forces de Porter néglige le rôle de l'Etat au moins dans la première version qui a été lancée en 1982, alors que le pouvoir publique anticipe souvent dans la vie économique (contrôle des prix, assurer le respect des droits de concurrence, législation sur l'environnement, subvention, impôts et taxes, etc.).

L'Etat peut donc être un partenaire important ou un client majeur pour les entreprises.

I.2.2.3.2 La coopération et les alliances entre les concurrents

Le modèle de Porter est axé sur la concurrence et néglige les approches relationnelles et les stratégies de coopération entre les concurrents.

Il envisage les relations entre les entreprises uniquement sous forme de rapport force, il laisse les coopérations qui permet de mutualiser les ressources, partager les risques et instaurer les relations « gagnant-gagnant » créatrice de valeur pour les entreprises. De plus, les concurrents directs peuvent s'allier en vue de développer ensemble certains produits, en partageant les coûts de production ou pour s'implanter à l'étranger.

I.2.2.4 Le modèle Forces/Faiblesses-Opportunités/Menaces

Le modèle Forces / Faiblesses - Opportunités / Menaces appelé aussi modèle SWOT(stronghts - weaknesses), (opportunies - threats) combine l'analyse interne et externe de l'environnement de l'entreprise, autrement dit, « il met en rapport l'influence de l'environnement et le couple forces/faiblesses de l'entreprise ».[50]

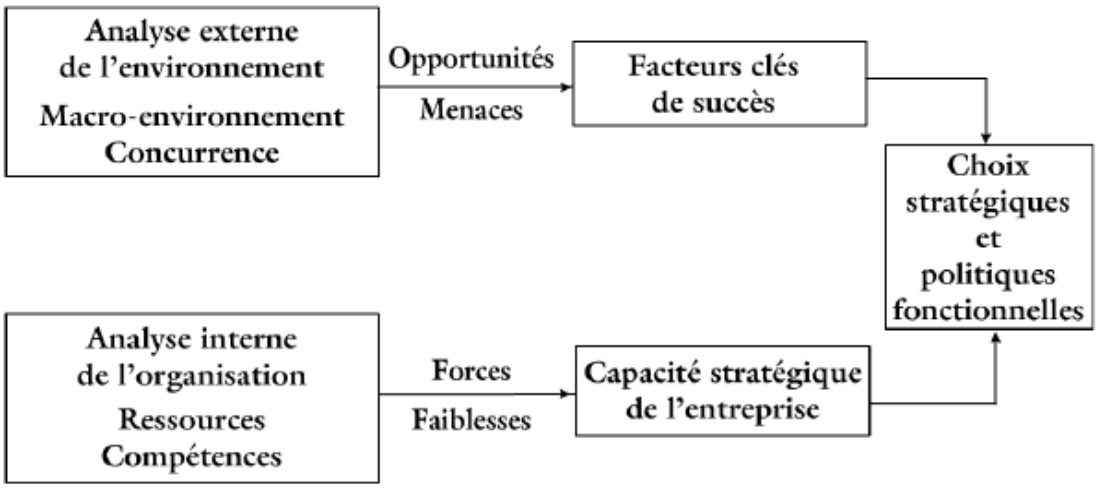
---

[49] LEROY Frediric, op.cit..P 21.

[50] LEROY Frediric,op.cit.P 23.

L'analyse SWOT ou matrice SWOT, est un outil permettant d'identifier les points forts, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise particulière. Les points forts et les faiblesses sont les facteurs internes qui créent la valeur ou la détruisent. Les opportunités et les menaces sont les facteurs externes qu'une entreprise ne peut pas contrôler. C'est une représentation de la situation d'un produit ou d'un service face au marché.

Figure I.5 *: Le modèle SWOT*



Source: LEROY Frediric, op.cit.P 24.

I.2.2.4.1 Les forces et les faiblesses

A. Force : « Une ressource ou caractéristique du produit ou de l'organisation étudiés qui sert à être mise en valeur ».[51]

B. Faiblesse : « Une limite, un défaut ou une « non compétence » du produit ou de l'organisation qui va l'empêcher de parvenir au succès ».[52]

[51] Défini par national agency for innovation & researsh http://www.innovation.public.lu consulté le 20/10/2017.
[52] Idem

I.2.2.4.2 Les opportunités et les menaces

D'une façon très générale, les menaces sont caractérisées par la technologie, l'arrivé au cycle de maturité d'une activité, la présence d'un concurrent pour faire les acquisitions.

L'entreprise essaye de profiter ses opportunités pour développer ses activités (ouverture des nouveaux marchés, faiblesse d'un concurrent…).

Dans l'analyse SWOT, il est nécessaire de déterminer les facteurs clés de succès (FCS) qui sont des éléments qu'une entreprise doit les maitriser pour être compétitive. Ce sont en quelque sorte les règles du jeu d'une activité.

Pour chaque facteur clé de succès l'entreprise doit posséder des compétences spécifiques et des ressources importantes, le problème des managers réside dans le choix entre les facteurs clés de succès (appuyer sur marketing ou la maitrise des coûts, mettre l'accent sur la technologie,…). Mais la maitrise des FCS est insuffisant pour posséder un avantage concurrentiel car ce dernier ne doit pas être maitrisé, érodé ou copié par les concurrents du même secteur d'activité, pour cela les entreprises doivent hiérarchiser analyser et repérer les FCS les plus importantes, à ce niveau, on parle sur le couple ressource – compétence les moins contrôlés et exploitées par les concurrents.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons défini ce qu'il convenait d'entendre par le mot « compétitivité » :

La compétitivité correspond donc en définitive à l'ensemble des éléments qu'une entreprise a su mettre en place pour établir au fil du temps un ou des avantages concurrentiels sur ses principaux compétiteurs. Ces éléments, le plus souvent de nature immatérielle, sont au nombre de cinq : le capital humain, la capitale organisation, la capitale innovation, le capital client, le capital apporteurs de fonds (section 1).

Dans un premier temps, pour faire face à la concurrence, l'entreprise doit détecter ses forces et ses faiblesses, en second temps, elle analysera les opportunités et les menaces de son environnement (section2).

A travers ce qu'on vient de voir, on constate qu'une entreprise ne peut pas devenir du jour ou lendemain compétitive et que pour se faire, elle doit savoir exploiter de la meilleure manière les facteurs déterminantes internes et externes pour se maintenir ou s'accroitre sur le marché.

Chapitre II

Les formes et les sources de la compétitivité

Introduction

Pour se maintenir sur le marché, une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficience et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel.

En vue d'accaparer de manière rentable et durable une part de marché importante, une entreprise doit parvenir à réduire ses coûts de production et de commercialisation par rapport à ceux de ses concurrents. La réduction des coûts est en effet une condition pour réduire ses prix et ainsi attirer de nouveaux clients, tout en assurant un niveau de rentabilité suffisant pour stimuler des nouveaux investissements.

Les raisons de la compétitivité sont multiples, mais deux motivations sont prédominantes, dont certaines entreprises veulent être compétitives pour rester concurrentiel sur le marché occupé (mondial ou national) alors que d'autres visent la conquête de nouveaux marchés.

SECTION 1. La compétitivité-prix (Compétitivité coût)

Dans le cadre d'une économie mondialisée, la compétitivité est un problème sérieux auquel une entreprise peut être confrontée. Une entreprise compétitive est *« une entreprise capable d'affronter, grâce à ses ressources potentielles, la concurrence sans en supporter les inconvénients »*.[1] Afin d'améliorer leur compétitivité et de s'adapter à la concurrence internationale, les entreprises multinationales adoptent différentes stratégies, comme la délocalisation par exemple, Selon les économistes, on distingue deux types de compétitivité :

1. La compétitivité prix désigne la capacité d'une entreprise à tenir des prix plus bas que ceux de ses concurrents. Elle se distingue de la compétitivité hors prix, qui prend en compte d'autres paramètres (qualité, innovation, image de marque, flexibilité, etc.).

2. La compétitivité-prix se définit aussi comme « *la capacité des entreprises à offrir un bien à un prix inférieur à ceux de ses concurrents avec une qualité identique* ».[2]

---

[1] DIEMER Arnaud, « Économie d'entreprise », à la P. 5. [En ligne] [www.oeconomia.nellprivate.fr .] Site consulté le 1/8/2017.

[2] ALAOUI. Abdallah, op.cit. P. 79.

Les prix dépendent des coûts de production des produits. Les coûts de fabrication reposent eux-mêmes sur le coût des consommations intermédiaires, principalement le coût de l'énergie, mais aussi sur le coût du facteur travail et sur la fiscalité qui pèse sur les entreprises.

La recherche d'une compétitivité par les prix se réalisera en général par une politique d'économies d'échelle ou encore le développement du progrès technique visant à réaliser des gains de productivité. Le problème réside alors dans l'évaluation des prix pour des biens comparables. La compétitivité hors prix consiste à estimer la capacité à innover à travers la différenciation des produits par rapport aux concurrents et à valoriser cette différence auprès des clients, ce qui donne à l'entreprise une position de monopole sur le marché.

II.1.1. La définition d'un coût

Il est coutume de distinguer entre les termes suivantes : coût, coût de revient, charge et les frais dont :

- Un coût est un ensemble de charges relatives à un même élément.
- Un coût de revient d'un produit est le coût qui intègre toutes les charges consommées jusqu'au stade final de l'élaboration du produit.
- Une charge est l'ensemble des achats et des frais, engagés par l'entreprise pour produire des biens et des services destinés à la vente.
- Un frais est les dépenses causées par des opérations d'achat, de déplacement…

On peut donc déterminer chaque étape de l'élaboration du produit et calculer le coût correspondant. On parle alors de coût d'achat, coût de production, coût de distribution, etc. Cela grâce à La comptabilité de gestion (la comptabilité analytique) qui fait partie du système de pilotage de l'entreprise. Elle a pour rôle de :

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise.
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan : stocks, immobilisations produites par l'entreprise.
- Expliquez et analyser les résultats en calculant les coûts des produits finis pour les comparer au prix de vente.
- Établir des prévisions de charges et de produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitation).

- Participer à la construction du tableau de bord général destiné à la direction de l'entreprise.
- Elle utilise les données issues de la comptabilité générale ainsi que celles des services commerciaux et de production.

II.1.1.1. La productivité

La diminution des coûts de productionpeut cependant se passer de gains de productivité (baisse du coût du travail ou baisse du coût des matières premières), et une compétitivité par les coûts en résulte. A ce stade nous parlons de la compétitivité par la maitrise des coûts. Dont la détermination de prix de vente est relative aux coûts de production et coûts hors production

II.1.1.1.1. La combinaison des facteurs de production

L'entreprise cherche à obtenir des produits de qualité à un coût le plus bas possible, afin de pouvoir résister à la concurrence et faire des profits. Pour produire, l'entreprise a plusieurs possibilités : elle peut utiliser beaucoup de facteur travail (Salariés) ou utiliser plus de facteur capital (comme les machines). L'entreprise doit choisir la combinaison productive la plus avantageuse.

II.1.1.1.2. La mesure de la meilleure combinaison des facteurs de production

Le calcul de la productivité cherche toujours à comparer la quantité produite avec un facteur de production.

Productivité = Quantité produite / Quantité de facteurs

La productivité augmente lorsque l'on obtient une même production en utilisant moins de facteurs.

Exemples de productivité: Productivité employé = Quantité produite / Nombre d'employés.
Productivité horaire = Quantité produite / Nombre 'heures de travail.
Productivité machine = Quantité produite / Nombre de machines.

II.1.1.1.3. Les moyens permettant d'améliorer la productivité

La productivité dépend :

- de la performance des équipements utilisés.
- du niveau de qualification des travailleurs (formation professionnelle et expériences).
- de l'organisation du travail dans l'entreprise.

Une entreprise souhaitant améliorer sa productivité peut **:**

- Investir dans un nouveau matériel.
- Mettre en place des plans de formation (pour augmenter le niveau de qualification des employés).

II.1.1.2 La constitution de prix de vente

Chaque produit a un prix de revient qu'il faut analyser et dont il faut suivre l'évolution. « Le prix de revient d'un produit se compose du prix de revient technique additionné d'un pourcentage de coût variables, tels que main-d'œuvre, composants utilisés, matières premières, emballage et de coûts fixes correspondant à l'absorption des charges fixes de production, c'est-à-dire les salaires d'encadrement, l'amortissement des moyens de production, etc. ».[3]

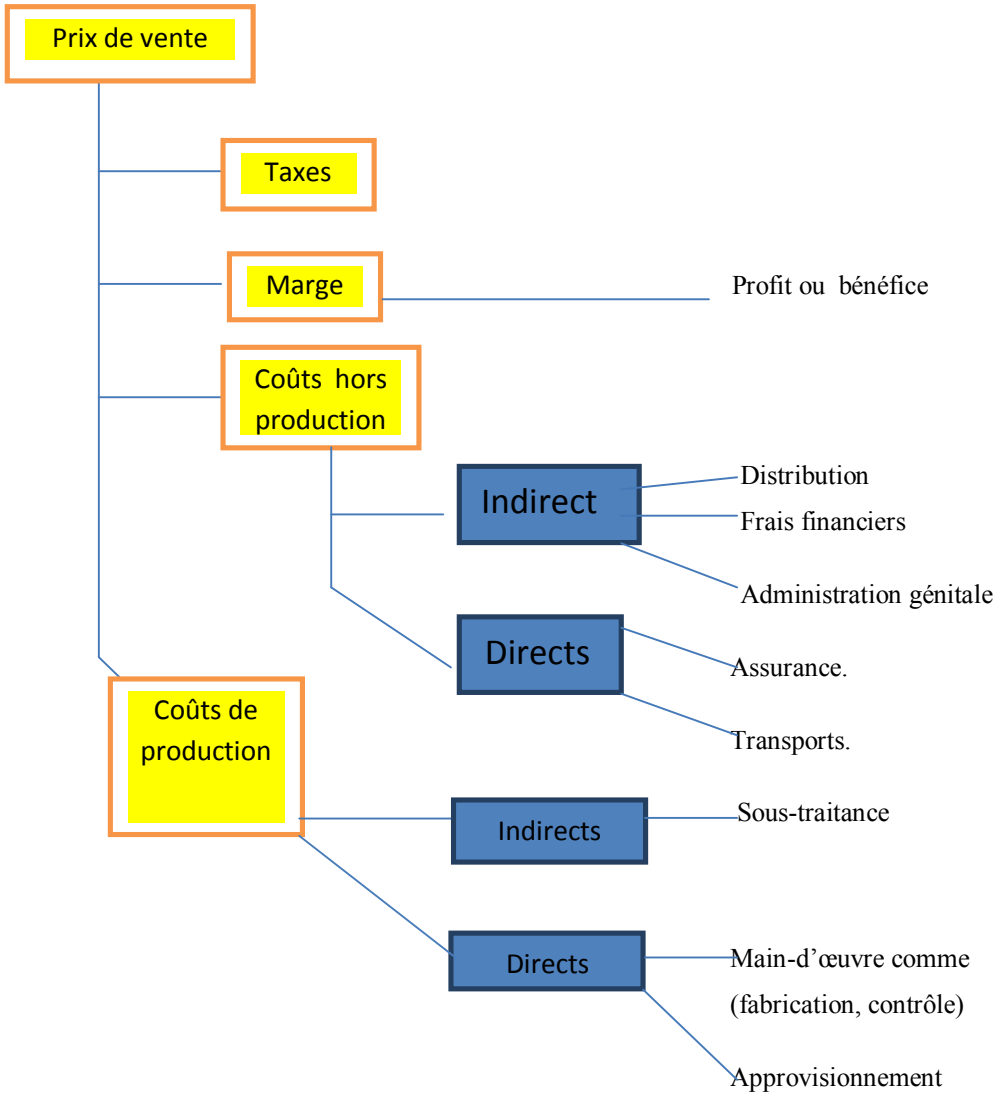
Quelles que soient les méthodes de fixation de prix retenues, l'entreprise doit veiller à ce que les coûts fixes soient couverts : non seulement les coûts fixes de production, mais également tous ceux correspondant aux services fonctionnels, de la recherche au marketing.

Parallèlement à cette approche globale, l'entreprise doit construire sa politique de prix en tenant compte des différentes priorités sélectionnées dans le plan marketing, qu'elles soient liées à la gestion du portefeuille produits, à la gestion des priorités clientèles, ou à la nécessité d'entretenir le réseau de distribution. La formation d'un prix inclut quatre acteurs principaux : **(** Le grossiste ; le commerçant ; l'état ; le client). Le commerçant est au centre du système : il achète au grossiste et revend au client. Les frais d'achat sont dus au transport, à l'assurance, à l'emballage, …

En effet, pour vendre à bas prix, l'entreprise doit maîtriser ses coûts. Le maintien de coûts très bas nécessite de comprimer les charges liées à la production et à la commercialisation du produit.

[3] Différentes Stratégies de fixation de prix dans le milieu Business to Business Travail réalisé par : BELARABI Nouhad. MZIBRI Yousra t LAHSINI Sarah .Université Mohamed 5 Souissi Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales – Rabat , Matière : Marketing Industriel & des Achats Master Marketing & Management Commercial.

Figure II.1: *La constitution de prix de vente.*



Source : BELLUT SERGE, la compétitivité par la maitrise des coûts, Afnor Edition, paris 1998.

II.1.2. Les différents types de coûts

On peut classer les coûts :

II.1.2.1. En fonction du champ d'application

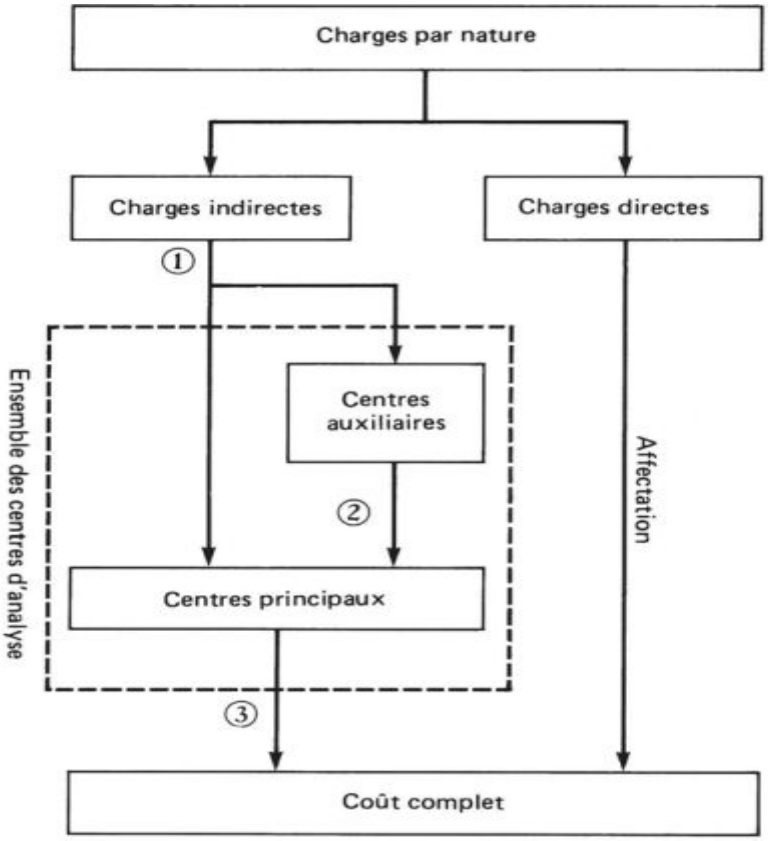
- Coût par fonction (production, distribution, administration…).
- Coût par moyen d'exploitation (service, atelier, unité de fabrication…).
- Coût par activité d'exploitation (produit…).
- Coût par responsabilité (direction technique, commerciale ….).

II.1.2.2 En fonction du contenu

II.1.2.2.1. coûts complets

Cette méthode prend en compte toutes les charges, depuis l'achat de la matière première jusqu'à la vente du produit fini. Il suit le cycle de fabrication du produit et à chaque étape de ce cycle est calculé un coût partiel qui, cumulé, donnera le coût de revient.

Figure II.2 : *Schéma représentatif de la méthode des coûts complets.*



Source :BURLAUD Alain. SIMON Claude, « Comptabilité de gestion ». Edition Vuibert, 2003. P 16.

Interprétation du schéma

1. Affectation aux centres d'analyse (en cas d'existence d'un moyen de mesure) la répartition s'effectue entre les centres d'analyse, cette première étape est qualifiée de répartition primaire.
2. Cession de prestation entre centres d'analyse (la répartition secondaire).
3. Imputation au moyen d'unité d'œuvre

A. LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DES COÛTS

Les charges qui constituent les coûts sont issues de la comptabilité générale (classe 6) en tenant compte des différences d'incorporation sur charge : charges non incorporables et charges supplétives.

Résultat comptable = résultat analytique + produits non incorporés + charges supplétives – charges non incorporables.

On relève trois catégories de charges :

- Les Matières premières, approvisionnements, marchandises, les charges de personnels, les autres charges (parmi lesquelles les amortissements).
- Les charges non incorporables **:** sont les charges qui ne sont pas prises en compte par la comptabilité de gestion en raison de leur caractère anormal, c-à-d'exceptionnel et non révélateur d'une activité courante. (La location en urgence d'un camion pour remplacer celui qui vient de tomber en panne alors que l'on a une livraison très urgente à faire).
- Les charges supplétives : sont des charges qui sont absentes de la comptabilité généralemais prises en compte en comptabilité de gestion afin de permettre des comparaisons entre entreprises sur des bases identiques.

B. LA CLASSIFICATION DES CHARGES INCORPOREES

Selon la méthode de calcul retenue, ces charges sont ventilées en charges directes et charges indirectes, ou bien en charge variables et charges fixes.

Tableau II.1 : *Les différents types de charge (coûts complet des centres d'analyse).*

	Charges variables	**Charges fixes**
Charge directes	**- Matières première.** **- Main d'œuvre directe.**	**-Amortissement**
Charge indirectes	**-Energie**	**-Amortissement** **-Loyer** **-Frais administratifs**

Source : Par l'auteur**.**

B.1. Les charges directes : *Les* charges directes *« sont celles que l'on peut affecter en totalité, sans calcul préalable, à un produit ou une activité déterminée selon le critère d'analyse choisi. Les autres charges, communes à plusieurs produits ou activités, sont dites indirectes »*[4].

Les charges directes sont affectées directement au coût calculé. Ce sont essentiellement :

- Les Matières premières, approvisionnements, marchandises qui entrent dans la composition du produit fini,
- Les charges de personnel concernant les travaux effectués sur un produit précis (main d'œuvre directe),
- Les dotations aux amortissements des biens qui contribuent à la fabrication d'un produit précis.

B.2. Les charges indirectes : Les charges indirectes concernent plusieurs coûts. Comme il n'est pas possible de les affecter à un coût particulier; elles doivent d'abord être analysées pour pouvoir être ensuite réparties. La répartition se base sur des centres d'analyse, divisions fictives de l'entreprise, qui interviennent dans le cycle de production du ou des produits fabriqués.

B.3. Les charges fixes : Les charges fixes sont des charges indépendantes de l'activité, qui existent même en cas d'absence de production (les primes d'assurance, le loyer, les salaires, amortissement d'une machine destinée à la production…). Ces charges sont stables et indépendantes du niveau d'activité même quand l'entreprise n'a pas de chiffres d'affaires. Par contre, Les charges fixes unitaires évoluent par rapport au niveau d'activité.

B.4. Les charges variables : Les charges variables varient en fonction de l'activité, souvent d'une manière proportionnelle. (RH, marketing).

C. LA DEMARCHE DE CALCUL DU COÛT COMPLET

La démarche se fait en 2 (deux) étapes :

- Déterminer les coûts selon une hiérarchie.
- Répartir les charges indirectes.

[4] BURLAUD Alain, SIMON Claude, « Comptabilité de gestion ». Edition Vuibert, 2003.P.17.

C.1. La hiérarchie des coûts

- **Calcul du coût d'achat des Mat. 1ère et des fournitures**

  Coûts d'achat = Prix d'achat + frais d'approvisionnement.

- **Inventaire permanent des Mat. 1ère et des fournitures**

  Tenue des comptes de stocks de Mat. 1ére et de fourniture. Détermination de la valorisation des stocks.

- **Calcul du coût de production des produits fabriqués**

  Inventaire permanent des produits fabriqués.

- **Calcul du coût hors production**

  Coût de distribution + Coûts du centre administratif.

- **Calcul du coût de revient**

  Coût de production des produits vendus + coûts hors production.

C.2. La répartition des charges indirectes

- Les charges indirectes doivent être réparties entre tous les centres d'analyse. C'est **la répartition primaire**.
- Les centres auxiliaires sont ensuite répartis entre les centres principaux, C'est **la répartition secondaire**.

Toutefois, les centres auxiliaires peuvent se fournir des prestations réciproques : il y a ainsi un transfert croisé qui se traduit par un système d'équation à deux inconnues.

Inconvénients du coût complet

Le coût complet est la méthode qui semble le mieux convenir pour calculer le coût d'un produit ou d'une activité.

Toutefois, il a perdu de sa pertinence pour plusieurs raisons :

- Le choix des critères de répartition des charges indirectes est arbitraire.
- Le coût complet ne tient pas compte de la distinction charges fixes / charges. variables. ce qui peut amener le gestionnaire à prendre de mauvaises décisions.
- Le prix de vente est de moins en moins lié au coût de revient.

Il reste néanmoins une méthode qui peut être utilisée dans la PME ou pour des ponctuels de coûts.

II.1.2.2.2. COUT PARTIEL

Les méthodes de coût partiel ne prennent en compte qu'une partir, des coûts : elles résultent de la combinaison de deux catégories de charges : les charges directes et indirectes et les charges variables et fixes.

A. Le coût variable

Le calcul du coût variable s'appuie sur la distinction entre charges fixes et charges variables. Les charges variables varient en fonction de l'activité de l'entreprise : volume de production chiffre d'affaires ; les charges fixes ou de structure sont constantes pour une structure donnée. Le coût variable intègre toutes les charges variables (directes et indirectes).
A partir de cette analyse est construit un tableau mettant en évidence la marge sur coût variable qui mesure la contribution de chaque activité à la couverture des charges fixes.
MCV = CA-CV : Marge sur coût variable = Chiffre d'Affaires – Coût variable.

Tableau II.2 : *La constitution du coût de revient*

Chiffre d'affaires
- Coût variable
= Marge sur coût variable
- Coût fixe
= Coût de revient

Source : Par l'auteur.

B. Le coût direct

La méthode des coûts directs intègre dans les coûts les charges qui peuvent être affectées directement aux produits (charges variables ou charges fixes). Cette méthode est toutefois peu utilisées par les entreprises qui lui préférant les méthodes des coûts spécifiques. Celle-ci, prolongement du coût variable, tient compte des charges directes (variables et fixes) et des charges variables indirectes, donc de toutes les charges spécifiques aux produits ou à l'activité.

La marge sur coût spécifique mesure la contribution de chaque produit ou activité à la couverture des charges fixes communes. Si, après déduction des charges fixes directes,

l'activité continue à générer une marge positive, cela signifie qu'elle participe à la rentabilité finale de l'entreprise et que l'arrêt de l'activité engendrerait une diminution de cette rentabilité.

C. Le coût marginal

Le coût marginal est utilisé pour calculer le coût d'une unité, commande, série supplémentaire. Il se compose de charges variables et lorsque la structure de l'entreprise doit être modifiée pour produire plus, il comprend également des charges fixes.

Il diffère du coût moyen qui est le coût total réparti sur l'ensemble des produits. II est toutefois égal à ce coût lorsque le résultat unitaire est maximum ; c'est l'optimum de Productivité.Toutefois, l'entreprise continue de faire du profit tant que le prix de vente d'une unité supplémentaire est supérieur à son coût ; le résultat global est alors maximum quand le coût marginal est égal au prix de vente (optimum de la rentabilité).

II.1.2.3. En fonction du moment des calculs

II.1.2.3.1. coût constaté (réel)

Le système des coûts réels est un ensemble méthodes, qui nous permet de calculer les coûts des périodes passées. Il est basé sur la comptabilisation des charges réellement engagées dans le processus d'exploitation. Les coûts ne peuvent être calculés qu'à la fin des périodes d'exploitation.

La connaissance des coûts réels ou complets ou encore historiques des objets achetés, transformés ou vendus, est une information utile pour permettre à l'entreprise de fixer plus sûrement les prix de vente;d'établir des devis;d'étudier leur évolution;de comparer la structure des coûts;de contrôler l'efficience de l'exploitation;de connaître la valeur des stocks;d'évaluer les résultats analytiques; enfin, d'apprécier la rentabilité de l'exploitation.

A. Les stades de calcul des coûts et prix de revient réels

L'entreprise commerciale achète des marchandises qu'elle revend en l'état. L'entreprise industrielle achète des matières qu'elle transforme en produits qui sont vendus. A ces différentes phases d'exploitation (approvisionnement, production et vente) correspondent trois stades de calcul des coûts

.

A.1. Premier stade: le coût d'achat des marchandises ou des matières achetées pendant la période, il comprend:

- Le prix d'achat de la quantité achetée;
- Les frais d'achats dépensés pour cette quantité;
- Une part des frais d'approvisionnement de l'entreprise concernant la période de calcul, car ces frais concernent toutes les quantités de toutes les matières achetées pendant cette période.

A.2. Deuxième stade: le coût de production des produits fabriqués qui comprend:

- Le coût d'achat des quantités de matières utilisées dans la fabrication du produit ;
- Les frais de production engagés pour fabriquer ce produit;
- Une part des frais de la fonction production de la période qui concernent tous les produits fabriqués pendant cette période.

A.3. Troisième stades: le coût de distribution des produits ou des marchandises vendus, qui comprend:

- Les frais occasionnés pour vendre ce produit ou cette marchandise;
- Une part des frais de la fonction commerciale de la période qui concernent tous les produits et toutes les marchandises vendus durant cette période.

A partir de ces trois stades nous pourrons calculer le prix de revient réel :

Le **prix de revient d'une marchandise** vendue sera égal au coût d'achat de cette marchandise augmenté du coût de distribution de cette marchandise.

Le **prix de revient d'un produit** est égal à la somme du coût de production de ce produit et du coût de distribution de ce produit.

Le **prix de revient d'une période** est la somme du coût de production total de la période et du coût de distribution total de la période.

Le **prix de revient des produits vendus** pendant la période est égal à la somme du coût de production des produits vendus durant la période auquel on ajoute le coût de distribution total de la période.

AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU SYSTEME DES COUTS REELS

Inconvénients

- Le système est lourd à cause de la masse des documents dont on a besoin pour le réaliser.
- Il donne l'illusion que l'on peut calculer avec précision les coûts.
- Il ignore le découpage entre les charges fixes et les charges variables.

Avantages

- C'est un système d'imputation perfectionné qui réduit la part des charges indirectes.
- Il prépare le contrôle de gestion, car il permet de déterminer les centres de responsabilité.
- Il décompose les coûts de revient par stades.

II.1.2.3.2. Coût Préétabli : Prévision des Coûts de Revient

Toutes les méthodes précédentes (méthodes des coûts complets, coûts partiels, coût marginal et coûts directes) permettent de calculer des coûts à posteriori pour analyser les résultats de l'entreprise par secteur d'activité et suivre leur évolution dans le temps. Mais même si l'on peut constater l'amélioration ou la détérioration de la situation, cela ne permet pas de constater si les résultats analytiques constatés représentent ce que l'on pouvait espérer de mieux compte tenu des moyens dont on dispose. Pour le savoir il faut élaborer des normes et calculer des coûts préétablis. Cette façon de procéder permet à l'entreprise de prévoir les résultats de la prochaine période.

La méthode des coûts préétablis, contrairement aux méthodes précédentes, a comme procédé de calculer les coûts à priori pour contrôler la production ou faciliter certains traitements analytiques.[5]

En outre, l'analyse des écarts constatés entre les prévisions et les réalisations améliore sensiblement l'information et le processus de contrôle.
Les termes « préétablis » et « standards » ne sont pas toujours synonyme, même que le coût préétabli peut être sous d'autres formes que le coût standard.

Selon leur type et selon l'optique de leur calcul, on distingue quatre types de coûts préétablis : il peut être soit coût standard, c'est-à-dire une norme, soit un coût cible que l'ont visé d'atteindre dès le stade de conception du produit, soit un coût budgétisé servant à l'élaboration du budget et utilisé surtout pour les charges indirectes.[6] Enfin, un coût prévisionnel qui est fondé sur l'analyse des coûts passés.

---

[5] DORIATH Brigitte. « Contrôle de gestion, 4ème édition » Edition DUNOD. Paris 2005.

[6] BENDRIOUCH Abdelghani, Comptabilité analytique pour le contrôle de gestion, Editions COGEFOS. Casablanca, 2008. P 145.

A. Coûts Standards

- Le coût standard est le produit d'une quantité par un prix faisant référence à des normes ou standards. On distingue deux catégories de standards :

- Les standards de quantité, qui sont des normes techniques découlant des études et méthodes de fabrication et qui sont relatifs aux consommations de matière, unité d'œuvre (UO), heures machines et heures de main d'œuvre…

  Les standards de prix qui sont des barèmes préétablis ou conventionnels d'évaluation des matières consommées, des UO ou des heures travaillées.

Par conséquent un standard peut concerner soit un prix, soit une quantité, soit le produit d'un prix par une quantité : c'est le coût standard. Les coûts standards peuvent être internes (portant sur des estimations statistiques internes à l'entreprise) ou externes (selon les normes en vigueur dans le secteur) comme ils peuvent être classé en standards moyens, normal ou idéal :

- Standard moyen: on l'obtient à partir de la moyenne des coûts observés dans les périodes précédentes et doit être actualisé chaque année. Il prend en compte les capacités de l'entreprise mais risque de se baser sur des coûts contenant des erreurs commises dans le passé.
- Standard idéal (ou théorique): correspond à l'optimisation des facteurs de production. Ce standard a pour inconvénient d'être idéaliste et déconnecté des conditions réelles de l'activité de l'entreprise.
- Standard normal (ou corrigé): un standard dérivé du standard idéaliste mais qui tient compte des conditions d'exploitation dans l'entreprise et de l'évolution économique. C'est le standard souvent recommandé en contrôle de gestion.

B. Coûts cibles (Target coast)

Le coût cible est le coût que l'entreprise vise à atteindre, en vue de satisfaire un objectif de rentabilité, étant donné le prix de vente imposé par le marché.

Coût cible = prix de vente du marché – marge souhaitée

Le coût cible est une approche fondamentalement inverse de l'approche classique des coûts.

C. Coûts budgété

Le coût budgété est un objectif pour l'année à venir. Dans la pratique les coûts budgétés intègrent tout ou une partie des coûts standards et des coûts cibles auxquels ils doivent tendre. Les coûts budgétés sont utilisés dans le chiffrage des budgets, ce qui permet de calculer et d'analyser des écarts sur budget et de prendre des actions correctives.[7]

D. Coûts prévisionnel

Il est déterminé par observation statistique (moyenne ou tendance) des périodes comptables antérieures et par anticipation des modifications prévisibles dans les conditions techniques et économiques de production.

SECTION 2. La compétitivité hors prix (compétitivité-hors coût)

La compétitivité hors prix ou structurelle est la capacité de l'entreprise à conquérir des parts de marché indépendamment du niveau de prix grâce à l'innovation, à la flexibilité, à l'adaptation à la demande, à la qualité réelle ou supposée du produit, au service après-vente, à l'image de marque, aux délais de livraison, ...).

II.2.1. La qualité

L'exigence de qualité[8] revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de ses produits (qualité irréprochable, satisfaction de la clientèle). Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse seretrouver sur l'ensemble des produits proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (amélioration continue). La recherche de qualité correspond donc à une volonté de se conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique.

[7] BENDRIOUCH Abdelghani. Op.cit. P. 148.

[8] MEIER Oliver « Evaluer la Compétitivité de l'Entreprises » , édition Dunod, Paris. 2015.

La recherche de qualité est souvent associée au concept de *qualité totale.*[9] Elle entend fiabiliser le processus de conception et de fabrication (meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts), supprimer les attentes (réduction des temps de cycle), réduire les erreurs, tout en simplifiant l'organisation administrative.

L'exigence de qualité vise également à rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins des consommateurs mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement (salariés, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique). Ainsi, l'exigence de qualité peut également se traduire par une amélioration des conditions de vie au travail (gestion participative) ou l'instauration d'une coopération plus étroite avec certains fournisseurs (concertation) en vue de développer des solutions communes.

II.2.1.1. Définition de la qualité

II.2.1.1.1. Selon les théoriciens

La qualité se définit comme « l'aptitude des caractéristiques techniques d'un produit ou d'un service (dimension, poids unitaire, composition, DLC, référence, code à barres…) à satisfaire les attentes du client ». Cette définition traditionnelle reste trop étroite. Car des fois les caractéristiques annoncées d'un produit ne répondent pas aux attentes de la clientèle. Si la clientèle n'est pas satisfaite, la conformité du produit aux spécifications importe peu et on ne saurait pas parler de bonne qualité. (Sussland 1996).

II.2.1.1.2. Définitions selon les organisations

Selon *AFNOR* NFX 50-120 « la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs » (AFNOR)[10]. Pour la norme ISO 9000 version 2008 la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système, d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autre parties intéresses ».[11]

---

[9] « Le management de la qualité totale est un mode de management d'un organisme centrée sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et a des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société ». **CHOVE Jacques, La qualité totale ou lemanagement total de la qualité**. Site web : www.boutique.afnor.org . consulté le 15/10/2017.

[10] DEMAY. Fanny, Glossaire da la qualité, Site web : www.afnour.fr consulté le 22/08/2017.

[11] Ibid.

Le terme « qualité » est interprété de manières très diverses dont le produit de première qualité, signifie la satisfaction du client vis-à-vis a la marchandise et aux services offerts.

Pour l'entreprise en revanche, la qualité la rapidité, la disponibilité des produits à des coûts avantageux. la qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou des services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises parce que critère essentiel de choix pour les clients. C'est un facteur que les premiers doivent savoir atteindre de sorte à éviter que les seconds ne puissent la mettre en doute.

II.2.1.2. Les caractéristiques de la Qualité

Les caractéristiques composantes de la qualité sont de nature différente selon le type de « produit » proposé. Pour un produit matériel, les caractéristiques sont dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles, etc. ; et aussi de fonctionnement (respect de performances, de consommations). A celles-ci s'ajoutent des caractéristiques assurant le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), et des caractéristiques liées à la sécurité d'emploi et l'absence de nuisances (ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement).

Pour un service, par contre, les caractéristiques comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'usager (formulaires simples, notices claires). Ces caractéristiques visent toutes à la satisfaction des besoins des utilisateurs.

La qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions. Elle peut être caractérisée par :

- Le respect du cahier des charges : Le produit ou le service correspond bien à ce qui était écrit, la publicité est non mensongère.

- Le maintien de la conformité : Les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale.
- La satisfaction implicite : Le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit. Ce pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi.
- La satisfaction économique : Le consommateur doit en avoir pour son argent ; car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre.

Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a un défaut (de conception, de réalisation ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

La non-qualité représente, l'ensemble des écarts entre la qualité voulue et la qualité détenue, constatés sur un produit. Elle se mesure en éléments statistiques ou économiques. Dans un sens plus large, elle est le « contraire » de la qualité.

II.2.1.3. Management de la qualité

« Le management de qualité est l'ensemble des activités permettant d'orienter et de contrôler une entreprise en matière de qualité. De plus MQ inclut généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité ».[12]

II.2.1.3.1. La démarche qualité

Aujourd'hui, la démarche qualité est globale et implique toutes les fonctions de l'entreprise. Ainsi sont nés les cercles de qualité (au Japon en 1957). Ce sont des petits groupes de salariés volontaires (jusqu'à10 personnes) qui se réunissent régulièrement pour examiner les problèmes de qualité qui se posent à l'entreprise et proposer des solutions. Les cercles de qualité permettent d'améliorer la qualité, de réduire les gaspillages, de modifier les attitudes et les comportements, de réduire les coûts, d'améliorer la sécurité, de collecter des données, d'augmenter la productivité, d'accroître la satisfaction du personnel, d'augmenter

[12] Avis de ISO ,introduction aux sept principes de management de la qualité (PMQ). Ces sept PMQ sous-tendent ISO 9000 ; Site web : http://www.performancezoom.com/management-qualite. Consulté le 25/8/2017

la cohésion des équipes, d'améliorer les compétences et le savoir-faire, d'améliorer la communication et de faire adopter par la direction un choix du personnel.

La reconnaissance de la démarche qualité d'une entreprise s'effectue grâce aux normes. Celles-ci peuvent être définies au niveau national par AFNOR' (Association nationale de normalisation) et de plus en plus au niveau européen (normes CEN et international (normes ISO) Certaines entreprises mettent en œuvre une démarche de qualité totale (de la conception du produit au SAV). La recherche de la qualité devient alors l'objectif de l'entreprise et se traduit par la recherche de la réalisation des cinq zéros à savoir :

a- Zéro défaut (fabrication sans faille), b- Zéro panne (maintenance préventive) ;

c- Zéro délai (flux continu de produits) ; d-Zéro stock (flux tendus) ;

e- Zéro papier (réduction des opérations administratives).

II.2.1.3.2. Les principales composantes de management de la qualité

Afin de mettre en œuvre une politique de qualité et attendre des objectifs en termes de qualité, le management de la qualité utilise des moyens qui recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire.

A. La planification de la qualité

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir l'objective qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre l'objective qualité. La planification qualité : « En somme, la planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent ce qui doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance ? ».[13]

B. La maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité est « l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité ».[14]

[13] NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité –Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France .P 9

[14] CNUCED/OMC application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI.Genéve, 1996, P. 6

Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues ; c'est maîtriser lesactivités qui concourent à la création du produit et leurs résultats ; c'est maîtriser le processus de création.

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son « vécu » de manière à enraciner le savoir-faire et développer le professionnalisme. Elle devra donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

C. l'assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est l'ensemble des « activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pourdonner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité ».[15]

En termes d'objectifs, l'utilisateur veut avoir l'assurance de la qualité, c'est-à-dire la confiance appropriée en ce que la qualité voulue sera obtenue ; l'entreprise doit acquérir elle-même cette confiance et en procurer les fondements à l'utilisateur. En termes opérationnels, assurer la qualité, c'est définir et mettre en œuvre les dispositions propres à fonder cette confiance aux yeux de l'entreprise elle-même (assurance interne de la qualité), mais aussi aux yeux des clients et utilisateurs (assurance externe de la qualité).

L'assurance de la qualité vient en complément à la maîtrise de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

Certification : procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme aux exigences spécifées .

[15] Idem. P 7.

Une définition bien simple de l'assurance qualité permet de savoir ce qu'elle demande, c'est-à-dire d'écrire ce que l'on fait (décrire les pratiques de l'entreprise), de faire ce que l'on écrit (mettre en œuvre ces pratiques) et d'écrire ce que l'on a fait (prouver cette mise en œuvre par des enregistrements).

L'instrument essentiel de l'assurance de la qualité est l'audit qualité. Celui-ci, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'on doit faire (ce qui est écrit) et ce que l'on fait réellement. En cas de différence notoire, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus. L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par un organisme certificateur, c'est-à-dire un organisme habilité à délivrer des certifications de conformité à un référentiel précis telles que les Normes ISO 9000.

D. l'Amélioration de la qualité

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité ».[16] Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients.

L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client etles services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

De façon plus large, on parle du concept d'Amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

[16] KOTLER.Phillipe et DUBOIS.Bernard « Marketing et Management », 10eme édition. Pearson. Paris. 2000. P 44.

II.2.2. Le service après-vente

Lorsqu'un constructeur automobile vend un véhicule, il offre en plus du véhicule un élément de service (service d'entretien, une garantie, une assistance), c'est pour cela que les constructeurs doivent avoir une infrastructure adéquate pour assurer le service après-vente.

I1.2.2.1. Définition des services

Plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs, nous citons quelques-unes : « Le service est une activité ou prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associe à un produit physique ».[17] Il peut être défini également comme « Le service est la résultante de l'interaction entre trois éléments de base : le client, le support physique et le personnel en contact, cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client ».

II.2.2.2. Classification des services

Une entreprise accompagne souvent son offre principale d'un élément de service qui peut être plus au moins déterminant. Il existe cinq classes de service :

- ***le pur produit*** *:* L'offre de l'entreprise consiste seulement à un bien tangible sans qu'il est un élément de service relier à ce bien tel que : sucre, café…

- ***produit accompagné de plusieurs services*** *:* En plus de produit offert par l'entreprise celle-ci propose des services périphériques qui accompagnent son offre. Comme le cas : un vendeur de téléphone mobile, qui vend en plus de l'appareil .

- ***Le produit-service*** *:* Il se compose en deux parties égales, la première est le produit, le second est le service. Exemple : dans la restauration rapide, le consommateur attend une prestation de service en plus de son consommateur

[17] LANGEARD Eric et EIGLIER.Pierre « LA servuction », édition Mc Graw Hill, paris, 1987. P16.

- ***Le service accompagné de produits ou d'autres services*** *:* En plus de service central offert par l'entreprise, elle le complète souvent par des produits ou des services. Exemple : dans la téléphonie mobile, le service de base est la communication comprenant plusieurs produits (portable, puce, chargeur…) et service complémentaire tel que (double appel, afficheur, SMS…)

- ***Le pur service :*** l'offre de l'entreprise se limite qu'à un seul service (aucun produit ou service ne l'accompagne).comme l'assistance d'un avocat.

II.2.2.3. Définition de service après-vente

Le service après-vente désigne « l'ensemble des opérations de service effectué après la conclusion de la vente ».[18] Il s'agit généralement de l'entretien et de la réparation du bien ou de service de la vente de pièce et d'accessoires, ainsi que de la livraison et de l'installation. Grace à l'internet, plusieurs entreprises y ont ajouté la diffusion de renseignements sur leurs produits et services, ainsi qu'un volet relatif à la formation. La consultation du site web de l'entreprise, permet au client d'apprend à se servir d'un produit ou d'un service qu'il s'est procuré en magasin. Ainsi, le site You Tube de Rona donne des conseils sur la réalisation de projets de construction ou de rénovation.

II.2.2.4. Le Service à la clientèle

Le service à la clientèle est « l'ensemble des avantages offerts par une entreprise aux clients avant, pendant et après un achat ».[19] Il dépend beaucoup des compétences, de l'expérience et de l'enthousiasme des employés pour satisfaire les besoins des clients. Il vise à ce que l'entreprise bénéficie d'une publicité de bouche à oreille favorable qui attirera à elle de nouveau acheteurs.

---

[18] ROCK Gilbert, LEDOUX Marie-josée : *Service à la clientèle,* édition PEARSON, 2éme édition,CANADA, 2014. P 6

[19] ROCK Gilbert, LEDOUX Marie-josée. Op.cit P 7.

Pour un grand nombre d'entreprise, il se résume aux activités suivantes : répondre aux questions des clients, recevoir les commandes, régler les désaccords à propos de la facturation, s'occuper des réclamations et veiller à l'entretien des produits achetés par les clients. Il peut se faire directement chez le client, chez le fournisseur ou par média interposé (téléphone, courriel, internet, etc.).

L'accroissement des attentes des clients lié au contexte incite les entreprise à abandonner la version traditionnelle du service à la clientèle elles accordent progressivement à ce service un rôle plus important pour attirer et satisfaire les clients. Elles en font une variable à part entière du marketing, au même titre que le prix, le produit ou le service, la distribution et la communication.

II.2.2.4.1. Les phases de développement du service à la clientèle [20]

Tableau II.3: *Les phases de développement du service à la clientèle.*

Aucun service	Service après-vente	Service à la clientèle	Approche client	Gestion de l'expérience client
Le client doit se débrouiller tout seul.	L'entreprise offre des garanties, gère les retours, s'occupe de la réparation.	l'entreprise s'occupe du client avant, pendant et après l'achat	L'entreprise vise la satisfaction des divers besoins du client pour se démarquer de ses concurrents	L'entreprise pousse l'approche client jusqu'à considérer le point de vue, le vécu du client.

Source : ROCK Gilbert, LEDOUX Marie-Josée. Op.cit. P.14.

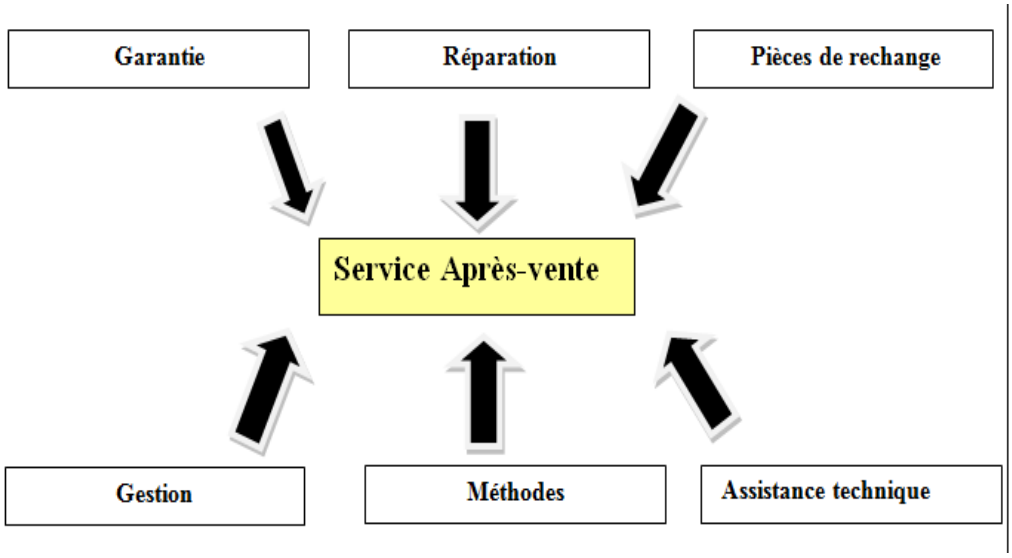
[20] ROCK Gilbert, LEDOUX Marie-Josée. Op.cit. P.14.

On peut donc définir le service après-vente « comme étant un service qui regroupe un ensemble de prestations fournies par le concessionnaire ou distributeur à ses clients et qui intervient après la vente du véhicule (conseils d'utilisation, entretien périodique, dépannage, réparation….) ».[21] Ce service peut être payant comme il peut être couvert par les garanties légales ou contractuelles.

II.2.2.5. Les composants du service après-vente

Satisfaire un client à travers une bonne prestation de service après-vente nécessite le bon fonctionnement du processus de ce dernier et pour maitriser ce processus, nous devons déterminer les composants, que l'on peut décrire dans le schéma suivant :

Figure II.3 : *Les composantes du SAV.*



Source : MOUKAIDECHE Mohammed *: La place de la fidélisation dans la gestion de la relation client Cas : KIA MOTORS ALGERIE,* mémoire de master en sciences commerciale (options marketing), école des hautes études commerciales, Alger, 2014.

[21] HAROUN DAOUED : *Réorganisation du Service Après-Vente de KIA MOTORS ALGERIE,* MBA INTERNATIONAL PARIS, 2012, P.10.

II.2.2.5.1 La pièce de rechange : Elle constitue la colonne vertébrale du service après-vente puisque l'entreprise fabricante ou le distributeur, se doit de certifier que la pièce de rechange et les accessoires utilisés dans les opérations d'entretien soient des composants d'origine et conformes à 100% aux normes, afin de préserver durablement les qualités d'usine de chaque élément qu'ils produisent.

II.2.2.5.2 Main d'œuvre: L'entreprise doit s'assurer du bon recrutement de sa main d'œuvre qui doit être qualifiée. Elle assurera ainsi une prestation correcte du service effectué. Elle est dans l'obligation de bien former sa main-d'œuvre sur le plan technique. Son personnel doit connaître son produit mieux que quiconque puisqu'il est censé être spécialiste et connaisseur de ce dernier.

II.2.2.5.3. La garantie: La garantie est un contrat d'engagement par lequel le contractant (l'entreprise ou le distributeur) assure la qualité du véhicule vendu, ou le respect des spécifications initiales. Il est cependant limité dans le temps.

Si un bien acheté par un client présent un problème technique induit par son fonctionnement normal pendant la période de garantie, l'entreprise se doit de respecter ce contrat et d'assurer la réparation de ce bien.

Les opérations que propose le SAV, se composent de deux grandes parties :

- La première partie est celle d'opération incluse à la garantie (non payante) : Elle comprend les actions de pannes et de problèmes techniques, l'entreprise ou le distributeur se doit de la prendre à sa charge et assurer la réparation de ce bien et au remplacement des composants défectueux.
- La deuxième partie comprend les opérations d'entretien à la charge du client : Ce sont les opérations régulières auxquelles le client doit se conformer pour assurer le un fonctionnement optimal de son véhicule.

II.2.2.6. Les formes du service après-vente

Le service après-vente doit intervenir à trois stades[22]

II.2.2.6.1. Le service après-vente avant l'achat

Il s'agit là de faciliter le choix des clients, et pour cela il faut leurs offrir des produits :

A : Dont on est sûr qu'ils répondent à leurs besoins.

B : Dont on procède une parfaite connaissance.

C : Dans un lieu pratique pour les clients.

D: Sous une présentation qui permet une appréciation rapide et sûre de leurs valeurs.

Et pour pouvoir aider le client à faire son choix, le service après-vente doit se soucier :

- D'aider l'acheteur à définir son problème.
- Des circonstances d'usage qu'il compte faire de son produit.
- De déterminer son degré de savoir en la matière.
- De l'orienter vers la solution la mieux adapter.

Et pour accomplir parfaitement sa mission le SAV doit développer certaines actions tel que :

- Démonstration avant la vente.
- Diffusion de documentations concernant les différents matériels avec leurs caractéristiques exacte.
- Création d'un bon climat commerciale.

[22] MOUKAIDECHE Mohammed *: La place de la fidélisation dans la gestion de la relation client Cas : KIA MOTORS ALGERIE,* mémoire de master en sciences commerciale (options marketing), école des hautes études commerciales, Alger, 2014, P.13.

II.2.2.6.2. Le service après-vente au moment de l'achat

L'acquisition d'un produit est quelque chose de très important pour le client et cette acquisition est d'autant plus importante lorsque la valeur du bien est très grande. Et comme on l'a déjà dit, le service après-vente est l'état d'esprit du vendeur qui désir donner à l'acheteur le plus de satisfaction possible, et pour y parvenir il faut que celui-ci s'intéresse le plus possible à son client, pour qu'il reste satisfait de son choix de la marque et il faut aussi qu'il met le client en possession de tous les éléments qu'il lui permet de tirer le plus de satisfaction possible de son achat. Il faut aussi que le vendeur prenne conscience des aspects de base que présente la vente et qui sont :

A : L'aspect psychologique, en vue de permettre au client de justifier son choix à ses propres yeux.

B : L'aspect éducatif, en mettant à la disposition du client tous les éléments qui peuvent l'aider à connaitre le produit qu'il achète.

C : L'aspect sécurité qui informe le client sur les genres de services sur lesquels il peut compter ultérieurement de la part du vendeur.

D : L'aspect matériel pour lui faciliter les différentes opérations liées directement à l'achat.

Et pour permettre le respect et l'application de ces aspects à ce niveau (au moment de l'achat) le service après-vente intervient à travers plusieurs actions, tels que la fourniture des documents nécessaires pour l'installation, la mise en marche du produit, des conseils D'emplois, de stockage et les précautions à prendre, ainsi que des informations sur les services offerts (garantie, faciliter de payement, …).

II.2.2.6.3. Le service après-vente après l'achat

Comme on l'a déjà mentionné, il ne faut jamais considérer que vente met fin à la relation avec le client car le service rendu à l'acheteur doit se poursuivre durant toute la vie de l'article dans le but de :

A : De lui permettre de retirer le maximum de satisfaction de son achat.

B : De lui éviter les difficultés qui finalement nuiraient à la notoriété de la marque.

C : De l'assister plus ou moins longtemps en matière d'entretien et de fourniture de pièces détachées.

Et tout cela dans une durée qui varie en fonction des caractéristiques de l'article vendu, de sa complexité .et de sa durée de vie.

Pour pouvoir réaliser les buts cités ci-dessus, il faut mettre en œuvre les moyens et les actions nécessaires :

- Installation du matériel, mise en route et réglage.
- Initiation du client aux points clés à respecter pour une bonne utilisation et un entretien correct.
- Installation du client sur les améliorations et modification.
- Exécution de la garantie.
- Visite de révision, réglage ou correction jusqu'à l'achèvement de la période de garantie.
- Echange de produits ne correspondant pas aux besoins du client.

Il ne suffit pas de livrer un produit ou un service de bonne qualité au bon moment, avec un meilleur prix, il faut aussi gérer les réclamation et récolter les appréciations des consommateurs ceci est réaliser grâce à la mise en place d'un dispositif de mesure de satisfaction des clients qui passe tout d'abord par un service.

Le SAV devient un argument de vente à part entière, d'autant plus que sa maîtrise est parfois difficile si l'entreprise passe par le circuit de la grande distribution. En effet, dans ce cas, c'est bien souvent l'enseigne de la distribution qui pour des raisons de rapidité, de coût et de simplicité pour le consommateur, se charge du service après-vente. Alors, le SAV peut rapidement se transformer en un puissant vecteur de destruction de fidélité.

II.2.3. La flexibilité

Selon la théorie de contingence, une organisation doit s'adapter avec son environnement pour atteindre la performance optimale, et pour assurer sa pérennité et sa continuité.

« L'homme raisonnable s'adapte au monde; l'homme déraisonnable s'obstine à essayer d'adapter le monde à lui-même. Tout progrès dépend doncde l'homme déraisonnable ».

- George Bernard Shaw -

L'exigence de flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modifications de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation…).

Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en place de cellules ad hoc (ateliers flexibles). Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement de compétences internes (polyvalence/poly compétences/multivalence) ou externes (externalisation/sous-traitance intérim).

II.2.3.1. Définition de la Flexibilité

La flexibilité est « la capacité d'une entreprise à s'adapter rapidement et à moindre coût à l'évolution de l'environnement métier ».[23] Selon Mc Kinsey & Company, le premier cabinet de conseil en gestion mondial, la flexibilité offre les avantages suivants : croissance plus rapide du chiffre d'affaires, réduction des coûts supérieure et plus durable, gestion plus efficace des risques et des menaces pour la réputation.

II.2.3.2. Enjeux de la flexibilité

II.2.3.2.1. Environnement et flexibilité

L'environnement des entreprises est mondial, aussi bien pour les marchés que pour la concurrence et donc pour répondre aux exigences de leur client en terme de qualité, de délai et de prix les entreprises doivent mettre en place des organisations flexibles notamment pour être plus réactive et satisfaire une organisation en flux tendus (la production se fait sans stock). De plus, l'environnement est très instable et incertain.

- [23] COMPUTING Cloud. Word press-Business agility 2011. Site www.vmware.com consulté le 15/10/2017

II.2.3.2.2. Flexibilité et GRH

La pratique des GRH va valoriser la polyvalence, l'autonomie, l'implication et la responsabilisation dans le travail des salariés d'une organisation. Son but majeur est de développer des compétences pour améliorer la productivité des salariés tout en réduisant les couts. Cette pratique de la GRH fait l'objet d'une pratique conjoncturelle c'est-à-dire sur le court terme.

II.2.3.3. Formes de la flexibilité

II.2.3.3.1. **Forme relevant de l'environnement ou concurrence**

Pour Tarondeau « une entreprise peut développer sa flexibilité en agissant dans les trois grands domaines de décision stratégique qui concernent ses produits, ses processus et son organisation » (Tarondeau, 1999, P17).

A: Flexibilité défensive : S'adapter aux changements environnementaux.
B : Flexibilité offensive : Saisir des opportunités de croissance et de profit.

II.2.3.3.2. **Forme relevant du travail, de l'emploi et de la rémunération.**

A . Flexibilité fonctionnelle : Elle repose sur la capacité des salariés à satisfaire à une diversité de demandes de travail – en termes de contenu. « Elle consiste, à quantité de travail donnée, à employer les travailleurs à des fonctions variables en fonction des besoins de la chaîne de production ou des fluctuations de la production » (Brunhes, 1989, p. 253). La polyvalence des salariés, considérés individuellement ou collectivement, permet de faire face aux variations instantanées de faible ampleur par des changements d'affectation des salariés. Elle permet également de faire face aux variations dynamiques portant sur l'évolution des tâches et le contenu des emplois.

B. Flexibilité salariale : La flexibilité des rémunérations permet de faire varier à travers la rémunération des salariés, le coût de la masse salariale de l'entreprise. Elle « est conçue comme un moyen de répercuter sur les salaires les évolutions de chiffres d'affaire et de coûts de revient de l'entreprise en fonction des mouvements conjoncturels » (Brunhes, 1989, P 253).

C. Flexibilité organisationnelle : Modification des méthodes et techniques de production.

D. Flexibilité du temps de travail : Aménagement du temps de travail avec horaire variable.

II.2.3.3.3. Forme relevant de l'effectif et ressources humaines.

Selon Bernard Brunhes (1989)[24], il distingue plusieurs types de flexibilité :

A. Flexibilité quantitative externe : La flexibilité quantitative externe permet « de faire fluctuer les effectifs de l'entreprise en fonction des besoins, en utilisant des contrats de travail de courte durée et en licenciant en tant que besoin » (Brunhes, 1989). Elle consiste donc à faire varier le nombre de salariés employés par l'entreprise, autrement dit, Ajuster les effectifs aux besoins de l'entreprise.

B. Flexibilité quantitative interne : Elle consiste à faire varier la quantité d'heures travaillées pour un effectif donné.

L'entreprise dispose d'un panel assez large de moyens permettant de diminuer ou d'augmenter le volume d'heures de travail des salariés. « La flexibilité quantitative interne peut être réalisée pour l'essentiel, par une variation de la durée effective du travail conduisant à moduler le temps de travail fourni dans les activités de production : variations collectives ou individuelles des horaires de travail, modulations saisonnières à partir d'un contrat portant sur une durée annuelle, temps partiel, travail intermittent, utilisation des temps disponibles pour la formation ou la maintenance, heures supplémentaires » (Brunhes, 1989. P 253).

C. Flexibilité qualitative externe : C'est l'externalisation et sous-traitance des compétences.

Elle vise à reporter sur un tiers la qualité d'employeur. Elle « consiste à déplacer sur une autre entreprise le lien contractuel avec le travailleur » (Brunhes, 1989. P 252).

[24] BRUNHES Bernard. (1989), La flexibilité du travail : Réflexions sur les modèles européens, Droit social, n° 3, pp. 251-255.

II.2.3.4. Limites et conditions de la flexibilité

II.2.3.4.1. Compatibilité ou non entre les types de flexibilité

La flexibilité qualitative interne qui suppose polyvalence, développement des compétences est parfois incompatible avec la flexibilité quantitative externe qui implique le recours à de nouveaux salariés qui prendront peut être la place qu'aurait pu être occupé par des salariés de l'entreprise ayant suivi des formations.

De plus la coéxistence des salariés anciens dans l'entreprise et d'intérimaires souvent isolés ou en situation de précarité peut engendrer des difficultés.

II.2.3.4.2. Condition de réussite d'une flexibilité qualitative

B.1. Une initiative (vouloir, le désir du salarié et de l'entreprise).

- Développement et reconnaissance des compétences.
- Formation et apprentissage.

B.2. Une décision (pouvoir, qui correspond à la capacité).

- Autonomie et responsabilité.
- Stabilité et rétribution.

II.2.3.4. La veille de l'entreprise mémoire de sa flexibilité

Dans le contexte actuel de la globalisation et de la nouvelle économie du marché, où les entreprises sont amenées de plus en plus à relever le défi de la performance et de la compétitivité et ce quel que soit le type d'environnement (technologique, stratégique, règlementaire, concurrentiels, etc.).

La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général.

En effet, la veille stratégique consiste à collecter puis analyser les informations les plus à jours sur son environnement afin de prendre les meilleurs décisions possibles.

Tableau II.4 : *Les principaux types de veille pour les entreprises.*

Type de Veille	Définitions
Technologique	Est la forme la plus antienne d'un dispositif de surveillance de l'innovation.
Stratégique	Consiste à identifier les évolutions qui s'opèrent dans la société et qui risquent d'impacter l'activité économique de l'entreprise
Réglementaire	Consiste à surveiller la législation et ses évolutions, telle que la mise en place de nouvelles lois qui qui impacte la vie de l'entreprise
Marché	Surveiller et analyser un marché (offre, la demande, la concurrence…surveiller les concurrents actuels et potentiels, la distribution, le lancement d'un nouveau produit, la détection des nouveaux marchés.)
Sociétale	Recouvre tous les valeurs et les facteurs culturels qui auront un impact sur l'activité de l'entreprise .ex les évolutions socio-économique, géographique.
Financière	Est un dispositif d'informations concernant les placements et produits financiers disponibles, le mouvement des capitaux et le comportement des investisseurs nationaux et internationaux
Informationnelle	Est l'ensemble des stratégies mise en place pour rester informé, en consacrant le moins de temps possible en utilisant les processus de signalement automatisés.

Source : compilation de : P.GLAOLGUEN « le guide de l'intelligence économique, Edition HACHETTE 2012. p 23.et « ce que l'intelligence économique veut dire » Edition d'organisation, Paris 2006, p 66.

En étudiant l'environnement de l'entité économique choisie, la veille en entreprise permet d'analyser les expériences des entreprises ayant des activités similaires, détecter les menaces éventuelles et saisir les opportunités existantes et faciliter la prise de décisions, en évitant le plus possible les pièges et les erreurs. On déduit qu'il est très important, pour l'entreprise qui veut garder une certaine distance par rapport à ses concurrents, de mettre en place un système de veille disposant des ressources nécessaires afin d'être efficace.

II.2.4. L'innovation

L'apparence de la mondialisation a influencé sur la réflexion de l'entreprise dont elle est sous l'obligation d'accorder une grande importance aux changements techniques avec la progression technologique de son environnement. Il est donc devenu indispensable pour les entreprises d'innover pour ne pas disparaître. L'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises. Aussi on peut définir l'innovation comme le passage à l'application industrielle ou commerciale d'une invention au sein d'une entreprise. On distingue l'innovation de produits (nouveaux produits ou un produit intégrant un nouveau procédé), de l'innovation de processus (nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise).

Ces deux formes sont liées : l'une entraîne l'autre. Bien que l'innovation soit un des moteurs de croissance pour l'entreprise, les nombreux échecs qu'elle occasionne tant au niveau de la recherche que des débouchés montrent que le processus d'innovation est complexe et plein d'incertitude. D'où l'importance pour l'entreprise de susciter un climat propice à l'innovation et de savoir gérer le processus d'innovation. Pour y répondre, nous montrerons dans une première partie que l'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise. Et dans une seconde partie nous démontrerons pour que l'innovation soit une réussite elle doit être conditionnée par la mise en place d'un management permettant de la maîtriser.

II.2.4.1. Définition de l'innovation

L'innovation vient du mot latin « Innovare » qui signifie : « faire quelque chose de nouveau ». Les définitions existantes de l'innovation sont bien nombreuses et il est impossible de les répertorier ici, nous avons, cependant, sélectionner quelques-unes citées par J.TIDD. L'innovation est : « Le processus qui permet de transformer une opportunité en idées nouvelles et de mettre celles-ci en pratiques dans une large mesure».[25] En outre, « l'innovation consiste à introduire, quelque chose de nouveau, d'encore inconnu, dans une chose établit ».[26]

[25] TIDD Joseph, BESSANT John et PAVITT Keith : Le management de l'innovation, intégration du changement technologique, commercial et organisationnel, édition De Boeck, septembre 2006, p.66.

[26] Dictionnaire le ROBERT. Site web : www.lerobert.com consulté le 1/10/2017.

Le Manuel d'Oslo définit l'innovation comme "La mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures".[27] L'innovation peut être définie alors comme l'exploitation de nouvelles idées menant à la création d'un nouveau produit, d'un processus ou d'un service selon les domaines d'activités.

II.2.4.2. Typologies de l'innovation

Il semble nécessaire de distinguer les différents types d'innovations selon leur niveau d'application (caractéristiques et objectifs) et l'ampleur des changements qu'elles entraînent sur l'entreprise et l'économie en général. L'innovation technologique peut être analysée selon deux axes : sa nature ; son degré de nouveauté et son impact sur l'économie.

II.2.4.2.1. Typologie selon la nature de l'innovation

La première distinction est à établir du point de vue de l'intervention de l'innovation dans les activités de l'entreprise, principalement, selon qu'elle concerne les processus de production ou les produits proposés par la firme. Il est possible d'affiner cette typologie en s'inspirant des travaux de Schumpeter. On distingue alors plus précisémentquatre niveaux d'intervention des innovations (Manuel d'Oslo 2005)[28]. Chaque type répond à des caractéristiques et objectifs distincts.

A. Innovation de produit : Une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Elle est perçue souvent comme une modification du contenu technologique du bien ou une amélioration de ses conditions d'utilisation. L'objectif est généralement d'améliorer les prestations offertes aux clients et de répondre à de nouveaux besoins. Ce type d'innovation repose en général sur des compétences d'interface entre les deux environnements de l'entreprise : en interne, les activités de recherche et

[27] RAHOUNI Mohi Eddine, YILDIZOGLU Murat. Motivations et déterminants de l'innovation technologique: Un survol des théories modernes. 2011. P 3. Site web : www.halshs.archives-ouvertes.fr consulté le 20/11/2017.

[28] Manuel d'Oslo (2005), Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, OCDE.

développement (R&D) et le marketing ; en externe, les utilisateurs du bien et les concurrents, sources de nouvelles opportunités.

B. Innovation de procédé : Une innovation de procédé concerne essentiellement la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle, ou sensiblement améliorée. Les méthodes peuvent impliquer des modifications portant sur l'organisation de la production, pour diminuer les coûts unitaires de production ou de distribution et sur l'amélioration de la qualité (notamment pour développer de nouveaux produits qui peuvent aussi avoir des besoins spécifiques en termes production et de distribution). Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel ou le logiciel. Ces changements visent en général à simplifier le processus de production et à réduire les coûts, afin de préserver et de renforcer la compétitivité de l'entreprise. Contrairement à l'innovation de produit, l'innovation de procédé repose généralement sur le développement des compétences orientées vers les fournisseurs et surtout les fournisseurs d'équipements. Les compétences d'interface interne concernent surtout la relation entre la R&D et la production, plutôt que la R&D et le marketing.

C. Innovation organisationnelle : Une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle organisation dans les pratiques, du lieu de travail ou des relations extérieures de l'entreprise. Elle peut avoir pour but d'améliorer les performances d'une entreprise en réduisant les coûts administratifs ou de transaction, en améliorant le niveau de satisfaction au travail, en accédant à des biens non marchands (comme le savoir extérieur non codifié) ou enréduisant les coûts des approvisionnements. Ainsi, elle forme une des facettes de l'innovation de procédé.

D. Innovation de commercialisation : Les innovations de commercialisation visent à mieux satisfaire les besoins des consommateurs, ouvrir de nouveaux marchés ou positionner d'une manière nouvelle un produit de l'entreprise sur le marché afin d'augmenter les ventes. Elles consistent à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. Elles correspondent à des innovations de procédé et elles sont souvent nécessaires au succès des innovations de produit.

II.2.4.2.2. Typologie selon le degré de l'innovation

Deux dimensions permettent de définir les modèles d'innovation : Le degré de nouveauté pour le marché et le degré de nouveauté pour l'entreprise. La classification des innovations selon le type du changement qui en résulte et le degré de leur impact sur le marché ou sur la technologie est aussi importante. Cette distinction englobe principalement deux types d'innovation : l'innovation radicale et l'innovation incrémentale.

La première cherche à développer des sources de valeur que les firmes elles-mêmes ne connaissent pas complètement. Par opposition, l'innovation incrémentale s'adresse aux besoins manifestes des procédés de production actuelle ou des clients. Ces deux types d'innovation impliquent aussi un équilibre différent entre les activités d'exploration et d'exploitation dans la firme (March 1991)[29].

A. Innovation radicale : L'innovation radicale ne se manifeste pas fréquemment. Elle correspond à l'introduction d'une technologie générique qui affecte l'organisation du travail et la productivité dans un grand nombre d'activités, aussi bien du point de vue de l'entreprise qui l'a introduit que du point de vue du marché qui l'a reçu. Ce type d'innovation constitue une richesse stratégique quant à la croissance à long terme, mais son développement est plus coûteux et risqué. Elle ne s'adresse pas nécessairement à une demande bien identifiée, mais elle crée une demande précédemment non exprimée par le marché. Cette demande implique souvent une nouvelle structure du marché et même, l'émergence de nouvelles industries et de nouveaux concurrents.

Elle est perçue, par Schumpeter (1942), « comme une source de destruction créatrice (un changement qualitatif) qui incessamment révolutionne la donne à l'intérieur de la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant d'autres éléments neufs ».[30]

[29] MARCH. Gardner James. (1991), 'Exploration and exploitation in organizational learning', Organization Science 2(1), 71–87

[30] SCHUMPTER, Joseph Alois. (1942), Capitalism, Socialism and Democracy, NewYork :Harpar..

B. Innovation incrémentale : L'innovation incrémentale (ou mineure) constitue un changement progressif découlant d'une innovation radicale qui permet d'améliorer une technologie afin de l'adapter aux spécificités des secteurs et des marchés qui vont l'adopter. Elle concerne l'introduction par l'entreprise d'améliorations de produits existants par ailleurs sur le marché ou bien l'introduction dans l'entreprise d'équipements et de composants novateurs qu'elle n'aurait pas mis au point elle-même. Ces innovations sont souvent réalisées par des entreprises qui font relativement peu de recherche en interne et qui recourent peu aux brevets et aux licences externes.

Elles jouent néanmoins un rôle important dans l'augmentation du stock de connaissances d'une entreprise et de ses capacités à développer de nouveaux produits ou procédés (Cohen & Levinthal 1989)[31]. Au de-là d'une typologie par définition très contrastée, la question du degré de changement révèle que l'innovation se situe en fait sur un continuum dont l'innovation incrémentale et radicale en seraient les deux extrêmes (Amara & Landry 2005).

Nous pouvons ainsi affiner cette typologie en distinguant trois critères permettant de qualifier le degré de nouveauté : Perception relative à l'adopteur **:** l'innovation peut concerner toutes les pratiques ou produits perçus comme nouveaux par l'individu ou toute entité qui l'adopte (Zaltman et al. 1973, Rogers 1983)[32].

- **Le degré de nouveauté :** l'innovation peut être définie comme le premier usage d'un produit, processus ou technique dans un secteur donné ou un contexte particulier.

- **Le changement induit :** l'innovation peut être définie à partir de la nature et l'ampleur du changement induit. On qualifie un changement comme innovateur à partir du moment où il a pour effet de répondre aux exigences du marché ou de transformer la structure ou le processus de production.

[31] COHEN Wesley & LEVINTHAL Daniel.. (1989), 'Innovation and Learning : the Two Faces of R&D', The Economic Journal 99(3), 569–596.

[32] Zaltman, G., Duncan, R. &Holbek, J. (1973), Innovations and Organizations, New York : Wiley and Sons.

II.2.4.3. L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement. En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable. Ainsi, les entreprises cherchent à développer des innovations tout en prenant en compte les risques liés à celle-ci.

II.2.4.3.1. L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies mises en œuvre

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. En effet, l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés. L'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix.

Porter souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Ainsi innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit. Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents.

La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes. Même si l'innovation procure un avantage concurrentiel, sa rentabilité étant incertaine, elle risque d'entraver le développement de l'entreprise.

A. La rentabilité de l'innovation, associé à des contraintes et à des risques est incertaine

La rentabilité incertaine de l'innovation peut être liée aux contraintes de réalisation, au cadre institutionnel, aux risques dus au rythme de diffusions des innovations et aux risques liés au financement.

B. Incertitudes issues des contraintes de réalisation

Les incertitudes liées aux contraintes de réalisation peuvent être regroupées sous quatre rubriques :

1. En ce qui concerne le positionnement du produit nouveau; une attention insuffisante portée à cet aspect de la commercialisation entraîne l'échec du produit introduit. Tous les projets d'innovation ne sont pas forcément réalisables par l'organisation car ils ne correspondent pas aux besoins ou aux attentes des consommateurs.

2. La protection de l'innovation : Le monopole n'est que temporaire. En effet, quelle qu'en soit l'originalité, l'innovation introduite (brevet, marque de fabrique, modèle...) n'assure qu'un avantage compétitif provisoire, voire illusoire comme pour le cas du secteur de la grande cuisine tant l'efficacité des brevets est faible. Pour qu'il cesse de l'être, l'innovation doit être permanente au sein de la firme. Notons que les innovations des entreprises sont protégées par l'INPI (institut national de la protection industrielle).

3. La liaison marché-produit-technologie : Elle doit être assurée quoiqu'il advienne. Elle suppose donc que l'entreprise adopte une stratégie de grappes technologiques, c'est-à-dire d'activités liées par une même technologie.

4. Le personnel : Tout changement perturbe. Les chances de réussite de l'innovation sont donc fortement liées à la motivation du personnel qui le met en œuvre. Il doit être préparé à l'introduction du produit nouveau et, s'il y a lieu, aux tâches nouvelles qui lui incombent. Dans le cas contraire, l'innovation sera rejetée, directement ou par simple inertie.

C. Incertitude liée au cadre institutionnelle

L'innovation a un impact sur la structure (nombre de concurrents) et sur la nature (concurrence hors-prix) de la concurrence; elle peut donc conduire à des distorsions par rapport au modèle concurrentiel traditionnel (concurrence pure et parfaite) et donc à des situations de non optimalité parétienne.

D. Incertitudes liées au rythme de diffusion des innovations

Le rythme accéléré des innovations qui contribue au raccourcissement du cycle de vie des produits rende les stratégies de leadership très risquées.

E. Incertitude liées au financement

L'innovation absorbe beaucoup de ressources au cours de ses différentes phases qui sont lourdes. Les sources de financement sont limitées. En internes le financement est réalisé grâce au budget de recherche développement et à la capacité d'autofinancement des entreprises et en externe à l'aide du capital risque, et des subventions de l'ANVAR. Du fait de l'incertitude liée à l'innovation on comprend que les investisseurs extérieurs soient méfiants.

Pour éviter de tomber dans un gouffre financier qui pourrait menacé sa survie l'entreprise doit se montrer attentive aux modalités de financement. Notons qu'un projet d'innovation peut ne pas voir le jour du fait simplement que l'innovateur peut trouver des difficultés liées au financement très lourd en matière de brevets. Même s'il existe des incertitudes quant à la rentabilité de l'innovation, l'entreprise a intérêt à innover.

L'innovation peut donner à l'entreprise un avantage décisif sur ses concurrents, elle doit pour cela gérer le processus d'innovation.

II.2.4.4. Le management de l'innovation

L'enjeu de la décennie 2000 pour les grands groupes est leur capacité à générer des innovations., d'où la nécessité pour ses entreprises de gérer de façon efficace l'innovation au sein de leur organisation.

II.2.4.4.1. Les voies d'accès de l'innovation

Dans les grandes entreprises le processus d'innovation est généralement très formalisé. A l'opposé dans les petites et moyennes entreprises (PME) le processus d'innovation résulte d'une démarche empirique. Pour acquérir de nouvelles technologies les entreprises peuvent procéder de plusieurs façons.

La recherche en interne reste du domaine des grandes entreprises car elle est longue et nécessite un financement important. Elle constitue la principale source d'innovation des entreprises françaises. Le partenariat est également un moyen pour certaines entreprises de réduire les coûts de la recherche.

II.2.4.4.2. Une structure favorable à l'innovation

Afin d'être innovante l'entreprise doit réduire les rigidités de son organisation. Cependant, au sein des grandes structures, l'esprit d'intrepreneurship ; c'est-à-dire le comportement d'entrepreneurs favorable à l'innovation tend à disparaître faute de souplesse de l'organisation, de liberté de travail et d'initiatives aux laissées salariés. Aussi, les grands groupes français cherchent à rendre leur structure capable de générer des innovations. Le constructeur automobile Renault à créer une fonction innovation en plus de sa fonction R&D afin de mieux gérer ses innovations tant sur le plan national qu'international. Traditionnellement flexible, les petites entreprise constituent un lieu de créativité privilégie du fait de leur organisation entrepreneuriale (Minitzberg) qui stimule la prise de risque associé à des innovant et permet une prise de décision rapide.

Les entreprises recherchent des innovations sous toutes leurs formes car elles leur permettent d'accroître leur compétitivité soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole (temporaire ou durable) sur le marché. L'innovation détermine donc la stratégie de l'entreprise.

Conclusion

Nous vivons dans un monde en changement permanent où la compétitivité économique est exacerbée. Il n'est pas de jour dont l'on ne voit l'annonce d'un projet géant de fusion de l'entreprise de lancement de chantiers ambitieux ou d'émergence de nouvelles technologies, chaque homme, chaque entreprise, chaque état se trouvent confronté à un univers dont les mutations ne sont pas aisément indentifiable.

Dans ce chapitre présent, Nous avons pu identifier pour chaque type de compétitivité qui correspond ses facteurs. En réalité, ces facteurs sont en interdépendance, certains facteurs agissent sur de multiples autres facteurs. Nous avons tenté de développer étudier les facteurs les plus déterminants de la compétitivité, tout en sachant que certains de ces facteurs ont des impacts en vue de chercher sur la compétitivité.

Selon les rapports de la compétitivité, il existe de nombreux déterminants de la performance au niveau d'une entreprise, ils visent en priorité deux objectifs : l'amélioration de la qualité des produits et la réduction du prix des produits. En fait, la position concurrentielle d'une entreprise reflète sa capacité à contrôler au mieux l'évolution du rapport Prix/Qualité. Au niveau d'une nation, ces déterminants diffèrent entre : les ressources naturelles, la technologie, l'innovation, les économies d'échelle, la régulation et les politiques des échanges, le taux de change et les caractéristiques du produit …

Finalement la compétitivité des entreprises semble liée à d'autres éléments microéconomiques, tels que : la réalisation des économies d'échelle, les caractéristiques du produit et l'innovation, le SAV ; et macroéconomiques, tels que : la régulation fiscale et monétaire, les politiques des échanges, la technologie et les dotations en ressources naturelles. « Flexibilité ». Ces facteurs facilitent la tache de l'entreprise pour prendre les commandes du marché et/ou envahir les nouveaux marchés au niveau national et international par le processus de la sous-traitance.

Chapitre III

KIA
dans le marché automobile algérien

Introduction

Les concessionnaires automobiles algériens vivent des moments difficiles suite aux contraintes émises par les autorités algériens dont l'adaptation aux projets de montage et construction des véhicules est devenue une exigence fatale pour qu'ils puissent assurer leur continuité sur le marché algérien. Ce présent chapitre est consacré à une vision générale sur l'automobile, à la présentation du marché algérien de l'automobile, ainsi que l'exposition de l'entreprise KIA Motors Algérie.

Une nation n'est réellement compétitive que si elle arrive à accroître de façon durable le bien-être de sa population. Pour cela, l'Algérie stipule aux concessionnaires automobiles la mise en place de processus de fabrication des véhicules dans les plus proches délais sinon les agréments de concession seront retirés. De plus, le nombre des véhicules importés va être imposé par l'Etat, pour assurer la montée en puissance de la production locale. Cette lourde décision a influencé sur le fonctionnent de la majorité des concessionnaires par la baisse de leur chiffre d'affaires, et perdre plus de part du marché.

L'importation des véhicules a fait l'objet de plusieurs rencontres au niveau du ministère du Commerce et du ministère de l'Industrie en vue d'évaluer les besoins du parc national d'automobile et d'adapter les quantités à importer en tenant compte de la disponibilité de la devise très affectée par la chute des revenus pétroliers.

En théorie, l'idée d'imposer aux concessionnaires de procéder dans un délai de 3 ans au plus tard à la création d'une activité industrielle en Algérie pour pouvoir bénéficier d'un quota annuel d'importation est fort intéressante; alors, qu'en réalité, elle rencontre des problèmes multiples liés au foncier industriel et l'absence d'une main-d'œuvre qualifiée. Les nouvelles usines de montage des véhicules notamment touristiques dans les régions de l'Ouest du pays ont en principe atteint l'âge de la maturité à Tiaret, Relizane et Tellilat. Malheureusement, rien n'est disponible sur le marché sans souligner la non-maîtrise des coûts alors que ces usines jouissent de beaucoup d'avantages pour l'accès au foncier, les avantages fiscaux pour les produits importés dans le but d'encourager les citoyens «A CONSOMMER LE PRODUIT ALGERIEN».

SECTION 1. PRESENTATION L'ENTREPRISE KIA

KIA Placée au cœur d'un paysage économique en mutation, l'industrie automobile se trouve à un moment clé de son histoire. Elle doit répondre au défi de la mondialisation ; elle doit aussi anticiper l'évolution de la conception du véhicule particulier et de son usage.

III.1. KIA Motors Corporation (KMC)

KIA Motors Corporation est un constructeur automobile généraliste qui connait l'une des croissances les plus rapides au monde. De plus, il est le constructeur automobile le plus ancien de la Corée du sud .désormais partie intégrante du Hyundai–KIA Auto motive Group, KIA entend devenir l'une des toutes premières marques automobiles du monde, elle possède 15 unités de fabrication réparties dans 8 pays. Ces usines produisent plus de 2,5 millions de véhicules chaque année, véhicules qui sont vendus et entretenus par un réseau de distributeurs et concessionnaires présent dans 172 pays. Aujourd'hui, KIA emploie 47 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de 39 milliards de dollars.

KIA a été Fondée le 1er décembre 1944, sous le nom KIA Industries,sa société Industries fabrique dans un premier temps des bicyclettes, puis des triporteurs. Le premier moteur à essence signé KIA a été produit en 1973 et la première voiture de tourisme, la Brisa, a vu le jour en 1974.

En 1976, KIA Industries intègre la société ASIA Motors, constructeur de véhicules utilitaires, bus et poids lourds. En 1979, le constructeur assemblera pour son marché domestique la Fiat 132, ainsi que la Peugeot 604.En 1983, KIA signe des accords avec Mazda qui prend 8% du capital et le Groupe C.Itoh (aujourd'hui Itochu) qui en acquiert 2% et en 1990, KIA Industries est renommée KIA Motors. Avec les années 1990, KIA Motors produit la Sephia et la luxueuse Potentiaet puis en 1998, KMC rejoint Hyundai et forme le groupe Hyundai-KIA. Avec le renouvellement de toute sa gamme, KIA gagne une véritable image de constructeur automobile généraliste et produit toute une gamme de véhicule allant de la Picanto, la petite Citadine 5 places, jusqu'aux deux utilitaires le K2700 et le K3000S en passant par deux 4x4 le Sportage et la Sorento, deux monospaces Carens et Carnival ainsi que les berlines Cerato, Cee'd et Optima, la Bi corps Rio3 et enfin l'Opirus en haut de gamme.

III.2. Présentation de KIA MOTORS ALGERIE (KMA)

KIA Motors Algérie est une S.A.R.L, qui a été créée le 4 Novembre 1999. Elle a pour activité essentielle l'importation et la distribution exclusive de véhicules de tous genres et dédiés à de multiples usages sur le marché algérien.

KIA Motors Algérie fait partie des entreprises les plus prisées du pays, classée parmi les meilleures dans son secteur et qui connait une grande évolution. Les premiers produits KIA étaient des véhicules de transport en commun et des véhicules utilitaires essentiellement-avaient été introduits pour la première fois en Algérie en 1996, sous le label de ASIA Motors, une filiale de KIA Motors (Corée du sud).

Depuis l'an 2000, une restructuration industrielle profonde est intervenue chez ce constructeur qui avait dissout sa filiale et avait repris directement la production de l'ensemble de la gamme sous son propre label (KIA). Elle a reçu cette activité par cession de la société mère, CAREX entreprise, qui détenait auparavant cette concession exclusive.

KMA propose une offre de distributeur constituée de 8 modèles de véhicules, allant de la petite voiture citadine au grand 4x4. (Picanto, Rio, Carens, Cee'd, Cerato, Sportage, Sorento et Mohave) et de deux utilitaires K2700 et K3000S. (Voir annexe **C).**

III.2.1. Missions de l'entreprise

L'ensemble des structures de l'entreprise est regroupé dans le même site, ce qui permet d'assurer une meilleure coordination (voir annexe **A**), efficacité et offre au client l'avantage de régler tous ses problèmes dans le même endroit (achat du véhicule, service après-vente et achat de pièces de rechange). Il reste pour l'entreprise d'accomplir et d'assurer les missions des fonctions qui comporte taches (6) taches : la fonction financière ; la fonction commerciale ; l'administration ; la fonction marketing ; la fonction réseau et la fonction après-vente.

Nous nous intéressons à trois d'entre elles c'est-à-dire celles qui sont relativement liées à notre étude.

III.2.1.1. La fonction commerciale

Cette fonction a pour missions :

- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et définir les objectifs individuels.
- Superviser les prestations de ventes, et la promotion des véhicules.
- Veiller à la vente de produits KIA sous son double aspect (quantité/qualité) et développer les outils d'aide à la vente.

III.2.1.2. La fonction marketing

Le fait à relever dans l'organisation de la fonction marketing est la séparation de la communication ainsi que l'absence de relation avec le réseau de distribution. Cette fonction a pour missions :

- Actualiser les bases de données en faisant des analyses des produits, du marché, de la concurrence, et de l'impact de ses actions publicitaires.
- Faire des études de marché, des enquêtes auprès des agents agréés de KMA.

III.2.1.3. La fonction après-vente

Cette fonction est considérée comme l'une des fonctions les plus importantes aux yeux des clients car lorsqu'un constructeur automobile vend un véhicule, il offre en plus du véhicule un élément de service (service d'entretien, une garantie, une assistance), ce qui permettra aux clients de se rapprocher plus de ce dernier.C'est pour cela que les constructeurs doivent avoir une infrastructure adéquate pour assurer le service après-vente.

KIA fait tout pour que chaque phase du suivi qui est accordé à ses clients soit efficace, pratique et complète. Ses techniciens ont suivi des formations pour que les services qu'ils offrent répondent aux plus hautes exigences du client.

III.2.2. Réseau de distribution

Tableau III.1 : *Répartition des distributeurs par zone géographique*

	Nombre d'agents	Centre	Est	Ouest	Sud
KIA	40	13	16	6	5

Source : Document interne de KIA Motors Algérie

La répartition des agents KIA démontre un grand déséquilibre entre les régions avec une très grande concentration des agents sur les régions Est et Centre au détriment des autres régions surtout la région Ouest qui ne possède que six distributeurs, et la région Sud qui détient cinq distributeurs seulement. Jusqu'à présent, KIA possède deux distributeurs intégrés qui se trouvent au niveau de Mohammadia et de Cheragua, et récemment une nouvelle succursale à Oran, le reste des distributeurs sont des indépendants qui répondent à un cahier de charges imposé par l'entreprise.

Les deux (2) types de distributeurs sont **(**Les commissionnaires : qui travaillent sur les stocks de KMA et Les revendeurs qui travaillent sur leur propre stock acheté mensuellement).

III.2.3. La gamme de KIA Motors Algérie

La gamme proposée par le concessionnaire KMA est très large et variée (voir annexe **C)**, elle comporte plusieurs modèles (des véhicules touristiques et des véhicules utilitaires). La liste des produits proposés par KIA Motors Algérie figure dans le tableau suivant :

Tableau III.2 : *La gamme de KMA.*

Véhicules de tourisme	**Véhicules utilitaires**
Picanto	K2700 Plateau
Rio	K2700 Frigo
Cerato	
Carens	
Sportage	
Sorento	

Source : Document interne de l'entreprise KMA.

III.2.4. L'analyse de l'environnement de KMA

Le diagnostic stratégique est la première étape de la démarche stratégique et consiste à analyser le diagnostic externe et interne de l'entreprise. L'analyse FFOM (SWOT) résume les conclusions de ces deux diagnostics.

Cette analyse va permettre à l'entreprise de définir les facteurs clés de succès qu'elle doit maîtriser pour survivre puis de déterminer ses compétences distinctives qui lui permettront de se démarquer de la concurrence et d'obtenir un avantage concurrentiel.

III.2.4.1. Diagnostic de l'environnement interne de KMA

Nous pouvons résumer les forces et les faiblesses de KIA comme suit :

Tableau III.3 : Les forces et les faiblesses de KMA

Critères	Forces	Faiblesse
Produit	- Bonne qualité des produits. - Elargissement de la gamme.	- Le Réservoir et le coffre de PICANTO est petit.
Prix	- Compétitif vis-à-vis aux concurrents	----------
Marketing	- Bon produit pour les segments	- Absence d'une stratégie à long terme.
Vente	- Bonne relation avec les clients	----------
Ressources humaines	- Personnel qualifié et motivé	- Rémunération peu attractive
Ressources matériel	- Machines de SAV performantes	----------
Ressources financière	- Comptabilité saine - Capacité d'autofinancement - Faible taux d'endettement	----------
Autres	- Bonne image de marque - Notoriété	- Problème de circulation de l'information

Source : Etabli à partir l'exploitation des données collectées sur le marché algérien de l'automobile.

A partir du tableau ci-dessus, nous pouvons déduire que les forces de KMA sont nombreux telles que : la performance des machines de SAV ; la bonne qualité de leurs produits exposés dans le show-room, une gamme trop large, prix raisonnable par rapport aux concurrents et surtout la bonne image de marque dans le marché algérien …etc.

Au niveau des faiblesses, nous pouvons relever :

- L'absence d'une stratégie à long terme, causé par la réduction des factures d'importation des véhicules neufs, de plus les concessionnaires sont incapables de répondre aux exigences actuelles, on parle de fabrication et le montage automobile en Algérie.

III.2.4.2. Diagnostic de l'environnement externe de KMA

En utilisant le model PESTEL (outil d'analyse stratégique) qui vise à étudier l'influence de macro-environnement sur le fonctionnement de l'entreprise, nous pouvons résumer aussi l'environnement externe, « appelé aussi macro variables » de KIA comme suit :

Tableau III.4 : *L'analyse PESTEL de KMA.*

Dimensions	**Composantes**	**Impact sur la stratégie de fortàfaible**				
		1	2	3	4	5
Politique	-Soutien des gouvernements au KMA -Respect du droit de la concurrence				x x	
Economique	- Taux de croissance de l'économie. - Pouvoir d'achat des algériens. - Fluctuation monétaire.				x x x	
Sociologique	- Contexte RSE et respect de l'environnement. - Consommation de plus en plus qualitative.		x		x	
Technologique	- Capacité d'innovation. - Technologie de contrôle de sécurité	x	x			
Environnementale (Ecologique)	- Contrôle sur la consommation énergétique (GES) - Epuisement des ressources.			x	x	
Légales	- Respect des normes de sécurité		x			

Source : Etabli à partir l'exploitation des données collectées sur le marché algérien de l'automobile.

III.2.4.2.1. L'environnement politique

Concernant la compétitivité entre les concessionnaires, le soutien de gouvernement au KMA est faible par rapport à Renault. Dans ce cas-là les droits de la concurrence ne sont pas respectés. Exemple : la part de quota de KMA a été arrête à 6800 unités alors que Renault à bénéficier de 15 000 unités importées. En plus, le modèle de Renault Symbole est fortement proposé pour les fonctionnaires par les sociétés étatiques. Rappelons que le PDG de KMA en l'occurrence Mr : ACHAIBOU Abdelhamid a déposé le dossier relatif au montage des véhicules.

En revanche, les autorités publiques ont donné l'agrément de création d'un deuxième représentant de KIA, appelé KIA el Djazair, dont elle a pris en charge le projet industriel dans les environs de Batna.

III.2.4.2.2. L'environnement Economique

L'Algérie est parmi les pays qui focalisent leurs effortsdans le secteur d'hydrocarbure, ce qui signifie l'absence d'une base industrielle ou même touristique, de ce fait l'économie algérien est devenue stérile surtout avec la chute catastrophique dela monnaie locale (Dinar) en septembre 2017. Dont 1'euro faisait 200 DA. (octobre 2017).

D'autre part l'achat des véhicule n'est pas à la portée de tous les salaries avec l'absence de la formule d'achat par facilité. Sachant que le salaire net moyen mensuel a été globalement de 39.200 DA en 2015 à raison de 54.700 DA dans le secteur public, contre 32.100 DA dans le privé. (Source : ONS 2015).

III.2.4.2.3. L'environnement sociologique et culturel

La majorité des véhicules circulant dans le monde entier contribue dans la pollution d'air et c'est le même cas ici en Algérie. en revanche NAFTAL[1] encourage les citoyens d'installer des kits de « Sirghaz » avec un prix de 9 DA le litre de GPL. Le seul problème réside dans l'incapacité d'installer un réservoir de GPL certains automobile notamment le segment A « les petites citadines ».

La qualité perçue est un jugement que porte le consommateur sur un produit/service, relativement à ses attentes. Ce jugement peut être porté sans expérience directe du produit/service en question. Au contraire, la satisfaction est une évaluation qui comporte une part d'émotionnel et qui repose sur l'utilisation de multiples standards de comparaison.

[1] Site web https://algeriepart.com consulté le 05/10/2017

III.2.4.2.4. L'environnement technologique

Ce type d'environnement est caractérisé par son instabilité causé par le progrès technique et les évolutions technologique, à ce stade l'entreprise est dans l'obligation de s'adapter vis-à-vis ces changements.KMA pour sa part, Kia a prouvé dans ce domaine en ajoutant des caractéristiques techniques à ses voitures chaque année.

III.2.4.2.5. L'environnement écologique

KIA ne dispose pas des véhicules qui circulent avec le gaz ; à travers de cela nous pouvons dire qu'elle participe dans la pollution atmosphérique de notre planète.

De plus, les constructeurs automobiles sont toujours accusés par les organisations mondiales communauté car les ressources sont rares par rapport aux besoins des êtres vivantes et KIA doit revoir ses politique en cherchant sur le développement durable dans le but d'assurer la disponibilité des ressources aux autres générations par l'utilisation rationnelle des matières premières

III.2.4.2.6. L'environnement légal

KIA accorde une grande importance aux règles de la conformité pour assurer la sécurité des conducteurs, en mettant en avant une série des normes sur la gamme de ses produits comme le système ABS, Airbag, etc.

III.2.4.3. L'analyse SWOT de KMA

Tableau III.5 : *L'analyse SWOT de KMA*

Forces / strenghts	Faiblesses / Weaknesses
- Le confort a l'intérieure des véhicules de KIA - Large gamme sur les produits. - La variété des clients (particulier, DGSN) - La bonne qualité des produits de KIA - La capacité d'innovation et de lancement un nouveau produit. - Politique de vente offensive. - La satisfaction de coût de la main d'ouvre, de délai de livraison et d'intervention, et le coût et la disponibilité des pièces de rechanges, de l'accueil et la réception. - Qualité de travail remarquable dans le centre de maintenance. - L'originalité des pièces de rechange et les accessoires - deux équipes disponibles au service de la clientèle pour assurer la rapidité d'exécution - prolongement les horaires de travail de 7 h jusqu'à 19 h	- L'indisponibilité de quelques pièces de rechange. - Le manque de disponibilité des véhicules - L'incapacité de monter des véhicules en Algérie - Coffre petit, un réservoir petit pour Kia picanto - Absence de service de dépannage

Opportunités / Opportunities	Menaces / Threats
- Notoriété de la marque auprès des consommateurs. - Montée en gamme. - Elévation de qualité des produits	- Une rudes concurrence entre les concessionnaires basée sur la notoriété ; les parts de marché ; l'image de marque) - Taux de change défavorable.

Source : Etabli à partir l'exploitation des données collectées sur le marché algérien de l'automobile.

SECTION 2. Le marché algérien d'automobile

Le secteur automobile en Algérie connait une grande évolution, qui s'élargit d'années en annéeen provoquant une offensive commerciale entre concessionnaires. Ainsi, on remarque que l'arrivée des constructeurs automobiles asiatiques a eu son influence dans les habitudes de consommation. Une parfaite raison pour KIA d'adopter une stratégie efficace dans le but de se maintenir sur ce marché très concurrentiel.

La particularité est que les concessionnaires exercent les taches de distribution et la commercialisation des véhicules, malgréla disposition de l'Algérie de nombreux ressources naturelles et financierspour s'en charge de la fabrication au lieu d'intéresser a des taches secondaires et cela a met l'Etat Algérienne dans l'obligation de forcer les concessionnaires à produire dans les frontières nationales en commençant par le montage.

III.3. Les fondements du marché algérien d'automobile

III.3.1 Historique

La fabrication des véhicules industriels en Algérie remonte au 2 juin 1957,[2] date à laquelle Paul Berlier, construisait une usine de montage des véhicules poids lourds. Le 15 octobre 1958, est sorti le premier camion de l'usine de montage, la capacité de production avoisinera les 8 à 10 camions par jour. En juin 1964, l'Algérie possédait 40 % des actions de la firme d'automobile Berlier.

En 1967, par l'ordonnance n° 67-150 du 09 octobre 1967 fut créée la Société Nationale de Construction Mécanique (SONACOME) chargée de promouvoir la production de l'entreprise.

Après l'abolition du monopole de l'Etat et la libération des capitaux, le marché de l'automobile en Algérie n'a cessé d'évoluer et d'attirer les marques les plus réticentes à l'égard d'une société en pleine mutation.

---

[2] AMMARKHODJA Fayçal L'impact de la promotion des ventes sur la fidélisation de la clientèle *Cas : KIA MOTORS ALGERIE,* mémoire de Master en sciences commerciale (options marketing) , école des hautes études commerciales, Alger, 2015. P 55.

En effet, des investissements importants ont été initiés par différents concessionnaires de diverses nationalités dans un marché qui était auparavant quasiment inexploité.

Aujourd'hui et par la présence des différentes marques de véhicules en Algérie, les concessionnaires se lancent dans une compétitivité de plus en plus rude afin d'acquérir des parts de marché et rester sur le marché.

Pour la majorité des professionnels du métier, le marché de l'automobile pour la gamme ''tourisme'' se caractérise par une nette domination des marques asiatiques, toutes catégories confondues comme l'indiquent les statistiques enregistrées par les différents concurrents installés, rapportées également par la presse professionnelle.

Le marché algérien des véhicules légers et utilitaires légers, jusqu'à récemment dominé par les principales marques européennes (françaises avec : Peugeot/ Renault/ Citroën), allemande et italienne, a été comblé d'une manière durable suite à l'évolution du consommateur algérien qui axe de plus en plus son acte d'achat, non plus sur le réflexe de fiabilité des grandes marques françaises et allemandes qui se sont imposées depuis toujours sur notre marché, mais sur le rapport qualité/prix, le service après-vente et la disponibilité de la pièce de rechange.

III.3.2. Les caractéristiques du marché algérien de l'automobile

Le marché algérien de l'automobile[3] est un marché d'importation et de distribution. En effet, aucune marque n'est fabriquée ou assemblée en Algérie (mise à part la Société Nationale des véhicules Industriels, une entreprise publique spécialisée dans le montage de bus et de camions).

Du fait de l'ouverture récente de son économie, le marché algérien est un marché de première acquisition (par différenciation à un marché de renouvellement), a été jusque-là caractérisé par très peu de contrôle et de régulation. Cependant l'année 2008 jusqu'à nos jours (l'année 2017) ont été caractérisées par :

[3] Ibid., P 34.

- L'instauration du contrôle technique obligatoire pour les véhicules.
- L'interdiction de l'importation de véhicules d'occasion.et limiter l'importation de véhicule neuf.
- L'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange avec l'union européenne, synonyme de baisse des tarifs douaniers. Jusqu'à l'année 2016 où l'Etat a annulé cet accord concernant les importations sauf pour les composantes des véhicules en vue de faciliter la tâche de montage des automobiles.
- L'introduction de la taxe sur les nouveaux véhicules.
- La suppression du crédit automobile.

III.3.3. Les problèmes rencontrés par les concessionnaires

III.3.3.1. Nouvelle menace en termes de concurrence

Le marché est déjà en forte concurrence, il vient se compliquer avec :

- L'apparence de nouveaux concurrents avant l'année 2015 où les prix ont été tirés vers le bas, Le challenge sera de taille dans le contexte actuel.

- Actuellement, l'apparition de « KIA ELDJAZAIR » comme un deuxième représentant de la marque KIA en Algérie, a déstabilisé la position de KMA car elle attend toujours le feu vert par les autorités pour entamer le projet de montage de véhicules. (Voir annexe **B).**

De ce fait, cette dernière n'hésite pas à investir et à se développer son service après-vente en mettant les grandes moyens, humains et matériels à la disposition de ses clients.

III.3.3.2. Suppression du crédit automobile

Il a ainsi complètement bouleversé le marché de l'automobile en Algérie. Certaines marques, d'une part se sont carrément retirées du marché algérien, le cas de FAW. D'autre part, elles risquent également de disparaître. Elle aura aussi des répercussions négatives sur la création d'emploi et l'investissement.

Le gouvernement, de son côté, à plusieurs reprises affiché sa volonté de maîtriser l'endettement des ménages et de réduire la facture des importations qui a atteint 46.727 milliards de dollars en 2016.

III.3.3.3. Durcissement des conditions d'importation

Les importateurs de voitures commencent ainsi à subir les effets de la loi de finance 2014. Parmi les conséquences, la réduction de la facture d'importation des véhicules qui n'a pas dépassée un (1) milliard USD en 2016, contre 3.14 milliards USD en 2015 et 5.4 milliard de dollars en 2014.

La décision du ministre des Transports d'interdire le débarquement des véhicules au port d'Alger et leur transfert vers les ports de Djendjen, Mostaganem et Ghazaouet continue de soulever l'ire des concessionnaires automobiles.

III.4. L'actualité du marché algérien

III.4.1. Les importations de véhicules neufs : tendance vers la baisse

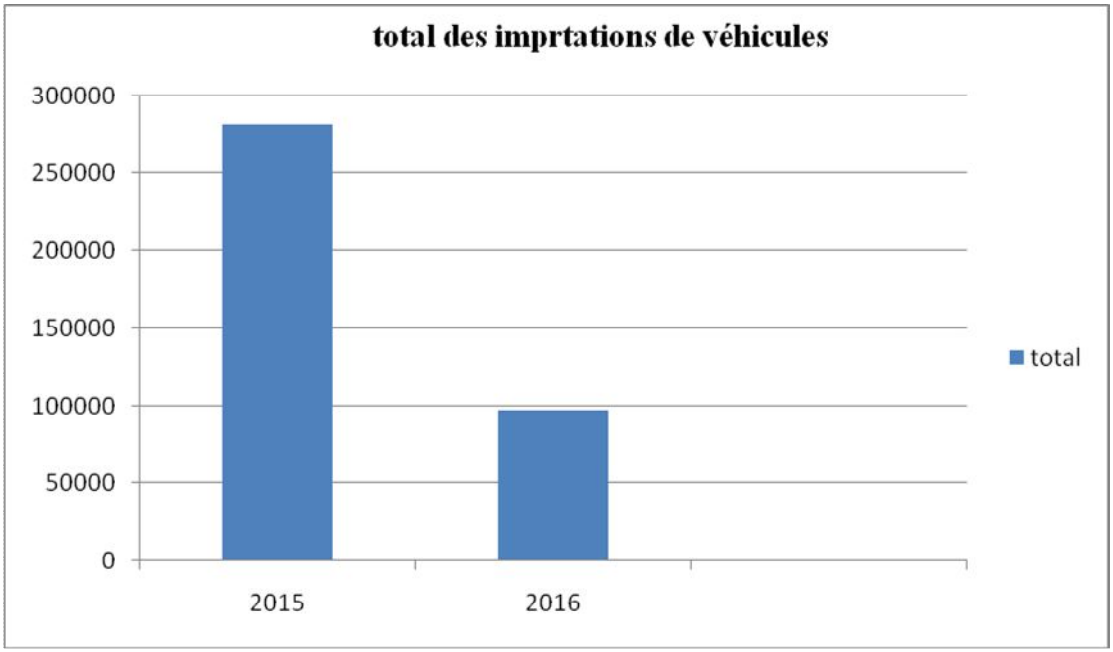
Selon (ONS), Le parc national automobile comptait 5.986.181 véhicules au 31/12/2016, contre 5.683.156 véhicules à fin 2015, une hausse de 5,33%, correspondant à une augmentation de 303.025 unités entre les deux années, mais cela ne veut pas dire que ces véhicules sont tous neuves car les véhicules importées en 2016 ont connu une baisse de 65.50% par rapport à l'année qui lui précédé

Tableau III.6 : *Etude comparative des véhicules neufs importés entre les deux années 2015 et 2016.*

Année	2015	2016	%
Véhicule importé	282119	97330	**-65.50**

Source : Document interne de l'ONS.

Figure III.1 : *La baisse de l'importation des véhicules neufs entre 2015 et 2016.*



Source : Document interne de l'ONS.

- On remarque une forte diminution des importationsde véhicule neuf à un taux de 65.50 %.

Tableau III.7 : *La Baisse des importations des véhicules neufs au2015 & 2016 en détail.*

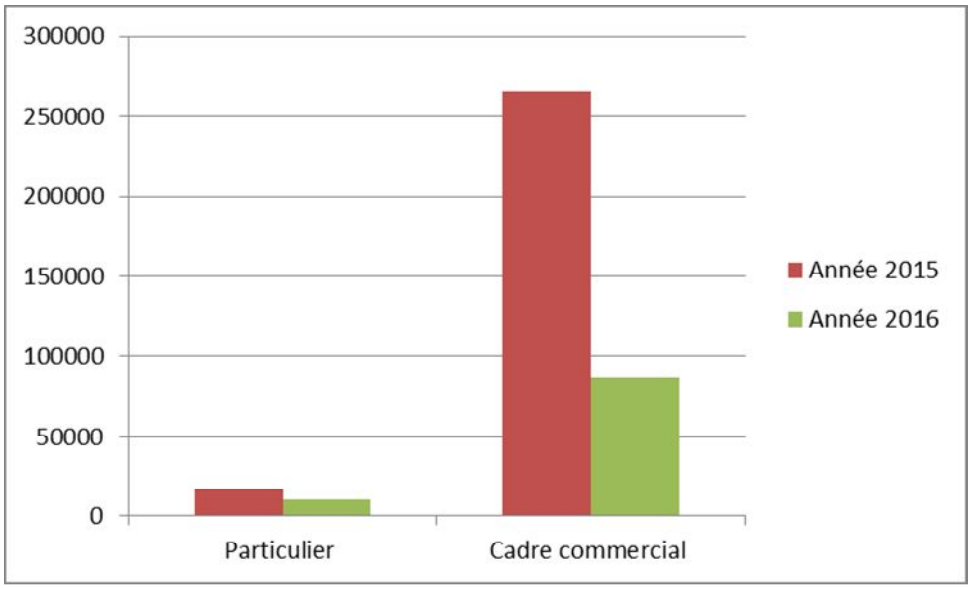
Importation des véhicules	2015	2016	%
Particulier	16596	9898	-40.35 %.
Cadre commercial	265523	87432	-67.07%.
Total	**282119**	**97330**	**-65.5**%.

Particuliers : L'ensemble des opérations n'ayant pas fait objet d'une domiciliation bancaire.

Cadre Commercial : (dont concessionnaires étrangers) : outres les opérations ayant fait l'objet d'une domiciliation bancaire.

Source: Document interne du CNIS - Douanes Algériennes.

Figure III.2 : *La situation des importations des véhicules neufs au2015 & 2016 en détail.*



Source: Document interne du CNIS - Douanes Algériennes.

Pour l'année 2016, Le nombre de véhicules importés dans le cadre commercial par les concessionnaires se chiffre à 87 432, soit une forte diminution de plus de 67% par rapport à l'année 2015. Même les particuliers y ont contribué à la baisse avec près de 40.5 %. On note une tendance baissière au niveau des importations des véhicules tous genres confondus et cela par rapport aux quotas autorisés par l'Etat, c'est plus de la moitié constatée.

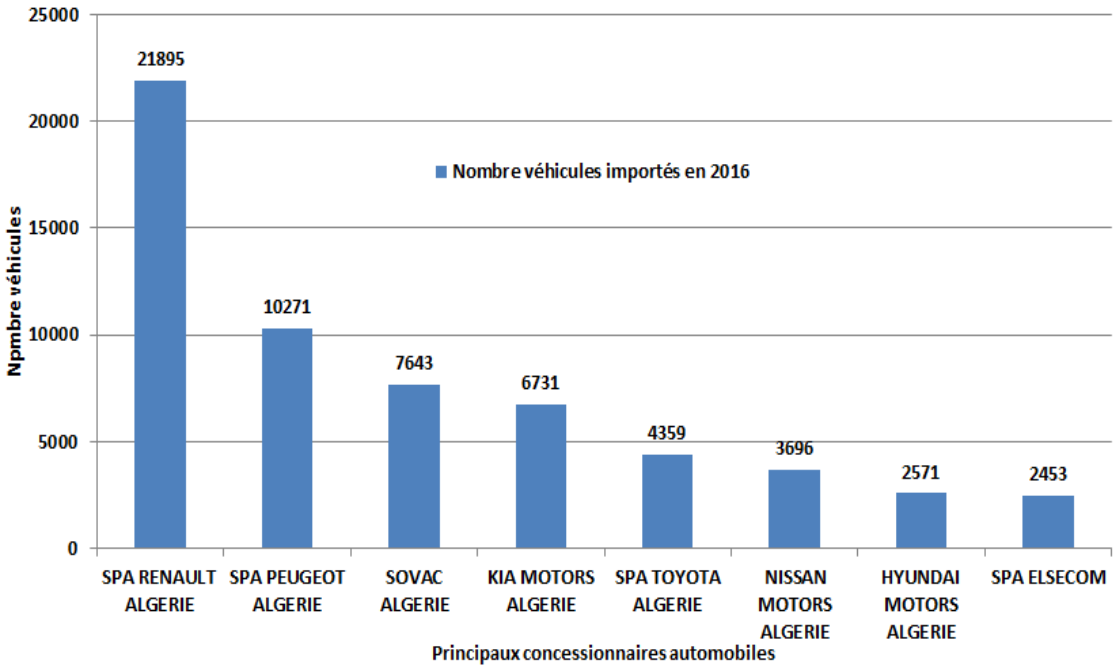
Tableau III.8 : *La part des Importations des véhicules neufs par les concessionnaires au cours de l'année 2016.*

Les principaux Concessionnaires automobile	Nombre de véhicule importé
SPA RENAULT ALGERIE	21895
SPA PEUGEOT ALGERIE	10271
SOVAC ALGERIE	7643
KIA MOTORS ALGERIE	6731
SPA TOYOTA ALGERIE	4359
NISSAN MOTORS ALGERIE	3696
HYUNDAI MOTORS ALGERIE	2571
SPA ELSECOM	2453

Source : Document interne du CNIS - Douanes Algériennes

- Les concessionnaires cités ci-dessus, pour la plupart d'entre eux, commercialisent plusieurs marques de véhicule, tels que ELSECOM (FORD,Maruti, Faw, Daewoo Bus et camion, Isuzu Bus, Nissan UD camion) , TOYOTA (Toyota, Daihatsu...) à l'exception de quelques-uns comme Peugeot, Renault…

Figure III.3 : *La part d'importation pour principaux concessionnaires automobiles en Algérie.*



Source : Document interne du CNIS - Douanes Algériennes

Deux concessionnaires, dont le volume d'importation est supérieur à 10 000 unités, la marque française se taille la part du lion.en l'occurrence Renault et Peugeot qui sont favorisé et sollicité par les responsables Algériens .pour divers raison, historique, culturelles...

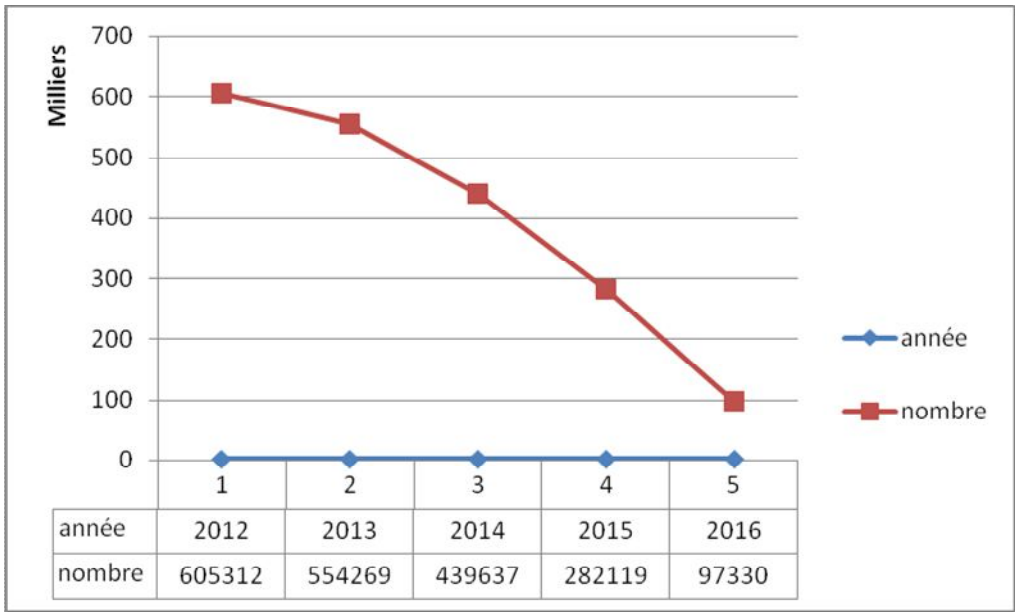
Le classement de SOVAC en troisième position revient au la multitude des marques commercialisé par le groupe SOVAC à savoir : Volkswagen, Audi, Seat, Skoda et Porsche. Kia pour sa part, a bénéficiée d'un nombre considérable par rapport aux autres marques, qui ont subi les conséquences des décisions choisis en vue de réaliser le montage des véhicules en Algérie.

Tableau III.9 : *La régression des importations de véhicules neufs de 2012 jusqu'à 2016*

Année	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de véhicule importé	605 312	554 269	439 637	282 119	97 330

Source: Document interne du CNIS - Douanes Algériennes.

Figure III.4 : *La régression d'importation des véhicules neufs entre 2012 et 2016.*



	1	2	3	4	5
année	2012	2013	2014	2015	2016
nombre	605312	554269	439637	282119	97330

Source: Document interne du CNIS - Douanes Algériennes.

- On remarque que l'importation des véhicules neufs a marqué une diminution à cause de pourcentage imposé par l'Etat (quota) dans le cadre de réalisation le montage et la construction des véhicules en Algérie.
- On remarque aussi que la moyenne des importations des cinq années 2012 à 2016 est en dessous des 400 000 unités.

Les objectifs de la mise en place du quota d'importation des véhicules en Algérie sont nombreux tels que :

- Assurer la réussite de projet de montage et de construction automobile.
- Réorganiser le marché automobile en éliminant la circulation des véhicules importés de moins de trois ans qui ne répondent pas aux normes en vigueur ; par la fermeture du marché d'el Harrach.
- La réduction de la facturation des importations revient à faire d'importantes économies trésor public en limitant les sorties de devise.

III.4.2. Une industrie automobile locale en 2017 ?

Aujourd'hui, les politiques prêchent pour l'implantation d'une usine de fabrication ou de montage. Cette idée a vu le jour au Fin mai 2008, dont le ministre l'Industrie et de la promotion des investissements, Abdelhamid TEMMAR, a annoncé que l'Etat algérien était en négociations avancées avec des constructeurs européens et asiatiques, dans le but de créer une entreprise spécialisée dans l'industrie automobile.

Rappelons que Mokhtar CHAHBOUB, l'Ex PDG de la Société nationale des véhicules industriels (SNVI), estime de son côté qu'une industrie automobile locale en Algérie est techniquement possible, mais à une condition que les pouvoirs publics lèvent les contraintes rencontrées par les investisseurs et favorisent l'émergence d'une véritable sous-traitance. Le montage se fait en CKD ("complete knocked down", assemblage à partir de pièces détachées) avec un taux d'intégration nationale de 40%.

III.4.3. Le marché algérien des véhicules se tasse, concurrencé par l'immobilier public[4]

La décrue du marché algérien de l'automobile se confirme : stocks en hausse et baisse des importations. L'âge d'or pour les concessionnaires automobiles en Algérie est révolu. Le marché du neuf, tout comme celui de l'occasion, enregistrent une chute brutale des ventes, concurrencés par les programmes immobiliers publics et une réorientation de l'épargne des ménages vers d'autres placements (avec la relance des formules AADL et LPP destinées aux classes moyennes et moyennes supérieures).

III.5. KMA dans le marché automobile : Résultats quantitatif du marché algérien de 2016

Le marché automobile est souvent analysé sous forme de **segments** ou **catégories de voitures**[5], qui indiquent le positionnement de chaque modèle sur le marché. Ces derniers sont en général catégorisés en fonction de la taille ou de l'usage du véhicule.

4 http://www.maghrebemergent.com/economie/algerie/item/37174-le-marche-algerien-des-vehicules-se-tasse-concurrence-par-l-immobilier-public.html consulté le 20/09/2017.

5 Etude faite par la commission européenne. site web https://fr.wikipedia.org/wiki/Segment_automobile consulté le 23/09/2017.

Les grands constructeurs généralistes s'efforcent de présenter une voiture dans chaque segment ou presque. Il n'existe pas une catégorisation officielle mais plutôt des usages principalement pour les constructeurs ou les loueurs automobiles.

Le nom et l'étendue d'une catégorie peuvent varier d'un pays à l'autre ou selon l'usage qui en fait. Il existe une différence marquée de la segmentation entre l'Amérique du Nord et l'Europe, principalement due à la présence de modèles différents sur les deux continents.

En Europe, on définit par segments alphabétiques

1- Segment A : « urbaines » ou « Mini / Petites citadines » ou « Micro »

Les plus petites voitures. En Europe, leur longueur varie en moyenne de 2,50 à 3,60 mètres. Traditionnellement elles sont destinées à un public urbain jeune ou servent de voiture secondaire, mais depuis quelques années des modèles plus coûteux et dotés d'un équipement luxueux font leur apparition dans ce segment. Les termes *Mini citadine* ou *Petite citadine* sont utilisés en Europe. Le terme *Micro* est utilisé en Amérique du Nord, où on ne trouve que de rares représentants de cette catégorie.

2- Segment B : « Citadines / Polyvalentes » ou « Sous-compactes »

Légèrement plus grands et plus puissants tout en restant pratiques pour la circulation urbaine, ces modèles sont les plus populaires dans de nombreux pays d'Europe, France et Italie en tête (mais non en Allemagne ni en Espagne où les compactes sont davantage représentées). Leur longueur varie en moyenne de 3,60 m à 4,05 m. Le terme *Citadine* est européen. Néanmoins, ce terme est de plus en plus remplacé par celui de *Polyvalente*, justifié par l'accroissement de la taille moyenne de ce type de véhicule, se rapprochant des "compactes"

3- Segment B plus : « Monospaces citadins / Petits monospaces », « mini space » ou « sous-compactes »

De tailles comparables aux petites polyvalentes, ces modèles optimisent le volume intérieur et visent donc plutôt un usage familial en Europe. En Amérique du Nord (où ils sont nettement moins représentés), il s'agit de modèles d'entrée pour les jeunes couples ou les célibataires ayant besoin d'espace.

4- Segment C ou « M1 » : compactes

Ce sont les petites berlines, qui cherchent un compromis en matière de dimension pour être adaptées, dans la mesure du possible, à tous les types de circulation, en visant une clientèle plus familiale que le segment B (on les appelle parfois « familiales compactes »). En Europe, leur taille varie en moyenne de 4,05 m à 4,50 m. On considère en Amérique du Nord que le volume intérieur des compactes est entre 2 830 L et 3 115 L.

5- Segment C ou M1 plus : « monospaces compacts »

De tailles comparables aux précédents, ces modèles optimisent le volume intérieur et se caractérisent par une carrosserie plus haute (mais avec une garde au sol équivalente). Ils se destinent prioritairement aux familles avec plusieurs enfants en Europe.

6- Segment D ou « M2 » : autos familiales

Ces voitures correspondent à un volume plus grand que les compactes, ont des moteurs plus puissants et sont faites pour le transport sur de plus longues distances de cinq à six personnes. En Europe, leur taille varie en moyenne de 4,50 m à 4,80 m. Les européens nomment ce segment « familial » mais il est appelé « intermédiaire » en Amérique du Nord (une familiale y étant un « break »). Les voitures intermédiaires en Amérique du Nord ont généralement la taille des « routières » européennes, ce qui rend tout classement complexe.

7 - Segment « H1 » routières

Ces voitures puissantes sont plus spacieuses ou plus luxueuses qu'une familiale routière tout en restant plus accessible qu'une voiture de luxe.

Ce segment correspond aux *full-size cars* en Amérique du Nord. On y trouve des voitures avec un grand empattement pouvant confortablement transporter cinq personnes.

8- Segment H2 : « berlines de luxe » ou « limousines »

Les voitures de prestige. De longueur généralement supérieure à cinq mètres, elles servent autant à assurer le standing de leur propriétaire que celui de leur constructeur.

Une grande partie de ces modèles sont européens (fabriqués en Allemagne ou en Grande-Bretagne notamment) mais les principaux marchés sont les États-Unis, la Chine depuis peu ainsi que la Russie. En Europe, l'Allemagne, la Grande-Bretagne et, dans une moindre mesure, la Suisse, sont d'importants marchés pour ces modèles.

9 - Segment SUV et Tout-terrains

Les voitures originales de ce segment étaient des véhicules tout-terrains utilitaires à transmission intégrale comme les Jeep. Avec la baisse des prix du pétrole, après les deux crises pétrolières des années 1970-80, et le relâchement des normes anti-pollution par l'administration américaine, ce segment est devenu de plus en plus populaire aux États-Unis.
Il a donné naissance aux SUV, durant les années 1990 et aux cross over/multi-segments, durant les années 2000.

Certains de ses véhicules peuvent avoir la transmission intégrale en continu ou sur demande mais peu d'entre-deux peuvent vraiment affronter des terrains difficiles.
La plupart des constructeurs automobiles se sont mis à en produire à travers le monde, la plupart des modèles étant de la catégorie luxueuse.

III.5.1. Les résultats des ventes par les principaux concessionnaires

Tableau III.10 : *Le bilan des ventes des principaux concurrents pour les deux années 2015 et 2016.*

RANG	Model	Année 2015	P.M 2015	Année 2016	P.M 2016	Evolution (%)
1	**Renault**	38881	16,31%	42777	36,12%	10,02%
2	**Dacia**	40688	17,07%	18830	15,90%	-53,72%
3	**Peugeot**	36300	15,23%	11792	9,96%	-67,52%
4	**Hyundai**	31305	13,13%	8877	7,50%	-71,64%
5	**Kia**	**14927**	6,26%	**7006**	5,92%	**-53,06%**
6	**VW**	12455	5,22%	5652	4,77%	-54,62%
7	**Seat**	6551	2,75%	4327	3,65%	-33,95%
8	**Citroën**	7329	3,07%	3454	2,92%	-52,87%
9	**Toyota**	19627	8,23%	3407	2,88%	-82,64%
10	**Skoda**	8514	3,57%	3000	2,53%	-64,76%
11	**Nissan**	5500	2,31%	2877	2,43%	-47,69%
12	**Suzuki**	6557	2,75%	2394	2,02%	-63,49%
13	**Audi**	1860	0,78%	1776	1,50%	-4,52%
14	**Ford**	1800	0,76%	1554	1,31%	-13,67%
15	**Chevrolet**	3135	1,31%	267	0,23%	-91,48%
16	**Mitsubishi**	1740	0,73%	217	0,18%	-87,53%
17	**Opel**	356	0,15%	212	0,18%	-40,45%
18	**Daihatsu**	885	0,37%	9	0,01%	-98,98%
	TOTAL	**238 410**	**100%**	**118 428**	**100%**	**-50,33%**

Source : Document interne de KMA.

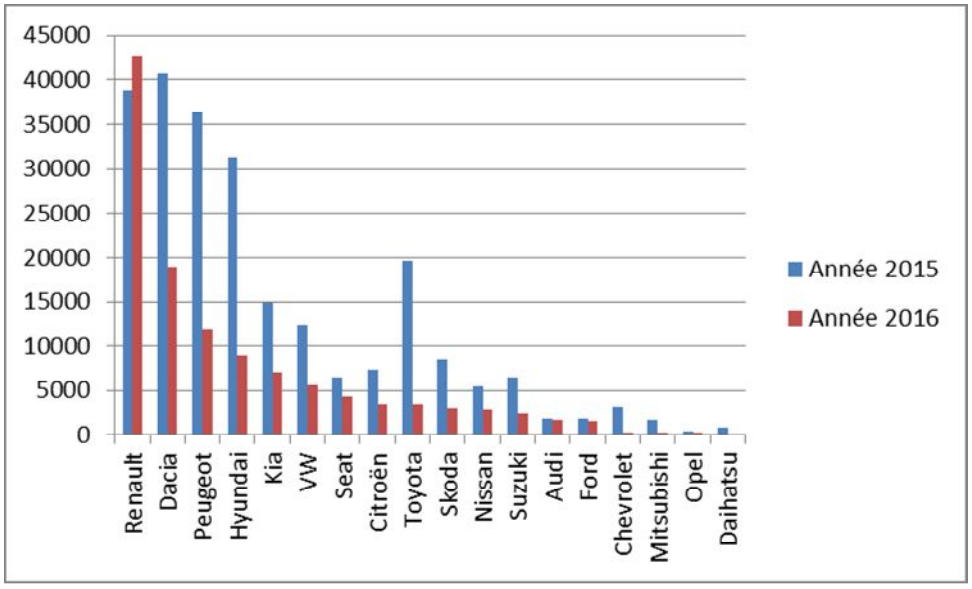
- L'année 2016 a été difficile pour de nombreuses marques qui ont vu leurs volumes de ventes chuter de manière sensible, alors que Renault reprend la première place du podium avec une évolution des ventes qui a atteint 10 %.suivi par Dacia, Peugeot, Hyundai et Kia.

- Le marché 2016 donc a chuté de 50.33% en inscrivant un volume global tout marques, de 118 428 ventes contre 238 410 en 2015.

- Kia retrouve la cinquième place grâce à un résultat de 7006 ventes.une chute de 53.06% mais elle reste en haut du tableau des ventes en dépassant les géants, Suivent dans l'ordre. Volkswagen (5652), Seat (4327), Citroën (3454), Toyota (3407), Skoda (3000), Nissan (2877), Suzuki (2394), Audi (1776), Ford (1554).Chevrolet (267), Mitsubishi (217), Opel (212) et diahatsu avec 9 unités vendus.

- Pour la marque de KIA, Ce volume est l'œuvre de modèles très séducteur comme la citadine Picanto, les SUV Sportage et Sorento ainsi que la berline Rio dans ses deux carrosseries 4 et 5 portes.

Figure III.5 : *Résultats des ventes des principaux concurrents pour l'année 2015/2016.*



Source : Etabli par l'auteur en utilisant le logiciel EXCEL

Plusieurs raisons ont prévalues à ce résultat que de nombreux observateurs estiment comme le poids réel du marché algérien. Parmi les raisons les plus importantes qui ont prévalues dans ce recul du marché toutes marques,

- La disponibilité des logements qui a transféré de nombreux acheteurs potentiels de véhicules vers l'acquisition d'un toit.

- La volonté de l'Etat Algérien de pousser les concessionnaires vers le montage et la fabrication automobile. par le biais de quota d'importation des véhicules neufs.

III.5.2. Evolution des ventes des principaux concurrents pour l'année 2015/2016 par segment

Figure III.6 : *Les principaux concessionnaires automobiles en Algérie*

Source : www.auto.news.dz consulté le 30/09/2017

III.5.2.1. Segment A : Mini-citadine

Tableau III.11: *Comparaison des ventes de segment A pour les principaux concurrents entre 2015 et 2016*

Segment A							
Model	**Ventes 2015**	**P.M**	**Rang 2015**	**Ventes 2016**	**P.M**	**Rang 2016**	**Evolution (%)**
KIA PICANTO	**7335**	**34,43%**	**2**	**5649**	**50,45%**	**1**	**-22,99%**
HYUNDAI I10	7562	35,50%	1	3384	30,22%	2	-55,25%
SUZUKI ALTO	590	2,77%	6	1074	9,59%	3	82,03%
SUZUKI SWIFT	2630	12,35%	3	696	6,22%	4	-73,54%
NISSAN MICRA	982	4,61%	4	243	2,17%	5	-75,25%
SUZUKI CELERIO	326	1,53%	9	73	0,65%	6	-77,61%
MITSUBISHI MIRAGE	364	1,71%	8	46	0,41%	7	-87,36%
HYUNDAI ATOS	162	0,76%	10	26	0,23%	8	-83,95%
CHEVROLET SPARK	765	3,59%	5	3	0,03%	9	-99,61%
FORD KA	1	0,00%	/	3	0,03%	10	200,00%
MARUTI 800	1	0,00%	/	0	0,00%	/	-100,00%
DAIHATSU TERIOS	24	0,11%	11	0	0,00%	/	-100,00%
OPEL ADAM	1	0,00%	/	0	0,00%	/	-100,00%
AUDI A1	559	2,62%	7	0	0,00%	/	-100,00%
Renault Twingo	2	0,01%	12	0	0,00%	/	-100,00%
TOTAL	**21304**	**100,00%**		**11197**	**100,00%**		**-47,44%**

Source : Document interne de KMA.

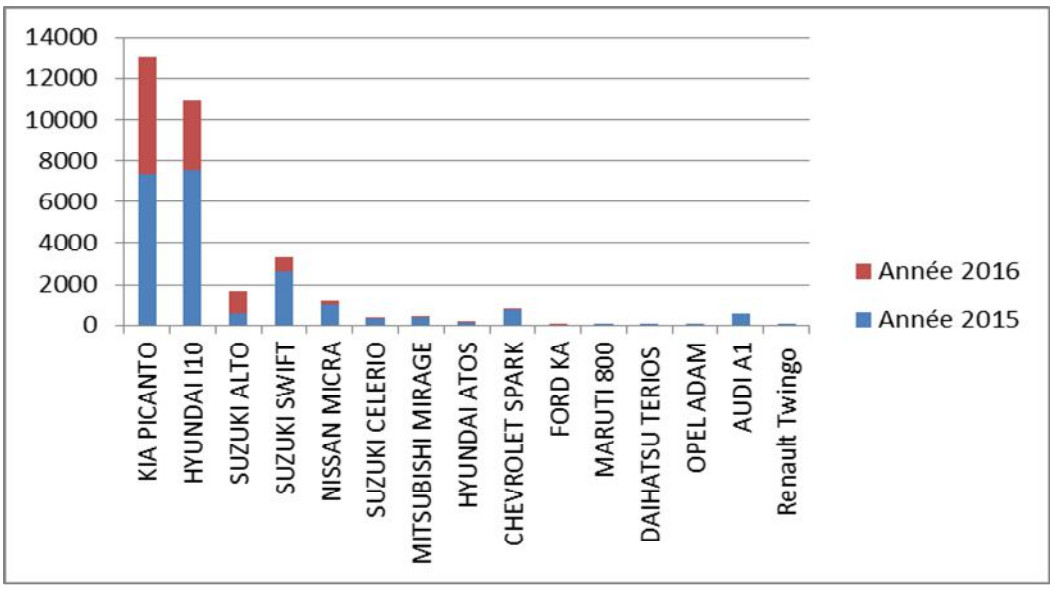
D'après le tableau des ventes nous pouvons déduire que :

- Le segment A à enregistré une baisse Annuelle des ventes de 47.44**%** comparativement à 2015.

- Ce segment à été bel et bien dominé par Kia Picanto, avec une part de marché qui a atteint **50,45%**

- Hyundai a I10 cédé la première place au faveur de KIA Picanto en perdant 55.25 % par rapport à 2015 .en revanche Maruti 800, Audi A1 et Renault Twingo n'ont vendu aucune unité en 2016.

***Figure III.7** : Comparaison des ventes de segment A pour les principaux concurrents entre 2015 et 2016*



Source : Etabli par l'auteur en utilisant le logiciel EXCEL

- La KIA Picanto remporte le titre en se classant au premier rang de son segment avec **5 649** ventes en 2016 devançant ainsi la Hyundai i10 de pas moins de 3 384 unités.

- Ce segment qui se voit dominer par les modèles d'origine asiatique puisque tous les modèles sont issus soit de Corée, soit d'Inde, soit de JAPAN. Le top 10 de ce segment représente à lui seul pas moins de **11 197** unités. Et des résultatsannule pour Opel, Audi et Renault.

III.5.2.2. Segment B : citadines polyvalentes

A ce niveau il existe deux types de segment (B+ et B-) dont B+ signifie les automobiles qui ont cinq (5) portes, et B- renvoie au automobiles de quatre (4) portes .

III.5.2.2.1. **Segment B+ :** Véhicule de 4 Portes.

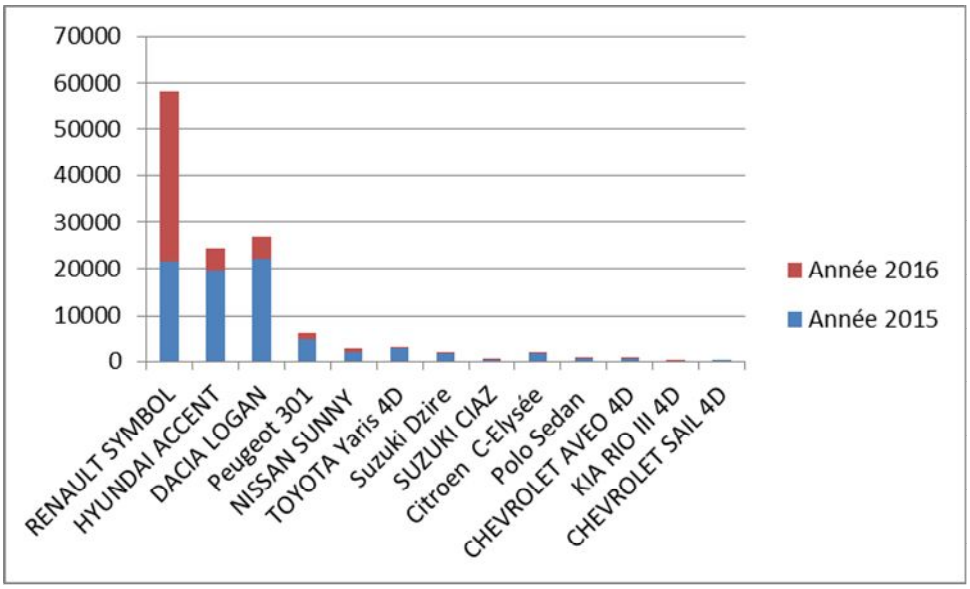
Tableau III.12 : *Comparaison des ventes de segment B+ pour les principaux concurrents de KMA entre 2015/2016*

SegmentB+							
Model	**Ventes 2015**	**P.M**	**Rang 2015**	**Ventes 2016**	**P.M**	**Rang 2016**	**Evolution (%)**
RENAULT SYMBOL	21614	27,38%	2	36709	74,84%	1	+69,84%
HYUNDAI ACCENT	19649	24,90%	3	4716	9,61%	2	-76,00%
DACIA LOGAN	22118	28,02%	1	4690	9,56%	3	-78,80%
Peugeot 301	4818	6,10%	4	1439	2,93%	4	-70,13%
NISSAN SUNNY	2088	2,65%	6	770	1,57%	5	-63,12%
TOYOTA Yaris 4P	2841	3,60%	5	319	0,65%	6	-88,77%
Suzuki Dzire	1813	2,30%	7	288	0,59%	7	-84,11%
SUZUKI CIAZ	452	0,57%	11	86	0,18%	8	-80,97%
Citroen C-Elysée	1782	2,26%	8	23	0,05%	9	-98,71%
Polo Sedan	741	0,94%	9	8	0,02%	10	-98,92%
CHEVROLET AVEO 4D	690	0,87%	10	2	0,00%	11	-99,71%
KIA RIO III 4P	**101**	**0,13%**	**13**	**1**	**0,00%**	**12**	**-99,01%**
CHEVROLET SAIL 4P	220	0,28%	12	0	0,00%	/	-100,00%
TOTAL	**78927**	**100,00%**		**49051**	**100,00%**		**-37,85%**

Source : Document interne de KMA

- Le segment B+ a enregistré une baisse annuelle des ventes de 37.85 % par rapport à2015.
- Renault Symbole domine le segment avec 74.84 % de part de marché grâce à la vente par crédit des -automobiles.

Figure III.8 : *Comparaison des ventes de segment B+ pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016*



Source : Etabli par l'auteur en utilisant le logiciel EXCEL

- Le model de Kia Rio4Pa été classé encore une fois en bas du tableau, cela oblige KMA de revoir ses stratégies afin de régler ce problème.

III.5.2.2.2. Segment B - : Véhicule 5 Portes

Tableau III.13 : *Comparaison des ventes de segment B- pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016*

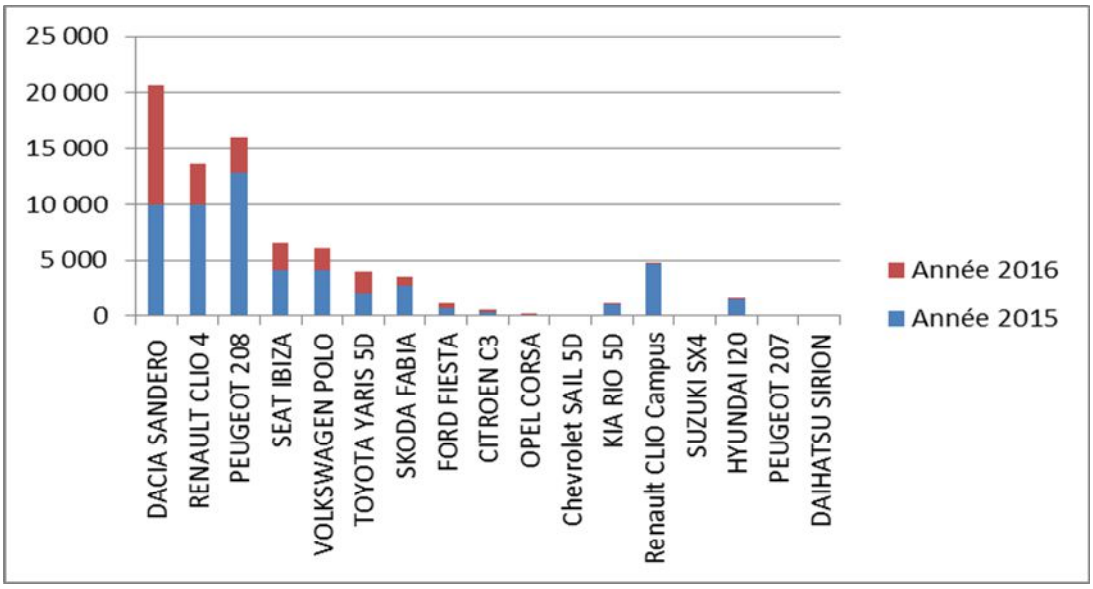
Segment B -							
Model	**Ventes 2015**	**P.M**	**Rang 2015**	**Ventes 2016**	**P.M**	**Rang 2016**	**Evolution (%)**
DACIA SANDERO	9 909	18,40%	3	10750	41,77%	1	8,49%
RENAULT CLIO 4	9979	18,53%	2	3553	13,81%	2	-64,40%
PEUGEOT 208	12775	23,72%	1	3182	12,36%	3	-75,09%
SEAT IBIZA	4 096	7,61%	6	2498	9,71%	4	-39,01%
VOLKSWAGEN POLO	4121	7,65%	5	2078	8,07%	5	-49,58%
TOYOTA YARIS 5P	2019	3,75%	8	1990	7,73%	6	-1,44%
SKODA FABIA	2715	5,04%	7	822	3,19%	7	-69,72%
FORD FIESTA	662	1,23%	11	483	1,88%	8	-27,04%
CITROEN C3	349	0,65%	12	217	0,84%	9	-37,82%
OPEL CORSA	81	0,15%	13	91	0,35%	10	12,35%
Chevrolet SAIL 5P	2	0,00%	17	19	0,07%	11	850,00%
KIA RIO 5 P	**1036**	**1,92%**	**10**	**18**	**0,07%**	**12**	**-98,26%**
Renault CLIO Campus	4640	8,62%	4	13	0,05%	13	-99,72%
SUZUKI SX4	27	0,05%	14	11	0,04%	14	-59,26%
HYUNDAI I20	1427	2,65%	9	9	0,03%	15	-99,37%
PEUGEOT 207	6	0,01%	16	0	0,00%	/	-100,00%
DAIHATSU SIRION	13	0,02%	15	0	0,00%	/	-100,00%
TOTAL	**53857**	**100,00%**		**25734**	**100,00%**		**-52,22%**

Source : Document interne de KMA.

- **Le segment B-** a connu une baisse annuelle de **52.22 %**en 2016 par rapport à l'année 2015.

- Ce segment est dominé par **Dacia Sandero** avec une part de marché de **41.77 %** et a enregistré une baisse annuelle de **8.49%** par rapport à 2015
- **Renault Clio 4** au deuxième rang avec 13.81% de part de marché et diminution des ventes de **64.40 %** par rapport à 2015, suivi par **Peugeot 208** à la troisième place avec un taux de **12.36 %** de part de marché et une baisse des ventes de **75.09 %**.

Figure III.9 : *Comparaison des ventes de segment B- pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016*



Source : Etabli par l'auteur en utilisant le logiciel EXCEL

Dans ce segment, Kia Rio cinq (5) portes a arrivé au 12 éme rang avec une part de marché de **0.07 %**. Le blocage d'importation des véhicules a influencé sur les ventes annuelles de modèle Kia Rio 5 portes, Renault CLIO Campus, PEUGEOT 207, et HYUNDAI I20.

III.5.2.3. Segment C

Ce type de segment est composé de deux (2) sous segments à savoir : C + et C –

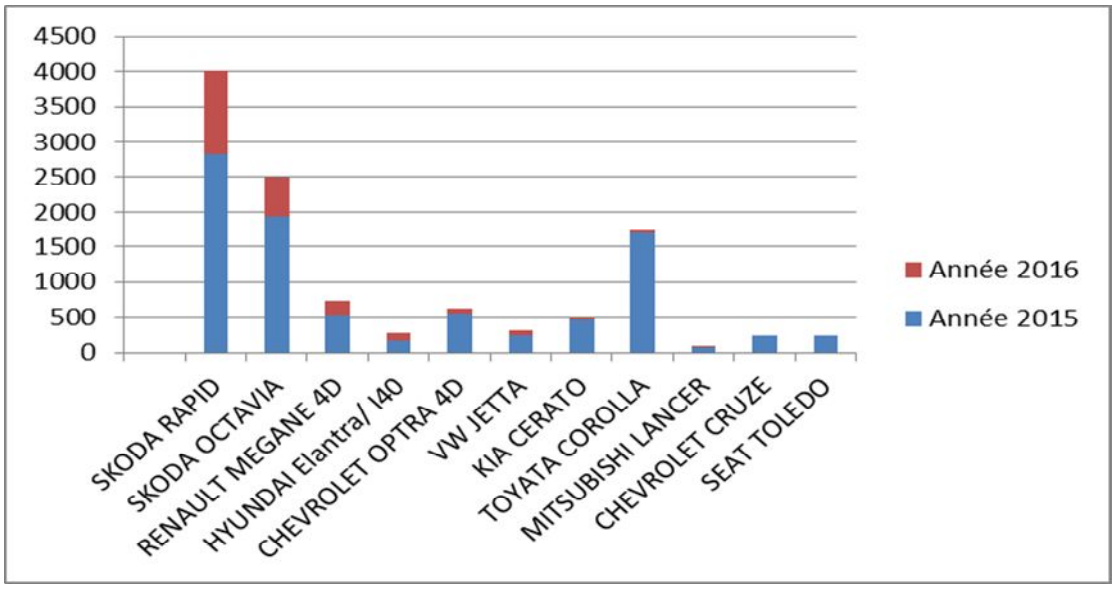
III.5.2.3.1. Segment C+

Tableau III.14 : *Comparaison des ventes de segment C+ pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016*

SegmentC+							
Model	**Ventes 2015**	**P.M**	**Rang 2015**	**Ventes 2016**	**P.M**	**Rang 2016**	**Evolution (%)**
SKODA RAPID	2821	31,52%	1	1191	52,17%	1	-57,78%
SKODA OCTAVIA	1941	21,69%	2	554	24,27%	2	-71,46%
RENAULT MEGANE 4D	535	5,98%	5	197	8,63%	3	-63,18%
HYUNDAI Elantra/ I40	158	1,77%	10	122	5,34%	4	-22,78%
CHEVROLET OPTRA 4D	548	6,12%	4	75	3,29%	5	-86,31%
VW JETTA	244	2,73%	7	64	2,80%	6	-73,77%
KIA CERATO	**449**	**5,02%**	**6**	**46**	**2,01%**	**7**	**-89,76%**
TOYATA COROLLA	1702	19,02%	3	30	1,31%	8	-98,24%
MITSUBISHI LANCER	76	0,85%	11	4	0,18%	9	-94,74%
CHEVROLET CRUZE	237	2,65%	9	0	0,00%	/	-100,00%
SEAT TOLEDO	239	2,67%	8	0	0,00%	/	-100,00%
TOTAL	**8950**	**100,00%**		**2283**	**100,00%**		**-74,49%**

Source : Document interne de KMA.

Figure III.10 : *Comparaison des ventes de segment C+ pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016*



Source : Etabli par l'auteur en utilisant le logiciel EXCEL

- Le segment C+ a connu une baisse annuelle des ventes de **74,49%** par rapport à l'année 2015.

- Dans ce segment le **Skoda Rapide** est en premier place avec une part de marché de **52.17%** mais avec une baisse de **57.78%**des ventes par rapport à 2015**.** Suivi par **Skoda Octavia** avec une baisse des ventes de **71.46 %**et **24.27 %**de part de marché.

- **Kia Cerato** affiche une baisse des ventes de **89.76 %**en reculant à la septième position avec un taux de **2.01%** de part de marché.

III.5.2.3.2. Segment C-

Tableau III.15 : *Comparaison des ventes de segment C- pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016*

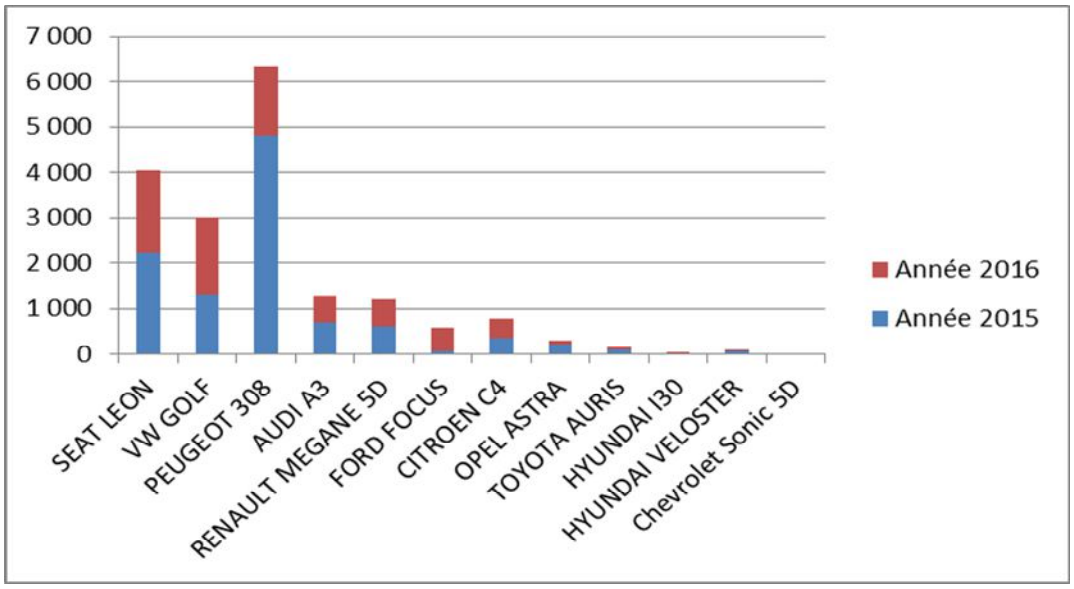
Segment C -							
Model	**Ventes 2015**	**P.M**	**Rang 2015**	**Ventes 2016**	**P.M**	**Rang 2016**	**Evolution (%)**
SEAT LEON	2 216	21,11%	2	1829	24,94%	1	-17,46%
VW GOLF	1312	12,50%	3	1685	22,97%	2	28,43%
PEUGEOT 308	4813	45,85%	1	1514	20,64%	3	-68,54%
AUDI A3	684	6,52%	4	606	8,26%	4	-11,40%
RENAULT MEGANE 5D	605	5,76%	5	605	8,25%	5	0,00%
FORD FOCUS	62	0,59%	10	508	6,93%	6	719,35%
CITROEN C4	367	3,50%	6	423	5,77%	7	15,26%
OPEL ASTRA	222	2,11%	7	77	1,05%	8	-65,32%
TOYOTA AURIS	111	1,06%	8	60	0,82%	9	-45,95%
HYUNDAI I30	11	0,10%	11	15	0,20%	10	36,36%
HYUNDAI VELOSTER	89	0,85%	9	11	0,15%	11	-87,64%
Chevrolet Sonic 5D	5	0,05%	12	2	0,03%	12	-60,00%
TOTAL	**10497**	**100,00%**		**7335**	**100,00%**		**-30,12%**

Source : Document interne de l'entreprise KMA

- Le segment C - a connu une baisse annuelle des ventes de **30.12 %** par rapport à l'année 2015, c'est le cas des autres segments.
- Dans ce segment, **Seat LEON** est en premier lieu avec une part de marché de **24.94 %** et une baisse annuelle des ventes de **17.46 %** par rapport à 2015**.**

- On trouve **VW Golf** en seconde position avec **22.97 %** de part de marché avec une baisse annuelle des ventes de **28.43 % .**
- **Peugeot 308** au troisième rang, a enregistré 1514 unités de vente avec **20.46%** de part de marché
- On remarque l'absence des produitsde Kia dans le segment C -. Ce qui signifie un signe de faiblesse pour KMA.

Figure III.11 : *Comparaison des ventes de segment C- pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016*



Source : Etabli par l'auteur en utilisant le logiciel EXCEL

- Le segment C- marque l'absence des produits de KIA, cela revient au choix effectue par cette entreprise algérienne.

III.5.2.4. Segment MPV : Type de carrosserie à un seul volume

(Mono corps), surtout à usage familial du fait d'un volume important.

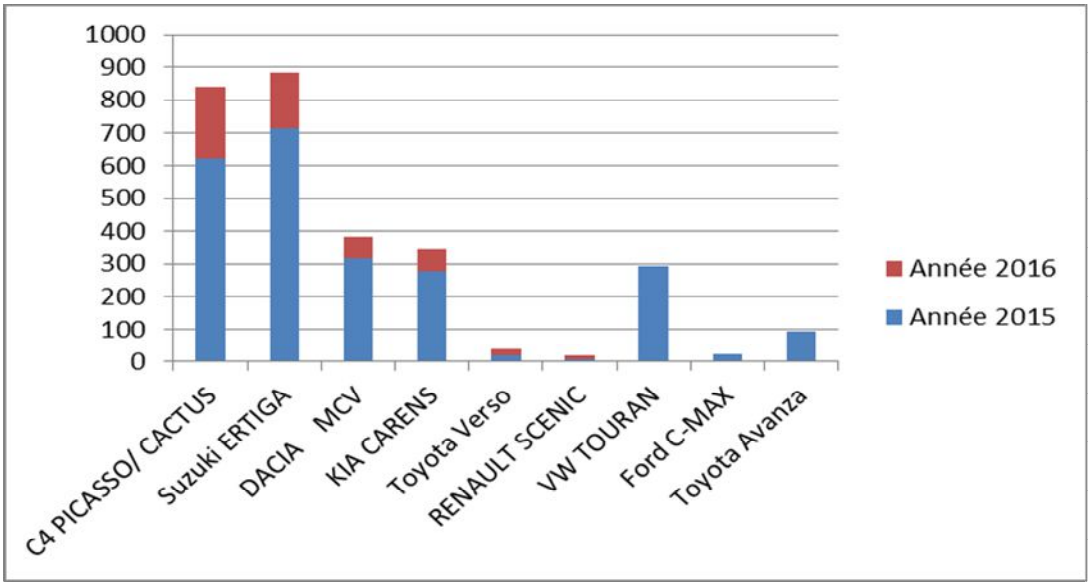
Tableau III.16 : Comparaison des ventes de segment MPV pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016

-Segment- MPV							
Model	**Ventes 2015**	**P.M**	**Rang 2015**	**Ventes 2016**	**P.M**	**Rang 2016**	**Evolution (%)**
C4 PICASSO/ CACTUS	621	26,13%	2	219	40,33%	1	-64,73%
Suzuki ERTIGA	717	30,16%	1	166	30,57%	2	-76,85%
DACIA MCV	318	13,38%	3	65	11,97%	3	-79,56%
KIA CARENS	**279**	**11,74%**	**5**	**65**	**11,97%**	**3**	**-76,70%**
Toyota Verso	21	0,88%	8	19	3,50%	4	-9,52%
RENAULT SCENIC	9	0,38%	9	**9**	1,66%	5	0,00%
VW TOURAN	295	12,41%	4	0	0,00%	/	-100,00%
Ford C-MAX	22	0,93%	7	0	0,00%	/	-100,00%
Toyota Avanza	95	4,00%	6	0	0,00%	/	-100,00%
TOTAL	**2377**	**100,00%**		**543**	**100,00%**		**-77,16%**

Source : Document interne de l'Entreprise KMA.

-

Figure III.12 : Comparaison des ventes de segment MPV pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016



Source : Etabli par l'auteur en utilisant le logiciel EXCEL

- Le segment MPV a enregistré une baisse annuelle des ventes de **77,16 %** par rapport à la même période de 2015.

- Le model Kia CARENS a réalisé une progression de 5 éme vers le 3eme Rang avec un taux de **11.97%**de part de marché, le même classement de Dacia MCV devant Suzuki ERTIGA (**30.57%)** et C4 PICASO (**40.33 %).**

III.5.2.5. Segment SUV - véhicule utilitaire sport -

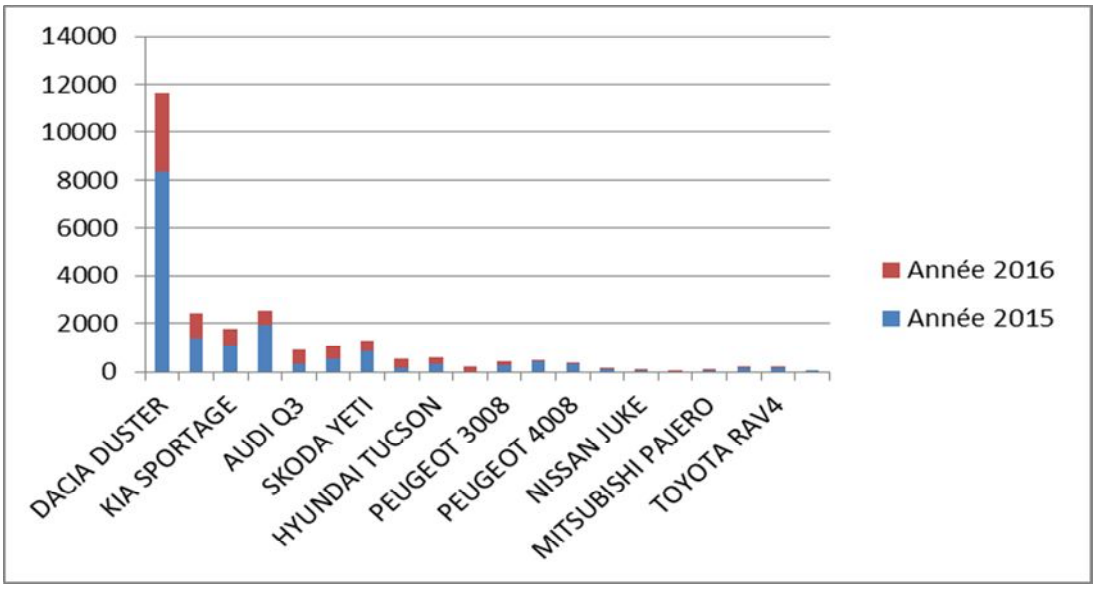
Tableau III.17 : *Evolution des ventes de segment SUV des principaux concurrents de KMA entre 2015/2016.*

Segment SUV							
Model	**Ventes 2015**	**P.M**	**Rang 2015**	**Ventes 2016**	**P.M**	**Rang 2016**	**Evolution (%)**
DACIA DUSTER	8343	50,52%	1	3325	39,43%	1	-60,15%
PEUGEOT 2008	1383	8,37%	3	1019	12,08%	2	-26,32%
KIA SPORTAGE	1094	6,62%	4	690	8,18%	3	-36,93%
VW TIGUANE	1910	11,57%	2	597	7,08%	4	-68,74%
AUDI Q3	313	1,90%	9	596	7,07%	5	90,42%
RENAULT CAPTUR	548	3,32%	6	548	6,50%	6	0,00%
SKODA YETI	841	5,09%	5	433	5,14%	7	-48,51%
AUDI Q5	167	1,01%	13	348	4,13%	8	108,38%
HYUNDAI TUCSON	327	1,98%	8	287	3,40%	9	-12,23%
RENAULT KADJAR	0	0,00%	/	194	2,30%	10	/
PEUGEOT 3008	274	1,66%	11	162	1,92%	11	-40,88%
CHEVROLET TRAX	413	2,50%	7	83	0,98%	12	-79,90%
PEUGEOT 4008	304	1,84%	10	74	0,88%	13	-75,66%
NISSAN QASHQAI	97	0,59%	15	38	0,45%	14	-60,82%
NISSAN JUKE	81	0,49%	16	15	0,18%	15	-81,48%
NISSAN XTRAIL	15	0,09%	18	9	0,11%	16	-40,00%
MITSUBISHI PAJERO	70	0,42%	17	6	0,07%	17	-91,43%
CHEVROLET CAPTIVA	163	0,99%	14	5	0,06%	18	-96,93%
TOYOTA RAV4	170	1,03%	12	3	0,04%	19	-98,24%
SUZUKI GRD VITARA	1	0,01%	19	0	0,00%	/	-100,00%
TOTAL	**16514**	**100,00%**		**8432**	**100,00%**		**- 48,94%**

Source : Document interne de l'entreprise KMA.

Le segment de *véhicule utilitaire sport* est dominé par Renault DASTER mais avec une baisse annuelle de 39.43 , par contre, nous remarquons une hausse importante de 108,38 % en faveur de model AUDI Q5

Figure III.13 : Comparaison des ventes de segment SUV pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016



Source : Etabli par l'auteur en utilisant le logiciel EXCEL

- Le segment SUV a connu une chute des ventes de **48.94 %** par rapport à 2015.

- Ce segment est dominé par Dacia Duster avec une part de marché **39.43%**.

- En ce qui concerne **Kia SPORTAGE**, il retrouve la troisième place en enregistrant un taux de **8.88%**avec une baisse de **36.93 %**de ses ventes, rappelons que Kia dans ce segment a pu dépasser Audi Q5 et VW Tiguan, Hyundai Tucson et Toyota Rav 4.

- La majorité des Kia SPORTAGE ont été acheté par la DGSN, ce qui confirme la solidité de ce modèle.

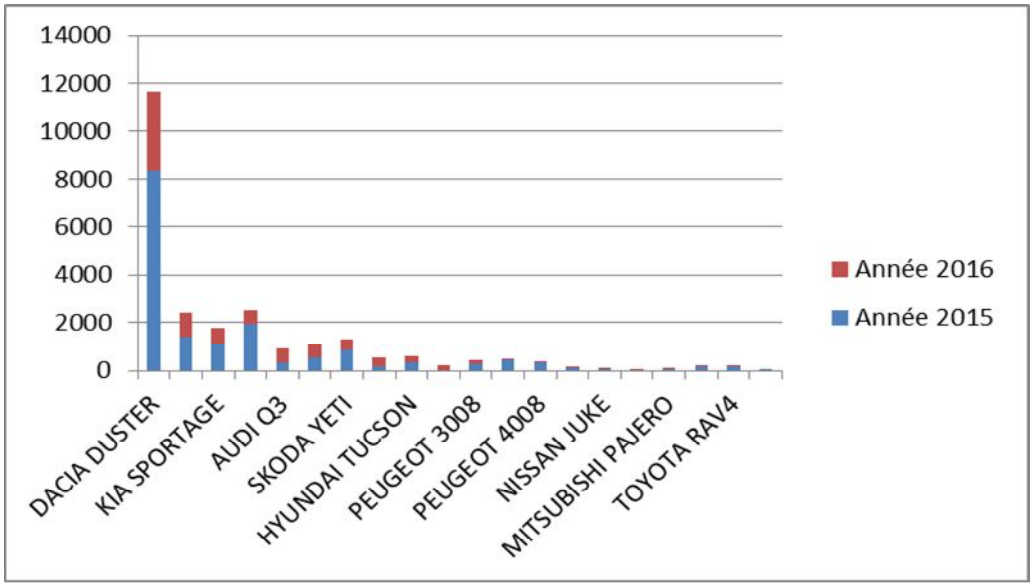
III.5.2.6. Segment de 4X4

Tableau III.18 : *Evolution des ventes de segment 4x4 des principaux concurrents de KMA entre 2015/2016*

Segment4x4							
Model	**Ventes 2015**	**P.M**	**Rang 2015**	**Ventes 2016**	**P.M**	**Rang 2016**	**Evolution (%)**
NISSAN PATROL	45	3,32%	4	674	62,06%	1	1397,78%
HYUNDAI SANTA FE	392	28,91%	2	235	21,64%	2	-40,05%
KIA SORENTO	**798**	**58,85%**	**1**	**89**	**8,20%**	**3**	**-88,85%**
AUDI Q7	0	0,00%	/	77	7,09%	4	
NISSAN PATPHINDER	23	1,70%	5	11	1,01%	5	-52,17%
TOYOTA FORTUNER	98	7,23%	3	0	0,00%	/	-100,00%
TOYOTA PRADO	0	0,00%	/	0	0,00%	/	/
TOYOTA FJ CRUISER	0	0,00%	/	0	0,00%	/	/
NISSAN MURANO	0	0,00%	/	0	0,00%	/	/
PEUGEOT 5008	0	0,00%	/	0	0,00%	/	/
Renault KOLEOS	0	0,00%	/	0	0,00%	/	/
TOTAL	**1356**	**100,00%**		**1086**	**100,00%**		**-19,91%**

Source : Document interne de l'entreprise KMA.

Figure III.14 : *Comparaison des ventes de segment 4x4 pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016*



Source : Etabli par l'auteur en utilisant le logiciel EXCEL

- Le segment **4x4** a enregistré une baisse annuelle des ventes de **19.91 %** par rapport à l'année 2015.
- Ce segment est dominé par **Nissan PATROL** avec une part de marché pas moins de **62.06 %,** ce model s'adresse aux autorités Algériennes (gendarmerie et sécurité militaire)
- Concernant Kia SORENTO, malgré sa chutes de 1^{ere} vers la 3eme position, elle reste concurrentiel par rapport à Peugeot 5008.

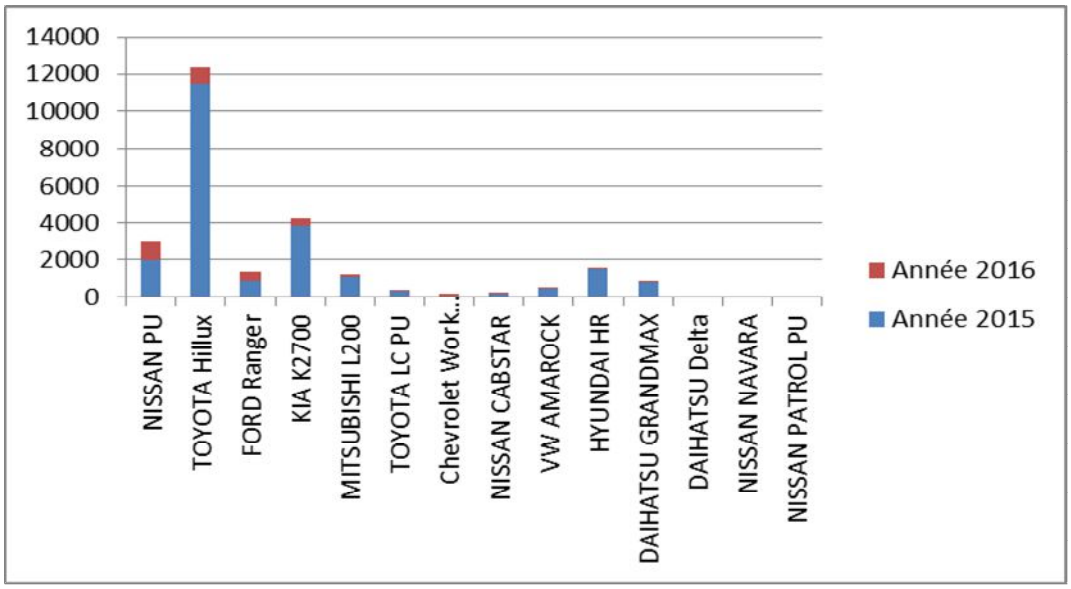
III.5.2.7. Segment LCV

Tableau III.19 : *Comparaison des ventes de segment LCV pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016*

Segment LCV							
Model	**Ventes 2015**	**P.M**	**Rang 2015**	**ventes 2016**	**P.M**	**Rang 2016**	**Evolution (%)**
NISSAN PU	1961	8,62%	3	1060	32,68%	1	-45,95%
TOYOTA Hillux	11468	50,44%	1	860	26,51%	2	-92,50%
FORD Ranger	898	3,95%	6	454	14,00%	3	-49,44%
KIA K2700	**3835**	**16,87%**	**2**	**448**	**13,81%**	**4**	**-88,32%**
MITSUBISHI L200	1098	4,83%	5	156	4,81%	5	-85,79%
TOYOTA LC PU	315	1,39%	8	82	2,53%	6	-73,97%
Chevrolet Work /Colorado	92	0,40%	10	78	2,40%	7	-15,22%
NISSAN CABSTAR	194	0,85%	9	42	1,29%	8	-78,35%
VW AMAROCK	501	2,20%	7	34	1,05%	9	-93,21%
HYUNDAI HR	1528	6,72%	4	21	0,65%	10	-98,63%
DAIHATSU GRANDMAX	848	3,73%	7	9	0,28%	11	-98,94%
DAIHATSU Delta	0	0,00%	/	0	0,00%	/	/
NISSAN NAVARA	0	0,00%	/	0	0,00%	/	/
NISSAN PATROL PU	0	0,00%	/	0	0,00%	/	/
TOTAL	**22738**	**100,00%**		**3244**	**100,00%**		**-85,73%**

Source : Document interne de KMA

Figure III.15 : *Comparaison des ventes de segment LCV pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016*



Source : Etabli par l'auteur en utilisant le logiciel EXCEL

- Ce segment a marquéune baisse des ventes annuelles de 85.73% par rapport à l'année 2015.
- Ce segment et largement dominé par Nissan PU . avec 32.68% de part de marché, et une baisse annuelle des ventes de 45.95% comparativement à l'année 2015.
- KIA K2700 a réalisé 14.65% comme part de marché, avec une baisse annuelle de 88.17%.

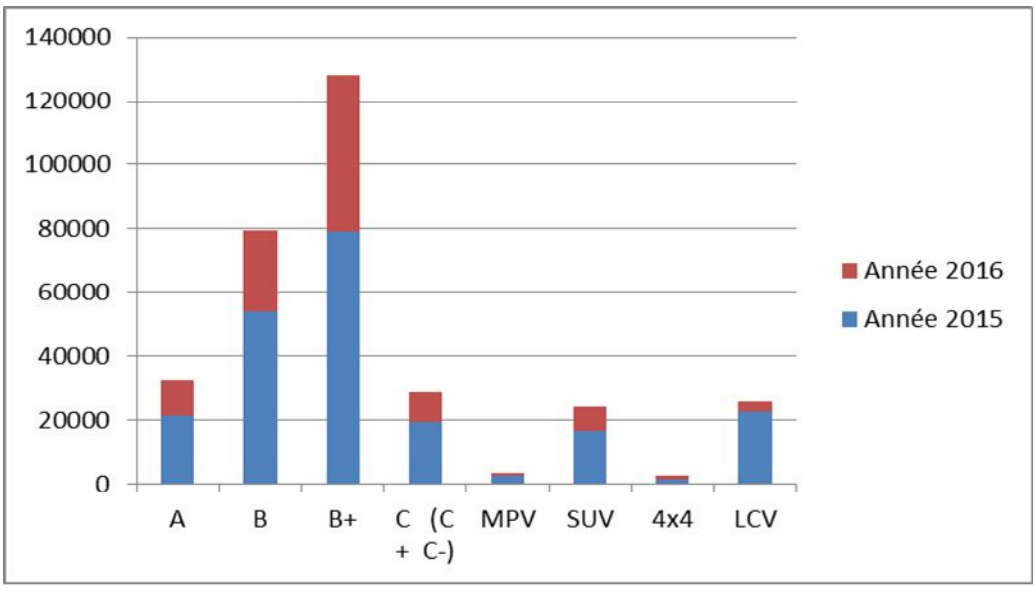
III.5.2.8. Comparaison des ventes entre les segments. (La période 2015/2016).

Tableau III 20 : Comparaison des ventes entre les segments du marché automobile algérien pour la période 2015/2016.

La comparaison des ventes entre les segments du marché automobile algérien						
Marché automobile algérien						
Année 2015			**Année 2016**			
Segment	**Ventes**	**P.M**	**Segment**	**Ventes**	**PM**	**Evolution (%)**
A	21304	8,94%	**A**	11197	9,45%	-47,44%
B	53859	22,59%	**B**	25734	21,73%	-52,22%
B+	78927	33,11%	**B+**	49051	41,42%	-37,85%
C (C + C+)	19447	8,16%	**C (C + C+)**	9618	8,12%	-50,54%
D	1 559	0,65%	**D**	641	0,54%	-58,88%
MPV	2377	1,00%	**MPV**	1091	0,92%	-54,10%
SUV	16514	6,93%	**SUV**	7884	6,66%	-52,26%
4x4	1356	0,57%	**4x4**	1086	0,92%	-19,91%
VAN	20329	8,53%	**VAN**	8882	7,50%	-56,31%
PICK-UP	22738	9,54%	**PICK-UP**	3244	2,74%	-85,73%
TOTAL	**238 410**	**100,00%**	**TOTAL**	**118 428**	**100,00%**	**-50,33%**

Source : Document interne de l'entreprise KMA.

Figure III.15 *: La comparaison des ventes entre les segments du marché automobile algérien.*



Source : Etabli par l'auteur en utilisant le logiciel EXCEL

Par segment, le marché algérien en 2016 est dominé par le segment des citadines, qui représente 55,70% de part de marché en 2015 et 63,15% en 2016. Le segment B + est très prisé pour son bon rapport qualité / prix algérien. Ce segment enregistre une baisse de ses ventes de 37,85% par rapport à 2015 et gagne ainsi 8,31% de part de marché. Le même cas pour le segment B avec une baisse de 52,22% et perd ainsi 0,86% de part de marché.

Conclusion

« Quand vous allez acheter une voiture, vous ne la trouvez pas. Et quand vous trouvez la voiture, son prix est plus élevé qu'à l'étranger. Les voitures sont plus chères et les exonérations sont importantes ».

- BEDDA MAHDJOUB -, ex ministre de l'industrie et des mines –

Malheureusement c'est le cas de notre le marché d'automobiledans le contexte actuelle, pour dépasser ce problème les concessionnaires doivent adopter une révolution industrielle mais l'un des problèmes majeur réside dans l'absence de la volonté des constructeurs automobiles, qui ne veulent plus céder leur savoir-faire en faveur de leurs agents agréés qui sont implantés en Algérie.

La tâche de montage des véhicules est plus difficile en Algérie, qui dispose d'un tissu industriel automobile moins développé qu'au Maroc, avec des volumes d'usine moindres, On peut toutefois d'ores et déjà appuyer le développement de filières spécifiques. Le pays dispose par exemple d'un réel savoir-faire en matière d'emboutissage et de tôlerie. Des partenariats mixtes avec des fournisseurs du panel constructeurs seraient à ce titre un réel atout pour renforcer leurs compétences.

Nous pouvons déduire que les ingrédients d'industrialisation ne sont pas réunis pour assurer le processus de montage et de fabrication des véhicules, la seule solution est de bâtir une base industrielle orientée vers la production des pièces détachées et débloquer l'importation des véhicules neufs.

Chapitre IV

Etude de Terrain : Enquête sur : « La Compétitivité de KMA »

Introduction

Nous allons tenter dans ce chapitre d'effectuer une analyse fiable sur la compétitivité de KMA dans le marché algérien, qui nous permettra d'abord dans une première section de présenter le cadre de note enquête.
Ensuite, dans une deuxième section, nous allons mettre la lumière sur les résultats de notre questionnaire en utilisant le logiciel « SPSS » en vue d'identifier les facteurs clés de succès de KMA.

Dans le but de répondre à notre problématique et de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons élaboré ce quatrième chapitre qui se compose de deux sections, la première présente la méthodologie de notre enquête et la deuxième section dévoile les résultats de l'enquête et leurs interprétations. (Voir annexe **D).**

SECTION 1. CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ENQUETE

Dans cette section, nous allons présenter en détail le déroulement de l'enquête de compétitivité de KIA selon ses clients, faisant ressortir la méthodologie de recherche qui consiste à se fixer des objectifs, l'élaboration et l'administration du questionnaire, enfin l'analyse et l'interprétation des résultats tout en faisant référence à quelques ouvrages.

IV.1. L'enquête

IV.1.1. Présentation de l'enquête

Afin d'orienter notre étude, qui consiste à apporter les éléments de réponse à notre problématique et confirmer les hypothèses de départ, nous avons réalisé une étude sur terrain qui va se dérouler par l'approche quantitative (enquête par sondage appuyé sur un questionnaire).

Cette méthode consiste en une collecte d'informations dans le cadre de la compétitivité de l'entreprise en proposant des critères qui peuvent orienter le consommateur vers l'achat des véhicules de KIA. Le choix est justifié par l'identification le niveau de la satisfaction de sa clientèle.

IV.1.2. L'objectif de l'enquête

Notre étude porte sur l'impact des ressources et des compétences disposés sur la compétitivité. Pour cela, nous comptons vérifier et évaluer l'efficacité des outils mise en œuvre par KIA pour dominer sur le marché automobile en général et à satisfaire ses clients. Et de vérifier nos hypothèses (affirmer ou infirmer) de départ. D'une autre part de poser des questions supplémentaires sur les autres outils non entrepris par KIA et faire signaler son importance s'ils avaient une influence sur la satisfaction et la fidélité de ses clients, et aussi comprendre les causes d'insatisfaction et mesurer les écarts des services offerts par rapport aux principaux concurrents.

IV.1.3. L'échantillon

L'échantillon choisi doit être composé de personnes très diverses qui sont âgées d'au moins 18 ans et ont le permis de conduire, à fin de recueillir un plus grand nombre de réponses contrairement aux études qualitatives qui ne cherchent pas la représentativité de l'échantillon interrogé mais la diversité des points de vue.

La technique d'échantillonnage utilisée est probabiliste, et plus précisément : la méthode du choix aléatoire stratifié dont chaque élément choisi doit répondre aux caractères de la cible et l'échantillon doit aussi correspondre à la structure de la population mère.

Notre échantillon est un échantillon de convenance qui compose de 100 personnes. Et en tous ce qui concerne notre choix de la taille de l'échantillon, c'est par rapport à la limite des moyens mis à notre disposition et de la contrainte du temps, ainsi notre choix a porté seulement sur les possesseurs de véhicule de KIA Motors.

IV.2. Le questionnaire

Le questionnaire est une suite de questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages. C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants.

Ou bien « Le questionnaire est le support par lequel on traduit les objectifs de l'enquête en interrogations pour obtenir des interviewés les informations susceptibles de répondre à la question initiale, source de l'étude de marché ».[1]

IV.2.1. Déroulement du questionnaire

- **Lieu d'intervention**

L'enquête s'est déroulée dans le siège de KIA (Pour que l'enquête soit objective), plus exactement, au sein de service après-vente de KIA,

- **Durée**

La réalisation de notre enquête s'est étendue du 06/08/2017 au 16/09/2017.

- **Mode d'administration**

Le mode d'administration choisi a été effectué par la méthode : le face à face; quoi que cette méthode soit coûteuse en termes de temps or c'est la meilleure façon d'avoir des informations justes, objectives et fiables.

IV.2.2. Structure du questionnaire

Parmi les principaux instruments d'enquête, nous avons choisi le questionnaire (voir annexe D) qui traduit les objectifs de notre étude. Le questionnaire est une liste de questions préétablies. Il constitue un des éléments essentiels de l'enquête. Il est « *l'instrument d'enregistrement et de stockage de l'information* ».[2]

C'est pourquoi, il convient d'accorder beaucoup de soin à sa préparation afin d'apporter une réponse à la problématique posée. La démarche d'élaboration de notre questionnaire est composée de plusieurs étapes. En effet, nous allons dérouler tous les aspects relatifs à cet instrument, ainsi que son administration.

IV.2.3. Le contenu du questionnaire

Notre questionnaire (voir annexe D) comporte deux parties distinctes :

---

[1] DEMEURE Claude « Aide-mémoire marketing ». Edition Dunod 2008, p. 68.

[2] GAUTHY-SINECHAL Martine et VANDERCAMMEN Marc : Etude de marché, Méthodes et outils, Editions De Boeck, 1re édition, Bruxelles, 1998, p180.

La première partie consiste à collecter les informations personnelles concernant chaque individu interrogé **(fiche signalétique).**

La deuxième partie consiste à collecter les informations concernant la satisfaction et des possesseurs de véhicule KIA, par-rapport a une série de critères parmi les quelles on a le service après-vente ; les prix offerts par KIA.etc., Ainsi que, faire une petite évaluation des services de KIA par-rapport a ses principaux concurrents.

Les questions fermées

Se définit comme suit « *Une question est dite fermée lorsqu'on enferme la personne interrogée dans un choix, parmi plusieurs réponses possibles* »[3].

Dans notre questionnaire peuvent être :

- Questions dichotomiques : deux choix de réponses possibles, celle-ci devrait être unique, répondant est devant une alternative, si l'un ou l'autre.

Exemple : A votre avis, le service après vente de KIA améliore-t-il et renforce-t-il la relation avec ses clients à long terme ?

Non ☐ Oui ☐

- Questions multichotomiques à choix unique : un éventail de réponses à la personne interrogée, mais le sondé ne doit en choisir qu'une.

Exemple : **Quel est votre degré de connaissance de compétitivité de KIA?**

☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ Moyenne ☐ Mauvaise

☐ Très mauvaise

- Questions multichotomiques à choix multiple : plusieurs réponses permises: le répondant peut choisir plus d'une réponse.

[3] - Idem, p.192

Exemple : Pourquoi avez vous choisi cette marque?

☐	L'image de marque -	☐	La qualité des véhicules
☐	La qualité du service après vente	☐	La Disponibilité de pièce de rechange
☐	Le prix raisonnable	☐	Autres …

Les questions ouvertes

Ce sont « des questions pour lesquelles aucune réponse n'est formulée. L'interrogé est libre de s'exprimer comme il veut »[4]. Où l'interrogé est totalement libre du choix de sa réponse, dans sa forme et dans sa longueur.

Exemple : À travers ces questions, nous espérons obtenir les informations concernant : Des recommandations afin d'améliorer la qualité relationnel de KIA Motors Algérie, ainsi que la satisfaction et la fidélisation de ses clients par rapport aux services après-vente.

Les échelles de Likert

Les questions sous forme d'échelle : ce sont des questions destinées à évoluer des prises de position des individus sur des variables psychologiques **:**

Exemple : Êtes-vous satisfait de vos relations avec l'entreprise en termes de SAV ?

☐	Tout à fait satisfaisante.	☐	Satisfaisante.	☐	Insatisfaisant.
☐	Pas du tout satisfaisante.	☐	Neutre pas moyennement satisfait.		

Des questions semi-ouvertes

Où l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres :

1. Exemple : **Quel modèle de véhicule possédez-vous ?**

☐	KIA PICANTO	☐	KIA RIO 5P	☐	KIA RIO III 4P
☐	KIA CERATO	☐	KIA CARENS	☐	KIA SORENTO
☐	KIA SPORTAGE	☐	KIA K2700	☐	Autre :……..

- Autres ; peut-être Kia OPTIMA, Kia Ceed ou Kia Quoris, etc .

[4] GAUTHY-SINECHAL Martine et VANDERCAMMEN Marc. Op.cit. P195.

Le pré test du questionnaire

« Le pré test d'un questionnaire consiste à soumettre le questionnaire à quelques personnes. Il a pour objectif d'en évaluer l'efficacité. Sa réalisation est indispensable car elle est susceptible d'améliorer très sensiblement la qualité du questionnaire ».[5]

Il consiste à nous aider à la détection des erreurs que nous avons commis en terme du contenue de questionnaire et de la forme car C'est à l'usage qu'on se rend compte de la façon dont la question est perçue, tels que :

- Améliorer la formulation des questions ;
- Vérifier que le vocabulaire utilisé est compréhensible, adapté et habituel aux répondants ;
- Eviter le jargon ;
- Minuter le questionnaire ;
- Eliminer les difficultés dans l'enregistrement des réponses ;

Le pré test concerne aussi aux modalités de déroulement de l'enquête : période, jours, heures les plus favorables pour contacter les répondants potentiels.

Notre questionnaire est testé sur 100 personnes de la population cible, nous n'avons pas testé un grand nombre de personne, car nous avons été avec les personnes interrogés lors de déroulement des réponses (face à face). Donc la compréhension des personnes ne nous pose aucun problème.

Traitement et analyse des résultats

Elle consiste à rassembler les données en passant par les deux étapes du dépouillement par tri à plat, et par tri croisé. L'exploitation et l'analyse des résultats a nécessité le recours à l'outil informatique notamment le tableur Excel version 2010 et le logiciel de traitement de données SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

[5] GAUTHY-SINECHAL Martine et VANDERCAMMEN Marc, Op.cit., p.223.

SECTION 2. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

L'exploitation et l'analyse des résultats a nécessité le recours à l'outil informatique notamment le tableur (Excel) et le logiciel de traitement de données SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

IV.3. Statistiques descriptives

En vue de connaitre les composantes des questions posées dans notre enquête, il est classiques de les présentés en distinguant entre la partie principale et la partie auxiliaire.

A. La partie principale : Elle concerne le genre des questions qui ont une relation direct à la problématique posée, dont elle s'intéresse particulièrement a vérifier les hypothèses proposées Dans notre cas pratique, il existe 22 questions qui ont l'objet de répondre à la problématique du travail.

Tableau IV.1 : *Statistique descriptif relatif aux questions principales de l'enquête.*

Les variables	Nombre d'observation	Minimum	Maximum
Le model de véhicule possédé	100	1	8
Année d'achat de véhicule	100	1	4
Raison de choix de véhicule	100	1	6
Amélioration du SAV	100	1	2
Le Prix des véhicules de KIA	100	1	5
La Qualité des véhicules de KIA	100	1	3
Le confort des véhicules de KIA	100	1	4
L'innovation de KIA	100	1	4
La publicité de KMA	100	1	5
La notoriété de KIA	100	1	4
La disponibilité des véhicules	100	2	5
Le délai de livraison	100	1	5
Le délai d'intervention de SAV	100	1	5
La propreté de véhicule acheté	100	1	4
le coût des pièces de rechanges	100	1	5
La disponibilité des pièces de rechanges	100	1	4
Le coût de la main d'œuvre	100	1	5
L'écoute des réclamations	100	2	5
L'accueil et la réception	100	1	3
La relation client/SAV	100	1	5
La compétitivité de KMA	100	1	4
Suggestion d'achat	100	1	2
Total	100	-	-

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

L'interprétation du tableau

1 - Nombre d'observation = 100.

2 - Nombre de question = 22.

1. Le Model de Véhicule possédé

Type de question : semi fermée.

Cette question semi fermée vise à savoir le model d'automobile de client cible.

Tableau IV.2: *Les Modèles de véhicule de KIA.*

Désignation	Signification
1	Kia PICANTO
2	Kia RIO 5 P
3	Kia RIO 4 P
4	Kia CERATO
5	Kia CARENS
6	Kia SORENTO
7	Kia SPORTAGE
8	Kia K2700
9	Autres.

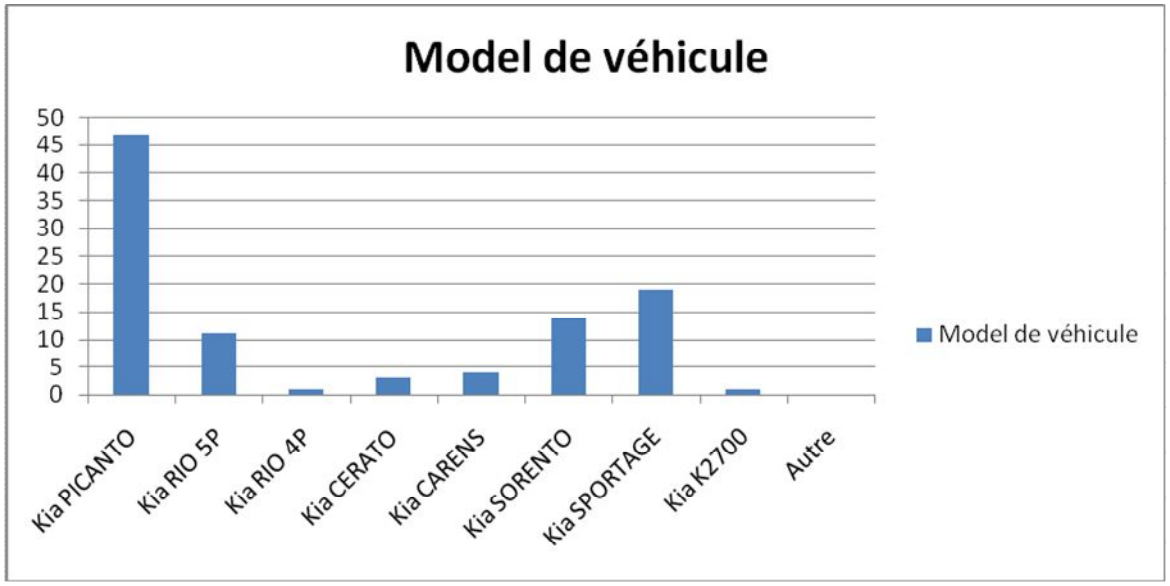
Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Tableau IV.3 : *Tri à plat de la variable model de véhicule.*

Désignation	Effectifs	Pourcentage
KIA PICANTO	47	47%
KIA RIO 5 P	11	11%
KIA RIO 4P	1	1%
KIA CERATO	3	3%
KIA CARENS	4	4%
KIA SORENTO	14	14%
KIA SPORTAGE	19	19%
KIA K2700	1	1%
Total	100	100%

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.1 : *Tri à plat de la variable model de véhicule.*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

A la lecture du tableau et le graphique ci-dessus, nous remarquons que la plupart des interrogés possède la KIA PICANTO avec un taux de 47 %, ceci explique par la notoriété de KIA PICANTO par les algériens ainsi que son rapport qualité/prix. Et puis vient le SPORTAGE avec un taux de 19%, et en suite viennent les modèles SORENTO avec un taux de 14% et Rio5P au bout de 11%, suivi par les modèles CARENS 4%, CERATO 3% et enfin viennent les modèle K2700 et KIA RIO III 4P avec des taux égal de 1 %..

Ces résultats s'expliquent par la disparition de quelques modèle anciens de KIA, ou par l'élargissement de sa gamme dans les véhicules touristiques plus que dans les véhicules utilitaires, ou notre échantillon interrogé n'a pas touché les possesseurs des véhicules utilitaires et les autres modèles anciens.

2. L'Année d'achat

Type de question : (question qualitative à réponse unique) .fermée.

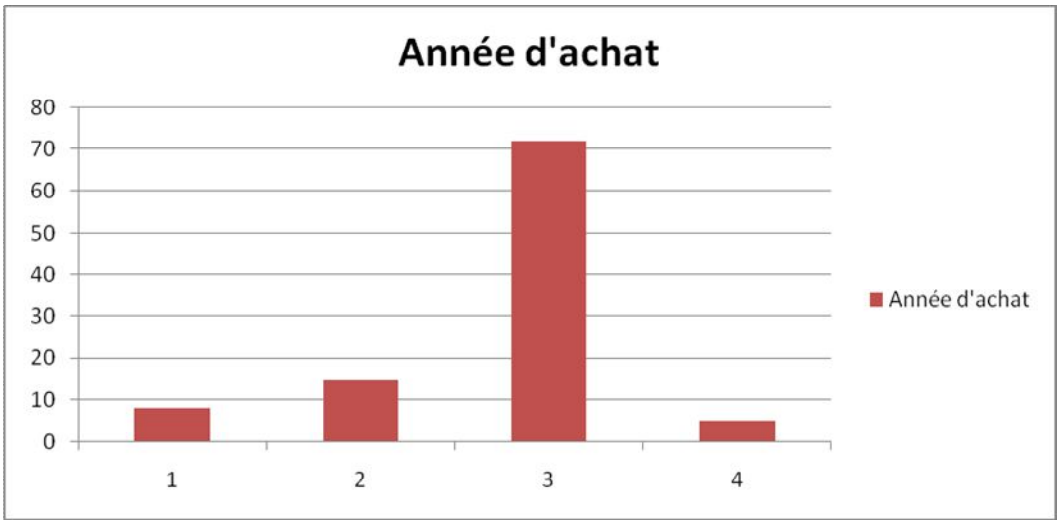
Il s'agit de voir le degré de fidélité du client; et sur tout avoir une idée sur la situation mécanique du véhicule.

Tableau IV.4 : *Tri à plat de l'affirmation de question « quel est l'année d'achat de votre véhicule ?*

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Entre 2007 et 2010	8	47%
Entre 2010 et 2013	15	11%
Entre 2013 et 2016	72	1%
2017	5	3%

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.2 : *Tri à plat de l'affirmation de question « quel est l'année d'achat de votre véhicule ? »*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Nous remarquons que 72% de la clientèle du service après-vente possèdent des véhicules dont l'année d'achat est entre 2013 et 2016, et les 8% représentent les clients qui possèdent des véhicules dont l'année d'achat est entre 2007 et 2010. De plus, on a marqué 15 % pour ceux qui possèdent les véhicules achetés entre 2010 et 2013. Les 5 % restants revient aux véhicules achetés en 2017.

Il semble que plus le véhicule est ancien moins le client s'adresse au centre du service après-vente du KIA Motors Algérie,. Pour divers raisons, comme la fin de la durée de garantie.

3. Les Raisons de Choix de Véhicule Kia

Type de question : (question qualitative à réponse unique).

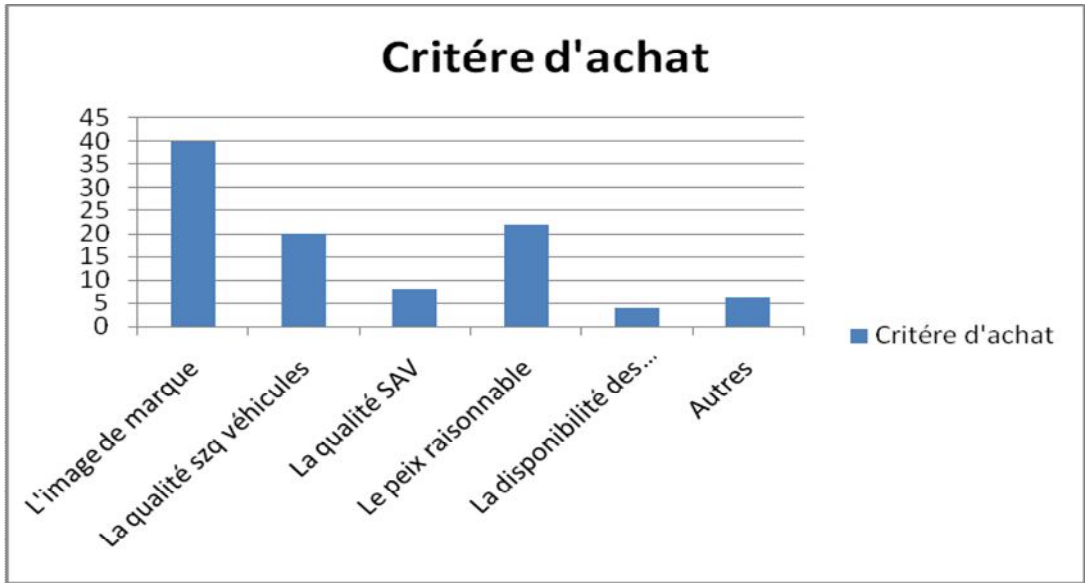
L'objectif de cette question est de découvrir quel sont les facteurs qui influencent sur l'acheter des véhicules de KIA.

Tableau IV.5 : *Tri à plat de l'affirmation de la question N° 03.*

-	Raison d'achat des automobiles de KIA	Effectifs	Pourcentage
1	L'image de Marque	40	40 %
2	La qualité des véhicules de KIA	20	20 %
3	La Qualité du SAV	8	8 %
4	Le prix raisonnable	22	22 %
5	La disponibilité de pièce de rechange	4	4 %
6	Autres	6	6 %
7	Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.3 : *Tri à plat de l'affirmation de la question N°03.*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Les réponses obtenues pour cette question constituent un élément clé pour notre étude. Ainsi, elles nous permettront d'avoir une vision plus claire et fiable sur les critères qui influencent sur le choix des véhicules.

A la lecture de tableau et le graphique, nous remarquons que le facteur de choix le plus cité par les interrogés est l'image de marque 40%, c'est le facteur le plus influençant le choix des clients à acheter le véhicule KIA et puis suivi des critères du : le prix raisonnable avec un taux de 22% , ensuite vient la qualité des véhicules de KIA avec un taux de 20 % , concernant le facteur du service offert par KIA (SAV) et la disponibilité de pièce de rechange représente un taux de 8 % et 4%, respectivement . Enfin il n'y a que 6 % qui représentent les autres réponses (confort, design, etc.).

4. L'Amélioration du SAV

Type de question : fermée (question qualitative à réponse unique).

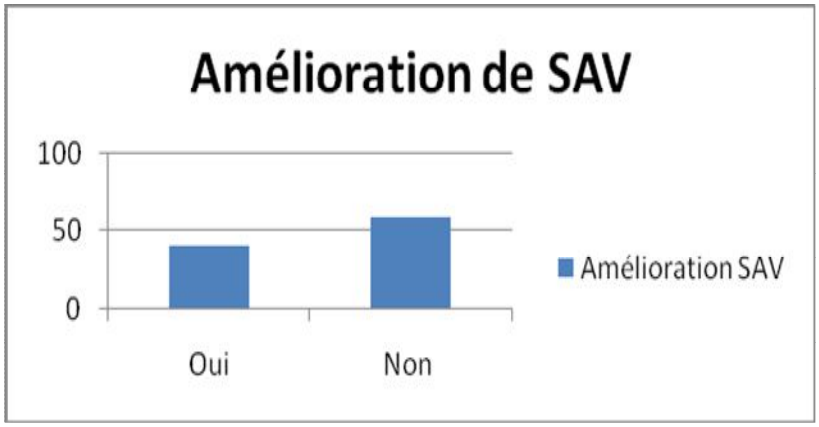
Cette question consiste à connaitre l'opinion du client de KMA sur l'amélioration des services et de la relation avec les clients de Kia sur le long terme.

Tableau IV.6 : *Tri à plat de l'affirmation de la question N°07 A votre avis, le service après-vente de KIA améliore-t-elle et renforce-t-elle la relation avec ses clients à long terme ?*

Amélioration de SAV	Effectifs	Pourcentage
Oui	41	41
Non	59	59 %
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.4 : *Tri à plat de l'affirmation de la question N°07.*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

La majorité des interrogés 59 % ont répondu que le service après-vente de KIA n'améliore et renforce la relation avec ses clients à long terme. Tandis que les autres qui sont de 31% ont mentionné le contraire.

Nous pouvons dire que le service après-vente ne répond pas aux exigences de la clientèle à long terme. Donc l'entreprise doit mettre des actions qui rend son service après-vente un facteur de compétitivité et de différenciation afin d'établir des relations forte avec ses clients.

5. Le Prix des véhicules de Kia

Type de question : question qualitative à réponse unique.

Cette question fermée, a l'objectif de mesurer la degré de satisfaction du client vis-à-vis aux prix des véhicules de Kia dans le contexte présent, dont les prix sont tirés vers le haut pour tous les concessionnaires automobiles a cause de la réduction des quotas d'importation.

L'Echelle utilisé pour répondre sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

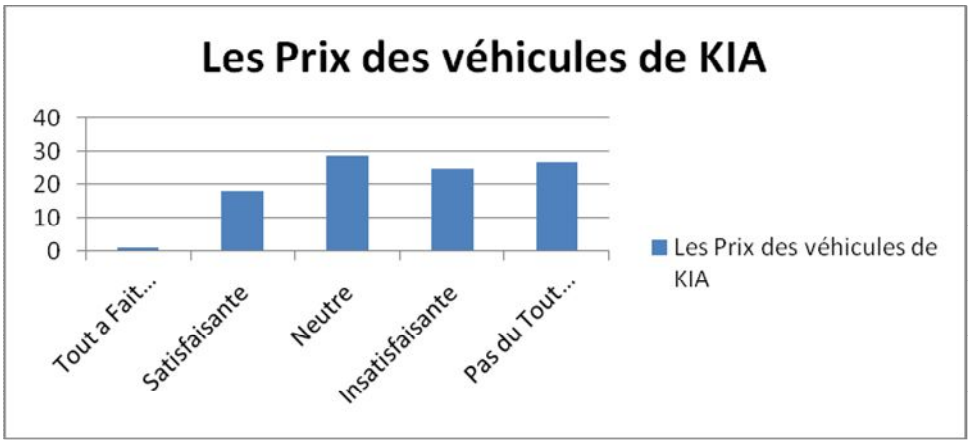
1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5 - Pas du Tout Satisfaisante.

Tableau IV.7 : *Tri à plat de variable « prix des véhicules »*

Les Prix des véhicules de KIA	Effectifs	Pourcentage
Tout a Fait Satisfaisant	1	1 %
Satisfaisante	18	18 %
Neutre	29	29 %
Insatisfaisante	25	25 %
Pas du Tout Satisfaisante	27	27 %
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.5 : *Tri à plat de variable « prix des véhicules ».*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

D'après les résultats obtenus nous pouvons déduire l'insatisfaction des clients vis-à-vis aux prix des véhicules fixés par KMA, cela revient aux faible pouvoir d'achat des consommateurs algériens et a l 'instabilité du marché automobile causée par le quota d'importation de véhicule neufs, sans minimiser les efforts fournies par le staff de KMA qui compte sur le couple qualité/prix.

6. La qualité des véhicules de Kia

Type de question : question qualitative à réponse unique.

Quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis au qualité des véhicules de Kia ?, était la question posée aux clients au sein de service après ventes de Kia situé a Alger, en vue de connaitre la solidité des produit de Kia lors de leurs utilisation

L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

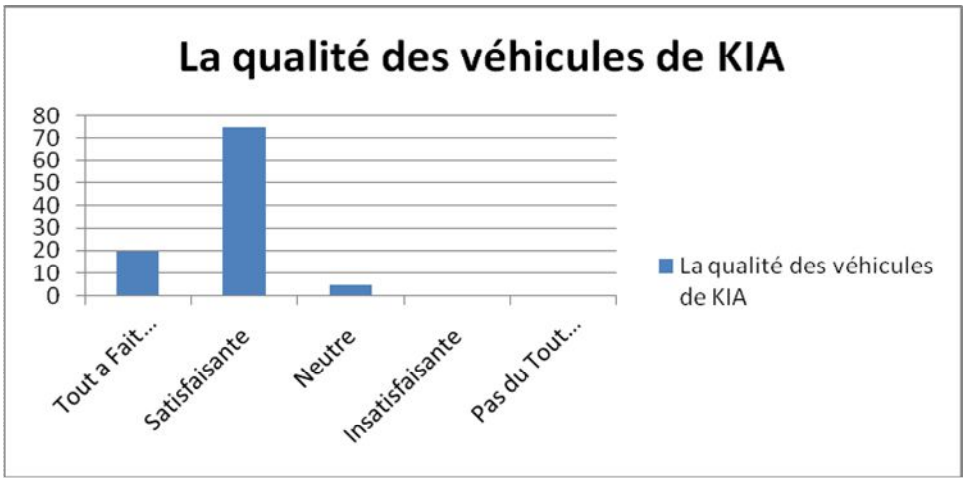
1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5 - Pas du Tout Satisfaisante.

Tableau IV.8 : *Tri à plat de variable Qualité des véhicules de KIA.*

La qualité des véhicules de KIA	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	20	20 %
Satisfaisante	75	75 %
Neutre	5	5 %
Insatisfaisante	0	0 %
Pas du Tout Satisfaisante	0	0 %
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.6 : *Tri à plat de variable Qualité des véhicules de KIA.*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Vu que 75 % des interrogés sont satisfait par rapport au qualité des produits de KIA et 20 % ont mentionné qu'ils sont tout a fait satisfaisant contre 5 % qui étaient neutres on peut déduire que la qualité des véhicules est parmi les clés d'attractivité de la clientèle pour KMA.

7. Le Confort des véhicules de Kia

Type de question : question qualitative à réponse unique.

Il est coutume de collecter des informations sur le degré de satisfaction des clients de Kia vis-à-vis au confort de leurs véhicules.

L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

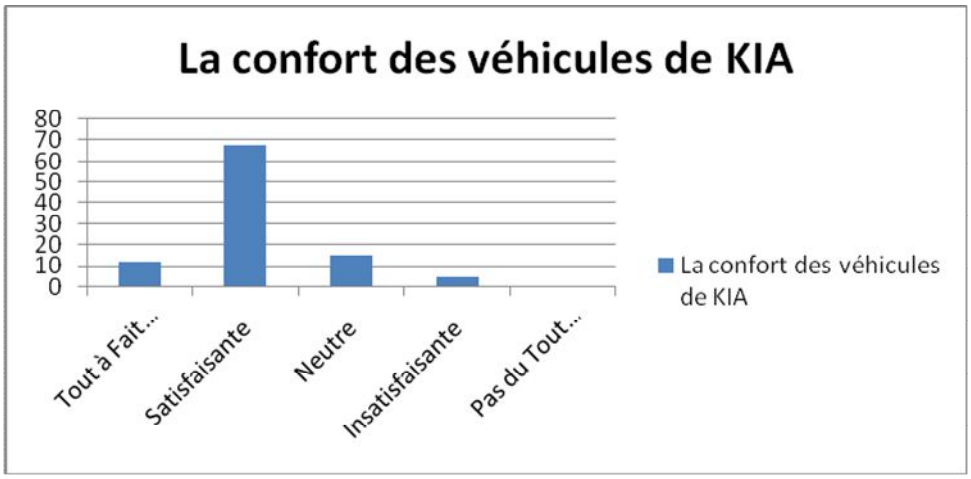
1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5 - Pas du Tout Satisfaisante.

Tableau IV.9 : *Tri à plat de variable « Le confort des véhicules de KIA. »*

Le confort des véhicules de KIA	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	12	12 %
Satisfaisante	68	68 %
Neutre	15	15 %
Insatisfaisante	5	5 %
Pas du Tout Satisfaisante	0	0 %
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.7: *Tri à plat de variable « le confort des véhicules de KIA ».*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

La majorité des clients de KMA ont été satisfait par rapport au confort des véhicules de KIA dont on a marqué un taux de 68 % et 12 % des clients qui ont déclaré qu'ils sont tout a fait satisfaits confirme bien le confort des véhicules de KIA. En revanche on a marqué 15 % qui sont neutres et 5 % pour ceux qui sont insatisfaisants. (Généralement sont les propriétaires de KIA Picanto)

8. L'innovation des véhicules de Kia

Type de question : question qualitative à réponse unique.

KMC focalise ses efforts sur l'innovation de ses produits en vue d'être compétitif sur le marché automobile à l'échelle mondiale. a traves cette petite introduction nous avons solliciter les clients de Kia en Algérie d'intervenir en donnant leur avis sur l'innovation en tenant en compte le design et l'aspect technique de leurs véhicules.

L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

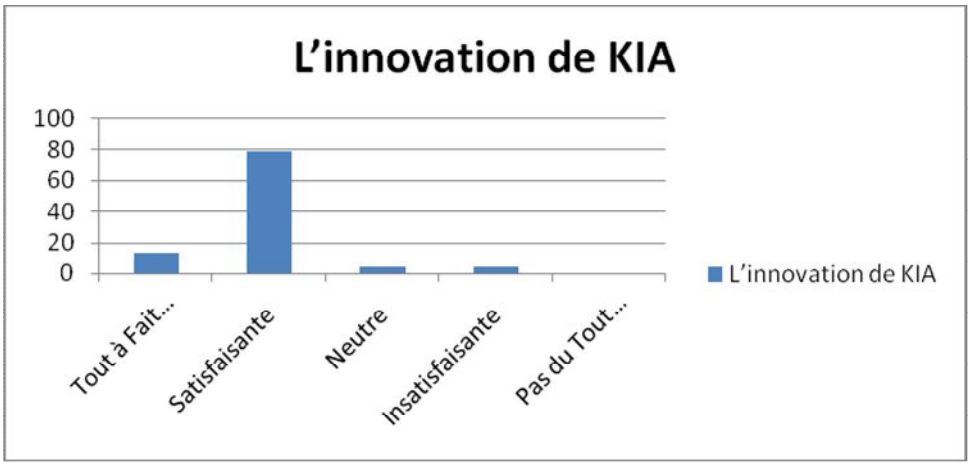
1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5 - Pas du Tout Satisfaisante.

Tableau IV.10 : *Tri à plat de variable « l'innovation de KIA ».*

L'innovation de KIA	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	13	13 %
Satisfaisante	79	79 %
Neutre	4	4 %
Insatisfaisante	4	4 %
Pas du Tout Satisfaisante	0	0 %
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.8 : *Tri à plat de variable « l'innovation de KIA ».*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

A la lecture de tableau et le graphique ci-dessus nous remarquons que la pluparts des interrogés sont satisfaits vis-à-vis à l' innovation intégrées dans les véhicules de KIA avec un taux de 79 % et 13 % comme tout a fait satisfaisants. Tandis que le reste des sondés sont soit « neutre » ou même « insatisfaisant » avec un taux égale de 4 %. On déduit que l'innovation est parmi les facteurs clés de succès pour KMA.

9. La Publicité de Kia

Type de question : question qualitative à réponse unique.

La publicité représente un enjeu fondamental dans les stratégies de marketing dans le but de satisfaire des clients soit par stratégie (push) pousser le produit vers le client et/ou stratégie (pull) attirer le client vers le produit .pour cela nous avons voulu de collecter les réponses des clients sur la publicité de KMA .

L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

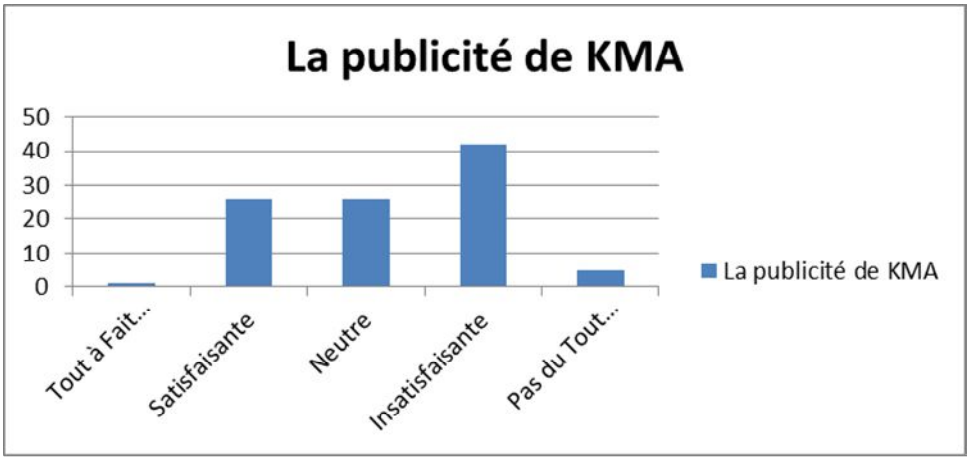
1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5 - Pas du Tout Satisfaisante.

Tableau IV.11 : *Tri à plat de de variable « la publicité de KMA ».*

La publicité de KIA	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	1	1 %
Satisfaisante	26	26 %
Neutre	26	26 %
Insatisfaisante	42	42 %
Pas du Tout Satisfaisante	5	5 %
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.9 : Tri à plat de de variable « la publicité de KMA »



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

D'après les résultats obtenus nous pouvons déduire l'insatisfaction des clients vis-à-vis de la publicité de KMA dont on a enregistrer 42% « Insatisfaisante » et 5% « pas du tout satisfaisantes » et un taux égal de 26% pour « neutre » et « satisfaisante » .contre un seul sondé qui était tout à fait satisfaits. Donc on constate que la notoriété de KIA couvre sur la publicité de KMA et à partir de cette explication les véhicules n'ont pas besoin de la publicité en vue de les commercialiser et c'est le cas de la majorité des concessionnaires algériens.

10. La Notoriété de Kia

Type de question : question qualitative à réponse unique.

La notoriété ne la marque reste toujours une clé de succès qui contribue dans le processus d'achat grâce aux bonnes résultats réalisés aux passé .dans ce sens nous a demander au client de nous donner leurs avis sur la notoriété de la marque de Kia en Algérie.

L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

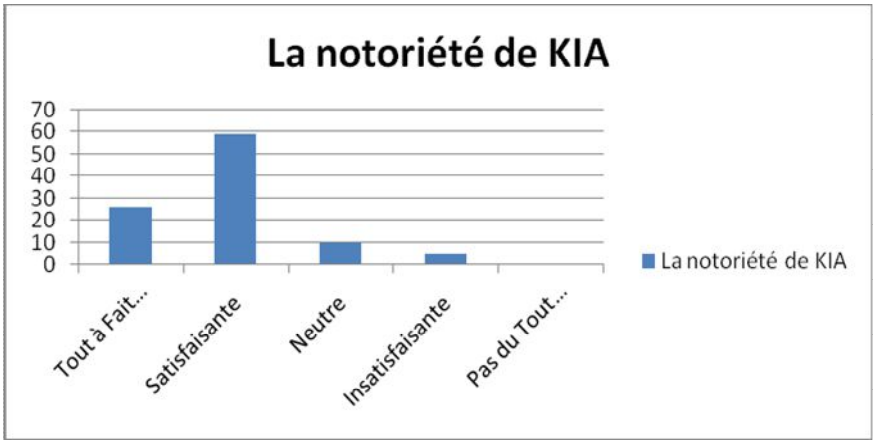
1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5 – Tout à fait insatisfaisante.

Tableau IV.12 : *Tri à plat de variable « la notoriété de KIA »*

La notoriété de KIA	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	26	26 %
Satisfaisante	59	59 %
Neutre	10	10 %
Insatisfaisante	5	5 %
Pas du Tout Satisfaisante	0	0 %
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.10 : *Tri à plat de variable « la notoriété de KIA ».*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

On comprend que KIA a une bonne image auprès des algériens après plus que 10 ans de succès dans les frontières Algériens, ce qui lui permet d'être une entreprise compétitive.

11. La Disponibilité des Véhicules

Type de question : question qualitative à réponse unique.

Le but de cette question est de savoir la capacité de KMA à assurer la disponibilité de ces véhicules.

L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

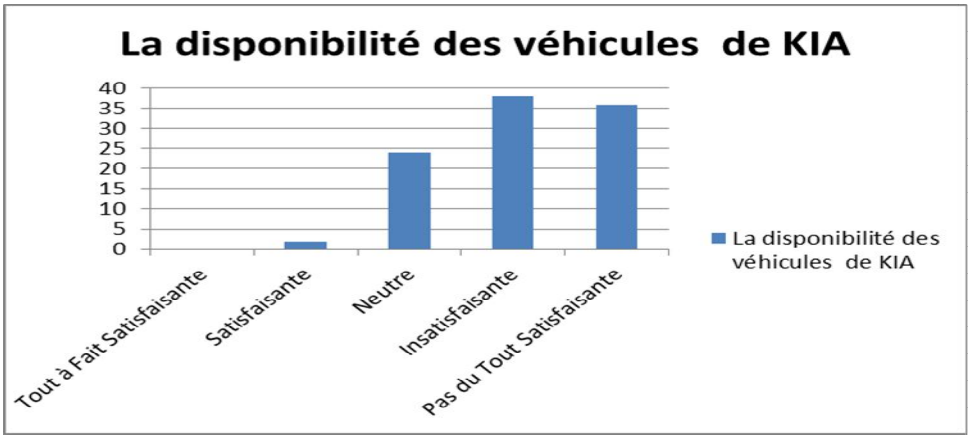
1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5– Pas du Tout Satisfaisante.

Tableau IV.13 : *Tri à plat de variable « la disponibilité des véhicules de KIA ».*

La disponibilité des véhicules de KIA	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	0	0 %
Satisfaisante	2	2 %
Neutre	24	24 %
Insatisfaisante	38	38 %
Pas du Tout Satisfaisante	36	36 %
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.11 : *Tri à plat de variable « la disponibilité des véhicules de KIA »*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

A partir du tableau et le graphique ci-dessus on peut déduire que : 36 sondés et 38 interrogés ont été pas du tout satisfaits et insatisfaits respectivement, alors que seulement 2 individus qui ont mentionné leur satisfaction concernant la disponibilité des véhicules et les 24 restants n'ont pas encore visité le show-room pour avoir une idée à propos de ce sujet.

L'insatisfaction marqué est liée au contexte actuel de marché automobile algériens qui connait une crise a cause de quota d'importation de véhicule imposé par l'Etat algérien .et pour ceux qui ont été satisfaits ils ont fait leur commande depuis 2016 .

12. Le Délai de Livraison

Type de question : question qualitative à réponse unique.

Le délai de livraison attire généralement les clients à acquérir les véhicules. A propos de cela nous somme intéresser de connaitre l'opinion des clients cible. L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

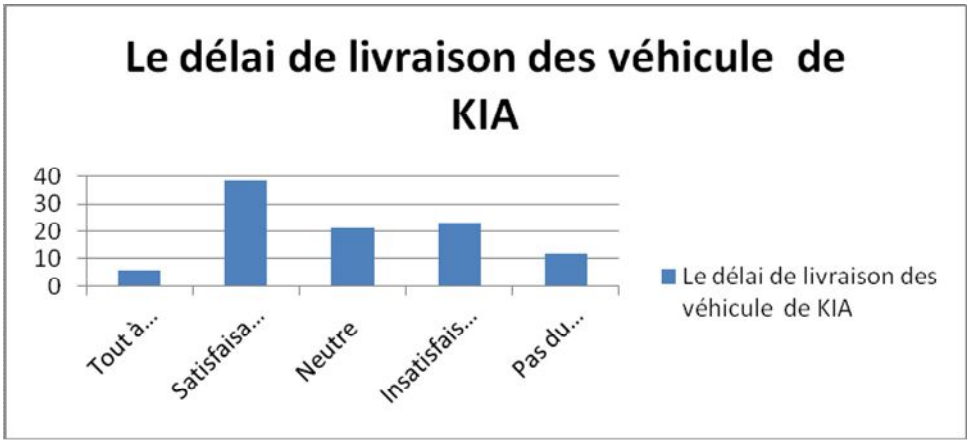
1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5 - Pas du Tout Satisfaisante.

Tableau IV.14 : *Tri à plat de variable « le délai de livraison des véhicules de KIA ».*

Le délai de livraison du véhicule de KIA	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	6	6 %
Satisfaisante	38	38 %
Neutre	21	21 %
Insatisfaisante	23	23 %
Pas du Tout Satisfaisante	12	12 %
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.12 : *Tri à plat de variable « le délai de livraison des véhicules de KIA »*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après les résultats obtenus nous pouvons déduire la satisfaction de la clientèle dont on a marqué 38 « satisfaisante » et 6 « tout a fait satisfaisante » contre 23 « insatisfaisante » er 12 « pas du tout satisfaisante » et les 21 restants étaient neutres car ils ont acheté leurs véhicules auprès de la deuxième main (revendeurs).

Donc on peut dire que le délai de livraison attire la clientèle, car plus le délai est réduit plus les ventes augmentent. Cela permet à l'entreprise d'être compétitive.

13. Le Délai de l'intervention de SAV

Type de question : question qualitative à réponse unique.

Le délai de l'intervention su SAV est devenu un facteur important dans la satisfaction du client face à la monté de l'exigence de ce dernier. KMA a pris ce problème en considération dont elle a améliorer son SAV en matière de renforcement d'équipe, prolongation les horaires de travail de 7 h jusqu'à 19 h chaque jour sauf le vendredi .et pour attirer ses clients, KMA a nommé son SAV « Quick Service ».

L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

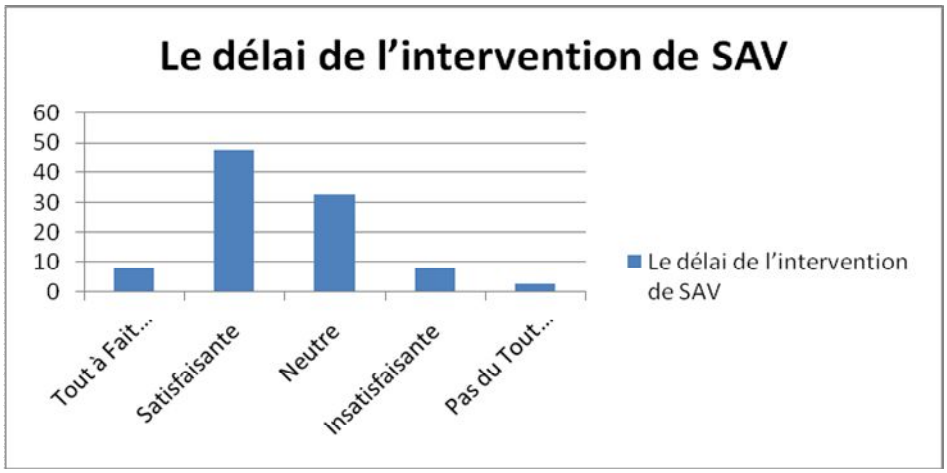
1 - Tout à fait satisfaisant.
2 - Satisfaisant.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisant.
5 – Tout à fait insatisfaisant.

Tableau IV.15 : *Tri à plat de variable « le délai de l'intervention de SAV »*

Le délai de l'intervention du SAV	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	8	8 %
Satisfaisante	48	48 %
Neutre	33	33 %
Insatisfaisante	8	8 %
Pas du Tout Satisfaisante	3	3 %
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.13 : *Tri à plat de variable « le délai de l'intervention de SAV ».*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Les résultats obtenus sont au faveur de KMA car la majorité des sondés sont satisfaits avec un taux de 48 et 8 pour « tout à fait satisfaisante » cela grâce aux efforts fournie par la direction général de KMA .le reste des interrogés sont comme suit : 33% « neutre », 8% « insatisfaisante »et 3% « pas du tout satisfaisante ».

Les résultats ci-dessus confirme bien ce que on entend sur le quick service de KMA qui ouvre ses portes du samedi au jeudi dont ils mettent à la disposition de la clientèle deux équipes la première commence a 7 h jusqu'à 13 h et la seconde elle travaille jusqu'à 19 h .rappelons que durant le mois du Ramadan ils travaillent après El Iftar en vue fidéliser leurs clients.

14. La Propreté de Véhicule Acheté

Type de question : question qualitative à réponse unique.

Chaque concessionnaire essaye de convaincre sa clientèle en créant un avantage compétitif en vue de dépasser leurs concurrents.
Le témoignage des clients de KMA sur la propreté de leurs véhicules au moment d'achat était l'objectif de cette question.
L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

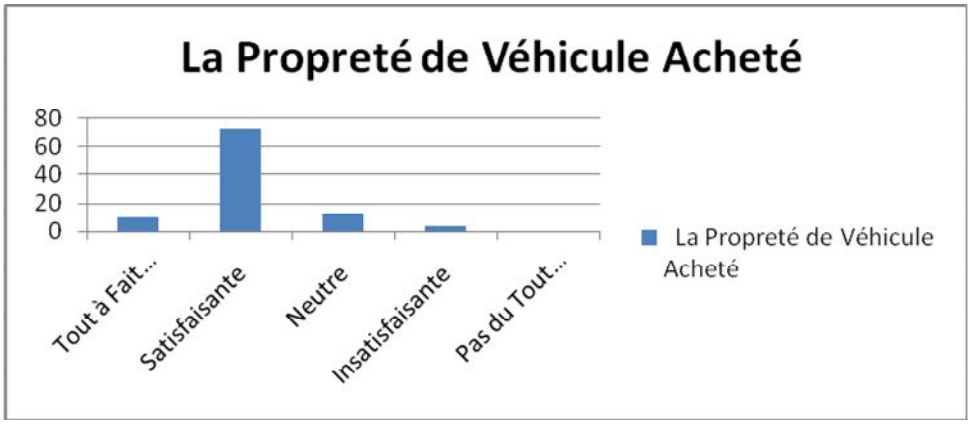
1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5 - Pas du Tout Satisfaisante.

Tableau IV.16 : *Tri à plat de variable « la propreté de véhicules acheté »*

La Propreté de Véhicule Acheté	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	10	10 %
Satisfaisante	73	73 %
Neutre	13	13 %
Insatisfaisante	4	4%
Pas du Tout Satisfaisante	0	0 %
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.14 : *Tri à plat de variable « la propreté de véhicules acheté ».*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

D'après le tableau et le graphique ci-dessus on remarque que la majorité des sondé (73%) sont satisfaits vis-à-vis a la propreté de véhicules acheté et 10 % qui sont tout à fait satisfaits ; en revanche on a 4% qui sont insatisfaits et 13% qui sont neutres car ils n'ont pas acheté leurs véhicules auprès de KMA.

15. Le Coût des Pièces de rechange

Type de question : question qualitative à réponse unique.

Le client est exigent, il cherche toujours a minimiser ses dépenses parmi les quelles le coût des pièces de rechanges qui représente l'objectif de cette question.

L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

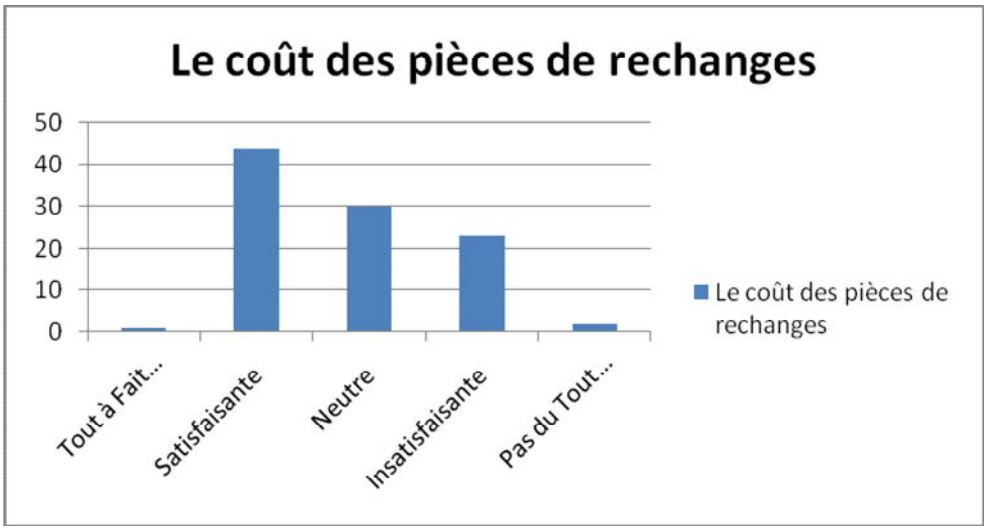
1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5 - Pas du Tout Satisfaisante.

Tableau IV.17 : *Tri à plat de variable « le coût des pièces de rechange »*

Le coût des pièces de rechanges	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	1	1 %
Satisfaisante	44	44 %
Neutre	30	30 %
Insatisfaisante	23	23%
Pas du Tout Satisfaisante	2	2 %
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.15 : *Tri à plat de variable « le coût des pièces de rechanges ».*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

A partir des résultats obtenus on déduit que les clients sont satisfaits et tout à fait satisfaits avec un taux respectivement 44% et 1% par rapport à la disponibilité des pièces de rechanges. Le taux restant est partagés entre « insatisfaisante » qui été présent 23 fois et « pas du tout satisfaisante » pour 2 fois seulement ; les clients neutres pour leur part ont été moyennement nombreux avec un taux de 30 % .ceux sont généralement les propriétaires des véhicules neufs

16. La Disponibilité des Pièces de rechange

Type de question : question qualitative à réponse unique.

Parmi les préoccupations de la clientèle, il y a la disponibilité des pièces de rechange .qui est le point faible de plusieurs concessionnaires.

L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

1 - Tout à fait satisfaisante.

2 - Satisfaisante.

3 - Neutre.

4 - Insatisfaisante.

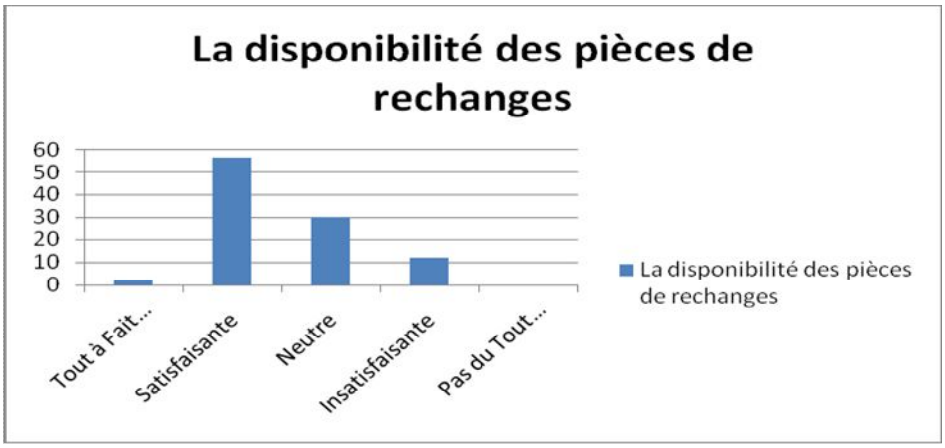
5 - Pas du Tout Satisfaisante.

Tableau IV.18 : *Tri à plat de variable « la disponibilité des pièces de rechanges »*

La disponibilité des pièces de rechanges	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	2	2 %
Satisfaisante	56	56 %
Neutre	30	30 %
Insatisfaisante	12	12%
Pas du Tout Satisfaisante	0	0%
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.16 : *Tri à plat de variable « la disponibilité des pièces de rechanges ».*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Solon les résultats ci-dessus un nombre important de la clientèle sont satisfaits par rapport à la disponibilité des pièces de rechanges où on trouve un taux équivalent de 56% et 2% pour les clients qui sont tout à fait satisfaits. D'autre part on a enregistré un taux d'insatisfaction de 12%, et le reste sont neutres car leurs véhicules est au bon état.

17. Le Coût de la main d'œuvre

Type de question : question qualitative à réponse unique.

Le coût de la main d'œuvre ou bien de SAV pose un grand problème pour la clientèle de VW et PEUGOT selon les clients que nous avons rencontré.et qui ont déjà une expérience avec les produits des marques cités au-dessus. Pour connaitre le cas du KIA nous avons posé cette question auprès les clients de KMA.

L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert où on a choisi cinq (5) classifications :

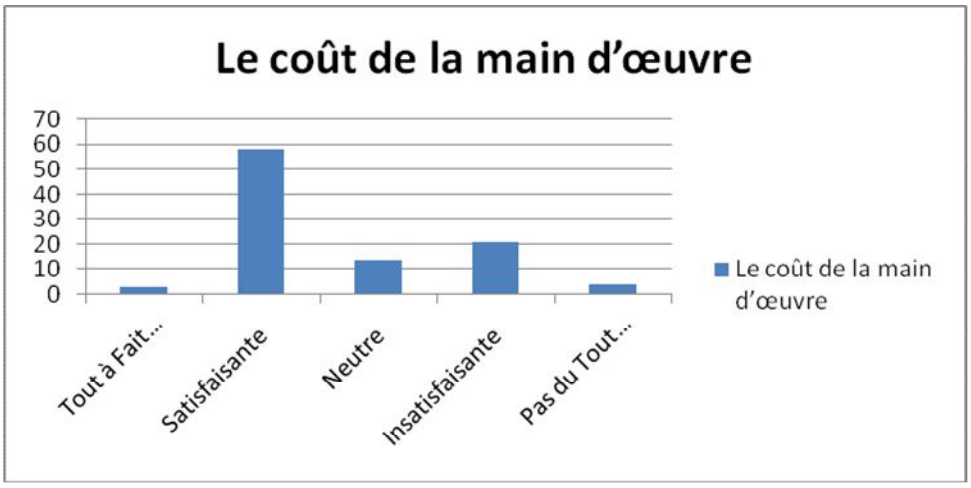
1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5 - Pas du Tout Satisfaisante.

Tableau IV.19 : *Tri à plat de variable « Le coût de la main d'œuvre ».*

Le coût de la main d'œuvre	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	3	3%
Satisfaisante	58	58 %
Neutre	14	14 %
Insatisfaisante	21	21%
Pas du Tout Satisfaisante	4	4%
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.17 : *Tri à plat de variable « Le coût de la main d'œuvre ».*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

A la lecture de tableau et le graphique ci-dessus nous trouvons que la pluparts des interrogés sont satisfaits (58%) et tout a fait satisfaisants (3%) vis-à-vis au coût de la main d'œuvre en confirmant que le SAV de KMA est le moins chère en Algérie

De l'autre côté, Une minorité (21%), (4%) qui ont été insatisfaits et pas du tout satisfaits respectivement et (14%) comme des clients neutres.

18. L'Ecoute des réclamations

Type de question : question qualitative à réponse unique.

Afin de se rapprocher a la clientèle chaque concessionnaire essaye d'être a l'écoute de ses clients en cas ou de problème .a ce stade nous intéressons d'avoir une idée sur le degré de satisfaction des clients de KMA.

L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

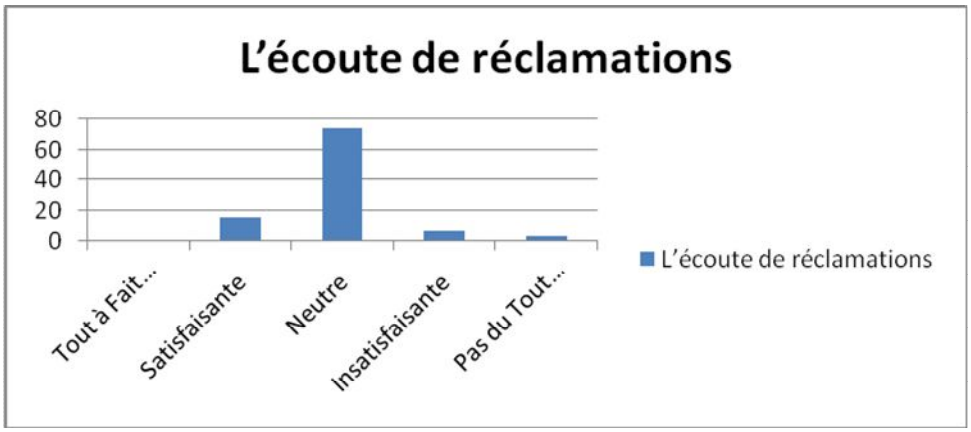
1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5 - Pas du Tout Satisfaisante.

Tableau IV.20 : *Tri à plat de variable « l'écoute des réclamations ».*

L'écoute de réclamations	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	0	0%
Satisfaisante	16	16 %
Neutre	74	74 %
Insatisfaisante	7	7%
Pas du Tout Satisfaisante	3	3%
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.18 : *Tri à plat de variable « l'écoute des réclamations »*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

A travers des résultats obtenus, on peut dire que cette variable reste ambiguë car la majorité des sondés sont neutres avec un taux de 74% .de plus on a marqué un rapprochement des taux de satisfaction (16%) et les taux d'insatisfaction, dont 7% des individus sont insatisfaits, et environ de 3% sont pas du tout satisfaits.

19. L'accueil et la réception

Type de question : question qualitative à réponse unique.

Le bon accueil est un concept fondamental dans le secteur des services qui peut attirer l'attention de clientèle et les orienter vers l'achat des produits ou simplifier la prestation du service rendue (au sein de show-room, les ateliers de SAV etc.).

L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

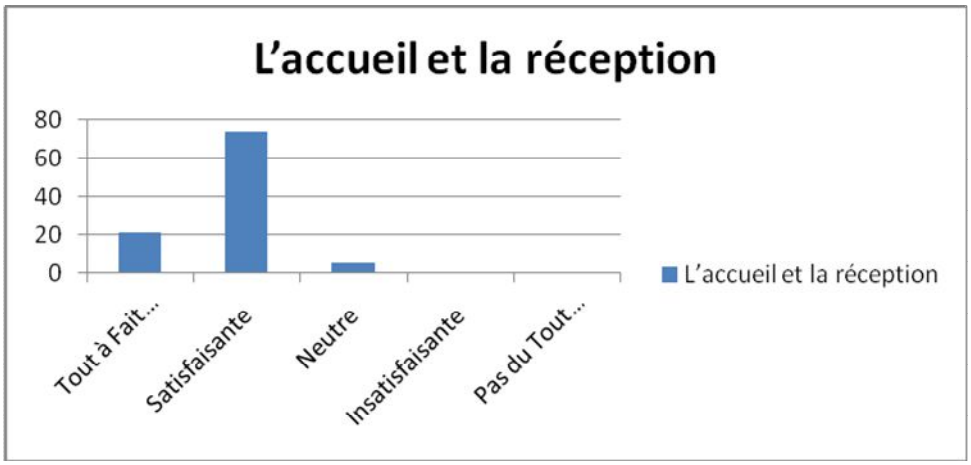
1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5– Pas du Tout Satisfaisante.

Tableau IV.21 : *Tri à plat de variable « l'accueil et la réception »*

L'accueil et la réception	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	21	21%
Satisfaisante	74	74 %
Neutre	5	5 %
Insatisfaisante	0	0%
Pas du Tout Satisfaisante	0	0%
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.19 : *Tri à plat de variable « l'accueil et la réception ».*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Le tableau ci-dessus et le graphique, nous montrent la satisfaction totale de la clientèle par rapport à l'accueil et la réception au sein du show-room et les ateliers de SAV.

Les résultats sont comme suit, tout a fait satisfaisante : 21%, satisfaisante : 74% et neutre avec un taux égal a 5%.

20. La Relation [Client / SAV]

Type de question : question qualitative à réponse unique.

On peut considérer cette question comme une conclusion qui définit la relation entre le client et le SAV de KMA.

L'Echelle utilisé pour réponde sur notre question est celle de Likert ou on a choisi cinq (5) classifications :

1 - Tout à fait satisfaisante.
2 - Satisfaisante.
3 - Neutre.
4 - Insatisfaisante.
5– Pas du Tout Satisfaisante.

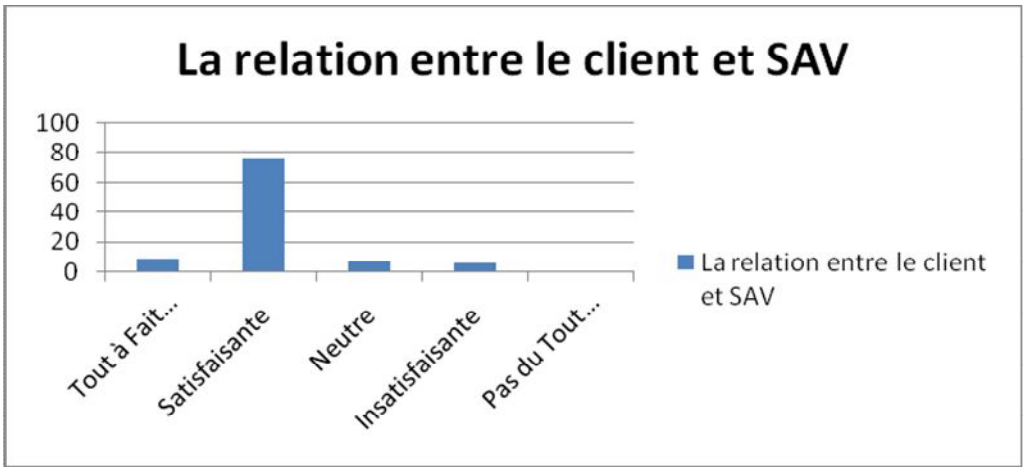
Tableau IV.22 : *Tri à plat de l'affirmation de la question N° 09.*

La relation entre le client et SAV	Effectifs	Pourcentage
Tout à Fait Satisfaisante	9	21%
Satisfaisante	77	74 %
Neutre	7	5 %
Insatisfaisante	6	0%
Pas du Tout Satisfaisante	1	0%
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

.

Figure IV.20 : *Tri à plat de l'affirmation de la question N° 09.*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

A partir des résultats collectés on remarque l'existence d'une très bonne relation entre la clientèle et le SAV car on a enregistré cas de satisfaction (9% tout à fait satisfaisante et 77 % « satisfaisante » .contre 7 neutres, 6 insatisfaits et 1 pas du tout satisfait.

21. La Compétitivité de Kia

Type de question : question qualitative à réponse unique

Cette question consiste à connaitre le degré de connaissance de la clientèle sur la compétitivité de KMA.

Tableau IV.23 : *signification des choix de compétitivité.*

-	Signification
1	Très bonne
2	Bonne
3	Moyenne
4	Mauvaise
5	Très mauvaise

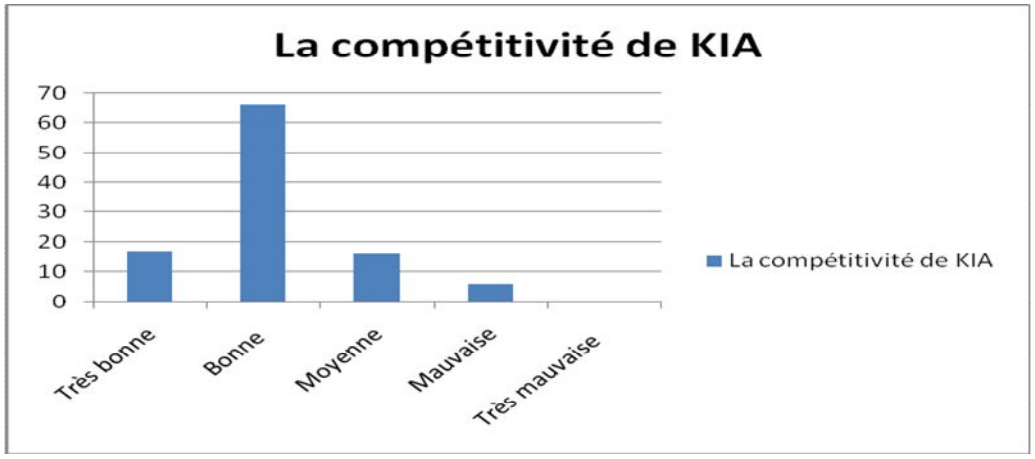
Source : L'auteur.

Tableau IV.24 : *Tri à plat de la compétitivité de KMA.*

La compétitivité de KIA	Effectifs	Pourcentage
Très bonne	17	17%
Bonne	66	66 %
Moyenne	16	16%
Mauvaise	6	6%
Très mauvaise	0	0%
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.21 : *Tri à plat de la compétitivité de KMA*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

D'après les résultats enregistrés, KMA est parmi les piliers de marché algérien d'automobile, dont on a enregistrer 17% « très bonne » et 66% « bonne » contre 16% « moyenne » et 6 % « mauvaise » .

22. Suggestion d'Achat à la famille / amis

Type de question : question qualitative à réponse unique. Cette question vérifie le degré de confiance du client aux produits/ services de KMA.

Tableau IV.25 : *signification des variables de recommandation des véhicules.*

-	Signification
1	Oui
2	Non

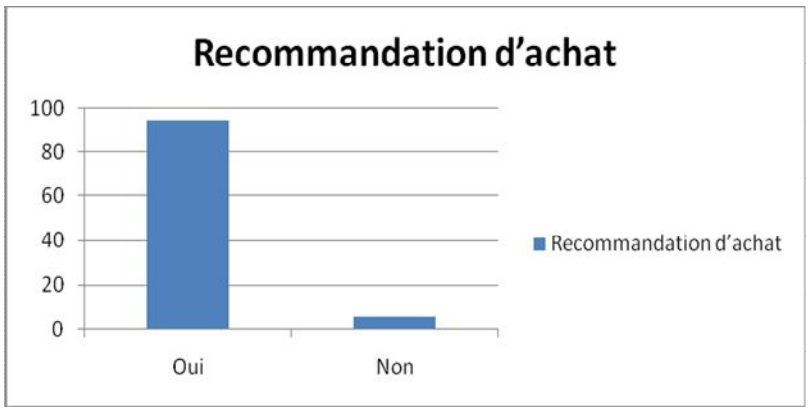
Source : L'auteur.

Tableau IV.26 : *Tri à plat de l'affirmation de la question N°11.*

Recommandation d'achat	Effectifs	Pourcentage
Oui	95	95%
Non	5	5%
Total	100	100%

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.22 : *Tri à plat de l'affirmation de la question N°11.*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

La majorité des enquêtés sont prêts pour proposer à leurs familles / amis d'acheter les modèles possèdes par KMA avec un taux de 95%, ce qui confirme la satisfaction des interrogés vis-à-vis aux produits de KMA.

B. La partie auxiliaire : Les caractéristiques relatives aux personnes (les clients interrogés)

Cette partie est consacrée aux caractères des clients de KMA .il existe 3 questions (le genre, l'âge, la catégorie professionnelle et la signification de véhicule pour le client).qui ont l'objet de répondre au problématiques du travail.

Tableau IV.27 : *Statistiques descriptives de la partie auxiliaire.*

Statistiques descriptives

Caractéristique	Nombre d'observation	Minimum	Maximum
Genre	100	1	2
Age	100	1	4
CSP	100	1	6
Signification de Véhicule	100	1	3
Total	100		

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

- Nombre d'observation = 100.
- Nombre de question = 4 (le genre, l'Age, la catégorie professionnelle et la signification de véhicule pour le client).

1 – Le genre du client :

1- homme.

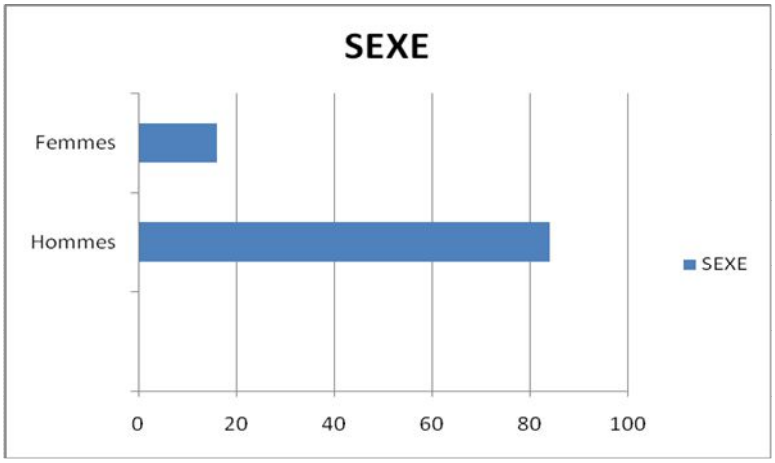
2- femme.

Tableau IV.28 : *Tri à plat de la variable sexe.*

Désignation	Effectifs	Pourcentages
Hommes	84	84%
Femmes	16	16%
Total	100	100%

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.23 : *Tri à plat de la variable sexe.*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Les résultats du tableau et le graphique ci-dessus sont nettement dominés par **le sexe masculin** qui représente **84%** sur l'ensemble des enquêtés contre **16%** pour **le sexe féminin**.

Ces résultats montrent que les hommes sont les plus intéressé aux produits KIA par-rapport aux femmes, ces résultats peuvent être s'expliqués par l'influence des hommes sur la décision d'achat des véhicules en Algérie.

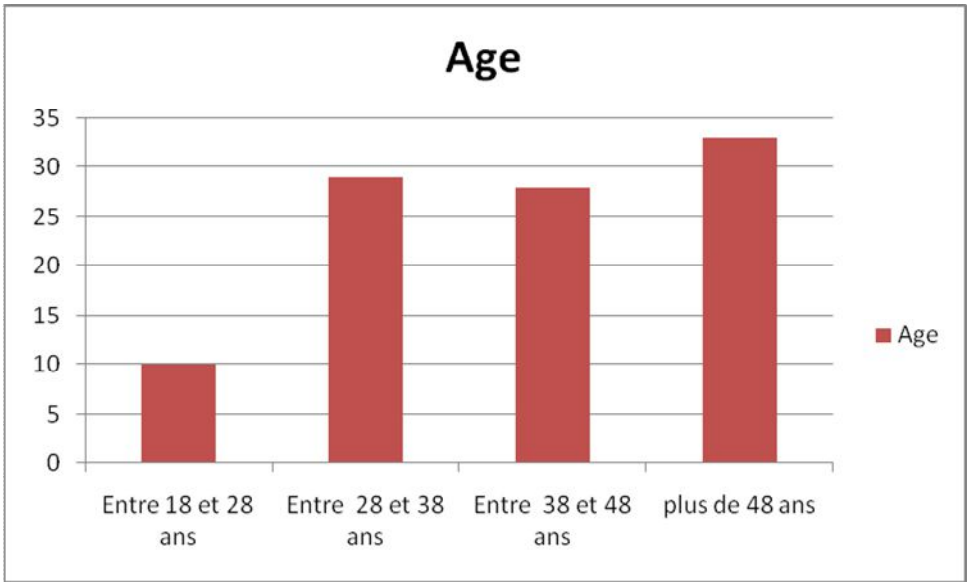
2 – l'Age du client

Tableau IV.29 : *Tri A Plat du Variable Age.*

Age	Effectifs	Pourcentage
Entre 18 et 28 ans	10	10%
Entre 28 et 38 ans	29	29%
Entre 38 et 48 ans	28	28%
plus de 48 ans	33	33%
Total	100	100%

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.24 : *tri à plat de la variable âge*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

A partir de tableau et le graphique ci-dessus nous remarquons que les résultats obtenus sont assimilé l'une à l'autre, tel que ; les clients appartenant à l'âge de 28-38 ans avec un taux de 10%, suivi par les clients âgées de 18-28 ans avec un taux de 29%. Ainsi les tranches d'âge de 38-48 ans et plus de 48 ans représentent respectivement des taux de 28% et 33% du total de l'échantillon. Ces résultats que nous avons trouvé peuvent être s'expliquer par le biais de la cible touché de KIA à travers sa large gamme de ses produits qui sont adaptés pour tous les tranches d'âges.

3- La catégorie professionnelle

Tableau IV.30 : *Les choix de CSP*

-	signification
1	Cadre supérieur
2	Cadre moyen
3	Profession libérale
4	Retraité
5	Etudiant (e)
6	autres

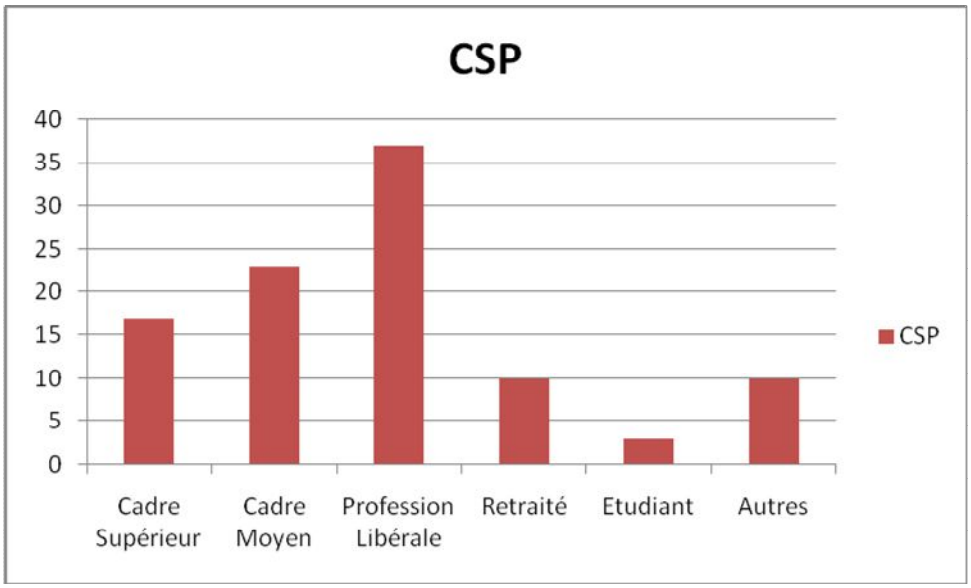
Source : L'auteur.

Tableau IV.31 : *Répartition des sondés selon la catégorie socioprofessionnelle (CSP).*

Catégorie professionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre Supérieur	17	17%
Cadre Moyen	23	23%
Profession Libérale	37	37%
Retraité	10	10%
Etudiant	3	3%
Autres	10	10%
Total	100	100%

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.25 : *Répartition des sondés selon la catégorie socioprofessionnelle (CSP).*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Les résultats de tableau et le graphique ci-dessus montrent que la majorité des clients interrogés appartient à une profession libérale avec un taux de 37%, suivi par les cadres moyens avec un taux de 23%, puis les cadres supérieurs avec un taux de 17%, viennent ensuite les retraités et les autres CSP et avec un taux égale de 10%, et enfin les étudiants avec un taux de 3%.

Ces résultats nous montrent que la plupart des clients de KIA selon l'échantillon interrogé sont des clients qui appartiennent à la catégorie socio-professionnelle libre, cadre moyens et cadre supérieur .ces résultats peuvent être s'expliquer par la gamme de KIA qui est peut être adéquate à cette CSP à travers leurs revenues et leur situation financière.

4- Signification de Véhicule pour le client

L'objectif de cette question est de savoir la signification du véhicule pour les conducteurs.

***Tableau IV.32 : Les** modalités significatives de véhicules.*

-	Signification
1	Moyen de déplacement
2	Symbole d'apparaitre (Acceptation Social)
3	Outil de Travail

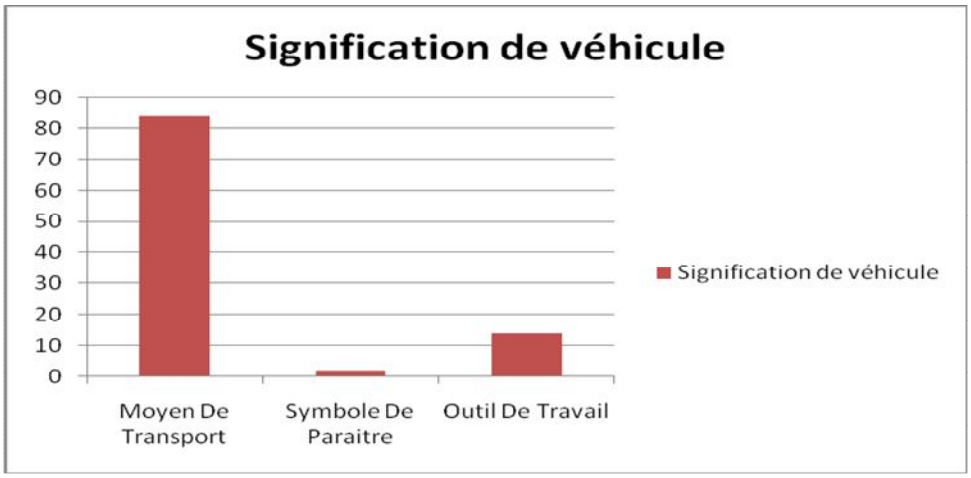
Source : L'auteur.

***Tableau IV.33 :** Tri à plat de l'affirmation N° 01 «Que représente la voiture pour vous ? »*

Signification de véhicule	Effectifs	Pourcentage
Moyen De Transport	84	84 %
Symbole De Paraitre	2	2 %
Outil De Travail	14	14 %
Total	100	100 %

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Figure IV.26 : *Tri à plat de la question N°01.*



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Nous remarquons que 84 des personnes interrogées s'accordent à dire que la voiture ne représente qu'un moyen de transport, alors que seulement 2 d'entre eux, notamment ceux ayant un âge entre 18 et 38ans (les jeunes), la perçoivent comme un symbole de paraître et 14 des personnes interrogées estiment que la voiture est en plus de ce qui a été cité, une nécessité, un outil de travail et de loisirs.

IV.4. Les tests statistiques exercés sur les résultats de l'enquête

Pour cerner l'analyse des données collectées, nous mettrons en place quelques tests statistiques :

IV.4.1. Test Anova (Analyse of Variance)

Objectifs : - Calculer l'écart entre les variables.

- Identifier les facteurs qui influent sur les ventes des produits de KIA.

IV.4.1.1. Etude de l'influence de (l'Age) sur les ventes des produits de KIA

Tableau IV.34 : *Test Anova sur le variable « Age du client ».*

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Prix	Inter-groupes	4,519	3	1,506	1,250	,296
	Intra-groupes	115,671	96	1,205		
	Total	120,190	99			
Qualité	Inter-groupes	1,464	3	,488	2,201	,093
	Intra-groupes	21,286	96	,222		
	Total	22,750	99			
Confort	Inter-groupes	2,564	3	,855	1,919	,132
	Intra-groupes	42,746	96	,445		
	Total	45,310	99			
Innovation	Inter-groupes	2,192	3	,731	2,277	,085
	Intra-groupes	30,798	96	,321		
	Total	32,990	99			
Publicité	Inter-groupes	,629	3	,210	,235	,872
	Intra-groupes	85,611	96	,892		
	Total	86,240	99			
Notoriété	Inter-groupes	,701	3	,234	,408	,747
	Intra-groupes	54,939	96	,572		
	Total	55,640	99			
Disponibilité. Véhicule	Inter-groupes	1,132	3	,377	,547	,651
	Intra-groupes	66,228	96	,690		
	Total	67,360	99			
Délai Livraison	Inter-groupes	2,228	3	,743	,546	,652
	Intra-groupes	130,682	96	1,361		
	Total	132,910	99			
Délai .intervention. SAV	Inter-groupes	,559	3	,186	,240	,868
	Intra-groupes	74,441	96	,775		
	Total	75,000	99			
Propreté. Véhicule. Acheté	Inter-groupes	2,201	3	,734	1,979	,122
	Intra-groupes	35,589	96	,371		
	Total	37,790	99			
Coût. Pièces de .rechange	Inter-groupes	1,345	3	,448	,581	,629
	Intra-groupes	74,045	96	,771		
	Total	75,390	99			
Disponibilité .Pièces de rechange	Inter-groupes	1,528	3	,509	,951	,419
	Intra-groupes	51,432	96	,536		
	Total	52,960	99			

Coût .M.Oeuvre	Inter-groupes	2,855	3	,952	,994	,399
	Intra-groupes	91,895	96	,957		
	Total	94,750	99			
Ecoute .Réclamation	Inter-groupes	,487	3	,162	,453	,716
	Intra-groupes	34,423	96	,359		
	Total	34,910	99			
Accueil	Inter-groupes	2,412	3	,804	3,670	,015
	Intra-groupes	21,028	96	,219		
	Total	23,440	99			
Client. SAV	Inter-groupes	2,573	3	,858	1,840	,145
	Intra-groupes	44,737	96	,466		
	Total	47,310	99			
compétitivité	Inter-groupes	,146	3	,049	,127	,944
	Intra-groupes	36,844	96	,384		
	Total	36,990	99			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

- le niveau de signification : 0.05 = 5 % pourcent .

L'interprétation des résultats

Vu aux significations des questions par rapport au facteur de l'Age, il n y a pas d'influence parce que tous les significations sont supérieures de > 0.05. Donc il n'y a pas un raison pour calculer Duncan et B de Turkey.

IV.4.1.2. Etude de l'influence de (Genre/Sexe) sur les ventes des produits de KIA

Tableau IV.35 : *Test Anova sur le variable « Sexe du client ».*

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Prix	Inter-groupes	,181	1	,181	,148	,701
	Intra-groupes	120,009	98	1,225		
	Total	120,190	99			
Qualité	Inter-groupes	,190	1	,190	,827	,365
	Intra-groupes	22,560	98	,230		
	Total	22,750	99			
Confort	Inter-groupes	,322	1	,322	,701	,404
	Intra-groupes	44,988	98	,459		
	Total	45,310	99			
Innovation	Inter-groupes	,347	1	,347	1,042	,310
	Intra-groupes	32,643	98	,333		

	Total	32,990	99			
Publicité	Inter-groupes	,053	1	,053	,060	,807
	Intra-groupes	86,188	98	,879		
	Total	86,240	99			
Notoriété	Inter-groupes	,000	1	,000	,000	,988
	Intra-groupes	55,640	98	,568		
	Total	55,640	99			
Disponibilité .Véhicule	Inter-groupes	,800	1	,800	1,179	,280
	Intra-groupes	66,560	98	,679		
	Total	67,360	99			
Délai .Livraison	Inter-groupes	4,208	1	4,208	3,204	,077
	Intra-groupes	128,702	98	1,313		
	Total	132,910	99			
Délai .intervention. SAV	Inter-groupes	1,860	1	1,860	2,492	,118
	Intra-groupes	73,140	98	,746		
	Total	75,000	99			
Propreté. Véhicule. Acheté	Inter-groupes	,567	1	,567	1,492	,225
	Intra-groupes	37,223	98	,380		
	Total	37,790	99			
Coût .Pièces de .rechange	Inter-groupes	2,714	1	2,714	3,660	,059
	Intra-groupes	72,676	98	,742		
	Total	75,390	99			
Disponibilité .Pièces de echange	Inter-groupes	2,400	1	2,400	4,653	,033
	Intra-groupes	50,560	98	,516		
	Total	52,960	99			
coût. M.Oeuvre	Inter-groupes	,146	1	,146	151	,698
	Intra-groupes	94,604	98	,965		
	Total	94,750	99			
Ecoute .Réclamation	Inter-groupes	,017	1	,017	048	,827
	Intra-groupes	34,893	98	,356		
	Total	34,910	99			
Accueil	Inter-groupes	,014	1	,014	060	,807
	Intra-groupes	23,426	98	,239		
	Total	23,440	99			
Client /.SAV	Inter-groupes	1,920	1	1,920	4,146	,044
	Intra-groupes	45,390	98	,463		
	Total	47,310	99			
ompétitivité	Inter-groupes	,347	1	,347	,928	,338
	Intra-groupes	36,643	98	,374		
		36,990	99			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

- le niveau de signification : 0.05 = 5 % pourcent

L'interprétation des résultats

Vu aux significations des questions par rapport au facteur de (Genre/Sexe)'Age, il n y a pas d'influence parce que tous les significations sont supérieures de > 0.05. Donc il n'y a pas un raison pour calculer Duncan et B de Turkey.

IV.4.1.3. Etude de l'influence de catégorie socio-professionnelle sur les ventes des produits de KIA

Tableau IV.36 : *Test Anova sur le variable « CSP du client ».*

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Prix	Inter-groupes	5,405	5	1,081	,885	,494
	Intra-groupes	114,785	94	1,221		
	Total	120,190	99			
Qualité	Inter-groupes	,688	5	,138	,586	,711
	Intra-groupes	22,062	94	,235		
	Total	22,750	99			
Confort	Inter-groupes	4,335	5	,867	1,989	,087
	Intra-groupes	40,975	94	,436		
	Total	45,310	99			
Innovation	Inter-groupes	1,449	5	,290	,864	,509
	Intra-groupes	31,541	94	,336		
	Total	32,990	99			
Publicité	Inter-groupes	3,354	5	,671	,761	,580
	Intra-groupes	82,886	94	,882		
	Total	86,240	99			

Notoriété	Inter-groupes	,946	5	,189	,325	,897
	Intra-groupes	54,694	94	,582		
	Total	55,640	99			
Disponibilité .Véhicule	Inter-groupes	1,856	5	,371	,533	,751
	Intra-groupes	65,504	94	,697		
	Total	67,360	99			
Délai. Livraison	Inter-groupes	,996	5	,199	,142	,982
	Intra-groupes	131,914	94	1,403		
	Total	132,910	99			
Délai. intervention. SAV	Inter-groupes	,569	5	,114	,144	,981
	Intra-groupes	74,431	94	,792		
	Total	75,000	99			
Propreté. Véhicule .Acheté	Inter-groupes	1,483	5	,297	,768	,575
	Intra-groupes	36,307	94	,386		
	Total	37,790	99			
Coût. Pièces de. rechange	Inter-groupes	1,904	5	,381	,487	,785
	Intra-groupes	73,486	94	,782		
	Total	75,390	99			
Disponibilité .Pièces de .rechange	Inter-groupes	3,429	5	,686	1,301	,270
	Intra-groupes	49,531	94	,527		
	Total	52,960	99			
Coût .M. œuvre	Inter-groupes	5,812	5	1,162	1,229	,302
	Intra-groupes	88,938	94	,946		
	Total	94,750	99			
Ecoute. Réclamation	Intera-groupes	1,084	5	,217	,603	,698

	Intra-groupes	33,826	94	,360		
	Total	34,910	99			
Accueil	Inter-groupes	2,214	5	,443	1,961	,092
	Intra-groupes	21,226	94	,226		
	Total	23,440	99			
Client/.SAV	Inter-groupes	3,294	5	,659	1,407	,229
	Intra-groupes	44,016	94	,468		
	Total	47,310	99			
compétitivité	Inter-groupes	1,101	5	,220	,577	,718
	Intra-groupes	35,889	94	,382		
	Total	36,990	99			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

- le niveau de signification : 0.05 = 5 %

L'interprétation des résultats

Vu aux significations des questions par rapport au facteur de l'Age, il n y a pas d'influence parce que tous les significations sont supérieures de > 0.05. Donc il n'y a pas un raison pour calculer Duncan et B de Turkey.

IV.4.2. Test-t : student.

La valeur de test = 3 car l'échelle de Likert est composé de 5 variables (tout à fait satisfaisante, satisfaisante, neutre, insatisfaisante, pas du tout satisfaisante).dont (1+2+3+4 +5) / 5 = 15/5 = 3.

Tableau IV.37 : *T-test sur le variable de l'enquête*

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Prix	5,355	99	,000	,590	,37	,81
Qualité	-23,990	99	,000	-1,150	-1,25	-1,05
Confort	-12,860	99	,000	-,870	-1,00	-,74
Innovation	-17,496	99	,000	-1,010	-1,12	-,90
Publicité	2,571	99	,012	,240	,05	,43
Notoriété	-14,139	99	,000	-1,060	-1,21	-,91
Disponibilité .des Véhicule	13,093	99	,000	1,080	,92	1,24
Délai. Livraison	-,259	99	,796	-,030	-,26	,20
Délai. D'intervention. SAV	-5,745	99	,000	-,500	-,67	-,33
Propreté .Véhicule. Acheté	-14,405	99	,000	-,890	-1,01	-,77
Coût. Pièces de .rechange	-2,177	99	,032	-,190	-,36	-,02
Disponibilité. Pièces. rechange	-6,563	99	,000	-,480	-,63	-,33
Coût. M. œuvre	-3,578	99	,001	-,350	-,54	-,16
Ecoute .Réclamation	-,505	99	,615	-,030	-,15	,09
Accueil	-23,839	99	,000	-1,160	-1,26	-1,06
Client /.SAV	-12,585	99	,000	-,870	-1,01	-,73
compétitivité	-16,196	99	,000	-,990	-1,11	-,87

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

L'interprétation des résultats

Les plus grandes significations de test sont les questions qui concernent « le délai de livraison » et « l'écoute en cas de réclamation » ont beaucoup de poids, ou bien ont une grande importance car leur valeur significative est plus grande de 0.5.

« Le délai de livraison » : 0.796 % > 0.5.

« L'écoute en cas de réclamation » : 0.615% > 0.5%.

Les autres questions (le prix, la qualité, la notoriété, la publicité, l'accueil le confort …etc.) n'ont pas d'importance .ou d'influence sur les ventes des produits de KIA.

IV.4.3. ALPHA DE CRONBACH 'Test de Fiabilité'

Définition : **ALPHA DE CRONBACH** est un outil statistique qui mesure la fiabilité des questions posées .sachant que les valeurs sont entre 0 et 1 généralement, en vue de mesurer la fiabilité des caractéristiques.

Entre 0 et 0.3 = très faible.

Entre 0.3 et .5 = faible.

Entre 0.5 et 0.7 = bien.

Entre 0.7 et 0.9 = très bien.

Entre 0.9 et 1 = douteux ou à revoir.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,548	17

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Remarque : Alpha de Cronbach = 0.548 (valeur positive) donc, les questions sont fiables dont : Entre 0.5 et 0.7 = bien.

Tableau IV.38 : *Test de fiabilité sur le variable de l'enquête*

Statistiques de total des éléments

variables	Alpha de Cronbach
Prix	0,519
Qualité	0,523
Confort	0,522
Innovation	0,561
Publicité	0,534
Notoriété	0,570
Disponibilité de Véhicule	0,557
Délai. De Livraison	0,532
Délai .d'intervention .SAV	0,509
Propreté. De Véhicule. Acheté	0,544
Coût. Des Pièces.de rechange	0,508
Disponibilité. Des Pièces de. rechange	0,545
Coût. M .Œuvre	0,485
Ecoute en cas de Réclamation	0,525
Accueil	0,533
Client./SAV	0,528
compétitivité	0,548

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

IV.4.4. Test de corrélation

Le test de corrélation mesure le degré de liaison entre les variables dépendant et indépendantes dont la valeur qui est supérieure de 0.6 confirme l'existence de liaison et la valeur inferieur a 0.6 montre l'absence d'une liaison entre les variables.

Tableau IV.39: *Test de corrélation sur les variables principales de l'enquête*

Corrélations

		Prix	Qualité	Confort	Innovation	Publicité	Notoriété	Disponibilité Véhicule	Délai Livraison	Délai Intervention SAV	Propreté. Véhicule. Acheté	Coût. Pièce rechange	Disponibilité Pièce rechange	Coût. M.Œuvre	Ecoute .Réclamation	Accueil	Client. SAV
Prix	Corrélation de Pearson	1	,074	,140	-,007	,087	,007	,103	,117	,174	-,037	,265**	-,009	,081	,274**	,027	,177
	Sig. (bilatérale)		,467	,165	,949	,390	,948	,307	,247	,084	,715	,008	,933	,423	,006	,789	,079
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Qualité	Corrélation de Pearson	,074	1	,279**	,177	,081	-,025	-,097	,028	,303**	,193	-,021	-,092	,296**	,197*	,243*	-,032
	Sig. (bilatérale)	,467		,005	,078	,421	,803	,337	,781	,002	,055	,839	,362	,003	,050	,015	,752
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Confort	Corrélation de Pearson	,140	,279**	1	,133	,110	,035	-,073	-,047	-,009	,207*	,179	-,077	,253*	,211*	,187	-,015
	Sig. (bilatérale)	,165	,005		,188	,276	,726	,470	,646	,933	,039	,075	,448	,011	,035	,063	,883
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Innovation	Corrélation de Pearson	-,007	,177	,133	1	,154	,115	-,126	-,242*	-,030	,201*	-,144	-,179	,012	-,060	,138	-,098
	Sig. (bilatérale)	,949	,078	,188		,125	,253	,213	,015	,766	,045	,152	,075	,909	,554	,171	,332
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Publicité	Corrélation de Pearson	,087	,081	,110	,154	1	-,037	-,038	,081	-,112	,006	,205*	,067	,215*	-,078	,130	,045
	Sig. (bilatérale)	,390	,421	,276	,125		,715	,705	,420	,268	,950	,040	,509	,032	,440	,198	,656
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Notoriété	Corrélation de Pearson	,007	-,025	,035	,115	-,037	1	-,025	-,049	-,093	,254*	-,033	-,090	-,125	-,140	,056	-,063
	Sig. (bilatérale)	,948	,803	,726	,253	,715		,806	,631	,358	,011	,744	,374	,214	,164	,577	,535
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
bilité Véhicul	Corrélation de Pearson	,103	-,097	-,073	-,126	-,038	-,025	1	,362**	,169	-,136	,035	-,003	-,003	,067	-,119	,141

	Sig. (bilatérale)	,307	,337	,470	,213	,705	,806		,000	,093	,176	,727	,979	,980	,509	,239	,162
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Délai Livraison	Corrélation de Pearson	,117	,028	-,047	-,242*	,081	-,049	,362**	1	,486**	-,151	,034	,126	,115	,057	-,044	,169
	Sig. (bilatérale)	,247	,781	,646	,015	,420	,631	,000		,000	,135	,735	,212	,253	,571	,661	,093
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Délai .intervention	Corrélation de Pearson	,174	,303**	-,009	-,030	-,112	-,093	,169	,486**	1	,066	-,047	-,079	,184	,186	,072	,277**
	Sig. (bilatérale)	,084	,002	,933	,766	,268	,358	,093	,000		,516	,646	,433	,067	,064	,479	,005
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Propreté Véhicule Acheté	Corrélation de Pearson	-,037	,193	,207*	,201*	,006	,254*	-,136	-,151	,066	1	,058	-,083	,114	-,018	,126	-,010
	Sig. (bilatérale)	,715	,055	,039	,045	,950	,011	,176	,135	,516		,567	,411	,257	,855	,210	,920
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Coût Pièce rechange	Corrélation de Pearson	,265**	-,021	,179	-,144	,205*	-,033	,035	,034	-,047	,058	1	,473**	,241*	,164	,118	,041
	Sig. (bilatérale)	,008	,839	,075	,152	,040	,744	,727	,735	,646	,567		,000	,016	,102	,242	,683
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Disponibilité Pièce rechange	Corrélation de Pearson	-,009	-,092	-,077	-,179	,067	-,090	-,003	,126	-,079	-,083	,473**	1	,172	,222*	-,019	,025
	Sig. (bilatérale)	,933	,362	,448	,075	,509	,374	,979	,212	,433	,411	,000		,087	,026	,849	,807
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Coût M. Ouvre	Corrélation de Pearson	,081	,296**	,253*	,012	,215*	-,125	-,003	,115	,184	,114	,241*	,172	1	,295**	,157	,143
	Sig. (bilatérale)	,423	,003	,011	,909	,032	,214	,980	,253	,067	,257	,016	,087		,003	,119	,157
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ecoute Réclamations	Corrélation de Pearson	,274**	,197*	,211*	-,060	-,078	-,140	,067	,057	,186	-,018	,164	,222*	,295**	1	-,087	,083
	Sig. (bilatérale)	,006	,050	,035	,554	,440	,164	,509	,571	,064	,855	,102	,026	,003		,391	,409
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Accueil	Corrélation de Pearson	,027	,243*	,187	,138	,130	,056	-,119	-,044	,072	,126	,118	-,019	,157	-,087	1	,123
	Sig. (bilatérale)	,789	,015	,063	,171	,198	,577	,239	,661	,479	,210	,242	,849	,119	,391		,225
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Client SAV	Corrélation de Pearson	,177	-,032	-,015	-,098	,045	-,063	,141	,169	,277**	-,010	,041	,025	,143	,083	,123	1
	Sig. (bilatérale)	,079	,752	,883	,332	,656	,535	,162	,093	,005	,920	,683	,807	,157	,409	,225	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

.- *. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral). - **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

L'interprétation des résultats

1. Le prix : Les variables qui ont une relation avec le prix sont ceux qui portent une signification supérieure à 0.6.comme :

L'innovation : 0.949, la notoriété : 0.948, la propreté de véhicule acheté : 0.715

La disponibilité des pièces de rechange : 0.933, l'accueil : 0.789.

2. La qualité : Il existe une relation entre la qualité et :

La notoriété : 0.803, le délai de livraison : 0.781, le coût des pièces de rechange : 0.839, la relation client / SAV : 0.752.

3. Le confort : La question sur le confort des véhicule a une relation de corrélation avec :

La notoriété : 0.726, le délai de livraison : 0.646, le délai d'intervention de SAV : 0.933, la relation client / SAV : 0.883.

4. L'innovation : Nous pouvons déduire l'existence d'une relation de corrélation entre la question sur l'innovation et :

Le prix : 0.949, le délai d'intervention de SAV : 0.766, le coût de la main d'œuvre : 0.909.

5. La publicité : Nous remarquons la liaison de cette question avec :

La notoriété : 0.715, la disponibilité des véhicules : 0.705, la propreté de véhicules acheté : 0.95, la relation client / SAV : 0.656.

6. La notoriété : Elle a une relation de corrélation avec :

Le prix : 0.948, la qualité : 0.803, le confort : 0.726, la publicité :0.715, la disponibilité des véhicules : 0.806, le délai de livraison :0.631, le coût des pièces de rechange : 0.744.

7. La disponibilité des véhicules : Les questions qui ont une relation avec cette question sont :

La publicité : 0.705, la notoriété : 0.806 ; le coût des pièces de rechange : 0.727, la disponibilité des pièces de rechange : 0.979, le coût de la main d'œuvre : 0.98.

8. Le délai de livraison : La question sur le confort des véhicule a une relation de corrélation avec :

La qualité : 0.781, le confort : 0.646, la notoriété : 0.631, le coût des pièces de rechange : 0.735, accueil : 0.661.

9. Le délai d'intervention de SAV : Les variables qui ont une relation avec le prix sont ceux qui portent une signification supérieure à 0.6. à savoir :

Le confort : 0.933, l'innovation : 0.766, le coût des pièces de rechanges : 0.646.

10. La propreté de véhicules : Cette question a une relation avec :

Le prix : 0.715, la publicité : 0.95, l'écoute en cas de réclamation : 0.855,

La relation client / SAV : 0.92.

11. Le coût des pièces de rechange : Il existe une relation entre la qualité et :

La qualité : 0.839, la notoriété : 0.744, la disponibilité des véhicules : 0.727,

Le délai de livraison : 0.735, la relation client /SAV : 0.683, le délai d'intervention de SAV : 0.646.

12. La disponibilité des pièces de rechange : Nous pouvons déduire l'existence d'une relation entre cette question et :

Le prix : 0.933, la disponibilité des véhicules :0.979, l'accueil : 0.849, la relation client /SAV : 0.807 .

13. Le coût de la main d'œuvre : Les questions qui ont une liaison avec cette question sont :

L'innovation : 0.909, la disponibilité des véhicules : 0.98.

14. L'écoute en cas de réclamation : Nous pouvons dire que cette question a une relation seulement avec la propreté des véhicules achetés dont son signification est 0.855.

15. L'accueil : les questions qui sont en relation avec l'accueil et la réception sont comme suit :

Le prix : 0.789, le délai de livraison : 0.661, la disponibilité des pièces de rechange : 0.849.

16. la relation client / SAV : Il existe une relation de corrélation entre l'accueil avec :

La qualité : 0.752, le confort 0.883, la publicité : 0.656, la propreté des véhicules achetés : 0.92, le coût des pièces de rechanges : 0.683, la disponibilité des véhicules : 0.807.

Tableau IV.40 : *Analyse des hypothèses*

Les hypothèses	Sous -hypothèses	Analyse
H1 **La Compétitivité - coût**	- Les prix des véhicules (2016/2017). - Les prix des pièces de rechanges. -Le coût de la main d'œuvre	- Infirmer. - Confirmer. - Confirmer.
H2 **La qualité des Produits**	-La qualité des véhicules -La notoriété -Le confort des véhicules	- Confirmer - Confirmer - Confirmer
H3 **SAV**	- La disponibilité des pièces de rechanges -Le délai d'intervention de SAV. -La propreté des véhicules achetés -Le délai de livraison.(avant 2016) -L'écoute des réclamations -La relation client / SAV. -L'accueil et la réception	- Confirmer - Confirmer - Confirmer - Confirmer - Confirmer - Confirmer - Confirmer
H4 **Flexibilité**	-Le projet industriel -La flexibilité technologique -La publicité -La disponibilité des véhicules. (2016/2017)	- Infirmer - Confirmer - Infirmer - Infirmer
H5 **Innovation**	- Le design. -l'aspect technique	- Confirmer - Confirmer

Source : L'auteur.

Conclusion

A la lumière des résultats obtenus et présentés dans ce chapitre présent, concernant l'enquête de la compétitivité de Kia Motors Algérie dans le marché algérien d'automobile auprès des clients cibles qui sont les propriétaires des véhicules de KIA, nous pouvons conclure que KMA est compétitive (voire le classement des concessionnaires page 105) en s'appuyant sur une série de FCS prix est hors prix à savoir :

En matière des coûts on a marqué la capacité de KMA à offrir des prix raisonnables pour l'ensemble de ses pièces de rechange, aussi le coût de la main d'œuvre est très raisonnable par rapport aux concurrent selon les clients interrogés dans notre enquête et cela lui permet à KMA de créer un avantage concurrentiel dans le contexte actuel. Comme le marché automobile locale connu une chute catastrophique à cause de quota d'importation imposé par l'Etat, KMA a été dans l'obligation d'élever ses prix de véhicules donc l'hypothèse des prix de véhicule comme un facteur de compétitivité est rejetée.

En matière de compétitivité hors prix, les critères suivantes (la qualité et le confort des véhicules, la disponibilité des pièces de rechange, le design exercé sur ses véhicules, la rapidité d'exécution pour le SAV ….) affirment les hypothèses qui restes avec quelque exception comme le manque des compagnes publicitaires grâce à la notoriété de KIA, et la non-disponibilité des véhicule pour l'année de 2017 et surtout l'incapacité d'adopter le projet de montage des véhicules, qui est le cas de la majorité de ses concurrents .

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Dans un marché fortement concurrentiel et en constante évolution, notamment celui de l'automobile, les entreprises ont tout intérêt d'êtresur le marché. Toute entreprise est amenée à fixer des objectifs dès le départ pour éviter toute confusion et être guidée pour mieux les atteindre. Afin d'y arriver, elle doit connaitre ses orientations managériales et donc rédiger un plan marketing qui constitue une composante essentielle du politique marketing dans l'entreprise en appuyant sur les facteurs de la compétitivité prix et hors-prix

De ce fait, elle doit tout d'abord analyser son environnement, c'est-à-dire le secteur dont lequel elle évolue ainsi que le potentiel du marché (les clients susceptibles d'acheter le produit proposé), puis les perceptives du marché (marché en croissance, stable, en régression…etc.), pour ce qui est de l'analyse de la concurrence, notamment les concurrents directs (ceux qui offres les mêmes produits) devra analyser ses forces, faiblesses, opportunités, menaces donc effectuer une analyse SWOT, sans oublier pour autant les concurrents indirects (ceux qui proposent des produits de substitution au produit concurrent).Aujourd'hui, Kia Motors veut s'affirmer sur le marché Algérien, cela dépendra de sa volonté à faire face à la réalité du marché, sachant que ses concurrents font tout pour maintenir leurs positions. Dans un contexte qui exige la fabrication et le montage automobile en Algérie, cette démarche reste difficile à réaliser puisque les ingrédients de la réussite ne sont pas encore réunissent.

Au cours de la préparation de ce travail de recherche, nous avons rencontré des difficultés à vérifier la première hypothèse qui concerne la maitrise des coûts, où nous aurions aimé exploiter les données chiffrées relatives aux coûts de fonctionnement, coûts de distribution et le prix des pièces de rechanges, mais on a pu rattraper ce problème dans notre questionnaire, car nous avons fait une enquête auprès les clients cible en vue de mesures leur degré de satisfaction vis-à-vis aux coût des pièces de rechanges, coûts de service après-ventes.

Conclusion Générale

Durant la préparation de notre mémoire, aucune difficulté n'a été rencontrée au moment de la distribution du questionnaire et la majorité des clients ont montré un grand respect et une grande volonté de collaborer dans la communication des informations nécessaires pour atteindre l'objectif de l'enquête. Cette enquête nous a permet d'évaluer les FCS de KMA pour mesurer sa compétitivité sur le marché algérien, mais également de cerner leur degré de satisfaction la clientèle de cette entreprise.

Pour finir, nous reconnaissons que les résultats obtenus à travers notre mémoire de fin d'étude de Master restent incomplets et ne s'arrêtent pas à ce niveau. Nous souhaitons par ailleurs qu'ils puissent servir aux prochaines promotions.

Références

Bibliographiques

Références Bibliographiques

Ouvrage

- ALAOUI Abdellah, ”La compétitivité international, stratégie pour les entreprises françaises » Edition l’Harmattan. Paris. 2005.

- BELLUT Serge. « La compétitivité par la maitrise des coûts » Afnor Edition.Paris.1998.

- BENDRIOUCH Abdelghani, Comptabilité analytique pour le contrôle de gestion, Editions COGEFOS. Casablanca, 2008

- BLANCHETON Bertrand.” Maxi fiches des sciences économiques “ Edition. Dunod .Paris 2009

- BRAQUET Laurent. et MOUREY David, Comprendre les fondamentaux de l'économie: Introduction approfondie à l'économie ,édition De Boeck Supérieur, Paris 2005.

- BURLAUD Alain, SIMON Claude, « Comptabilité de gestion ». Edition Vuibert.Paris, 2003.

- COURBIS Bernard, compétitivité et croissance en compétitivité en économie concurrencée, Edition Dunod, paris 1975.

- DEMEURE Claude « Aide-mémoire marketing ». Edition Dunod 2008.

- DORIATH Brigitte. « Contrôle de gestion, 4ème édition » Edition DUNOD. Paris 2005

- DESREUMAUX Alain, LECOCQ Xavier, WAMIER Vanessa. « Les Stratégies de l’entreprise ». Edition Pearson. Paris 2009.

- FARRACHI Armand - Petit lexique d'optimisme officiel. Edition Fayard – Paris 2007.

- GAUTHY-SINECHAL Martine et VANDERCAMMEN Marc : Etude de marché, Méthodes et outils, Editions De Boeck, 1re édition, Bruxelles, 1998

- GLAOLGUEN .Philippe . « Le guide de l’intelligences économique, Edition HACHETTE 2012.

- KOTLER.Phillipe et DUBOIS.Bernard « Marketing et Management », 10eme édition. Pearson. Paris. 2000

- KRUGMAN Paul « La mondialisation n’est pas coupable » : Vertus et Limites du libres échanges Edition LA DECOUVERTE, PARIS 1998

- LEROY Frediric, les stratégies de l’entreprise. 4 éme édition, Dunod, paris, 2012

- MAINGUY Claire, "l'Afrique peut-elle être compétitive ?", Edition KARTHALA, paris, 1996.
- MAYRHOFER Ulrike, Marketing, Edition Bréal, 2006
- MEIER Olivier. " DICO du Manager", Edition, DUNOD. Paris,2005.
- MEIER Oliver « Evaluer la Compétitivité de l'Entreprises » , édition Dunod, Paris. 2015.
- MICHALET.Charles-Albert .« Globalisation; attractivité et politique industrielle » Edition LA DECOUVERTE , Paris. 1993
- MOERLOOSE Chantal et LAMBIN Jean .Jacques ., « l''élaboration de la stratégie marketing » Edition Dunod, 9éme édition. Paris, 2016.
- ROCK Gilbert, LEDOUX Marie-josée : *Service à la clientèle,* édition PEARSON, 2éme édition, CANADA, 2014
- SINECHAL Martine Ghauthy et VANDERCAMMEN Marc : Etude de marché, Méthodes et outils, Editions De Boeck, 1re édition, Bruxelles, 1998
- SPITEZKI Henri, La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité. Edition Economica, Paris 1995
- SUSSLAND Willy. « le manager la qualité et les normes ISO » presses polytechniques universitaires romandes(1996) France.
- TIDD Joseph, BESSANT John et PAVITT Keith : Le management de l'innovation, intégration du changement technologique, commercial et organisationnel, édition De Boeck. Paris septembre 2006.
-

Mémoires et thèses

- AMMARKHODJA Fayçal L'impact de la promotion des ventes sur la fidélisation de clientèle. Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commercialesOption : Marketing. école des hautes études commerciales, Alger, 2014.
- CHERROU Kahina, la compétitivité dans le cadre de la mondialisation, mémoire de master en sciences commerciales (option : Economie et Finance Internationales, Université MOULOUD -MAMMERI de Tizi Ouzou, Juin 2014 .
- HAROUN DAOUED : Mémoire de MBA « *Réorganisation du Service Après-Vente ,cas de KIA MOTORS ALGERIE »,* MBA INTERNATIONAL PARIS, 2012
- MOUKAIDECHE Mohammed *: La place de la fidélisation dans la gestion de la relation client Cas : KIA MOTORS ALGERIE,* mémoire de master en sciences commerciale (options marketing), école des hautes études commerciales, Alger, 2014..
- SEDDI. Ali « compétitivité économique : Quel potentiel pour l'Algérie ? », thèse de doctorat en sciences commerciales. Option : Economie internationale. Université d'Oran, 2011. P 11.

Articles et revues

- CNUCED/OMC application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI.Genéve, 1996

- DIEMER Arnaud, « Économie d'entreprise »
- GARELLI Stéphane « Competitiveness of Nations: the fondamentals» , The World Competitiveness Yearbook 2000.
- HALLAM, Arne. '' Economies of Size and Scale In Agriculture: an Interpretive Review of Empirical measurement'' Review of Agricultural Economics, vol, 13, no, 1, janvier 1991,pp, 155-172

- HOURCADE, Jean-Charles « Signification et impasses d'un concept banalisé : les économies d'échelle », *Communications*, n° 42, 1985,.
- HUSSON Michel, La compétitivité : définition et mesures, Juin 2015.
- KRUGMAN .P. « A COUNTRY IS NOT A COMPANY », Harvard Business Review , Février 1996.

- LAFAY. Gerard « compétitivité, spécialisation et demande mondiale » revue d'économie et statistique n° 80, 1976.
- LANDAU Ralph. (1992). Technology, capital formation and U.S. competitiveness. Dans :*InternationalProductivity and Competitiveness*, Hickman, B.G. (éd.). Oxford University Press, New York.

- MADDEN Patrick, Economies of Size in Farming, Theory, analytical procedures and review of Selected Studies, Economic Research Service, united States Department of Agriculture, 1967, 83 P .

- MARCH. Gardner James. (1991), 'Exploration and exploitation in organizational learning', Organization Science 2(1), 71–87.

- Mc FETRIDGE, Donald « competitiveness : concept and measures, occasional paper n°5 , industry. Canada,1995.
- Mc FETRIDGE Donald. « La compétitivité : notions et mesures », document hors- série n° 5, département d'économique, université Carleton 1995,

- NARO Gérald . " La compétitivité, rentabilité productivité, emploi face à la variété des critères de performance » revue international des relations de travail. 2003.

- RAHOUNI (Mohi Eddine), YILDIZOGLU (Murat). Motivations et déterminants de l'innovation technologique: Un survol des théories modernes. 2011.

- SHARPLES Jerry. et MILHAM, Nick. (1990). *Long run competitiveness of Australian agriculture.* USDAEconomic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report 243.

- VAROUDAKIS . Aristomène et LATREILLE Thierry. « Les facteurs structurels de la compétitivité manufacturière une analyse en donnée en panel en Sénégal » revue économique n °: 3 .1997 p 471- 480.

- ZALTMAN Gerald. Duncan, Robert. & HOLBEK Joachim. (1973), Innovations and Organizations, New York : Wiley and Sons.

ETUDE TRAVEAU ET TRAVEAUX DE LABORATOIRES

- BELARABI Nouhad. MZIBRI Yousra LAHSINI Sarah « Différentes Stratégies de fixation de prix dans le milieu Business to Business » Université Mohamed 5 Souissi Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales – Rabat , Matière : Marketing Industriel & des Achats Master Marketing & Management Commercial

- CNUCED/OMC ,Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996.

- COHEN Wesley & LEVINTHAL Daniel.. (1989), 'Innovation and Learning : the Two Faces of R&D', The Economic Journal 99(3), 569–596.

- COMPUTING Cloud. Word press-Business agility 2011.

- COOPER Robert, KLEINSHMIDTl Elko, 1987,(pp.71-85) portant sur 203 produits canadiens,

- DJAHINI Edem. The main determinants of international competitiveness in Sub-Saharan Africa. Universiteé de Lomé. June 2015.

- Manuel d'Oslo (2005), Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, OCDE.
- MAYAYRHOFER Ulrike, Management stratégique

- SCHUMPTER, Joseph Alois. (1942), Capitalism, Socialism and Democracy, NewYork : Harpar

- THRBAUD Antoine, L'innovation dans les processus

Références web

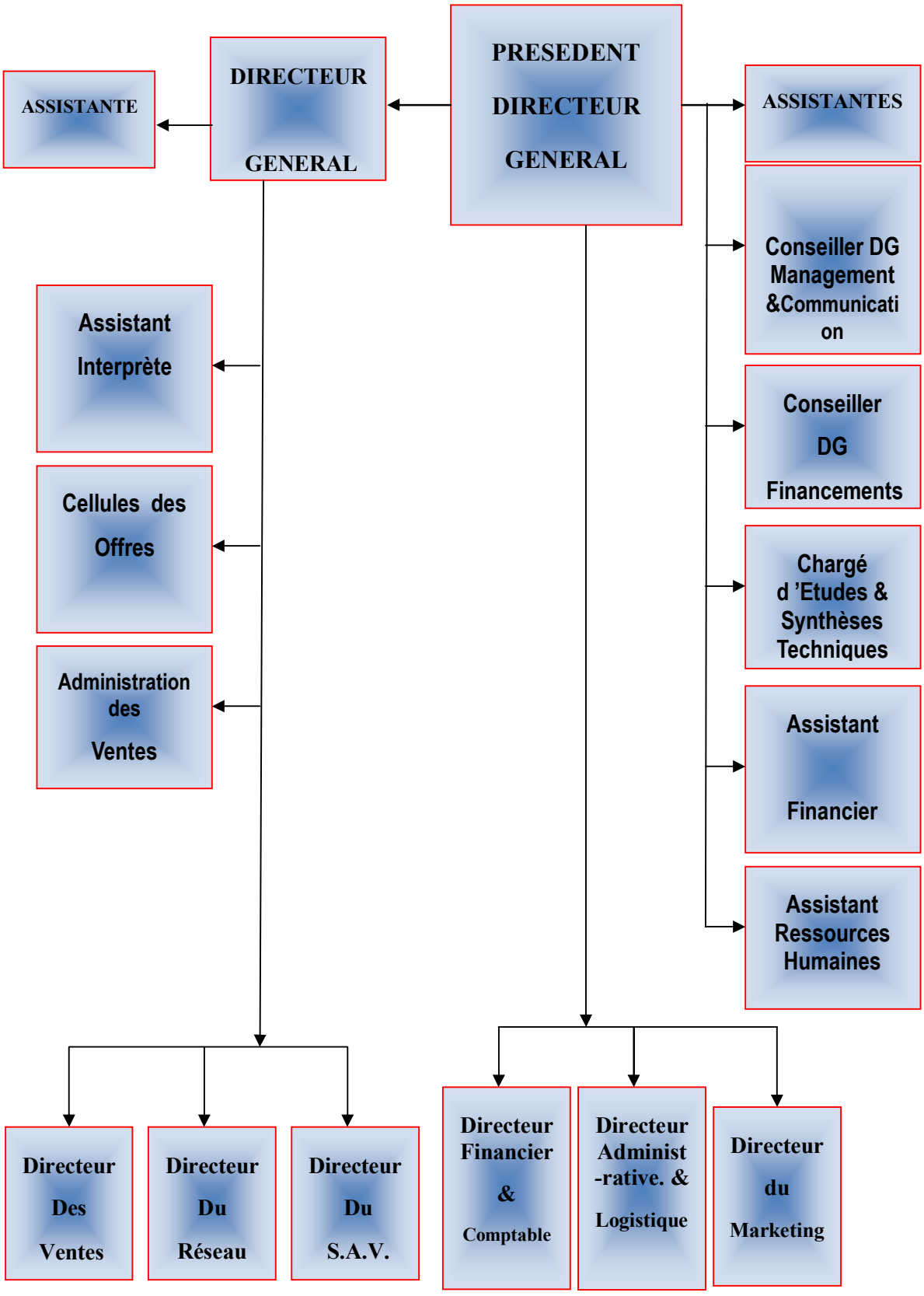
- www.afnor.fr
- www.algeriepart.com.
- www.autonews-dz.com..
- www.bsi-economics.org.
- www.cnis.douane.gov.dz
- www.commerce.gov.dz.

- www.comptazine.fr
  www.definitions-marketing.com
- www.doc-etudiant.fr
- www.e-marketing.fr
- www.esen.education.fr
- www.halshs.archives-ouvertes.fr
  www.hussonet.free.fr
- www.industrie.gouv.fr
- www.innovation.public.lu
- www.insee.fr
- www.journaldunet.com
- www.laval-technopole.fr
- www.lcl.com
- www.leparisien.fr
- www.lerobert.com
- www.lyc-colbert-lacelle.ac-versailles.fr
- www.maghrebemergent.com
- www.oeconomia.net
- www.ons.dz
- www.performancezoom.com
- www.toupie.org
- www.vmware.com
- www.wikipedia.org

ANNEXES

Annexe A : Organigramme de Kia Algérie.

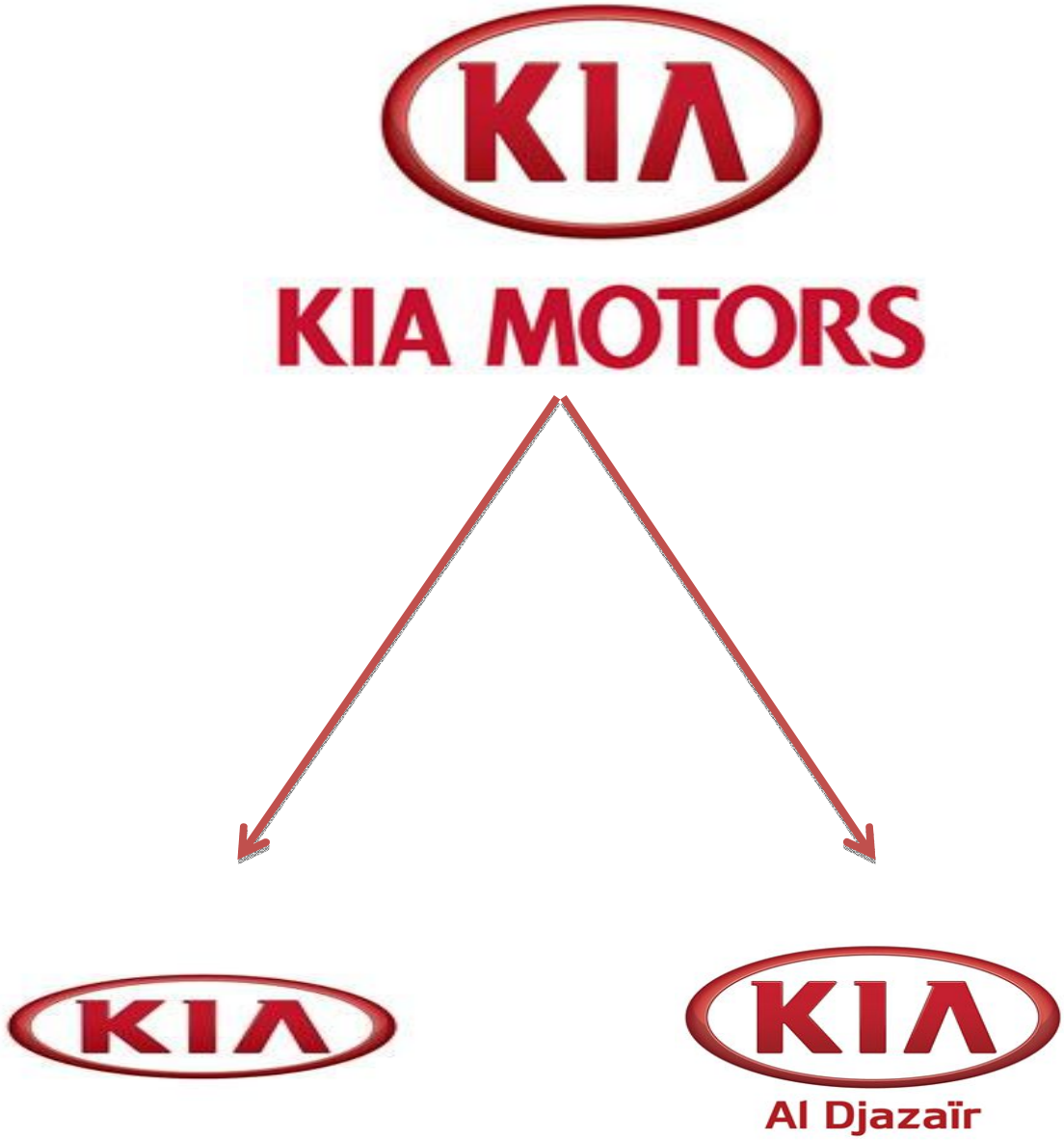
Figure : Organigramme de KIA Algérie



Source : Document interne de KMA.

Annexe B : Les représentants de KIA Motors en Algérie

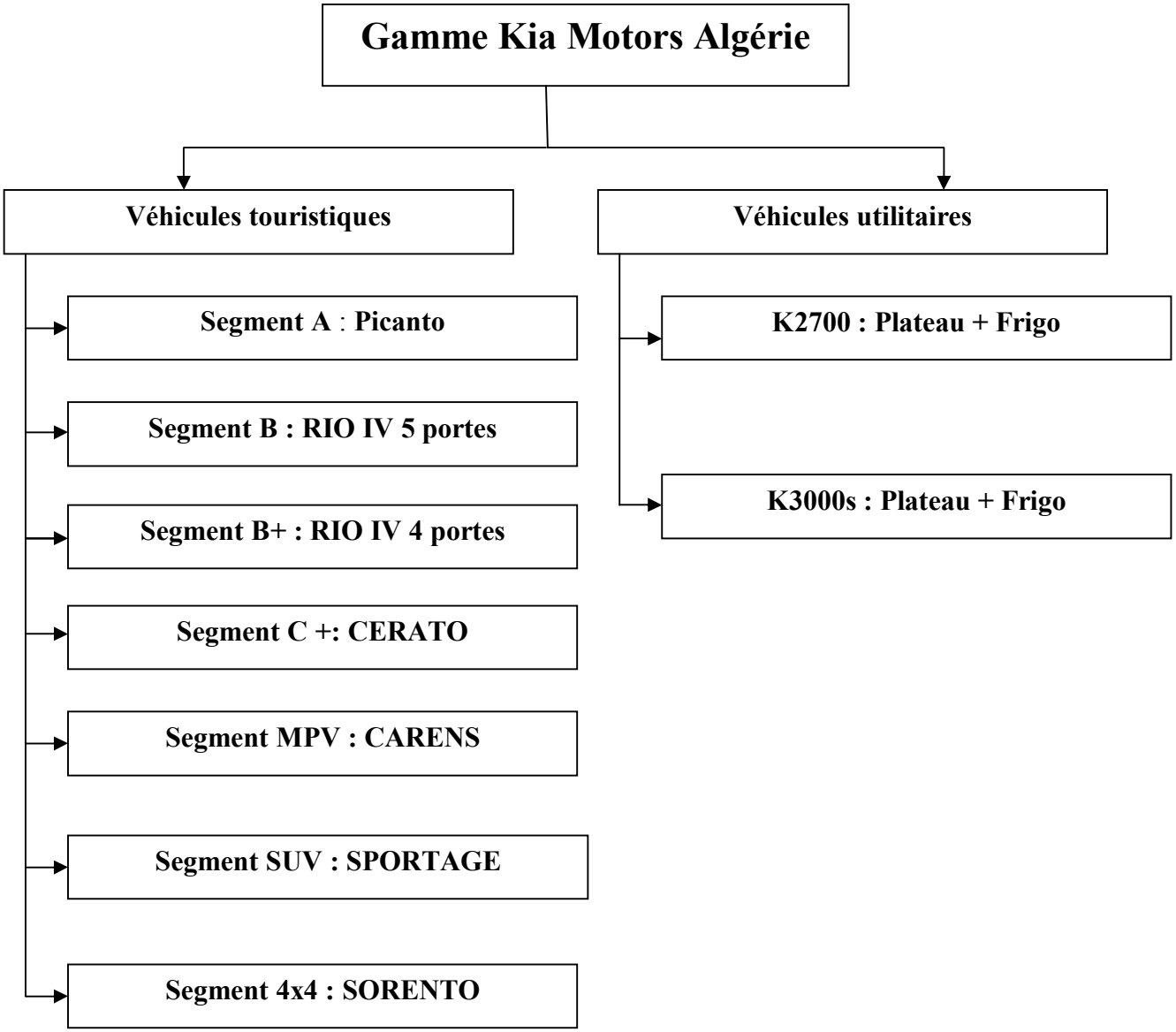
Figure : Les représentants de KIA Motors en Algérie



Source : l'auteur après l'exploitation des données du marché automobile algérien.

Annexe C : La gamme de Kia Algérie

Figure : La gamme de KIA Algérie



Source : Document interne de l'entreprise KMA.

Annexe D: Le Questionnaire

Madame, Demoiselle, Monsieur :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un MASTER 2 en sciences commerciales au sein de l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou (UMMTO), dont le thème porte sur « la compétitivité d'une entreprise dans le marché des concessionnaires automobiles en Algérie ». Le consommateur ciblé est en l'occurrence le client de Société KIA Motors Algérie.

Afin de connaître votre opinion, nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre au questionnaire que nous soumettons à votre appréciation.

Nous vous remercions et assurons que les réponses seront utilisées dans un cadre pédagogique et confidentiel.

Merci à l'avance

Fiche signalétique

A. Genre :

Masculin ☐ Féminin ☐

B. Âge :

18-28 ans ☐ 38-48 ans ☐

28-38ans ☐ Plus de 48ans ☐

C. votre catégorie professionnelle :

Cadre supérieur ☐ Profession libérale ☐ Etudiant ☐

Cadre moyen ☐ Retraité ☐ Autres…… ☐

1. Que représente la voiture pour vous ?

☐ Un moyen de transport

☐ Un Outil de travail (Acceptation sociale)

☐ Un symbole de paraître

2. Quelle est l'année d'achat de votre véhicule KIA ?

Année …… ☐

3. Quel modèle de véhicule possédez-vous ?

☐ KIA PICANTO ☐ KIA RIO 5P ☐ KIA RIO III 4P

☐ KIA CERATO ☐ KIA CARENS ☐ KIA SORENTO

☐ KIA SPORTAGE ☐ KIA K2700 ☐ Autre :……..

4. Pourquoi avez-vous choisi cette marque?

☐ L'image de marque.

☐ La qualité du service après-vente

☐ Le prix raisonnable.

☐ La qualité des véhicules

☐ La Disponibilité de pièce de rechange

☐ La qualité des véhicules

5. Quel est votre degré de connaissance de compétitivité de KIA?

☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ Moyenne

☐ Mauvaise ☐ Très mauvaise

6. Êtes-vous satisfait par rapport aux critères suivants :

Critère	Tout à fait satisfaisante	Satisfaisante	Neutre	Insatisfaisante	Pas du tout satisfaisante
Les prix des véhicules de KIA					
La qualité des véhicules de KIA					
Le confort des véhicules de KIA					
L'innovation (design + aspect technique)					
La publicité de KIA					
La notoriété de KAI					
La disponibilité des véhicules de KIA					
Le délai de livraison d'automobiles KIA					
Le délai d'intervention du SAV					
La propreté du véhicule a la livraison					
Le coût des pièces de rechanges					
La disponibilité des pièces de rechanges					
Le cout de la main d'œuvre					
La prise en charge de réclamation					
L'accueil et la réception					

7. A votre avis, le service après-vente de KIA améliore-t-il et renforce-t-il la relation avec ses clients à long terme ?

Oui ☐ ☐ Non

8. Si oui : Comment ?……

.

9. Êtes-vous satisfait de vos relations avec l'entreprise en termes de SAV ?

Tout à fait satisfaisante. ☐ Insatisfaisante. ☐

Satisfaisante. ☐ Pas du tout satisfaisante. ☐

.Neutre . ☐

10. Si pas satisfait ou pas du tout satisfait, quelles sont les raisons de votre insatisfaction ? Pensez-vous que KIA devrait améliorer l'aspect relationnel avec ses clients ? ……

……

……

……

……

11. Pensez-vous recommandez la marque à vos amis/ à la famille?

OUI ☐

NON ☐

Liste des illustrations

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
Tableau I.1	Les principaux indicateurs de la compétitivité	16
Tableau II.1	Les différents types de charge (coûts complet des centres d'analyse).	47
Tableau II.2	La constitution du coût de revient	50
Tableau II.3	Les phases de développement du service à la clientèle	64
Tableau II.4	Les principaux types de veille pour les entreprises	73
Tableau III.1	Répartition des distributeurs par zone géographique	88
Tableau III.2	La gamme de KMA	89
Tableau III.3	Les forces et les faiblesses de KMA	90
Tableau III.4	L'analyse PESTEL de KMA	91
Tableau III.5	L'analyse SWOT de KMA	94
Tableau III.6	Etude comparative des véhicules neufs importés entre les deux années 2015 et 2016	98
Tableau III.7	La Baisse des importations des véhicules neufs au 2015 & 2016 en détail	99
Tableau III.8	La part des Importations des véhicules neufs par les concessionnaires au cours de l'année 2016	100
Tableau III.9	La régression des importations de véhicules neufs de l'année 2012 jusqu'à 2016	101
Tableau III.10	Le bilan des ventes des principaux concurrents pour les deux années 2015 et 2016.	107
Tableau III.11	Comparaison des ventes de segment A pour les principaux concurrents entre 2015 et 2016	110
Tableau III.12	Comparaison des ventes de segment B+ pour les principaux concurrents de KMA entre 2015/2016	112
Tableau III.13	Comparaison des ventes de segment B- pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016	114
Tableau III.14	Comparaison des ventes de segment C+ pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016	116
Tableau III.15	Comparaison des ventes de segment C- pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016	118
Tableau III.16	Comparaison des ventes de segment MPV pour les principaux concurrents de KMA entre 2015/2016	120
Tableau III.17	Comparaison des ventes de segment SUV pour les principaux concurrents de KMA entre 2015/2016	122
Tableau III.18	Comparaison des ventes de segment 4x4 pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016	124
Tableau III.19	Comparaison des ventes de segment LCV pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016	126
Tableau III.20	Comparaison des ventes entre les segments du marché automobile algérien pour la période 2015/2016.	128
Tableau IV.1	Statistique descriptif relatif aux questions principales de l'enquête	137
Tableau IV.2	Les Modèles de véhicule de KIA	138
Tableau IV.3	Tri à plat de la variable modèle de véhicule	138
Tableau IV.4	Tri à plat de l'affirmation de question « quel est l'année d'achat de votre véhicule ?	140
Tableau IV.5	Tri à plat de l'affirmation de la question N°03	141

Liste des illustrations

Tableau IV.6	Tri à plat de l'affirmation de la question N°07 A votre avis, le service après-vente de KIA améliore-t-elle et renforce-t-elle la relation avec ses clients à long terme ?	142
Tableau IV.7	Tri à plat de variable « prix des véhicules »	143
Tableau IV.8	Tri à plat de variable Qualité des véhicules de KIA	145
Tableau IV.9	Tri à plat de variable « Le confort des véhicules de KIA »	146
Tableau IV.10	Tri à plat de variable « l'innovation de KIA »	147
Tableau IV.11	Tri à plat de de variable « la publicité de KMA »	149
Tableau IV.12	Tri à plat de variable « la notoriété de KIA »	150
Tableau IV.13	Tri à plat de variable « la disponibilité des véhicules de KIA »	151
Tableau IV.14	Tri à plat de variable « le délai de livraison des véhicules de KIA »	153
Tableau IV.15	Tri à plat de variable « le délai de l'intervention de SAV »	154
Tableau IV.16	Tri à plat de variable « la propreté de véhicules acheté	155
Tableau IV.17	Tri à plat de variable « le coût des pièces de rechange »	157
Tableau IV.18	Tri à plat de variable « la disponibilité des pièces de rechanges »	158
Tableau IV.19	Tri à plat de variable « Le coût de la main d'œuvre »	159
Tableau IV.20	Tri à plat de variable « l'écoute des réclamations ».	161
Tableau IV.21	Tri à plat de variable « l'accueil et la réception ».	162
Tableau IV.22	Tri à plat de l'affirmation de la question N° 09	163
Tableau IV.23	Signification des choix de compétitivité	164
Tableau IV.24	Tri à plat de la compétitivité de KMA	165
Tableau IV.25	Signification des variables de recommandation des véhicules	165
Tableau IV.26	Tri à plat de l'affirmation de la question N°11	166
Tableau IV.27	Statistiques descriptives de la partie auxiliaire	167
Tableau IV.28	Tri à plat de la variable Sexe	167
Tableau IV.29	Tri à plat du variable Age	168
Tableau IV.30	Les choix de CSP	169
Tableau IV.31	Répartition des sondés selon la catégorie socioprofessionnelle (CSP)	170
Tableau IV.32	Les modalités significatives de véhicules	171
Tableau IV.33	Tri à plat de l'affirmation N° 01 «Que représente la voiture pour vous ? »	171
Tableau IV.34	Test Anova sur le variable « Age du client »	173
Tableau IV.35	Test Anova sur le variable « Sexe du client	174
Tableau IV.36	Test Anova sur le variable « CSP du client »	176
Tableau IV.37	T-test sur le variable de l'enquête	179
Tableau IV.38	Test de fiabilité sur le variable de l'enquête	180
Tableau IV.39	Test de corrélation sur les variables principales de l'enquête	181
Tableau IV.40	Analyse des hypothèses	185

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
Figure I.1	Indicateur de la compétitivité au niveau de l'Entreprise	17
Figure I.2	Schéma représentatif de l'économie d'échelle	24
Figure I.3	Eléments constitutifs du macro environnement de l'entreprise.	32
Figure I.4	Le modèle des 5 forces concurrentielles de Porter.	34
Figure I.5	Le modèle SWOT	38
Figure II.1	La constitution de prix de vente	45
Figure II.2	Schéma représentatif de la méthode des coûts complets	46
Figure II.3	Les composantes du SAV	65
Figure II.3		65
Figure III.1	La baisse de l'importation des véhicules entre 2015 et 2016	99
Figure III.2	La situation des importations des véhicules neufs au2015 & 2016 en détail	100
Figure III.3	La part d'importation pour principaux concessionnaires automobiles en Algérie	101
Figure III.4	La régression d'importation des véhicules neufs entre 2012 et 2016.	102
Figure III.5	Résultats des ventes des principaux concurrents pour l'année 2015/2016.	108
Figure III.6	Les principaux concessionnaires automobiles en Algérie	109
Figure III.7	Comparaison des ventes de segment A pour les principaux concurrents entre 2015 et 2016	111
Figure III.8	Comparaison des ventes de segment B+ pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016	113
Figure III.9	Comparaison des ventes de segment B- pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016	115
Figure III.10	Comparaison des ventes de segment C+ pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016	117
Figure III.11	Comparaison des ventes de segment C- pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016	119
Figure III.12	Comparaison des ventes de segment MPV pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016	121
Figure III.13	Comparaison des ventes de segment SUV pour les principaux concurrents pour l'année 2015 et 2016	123
Figure III.14	Comparaison des ventes de segment 4x4 pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et 2016	125
Figure III.15	Comparaison des ventes de segment LCV pour les principaux concurrents de KMA entre 2015 et/2016	127
Figure III.16	Comparaison des ventes entre les segments du marché automobile algérien pour la période 2015/2016.	129
Figure IV.1	Tri à plat de la variable model de véhicule	139
Figure IV.2	Tri à plat de l'affirmation de question « quel est l'année d'achat de votre véhicule ? »	140
Figure IV.3	Tri à plat de l'affirmation de la question N°03	141
Figure IV.4	Tri à plat de l'affirmation de la question N°07	142

Liste des illustrations

Figure IV.5	Tri à plat de variable « prix des véhicules »	144
Figure IV.6	Tri à plat de variable Qualité des véhicules de KIA	145
Figure IV.7	Tri à plat de variable « le confort des véhicules de KIA »	146
Figure IV.8	Tri à plat de variable « l'innovation de KIA »	148
Figure IV.9	Tri à plat de de variable « la publicité de KMA »	149
Figure IV.10	Tri à plat de variable « la notoriété de KIA »	150
Figure IV.11	Tri à plat de variable « la disponibilité des véhicules de KIA »	152
Figure IV.12	Tri à plat de variable « le délai de livraison des véhicules de KIA »	153
Figure IV.13	Tri à plat de variable « le délai de l'intervention de SAV »	154
Figure IV.14	Tri à plat de variable « la propreté de véhicules acheté »	156
Figure IV.15	Tri à plat de variable « le coût des pièces de rechanges »	157
Figure IV.16	Tri à plat de variable « la disponibilité des pièces de rechanges »	158
Figure IV.17	Tri à plat de variable « Le coût de la main d'œuvre »	160
Figure IV.18	Tri à plat de variable « l'écoute des réclamations »	161
Figure IV.19	Tri à plat de variable « l'accueil et la réception »	162
Figure IV.20	Tri à plat de l'affirmation de la question N° 09	164
Figure IV.21	Tri à plat de la compétitivité de KMA	165
Figure IV.22	Tri à plat de l'affirmation de la question N°11	166
Figure IV.23	Tri à plat de la variable sexe	168
Figure IV.24	Tri à plat de la variable âge	169
Figure IV.25	Répartition des sondés selon la catégorie socioprofessionnelle (CSP)	170
Figure IV.26	Tri à plat de la question N°01	172

Table des matiéres

Remerciement
Liste des abréviations

Introduction Générale 01

Chapitre I : L'Approche globale de la compétitivité

Introduction 07

SECTION 1. LA COMPETITIVITE : UN CONCEPT AMBIGUE 09

I.1.1. La définition stricte (direct) de la compétitivité 09
I.1.1.1. L'analyse de la notion « la compétitivité de l'entreprise » 10
I.1.1.2. L'analyse de notion de « la compétitivité d'un secteur » 12
I.1.1.3. L'analyse de notion de « la compétitivité des nations » 12
I.1.2. La définition générale de la compétitivité 14
I.1.3. Les indicateurs de la compétitivité 15
I.1.3.1. Les indicateurs de la compétitivité au niveau microéconomique 17
I.1.3.1.1. Mesures relatives au profit 18
I.1.3.1.2. Indicateurs relatifs à la part de marché 19
I.1.3.2. Les indicateurs de la compétitivité au niveau macroéconomique 20
I.1.3.2.1. Produit intérieur brut et revenu par habitant 20
I.1.3.2.2. Mesures de la compétitivité fondée sur les échanges 20
I.1.3.2.3. Indicateur de part de marché 21
I.1.3.2.4. La balance commerciale et le solde l'extérieur 22
I.1.3.3. Les pas d'amélioration de la compétitivité 22
I.1.4. Les vecteurs de la compétitivité de l'entreprise 23
I.1.4.1. Les vecteurs internes liés à l'entreprise 23
I.1.4.1.1. L'économie d'échelle 23
I.1.4.1.2. La taille 25
I.1.4.1.3. La Compétitivité par les coûts 25
I.1.4.1.4. L'innovation 25
I.1.4.1.5. Caractéristiques du produit 27
I.1.4.2. Les vecteurs externes qui influencent sur l'entreprise 28
I.1.4.2.1. Ressources naturelles 28
I.1.4.2.2. Disponibilité des matières premières 28
I.1.4.2.3. Politique économique et financière 28

SECTION 2 : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE 29

I.2.1. L'analyse du macro environnement de l'entreprise 29
I.2.1.1. La performance 30
I.2.1.1.1. La performance quantitative 30
I.2.1.1.2. La performance qualitative 30
I.2.1.2. Les ressources 30
I.2.1.3. Le Marketing-Mix 30
I.2.1.4. La taille et la structure du Marché 30
I.2.1.4.1. Le nombre d'acheteurs 30
I.2.1.4.2. Les quantités achetées par acheteurs 30
I.2.1.4.3. Les ventes totales 31
I.2.1.4.4. Le taux de pénétration 31

I.2.1.4.5. La structure du marché 31
I.2.1.4.6. La part du marché 31
I.2.2. L'analyse du macro environnement de l'entreprise 32
I.2.2.1. Les facteurs constitutifs du macro environnement 32
I.2.2.1.1. Facteurs politiques 33
I.2.2.1.2. Facteurs économiques 33
I.2.2.1.3. Facteurs Socio-Culturel 33
I.2.2.1.4. Facteurs Technologiques 33
I.2.2.2. L'analyse sectorielle 34
I.2.2.2.1. Le pouvoir de négociations des fournisseurs 34
I.2.2.2.2. Le pouvoir de négociations des clients 35
I.2.2.2.3. Les produits de substitution 35
I.2.2.2.4. Les barrières à l'entrée et les menaces des nouveaux concurrents 35
I.2.2.2.5. La rivalité entre les concurrents 36
I.2.2.3. Limites du modèle de Porter 37
I.2.2.3.1. Le rôle de l'Etat 37
I.2.2.3.2. La coopération et les alliances entre les concurrents 37
I.2.2.4. Le modèle Forces/Faiblesses – Opportunités/Menaces 37
I.2.2.4.1. Le modèle Forces/Faiblesses 38
I.2.2.4.2. Le modèle Opportunités/Menaces 38

Conclusion 40

Chapitre II : Les Formes et les sources de la compétitivité

Introduction 41

SECTION1. LA COMPETITIVITE PRIX (coût) 41

II.1.1 La définition d'un coût 42
II.1.1.1 La productivité 43
II.1.1.1.1. La combinaison des facteurs de production La productivité 43
II.1.1.1.2. La mesure de la meilleure combinaison des facteurs de production 43
II.1.1.1.3. Les moyens permettant d'améliorer la productivité 43
II.1.1.2 La constitution de prix de vente 44
II.1.2 Les différents types de coûts 45
II.1.2.1. En fonction du champ d'application 45
II.1.2.2. En fonction du contenu 46
II.1.2.2.1. Coûts complets 46
II.1.2.2.2. Coût partiel 50
II.1.2.3. En fonction du moment des calculs 51
II.1.2.3.1. Coût Constaté (réel) 51
II.1.2.3.2. Coût préétabli (prévision des coûts de revient) 53

SECTION 2. LA COMPETITIVITE HORS PRIX (Compétitivité hors-Coût) 55

II.2.1. La qualité 55
II.2.1.1. Définition de la qualité 56
II.2.1.1.1. Selon les théoriciens 56
II.2.1.1.2. Selon les organisations 56
II.2.1.2. Caractéristiques de la qualité 57

II.2.1.3. Management de la qualité 58
II.2.1.3.1. La démarche qualité 58
II.2.1.3.2. Les principales composantes de management de la qualité 59
II.2.2. Le service après-vente 62
I1.2.2.1. Définition des services 62
II.2.2.2. Classification des services 62
II.2.2.3. Définition de SAV 63
II.2.2.4. Service à la clientèle 63
II.2.2.4.1. Phases de développement du service à la clientèle 64
II.2.2.5. Les composants du service après-vente 66
II.2.2.5.1. La pièce de rechange 66
II.2.2.5.2. La main d'œuvre 66
II.2.2.5.3. La garantie 66
II.2.2.4. Les forme du service après-vente 67
II.2.2.4.1. Le service après-vente avant l'achat 67
II.2.2.4.2. Le service après-vente au moment de l'achat 68
II.2.2.4.3. Le service après-vente après l'achat 68
II.2.3. La flexibilité 69
II.2.3.1. Définition de la flexibilité 70
II.2.3.2. Enjeux de la flexibilité 70
II.2.3.2.1. Environnement et flexibilité 70
II.2.3.2.2. Flexibilité et GRH 71
II.2.3.3. Formes de la flexibilité 71
II.2.3.3.1. Formes de la flexibilité 71
II.2.3.3.2. Forme relevant du travail, de l'emploi et de la rémunération 71
II.2.3.3.3. Forme relevant de l'effectif et GRH 72
II.2.3.4. Limites et conditions de la flexibilité 73
II.2.3.4.1. Compatibilité ou non entre les types de flexibilité 73
II.2.3.4.2. Condition de réussite d'une flexibilité qualitative 73
II.2.3.5. La veille de l'entreprise mémoire de sa flexibilité 73
II.2.4. L'innovation 75
II.2.4.1. Définition de l'innovation 75
II.2.4.2. Typologies de l'innovation 76
II.2.4.2.1. selon la nature de l'innovation 76
II.2.4.2.2. selon le degré de l'innovation 78
II.2.4.3. L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise 80
II.2.4.3.1. L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies mises en œuvre 80
II.2.4.4. Le management de l'innovation 82
II.2.4.4.1. Les voies d'accès de l'innovation 82
II.2.4.4.2. Une structure favorable à l'innovation 83

Conclusion 84

Chapitre III : KIA dans le marché algérien d'automobile

Introduction 85

SECTION 1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE KIA 86

III.1. KIA Motors Corporation (KMC) 86
III.2. Présentation de KIA MOTORS ALGERIE (KMA) 87
III.2.1. Missions de l'entreprise 87
III.2.1.1. La fonction commerciale 88
III.2.1.2.La fonction marketing 88
III.2.1.3. La fonction après-vente 88
III.2.2. Réseau de distribution 88
III.2.3. La gamme de KIA Motors Algérie 89
III.2.4. L'analyse de l'environnement de KMA 89
III.2.4.1. Diagnostic de l'environnement interne de KMA 90
III.2.4.2. Diagnostic de l'environnement externe de KMA 91
III.2.4.2.1. L'environnement politique 91
III.2.4.2.2. L'environnement Economique 92
III.2.4.2.3. L'environnement sociologique et culturel 92
III.2.4.2.4. L'environnement technologique 93
III.2.4.2.5. L'environnement écologique 93
III.2.4.2.6. L'environnement légal 93
III.2.4.3. L'analyse SWOT de KMA 94

SECTION 2. LE MARCHE ALGERIEN D'AUTOMOBILE 95

III.3. Les fondements du marché algérien d'automobile 95
III.3.1 Historique 95
III.3.2. Les caractéristiques du marché algérien de l'automobile 96
III.3.3. Les problèmes rencontrés par les concessionnaires 97
III.3.3.1. Nouvelle menace en termes de concurrence 97
III.3.3.2. Suppression du crédit automobile 97
III.3.3.3. Durcissement des conditions d'importation 98
III.4. L'actualité du marché algérien 98
III.4.1. Les importations de véhicules neufs : tendance vers la baisse 98
III.4.2. Une industrie automobile locale en 2017 103
III.4.3. Le marché algérien des véhicules se tasse, concurrencé par l'immobilier public 103
III.5. KMA dans le marché automobile : Résultats quantitatif du marché algérien de 2016 103
III.5.1. Les résultats des ventes par les principaux concessionnaires 107
III.5.2. Comparaison des ventes entre les principaux concurrents pour l'année 2015 et 2016 par segment 109
III.5.2.1. Segment A : Mini-citadine 110
III.5.2.2. Segment B : citadines polyvalentes 112
III.5.2.2.1. Segment B+ 112
III.5.2.2.2. Segment B- 114
III.5.2.3. Segment C 116
III.5.2.3.1. Segment C+ 116
III.5.2.3.2.Segment C- 118
III.5.2.4. Segment MPV : Type de carrosserie à un seul volume 120

III.5.2.5. Segment SUV véhicule utilitaire sport 122
III.5.2.6. Segment de 4x4 124
III.5.2.7. Segment LCV 126
III.5.2.8. Co*mparaison des ventes entre les segments.* (La période 2015/2016).128

Conclusion 130

Chapitre IV : Etude de terrain : « Enquête sur La Compétitivité de KMA »

Introduction 131

SECTION 1. CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ENQUETE 131

IV.1. L'enquête 131
IV.1.1. Présentation de l'enquête 131
IV.1.2. L'objectif de l'enquête 132
IV.1.3. L'échantillon 132
IV.2. Le questionnaire 132
IV.2.1. Déroulement du questionnaire 133
IV.2.2. Structure du questionnaire 133
IV.2.3. Le contenu du questionnaire 133

SECTION 2. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS 137

IV.3. Statistiques descriptives 137
IV.4. Les tests statistiques exercés sur les résultats de l'enquête 172
IV.4.1. Test Anova (Analyse of Variance) 172
IV.4.1.1. Etude de l'influence de (l'Age) sur les ventes des produits de KIA 173
IV.4.1.2. Etude de l'influence de (Genre/Sexe) sur les ventes des produits de KIA 174
IV.4.1.3. Etude de l'influence de catégorie socio-professionnelle sur les ventes des produits de KIA 176
IV.4.2. Test-t : student 178
IV.4.3. ALPHA DE CRONBACH 'Test de Fiabilité' 180
IV.4.4. Test de corrélation 181

Conclusion 186

Conclusion Générale 187

Références bibliographiques 189

Annexes 194

Liste des illustrations 201

Table des Matières 205

Résumé

L'entreprise évolue aujourd'hui dans un environnement complexe, avec une concurrence accrue qui s'internationalise du fait de la mondialisation. Cela entraine la nécessité d'avoir connaissance des mouvements des concurrents, des caractéristiques des fournisseurs et de l'évolution technologique, réglementaire et économique pour pouvoir continuer à évoluer durablement. Ces variables, qui constituent l'environnement de l'entreprise, sont en constante évolution ;il est donc nécessaire de pouvoir en évaluer les tendances et les indices de changement dans le but d'anticiper et de rester innovant et compétitif

A ce stade l'entreprise cherche à se focaliser ses efforts sur un ou plusieurs facteurs notamment la maitrise des couts, la flexibilité face aux changements imposé par son environnement, l'innovation et la qualité des produits offerts. Ces éléments vont lui permettre d'être compétitif sur marché local ou international.

L'objectif de ce travail de recherche est d'arriver à identifier les facteurs clés de la compétitivité de KIA MOTORS ALGERIE .

Mot clés : la compétitivité de l'entreprise, la compétitivité prix, la compétitivité hors prix, le marché, l'environnement de l'entreprise, la concurrence, la qualité, l'innovation, la flexibilité, la domination par les coûts, la mondialisation .

Abstract

The company is now operating in a complex environment, with increasing rivalry, which is becoming more international due to globalization. This leads to the need to be aware of competitor movements, supplier characteristics and technological, regulatory and economic developments in order to be able to continue to evolve over time. These variables, which constitute the company's environment, are constantly evolving, and it is therefore necessary to be able to evaluate the trends and the indices of change in order to anticipate and remain innovative and competitive

In this way, the company search to focus its efforts on one or several factors, including control cost, flexibility above evolutions imposed by its environment, innovation and product's quality. These factors will allow it to compete on local or international markets.

The aim of this research is to identify the key factors in the competitiveness of KIA MOTORS ALGERIA.

Key words: competitiveness of the company, price competitiveness, non-price competitiveness, market, company environment, competition, quality, innovation, flexibility, cost dominance, globalization.