École des Hautes Études Commerciales

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

Option : Affaires internationales

THÈME :

L'impact du choix des incoterms sur la performance à l'exportation

Etude de cas : MFG

Elaboré par :

M^lle^. SEDDIK Hanane

Dirigé par :

Pr. RAHAL Farah

Professeure à l'EHEC Alger

11^ème^ Promotion

Juin 2024

École des Hautes Études Commerciales

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

Option : Affaires internationales

THÈME :

L'impact du choix des incoterms sur la performance à l'exportation

Etude de cas : MFG

Elaboré par :

M^lle^. SEDDIK Hanane

Dirigé par :

Pr. RAHAL Farah

Professeure à l'EHEC Alger

11^ème^ Promotion

Juin 2024

Dédicaces

*À mon cher père **SEDDIK Mohamed** qui est toujours présent pour moi, avec son soutien, encouragement, amour, confiance et sacrifice, tu as toujours été mon héros.*

*À ma chère maman **MEHALLI Sakina**, tes prières m'ont toujours facilité la vie, et tes mots remplis d'espoir ont toujours été un moteur d'encouragement pour moi. Merci maman d'être la raison pour laquelle j'ai toujours voulue réussir, et l'espoir qui m'a poussé à atteindre mes objectifs. Que Dieu te guérisse.*

*À mon grand frère **Abdelkader** et ma belle-sœur **Asma**, votre soutien surtout cette année restera à jamais gravé dans ma mémoire. À **Malek** et **Amir**, les petits chouchous de la maison, ma nièce et mon neveu adorés.*

*À ma sœur **Mamia**, ma seconde mère et mon beau-frère **Abderazak**, votre présence bienveillante et amour sans limite sont des joyaux dans ma vie. Je vous suis infiniment reconnaissante.*

*A mon frère **Amine**, complice de mes rires et épaule solide dans les moments difficiles, ta présence est un cadeau précieux qui rend la vie plus lumineuse et les défis plus supportables.*

Que ce travail soit le témoignage de l'amour sans limite que je vous porte et de la fierté que j'éprouve en tant que petite sœur.

*Aux sœurs que la vie m'a offerte, **Nihal**, **Meriem**, **Chaimaa** et leurs familles, les mots sont incapables de rendre pleinement hommage à l'éclat que votre présence chaleureuse a apporté à mes journées les plus sombres. Vous avez été une source constante de soutien, d'encouragement et de bonheur tout au long de ma vie et mes études.*

Remerciements

Tout d'abord, je souhaite exprimer ma gratitude à Allah (SWT) pour m'avoir accordé la santé et le courage nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.

Un remerciement spécial revient à mon encadrante, professeure ***Farah RAHAL****, pour ses conseils approfondis, son écoute attentive et sa précieuse interaction tout au long de la réalisation de mon étude. Son excellence en tant que enseignante, bien avant d'assumer le rôle d'encadrante, a grandement enrichi cette expérience.*

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements aux membres du jury pour l'honneur qu'ils me font en acceptant d'évaluer mon projet.

Je souhaite également témoigner ma reconnaissance chaleureuse à Mme ***Asma HAMIMES*** *pour avoir supervisé mon stage, ainsi que pour son temps, sa disponibilité et ses conseils judicieux tout au long de cette période. Je tiens également à remercier tout le personnel de MFG pour leur accueil chaleureux, leur assistance précieuse et leur soutien constant.*

Un grand merci à tous mes enseignants à l'EHEC qui m'ont accompagné tout au long de mon parcours universitaire.

A l'ensemble du personnel et de l'équipe pédagogique de l'EHEC Alger, je souhaite exprimer ma profonde gratitude.

Enfin, mes sincères remerciements vont à toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Résumé

De plus en plus d'entreprises algériennes développent des relations commerciales internationales par le biais des exportations. Lors de l'établissement d'un contrat commercial, de nombreux points doivent être approuvés par les deux parties (exportateur et importateur), notamment en ce qui concerne le transport des marchandises. Il est crucial de déterminer qui sera responsable du transport, quels services seront inclus, qui va gérer les risques et les documents de transport. Les incoterms de la CCI (Chambre de Commerce Internationale) répondent précisément à ces questions.

Notre étude porte sur une analyse effectuée au sein de l'entreprise MFG, spécialisée dans la production et l'exportation de verre. L'objectif de cette étude est d'examiner le choix des incoterms dans les opérations d'exportation de MFG et d'évaluer leur impact sur la performance à l'exportation de l'entreprise.

Pour donner une dimension scientifique à notre recherche, nous avons réalisé une étude à la fois qualitative et quantitative en analysant l'effet du choix des incoterms sur la performance à l'export de MFG, et nous avons constaté que les incoterms, dont le choix est crucial, peuvent faire la différence entre succès et échec sur les marchés mondiaux, influençant ainsi directement la performance d'une entreprise à l'exportation notamment la performance financière, la performance stratégique, et la satisfaction à l'égard de l'activité export.

Mots clés : Exportation, performance à l'exportation, Incoterms

Abstract

More and more Algerian companies are developing international trade relationships through exports. When establishing a commercial contract, many aspects must be agreed upon by both parties (exporter and importer), particularly regarding the transportation of goods. It is crucial to determine who will be responsible for transportation, what services will be included, who will manage risks and transportation documents. The ICC Incoterms precisely address these questions.

Our study focuses on an analysis conducted within MFG, specializing in glass production and exportation. The aim of this study is to examine the choice of Incoterms in MFG's export operations and evaluate their impact on the company's export performance.

To provide a scientific dimension to our research, we conducted both qualitative and quantitative studies, analyzing the effect of Incoterms selection on MFG's export performance. We found that Incoterms, whose choice is crucial, can make the difference between success and failure in global markets, directly influencing a company's export performance, including financial performance, strategic performance, and satisfaction with export activities.

Keywords: Exportation, export performance, Incoterms

ملخص

ازدادت مؤخرًا مشاركة الشركات الجزائرية في التجارة الدولية من خلال التصدير. عند إبرام عقد تجاري، يجب على الطرفين (المُصدر والمُستورد) الاتفاق على العديد من النقاط، بما في ذلك شحن البضائع. من الضروري تحديد من سيكون مسؤولاً عن النقل، وما هي الخدمات المُدرجة، ومن سيتولى المخاطر ووثائق الشحن. توفر "مصطلحات التجارة الدولية"، لغرفة التجارة الدولية إجابات محددة على هذه الأسئلة.

تُركز دراستنا على تحليل أُجري داخل شركة أم أف جي ، المتخصصة في إنتاج وتصدير الزجاج. يهدف هذا البحث إلى دراسة اختيار "مصطلحات التجارة الدولية"، في عمليات التصدير التي تقوم بها شركة أم أف جي ، وتقييم تأثيرها على أداء التصدير للشركة.

لإضفاء بعد علمي على بحثنا، قمنا بإجراء دراسات نوعية وكمية، حيث قمنا بتحليل تأثير اختيار " مصطلحات التجارة الدولية " على أداء التصدير للشركة أم أف جي . وقد توصلنا إلى أن اختيار " مصطلحات التجارة الدولية "، هو قرار مصيري، يُمكن أن يصنع الفارق بين النجاح والفشل في الأسواق العالمية، حيث يؤثر بشكل مباشر على أداء التصدير للشركة ، بما في ذلك الأداء المالي والأداء الاستراتيجي والرضا عن أنشطة التصدير.

الكلمات المفتاحية: التصدير، أداء التصدير، مصطلحات التجارة الدولية.

Liste des tableaux

Chapitre 01 :

N°	Titre	Page
01	La livraison	**15**
02	Les incoterms multimodaux (sigle/ traduction)	**23**
03	Les incoterms maritimes (sigle/traduction)	**23**
04	FOB en chiffre dans les années 2019, 2020	**35**
05	CFR en chiffre dans les années 2019 et 2020	**35**

Chapitre 02 :

N°	Titre	Page
01	Les modalités de l'exportation directe	**42**
02	Les modalités de l'exportation indirecte	**44**
03	les modalités de l'exportation concertée	**46**
04	Analyse fonctionnelle d'une entreprise	**48**
05	Marketing mix	**51**
06	Exportation des principaux produits hors hydrocarbures en 2022	**55**
07	Les indicateurs de mesure de la performance à l'exportation	**65**
08	La performance objective, subjective, économique, stratégique et générique	**66**

Chapitre 03 :

N°	Titre	Page
01	Fiche technique de MFG	**76**
02	Les produits de MFG	**78**
03	Certifications MFG	**80**
04	Réalisations de MFG en tonnage de 2018/2023	**86**
05	Calcul d'évolution des tonnages dans la période 2018/2023	**87**
06	Profil des interviewés	**90**
07	Les KPI de l'activité d'exportation de MFG en mois d'Avril 2024	**102**
08	Répartitions des obligations et coûuts dans l'incoterm FOB	**104**
09	Répartitions des obligations et coûuts dans l'incoterm CFR	**104**
10	Répartitions des obligations et coûuts dans l'incoterm CIF	**105**
11	Le Maroc en chiffre durant le mois d'avril 2024	**106**
12	Utilisation des incoterms lors de l'exportation vers le Maroc durant le mois d'Avril	**109**
13	La performance à l'exportation vers le Maroc de MFG selon l'incoterm FOB (Mois d'avril 2024)	**110**
14	La performance à l'exportation vers le Maroc de MFG selon l'incoterm CFR (mois d'avril 2024)	**112**
15	L'Europe en chiffre durant le mois d'avril 2024	**115**
16	Utilisation des incoterms lors de l'exportation vers le Maroc durant le mois d'Avril 2024	**117**

17	La performance à l'exportation vers l'EUROPE de MFG selon l'incoterm FOB (Mois d'avril 2024)	**118**
18	La performance à l'exportation de MFG vers l'EUROPE selon l'incoterm CIF (Mois d'avril 2024)	**120**
19	Analyse SWOT	**122**

Liste des figures

Chapitre 01 :

N°	Titre	Page
01	Evolution du commerce extérieur en Algérie période 1963-1973	**17**
02	Evolution du commerce extérieure en Algérie période 1974-1994	**18**
03	Evolution du commerce extérieur en Algérie période 1995-2010	**19**
04	Evolution du commerce extérieur de l'Algérie 2010-2021	**20**
05	Positionnement des groupes incoterms par rapport aux trois étapes d'acheminement de la marchandise	**24**
06	Incoterms multimodaux 2020	**28**
07	Incoterms maritimes et fluviaux 2020	**30**
08	Usage des incoterms dans le commerce extérieur période 2019-2020	**34**
09	L'incoterm FOB	**36**
10	L'incoterm CFR	**37**

Chapitre 02 :

N°	Titre	Page
01	structure des exportations de marchandises par groupe d'utilisation en 2022	**54**
02	La part de présence des entreprises Algériennes exportatrice	**56**
03	Le triangle de la performance	**59**

Chapitre 03 :

N°	Titre	Page
01	Historique de Cevital	**75**
02	Les marquages de MFG	**81**
03	Organigramme général de MFG	**82**
04	Organigramme de la direction commercial et marketing MFG	**83**
05	Réseaux de distribution de MFG	**85**
06	Tonnage Maroc en avril 2024	**107**
07	Chiffre d'affaires réalisé à partir du Maroc en mois d'avril 2024	**108**
08	Pourcentage des incoterms utilisés lors de l'exportation vers le Maroc en mois d'Avril 2024	**109**
09	Pourcentage du C.A réalisés à partir du marché marocain en	**113**

	fonction des incoterms	
10	Tonnage EUROPE en avril 2024	**115**
11	Chiffre d'affaires EUROPE en avril 2024	**116**
12	Pourcentage d'utilisation des INCOTERMS au mois d'avril 2024 dans l'exportation vers l'Europe	**117**
13	Pourcentage de la structure du chiffre d'affaires réalisé vers l'Europe du mois d'avril 2024 en fonction de l'incoterm	**121**

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ALGEX	Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur
ATG	Agrément Technique / Technische Goedkeuring
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BM	Banque mondiale
CA	Chiffre d'affaires
CAGEX	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie à l'Exportation
CCI	Chambre Commerciale internationale
CE	Conformité Européenne
CFR	Cost and freight
CIF	Cost, Insurance and freight
CIP	Carriage and Insurance paid to
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
CPT	Carriage paid to
DA	Dinars Algériens
DAP	Delivred at place
DDP	Delivred Duty Paid
DPU	Delivred at place Unloaded
E	Euros
ETC	Etcétéra
EXPERF	Export Performance
EXW	Ex-Works (A l'usine)
FAS	Free Alongside ship
FCA	Free Carrier
FOB	Chapitre 1 Free On bord
FSPE	Fonds Spécial de Promotion des Exportations
GATT	General Agreement on Tarifs and Trade
GPS	Glass Partner Solutions
INCOTERMS	International commercial terms
ISO	International Organisation Standarization
KPI	Key Performance Indicators
M	Millions
MFG	Mediterranean Float Glass
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OSHA	Occupational Health and Safety Assessment Series
PM	Part de marché
ROI	Return On Investment
SIGAD	Système d'Information et de Gestion Automatisée des Douanes
SPA	Société Par Action

SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
T	Tonne
TAO	Taux d'Atteinte des Objectifs
USD	United States dollar

Sommaire

Introduction générale **2**

CHAPITRE 01 : L'incoterm : un outil de commerce international **5**

Section 1 : Généralités sur le commerce international : **6**

Section 2 : Généralités sur les incoterms **20**

CHAPITRE 02 : Rôle de l'exportation dans la performance **39**

Section 1 : Aperçu sur l'activité export **40**

Section 2 : Maîtrise de la performance à l'exportation **57**

CHAPITRE 03 : Effets du choix des incoterms sur la performance de l'exportation de MFG **72**

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil **73**

Section 2 : Démarche méthodologique de l'étude empirique **88**

Section 3 : Synthèse de l'étude empirique et recommandations **123**

Conclusion générale **130**

Introduction générale

Dans le monde d'aujourd'hui, les échanges internationaux sont essentiels et se déroulent à un rythme rapide. La mondialisation crée de nombreuses opportunités pour les entreprises, mais elle rend aussi le commerce international plus complexe. Pour réussir, les entreprises doivent bien comprendre les mécanismes du commerce international.

Les échanges internationaux comprennent toutes les transactions entre différents pays. Ces échanges ont beaucoup augmenté ces dernières années grâce à la libéralisation du commerce et aux avancées technologiques.

Au cœur de ces échanges se trouve le contrat de vente international, un accord juridiquement contraignant qui définit les obligations respectives de l'exportateur et de l'importateur lors de la vente de biens ou de services. Ce contrat constitue le fondement de toute transaction internationale et doit être rédigé avec soin pour éviter les litiges et garantir une exécution fluide des opérations.

Cependant, la complexité des échanges internationaux ne s'arrête pas là. La multitude d'intervenants, les différentes étapes de la chaîne logistique et les divers modes de transport impliqués rendent nécessaire l'utilisation d'un langage commun et de règles claires pour répartir les responsabilités et minimiser les risques. C'est ici que les incoterms *(International Commercial Terms)* entrent en jeu.

Élaborés par la Chambre de Commerce internationale (CCI), les incoterms sont un ensemble de termes et conditions standardisées qui définissent les obligations de l'acheteur et du vendeur dans une transaction commerciale[1]. Ils facilitent la communication entre les parties prenantes et réduisent toute ambigüité potentielle.

La performance à l'exportation se définit comme la capacité d'une entreprise à générer des résultats positifs et durables sur ses marchés étrangers. Elle englobe une multitude de dimensions, allant des aspects financiers aux aspects stratégiques ces deux derniers nous pouvons les nommer la performance objective de l'entreprise, en passant par la satisfaction qui est la performance subjective.

Les Incoterms jouent un rôle crucial dans le commerce international en clarifiant les obligations et responsabilités des parties. Au-delà de cette fonction de base, leur choix stratégique peut significativement améliorer la performance globale des entreprises à l'exportation. En influençant les aspects financiers, stratégiques et de satisfaction clients, les

[1] https://fastercapital.com/fr/contenu/Incoterms---Comprendre-les-conditions-commerciales-internationales-de-la-CCI.html#Introduction-aux-Incoterms (consulté le 12/06/2024 à 1 :44)

Incoterms permettent aux entreprises de maximiser leurs bénéfices, de renforcer leur compétitivité et d'augmenter leur part de marché.

Nous allons nous intéresser le long de ce travail à l'étude de **l'impact du choix des incoterms sur la performance à l'export**, où nous proposons d'étudier le cas de l'entreprise MFG, spécialisée dans l'exportation de divers types de verres vers le marché mondial, notamment en Espagne, au Portugal, au Maroc, en Tunisie, et d'autres pays. L'objectif est d'examiner le choix des Incoterms par MFG et leur utilisation dans ses opérations d'exportation, ainsi que d'analyser la performance de l'entreprise à l'export. Notre choix est motivé par son originalité au sein de notre établissement et sa relation avec notre spécialité « Affaires internationales ».

C'est ainsi que nous nous sommes posées la problématique suivante :

De quelles manières le choix des incoterms peut-il influencer la performance objective et subjective d'une entreprise exportatrice ?

A partir de cette problématique découlent les interrogations suivantes :

1. Comment les entreprises exportatrices font-elles le choix des incoterms ?
2. Quels sont les différents indicateurs pour mesurer la performance à l'exportation ?
3. Le choix des incoterms peut-il impacter la performance financière et stratégique à l'export?
4. Le choix des incoterms peut-il influencer la satisfaction à l'égard de l'activité export ?

Pour tenter de répondre à cette interrogation et de bien cerner notre travail de recherche, nous avons établi trois hypothèses de recherche :

1. **Hypothèse 01 :** Le choix d'incoterm dans une entreprise est influencé par les réglementations et les pratiques commerciales locales.
2. **Hypothèse 02 :** L'incoterm choisi a un impact sur les performances financière et stratégique de l'entreprise.
3. **Hypothèse 03 :** L'incoterm choisi a un impact sur la satisfaction à l'égard de l'activité export.

Nous avons utilisé une méthode descriptive analytique à la fois qualitative et quantitative pour tester nos hypothèses.

La méthodologie entreprise est une recherche documentaire approfondie en consultant divers ouvrages, articles des sites web et travaux universitaires liés à notre sujet d'étude. Dans le cadre de notre enquête sur le terrain, nous avons choisi une approche qualitative en effectuant des entretiens semi-directifs avec les responsables du service export au sein du département commercial de l'entreprise MFG. De plus, nous avons choisi une approche quantitative à travers l'outil d'analyse, combinée à une observation participante, afin de comparer les incoterms utilisés au sein de MFG sous la performance à l'exportation durant le mois d'Avril 2024. Puis nous avons analysé et traité les réponses et les résultats obtenus.

Pour cela, nous avons structuré ce travail de la manière suivante :

Dans le premier chapitre, notre étude se concentre d'abord sur les généralités du commerce international. Ensuite, nous examinons les contrats de vente internationaux, pour finir par une présentation des Incoterms.

Dans le deuxième chapitre, notre attention se porte sur l'activité d'exportation. Nous offrons un aperçu général de ce secteur, introduisons la notion de performance en définissant ce terme dans le contexte des activités commerciales, et explorons les différents aspects de la performance à l'exportation notamment les indicateurs clés de performance.

Le dernier chapitre, intitulé « Effets du choix des incoterms sur la performance à l'exportation de MFG » commence par une présentation générale de l'entreprise MFG. Ensuite, nous détaillons l'approche méthodologique de l'étude empirique, qui combine des analyses qualitatives et quantitatives. Enfin nous examinons l'analyse des résultats, les suggestions et les recommandations obtenues.

CHAPITRE 01 :

L’incoterm : un outil de commerce international

Introduction du chapitre :

Le commerce international représente un domaine vaste et en progression, caractérisé par sa complexité grandissante. Il est devenu un pilier indispensable de l'économie mondiale, favorisant la collaboration entre différents pays dans la fabrication et la distribution des biens et des services. Les incoterms (International Commercial Terms), établis et régulièrement mis à jour par la Chambre du Commerce International (CCI), jouent un rôle fondamental dans cette évolution. Cette citation « Sans langage commun, les affaires ne peuvent être conclues » met en lumière l'importance cruciale des incoterms pour faciliter les transactions commerciales à l'échelle internationale.

Dans ce chapitre nous aborderons initialement dans la première section les concepts généraux du commerce international, y compris sa définition, son évolution, les acteurs impliqués et les aspects du contrat de vente international. Ensuite dans la deuxième section, nous fournirons une présentation générale des Incoterms en mettant en lumière les modifications principales apportées dans la version 2020 par rapport à celle de 2010. Ensuite nous examinerons en détail les incoterms 2020 afin de mieux comprendre leurs spécificités et leurs implications dans les transactions commerciales internationales.

Section 1 : Généralités sur le commerce international :

Le commerce international est un domaine vaste et complexe et est au cœur de cette section. Nous commencerons par sa définition, retracer son évolution à l'échelle internationale ainsi qu'en Algérie, et identifier ses acteurs principaux. Ensuite nous nous focaliserons sur le contrat de vente international et ses principales clauses.

1 Définition du commerce international :

Il existe plusieurs définitions du commerce international, cependant nous en présentons seulement deux :

1.1 Définition 1 :

Le commerce international est l'ensemble des activités commerciales nécessaire pour produire, expédier, et vendre des biens et services au niveau international, à partir de la production jusqu'à la consommation finale. Il introduit ainsi l'importation et l'exportation de biens et services, la concession de licences dans d'autres pays et les investissements étrangers.

En l'occurrence, ce dernier permet à un pays de consommer ce qu'il ne produit pas notamment par ses ressources propres, ou d'agrandir ses sorties afin d'écouler sa production.[1]

1.2 Définition 2 :

Au sens strict, le commerce international correspond à l'ensemble des flux de marchandises (biens) entre les espaces économiques nationaux .Au sens large, le commerce international correspond à l'ensemble des flux de marchandises (biens) et de services entre les espaces économiques nationaux. Les flux de services sont pris en compte dans la mesure où leur part progresse rapidement dans les échanges internationaux (surtout le transport, le tourisme et les services aux entreprises).[2]

De ce fait, on peut dire que le commerce international est un élément important de l'économie, il permet aux pays de profiter de leurs avantages comparatifs et de créer de la richesse pour leur citoyens.

2 Evolution du commerce international :

Le domaine du commerce international a connu plusieurs étapes, nous allons les présenter comme suit :

2.1 De 1800 à 1913 :

Le commerce international par tête est multiplié par 25 alors que, dans le même temps, la production mondiale par tête ne l'est que par 2,2[3].

Le XIXe siècle a été marqué par une croissance exponentielle du commerce international, dominé par le Royaume-Uni. L'Europe était le centre de ce commerce, échangeant des produits manufacturés contre des produits primaires. La fin du siècle a vu l'émergence de nouveaux concurrents, comme les Etats-Unis et le Japon, et les colonies ont joué un rôle important dans l'approvisionnement des métropoles en matières premières.

2.2 Entre les deux guerres 1913 à 1937 :

Cette phase est caractérisée par :

- Croissance ralentie du commerce mondial (3% par tête).
- Perte de la place prééminente du Royaume-Uni.

[1] MOUFFOK (Nacer-Eddine) : « *les fondamentaux historiques, juridiques et économiques du commerce extérieur en Algérie »,in revue des Etudes sur l'Effectivité de la Norme Juridique,N°02 2021, P.145.*
[2] https://ses.webclass.fr/notions/commerce-international/ (consulté le 16/02/2024 à 00 :24)
[3] RAINELLI (Michel) : « *le commerce international »l, édition* la découverte, 9eme, Paris, 2003, P .8.

- Monté en puissance les Etats-Unis et du Japon.
- Augmentation de la part des biens d'équipement dans les exportations de produit manufacturés (24% en 1913 à 33% en 1937).

2.3 De 1945 à 1980 :

Dans l'immédiat après-guerre, les Etats-Unis occupe une place importante dans les échanges internationaux en raison des destructions infligées aux pays belligérants d'Europe et d'Asie.[1]

Le commerce international entre 1945 et 1980 a explosé, avec une multiplication par plus de 21 des exportations mondiales. L'Europe de l'ouest et les pays en développement ont gagné du terrain par rapport à l'Amérique du Nord et aux pays de l'Est.

- ❖ La décroissance sensible de la part occupé par l'Amérique du Nord, de 19,2% à 14%.
- ❖ La diminution plus marqués de l'ensemble des pays de l'Est, de 12,2% à 9%.[2]

Les échanges se sont de plus en plus tournés vers les produits manufacturés, notamment ceux des industries électromécaniques.

2.4 De 1990 à nos jours :

On peut résumer les grandes phases de cette période comme suivant :

En 1994 la GATT est remplacé par l'Organisation Mondiale du Commerce OMC.

Toutefois, certaines années, le volume du commerce mondial a diminué comme en 2001 et surtout en 2009, année où le volume des exportations a baissé de 12% d'après l'OMC, alors que la progression a été de 14% l'année suivante, en 2010.L'ampleur de ces fluctuations s'explique notamment par l'importance prise par le commerce intra-frime qui multiple les échanges internationaux avant la production d'un bien final.[3]

Contrecoup de la crise financière de 2008, les échanges internationaux ont fortement recoulés dès 2009. Toutefois, l'année 2017 s'est déroulée sous de meilleurs auspices, le commerce mondial des marchandises enregistrant sa plus forte hausse en six ans (+4,7%). [4]

---

[1] Ibid., P .14
[2] Ibid., P.14
[3] LAURENT (Braquet) : « l'essentiel pour comprendre la mondialisation », édition extenso, Issy-les-Moulineaux, 2014, P.23.
[4] https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/20335-dix-ans-apres-la-crise-ou-en-est-le-commerce-mondial (consulté le 21/02/2024 à 17:40).

La pandémie du COVID-19 a eu un impact significatif sur le commerce international, elle a entrainé des perturbations généralisées de la chaine d'approvisionnement, des fermetures de

frontières et une baisse de la demande de biens et de services, entrainant une baisse du commerce mondial. Ainsi le commerce mondial a selon l'OMC diminué de 7,2% en 2020 marquant la plus forte baisse depuis la crise financière de 2009 .Mais les échanges ont reprenne de croitre fortement en 2021.[1]

Après la pandémie de COVID-19, le commerce international se rétablit progressivement, mais il suit des transformations significatives. La pandémie a entrainé des changements durables dans le paysage commercial mondial. Parmi ces changements majeurs on observe une augmentation de la digitalisation et du commerce électronique. La crise sanitaire a accéléré cette tendance, car de plus en plus de consommateurs se trouvent vers les plateformes en lignes pour faire leurs achats. Cette évolution a ouvert de nouvelles opportunités aux petites entreprises, leur permettant de participer plus activement au commerce international et d'explorer de nouveaux marchés.

Dans l'année 2022, la guerre entre l'Ukraine et la Russie a eu des répercussions importantes sur le commerce international et les relations géopolitiques dans la région et au-delà.

3 Les acteurs du commerce international :

Vu que le commerce international est constitué comme une activité donc il est animé par des nombreux acteurs qu'on peut les regrouper dans trois catégories comme suivant :

3.1 Les opérateurs :

Ce sont des personnes physiques ou morales qui sont directement concernés par l'affaire, il s'agit de l'importateur et de l'exportateur.

3.1.1 L'importateur :

Est la personne qui réalise des importations, elle fait entrer dans son pays l'ensemble des biens et services qui viennent des pays étrangers.

L'importateur a plusieurs appellations comme l'acheteur, le client, le demandeur, le consommateur, l'utilisateur, le partenaire ou même le co-contractant.

[1] EL KAISSOUNI,(Hichem) : « *LES DÉFIS DE L'APRÈS COVID 19 ET LES CHALLENGES DES CONFLITS INTERNATIONAUX* »,in Revue Public &Non profit Management(PNM), Vol 6.1, , 2023, p.16

3.1.2 L'exportateur :

Est la personne qui réalise des exportations ça veut dire elle fait sortir les biens et services de son pays d'origine vers d'autres pays.

Le vendeur, l'offreur, le fournisseur, le producteur, le fabricant, le partenaire ou même le co-contractant, tous ces termes sont des appellations pour l'exportateur.

3.2 Les intervenants :

Ce sont des organismes ou des personnes physiques qui sont appelés à aider les opérateurs à réaliser l'affaire comme :

3.2.1 Les banques :

Établissement financier qui, recevant des fonds du public, les emploie pour effectuer des opérations de crédit et des opérations financières, et est chargé de l'offre et de la gestion des moyens de paiement.[1]

3.2.2 L'assurance :

Une organisation d'assurance est une entreprise qui propose des services d'assurance pour protéger contre les pertes financières causées par différents évènements .Dans le contexte du commerce international, ces organisations offrent des assurances pour couvrir les risques liés aux transactions commerciales transfrontalières comme les dommages pendant le transport des marchandises ou le non-paiement de l'acheteur.

3.2.3 Le transporteur :

C'est une personne qui s'engage à assurer les déplacements d'une autre personne ou des marchandises, en vertu d'un contrat de transport terrestre, maritime ou aérien.

3.2.4 La douane :

Administration chargée de percevoir les taxes imposées sur les marchandises importées ou exportées.[2]

3.2.5 Le commissionnaire en douane :

Personne physique ou morale qui accomplit pour le compte d'autrui les formalités en douane, tant à l'importation qu'à l'exportation. Professionnels du dédouanement, ils sont connus et immatriculés auprès de la direction générale des douanes et des droits indirectes.

---

[1] https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/banque/7863 (consulté le 27/03/2024, à 22 :50)
[2] https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/douane/26544 (consulté le 27/03/2024, à 22 :44)

On trouve des institutions internationales qui règlent et intervient dans le commerce international surtout dans les transactions financières internationales comme :

3.2.6 L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) :

Est une organisation internationale qui s'occupe des règles régissant le commerce entre les pays. Au cœur de l'OMC se trouve des accords OMC négociés et signés par la majeure partie des puissances commerciales du monde et ratifiés par leurs parlements. Son objectif principal est d'apporter un soutien aux exportateurs et importateurs de biens et de services dans la conduite de leurs activités commerciales .Actuellement l'OMC compte plus de 164 membres, représentant ensemble près de 98% du commerce mondial.

3.2.7 La Banque Mondiale (BM) :

Devenue en 2007 groupe de la banque mondiale, est une alliance de cinq organisations internationales crées pour lutter contre la pauvreté en apportant des financements aux Etats en difficulté.

La plus importante organisation de ce groupe est la banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD). Son fonctionnement est assuré par le versement d'une cotisation réglée par les états membres. Son siège est à Washington.

3.2.8 La Chambre de Commerce Internationale (CCI) :

Représente mondialement les entreprises, et a pour objectif de favoriser les échanges et l'investissement, l'ouverture de marché aux biens et aux services, et la libre circulation des capitaux .Elle compte comme membres des milliers d'entreprises présentés à peu près dans 130 pays.

Son secrétariat international se trouve à Paris. La CCI rédige depuis plusieurs années des règles et contrats dans tous les domaines de vies des affaires [1]parmi ces règles on trouve les incoterms.

3.3 Les intermédiaires :

En tenant compte de la nature du produit, car ce dernier peut suivre le circuit suivant :

- Soit, il passe directement du premier vendeur qui est le fabricant.

[1] https://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transit-douane/Intervenant-cce-international.htm (consulté le 04/03/2024 à 00:26)

- ❖ Soit, il peut être transité par un ou plusieurs autres acteurs, qui veut dire que chacun acheté le produit il le revend jusqu'au dernier client qui est le consommateur ou bien l'utilisateur.

Donc tous ceux qui retrouvent entre le premier vendeur et le dernier client sont des intermédiaires et de cela on peut dire que tous les intermédiaires sont des commerçants.[1]

De nos jours, surtout avec le développement de la technologie on peut considérer même les médias et les réseaux sociaux comme des acteurs, car ces derniers jouent un rôle croissant dans la promotion du commerce international tout en facilitant la communication, la publicité et la vente surtout en ligne à l'échelle mondiale.

Après avoir pris une idée sur les acteurs du commerce international ; ses acteurs clés qui sont les opérateurs à savoir l'importateur et l'exportateur entrent en négociation pour aboutir à ce que l'on appelle la négociation internationale, cette démarche conduit ultimement à la création d'un contrat internationale.

4 Le contrat international :

4.1 Définition du contrat :

Le contrat est un accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes, appelées parties au contrat. Il est destiné soit à créer une relation de droit, donnant naissances à des obligations ou des droits réels, soit à modifier ou éteindre une relation préexistante. Les exemples sont nombreux : contrat de vente, contrat de location, contrat de prestation de service, etc.[2]

Dans un contrat, tout est négociable, notamment les clauses mais aussi les normes applicables et bien évidement les conditions de paiement et le prix.

4.2 Définition du contrat international :

Le contrat international est défini selon un critère juridiques et un critère économique :

Selon le critère juridique : un contrat est international dès lors qu'il est « rattaché à des normes juridiques émanant de plusieurs états ».

[1] ELOUDJEDI TALET (Farah) : « le processus d'importation au niveau d'une entreprise industrielle » : le cas importation des tubes : Sonatrach, mémoire de technicien supérieur, Option commerce international, la Chambre Algérienne du Commerce et d'Industrie, Alger, 2020, pp.9-10

[2] JOEL (Henri), FOMBENO (Tagum) : « négocier et rédiger aux mieux ses contrats dans l'espace OHADA », 2eme édition, édition l'Harmattan-Sénégal, Dakar, 2021, p.17.

Selon le critère économique : un contrat est international s'il a pour effet d'entrainer un double mouvement de flux et de reflux de valeurs au-dessus des frontières ou encore à partir du moment où il met « en jeux des intérêts du commerce international ».[1]

Ce qui fait, un contrat est qualifié à l'international, lorsqu'il est soumis à des lois provenant de plusieurs états et implique des échanges commerciaux au-delà des frontières nationales ou des intérêts dans le domaine du commerce international.

4.3 Contrat de vente international :

Contrat de vente international entre exportateur et importateur ; il s'agit de la vente d'un bien ou d'une prestation de service de manière ponctuelle en échange du paiement de leur prix. Le contrat de vente des marchandises est régi par la Convention de Vienne de 1980 (appelé également CVIM Convention de Vienne Internationale des Marchandises). Le transfert des risques s'opère au moment de la livraison des marchandises. Les obligations respectives des parties sont définies selon l'incoterm choisi par celle-ci.[2]

4.4 La formation du contrat :

La formation du contrat est la rencontre entre une offre et une demande. Lors des négociations commerciales, tout commence par la présentation d'une offre ; cette offre est une proposition formelle de conclure un contrat, et doit être suffisamment précise indiquant notamment les détails sur les marchandises, les prix et les quantités ; ce qu'on appelle la facture pro-forma.

Il est recommandé à l'entreprise qui présente l'offre de demandé une confirmation et acceptation pour s'assurer que toutes les parties comprennent bien les termes de l'offre.

4.5 Les effets du contrat dans le commerce international :

On trouve les obligations en position du vendeur et en position de l'acheteur :

4.5.1 Les obligations en position vendeur :

Le contrat induit des obligations pour le vendeur, dont les rédacteurs doivent tenir compte. Au vu de l'article 30 de la Convention de Vienne, trois obligations majeures sont énumérées :

- L'obligation de délivrer la marchandise
- Celle de procéder au transfert de propriété
- Celle de remettre les documents

[1] BELEN (Valérie), KOSMA-LACROZE (Catherin) : « Vente à l'export »t, Génie des Glaciers, CHAMBERY, 2012, p.139.
[2] Ibid.p.141.

4.5.2 Les obligations en position acheteur :

La convention de Vienne stipule deux obligations principales pour l'acheteur :

- L'obligation de payer le prix convenu au contrat
- Celle de prendre la livraison de la marchandise ou prestation convenue [1]

4.6 Les clauses du contrat de vente international :

Dans un contrat, on trouve des clauses de nature générale, commerciale et juridique :

4.6.1 Les clauses générales :

Les clauses générales établissent les fondements et principes généraux qui gouvernent l'ensemble du contrat comme :

Type du contrat, détermination des parties, la langue du contrat, le nombre d'exemplaire et de pages, la date d'entrer en vigueur, la durée du contrat et renouvellement du contrat en cas où.

4.6.2 Les clauses commerciales :

Ce sont des clauses obligatoires comme :

L'objet du contrat : ce qui relie les deux parties

Le prix : en mentionnant soit le montant exact ou bien la méthode de calcul

Les conditions de paiement : en indiquant le moyen de paiement ainsi que l'échéance

Obligations du vendeur : La livraison ; dans la livraison nous allons citer l'incoterm utilisé, le lieu de la livraison et la date ou la période de la livraison comme nous indique le tableau suivant :

[1] DESCOURS (Bettina), DI FELICE(Pascale) : « Les contrats d'achats et de ventes », édition Le Génie Éditeur, CHAMBÉR, 2023, P.25.

Tableau N°1.1 : La livraison

LIVRAISON	
Incoterm de CCI	Utiliser la dernière version (celle de 2020)
Lieu de livraison	Préciser le lieu à définir par l'incoterm
Date ou période de livraison	Indiquer la date ou le délai prévu en lien avec l'incoterm

Source : DESCOURS (Bettina), DI FELICE(Pascale), Op.cit. P.27

Les obligations de l'acheteur : comme on a déjà dit la principale obligation de l'acheteur est celle de payer le prix de la marchandise ou de la prestation de service.

4.6.3 Les clauses juridiques :

Il existe plusieurs clauses juridiques, on va citer quelques-uns :

- Stabilité juridique : une clause qui fixe les conditions de vente à un moment donné (celui du contrat) afin de prévenir tout risque de modification du cadre réglementaire applicable pendant la durée du contrat.
- Hardship ou economic dislocation : une clause qui permet aux parties d'entamer une renégociation du contrat en cas d'un évènement économique ou technologique majeur perturbant considérablement l'équilibre des prestations prévus.
- Clause pénale : cette clause prévoit que la partie qui manque à ses obligations contractuelles doit payer en plus un pourcentage du montant du contrat.

En somme, les clauses d'un contrat de vente international sont cruciales pour établir les responsabilités et les termes entre l'acheteur et les vendeurs, pour une compréhension plus claire, nous allons voir dans les prochaines sections les incoterms.

5 Evolution du commerce extérieur en Algérie :

Avant tout, il faut distinguer entre le commerce international et le commerce extérieur

Le commerce extérieur se réfère aux échanges commerciaux d'un pays X qui est dans notre cas l'Algérie avec le reste du monde, tandis que le commerce international comme nous l'avons déjà défini il englobe tous les échanges commerciaux entre tous les pays du monde.

Le commerce extérieur de l'Algérie a évolué à travers différentes phases historiques, on peut résumer cette évolution comme suit :

5.1 Avant l'indépendance :

Sous le régime colonial, le commerce extérieur était caractérisé par une spécialisation dans l'exportation de produits agricoles, puis de produits énergétiques comme le pétrole à la fin des années 1950. Les importations concernaient principalement des biens de consommations durables et des intrants, tandis que l'industrie était peu développée.

5.2 Après l'indépendance :

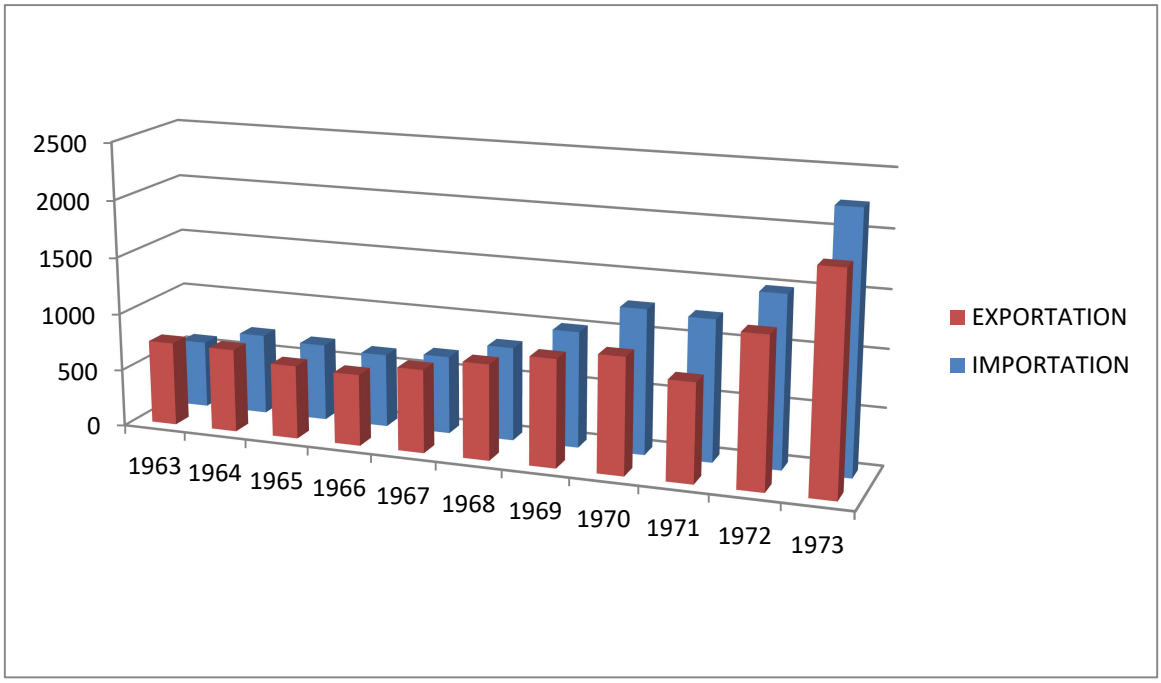
Le commerce extérieur était soumis à des restrictions administratives, avec un fort développement de l'industrie pétrolière. Cependant cette dépendance excessive vis-à-vis des exportations d'hydrocarbures a entrainé des déséquilibres commerciaux et une vulnérabilité aux fluctuations des prix du pétrole sur le marché international.

On peut résumer la phase après indépendance à nos jours comme suivant :

5.2.1 De 1963 à 1973 :

Pendant cette période initiale qui dure onze ans, le commerce extérieur de l'Algérie couvrant à la fois les importations et les exportations, a progressé lentement chaque année, parfois avec de légères baisses exactement comme nous la montre la figure suivante :

Figure N°1.1 : Evolution du commerce extérieur en Algérie période 1963-1973



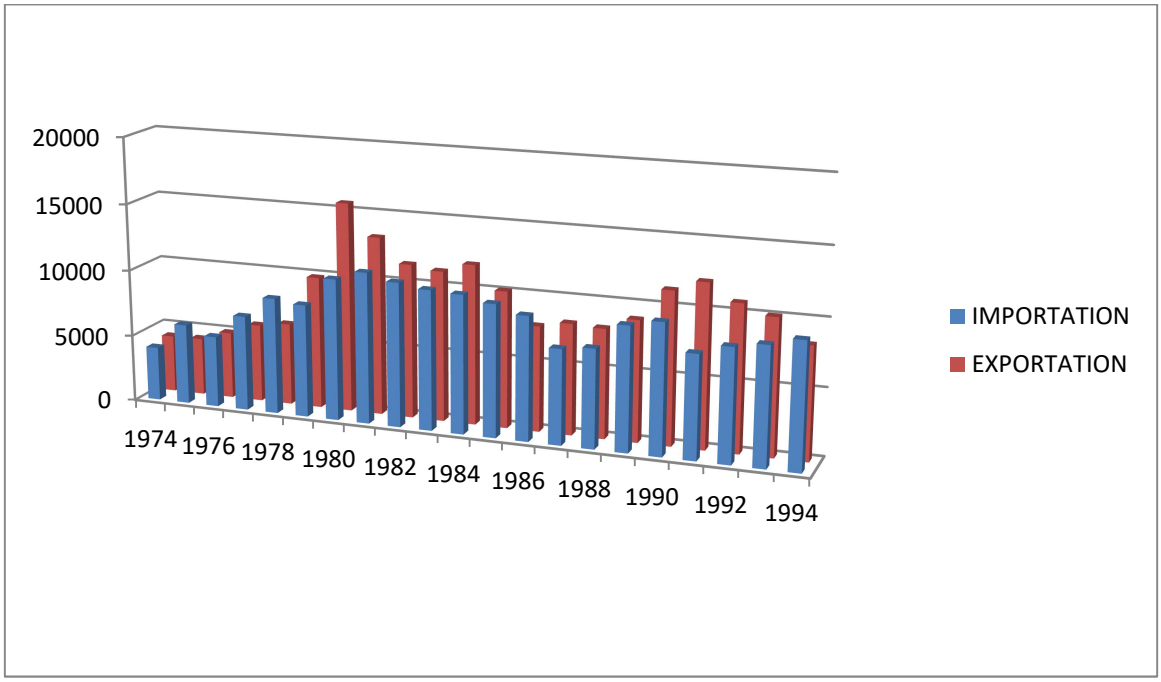
Source : Elaboré par nous-même à travers des données de la douane

5.2.2 De 1974 à 1994 :

Au cours de la deuxième période, qui s'étend de 1974 à 1994, le volume des échanges a nettement augmenté par rapport à la première phase.

Comme il est présenté dans la figure suivante :

Figure N°1.2 : Evolution du commerce extérieure en Algérie période 1974-1994 en M USD



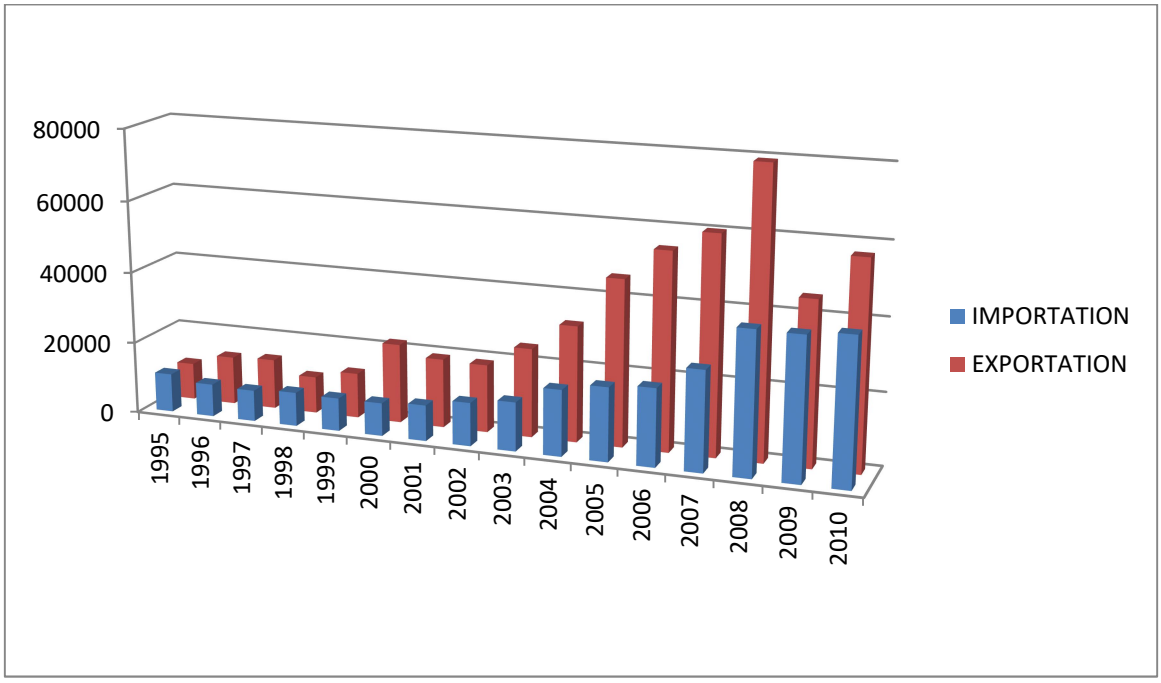
Source : Elaboré par nous-même à partir des données de la douane

On observe une croissance entre 1974 et 1981, puis une baisse annuelle 1982 et 1989, suivie d'une reprise à la hausse à partir de 1992.

5.2.3 De 1995 à 2010 :

Au cours de la troisième période qui dure cinq ans, les opérations d'importation et d'exportation ont connu une forte augmentation, surtout à partir 2004.. Ceci peut-être résumé dans la figure ci-dessous :

Figure N°1.3 : Evolution du commerce extérieur en Algérie période 1995-2010 en M USD



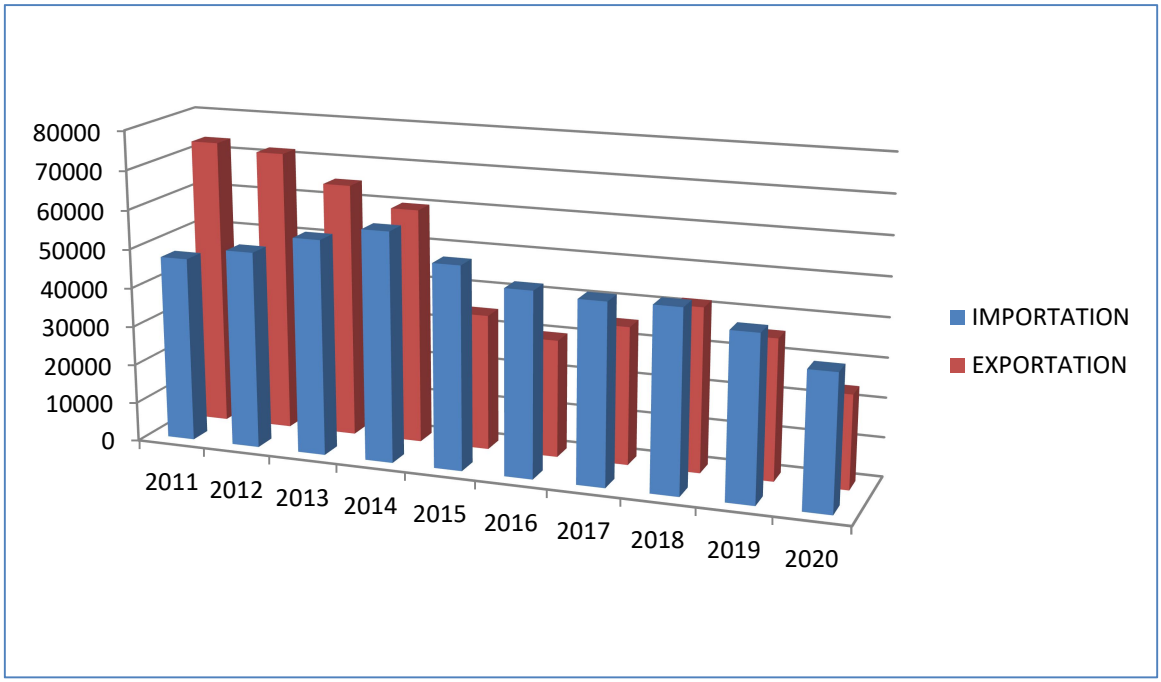
Source : Elaboré par nous même à travers des données de la douane

Cette partie s'explique en partie par la libéralisation effective du commerce extérieur à partir de 1995, ainsi que par la mise en œuvre des programmes de relance économique initiés à partir de 2004.

5.2.4 De 2011 à 2020 :

Le commerce extérieur algérien a connu des changements importants durant les dernières décennies, le graphe ci-après illustre l'évolution des échanges commerciaux de l'Algérie durant la période 2011-2020 :

Figure N°1.4 : Evolution du commerce extérieur de l'Algérie 2010-2021 en M USD



Source : Elaboré par nous même à travers sources différentes (2011, 2012 et 2013) de la douane, (de 2014 jusqu'à 2020) : ZENASNI (Soumia) et SENOUCI BEREKSI (Imane) « *Diversification des exportations, ouverture commerciale et croissance économique : modélisation empirique* » in revue d'Economie & de Gestion Vol06, N°02, 2022, P.22

Cette période est caractérisée par une réorientation de la politique économique du pays dans le but de l'encouragement des échanges hors hydrocarbures et encourager les jeunes investisseurs à l'exportation.

Section 2 : Généralités sur les incoterms

Lors de la négociation commerciale, les deux parties se mettent d'accord sur les engagements de chacun et déterminent le document qui devra être produit ainsi que la personne qui le produira, en fonction de la prise en charge du transport de la marchandise, de son assurance et de son éventuel dédouanement .Ces séquences sont conditionnés par les règles appelées Incoterms.[1]

[1] LEBOITEUX (David) : « *La Trade Finance* », édition RB, Paris, 2020, P.28.

1 Cadre conceptuel des incoterms :

1.1 Définition :

Dans un contrat entre un acheteur et un vendeur de nationalités différentes, de langue différente, d'usages commerciaux différents, il est primordial pour eux d'utiliser un langage commun pour leurs échanges. Sans être obligatoire, les incoterms leurs apportent des solutions uniformisées.[1]

C'est la contraction de l'expression anglaise« International Commercial terms».Ces termes commerciaux sont normés et servent à définir les «droits et devoirs» des acheteurs et vendeurs participant à des échanges internationaux et nationaux. Ils ont été créés par la CCI (Chambre de Commerce Internationale) en1936 et sont révisés tous les 10ans. La dernière version date de Janvier 2020. Bien que les versions précédentes soient juridiquement valables et parfois utilisées, seule la version 2020, actuellement en vigueur et adaptée aux spécificités du commerce international.[2]

Les incoterms ont été élaboré par la Chambre du Commerce International (CCI) afin d'éviter toute ambiguïté concernant la répartition entre l'acheteur et le vendeur des frais et des risques liés à l'acheminement des marchandises.[3]

1.1.1 Que définit un incoterm :

Le point de transfert des frais : répartition de frais de transport, assurance et douane (le cas échéant) entre vendeur et acheteur.

Le point de transfert des risques : à partir de quel lieu l'acheteur est responsable des risques encourus par la marchandise durant le transport.

Les documents (ou données informatiques équivalents) dus par le vendeur à l'acheteur.

1.1.2 Que ne définit pas un incoterm :

Le point de transfert de propriété, en effet il est possible d'acheter EX-WORKS (départ usine) avec un paiement à 60 jours date de facture, associé à une clause de réserve de propriété stipulant que l'acheteur ne sera propriétaire de la marchandise qu'à l'issue du paiement

[1] DUHAUTOUT (Dominique) et autres : « *Transporter* », édition Foucher, 6eme, Paris, 2020, P.32.
[2] MERCIER-SUISSA (Catherine) et autres : « *Fiches de stratégie de développement des exportations* », édition Ellipses, Paris, 2021, P.168.
[3]DESIRE (Loth) : « *L'essentiel des techniques du commerce international* », édition Publibook, Paris, 2009, P.14.

intégral de celle-ci. Ex-Works permet à l'acheteur d'avoir la possession matérielle de la marchandise dès la sortie d'usine, mais pas la propriété sur le plan juridique.[1]

1.2 Evolution des incoterms :

Selon le site officiel de la Chambre du Commerce International, On peut résumer l'évolution des incoterms comme suivant :

En 1923, La CCI a mené sa première enquête sur les conditions commerciales en étudiant six termes couramment utilisés dans 13 pays pour comprendre les termes commerciaux utilisés par les commerçants. En 1936, les premières règles incoterms ont été établies et publiées définissant des termes standardisés tel que FAS, FOB, CIF, Ex Ship et Ex Quay. Depuis lors des révisions ont été apporté en 1953, 1967, 1974, 1980, 1990, 2010 et 2020 pour clarifier et adapter ces règles aux pratiques commerciales et aux évolutions du commerce international.

1.3 Classement des incoterms :

Les incoterms peuvent être classé selon divers critères : le mode de transport utilisé, les obligations des parties, le mode de la livraison des marchandises, répartition des risques du transport.[2]

1.3.1 Le mode de transport utilisé :

Les incoterms sont présenté par la CCI en deux groupes, ils se présentent sous forme de codification de trois lettres[3], suivis d'un lieu précis :

1.3.1.1 Le groupe « Tout mode de transport » :

Les incoterms multimodaux sont présentés dans le tableau suivant :

[1] NGUYEN-THE (Madeleine) : *« Importer inclus les incoterms 2010 », édition d'organisation ,4eme, Paris , 2011,P.P .49.50.*
[2] CHATILLON (Stephane) *: « Droit des affaires internationales »*, édition Vuibert, Paris, 2011, P.230.
[3] NGUYEN-THE (Madeleine) Op Cit P.50.

Tableau N°1.2 : Les incoterms multimodaux

Sigle	Traduction Anglais-Français
EXW	Ex-Works : À l'usine
FCA	Free-CArrier : Franco-transporteur
CPT	Carriage Paid To : Port payé jusqu'à
CIP	Carriage Insurrance Paid To : Port payé, assurance comprise jusqu'à
DPU	Delivered at Place Unloaded : Rendu au lieu de destination déchargé
DAP	Delivered At Place : Rendu au lieu de destination
DDP	Delivered Duty Paid : Rendu droits acquittés

Source : NGUYEN-THE (Madeleine), Op.cit. P.P 50.52.

1.3.1.2 Le groupe « Transport maritime et transport par voies fluviales » :

Les incoterms maritimes sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°1.3 : Les incoterms maritimes

Sigle	Traduction Anglais-Français
FAS	Free Alongside Ship : Franco le long du navire
FOB	Free On Board : Franco à bord
CFR	Cost and Freight : Cout et fret
CIF	Cost, Insurance, Freight : Cout, assurance et fret

Source : NGUYEN-THE (Madeleine), Op.cit. P.52.

1.3.2 En fonction des obligations croissantes du vendeur et décroissantes de l'acheteur :

- Famille E (EXW) : obligations minimales du vendeur

Le vendeur livre la marchandise à son établissement et l'acheteur assume tous les frais et risques à partir de ce point.

- Famille F (FCA, FAS, FOB) : Le vendeur livre la marchandise à un transporteur

Le vendeur n'assume ni les frais ni les risques du transport principale, il est responsable du chargement de la marchandise dans FAS et FOB.

- Famille C (CFR, CIF, CPT, CIP) : le vendeur assume tous les frais du transport principal

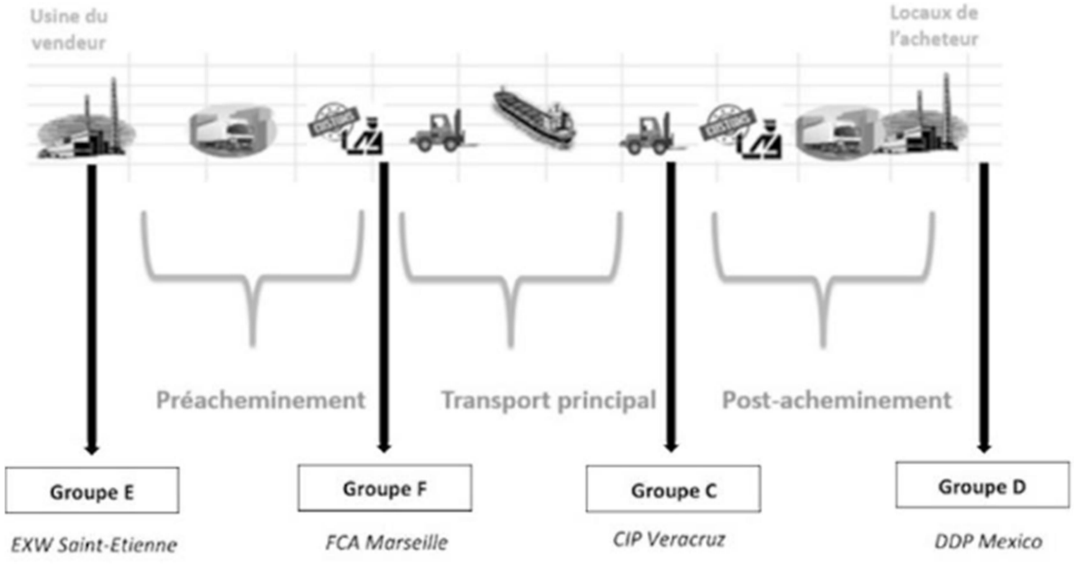
Par contre le vendeur ici n'assume pas les risques du transport principal, mais il est responsable du déchargement de la marchandise dans CFR et CIF.

- Famille D (DAT, DAP, DDP) : Le vendeur assume les frais et les risques du transport principal

Le vendeur livre la marchandise au lieu de destination convenue, et il assume tous les frais et les risques jusqu'à la livraison.

Pour bien comprendre ces familles, nous allons les positionner sur les 3 étapes d'acheminement de la marchandise comme ci-dessous :

<u>Figure N°1.5</u> : Positionnement des groupes incoterms par rapport aux trois étapes d'acheminement de la marchandise



,

<u>Source</u> : MERCIER-SUISSA (Catherine) et autres, Op.cit. P. 171

Sachant que le transport international est devisé en 3 phases : le pré-acheminement où on trouve le groupe E et le groupe F, la phase du transport principal on trouve le groupe C et enfin pour la phase post-acheminement on trouve le groupe D.

1.3.3 Modes de livraison :

Livraison directe : EXW, DAT, DDP où la marchandise est remise directement à l'acheteur ou à son mandataire.

Livraison à un tiers : FCA, FAS, FOB, CFR, CIF où la marchandise est remise à un tiers désigné par l'incoterm.

1.3.4 Répartition des risques :

Ventes au départ : EXW, FCA, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT, CIP dans ces incoterms c'est à l'acheteur d'assumer les risques du transport.

Ventes à l'arrivé : DAP, DAT, DDP dans ces incoterms c'est le vendeur qui assume les risques du transport.

2 Les principales modifications des incoterms 2020 par rapport aux incoterms 2010 :

On peut résumer les modifications comme suivant :

- Introduction de la mention de mise à bord dans la règle FCA pour répondre aux exigences des banques dans le cadre de crédits documentaires.
- Différenciation du niveau de couverture d'assurance entre le CIF et le CIP avec une obligation de couverture « tout risque » pour le CIP.
- Transformation de DAT 2010 en DPU 2020, élargissant le lieu de destination au-delà d'un simple terminal.
- Organisation du transport avec les propres moyens du vendeur ou de l'acheteur en FCA, DAP, DPU, et DDP.

Après avoir pris des notions générales sur les incoterms et les principales modifications par rapport à la version 2010, maintenant nous allons présenter les incoterms2020, nous allons voir aussi les principaux facteurs qui influencent le choix d'incoterm ainsi que les termes les plus utilisés en Algérie.

3 Présentation des Incoterms 2020 :

3.1 Pour tout mode de transport :

Les sept incoterms dits de « transport multimodaux » couvrent tous les moyens de transport : air, terre, fer, et mer.

Un même contrat peut inclure deux ou plusieurs de ces modes de transport. Les lieux de départ et de destination sont à définir selon chaque cas, qu'il s'agisse de l'usine, de l'aéroport, de la frontière, du port etc.

3.1.1 La règle EXW :

Le vendeur est seulement chargé de mettre la marchandise à la disposition de l'acheteur, dans ses locaux ou sur une plateforme externalisée. Le vendeur n'est pas tenu de charger la marchandise sur le véhicule fournit par l'acheteur, sauf convention contraire. Le vendeur ne prend pas nos plus en charge les formalités douanières à l'exportation, dans le cas où ce dédouanement est applicable.

La règle EXW n'implique pas le vendeur dans la démarche des opérations logistiques d'exportation. Il laisse à l'acheteur le soin de maitriser les problématiques liées au pays exportateur avec la réticence dans l'acte d'achat que cela peut engendrer. [1]

L'EXW est plus approprié au commerce national et non pas au commerce international.

On remarque qu'il y a un seul avantage qui est financier ; le vendeur ne paie pas de frais de transport et il peut facturer le client dès la mise à disposition de la marchandise. Par contre le vendeur charge le véhicule, ce qui n'est pas sa responsabilité habituelle et peut comporter des risques, aussi on a le dédouanement à l'exportation, qui est à la charge de l'acheteur, ce qui peut être complexe surtout dans le moment où le vendeur peut avoir des difficultés à fournir des preuves d'exportation pour les contrôles fiscaux.

3.1.2 La règle FCA :

L'acheteur est responsable de choisir le mode de transport ainsi que le transporteur, et il assume les frais de transport principaux. De son côté, le vendeur remplit ses obligation en mettant la marchandise, non déchargée, au transporteur désigné par l'acheteur au point convenu. Le transfert des frais et des risques survient au moment où le transporteur prend en charge la marchandise. Si la livraison se fait depuis les locaux du vendeur, donc ici il est

[1] DUHAUTOUT (Dominique) et autres, Op.cit. P.35.

responsable du chargement. Le vendeur prend également en charge le dédouanement à l'exportation.

Maintenant, avec la révision du 2020, l'acheteur peut demander au transporteur maritime de délivrer au vendeur un connaissement à bord indiquant que les marchandises ont été chargées.

3.1.3 La règle CPT :

Le vendeur est responsable de sélectionner le transporteur et de prendre en charge les frais de transport jusqu'au lieu de destination convenu. Les risques de dommages à la marchandise sont transférés du vendeur à l'acheteur dès que la marchandise est remise au premier transporteur. De plus, c'est le vendeur qui s'occupe du dédouanement de la marchandise à l'exportation.

3.1.4 La règle CIP :

La règle CIP correspond exactement à la règle CPT, mais avec la révision des incoterms 2020, le vendeur est tenu de fournir une assurance transport tous risques contre les dommages éventuels à la marchandise pendant son transport.

Le vendeur sélectionne le transporteur et prend en charge les frais de transport jusqu'au lieu de destination convenu. Toutefois comme la règle CPT, les risques liés à la marchandise sont transférés du vendeur à l'acheteur dès que la marchandise est remise au premier transporteur et aussi c'est le vendeur qui est responsable du dédouanement de la marchandise à l'exportation.

3.1.5 La règle DAP :

Dans la DAP, le vendeur supporte tous les couts et risques associés à l'acheminement des marchandises jusqu'à leur livraison au lieu convenu.

Quant à l'acheteur, il est responsable du déchargement, les procédures de dédouanement à l'importation, y compris le règlement des droits et taxes exigibles à l'entrée dans le pays importateur ainsi que les formalités de dédouanement.

3.1.6 La règle DPU :

Dans cette règle, le vendeur assume tous les frais et risques associés à l'acheminement des marchandises jusqu'à leur arrivée au lieu de destination.

Selon la nouvelle règle DPU 2020, le déchargement est désormais de la responsabilité du vendeur. En ce qui concerne le dédouanement à l'importation, le paiement des droits et taxes

à l'entrée dans le pays importateur ainsi que les formalités douanières, ceux-ci demeurent la responsabilité de l'acheteur.

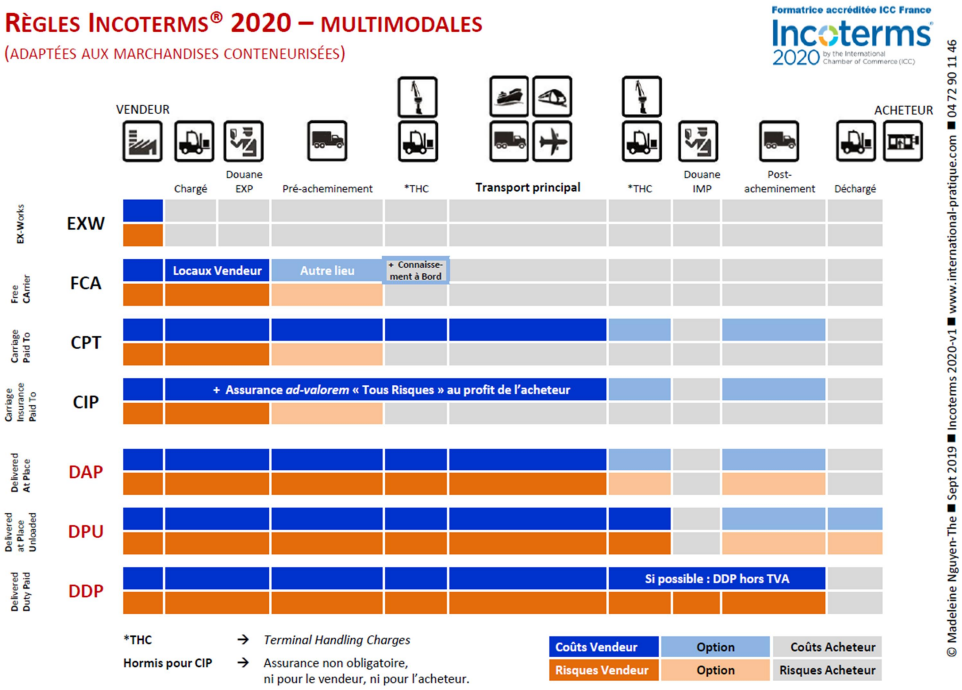
3.1.7 La règle DDP :

Cette règle est le contraire de la règle EXW, le vendeur ici a l'obligation maximale y compris le dédouanement à l'importation et le règlement des droits et taxes.

Si les parties souhaitent exclure certaines taxes des responsabilités du vendeur, elles doivent insérer une clause spécifique dans le contrat. Le transfert des risques et des frais s'effectue lors de la livraison au lieu de la destination convenu. Sauf indication contraire, le déchargement est à la charge et à la responsabilité de l'acheteur.

Pour bien comprendre les incoterms multimodaux, nous allons les schématisé dans la figure suivante :

Figure N°1.6 : Incoterms multimodaux 2020



Source : https://www.douane.gouv.fr/les-nouvelles-regles-incotermsr-2020-et-la-valeur-en-douane , (Consulté le 26/03/2024 à 2 :17).

Nous remarquons que plus on avance vers le DDP, plus la responsabilité du vendeur s'étend et plus l'acheteur est déchargé de ses obligations. Donc on peut dire que l'incoterm EXW est le contraire de l'incoterm DDP.

3.2 Pour transport maritime :

Les quatre incoterms dédiés aux transports maritimes et fluviaux sont spécifiquement conçus pour régir les échanges commerciaux effectués par voie maritime. Cela signifie que ces termes ne s'appliquent qu'aux transactions impliquant un départ et une destination situés dans un port.

3.2.1 La règle FAS :

Les obligations du vendeur sont remplies lorsque la marchandise a été placée le long du navire sur le quai, bien sûr dédouanée à l'exportation. Ce qui fait l'acheteur doit à partir de ce là, assumer tous les frais et risques de pertes ou dommages aux marchandises. C'est l'importateur qui désigne le navire, paie les frais de chargement et le fret principal qui est dans ce cas maritime.

3.2.2 La règle FOB :

Le vendeur est chargé de placer la marchandise à bord du navire au port d'embarquement convenu dans le contrat de vente. C'est à l'acheteur de choisir le navire et de régler le fret maritime. Le transfert des frais et des risques entre le vendeur et l'acheteur se fait lorsque la marchandise est à bord du navire. Les formalités d'exportation sont de la responsabilité de l'exportateur.

3.2.3 La règle CFR :

Le vendeur est responsable de toutes les étapes liées à l'expédition de la marchandise jusqu'au port de destination convenu. Cela inclut le choix du navire qui transportera la marchandise ainsi que le paiement de fret maritime. De plus, le vendeur est également chargé du chargement de la marchandise sur le navire et de toutes les formalités d'exportation nécessaires.

Mais le risque de perte ou de dommage de marchandise est transféré à l'acheteur dès qu'elle est mise à bord du navire au port d'embarquement.

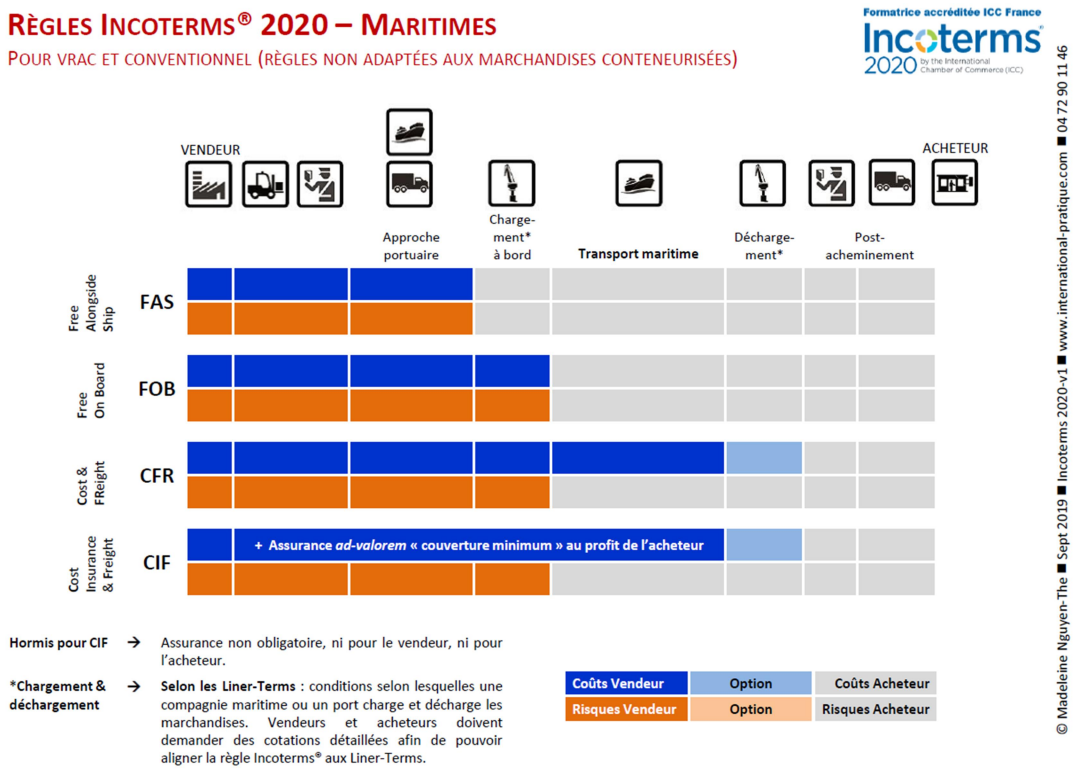
3.2.4 La règle CIF :

Le vendeur ici, sélectionne le navire et paie les frais de transport jusqu'au port de destination. Il est également responsable du chargement des marchandises sur le navire et des formalités d'exportation. De plus, le vendeur doit souscrire une assurance maritime pour couvrir les risques de perte ou de dommage des marchandises pendant le transport mais cette fois ci, c'est

une assurance minimale. Il est important de noter que dès que la marchandise est mise à bord du navire au port d'embarquement, le risque est transféré de manière similaire à la règle CFR.

Pour bien maîtriser les incoterms maritimes et fluviaux, nous allons les présenter dans une figure comme suivante :

Figure N°1.7 : Incoterms maritimes et fluviaux 2020



Source : https://www.douane.gouv.fr/les-nouvelles-regles-incotermsr-2020-et-la-valeur-en-douane, (consulté le 26/03/2024 à 7 :45),

L'incoterm FAS couvre le pré-acheminement jusqu'au navire, FOB intègre le chargement de la marchandise sur le bateau, CFR où le transport principal est payé par le vendeur mais l'acheteur qui couvre les risque, et enfin le CIF qui est similaire au CFR, mais le vendeur fournit également une assurance minimale pour le transport principal.

4 Les facteurs qui influent le choix d'incoterm :

Selon Christiane Destexhe : « L'incoterm est négocié par les parties en fonction des expériences, des moyens et des capacités respectives de chacune d'entre elles, mais aussi des conditions de prix de marchandise, des offres des concurrents et du contexte économiques et politique de lieu de livraison. L'utilisation de l'incoterm n'est pas imposée par la loi. Il s'agit

d'une simple faculté mise à disposition des parties. Celles-ci ont d'ailleurs l'entière liberté d'aménager des incoterms en indiquant de manière claire en quoi ces aménagements dévient de la définition officielle. »

Donc on peut conclure qu'il y a plusieurs facteurs qui influent le choix d'incoterm, on trouve des facteurs internes comme on trouve des facteurs externes, on va citer les plus essentielles :

4.1 Les facteurs internes :

Ces facteurs sont des caractéristiques propres à l'entreprise elle-même, ce sont des aspects sur lesquels l'organisation a un contrôle direct, elle peut influencer ces facteurs par ses propres décisions. Par exemple : l'expérience à l'international, les ressources financières de l'organisation, les habitudes et les politiques internes.

4.1.1 L'expérience à l'international :

C'est un facteur crucial dans le choix des incoterms, elle fait référence au niveau de familiarité et d'expertise qu'une entreprise à acquise dans la conduite des affaires à l'échelle internationale.

Cette expérience peut être mesurée par la durée pendant laquelle une entreprise opère sur les marchés internationaux, ainsi que par sa connaissance des pratiques commerciales, des réglementations, des cultures et des normes dans différents pays.

4.1.2 La valeur d'expédition :

C'est tout simplement, le montant financier des marchandises qui sont envoyées d'un endroit à un autre dans le cadre d'une transaction commerciale.

Plus cette valeur est élevée, plus elle peut influencer divers aspects de la transaction, comme les couts d'assurance, la gestion des risques et le choix incoterm pour garantir une expédition sur et rentable.

4.1.3 Les habitudes et politiques de l'organisation :

Ils dont référence à la manière dont une entreprise a l'habitude de faire les choses et aux règles internes qu'elle suit

Voici comment cela peut influencer le choix des incoterms :

- ❖ Habitudes : si une entreprise a toujours utilisé certains incoterms dans le passé et si ces choix se sont avérés efficaces, elle est susceptible de les privilégier à nouveau par simple habitude.
- ❖ Objectifs commerciaux : les politiques internes d'une entreprise sont souvent alignées sur ses objectifs commerciaux. Par exemple si une entreprise cherche à réduire ses couts, elle peut favoriser des incoterms qui transfèrent la responsabilité et les frais à l'acheteur.
- ❖ Relation d'affaires : les relations avec les clients et les fournisseurs peuvent impacter le choix d'incoterm, si un client ou un fournisseur préfère un terme de livraison particulier, l'entreprise peut l'adopter afin de maintenir de bonnes relations et surtout de garder et fidéliser le client.

4.2 Les facteurs externes :

Ces facteurs sont des conditions ou des influences provenant de l'environnement extérieur de l'entreprise. A titre d'exemple : le pouvoir de négociation du client, le risque pays, l'intensité concurrentielle, et la règlementation du pays, sont des éléments sur lesquels l'entreprise a moins de contrôle direct. Elle doit les prendre en considération dans son processus décisionnel, mais elle ne peut pas les contrôler ou les modifier.

4.2.1 Le pouvoir de négociation client :

Lorsque le client détient un pouvoir de négociation élevé, le vendeur peut être amené à offrir des conditions plus favorables pour conclure la vente et maintenir une relation commerciale satisfaisante. Le choix des incoterms peut ainsi être influencé par les préférences et les exigences du client en matière de gestions des risques, de couts logistiques, de conditions de paiements, et de services associés à la livraison.

4.2.2 Le risque pays :

Le risque pays dans le choix d'incoterm, influence la répartition des responsabilités et des risques entre le vendeur et l'acheteur dans une transaction internationale. Lorsque le risque politique, économique ou financier est élevé dans le pays de destination, le vendeur peut préférer des incoterms qui transfèrent la responsabilité et les risques à l'acheteur le plus tôt dans le processus d'expédition, réduisant ainsi son exposition aux incertitudes liés à ce pays. Les garanties de paiement offertes par certaines termes, comme le paiement à l'avance ou à la réception des marchandises, peuvent être privilégiées pour minimiser le risque de non-paiement en cas de difficulté économiques dans le pays de destination.

4.2.3 L'intensité concurrentielle :

L'intensité concurrentielle, dans le contexte du choix des incoterms, influence la stratégie commerciale et la compétitivité d'une entreprise sur le marché international. Lorsque la concurrence est forte, le choix des incoterms peut être utilisé comme un levier pour attirer les clients en offrant des conditions plus favorables, par exemple le vendeur peut être incité à choisir des incoterms qui réduisent les couts pour l'acheteur, comme ceux qui transfèrent la responsabilité tardivement dans le processus d'expédition ou qui incluent des services supplémentaires. De même des conditions de paiement plus souples ou des délais de livraison plus courts peuvent être proposés pour se démarquer de la concurrence.

4.2.4 La réglementation nationale :

La législation nationale ou la réglementation domestique, est un facteur important dans le choix des incoterms lors de transaction internationale. Cette réglementation comprend les lois, les règlements et les normes spécifiques établis par le gouvernement du pays de départ et de pays destination.

On peut aussi ajouter le mode du transport ; comme on a déjà vu la CCI précise avec clarté l'incoterm approprié à chaque mode de transport.

5 Les incoterms en Algérie :

En Algérie les incoterms, parce qu'ils déterminent le prix, intéressent l'entreprise mais aussi la douane et le fisc. Tous les contrats incorporent les incoterms. Le seul problème que l'on peut soulever, c'est l'utilisation de seulement 2 à 3 des termes de commerce internationales sur les 11 en usages dans le monde, alors que certaines, très avantageuses, sont totalement ignorées. [1]

5.1 L'usage des incoterms en Algérie :

L'utilisation des incoterms en Algérie est très complexe, les entreprises algériennes travaillent majoritairement avec le FOB et CFR comme le prouve la figure suivante :

[1] TIGHILT (Fodil) : « l'impact du choix d'incoterms sur la dynamique économique et commerciales des entreprises en Algérie », thèse de doctorat en science de gestion, université A.MIRA, Bejaia, 2019, P.154

Figure N°1.8 : Usage des incoterms dans le commerce extérieur période 2019-2020

INCOTERMS	Année 2019			Année 2020*		
	A l'export	A l'import	Total	A l'export	A l'import	Total
EXW	10	184	**194**			**0**
FCA	11	166	**177**			**0**
FOB	7 214	171 512	**178 726**	6 687	163 691	**170 378**
CFR	10 137	124 017	**134 154**	8 607	83 875	**92 482**
CIF	313	207	**520**	295	78	**373**
CPT	12	1 476	**1 488**			**0**
CIP		12	**12**			**0**
DAF	462	1 385	**1 847**	431	1 298	**1 729**
DAT	10	18	**28**			**0**
DAP	87	86	**173**			**0**
DES	282	53	**335**	139	57	**196**
DDP		64	**64**			**0**
DEQ					1	**1**
Total	**18 538**	**299 180**	**317 718**	**16 159**	**249 000**	**265 159**

Source : La douane : statistique du commerce extérieur de l'Algérie période année : 2020

Nous remarquons que les flux commerciaux au cours de l'année 2019 et l'année 2020 ont été dominés par l'usage de l'incoterm FOB et CFR, comptant un total de 312 878 utilisations (178 724 +134 154) durant l'année 2019, soit 98,48% du total des incoterms, et d'un total de 262 860 (170 378 + 92 482) utilisations durant l'année 2020 qui représente 99,13% du total des incoterms.

Dans l'année 2020, les incoterms : EXW, FCA, FAS, CPT, CIP, DAT, DAP, DDU et DDP n'ont pas été utilisés.

5.1.1 Dans les opérations d'importations :

Comme il est indiqué, dans la figure N°1.8, les opérations d'importation dans les années 2019 et 2020 sont principalement caractérisées par l'utilisation prédominante de l'incoterm FOB :

Tableau N°1.4 : FOB en chiffre dans les années 2019, 2020

Incoterm	FOB	
Année	2019	2020
Utilisation	171512	163691
Total	299180	249000
% du total	57,33%	65,74%

Source : Etabli par nous-mêmes, à travers des données du tableau N°1.8

5.1.2 Dans les opérations d'exportations :

Dans les années 2019 et 2020, les opérations d'exportations sont dominées par l'incoterm CFR, comme il est présenté dans la figure N°1.8 :

Tableau N°1.5 : CFR en chiffre dans les années 2019 et 2020

Incoterm	CFR	
Année	2019	2020
Utilisation	10137	8607
Total	18538	16159
% du total	54,68%	53,26%

Source : Elaboré par nous-mêmes à travers des donnés de la figure N°1.8

5.2 Les incoterms et la réglementation algérienne :

Selon Fodil TIGHILT, dans une étude sur le terrain sur les entreprises algériennes : « La conclusion que l'on pourrait tirer les résultats de notre enquête des incoterms et à leur utilisation par les entreprises algériennes. C'est la confirmation que le CFR et le FOB reste encore majoritairement utilisé à l'international par les entreprises algériennes puisqu'il représente respectivement 80% et 56% des incoterms utilisés par nos répondants, et que la réglementation nationale et des contraintes douanières influence le choix des incoterms.

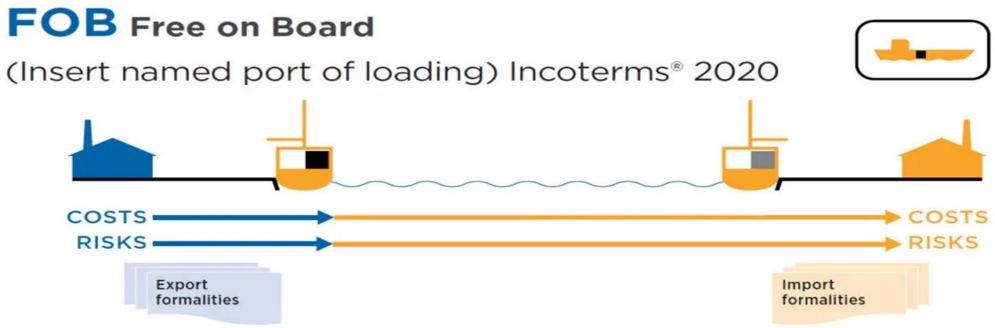
Il est important de noter qu'en Algérie, l'assurance maritime doit être effectuée par un organisme Algérien. Selon l'article N°194 de l'ordonnance n°95-07 relative aux assurances : « Tout importateur qui veut assurer les marchandises ou les biens d'équipement transportés par voie maritime, doit souscrire une assurance, auprès d'une société d'assurance agréée en Algérie ». Quand on dit assurance maritime, c'est bien évidemment le transport utilisé c'est le maritime, sachant que 95% du commerce extérieur de l'Algérie emprunte la voie maritime[1].

La même chose pour l'assurance aérienne, selon l'article N°197 de l'ordonnance n°95-07 relative aux assurances : « Tout importateur qui veut assurer les marchandises ou les biens d'équipement transportés par voie aérienne, doit souscrire une assurance, auprès d'une société d'assurance agrée en Algérie ».

5.2.1 Focus sur FOB :

Dans le cas de l'incoterm FOB c'est plutôt la responsabilité de l'importateur algérien qui est engagé sur le transport principal et l'assurance transport, mais reste qu'elle est plus efficace en termes de réduction de couts[2], comme présente la figure suivante :

Figure N°1.9 : L'incoterm FOB



Source : https://www.supplychaininfo.eu/comprendre-la-difference-entre-incoterm-fob-et-cfr,(consulté le 26/03/2024 à 9:18)

En Algérie, Le FOB est l'incoterm à prioriser chaque fois que cela est possible, à défaut et si cela n'est pas possible, il faudrait faire ressortir le prix du fret et celui des

[1] https://journals.openedition.org/tem/1907?lang=en (consulté le 26/03/2024 à 6 :55)
[2] DJEDDOU (Ahlam) : « la logistique du commerce international ; réussir son opération d'importation », in revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, Vol 15, N°01, 2021, P.401.

marchandises séparément. Ce principe est à respecter sur toutes les expéditions effectuées par voie maritime dont le fret est prépayé CFR, CPT, DDP, DAP, etc.[1]

5.2.2 Focus sur CFR :

La vente par CFR n'engage pas la responsabilité de l'importateur à assumer les frais liés au transport principal et l'assurance transport. Mais l'oblige à bloquer la somme (transport principal et assurance transport) en banque selon le principe de la pré-domiciliation bancaire exigé par la législation algérienne.[2]

Figure N°1.10 : L'incoterm CFR

Source : https://www.supplychaininfo.eu/comprendre-la-difference-entre-incoterm-fob-et-cfr/ (consulté le 26/03/2024 à 9 :25)

5.2.3 Focus sur Ex-Works :

Pour l'Ex-Works, il peut être utilisé à condition que le paiement se fasse sur présentation du document douanier d'importation D10. Il est utilisé généralement avec les pays frontaliers. L'exportateur risque de ne pas disposer de justificatif fiscal.[3]

A noter que les incoterms incluant une assurance sont prohibés, l'assurance doit être payée en Algérie. Les incoterm CIF et CIP ne sont pas autorisés.

[1] AMMAR KHODJA (Halim) et HAMOUDA (AKRAM) : Semaine Maghreb, « Algérie nouvelle loi de finance 2021 », la chaine You tube de Bretagne Commerce International, 18/01/2021
[2] DJEDDOU (Ahlem) ; Op Cit , P.401.
[3] AMMAR KHODJA (Halim) et HAMOUDA (AKRAM), Op Cit

Conclusion du chapitre :

En conclusion, ce chapitre met en évidence l'importance cruciale des incoterms dans la simplification du commerce international. Les principaux acteurs du commerce international notamment l'importateur et l'exportateur négocient des contrats de ventes internationaux, souvent confronté à des défis tels que les différences culturelles et linguistiques, pour mettre fin à ces problèmes, la chambre du commerce international a créé les incoterms : des termes standardisés pouvant être inclus dans les clauses des contrats de vente, révisés tous les dix ans. Le choix de ces termes dépend de divers facteurs, à la fois internes et externes.

Les incoterms sont considérés comme un facteur de compétitivité, et une importante source de rentabilité pour une organisation, leur choix est une compétence clé surtout pour les entreprises qui veulent réussir à l'export tout en réalisant une performance à l'exportation que nous allons aborder dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 02 :

Rôle de l’exportation dans la performance

Introduction du chapitre :

L'exportation est un élément essentiel, on peut dire un pilier du commerce international, impliquant la vente de biens ou de services fabriqués dans un pays à des clients situés ailleurs. D'autre part, la performance se définit comme la capacité d'une entreprise à réaliser ses objectifs et obtenir des résultats satisfaisants. Ainsi le défi d'une entreprise qui désire réussir à l'international ne réside pas seulement dans la recherche de compétitivité face à la concurrence locale et étrangère mais aussi dans la performance à l'export.[1]

Ce chapitre est devisé en deux sections qui mettent en lumière deux aspects fondamentaux étroitement liés : la première présente un aperçu sur l'exportation, tandis que la deuxième aborde le concept de la performance à l'exportation.

Section 1 : Aperçu sur l'activité export

Toute entreprise commerciale, exerçant individuellement ou sous forme de société, peut vendre ses produits à l'étranger dans le respect des réglementations et procédures en vigueur.[2] Dans cette section nous allons voir la définition de l'exportation, Pourquoi exporter ? Les stratégies d'exportation et comment faire le choix entre ces stratégies, le processus d'exportation, les principaux risques d'exportation et enfin l'exportation en Algérie.

1 Définition de l'exportation :

Dans le cadre de développement international, l'entreprise est amenée à choisir parmi différentes formes qui peuvent être réparties en trois catégories : les activités d'exportation, les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire et les investissements directs à l'étranger. Dans ce travail, nous allons concentrer sur l'activité d'exportation. On trouve plusieurs définitions de l'exportation comme :

1.1 Définition 1 :

L'exportation est le fait de céder des produits et/ou services destinés à être commercialisés et vendus sur le marché étranger.[3]

---

[1] EL BOUSSADI (Abdallah) OUBOUALI (Youssef). «*Comprendre et mesurer la performance l'export), Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* » Numéro 11 : Décembre 2019 / Volume 4 : N°3 », 2019, pp : 171 – 186.

[2] Dominique Lécuyer : « *commerce international exporter toute en sécurité* », édition Gualino, Paris, 2004, P.13

[3] https://www.petite-entreprise.net/P-2863-136-G1-export-tout-savoir-sur-l-exportation.html (consulté le 15/04/2024 à 7h54)

1.2 Définition 2 :

L'exportation selon Martin est une « action de sortir des biens, des marchandises (produits naturels ou fabriqués) du territoire national vers le pays étranger auquel on les vend ».[1]

1.3 Définition 3 :

On entend par l'exportation, la vente à l'étranger d'un produit fabriqué dans un pays d'origine. L'exportation peut être directe ou indirecte. [2]

Ce qu'il faut savoir, exporter ne se résume pas seulement à vendre à l'étranger ou commercialiser dans une langue étrangère pour réaliser des profits. Cela implique également de s'adapter à de nouveaux marchés, de respecter des normes et des habitudes de consommation spécifiques à chaque région, ainsi que d'accepter certaines contraintes.

2 Les raisons de l'exportation :

Il existe plusieurs raisons qui poussent l'entreprise à exporter, parmi ces raisons nous citons :

- Augmenter son chiffre d'affaires
- Elargir sa clientèle
- Diminuer les risques de dépendance à un seul marché en diversifiant ses clients
- Produire d'une économie d'échelle
- Optimiser et rentabiliser ses ressources
- Gagner en notoriété et le savoir-faire de son entreprise sur le plan international.

3 Les stratégies d'exportation :

L'exportation peut prendre diverses formes : l'exportation directe, indirecte et concertée ou associé.

3.1 L'exportation directe :

L'entreprise n'utilise pas d'intermédiaire pour vendre son offre à l'étranger. Elle réalise les ventes et assure la livraison et la facturation sur le marché étranger. L'exportation directe permet à l'entreprise de conserver une maîtrise de sa politique commerciale.[3]

3.1.1 Les modalités de l'exportation directe :

L'exportation directe peut être faite par :

---

[1] MATALLAH (Mohamed Assad Allah) : « *les exportations agricoles et agroalimentaires en Algérie : état des lieux et perspectives* », thèse de doctorat en sciences agronomiques, École Nationale Supérieure Agronomique (ENSA), El-Harrach – Alger, 2021, P.38

[2] MAYRHOFER (Ulrik) : *« management stratégique* », édition Bréal, 2007, P.106

[3] MERCIER-SUISSA (Catherine), BOUVERET-RIVAT (Céline) : *« L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise »,* édition Gualino, 2007, P.86.

- Vente directe c'est-à-dire sans force de vente dédiée
- Représentant salarié
- Agent commissionné[1]

Comme nous présentons dans le tableau suivant :

Tableau N°2.1 : **Les modalités de l'exportation directe**

Modalité	Vente directe	Représentant salarié	Agent commissionné
Définition	Consiste à réaliser des ventes, à assumer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son pays d'origine sans intermédiaire. Elle peut se faire par des canaux tels qu'appels d'offres internationaux, marketing direct (téléphone, fax, mail,etc.) vente à distance (internet, téléachat, etc.)	L'entreprise délègue de façon permanente sur le marché un ou plusieurs représentants commerciaux. Le représentant est donc une personne physique liée à l'entreprise par un contrat de travail, il est chargé de prospecter des clients, réaliser des ventes pour l'entreprise et informer l'exportateur des évolutions du	Est un représentant mandataire indépendant et permanent de l'exportateur. Il agit au nom et pour le compte et aux risques de l'entreprise qui le mandate, cette intermédiaire peut être une personne physique ou morale, indépendante contrairement du représentant salarié, il peut organiser librement son activité. L'exportateur lui rémunère par des commissions sur le

[1]JEAN-LOUIS (Amelon), JEAN-MARIE (Cardebat) : « *Les nouveaux défis de l'internationalisation* », édition de Boeck, Belgique, 2010, P.193.

		marché. Au-delà, l'acceptation de commandes se fera par l'entreprise elle-même.	chiffre d'affaire qu'il réalise.
Avantages	-Marge bénéficiaire plus importante (absence d'intermédiaire) ce qui laisse la possibilité de baisse de prix. -Contact direct avec le client permettant une meilleure perception de leurs besoins.	-Contrôle total de la politique commerciale. -Présence sur le marché cible, remontées d'informations commerciales excellentes.	-L'agent est un professionnel qui connait le marché et il a un lien direct avec l'exportateur. -Maitrise de la politique commerciale.
Inconvénients	-Négociation commerciale plus difficile à distance. -La familiarisation avec le marché demande plus de temps.	-Besoin d'une structure pour piloter les représentants. -Couteux du fait des frais fixes du salaire du représentant.	-Performances fortement dépendante de l'agent. -Risque commercial à la charge de l'exportateur.

Source : Ibid.P.P.193.195

3.2 L'exportation indirecte :

L'entreprise utilise des intermédiaires pour vendre son offre à l'étranger. L'exportation indirecte se caractérise donc par un faible, voire une absence d'action, de l'entreprise exportatrice sur le marché final. [1]

3.2.1 Les modalités de l'exportation indirecte :

Dans l'exportation indirecte on peut trouver : courtier, commissionnaire, négociant et société de commerce internationale comme il est présenté dans le tableau suivant :

Tableau N° 2.2 : Les modalités de l'exportation indirecte

Modalité	Courtier	Commissionnaire	Négociant	Société de commerce international
Définition	un commerçant indépendant. Son rôle est de rapprocher ponctuellement un acheteur et un vendeur	un commerçant, qui peut être mandataire. Il intervient de manière ponctuelle. En général, il réalise des opérations de prospection pour le compte du mondant. C'est un intermédiaire spécialisé par produit et région.	un commerçant indépendant, le plus souvent spécialisé. Il acheté des produits pour les revendre auprès de sa clientèle	une société commerciale internationale, qui peut proposer plusieurs produits et fonctions. Elle achète des produits pour les revendre auprès de ses circuits de distribution et de commercialisation.
	- Il est signé un contrat. -La prime demandée sur la	-Les commissions sont fixées à l'avance. -L'entreprise	-Il est signé un contrat de vente.	-La vente se réalise départ usine, et donc sans frais de transport pour l'entreprise

[1] Ibid. P.85

Avantages	transaction est le plus souvent faible	exportatrice contrôle sa politique commerciale.		exportatrice. -Il s'agit d'entreprises fiables.
Inconvénients	-L'entreprise exportatrice conserve le risque commercial sur l'acheteur	-La connaissance du marché est faible compte tenu de remontées d'information du commissionnaire peu importantes. -Il existe un risque commercial sur l'acheteur, mais également de perte de marché.	-La connaissance du marché est très variable. -L'entreprise exportatrice support le risque commercial et de perte de marché	-L'entreprise exportatrice n'a pas de connaissance du marché étranger. -Elle ne maîtrise pas sa politique commerciale. -Elle encourt le risque commercial et perte de marché.

Source : MERCIER-SUISSA (Catherine), BOUVERET-RIVAT (Céline).*Op.cit.* P.P 87.88

3.3 L'exportation concertée :

L'exportation concertée peut se traduire par des actions collectives à l'exportation ou contrat de *« biggy back »*. Elle permet de répartir les couts et les risques entre les différents partenaires associés. [1]

[1]MAYRHOFER (Ulrik), Op.cit. P.108

Tableau N°2.3 : les modalités de l'exportation concertée

Modalité	*Biggy back*	Actions collectives
Définition	Appelé aussi « exportation kangourou », est une forme de coopération commerciale qui consiste à se faire représenter et distribuer par une entreprise étrangère sur le circuit de distribution généralement établis par cette dernière.	Une collaboration entre plusieurs entreprises qui peut porter sur différentes activités liées à l'exportation telles que la réalisation d'étude de marché, la représentation commerciale, la promotion, les formalités administratives et le service après-vente.
Avantages	Facilite l'accès à des marchés difficiles.	Elle permet de partager les couts et les risques.
Inconvénients	-Peu utilisé par les entreprises, c'est difficile de trouver une entreprise porteuse, ayant un produit et un réseau de distribution réellement complémentaires. -Faible motivation des filiales de grands groupes.	-Difficultés à trouver des entreprises partenaires motivées avec des produits complémentaires et non concurrents. -Besoin d'un niveau élevé de cohésion.

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de : MAYRHOFER (Ulrik), Op.cit. P.P 108.109.

4 Le choix des stratégies d'exportation

Le choix dépendra des objectifs globaux de l'entreprise sur le marché étranger cible. Les variables pouvant avoir un impact sur son choix sont les suivantes :

- Le degré souhaité de maîtrise de sa politique commerciale et de connaissance du marché.
- La rapidité de pénétration souhaitée, son aversion pour le risque.[1]

L'exportation directe est privilégiée par les entreprises désirant contrôler leur politique commerciale et à acquérir une connaissance approfondie du marché, tandis que l'exportation indirecte permet de tester le marché avant d'investir pleinement. Les marchés plus restreints sont souvent desservis par l'exportation indirecte, et les débutants préfèrent cette approche pour profiter de l'expérience des intermédiaires. Cette dernière génère moins de charges administratives que l'exportation directe nécessitant une structure interne plus élaboré. Les partenariats sont aussi une solution pour surmonter les obstacles liés aux ressources financières, humaines et à l'expérience nécessaire.

5 Le processus d'exportation :

Peu importe la stratégie et la modalité choisies, une entreprise qui décide d'exporter sur un marché étranger doit suivre plusieurs étapes pour garantir et assurer la réussite de la démarche. On peut résumer les principales étapes comme suit :

5.1 Analyse SWOT :

Il existe plusieurs méthodes simples, à la portée de toute entreprise quelle que soit son expérience internationale, permettent de bâtir un raisonnement logique sur « ce qui est à la portée de l'entreprise et ce qui relève du rêve immédiat ». Une méthode SWOT (forces-faiblesses-opportunités-menaces), permet de tracer le cadre des voies possibles en termes de développement international.[2]

5.1.1 Diagnostic interne : (forces/faiblesses)

On peut l'appeler aussi le diagnostic export. Sans référence à un marché donné, il consiste à déterminer la capacité de l'entreprise à exporter et à affronter les risques inhérents à l'export en évaluant ses ressources et ses compétences. [3]Ce diagnostic évalue les grandes fonctions de l'entreprise et met en évidence les ressources de l'entreprise qui conditionnent ses forces et

[1] MERCIER-SUISSA (Catherine), BOUVERET-RIVAT (Céline).Op.cit. P.86.
[2] CROUE Charles : « *Marketing international : un consommateur local dans un monde global* », De Boeck supérieur, 2015, P.P 120.121.
[3] PASCO (Corinne), LE STER-BEAUMEVIELLE (Hélène) : « *Marketing international* », édition Dunod, Paris, 2007, P.68.

ses faiblesses. Il s'agit de réaliser une analyse fonctionnelle de l'entreprise[1] , comme nous allons présenter dans le tableau suivant :

Tableau N° 2.4 : Analyse fonctionnelle d'une entreprise

La fonction	Objective
Production	Analyse de la capacité de l'entreprise à : o Produire en quantités suffisantes et sur une longue période. o Adapter techniquement les produits avec surcout modéré. o Produire dans les délais exigés par le marché
Financière	o Evaluer les couts de projet o Faire des prévisions de ventes en fonction des marchés cibles et des volumes de vente estimés. o Identifier les sources de financement disponibles pour le projet o Evaluer et couvrir les risques associés à l'exportation.
Ressources Humaines	o Analyse des compétences du personnel, de l'organisation interne et des capacités de coordination et de contrôle des partenaires
Marketing et commercialisation	Il s'agit de connaitre la position des produits ou services de l'entreprise sur le marché local et sur les marchés étrangers, le positionnement de l'entreprise par rapport aux concurrents et s'interroger sur l'image de l'entreprise à l'étranger.
Système d'information	Analyse du système d'information et de communication dans le cadre du projet export (les outils utilisés).
Logistique transport	Analyse du système de distribution physique en s'intéressant à la fois au conditionnement des produits, aux relations avec les commissionnaires de transport et à la gestion douanière.

[1] BRUN (Florence) et autres: « *Fiches de stratégie de développement des exportations* », édition Ellipses, Paris, 2021, P.26

Source : Etabli par nous-mêmes inspiré de BRUN (Florence) et autres : *« Fiches de stratégie de développement des exportations »*, édition Ellipses, Paris, 2021

5.1.2 Diagnostic externe :

Il sert à évaluer les opportunités et les menaces qui existent pour l'entreprise sur le marché qu'elle vise. Dans ce diagnostic, on étudie 3 aspects du marché étranger : l'environnement, la demande et l'offre.[1]

5.1.2.1 L'environnement :

Il faut connaitre tous les contextes du marché étranger, l'environnement politique, démographiques, économique, technologique et savoir s'il ne va pas y avoir de frein majeur pour le développement du produit.

Pour connaitre tout ça la veille stratégique internationale est l'outil approprié

- **Faire la veille stratégique internationale :**

En analysant les marchés internationaux afin de choisir le ou les marchés cibles tout en prenant en considération les éventuels risques et opportunités.

Selon Claude Revel, la veille stratégique de l'IE « consiste à acquérir l'information nécessaire pour prévenir les risques et saisir les opportunités, sur le marché international en particulier ».[2]

La veille stratégique, selon les forces de Porter, s'articule autour de différents axes : la veille technologique pour anticiper les évolutions scientifiques et techniques, la veille concurrentielle axée sur l'analyse des concurrents et des produits de substitution, la veille commerciale qui surveille les relations clients-fournisseurs et l'évolution du marché, et enfin la veille environnementale qui prend en compte les aspects politiques, réglementaires, sociaux et culturels pour influencer la stratégie de développement de l'entreprise.

5.1.2.2 La demande :

Il faut définir :

1) Le nombre d'acheteur potentiels
2) Le chiffre d'affaires prévisionnel

[1] http://cours.isg.free.fr/annee1/PAI/4PAI_diagnostic_export.pd (consulté le 23/04/2024 à 2 :02)
[2] SAHNOUN Imène, BEKHOUCHE OUAHDI Fella : « *l'apport de la veille stratégique aux entreprises en phase d'internationalisation* », in revue Forum d'étude et de recherches économiques, laboratoire Permanan, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Alger, Volume : 07, N°01, 2023, P.621.

3) Le type de consommateurs ainsi que l'offre dans le pays concerné

5.1.2.3 L'offre :

Dans l'étude de l'offre, il faut mesurer notre position concurrentielle sur ce nouveau marché, en utilisant soit : la matrice BCG ou les 5P de Porter.

5.2 La sélection de marché :

La sélection des marchés peut être faite à partir de l'étude de 3 critères :

5.2.1 L'accessibilité du marché :

il s'agit d'étudier l'accessibilité physique, mais aussi économique. L'existence de droits de douane élevés, par exemple, peut s'avérer être un frein à l'export.

5.2.2 La potentialité du marché :

on essaiera d'estimer le potentiel du marché en fonction de sa taille, du pouvoir d'achat, de la demande, des perspectives de développement des exportations.

5.2.3 La sécurité du marché :

par sécurité on entend aussi bien la sécurité des biens que des personne, mais aussi la sécurité financière (sécurité de transactions et des investissements), c'est à dire la possibilité de rapatrier les gains réaliser dans un marché étranger, d'investir dans le pays visé.

5.3 Développement de la stratégie marketing :

L'exportateur cherche à connaitre d'une manière précise une ou plusieurs composantes du marketing mix. Comme indique le tableau suivant :

Tableau N°2.5 : Marketing mix

Le produit	Le prix	La communication	La distribution
Il s'agit d'évaluer les chances de réussite du produit sur le nouveau marché par un test du concept du produit. Si le produit existe déjà, il faudrait recueillir les opinions des utilisateurs pour d'éventuelles adaptations du produit aux spécificités du marché étranger visé.	En matière de prix, l'étude de marché a un double objectif : - Connaitre les prix pratiqués sur le marché par les concurrents - Déterminer le prix d'acceptabilité.	L'étude a pour objectifs : - De cerner les traditions en matière de communication - D'apprécier l'efficacité des messages par des pré-tests.	Les objectifs poursuivis sont : - Apprécier l'intérêt qu'accordent les distributeurs au produit - Evaluer l'efficacité des circuits de distribution.

Source : élaboré par nous-mêmes inspiré de : Mr ALLIOUCHE, module de marketing international, cours de différents types de marketing international, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, 2023

5.4 Le financement :

Le terme « moyen de financement » fait référence à la méthode concrète utilisée pour réaliser un paiement lors d'une transaction commerciale, qu'il s'agisse d'achats ou de ventes de biens ou de services. Parmi les méthodes de paiement les plus utilisés, on peut citer :

5.4.1 La lettre de change ou la traite :

Est un écrit par lequel le vendeur (exportateur, tireur) donne ordre à l'acheteur (importateur, tiré) de payer à vue ou à terme (à une date déterminée) une certaine somme à lui ou à un tiers (bénéficiaire).

5.4.2 Le billet à ordre :

Est également un écrit mais il est émis par l'acheteur (importateur, débiteur appelé « souscripteur ») au profit du vendeur (exportateur, créditeur « bénéficiaire »).

5.4.3 Le chèque :

Le chèque est un titre à vue par lequel le titulaire d'un compte bancaire (tireur) donne l'ordre à sa banque (tiré) de payer une somme puisée à même le crédit de son compte au profit d'une autre personne (le bénéficiaire).

5.4.4 Le virement :

Le virement bancaire international est le transfert de fond d'un compte à un autre, opéré par une banque sur ordre du débiteur (dans notre cas l'importateur), au profit d'un créancier (l'exportateur). L'ordre peut être libellé en monnaie nationale ou en devises étrangères (celle spécifié par le débiteur).

C'est donc le moyen le plus utilisé et le plus ancien, il utilise le réseau sécurisé de la SWIFT, une normalisation a été mise en place, partout dans le monde, l'IBAN (International Bank Account Number) identifie le titulaire du compte, sa banque est identifiée par son BIC (Bank Identifier Code).[1]

6 Les risques d'exportation :

Trois grands axes de risques sont essentiels à considérer par l'exportateur : le risque pays, le risque commercial et le risque financier :

6.1 Risque pays :

On peut le définir comme un risque résultant du contexte économique et politique d'un Etat étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités :

Risque pays= Risque politique + Risque économique

6.1.1 Risque politique :

Ce risque est lié soit à une décision d'un Etat de suspendre tout transfert à destination d'un pays tiers à cause de la rupture des relations diplomatiques (embargo), la guerre, coup d'Etat…soit d'une rupture des réserves de change du pays d'acheteur ce qui empêche la capacité du transfert.

6.1.2 Risque économique :

Impossibilité de la Banque Centrale de fournir contre monnaie locale des devises nécessaires aux débiteurs en monnaies étrangères : la banque de l'importateur étrangère ne peut pas régler le fournisseur : Dévaluation, Absence de devises. En gros, le risque pays pour l'exportateur

[1] Mme ANDALOUSSI, *Module de financement du commerce international, cours de modalisé de paiement à l'international,* Ecole Des Hautes Etudes Commerciales.2024, PP 4-6

peut être le non-paiement et la rupture du contrat, et pour l'importateur peut être la perte des acomptes et la non-livraison.

6.2 Risque commercial :

Ce risque provient de l'insolvabilité de l'acheteur et résulte soit de sa détérioration financière soit de son refus d'honorer ses engagements, donc la gestion des risques joue un rôle très important pour l'entreprise car plus l'entreprise est petite, plus cette nécessité devient impérieuse.

Les causes de défaillance d'entreprise sont multiples. Elles sont liées à l'état de la conjoncture économique et l'absence d'une politique préventive des risques, il faut ajouter aussi que la crise trésorerie est l'une des causes de défaillances.

6.3 Risque financier :

La survenance d'évènements externes financiers générant une perte financière dans l'exécution d'un contrat. A titre d'exemple nous citons :

Le risque de change : C'est la hausse ou la baisse d'un cours de change générant une perte financière. Pour se prémunir du risque de change il est souhaitable de :

- Vendre (acheter ou produire) dans la même devise
- Mettre en place une couverture de change auprès d'une banque

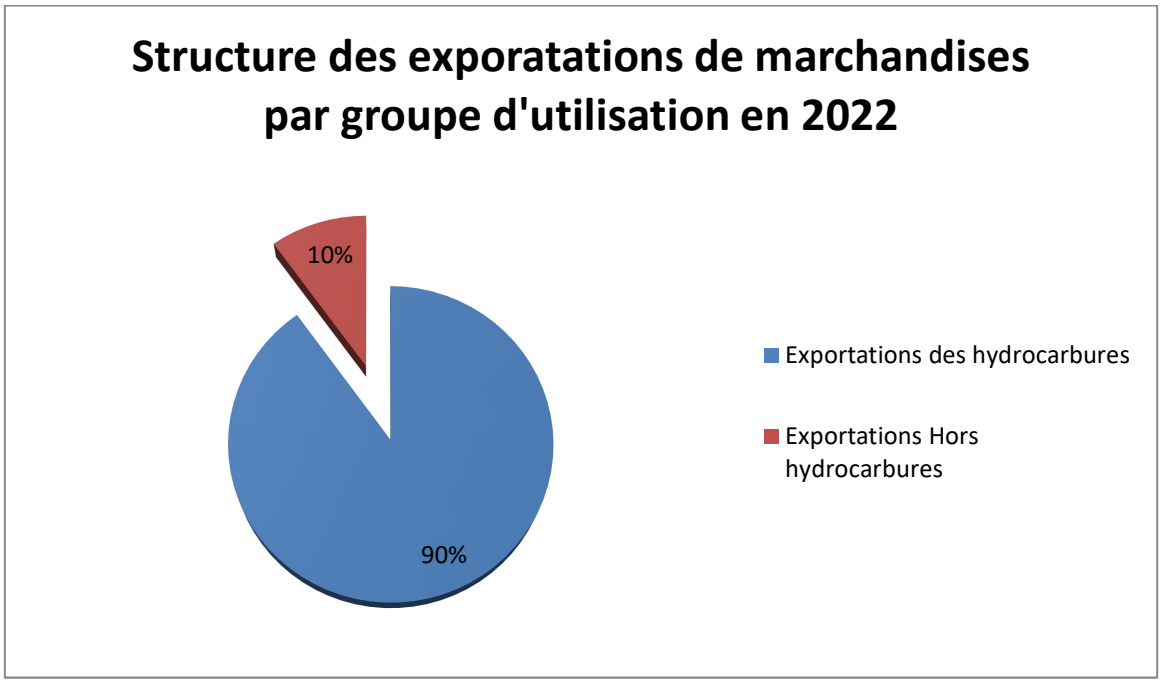
7 L'exportation en Algérie :

Les exportations en Algérie se divisent en deux parties, la première concerne les hydrocarbures qui constituent la source principale des recettes du pays et la deuxième concerne les exportations hors hydrocarbures notée comme secondaires.

7.1 La structure d'exportation en Algérie :

Selon l'office national des statistiques ONS, les exportations d'hydrocarbure en 2022 représentent 90% et les exportations hors hydrocarbures représentent 10% comme nous présentons dans la figure suivante :

Figure N° 2.1 : Structure des exportations de marchandises par groupe d'utilisation en 2022



Source : ONS, Collections Statistiques N° 233 : Evolution des échanges extérieurs de marchandises de 2017 à 2022

Cette figure reflète la réalité économique de l'Algérie, où l'industrie pétrolière et gazière joue un rôle prédominant. Cette concentration met en évidence les défis auxquels le pays est confronté en termes de diversification économique pour réduire sa dépendance aux ressources énergétiques fossiles.

7.2 La liberté d'exportation :

Selon le deuxième article de l'ordonnance N°03-04 du 19 juillet 2003 relative aux règles générales applicables aux opérations d'importation et d'exportation des marchandises, toutes opérations d'exportation des produits se réalisent librement. Sont exclues du champ d'application de cette liberté de l'exportation les produits portant atteinte à la sécurité, à l'ordre public et à la morale.

7.3 Les produits hors hydrocarbures :

On peut résumer les produits hors hydrocarbures exportées dans le tableau suivant :

Tableau N°2.6 : Exportation des principaux produits hors hydrocarbures en 2022

Valeur : en millions de DA — Quantité : en tonne

TDA	Libellé	Valeur	Poids
3102	Engrais minéraux ou chimiques azotés	267 879	2 983 694
2814	Ammoniac anhydre	192 842	1 296 671
2707	Solvants naphta ; autres usages	109 886	858 246
7214	Barres en fer en aciers	77 797	745 627
2523	Ciments non pulvérisés dits <<clinkers>>	60 219	11 105 854
7207	Demi-produits en fer ou en acier non alliés	31 448	339 822
2510	Phosphates de calcium naturels	28 363	1 821 702
2902	Benzène, hydrocarbures cycliques	17 217	109 642
7227	Fils machine en autres aciers alliés	17 103	158 791
1701	Sucre de canne	12 578	169 213
2804	Hydrogènes	11 129	2 701
0804	Dattes "deglet nour"	9 366	72 880
7005	Glace en plaques ou en feuilles	9 034	130 903
7213	Fils machine en fer ou en aciers non alliés	8 013	3 120 906

Source : ONS, Collections Statistiques N° 233 : Evolution des échanges extérieurs de marchandises de 2017 à 2022

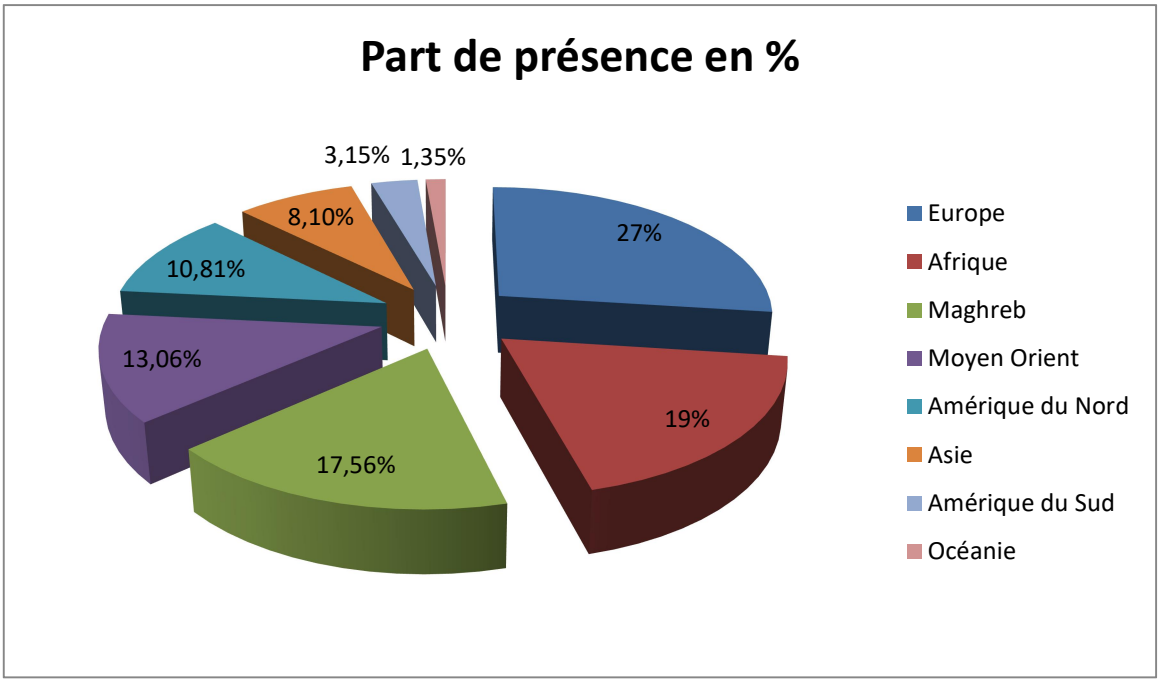
Le tableau présente une diversité intéressante des produits exportés par l'Algérie en 2022. On y trouve à la fois des produits chimiques et des matières premières comme les engrais, l'ammoniac, ainsi que des produits manufacturés tels que le fer et l'acier. Des matériaux de construction comme le ciment et aussi la présence de produits alimentaires comme le sucre et les dattes « deglat nour ». Cette diversification peut être considérée comme atout pour l'économie algérienne en essayant de réduire un petit peu la dépendance à l'égard d'un seul secteur et offre aussi une certaine résilience face aux fluctuations du marché.

7.3.1 Les marchés cibles par l'exportateur algérien (hors hydrocarbures)

Les marchés les plus ciblés par les entreprises algériennes sont respectivement l'Europe (27%), l'Afrique (19%), le Maghreb (18%), le Moyen Orient (13%), L'Amérique du Nord (11%), l'Asie (8%), l'Amérique du sud (3%) et l'Océanie (1%)[1]. Comme nous indique la figure suivante :

[1] DOUIDENE Leila, HAMMOUTENE Ali : » L'exportation de d'offre algérienne hors hydrocarbures sur les marchés africains, Potentiel et obstacles », in Revue Le Manager, Vol. 08, N°02, 2021, P289.

Figure N°2.2 : La part de présence des entreprises algériennes exportatrices



Source : élaboré par nous-mêmes inspiré de DOUIDENE Leila, HAMMOUTENE Ali, Op.cit. P289.

Donc, on peut dire que l'Europe, l'Afrique et le Maghreb importent plus que 60% (selon le tableau 63,49%) des exportations algériennes.

À propos des marchés africains et Magrébins réunis, les trois pays les plus cités sont par ordre décroissant : Le Sénégal, Le Maroc, La Tunisie. Ensuite vient la Lybie, la Mauritanie, La côte d'ivoire, la Guinée et le Burkina Faso. En ce qui concerne le marché européen, il s'agit de la France en première position suivie par l'Espagne, l'Allemagne et l'Italie.

7.4 Les principaux dispositifs d'appui aux exportations hors hydrocarbures

En Algérie, soucieux de réussir l'amorce du processus de la diversification de l'économie nationale permettant de desserrer la contrainte extérieure qui fragilise la croissance économique du pays, les pouvoirs publics algériens ont mis en œuvre différents dispositifs et mesures dans le cadre de la politique nationale de promotion des exportations hors hydrocarbures.[1]Parmi ces dispositifs on trouve :

[1] ARROUCHE (Nacera) : Accompagnement des entreprises algériennes à l'export: Portées et limites, in revue مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, 2017, P.50

- L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX), en tant que institution focale pour le développement et la promotion des exportations hors hydrocarbures. (Décret exécutif N°04-174 du 12 Juin 2004).
- La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie à l'Exportation (CAGEX). (Ordonnance N096-06 du 10 Janvier 1966).
- La Chambre Algérienne du Commerce et d'Industrie (CACI) : a été institué » suite au décret 96-94 du 03 Mars 1996.
- Le Fonds Spécial de Promotion des Exportations (FSPE). (Lois de finance pour 1996, article 129).

Certaines études montrent que les différences de performance à l'export peuvent s'expliquer en partie par le degré de recours aux instruments mobilisés par les pouvoirs publics en matière de soutien des entreprises sur les marchés internationaux. A cet égard, Alvarez(2004) montre que les exportateurs réguliers recourent plus investissement aux programmes et dispositifs publics contrairement aux exportateurs sporadiques. [1]

Ce qui fait l'objectif principal de ces instituts est de réaliser une opération d'exportation performante. Le terme « Performance à l'exportation » nous allons l'aborder dans la prochaine section.

Section 2 : Maîtrise de la performance à l'exportation

Dans les pages à venir, nous nous prolongerons dans le concept de performance, en commençant par sa définition générale, puis la performance dans un contexte d'entreprise (la performance d'entreprise) et de ses activités à l'international (la performance à l'exportation). Nous explorons également la mesure de la performance et ses indicateurs clés, avec un focus particuliers sur l'outil EXPERF et enfin nous citons les facteurs tant internes qu'externes qui influencent la performance à l'exportation.

1 Le cadre conceptuel de la performance :

Historiquement parlant, le mot performance entre dans les dictionnaires français en 1839, il est emprunté au mot anglais « performance », dérivé de « *to perform* (réaliser, accomplir » qui est lui-même issu de l'ancien français « Parformer ». Le mot a été introduit en français

[1] Ibid. P.50

comme terme de turf afin d'exprimer les résultats d'un cheval de course. Il passe progressivement dans le langage courant pour désigner la manière de faire quelque chose.[1]

1.1 Définition de la performance :

Il y a plusieurs définitions de la performance mais de façon générale, elle consiste à obtenir de bons résultats. En terme simple, surtout dans la vie quotidienne on qualifie quelqu'un de performant lorsqu'il atteint ses objectifs.

1.1.1 Définition 1 :

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :**

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

- **Elle s'apprécie par une comparaison :**

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- **La comparaison traduit le succès de l'action :**

La notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).[2]

En résumant la définition précédente, la performance en gestion implique d'atteindre les objectifs fixés, comparant ainsi les résultats obtenus avec ces objectifs pour évaluer le succès de l'action, avec une perspective subjective selon les parties prenantes.

---

[1] JEAN-PAUL (Domin), MARTINO (Nieddu) : « *La pluralité des approches en termes de performance* », Économie et institutions, 2012, P.1

[2] DORIATH (Brigitte) et GOUJET(Christian) : « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition DUNOD, Paris, 2011, P.174.

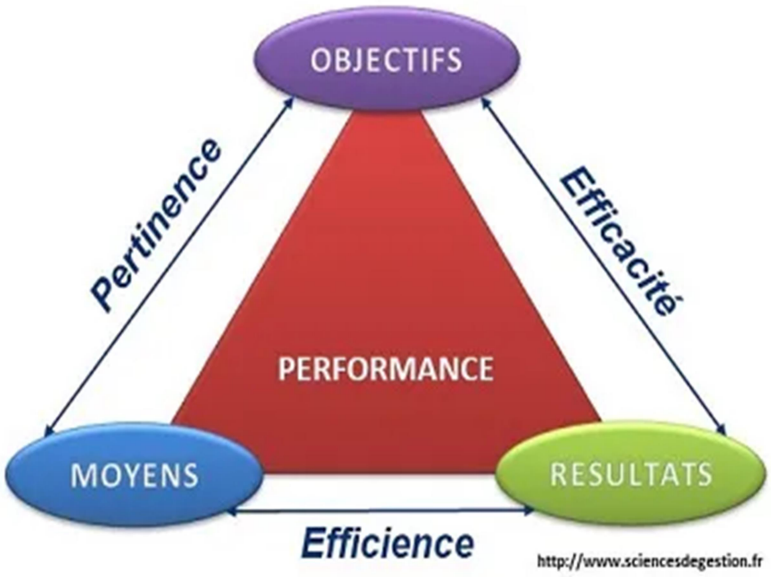
1.1.2 Définition 2 :

La performance est la conjugaison de trois éléments, à savoir l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

L'efficacité est « le rapport entre les résultats atteint par un système et les objectifs visés…L'efficience est l'optimisation des quantités obtenues de produits ou de services, à partir d'une quantité donnée de ressource ». La pertinence dernière constituant du triptyque, est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif tracé.[1]

Comme nous le présentons dans la figure ci-dessous :

Figure N°2.3 : Le triangle de la performance



Source : https://sciencesdegestion.fr/controle-de-gestion/performance/ (consulté le 29/03/2024 à 23 :51)

Ce qui fait la performance est aussi défini par l'efficacité, l'efficience et la pertinence ; l'efficacité mesure les résultats par rapport aux objectifs, l'efficience optimise l'utilisation des ressources, et la pertinence évalue la conformité des actions aux objectifs exactement.

1.2 La performance d'entreprise :

Les entreprises sont à la recherche d'une compétitivité permanente, c'est-à-dire d'une position concurrentielle forte. Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents dans sa stratégie et son organisation[2], et être performant consiste à faire ce qu'il faut, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre

[1] BOUCHELLAL (Youcef) et DADI (Nacer) : « *Etude des indicateurs de performance d'une compagnie maritime algérienne : cas de CNAN MED* », in revue Djadid El-Iktissad, Algérie, Volume:18, N°: 01, 2023 P.P.258.259.

[2] JEAN-PHILIPPE (Clerc) : « *Mesure et analyse de la performance* », édition le génie, 2010, P.13.

coût, pour produire les résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectives fixés par l'organisation.[1]

D'après la définition de la performance ci-dessus, on peut dire qu'une entreprise est performante lorsqu'elle est à la fois efficace, efficiente et pertinente.

1. Efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle a déjà fixé
2. Efficiente quand elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle a fixés.
3. Pertinente où l'entreprise est capable à prendre des décisions appropriées et à adopter des stratégies qui sont en accord avec ses objectifs et les besoins de son environnement.

1.3 La mesure de la performance :

Tout d'abord, il faut distinguer entre la performance et la mesure de performance, pour Henri (2003) la performance est un extrant alors que la mesure de la performance constitue un outil.

Selon Tchokogué et autres auteurs expliquent l'utilité é de mesurer la performance, et ils font le lien entre la mesure de la performance et les objectifs de l'organisation comme suit :

« Les mesures de performance servent avant tout à mesurer l'atteinte des objectifs qui découlent de la stratégie mise en place afin de concrétiser la vision de l'entreprise. Chaque secteur de l'entreprise, chaque fonction et chaque action doivent idéalement s'aligner sur cette stratégie ». [2]

L'idée générale est que les mesures de performance sont essentielles pour évaluer dans quelle mesure une entreprise progresse vers ses objectifs qui découlent de sa vision. Cela implique de quantifier ou de qualifier les résultats obtenus par rapport aux attentes ou aux normes établies.

Selon les travaux de Lebas la performance ne peut exister que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparants aux résultats souhaités ou à des résultats étalons

[1] LUONG (Minh Huan) : « *Mesurer la performance internationale et ses déterminants »*, Yves Léo (Pierre) et Philippe (Jean) : la relation de service à l'international, Le Harmattan, Paris, 2017, P.77

[2] KHALFAOUI (Liece) : *« impact de la libéralisation commerciale sur la performance de l'approvisionnement en fourniture médicales : le cas du centre hospitalier universitaire de Constantine »*, Algérie, mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, université du Québec Montréal, 2009, P.55

En résumé, l'efficacité mesure le degré d'atteinte des objectifs, tandis que l'efficience mesure le degré auquel les ressources sont utilisées de façon économique pour atteindre ces objectifs. Ainsi, pour être performant, une organisation devra atteindre tous les objectifs qu'elle s'est fixé (efficacité) de façon économique (efficience). De ce fait, mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent. [1]

Ces mesures de performance aident à rester sur la bonne voie en fournissant des indicateurs dites les indicateurs de la mesure de la performance.

1.4 Les indicateurs de mesure de la performance :

Les indicateurs de mesure de la performance en anglais Key Performance Incicators KPIs.

Pour P. Lorino, un indicateur de performance se définit comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ». [2]

Un indicateur de performance ne se résume pas à une simple mesure objective. Il s'agit d'une information construite par l'acteur, qu'il soit individuel ou collectif, pour l'aider à piloter son action et à évaluer ses résultats en fonction d'objectifs précis, donc on a deux fonctions principales qui caractérisent les KPIs :

1) **Guider l'action :**

Le KPI fournit des informations en temps réel pour ajuster la trajectoire et optimiser les décisions. Il s'agit comme une boussole, orientant l'acteur vers l'atteinte de ses objectifs.

2) **Evaluer les résultats :**

Le KPI permet de mesurer l'efficacité de l'action menée. Il sert de référence pour comparer les performances dans le temps ou entre différents acteurs.

Pour bien maitriser la mesure de performance, les indicateurs clés de performance et la différence entre eux nous donnons l'exemple suivant :

- **Mesure de la performance :** Suivi du chiffre d'affaire d'une entreprise
- **KPI :** Taux de croissance du chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente

En conclusion, la mesure de la performance et les KPI sont deux éléments complémentaires qui permettent d'évaluer et d'améliorer la performance d'une organisation. La mesure de la

[1] TIGHILT (Fodil), Op.cit. , P.81
[2] PESQUEUX (Yvon) : La notion de performance globale. 5° Forum international ETHICS, Dec 2004, Tunis, Tunisie. ffhalshs-00004006f

performance fournit une vision globale, tandis que les KPI permettent de se focaliser sur des aspects précis et d'agir en conséquence.

2 La performance à l'exportation :

La première étude de la performance à l'exportation est attribuée à Tookey en 1964, qui a tenté d'identifier les facteurs clés de succès à l'export. Par la suite, plusieurs études ont essayé d'expliquer pourquoi certaines entreprises exportaient « mieux » que d'autres.

2.1 Définition de la performance à l'exportation :

On trouve plusieurs définitions, où nous allons citer quelques-uns :

2.1.1 Définition 1 :

Selon Cavusgil et Zou*« La performance à l'exportation est définie comme la mesure dans laquelle les objectifs d'une entreprise tant économiques que stratégiques, concernant l'exportation d'un produit sur un marché étranger, sont atteints grâce à la planification et à l'exécution d'une stratégie de marketing à l'exportation. ».*[1]

2.1.2 Définition 2 :

Dans le domaine de l'export, la performance représente le degré auquel sont atteints les objectifs de l'entreprise quand elle exporte ses produits vers un marché étranger ; elle dépend donc du planning et de la mise en œuvre du marketing stratégique à l'exportation. Ces objectifs peuvent être économiques (augmenter son profit, son chiffre d'affaires, réaliser des économies d'échelle) ou stratégiques (augmenter sa part de marché). Le niveau de réalisation des objectifs économique ou stratégiques fournie donc une mesure de la performance à l'exportation.[2]

Il n'existe donc pas de définition unique universelle de la performance à l'exportation. Le caractère multidimensionnel de la notion de performance amène les chercheurs à sélectionner ou à développer certaines définitions de la performance à l'exportation, et donc des indicateurs de performance adaptés à des contextes particuliers, aboutissant à une grande diversité d'indicateurs de performance export. [3]

---

[1] TIGHILT (Fodil) Op. cit, traduit par nous-mêmes p.83

[2] AZOUZ (Hadia) et KANDI (Mohamed Amine) : « *Etude de la relation entre les caractéristiques de l'entreprise et l'intensité à l'exportation: cas d'entreprises exportatrices algériennes* » in revue Le Manager Vol. 09, N°03,2022, P.145

[3] LUONG (Minh Huan) : « *Mesurer la performance internationale et ses déterminants* », Yves Léo (Pierre) et Philippe (Jean) : la relation de service à l'international, OP.cit.P.81

2.2 Indicateurs de mesure de la performance à l'exportation :

La performance à l'exportation est un concept qui fait couler beaucoup d'encre. Certains auteurs cherchent à relier la performance à l'exportation à celle de l'entreprise en considérant qu'après tout, l'exportation n'est jamais qu'une des activités de l'entreprise. D'autres proposent de comprendre la performance à l'exportation comme une comparaison des résultats obtenus à l'étranger avec les objectifs que l'on s'y était fixés. Malgré toutes les recherches menées sur la performance à l'exportation, il s'avère qu'il faut accepter l'hétérogénéité des mesures de performance à l'exportation, ce qui résulte probablement du caractère multi dimensionnel du concept.[1]

Les anciens modèles pour mesurer la réussite à l'exportation se concentraient surtout sur des données financières comme le chiffre d'affaires ou les bénéfices provenant des exportations.

Cependant, les nouveaux modèles prennent en compte une vision plus complète de la réussite à l'exportation, incluant des aspects opérationnels et stratégiques. Ceci reflète un changement général dans la manière dont la réussite commerciale est mesurée, passant d'une focalisation excessive sur les aspects financiers à une prise en compte plus équilibrée de différents facteurs. Ainsi, au lieu de se concentrer uniquement les résultats financiers à court terme, ces nouveaux modèles considèrent des aspects tels que la diversification des marchés, l'innovation et la satisfaction des dirigeants concernant la performance à l'internationale.

Selon différents chercheurs comme Katsikeas, il existe environ 50 indicateurs différents de mesurer la performance des exportations. Ces mesures sont regroupées en trois grandes catégories :

1- **Mesures économiques ou comptables** : elles incluent des aspects financiers comme le pourcentage des ventes provenant des exportations, le bénéfice réalisé grâce aux exportations et la part de marché à l'exportation.
2- **Mesures non économiques ou stratégiques** : elles portent sur des éléments autres que financiers, tels que les nouveaux produits exportés et le nombre de pays vers lesquels les exportations sont réalisées.
3- **Mesures génériques ou subjectives** : elles concernent la perception des dirigeants sur le succès ou la performance de leur entreprise.

[1] LUONG (Min Huan), LEO (Pierre-Yves), PHILIPPE (Jean) : « *les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modelé hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam* », AIREPME, université Montesquieu bordeaux, 2010, P.P. 1-18

Cependant, de nombreux auteurs mettent en avant la nécessité de recourir à une combinaison de mesures objectives et subjectives pour l'évaluation de la performance export. Certains expliquent que les indicateurs objectifs mesurent la performance de façon directe en utilisant les chiffres issus des comptes de l'exportation et qui mesurent « objectivement » la rentabilité de l'entreprise, le niveau des ventes, etc. A l'opposé, les indicateurs subjectifs cherchent à mesurer l'opinion des responsables sur les performances de leurs entreprises.[1]

2.2.1 L'outil EXPERF :

Zou et plusieurs autres auteurs ont proposé l'outil EXPERF pour évaluer la performance à l'exportation, en se concernant sur trois groupes de mesures de performance : la performance financière, la performance stratégique et la satisfaction à l'égard de la performance à l'exportation. Cette perspective théorique a dominé dans la définition des variables et de la méthodologie dans l'étude de la performance à l'exportation de Styles [2]

L'outil EXPERF proposent neuf questions aux gestionnaires, et de situer leur proposition sur une échelle de Likert de 1 à 5 « pas du tout d'accord » a « tout a fait d'accord ». Se basant sur trois groupes de mesure, soit la performance financière par le chiffre d'affaires export, la profitabilité, et la croissance des ventes export, la performance stratégique conférée par la compétitivité, l'accroissement des parts de marché et la position stratégique conférée par l'export et enfin, la satisfaction des gestionnaires à l'égard de l'export par une évaluation du succès de la performance globale et de l'adéquation avec leurs attentes.[3] Comme il est présenté dans le tableau suivant :

[1] TIGHILT (Fodil), BOUCHELLAL (Youcef) : Performance des entreprises à l'international et l'utilisation des incoterms : les résultats d'une étude empirique menée en Algérie, in Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol 15, N°02, 2021, P.P. 487-503

[2] Sabariah (Yaakub) et al : Incoterms selection factors and its effect on Export performance, in Journal of Advanced Research in Business, Marketing, and Supply Chain Management (JARISM), Vol 2, N°01, 2018, P.P.10-18.

[3] TIGHILT (Fodil) : *« L'impact du choix des incoterms sur la dynamique économique et commerciale des entreprises en Algérie* ».Op.cit. P.87.

Tableau N°2.7 : Les indicateurs de mesure de la performance à l'exportation

Performance financière	A été profitable
	Génère un haut volume
	Connait une rapide croissance
Performance stratégique	Augmente notre compétitivité
	Renforce notre position stratégique
	Augmente nos parts de marché
Satisfaction à l'égard de l'activité export	La performance de l'activité s'avère satisfaisante
	L'activité export connait du succès
	L'activité export satisfait nos attentes

Source : Adapté de ZOU, TAYLOR et OSLAND, the EXPERF scale : a cross national generalized export performance mesure, revue journal of international Marketing, Vol 6, N°3, 1988, P.47

La mesure de la performance à l'exportation présente donc un panorama bien dispersé, tant sur le plan conceptuel que sur celui de l'opérationnalisation des mesures. La plupart des chercheurs acceptent l'idée que la performance à l'exportation soit un concept multidimensionnel ce que l'on retrouve dans les modalités d'évaluation employées. Les chercheurs s'accordent à dire que la performance doit être évaluée à l'aide de plusieurs indicateurs de types différents, certains plus quantitatifs et d'autres plus qualitatifs. On peut mesurer la performance à l'exportation sous l'angle économique, stratégique ou encore générique, de façon objective ou subjective. [1]

[1] LUONG (Min Huan), LEO (Pierre-Yves), PHILIPPE (Jean), Op.cit. P.P. 1-18

Tableau N°2.8 : La performance objective, subjective, économique, stratégique et générique

La performance à l'exportation	La performance objective	Performance financière
		Performance stratégique
	La performance subjective	Performance générique

Source : Etabli par nous-mêmes inspiré de : LUONG (Min Huan), LEO (Pierre-Yves), PHILIPPE (Jean), Op.cit. P.P. 1-18

La performance à l'exportation comprend trois aspects : financier, stratégique et générique. Les deux premiers sont mesurés par des données chiffrées, tandis que le dernier est subjectif, axé sur la satisfaction et les perceptions. Cette distinction permet une évaluation complète des activités d'exportation**.**

3 Les déterminants internes et externes de la performance à l'exportation :

L'internationalisation des PME est influencée par divers facteurs contextuels. La littérature sur le sujet identifie deux types principaux de facteurs : les facteurs 'push' et 'pull'. Les facteurs 'push' sont internes à l'entreprise et pissent vers l'internationalisation, tandis que les facteurs 'pull' proviennent de l'environnement externe et encourageant l'entreprise à s'internationaliser.

3.1 Les déterminants internes :

Les déterminants internes incluent les caractéristiques managériales du dirigeant et les caractéristiques de l'entreprise comme suit :

3.1.1 Caractéristiques managériales :

Le succès à l'exportation d'une entreprise dépend en grande partie des caractéristiques et des compétences de son manager, qui joue un rôle majeur en tant qu'entrepreneur, organisateur et décideur au sein de l'entreprise.

L'âge du manager, son niveau d'éducation, ses capacités linguistiques, ses expériences à l'international…constituent les principales caractéristiques managériales permettant d'identifier et exploiter les opportunités du marché international. De surcroit, les jeunes

managers ayant un parcours académique solide et expérimenté réussissent les opérations d'exportation de leur entreprise.[1]

3.1.1.1 Age du dirigeant :

Selon l'étude de LEONIDOU et KATSIKEAS dans les années 1998, l'âge du dirigeant a un rapport significatif avec le fait que certaines PME exportent ou n'exportent pas. Cette relation indique que de plus jeunes dirigeants tendent à être plus ouverts à l'internationalisation que les dirigeants plus âgés…. Selon CASTONGUAYY « Cependant comme l'âge du dirigeant est la sommation des expériences cela laisse croire qu'un dirigeant plus âgé saura davantage éviter les menaces qu'un plus jeune (dirigeant) et qu'il obtiendra ainsi une meilleure performance de son entreprise.»[2]

3.1.1.2 Niveau d'étude :

Selon plusieurs auteurs un haut niveau d'étude est essentiel pour les dirigeants désirant du succès dans les exportations de leur entreprise. Le niveau de l'étude atteint par le dirigeant est donc suggéré comme facteur affectant positivement la propension d'une PME à exporter.

3.1.1.3 Compétences et expériences du dirigent :

Les compétences en management international peuvent avoir été acquises au cours de la formation initiale du dirigeant et par l'intermédiaire de son expérience professionnelle des affaires internationales, ses voyages et le temps passé à l'étranger. Ces compétences permettent une meilleure connaissance des pratiques, des règles, des langues et cultures étrangères. Elles peuvent déboucher sur une plus forte implication à l'international et affectent significativement la décision d'exporter.[3]

Favre-Bonte et Giannelloni soulignent : « Un chef d'entreprise expert en matière de procédures internationales aura également de meilleures connaissances géographiques, géopolitiques et ethnologiques, n'hésiteras pas à se déplacer pour découvrir des nouveaux

[1] AMOR(Jihane), ATTOUCH, (Hicham). Déterminants internes et externes de la performance à l'exportation : analyse conceptuelle. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol3, Issue (1-1), 2022, P .P. 367-385.
[2] RAHMANI (Yamina) : *« les déterminants des petites et moyennes entreprises en Algérie, cas de l'ouest algérien »*, thèse de doctorat en science commercial, Option : management, université d'Oran 2-Mohamed Ben Ahmed, 2019, P.64
[3] Ibid. p65

pays, consacra davantage de temps à prospecter, arbitrera en faveur davantage de ressources pour l'export (engagement), bref sera plus durablement impliqué pour l'international ».[1]

3.1.2 Caractéristique de l'entreprise :

Les entreprises peuvent être soit favorisées soit freinées dans leur propension à exporter en raison de caractéristiques spécifiques qui leur sont propres comme la taille, l'âge et la localisation de l'entreprise, capacité excédentaire, l'innovation et la stratégie marketing à l'export.

3.1.2.1 L'âge de l'entreprise :

Plus l'entreprise acquière de l'ancienneté, plus elle accumule de l'expérience et des connaissances sur les marchés étrangers, plus elle devient capable d'élaboré une stratégie adéquate et surmonter les difficultés permettant de réussir ses activités d'exportation. Dès qu'elle devient expérimentée, le recours à la connaissance nécessaire pour accéder aux marchés étrangers devient plus facile.[2]

3.1.2.2 La taille de l'entreprise :

La taille de l'entreprise peut se mesurer par son chiffre d'affaires ou par le nombre d'employés. Cette variable est qualifiée comme un indicateur des ressources managériales et financières de l'entreprise.[3]

Zou et Stan soulignent que lorsque l'indicateur utilisé pour exprimer la taille est le montant total des ventes, les études tendent majoritairement à trouver un lien positif entre cette variable et la réussite à l'exportation, au contraire, si les travaux mesurent la taille par le nombre d'employés, les résultats s'avèrent être majoritairement négatifs.[4]

3.1.2.3 La localisation de l'entreprise :

Lorsque l'entreprise est située dans un milieu métropolitain aura la possibilité d'exporter mieux qu'une entreprise située en milieu périphérique ou rural.[5]

---

[1] KADDOURI (Noureddine), NOUI (Noureddine), DOUFFI (Maroua), « les déterminats de la décision d'internationalisation des PME Algériennes, Cas Des PME De La région Nord-Ouest D'Algerie », in revue des sciences Administratives et Financières », Vol 7, N°01, 2023. P.P.639-654.
[2] Ibid.
[3] AZOUZ (Hadia), KANDI (Mohamed Amine), Op.cit. P.147
[4] MARION (Gwendoline) : « Les facteurs de succès des PME exportatrices vers les pays émergents », mémoire de Maitrise en administration des affaires(MBA), Université du Québec à Trois-Rivières, 2015, P65
[5] AMOR (Jihane), ATTOUCH (Hicham), Op.cit. P 373

3.1.2.4 Capacité excédentaire de l'entreprise :

A souligner que « les capacités excédentaires ne sont pas uniquement reliées à la production. Elles concernent toutes les ressources de l'entreprise (finance, management, employés...)». [1]Ces ressources peuvent être définies comme un stock de facteurs disponibles détenu ou contrôlé par une entreprise. Elles peuvent être physiques, financières, humaines ou immatérielles. Ainsi, une firme dont les ressources financières ne sont pas suffisamment utilisées aura plus de chance de se lancer à l'international que celle dont les moyens sont limités.[2]

3.1.2.5 L'innovation :

Une innovation est une idée nouvelle qui peut être une recombinaison d'idées anciennes, un schéma qui modifie l'ordre du présent ou une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés.[3]

L'adoption d'une politique d'innovation au sein des PME exportatrices constitue un atout pour échapper à la concurrence des entreprises plus grandes…Le lancement d'un produit nouveau, la mise en place d'un nouveau procédé de production ou d'une nouvelle organisation de travail, permettent à la PME exportatrice de se démarquer par ces innovations productives, organisationnelles et de marketing, par rapport à ses concurrents. Sur le plan opérationnel, les PME rendent compte de l'impact des différentes améliorations sur la qualité des produits exportés, sur l'augmentation de la part de la production destinée à l'exportation, sur la facilité d'accès aux marchés d'exportation et sur la rentabilité à l'export.[4]

3.1.2.6 Stratégie Marketing à l'export :

La stratégie marketing à l'export constitue l'un des facteurs déterminants de la performance à l'export. Certains chercheurs s'accordent sur la relation positive qui relie la performance à l'exportation et l'adaptation de la stratégie du marketing mix. Un produit adapté par

---

[1] GIBIAT (Marc), Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans, in Revue internationale P.M.E, vol 7, N°2, 1994, P.18.
[2] RAHMANI (Yamina), Op.cit.P.69
[3] JEROME (Méric). L'émergence d'un discours de l'innovation managériale ? le cas du Balanced Scorecard.Comptabilité Contrôle Audit / Accounting Auditing Control, 2003, 9 (3), ff10.3917/cca.093.0129ff. ffhalshs-01890586f
[4] KADI (Mohamed), CHERIET (Foued) : Déterminants de la performance à l'export des PME Algériennes : dirigeant, entreprise et condition dans le pays d'origine, in revue Les Cahiers du Cread, Vol. 39, N° 02, 2023, P.P 139-176

l'entreprise à la culture et préférence des besoins des consommateurs étrangers peut les satisfaire facilement, voir les fidéliser. [1]

L'adaptation peut être nécessaire pour répondre aux besoins spécifiques des consommateurs étrangers, mais aussi la standardisation offre des avantages tels que la réduction des couts et l'établissement d'une notoriété internationale, il est donc essentiel pour l'entreprise d'évaluer soigneusement leur stratégie de marketing mix trouver le bon équilibre entre standardisation et adaptation, en fonction des caractéristiques du marché cible et des objectifs de l'entreprise.

3.2 Les déterminants externes :

Les déterminants externes de la performance à l'exportation semblent moins traités par les chercheurs, ceci peut-être dû à la difficulté de mesure de ces facteurs environnementaux. On trouve :

3.2.1 Saturation et compétitivité accrue du marché domestique

Face à un marché domestique saturé et concurrentiel, les entreprises se dirigent vers les marchés étrangers pour trouver de nouvelles opportunités de croissance. De plus, l'observation des succès d'autres entreprises dans l'exportation peut les encourager à adopter un comportement imitatif.

3.2.2 Réglementations gouvernementales :

Les réglementations gouvernementales étrangères, incluant les barrières tarifaires et non tarifaires, ainsi que les limitations d'importation, peuvent entraver les exportateurs. Cependant, d'autres facteurs tels que l'accès aux systèmes de distribution et la fidélité des consommateurs jouent un rôle crucial. De plus, l'instabilité politique dans un pays étranger, comme les conflits ou les révolutions, peut perturber l'économie et impacter la performance à l'exportation, entrainant des pertes financières pour les entreprises étrangères.

Conclusion du chapitre :

Pour conclure, le succès dans le domaine d'exportation est le fruit d'une convergence de plusieurs facteurs, allant des caractéristiques propres à l'entreprise et ses dirigeants (internes) jusqu'à la nature de l'environnement dans lequel elle évolue (externes). La maitrise

[1] AMOR (Jihane), ATTOUCH (Hicham), Op.cit. P 373

du processus d'exportation revêt une importance capitale, et cela implique une gestion stratégique et efficace de toutes les étapes, depuis la planification jusqu'à l'exécution. L'utilisation d'outils tels que L'EXPERF permet d'évaluer la performance selon des critères financiers, stratégiques et de satisfaction, fournissant ainsi un cadre précieux pour évaluer et améliorer les résultats obtenus.

Le choix approprié de l'incoterm peut aussi jouer un rôle crucial pour l'exportateur, d'ailleurs l'interprétation théorique de ces derniers et de la performance à l'exportation suggère une relation, directe ou indirecte, entre ces concepts. Cette relation sera étudiée empiriquement dans le prochain chapitre au sein de l'entreprise MFG.

CHAPITRE 03 :

Effets du choix des incoterms sur la performance de l'exportation de MFG

Introduction du chapitre :

Après avoir présenté les axes de notre sujet d'étude dans les deux chapitres précédents, où nous avons mis en lumière le commerce international, le contrat de vente à l'international, les Incoterms, l'activité d'exportation, la performance à l'export et les principaux indicateurs de mesure de performance, nous passons maintenant au troisième et dernier chapitre consacré à notre étude au sein de MFG. Ce chapitre est structuré en trois sections :

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil, MFG.

Section 02 : Démarche méthodologique de l'enquête qualitative et quantitative.

Section 03 : Synthèse des résultats et recommandations

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Lors de la conférence nationale sur le commerce extérieur qui s'est déroulé à la fin de Mars 2015, le président du groupe CEVITAL n'a exprimé que l'Algérie *« a tous les moyens de diversifier son économie et de développer ses exportations hors hydrocarbures* [1]». Selon toujours le même responsable affirme que notre pays «*est capable de passer du stade d'importateur à celui d'exportateur de milliers de produits, dont les huiles végétales raffinées, le sucre blanc et le verre plat et ses dérivés*» si les opérateurs agissent de sorte à améliorer la qualité des produits manufacturés, et pratiquent des prix compétitifs.

Afin de mettre le projet dans son contexte, dans cette section nous allons présenter brièvement le groupe CEVITAL, et sa filiale MFG Mediterranean Float Glass SPA.

1 Présentation du groupe CEVITAL :

« CEVITAL », qui selon son fondateur ISSAD REBRAB signifie « c'est vital ». Elle a été créée le 02 mai 1998, avec un capital privé 68,76 milliards de dinars, c'est une société par actions (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr ISSAD REBRAB et fils, Elle prend aussi la forme d'une entreprise familiale, elle a forgé son succès et sa réputation à travers son histoire, son parcours et ses valeurs. En tant que pionnière, elle est la première entreprise privée algérienne à avoir diversifié ses investissements dans une multitude de secteur d'activité. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, Elle représente le fleuron de l'économie Algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

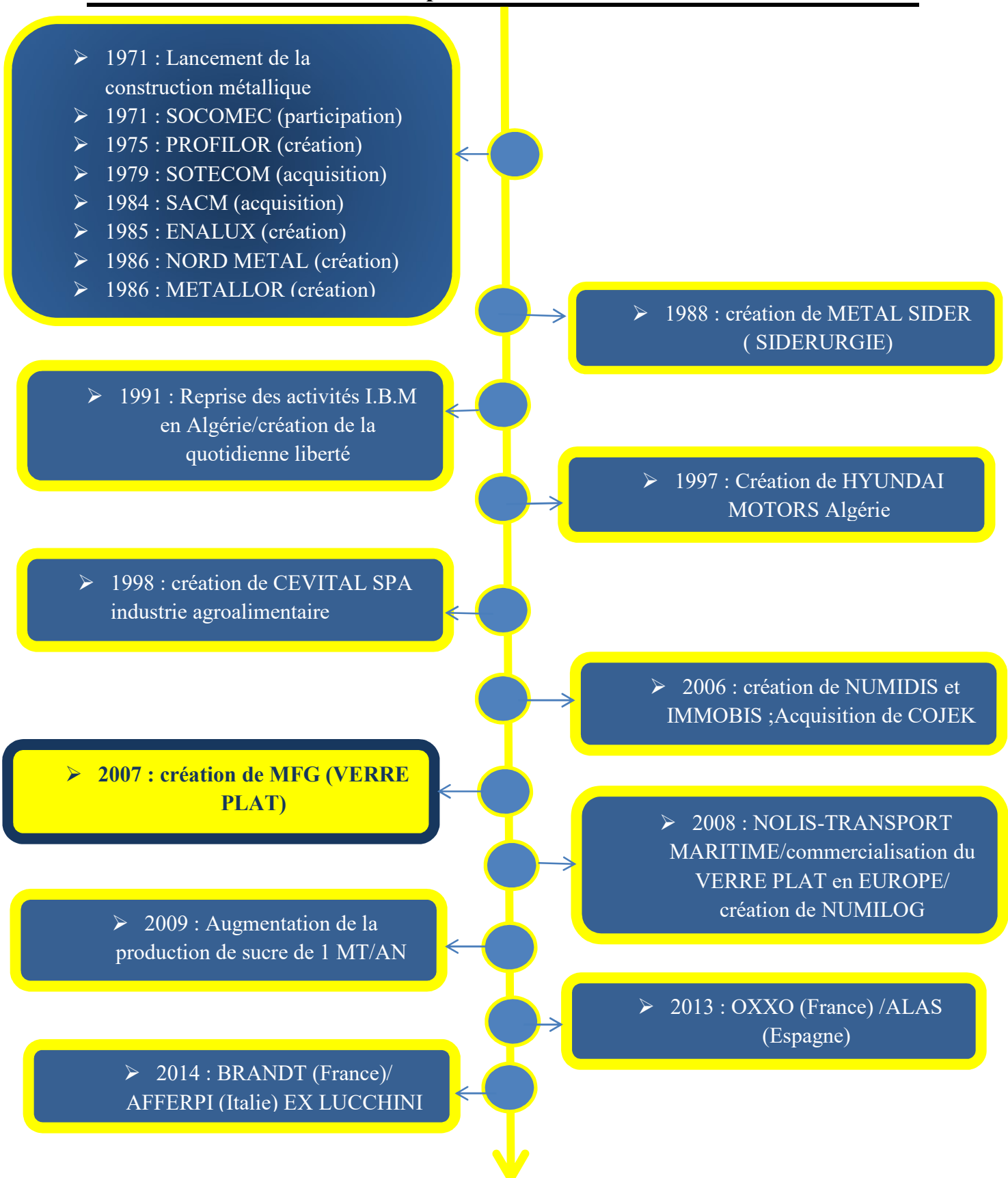
[1] https://www.algeriepatriotique.com/2015/03/31/exportations-hors-hydrocarbures-les-verites-dissad-rebrab/ (le 7/05/2024 à 8 :28)

1.1 Historique de CEVITAL :

Son expansion a été marquée par des étapes historiques significatives qui ont contribué à son statut actuel. Du domaine agroalimentaire à la grande distribution, en passant par l'électronique, l'électroménager, la sidérurgie, l'industrie du verre plat, la construction industrielle, l'automobile, les services et les médias. Le groupe CEVITAL s'est construit progressivement autour de la vision ambitieuse de former un ensemble économique cohérent et prospère.

On peut résumer l'historique de CEVITAL dans le schéma suivant :

Figure N°3.1 : Historique de CEVITAL



Source : Etabli par nous-mêmes inspiré de site officiel de CEVITAL : https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/ (consulté le 3/05/2024 à 20 :44)

1.2 Présentation de la filiale MFG :

Mediterranean Float Glass (MFG SPA), également connue sous le nom de Verre flotté méditerranéen, est une filiale du groupe CEVITAL. Créée en 2007, animée par des équipes jeunes talents au service des acteurs du progrès et du développement. MFG se classe aujourd'hui parmi les premiers producteurs africains de verre, cette entreprise a joué un rôle déterminant dans l'essor de l'industrie verrière en Algérie, la positionnant comme un pays exportateur de verre. En effet, dès sa première année d'activité MFG a permis à l'Algérie de passer d'un statut exclusivement importateur de verre plat à celui d'exportateur.

Tableau N°3.1 : Fiche technique de MFG

Dénomination	**M**editerranean **F**loat **G**lass
Statut juridique	SPA
Date de création	2007
Logo	MFG Mediterranean Float Glass
Siege social	29 Route de Meftah – l'Arbaâ , Wilaya de Blida, à 32 km du port d'Alger
Directeur général	Jean luc MORABITO
Slogan	« L'innovation dans le verre pour tout le monde »
Effectif	1046
Téléphone	+213 21 448 644
Site web	https://mfg.dz/fr
LinkdIn	https://www.linkedin.com/company/mediterranean-float-glass/about/

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des sources internes de l'entreprise.

1.2.1 Activités de MFG :

On peut dire les principales activités de MFG sont :

1) **Production de verre flotté** : MFG est l'un des plus grands producteurs de verre flotté en Afrique. L'entreprise utilise la dernière technologie de verre flotté pour produire du verre de haute qualité destiné à diverses applications, notamment la construction, l'automobile et le mobilier.
2) **Transformation de verre flotté** : Est une étape importante, elle permet de donner au verre les propriétés et les dimensions souhaitées pour répondre aux besoins spécifique des clients. MFG propose une large gamme de services de transformation du verre flotté.
3) **Exportation du verre :** Environ 70% de la production de MFG est exportée, principalement vers l'Europe, le Maroc, la Tunisie et d'autres pays africains bien sur avant l'exportation elle répond à plus de 90% de la demande locale en verre plat

1.2.2 Le développement de MFG :

On peut résumez le développement de MFG comme suit :

- **2009** : introduction d'une ligne de production de verre feuilleté d'une capacité journalière de 235 tonnes, ce qui a permis d'accroitre la production de verre feuilleté.
- **2010** : Lancement de la transformation architecturale (affilié à ALSEV aujourd'hui).
- **2011** : lancement d'une ligne de production de verre à couches en contrôle solaire et en low-e, équipée des dernières technologies. 6millions de mettre carré par an.
- **2020** : Lancement de la deuxième ligne de verre flotté, 800 tonnes par jours, lancement pour secteur de l'électroménager, 9millions pièces par an.[1]

1.2.3 Les produits de MFG :

MFG offre diverses gammes de produit comme il est indiqué dans le tableau suivant :

[1] https://mfg.dz/fr/aboutUs (consulté le 05/05/2024 à 13:40)

Tableau N° 3.2 : Les produits de MFG

Type de verre	Définition	Produit par gamme
Le verre clair	un vitrage de base apprécié pour sa transparence et sa simplicité, pouvant être travaillé selon différentes techniques, et présentant une très faible coloration résiduelle.	-MEDICLEAR
Le verre trempé	Un type de verre chauffé à haute température puis refroidi rapidement pour augmenter sa résistance aux impacts et aux chocs thermiques, il est plus résistant que le verre ordinaire, utilisé dans diverses applications architecturales et industrielles. Une fois trempé, il ne peut plus être coupé ou façonné.	
Le verre feuilleté	Un assemblage de feuilles de verre et d'intercalaires maintenu par un film PVB, offrant une adhérence parfaite grâce à un traitement chimique sous pression	-MEDILAM -MEDIPHON -MEDPHON -MEDISNOW -MEDILAM -COLORE
Le verre Low-E	Un vitrage à basse émissivité et isolation renforcé composé d'un verre clair revêtu d'une fine couche transparente d'oxyde de métaux et de métaux nobles par pulvérisation	-MEDISTAR S -MEDISTAR +S -MEDISTAR ST

	cathodique sous vide. Cette couche réfléchit les infrarouges thermiques et limite les pertes de chaleur par rayonnement.	
Le verre à couche dures	Un type de verre qui subit un traitement spécial après sa fabrication. Des couches minces d'oxydes de métaux sont déposées sur sa surface à température ambiante. Ces couches ajoutées améliorent certaines caractéristiques de verre, comme sa résistance aux rayures ou sa capacité à réfléchir la lumière.	-MEDICLIMA 600 -MEDICLIMA 700

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données récoltées au sein de MFG

1.2.4 Certification et marquage :

Pour garantir la performance de sa gestion en matière Santé, Sécurité, Environnement et Qualité, MFG fait certifier ces activités depuis nombreuses années par des organismes reconnus internationalement. Ainsi, le verre est fabriqué conformément à des standards de production audités régulièrement.

MFG a obtenu par son complexe industriel les certifications suivante :

Tableau 3.3 : Certifications de MFG

La norme	La cause	La date
ISO 9001(management de qualité)	pour la gestion de la qualité des activités d'entreposage, commercialisation et distribution de verre MFG	Décembre 2008
ISO 14001(management de l'environnement)	Le respect des normes environnementales sur site (hygiène, taux de rejet de déchets industriels, émission CO2 …)	Décembre 2008
OSHAS 45001	En plaçant la sécurité des employés au premier plan, MFG a mis en place une politique et un cadre de suivi rigoureux qui obligent tout le personnel sur site à : ➢ Porter des uniformes de travail et des casques ➢ Respecter la signalétique de sécurité clairement visible installée sur l'ensemble du site.	Décembre 2008

Source : Elaboré par nos soins à partir des données internes de MFG

La qualité des produits finis chez MFG est une exigence fondamentale. Ainsi, elle s'inscrit totalement dans le système de normes internationales et c'est ce qui lui a permis d'obtenir les marquages produits suivants :

Figure N°3.2 : Les marquages de MFG

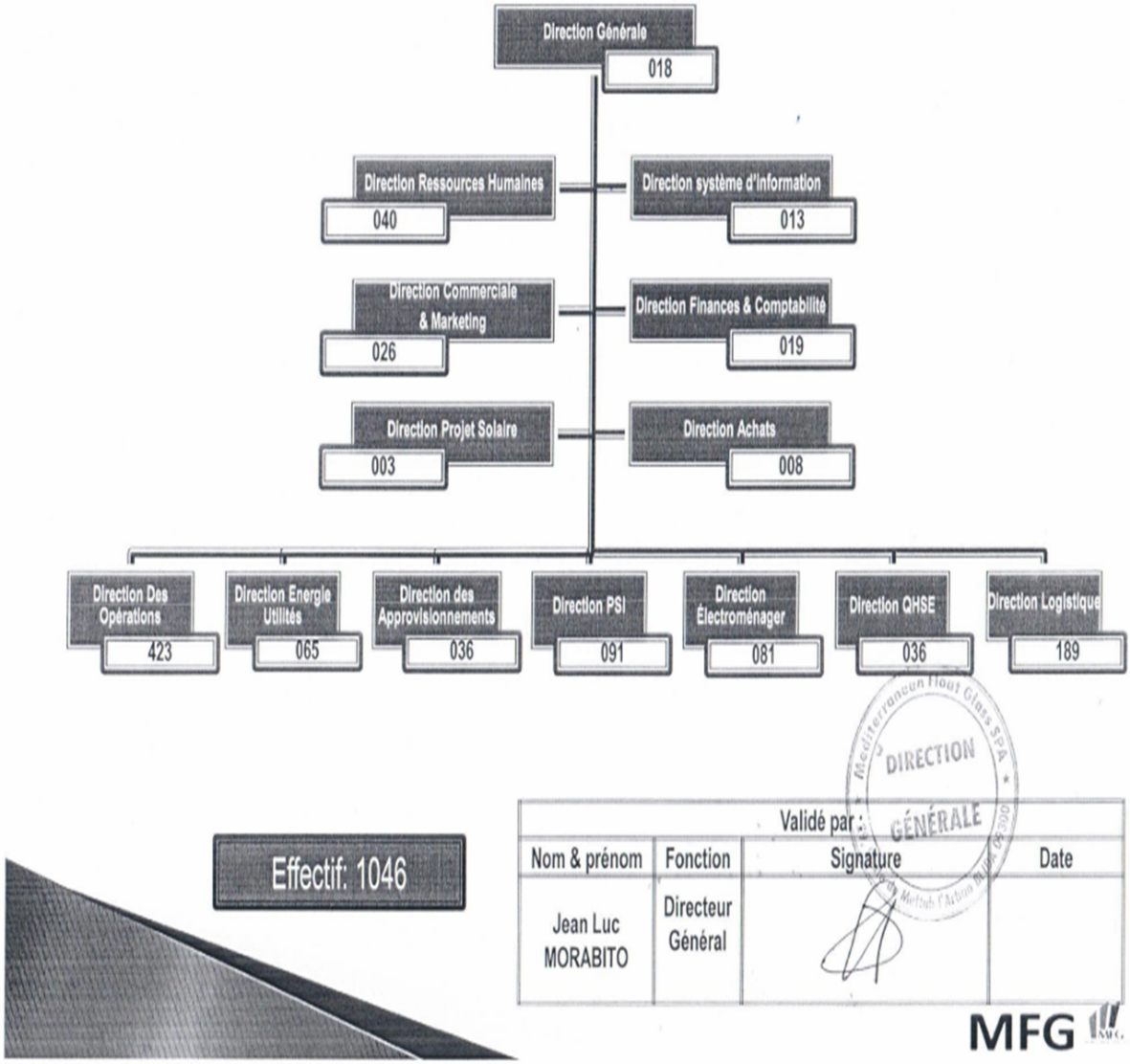
Source : Elaboré par nos soins.

- ✓ **CE**:(**C**onformité **E**uropéenne), est une certification essentielle attestant qu'un produit répond aux normes législatives de l'Union Européenne, ce qui lui permet d'être librement commercialisé sur le marché européen. Tous les produits de MFG sont conformes à la norme CE.
- ✓ **ATG** : **A**grément **t**echnique est une certification technique délivrée en Belgique pour les produits de construction. Il atteste que les produits répondent aux normes de qualité et de sécurité spécifiées par les réglementations belges et européennes. Les produits Verre à couche à basse émissivité (LOW-E COATED Glass) de MFG obtiennent l'ATG.
- ✓ **CEKAL** : un organisme de certification français pour les produits verrières. Il garantit la qualité et la sécurité des produits. Les produits Double vitrage, verre trempé et verre feuilleté de MFG obtiennent le CEKAL.

1.2.5 Organisation générale de MFG :

L'organisation générale de MFG se présente dans la figure suivante :

Figure N°3.3 : Organigramme général de MFG



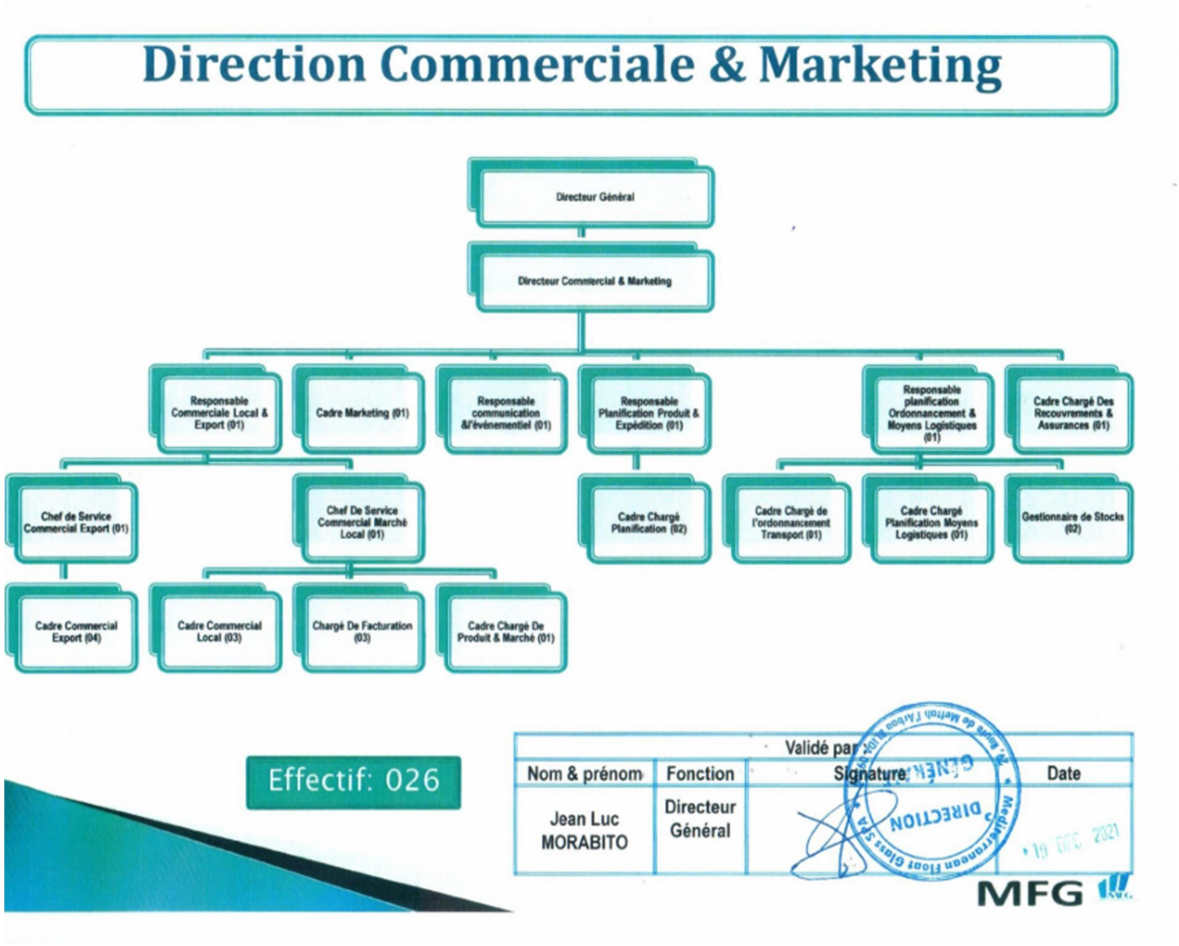
Source : Documents interne de l'entreprise

MFG adopte une structure pyramidale avec plusieurs directions fonctionnelles placées sous la supervision d'un directeur général. Pour remplir ses objectifs, MFG a mis en place une structure fonctionnelle flexible, centrée sur une direction générale et plusieurs directions spécialisées.

1.2.5.1 La direction commerciale et marketing :

La direction commerciale et marketing s'organise comme suit :

Figure N°3.4 : Organigramme de la direction commercial et marketing



Source : documents internes de MFG

La direction commerciale est composée de :

a) **Service local** : Ce service gère les ventes sur le marché national en coordination avec les départements de planification et de logistique.

b) **Service d'exportation** : Ce service est responsable de l'administration des ventes en collaboration avec les services de logistique, finance et transit. Il gère les commandes des clients de la réception à la livraison et au paiement, en veillant à un transit fluide des marchandises. Il prépare toute la documentation nécessaire pour l'exportation et sert de liaison entre l'entreprise, les clients.

c) **Service de planification :** Ce service organise la planification des expéditions, assurant la disponibilité des produits, la gestion des stocks et la capacité de production**.**

d) **Service de transit :** Ce service s'occupe des déclarations douanières auprès de la douane, et sert de liaison entre le service export et les autorités douanières, intervenant en cas de litiges avec les douanes **:**

Le dossier de déclaration comprend :

- ✓ La facture domiciliée
- ✓ La liste de colisage
- ✓ Le certificat d'origine
- ✓ Le document EUR1 (pour l'Union Européenne)

1.2.6 Missions, visions et valeurs de MFG :

1.2.6.1 Les missions :

- ➢ Etablir des partenariats solides avec les clients et les fournisseurs
- ➢ Objectif de devenir un acteur majeur dans le domaine du verre
- ➢ Produire des articles qui répondent aux normes de qualité les plus exigeantes
- ➢ Former et motiver le personnel pour garantir la qualité des produits
- ➢ Respecter les réglementations et l'environnement

1.2.6.2 Visions :

- ➢ Un fournisseur majeur de produits et de solutions verre sur les marchés domestiques et internationaux, un intégrateur dans le développement interne.

1.2.6.3 Les valeurs :

- ➢ Initiative, respect, intégrité, solidarité et plus particulièrement, travail d'équipe, engagement et transparence dans la communication.[1]

1.2.7 Clients de MFG :

Dans l'export, MFG a une large clientèle :

- ➢ Marché Européen : Espagne, France, Italie et Portugal
- ➢ Marché Tunisien
- ➢ Marché marocain

[1] https://mfg.dz/fr/aboutUs (consulté le 11/05/2024 à 00 :20)

- Marché Egyptien
- Marché Spot : ce sont les clients potentiels possibles, on trouve la Turquie, Middle East, pays balcon, la Lybie

1.2.8 La distribution dans MFG :

Pour accroitre sa politique de proximité, MFG a développer une relation de confiance en offrant des solutions sur mesure à sa clientèle, en garantissant le suivi des approvisionnements et la régularité de production.

MFG s'appuie sur un réseau de distributeur à travers le territoire national et international, Comme illustre la figure suivante :

Figure N°3.5 : Réseaux de distribution de MFG

Source : document interne de MFG

Actuellement, MFG possède des représentants en Turin en Italie, Valence en Espagne et Tanger au Maroc. De plus, à Tunis en Tunisie et au Balcon. Face à l'absence de sous-traitants spécialisés en Algérie dans le domaine de la logistique du verre, MFG a investi

considérablement pour garantir le succès de son programme d'exportation. Cela inclut l'acquisition de 250 remorques spécialisées dans le transport du verre, représentant un investissement de 1,5 milliard de dinars algériens. De plus, une structure de transit dédiée exclusivement à l'activité d'exportation a été mise en place pour gérer les formalités douanières et portuaires.

1.2.9 Les réalisations de MFG sur le marché Export durant les 6 dernières années :

Le tableau présenté ci-dessous résume les réalisations de MFG en termes de tonnage sur le marché export sur une période de six ans, de 2018 à 2023. Il permet d'analyser l'évolution des performances de l'entreprise à l'export et d'identifier les tendances clés.

Tableau N° 3.4 : Réalisations de MFG en tonnage de 2018-2023

Année	Tonnages (réalisations)
2018	146578,08
2019	100085,97
2020	80074,41
2021	97 250,54
2022	178 436,25
2023	112 295,25

Source : document interne de l'entreprise

D'après ce tableau, nous allons calculer l'évolution des tonnages réalisés sur le marché export dans le tableau suivant :

Tableau N°3.5 : Calcul d'évolution des tonnages dans la période 2018-2023

Année	Formule*100	Résultat
2018	-	-
2019	(Tonnage2019-tonnage2018)/ tonnage 2018	**-31,71%**
2020	(Tonnage 2020-tonnage2019)/tonnage2019	**-19,99%**
2021	(Tonnage2021-tonnage2020)/tonnage2020	**21,45%**
2022	(tonnage2022-tonnage2020)/tonnage2020	**83,48%**
2023	(Tonnage2023-tonnage2022)/tonnage2022	**-37,06%**

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données du tableau précédent

- En 2018, il y avait un tonnage élevé qui égale 146578,08
- En 2019, on remarque une baisse de **32%** par rapport à 2018 surtout Après la polémique politique que l'Algérie a vécu après les élections de 2019, El HIRAK et après le procès de M. REBRAB
- En 2020, baisse de **20**% par rapport à 2019, c'est un impact significatif du COVID-19 sur la production et la demande
- En 2021, une reprise modérée de **21**% par rapport à 2020
- En 2022, forte croissance de **83**% par rapport à 2021, on remarque même un dépassement du niveau de 2018
- En 2023, une baisse de **37%** par rapport à 2022, et c'est à cause d'instabilité politique de l'Algérie avec les pays clients (Maroc, Espagne).

Section 2 : Démarche méthodologique de l'étude empirique

Pour mieux comprendre notre problématique, nous avons décidé de mener une étude à la fois qualitative et quantitative sur le terrain. L'approche qualitative implique la tenue d'entretiens semi-directifs avec les responsables de l'entreprise MFG, tandis que l'approche comparative par l'outil d'analyse consiste à analyser les incoterms utilisés au sein MFG et les comparer sous la performance à l'exportation qui contienne la performance financière, stratégique et la satisfaction à l'égard de l'activité export.

1 Etude Qualitative :

1.1 Notions de base sur l'entretien :

1.1.1 Définition :

On appelle interview ou entretien ou encore entrevue « Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ».[1]

De ce fait, l'entretien constitue une méthode privilégiée pour obtenir des informations détaillées et souvent confidentielles sur un sujet spécifique. Il implique un échange direct entre l'intervieweur et l'interviewé dans une séance de questionnement.

1.1.2 Les types d'entretien :

On trouve plusieurs types :

1.1.2.1 Entretien non directif :

Ce type d'entretien accorde une grande liberté à la personne interrogée, donc il peut s'exprimer librement sur le sujet abordé.

1.1.2.2 Entretien directif :

Dans ce type d'entretien, le degré de liberté est le plus réduit, c'est au chercher de diriger la communication.

1.1.2.3 Entretien semi-directif :

Est un type d'entretien qui combine des éléments de l'entretien directif et des éléments de l'entretien non directif. L'intervieweur pose des questions préparées

[1] CHABANI (Smain), OUACHRINE (Hassane) : « Guide de Méthodologie de la Recherché en Sciences Sociales », 1ére édition, 2013, Alger, p.72.

tout en laissant un peu de place à la personne interrogée pour s'exprimer librement. Cela offre un équilibre entre une structure définie et une certaine spontanéité dans la conversation.

Nous avons opté pour la technique la plus appropriée pour mener notre étude, qui est l'entretien semi-directif. Cette méthode implique des entretiens individuels avec les responsables de la direction commerciale et marketing de MFG.

1.2 Objectifs de l'enquête :

Nous avons mené l'enquête auprès des responsables directement impliqués dans les opérations d'exportation de l'entreprise MFG. L'objectif était d'obtenir une réponse précise à notre problématique qui porte sur l'impact du choix des incoterms sur la performance à l'exportation.

1.3 Les principales variables de l'enquête :

Notre enquête vise à adresser un portrait sur le choix d'incoterm au sein MFG, Le lien entre le choix de l'incoterm et la performance à l'exportation ainsi l'évaluation de l'impact des Incoterms utilisés sur la performance financière à l'exportation de l'entreprise.

1.4 Le choix des personnes interviewées :

Nos entretiens sont destinés à trois personnes, cadres expérimentés qui ont une grande ancienneté au sein de l'entreprise. Ils sont les mieux placés pour répondre à nos questions car ils connaissent bien l'entreprise et sont directement impliqués dans les opérations d'export et la sélection des incoterms. Le tableau ci-dessous présente leurs profils :

Tableau N° 3.6: Profil des interviewés

NOM et Prénom	Poste	Date et lieu de l'entretien	Durée de l'interview
M. HOUALI Mohand	chef de département commercial	Le 15/05/2024 Au niveau de la direction commerciale	47 min
M. BACHA Yanis	Coordinateur commercial export	Le 23/05/2024 Au niveau de la direction commerciale	50min
Mme. HAMIMES Asmaa	Responsable commercial Export	Le 26/05/2024 Au niveau de la direction commerciale	49min

Source : élaboré par nous-mêmes

1.5 La rédaction de l'entretien :

Notre entretien comprend 27 questions, réparties en trois axes fondamentaux, les axes, le premier pour le choix des incoterms au sein MFG, le deuxième pour comprendre le lien entre le choix d'incoterm et la performance à l'exportation et le dernier évalue l'impact des incoterms choisis et utilisés sur la performance financière de l'entreprise.

Nous avons structuré notre guide en deux parties :

Premièrement, une présentation de notre objet de recherche suivi d'une formule de politesse, en assurant aux concernés que les informations fournies lors des entretiens seront utilisées pour des fins purement scientifiques.

Deuxièmement, corps du guide contenant des questionnements semi-directifs.

Pour le chef de département commercial, les questions portent sur comment s'effectue le choix de MFG d'incoterm lors d'une opération d'exportation.

Pour la responsable commercial export, les questions portent sur le lien (s'il existe ou non) du choix des incoterms sur performance à l'exportation de MFG

Et en fin pour le coordinateur commercial export, les questions portent sur l'évaluation de l'impact des Incoterms utilisés sur la performance financière à l'exportation.

1.6 Analyse des résultats

Après avoir collecté les réponses, nous avons opté pour la démarche d'analyse suivante :

1.6.1 Transcription de l'entretien avec le chef de département commercial (local & export)

Axe n°01 : Le choix de l'incoterm au sein MFG

- **Question 01 : En tant que chef de département commercial (local & export) pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos tâches ?**

Réponse 01 : *« En tant que chef de département commercial (local & export), j'assume la responsabilité des ventes locales et à l'exportation, de la mise en œuvre de la stratégie commerciale, de la prospection des ventes et de la gestion du processus administratif d'exportation. »*

Analyse 01 : Le chef de département commercial (local & export) joue un rôle essentiel dans la stimulation de la croissance des ventes, l'expansion de la présence de l'entreprise sur le marché et le respect des réglementations à l'exportation. Il doit posséder une solide combinaison de pensée stratégique, de connaissance du marché, de sens aigu des ventes et de compétences administratives pour réussir dans ce rôle exigeant.

- **Question 02 : Selon vous, quelles sont les différentes contraintes qui limitent le choix de MFG lors de la sélection des incoterms ?**

Réponse 02 : *« Les incoterms sont définis par la CCI, mais chaque pays impose ses propres règlementations, souvent contraignantes pour les exportateurs. En Algérie, où l'économie manque de base solide, d'industrie développée et d'exportation hors hydrocarbures significatives, le législateur n'autorise que 3 ou 4 incoterms sur les 11 disponibles, principalement dans le system SIGAD. La réglementation des changes, qui affecte le choix des incoterms et régule le commerce extérieur, impose aux exportateurs de déclarer leurs produits (FOB supérieur à 100 000 DA) avec une facture incluant les conditions de livraison*

et le system SIGAD ne supporte que ces 4 incoterms, rendant impossible l'exportation avec d'autres incoterms.»

Analyse 02 : On peut dire que le choix des incoterms en Algérie est très limité à cause des réglementations locales, les exportateurs doivent déclarer leurs marchandise à l'export surtout quand la valeur FOB de la marchandise dépasse 100 000 DA, et ils ne peuvent utiliser que les 4 incoterms qui sont autorisés par le Système d'Information et de Gestion Automatisée des Douanes (SIGAD). Si d'autres incoterms sont utilisés l'opération d'exportation sera annulée.

- **<u>Question 03</u> : Quels sont les incoterms les plus utilisés par MFG ?**

Réponse 03 : *« Les incoterms les plus utilisés par MFG sont : EXW, FOB, CFR et CIF (juste pour l'export). »*

Analyse 03 : MFG utilise EXW, FOB et CFR dans ses opérations d'exportation de d'importation tandis que CIF seulement pour les opérations d'exportation. Ces incoterms sont acceptées par le système SIGAD. On remarque que les incoterms utilisés sont presque tous des incoterms maritimes sauf l'EXW.

- **<u>Question 04</u> : Quels sont les incoterms que vous n'avez jamais utilisés lors de votre exportation ? Et pourquoi ?**

Réponse 04 : *« On peut dire tout le reste des incoterms surtout celles de la famille D. car ils ne sont pas incluent dans le système SIGAD. »*

Analyse 04 : Les incoterms : FAS, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU et DDP ne sont jamais utilisés par MFG en raison de leur indisponibilité dans le système SIGAD.

- **<u>Question 05</u> : Quelles sont les contraintes que vous trouvez dans l'utilisation des incoterms autorisés dans une opération d'exportation ?**

Réponse 05 : *« Les contraintes en tant qu'exportateur, déjà le fait de la non utilisation de tous les incoterms c'est une contrainte parce que chaque incoterm offre des avantages spécifiques pour l'exportation. C'est vrai qu'en Algérie on a gagné 4 incoterms parmi 11 mais même ces 4 incoterms ont des contraintes surtout avec le CIF et CFR où la réglementation exige le paiement du fret en dinars, une décision qui peut convenir à certains armateurs mais qui peut être problématique pour d'autres, surtout lorsqu'ils doivent attendre 45 jours pour le paiement. »*

Analyse 05 : Selon l'Article 5 « Toute facturation ou vente de biens et services sur le territoire douanier national s'effectue en dinars algériens sauf cas prévus par la réglementation en vigueur »[1], pour les exportateurs algériens, ils doivent se conformer aux régulations locales, ce qui pourrait les obliger à payer en dinars algériens pour le transport international. Cela peut compliquer les transactions avec certains armateurs internationaux qui préfèrent ou nécessitent des paiements en devises étrangères. Ce règlement pourrait donc limiter les options des exportateurs algériens ou entrainer des délais supplémentaires comme les 45 jours de paiements.

- **<u>Question 06</u> : Pouvez-vous nous expliquer plus en détail le lien entre Incoterm utilisé, le chiffre d'affaires et la rentabilité de vos exportations ?**

Réponse 06 : *« Les incoterms sont de l'argent, dans chaque prestation de service réalisée j'ajoute mon profit, par exemple dans l'incoterm DAP en plus de la marge du produit je peux majorer les services comme le transport, l'assurance, frais de port etc. »*

Analyse 06: On peut dire que la marge globale d'un exportateur se compose de deux éléments : la marge du produit et la marge des services fournis en fonction de l'incoterm choisi. La marge du produit représente le bénéfice réalisé sur la vente du produit lui-même, tandis que la marge des services inclut les couts et bénéfices associés aux services logistiques et autres prestation nécessaires comme le transport, l'assurance... Donc automatiquement, une augmentation de la marge bénéficiaire entraine une hausse du CA et améliore la rentabilité de l'export.

- **<u>Question 07</u> : Comment évaluez-vous l'efficacité de l'Incoterm choisi sur la compétitivité de votre entreprise sur les marchés internationaux et sa capacité à augmenter sa part de marché ?**

Réponse 07 : *« l'incoterm choisi impact tés fort sur notre compétitivité sur les marchés internationaux, je vous donne un exemple : nos concurrents dans l'Europe sont des leaders mondiaux dans le verre, ils livrent la marchandise dans les dépôts des clients et le client va se soucier seulement de son activité, contrairement à nous, les 4 incoterms autorisés nous ne permet pas de y aller au-delà du port de destination cela signifie que la responsabilité du*

[1] Règlement N°07-05 du 25 Rabie Ethani 1428 correspondant au 13 mai 2007 relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises.

port de destination est transférée au client et pour qu'il prendre la marchandise à son dépôt y'a toute une logistique qui découle alors que ce n'est pas son activité. »

Analyse 07 : Un incoterm bien choisi peut renforcer la compétitivité d'une entreprise surtout l'incoterm qui inclut la livraison directe au dépôt du client peut améliorer l'expérience client et nous démarquer des concurrents. L'exemple donné montre que les concurrents européens ont un avantage car ils offrent un service logistique avancé en livrant directement la marchandise dans les dépôts des clients, ce que MFG ne peut pas faire en raison des incoterms limités qu'elle utilise. Cela crée un désavantage compétitif pour MFG et peut entrainer une expérience client moins satisfaisante.

- **<u>Question 08</u> : Globalement, pensez-vous que le choix de l'Incoterm a un impact significatif sur le succès global de vos opérations d'exportation ?**

Réponse 08 : *« Absolument, le bon choix d'Incoterm peut contribuer de manière significative au succès des exportations de l'entreprise en optimisant les coûts, en minimisant les risques, en améliorant l'efficacité et en renforçant les relations clients. »*

Analyse 08 : Il est envisageable de dire que le choix approprié de l'incoterm peut jouer un rôle crucial dans le succès des exportations de l'entreprise. Il peut avoir un impact significatif sur sa performance financière en favorisant une augmentation du chiffre d'affaires de la rentabilité, tout en minimisant les coûts. De plus, il peut également influencer la performance stratégique de l'entreprise en contribuant à une augmentation de sa part de marché et de sa compétitivité. En fin le choix d'incoterm peut également impacter positivement la satisfaction des clients en assurant la qualité des services rendus.

- **<u>Question 09</u> : Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous l'importance de la sélection de l'Incoterm dans la performance globale de votre entreprise à l'exportation ? (avec 1 étant « pas du tout important » et 5 étant « très important »)**

Réponse 09 : *« Je dis très important (5). »*

Analyse 09 : Cette réponse met en avant l'importance stratégique accordée à la sélection de l'incoterm dans la réussite de l'entreprise à l'exportation**.**

1.6.2 Transcription de l'entretien avec le responsable commercial Export

Axe n°02 : Lien entre le choix de l'incoterm et la performance à l'exportation

- **<u>Question 01</u> : En tant que Responsable commercial Export, quelles sont les principales responsabilités que vous assumez dans votre rôle au sein de l'entreprise ?**

Réponse 01 : *« Dans mon rôle, je suis responsable de la gestion des clients internationaux, du développement de nouveaux marchés, de la prospection et de la négociation à distance, du suivi des ventes export, de l'élaboration de propositions commerciales, de la coordination logistique, de la gestion des documents commerciaux, de la veille concurrentielle et réglementaire, de la formation et du support, ainsi que du reporting et de l'analyse. »*

Analyse 01 : On remarque que le rôle du responsable Commercial Export est à la fois stratégique et opérationnel, exigeant une combinaison de compétences techniques, de communication et de gestion. Il présente des défis significatifs mais aussi de nombreuses opportunités pour contribuer à la croissance et à la réussite internationale de l'entreprise.

- **<u>Question 02</u> : Comment votre équipe évalue-t-elle l'impact des choix des Incoterms sur le chiffre d'affaires généré par vos exportations ?**

Réponse 02 : *« En analysant plusieurs facteurs clés : les coûts de transport et de logistique associés à chaque Incoterm, les délais de livraison, les risques et responsabilités assumés par l'entreprise, ainsi que la satisfaction des clients*. »

Analyse 02 : Ce qui fait, l'équipe évalue l'impact des choix des incoterms sur le chiffre d'affaires en examinant attentivement plusieurs aspects :

Tout d'abord, elle analyse les couts associés à chaque incoterm, tel que le frais de transport, d'assurance et de la logistique, afin de comprendre leur influence sur les marges bénéficiaires et, par conséquent, sur le chiffre d'affaires. Ensuite, elle étudie les délais de livraison prévus par chaque Incoterm, sachant que des délais plus courts peuvent stimuler la satisfaction client et favoriser des ventes répétées, entrainant ainsi une augmentation de chiffre d'affaires. Enfin, l'équipe examine la gestion des risques et des responsabilités, en évaluant la répartition de ces derniers entre l'exportateur et l'importateur pour chaque incoterm. Cette approche permet de minimiser les pertes financières et de maintenir un chiffre d'affaires stable.

- **<u>Question 03</u> :Pouvez-vous identifier des facteurs spécifiques qui ont contribué à la croissance des ventes à l'exportation au cours de la dernière période ? Le choix des Incoterms fait-il partie de ces facteurs ?**

Réponse 03 : « *Oui, plusieurs facteurs ont contribué à la croissance de nos ventes à l'exportation récemment. L'amélioration de la qualité de nos produits, l'élargissement de notre réseau de distribution, le renforcement de nos relations clients et l'entrée sur de nouveaux marchés ont été essentiels. Le choix des Incoterms a aussi joué un rôle important en optimisant les coûts de transport, réduisant les risques et améliorant les délais de livraison, ce qui a augmenté notre compétitivité et la satisfaction des clients*. »

Analyse 03 : « La récente croissance des ventes à l'exportation de MFG est le résultat de plusieurs facteurs. L'amélioration de la qualité des verres, l'expansion de réseaux de distribution, la relation client et l'exploration de nouveaux marchés ont tous joué un rôle crucial dans cette évolution. De plus, le choix approprié d'incoterm a joué un rôle déterminant en influençant la satisfaction client grâce à des délais de livraisons courts et fiables, renforçant ainsi la confiance envers l'entreprise. Une satisfaction élevée des clients peut conduire à des achats répétés et à des recommandations positives, ce qui alimente à son tour la croissance des ventes. »

- **<u>Question 04</u> : Comment votre entreprise se positionne-t-elle par rapport à ses concurrents sur les marchés internationaux, et dans quelle mesure le choix des Incoterms affecte-t-il cette compétitivité ?**

Réponse 04 : *« Notre entreprise se positionne bien sur les marchés internationaux grâce à la qualité de nos produits, notre excellent service client et notre large réseau de distribution. Le choix des Incoterms est crucial pour notre compétitivité, car il nous permet de réduire les coûts de transport, de minimiser les risques et d'assurer des délais de livraison rapides, rendant notre offre plus attractive et fiable pour les clients*. »

Analyse 04 : MFG se positionne bien sur les marchés internationaux et le choix d'incoterm est parmi les facteurs qui ont résulté ce positionnement.

- **<u>Question 05</u> :D'après votre expérience, quel impact global les choix des Incoterms ont-ils eu sur le succès de vos opérations d'exportation ?**

Réponse 05 : *« Les Incoterms ont eu un impact significatif sur le succès de nos opérations d'exportation en clarifiant les responsabilités et les coûts entre nous et nos clients, réduisant les conflits et les malentendus, optimisant nos processus logistiques, réduisant les délais et améliorant la satisfaction client, renforçant ainsi notre compétitivité sur le marché mondial et contribuant à la croissance de notre entreprise.* »

Analyse 05 : Les incoterms influencent le succès des opérations d'exportation en satisfaisant les clients, en réduisant les conflits et en clarifiant les responsabilités et les couts. En renforçant ainsi la compétitivité, ils impactent à la fois la performance financière, la stratégie de l'entreprise et la satisfaction client.

- **<u>Question 06</u> : En tant que gestionnaire, comment percevez-vous la corrélation entre les performances de vos exportations et les choix des Incoterms effectués par votre équipe ?**

Réponse 06 : « *En tant que gestionnaire, je suis attentif à la corrélation entre les performances des exportations et les choix des Incoterms, car ces décisions peuvent avoir un impact significatif sur la rentabilité, la satisfaction du client et la compétitivité globale de l'entreprise sur le marché international.* »

Analyse 06 : On peut conclure qu'il existe une forte corrélation entre le choix des incoterms et la performance globale de l'entreprise à l'exportation, et cela signifie que les décisions relatives aux incoterms sont étroitement liées aux résultats de l'entreprise sur les marchés internationaux. Un bon choix des incoterms peut améliorer la performance, tandis qu'un mauvais choix peut la détériorer.

- **<u>Question 07</u> : Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous à la sélection des Incoterms dans la réussite globale de vos exportations ?**

Réponse 07 : « *je dirais que je lui accorde un 4 Le choix des Incoterms est crucial pour le succès des exportations.* »

Analyse 07 : Le choix des incoterms est important pour le succès et la réussite des opérations des exportations.

- **<u>Question 08</u> : Quel Incoterm préférez-vous utiliser dans vos opérations d'exportation et pourquoi ? En quoi ce choix répond-il aux besoins et objectifs de l'entreprise ?**

Réponse 08 : « *Pour le marché spot, je préfère opter pour l'incoterm FOB afin de gérer efficacement les coûts et le transfert des risques d'expédition, surtout pour les destinations où le temps de transit est long (3 mois). Pour les marchés proches, comme le Maroc et l'Espagne, j'opte pour l'incoterm CIF. Cette option nous permet de réduire les frais de*

transport, de minimiser les risques et d'assurer des délais de livraison rapides, ce qui rend notre offre plus attrayante et fiable pour nos clients, tout en bénéficiant de l'assurance. »

Analyse 08 : MFG utilise l'incoterm FOB pour les destinations lointaines, notamment lorsque le transport principal est long, car les risques liés aux marchandises augmentent avec la durée d'expédition. Pour les destinations proches, MFG préfère l'incoterm CIF.

1.6.3 Transcription de l'entretien avec coordinateur commercial export :

Axe 03 : Évaluation de l'impact des Incoterms utilisés sur la performance financière à l'exportation

- **<u>Question 01</u> : En tant que cadre d'exportation –pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos tâches ?**

Réponse 01 : *« Mes principales tâches sont :*

- la réception des commandes

- Etablissement de la facture pro-forma.

- Etablissement de la facture définitive

- Transmettre la facture définitive à la direction des finances et comptabilités

- Exprimer au service transit le besoin en conteneurs

Analyse 01 : Nous remarquons qu'en plus des taches exigeant une concentration accrue et des compétences en communication, le cadre d'exportation travaille simultanément avec les services de transit et financiers, logistique, planification

- **<u>Question 02</u> : Quel est le marché le plus performant pour l'exportation de vos produits ?**

Réponse 02 : « *Je dirais* ***Europe /Maroc*** **»**

Analyse 02 : le marché européen est le marché le plus performant pour l'exportation des produits de MFG à cause des deux plateformes logistiques situées en Italie et en Espagne qui représentent une aire de stockage et aussi une manière pour se rapprocher des clients. Le Maroc est en deuxième position car elle possède une plateforme logistique à Tanger.

- **<u>Question 03</u> :Pouvez-vous nous dire l'incoterm le plus utilisé avec ce marché ?**

Réponse 03 : « *FOB /CFR /CIF* »

Analyse 03 : Tous les incoterms cités au-dessus sont des incoterms maritimes, ce qui fait MFG utilise le transport maritime avec le marché européen et le marché marocain, Ces incoterms sont autorisé par le système SIGAD.

- **<u>Question 04</u> : Dans quelle mesure pensez-vous que l'Incoterm utilisé influence-t-il le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise à l'exportation ?**

Réponse 04 : « *Le choix de l'Incoterm peut considérablement affecter le chiffre d'affaires et la rentabilité des exportations d'une entreprise. Cela se fait en influençant les coûts, les risques, la compétitivité et la satisfaction client. Il est donc essentiel pour les entreprises d'évaluer attentivement les implications de chaque Incoterm et de sélectionner celui qui s'aligne le mieux sur leurs objectifs commerciaux et leur stratégie de rentabilité.* »

Analyse 04 : Le choix d'incoterm n'est pas une simple formalité administrative, mais une décision stratégique qui peut avoir des répercussions significatives sur les performances financières d'une entreprise. Il est donc essentiel d'adopter une approche analytique et stratégique dans la sélection des incoterms pour aligner les pratiques logistiques avec les objectifs commerciaux et la rentabilité.

- **<u>Question 05</u> : En parlant des incoterms, comment la non-disponibilité de certains incoterms peuvent-ils être une barrière ?**

Réponse 05 : « *cela peut réduire la flexibilité et la compétitivité de l'entreprise compliquant ainsi les négociations, limitant les opportunités d'affaires, sur le marché international*. »

Analyse 05 : La non-disponibilité de certains incoterms peut poser un gros problème dans le commerce international. Cela limite les choix que les entreprises peuvent faire pour organiser leurs livraisons et peut rendre les choses plus couteuses et risquées. En conséquence, cela peut rendre une entreprise moins compétitive car elle aura du mal à répondre aux besoins des clients dans d'autres pays. En résumé, avoir accès à tous les incoterms est super important pour réussir dans le commerce international.

- **<u>Question 06</u> : Comment évalueriez-vous l'écart entre la performance actuelle de vos exportations et les objectifs que vous vous étiez fixés en tant que responsable ?**

Réponse 06 : « *Évaluer la différence entre les exportations actuelles et les objectifs implique d'analyser en détail les données quantitatives et qualitatives disponibles, identifier et quantifier les écarts à l'aide d'outils d'analyse appropriés, comprendre les causes profondes de ces écarts à travers des techniques comme l'analyse des 5 pourquoi, élaborer un plan d'action correctif en définissant des actions spécifiques, des responsabilités et des délais, puis suivre de près les progrès en mettant en place des indicateurs de performance et en tenant des réunions régulières pour ajuster les plans si nécessaire. Il est également crucial d'assurer une communication et une collaboration efficaces entre toutes les parties prenantes tout au long du processus.* **»**

Analyse 06 : On peut dire que l'évaluation de la différence entre les exportations actuelles et les objectifs implique d'analyser les données, identifier les écarts, comprendre pourquoi ils existent, élaborer un plan d'action pour les corriger, puis suivre de près les progrès pour ajuster si nécessaire.

- **<u>Question 07</u> :Pensez-vous que le bon choix des Incoterms joue un rôle crucial dans le succès global de vos exportations y compris sur les plans financier, stratégique et de satisfaction ? Si oui, veuillez détailler votre réponse.**

Réponse 07 : « *le choix des Incoterms est essentiel pour garantir le succès global des exportations, car il influence directement les aspects financiers, stratégiques et de satisfaction des parties prenantes impliquées dans la réalisation des expéditions comme suit :*

Les aspects financiers comprennent les coûts de transport et d'assurance, les frais de douane et taxes, ainsi que les coûts de stockage.

Sur le plan stratégique, les aspects incluent le contrôle sur la logistique et la flexibilité dans les négociations.

La satisfaction des parties prenantes repose sur la sécurité et l'assurance, ainsi que sur la clarté des responsabilités ».

Analyse 07 : La réponse met en avant l'importance capitale du choix des incoterms pour le succès global des exportations. Elle souligne que ce choix influe directement sur les aspects financiers, stratégique et satisfactions des parties prenantes.

2 Etude comparative entre les incoterms les plus utilisés dans MFG sous la performance à l'exportation (Mois avril 2024) :

2.1 Présentation de l'étude comparative :

Nous allons analyser les exportations de MFG au cours du mois d'Avril, en mettant particulièrement l'accent sur les marchés stables (Maroc et Europe). Nous examinerons les incoterms utilisés et les KPI du mois d'avril associés chaque Incoterm. Nous évaluerons et comparerons la performance financière, stratégique et la satisfaction en fonction de ces paramètres.

2.2 La performance à l'exportation de MFG pendant le mois d'Avril :

Au cours du mois d'avril 2024, MFG a réalisé des opérations d'exportation, notamment vers l'Europe, le Maroc et la Tunisie, les indicateurs de performance KPI de ces transactions pour ce mois sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°3.7 : Les KPI de l'activité d'exportation de MFG en mois d'Avril 2024

Avril 2024		
Tonnage réalisé :	**14095 tonnes**	
KPI	**Formule de calcule**	**Résultat**
Taux de réalisation de C.A	CA réalisé/ Prévu	**99%**
Taux de la fidélisation client	Nombre de clients n/ nombre de clients n-a [1]	**100%** **(les mêmes clients)**
T.à.o (Europe) et SPOT	Ventes réalisées / ventes prévues	**111%**
T.a.o (Volume des ventes au Maroc)	Ventes réalisées / ventes prévues	**115,1%**
T.a.o (Volume des ventes en Tunisie)	Ventes réalisées / ventes prévues	**91%**

Source : Des données internes de MFG

D'après le tableau on trouve :

MFG en mois d'Avril a réalisé 99% de ces objectifs en matière de chiffre d'affaires avec un tonnage de14095.

Le marché européen et SPOT :

T.a.o est de **111%** ce qui signifie que MFG est efficace pour l'exportation vers le marché européen et SPOT. Avec un T.a.o de **111%**, ce qui **dépasse 100%,** on peut conclure que MFG est efficiente dans ses exportations vers l'Europe, ayant surpassé ces objectifs à moindre coûts.

Le marché Marocain

[1] (n) : le mois actuel
(n-a) : le mois passé

Un T.a.o de **115,16%** signifie que MFG est efficace dans ses exportations vers le Maroc.

Avec un T.a.o de **115,1%,** supérieur à **100%**, MFG a atteint ses objectifs à moindre coût.

Le marché Tunisien :

Avec un T.a.o de **91%**, MFG n'est pas suffisamment efficace dans ses exportations vers la Tunisie.

Un T.a.o, inférieur à **100%** indique que MFG n'est pas efficiente, car elle n'a pas atteint ses objectifs à moindre coût.

Cependant, dans les trois marchés, le taux de fidélisation client est de **100%,** indiquant une satisfaction client élevée.

On peut conclure que MFG est plus performante dans son activité d'exportation vers le Maroc puis l'Europe et SPOT en deuxième position comparée à la Tunisie qui est en dernière position. Au Maroc et en Europe et SPOT, MFG est à la fois efficace, efficiente et effective, ce qui n'est pas le cas pour le marché Tunisien.

2.3 La performance de MFG selon l'incoterm utilisé durant le mois d'avril 2024 :

Durant le mois d'avril 2024, MFG à exporter et réaliser plusieurs transactions en utilisant les incoterms, dans notre étude nous allons concentrer sur le **marché européen** et le **marché marocain**, vu que ces derniers ils sont considérés comme un marché stable.

Avec ces deux marchés, considérés les plus performants et marchés stables, MFG utilise les incoterms **FOB, CFR et CIF**.

Dans le l'usage de l'incoterm FOB, les occupations de MFG sont les suivantes :

Tableau N°3.8 : Répartitions des obligations et coûts dans l'incoterm FOB

Pour MFG	Pour le client
-Emballage -Chargement à l'usine -Pré-acheminement -Douane Export -Manutention au départ	-Transport principal -Assurance transport -Manutention à l'arrivée -Douane import -Post-acheminement -Déchargement entrepôts de l'acheteur.

Source : établi par nous-mêmes à partir des données collectés au sein de MFG

Dans l'usage de l'incoterm CFR, les occupations de MFG sont les suivants :

Tableau N°3.9 : Répartition des obligations et coûts dans l'incoterm CFR

Pour MFG		Pour le client
-Emballage -Chargement à l'usine -Pré-acheminement -Douane Export -Manutention au départ -Transport principal	FOB	-Assurance transport -Manutention à l'arrivée -Douane import -Post-acheminement -Déchargement entrepôts acheteur

Source : établi par nous-mêmes à partir des données collectées au sein MFG

On peut résumer ça, avec **CFR = FOB + Transport principal**

Dans l'usage de CIF :

Tableau n°3.10 : Répartitions des obligations et coûts dans l'incoterm CIF

Pour MFG		Pour le client
-Emballage -Chargement -Pré-acheminement -Douane Export -Manutention au départ -Transport principal -Assurance transport	CFR	-Manutention à l'arrivé -Douane import -Post-acheminement -Déchargement entrepôt acheteur

Source : établi par nous-mêmes à partir des données collectées au sein MFG

On peut résumer ça, avec **CIF= CFR+ Assurance transport**

2.3.1 MFG dans le marché Marocain :

Maroc est un marché attractif pour les investissements étrangers grâce à sa croissance économique soutenue, ses nombreuses opportunités d'affaires et sa sécurité.

2.3.1.1 Le mode de présence de MFG dans le marché marocain *:*

MFG est présente dans le Maroc sous forme

- **Joint-venture**

Dans des marchés fermés, où la législation interdit les sociétés détenues à 100 % par des étrangers, la joint-venture est une solution incontournable. C'était le cas du Maroc. MFG a ainsi créé MED GLASS, une filiale commune avec l'entreprise locale MGD, pour augmenter sa notoriété, ses prospects et son chiffre d'affaires. Cette alliance stratégique permet à chaque partie de renforcer ses actifs et ses ressources : MFG apporte un produit de qualité, tandis que MGD apporte sa connaissance du marché et son fonds de commerce. Mais malheureusement cette joint-venture a été fermée depuis le 2014.

- **Exportation directe via un représentant salarié**

Les accords de libre-échange, notamment avec l'Algérie, ont poussé le Maroc à promouvoir le commerce extérieur via des réformes et des systèmes douaniers facilitant les échanges. Face aux risques liés aux joint-ventures et pour mieux fidéliser sa clientèle, MFG a engagé en 2016 un représentant salarié pour prospecter et vendre sur le marché marocain. Ce représentant informe également MFG sur les évolutions du marché. La fermeture des frontières terrestres avec le Maroc a obligé l'entreprise à utiliser le transport maritime selon les incoterms **FOB et CFR.**

2.3.1.2 Le marché marocain au mois d'avril en chiffres

Dans le mois d'avril 2024, MFG a réalisé 5 expéditions vers le Maroc comme suit :

Tableau N°3.11 : Le Maroc en chiffre durant le mois d'avril 2024

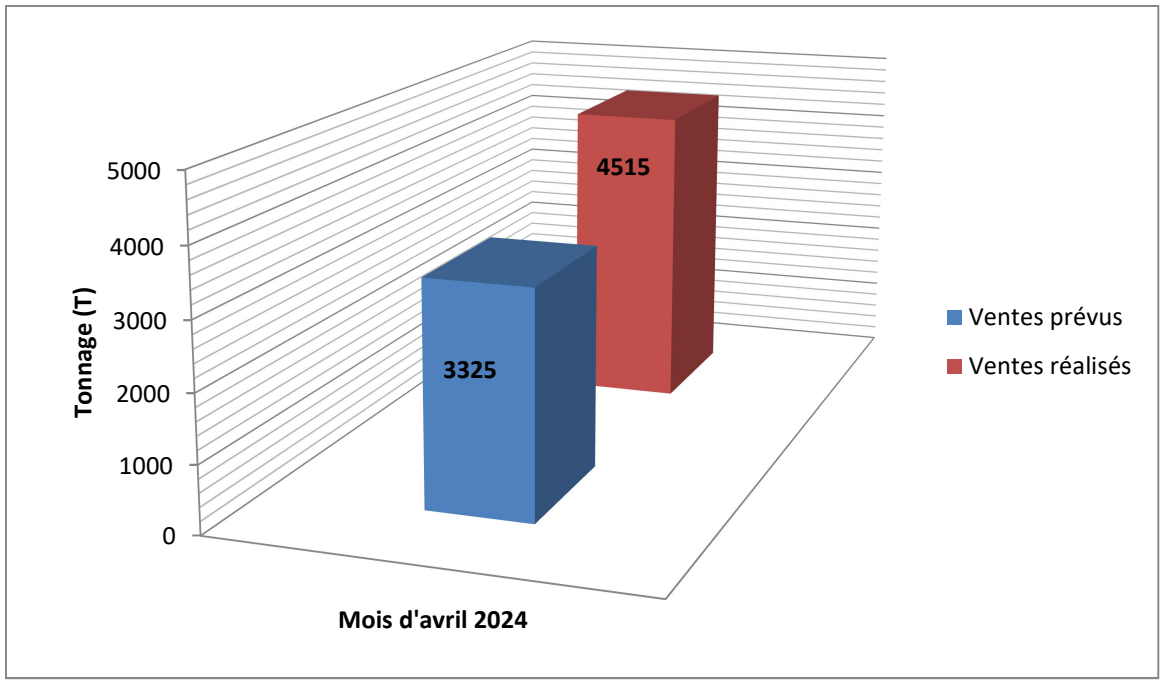
Nombre des opérations	5
Ventes Prévus	3325
Ventes réalisés	4515
T.A.O (tonnages)	135,8%
C.A prévus	1232284,53 euros
C.A réalisé	1418289,07 euros
T.A.O (C.A)	115,1%
Part de marché	(4515 / 14095)= 32%
Satisfaction	100%

Source : établis par nous-mêmes à partir des données internes de MFG

D'après ce tableau nous remarquons :

- **En ce qui concerne le tonnage :**

Figure N°3.6 : Tonnage Maroc en avril 2024

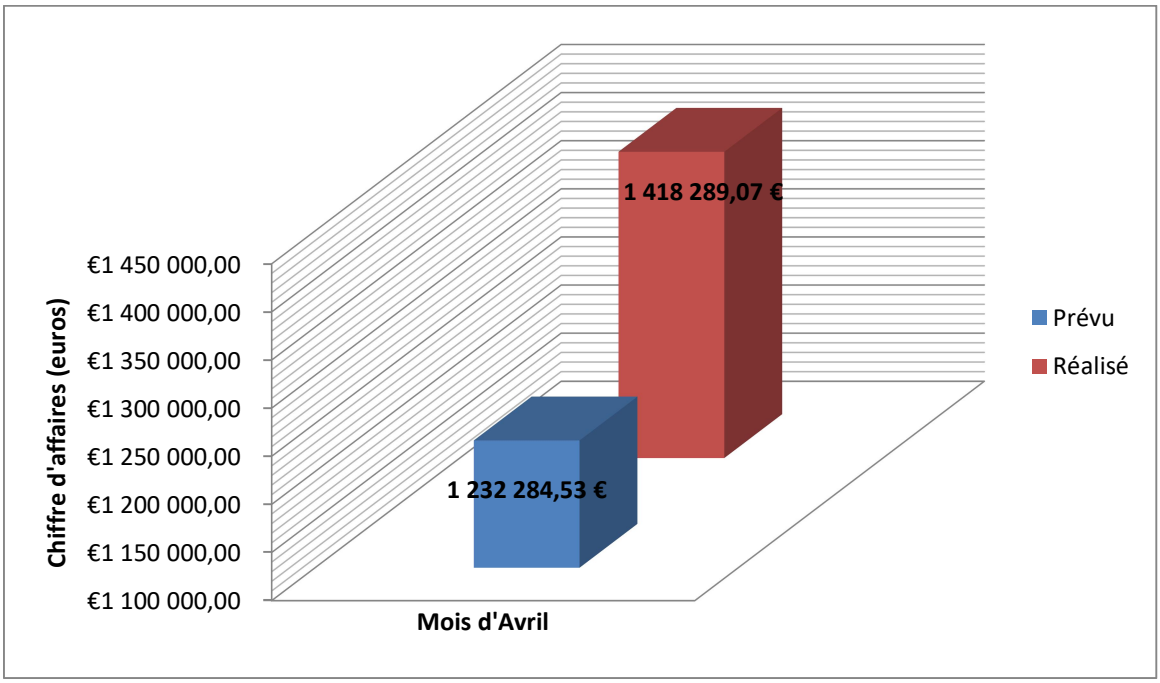


Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du tableau précédent

MFG a réalisé 5 opérations d'expédition vers le Maroc en mois d'Avril avec un tonnage prévu de 3325 et réalisé 4515 où le T.A.O égale 135,8% donc on peut dire ici que MFG est efficace coté tonnage exporté vers le Maroc, ce tonnage dépasse carrément les 100% donc MFG est efficiente en ce qui concerne le tonnage exporté vers le Maroc.

- **En ce qui concerne le C.A :**

Figure N°3.7 : Chiffre d'affaires réalisé à partir du Maroc en mois d'avril 2024



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du tableau précédent

MFG a réalisé un chiffre d'affaires de 1418289,07 e le mois d'Avril avec un taux d'atteinte d'objectif de115, 1%, donc on peut dire qu'elle est efficace coté chiffre d'affaire export vers le % Maroc.

- **Satisfaction clients :**

Avec 100% des clients satisfais. Donc MFG était performante dans l'opération d'exportation vers le Maroc le mois d'Avril 2024.

2.3.1.3 Les incoterms utilisés lors l'exportation vers le Maroc au mois d'Avril :

Pour les 5 expéditions réalisés au mois d'avril 2024, MFG a utilisé deux incoterms le FOB et CFR, comme suit :

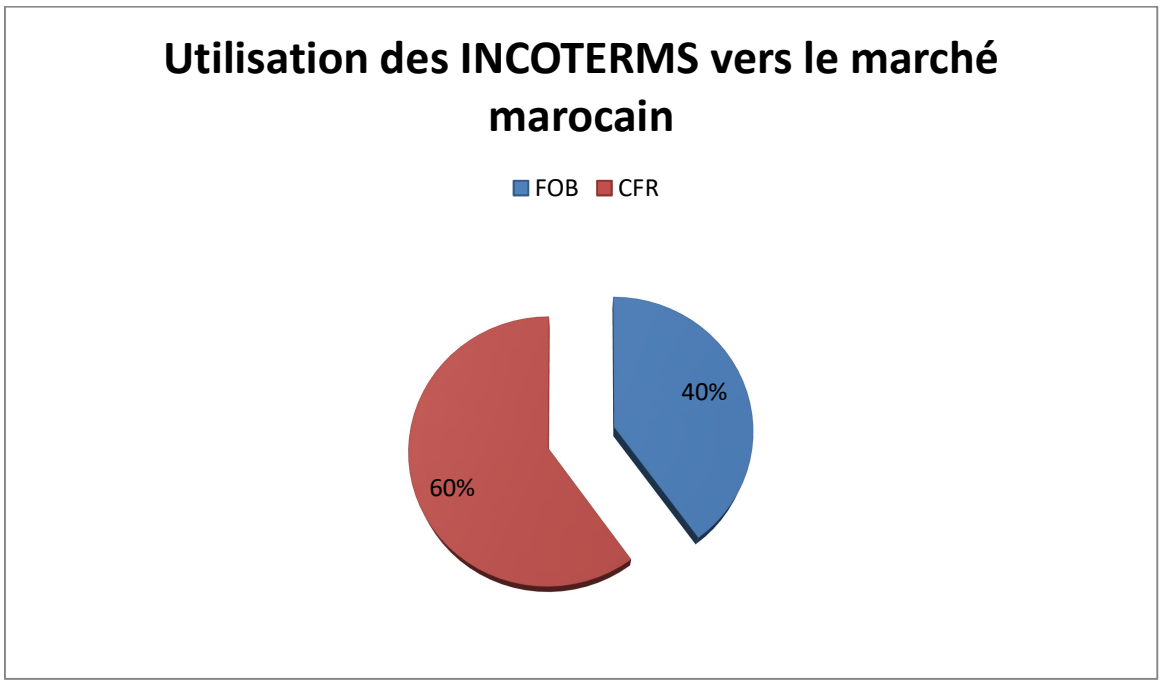
Tableau N°3.12 : Utilisation des incoterms lors de l'exportation vers le Maroc durant le mois d'Avril

Incoterm utilisé	Fréquence
FOB	2 fois
CFR	3 fois

Source : donnés interne de MFG

D'après ce tableau, on peut schématiser la figure suivante :

Figure N°3.8 : Pourcentage des incoterms utilisés lors de l'exportation vers le Maroc au mois d'Avril 2024



Source : élaboré par nous même à partir du tableau précédent

MFG a exporté vers le marché marocain lors du mois d'Avril deux fois (2) en FOB et trois fois (3) en CFR.

a) La performance à l'exportation vers le marché Marocain de MFG selon FOB :

On peut résumer la performance à l'exportation de MFG vers le Maroc dans le tableau suivant avec quelques critères financiers, stratégiques et la satisfaction de client dans le tableau suivant :

Tableau N°3.13 : La performance à l'exportation vers le Maroc de MFG selon l'incoterm FOB (Mois d'avril 2024)

L'incoterm FOB		
Les KPI's	**Calcul**	**Résultat**
C.A	C.A réalisé en FOB	**326608,56 euros**
Croissance des ventes	(C.A FOB réalisé en Avril – C.A FOB réalisé en Mars)/ C.A FOB réalisé en Mars *100%	**(7,3%)**
R.O.I	(Bénéfices totaux généré de FOB- couts totaux FOB)/cout FOB totaux	**19%**
Part de marché en valeur	(C.A réalisé au Maroc en FOB / C.A réalisé au Maroc).100	**23%**
Part de marché en Volume	(Volume réalisé au Maroc en FOB/ totaux des volumes réalisé au Maroc).100	**38,4%**
Satisfaction client	Nombre de clients n/ nombre de clients n-a (les mêmes clients)	**100%**

Source : établis par nous-mêmes à partir des données internes de MFG

D'après ce tableau, nous remarquons :

- **La performance financière selon l'incoterm FOB :**

Un chiffre d'affaires FOB de 326 608,56 euros, représentant 23% du chiffre d'affaires total réalisé au Maroc en avril, avec une diminution de 7,3% par rapport au mois de mars.

Le retour sur investissement (ROI) de 19% signifie que les exportations FOB ont généré des bénéfices équivalents à 19% des coûts engagés pour ces ventes. En d'autres termes, pour chaque euro dépensé, MFG a réalisé un bénéfice de 0,19 euro.

- **La performance stratégique selon l'incoterm FOB :**

Une part de marché en valeur de 23%, ce qui signifie que 23% du chiffre d'affaires total réalisé au Maroc provient des ventes sous l'Incoterm FOB.

Une part de marché en volume de 38,4%, indiquant que 38,4% du volume total des ventes réalisées au Maroc a été effectué sous l'Incoterm FOB.

- **La satisfaction des clients selon l'incoterm FOB :**

Une satisfaction client de 100%, indiquant que les clients sont entièrement satisfaits non seulement des produits, mais aussi du processus d'expédition sous l'Incoterm FOB.

b) La performance à l'exportation vers le Maroc de MFG selon CFR :

On peut résumer la performance à l'exportation vers le marché marocain pendant le mois d'avril 2024 dans le tableau au-dessous avec quelques KPI's financière, stratégique et satisfaction client :

Tableau N°3.14 : La performance à l'exportation vers le Maroc de MFG selon l'incoterm CFR (mois d'avril 2024)

L'incoterm CFR		
Les KPI's	**Calcul**	**Résultats**
C.A	C.A réalisé en CFR	**1091680,51 euros**
Croissance des ventes	(C.A CFR réalisé au Maroc en Avril – C.A CFR réalisé au Maroc en Mars)/ C.A CFR réalisé en Mars *100%	**1208,3%**
Part de marché en valeur	(C.A CFR réalisé au Maroc en avril / totalité C.A réalisé en avril au Maroc).100	**77%**
Part de marché en volume	(Ventes réalisés au Maroc en CFR /Totalité des Ventes réalisé au Maroc) 100	**61,6%**
R.O.I	(Bénéfice réalisé de l'incoterm CFR-couts d'incoterm CFR) / couts d'incoterm CFR *100%	**31%**
Satisfaction Clients	Nombre de clients n/ nombre de clients n-a (les mêmes clients)	**100%**

Source : établis par nous-mêmes à partir des données internes

D'après ce tableau nous analysons :

- **La performance financière selon l'incoterm CFR :**

En avril, MFG a généré un chiffre d'affaires CFR de 1 091 680,51 euros au Maroc, représentant 77% du chiffre d'affaires total Maroc du mois. Ce chiffre a connu une croissance impressionnante de 1208,3% par rapport au mois de Mars.

Le retour sur investissement (ROI) de 31% signifie que pour chaque euro investi dans les ventes CFR réalisées au Maroc en avril, MFG a réalisé un bénéfice de 0,31 euro. En d'autres

termes, cela représente une rentabilité de 31% sur les investissements engagés dans ces opérations.

- **La performance stratégique selon l'incoterm CFR :**

Une part de marché en valeur de 77%, ce qui signifie que 77%% du chiffre d'affaires total réalisé au Maroc provient des ventes sous l'Incoterm CFR.

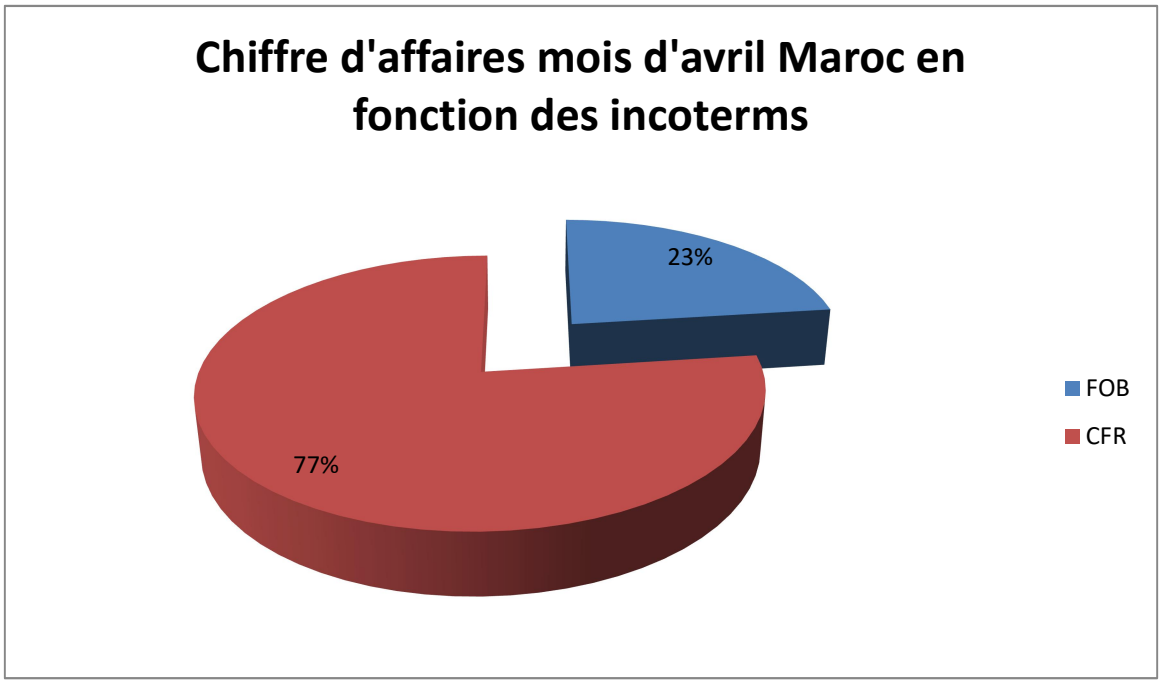
Une part de marché en volume de **61,6%** indiquant que 61,6% du volume total des ventes réalisées au Maroc a été effectué sous l'Incoterm CFR.

- **La satisfaction Clients selon l'incoterm CFR :**

Une satisfaction client de 100%, indiquant que les clients sont entièrement satisfaits non seulement des produits, mais aussi du processus d'expédition sous l'Incoterm CFR.

Nous conclurons En ce qui concerne la structure de C.A réalisé en mois d'avril par MFG lors de l'exportation vers le Maroc est la suivante :

Figure n°3.9 : Pourcentage du C.A réalisés à partir du marché marocain en fonction des incoterms



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du tableau précédents

Ces chiffres montrent que la majorité, soit 77 % du chiffre d'affaires réalisé par MFG vers le Maroc en avril, est attribuée à l'incoterm CFR, tandis que les 23% restants proviennent de l'incoterm FOB. Cela suggère que l'incoterm CFR est prédominant dans les opérations commerciales de MFG vers le Maroc pour ce mois.

2.3.2 MFG dans le marché Européen :

Pour s'implanter en Europe, MFG a obtenu plusieurs certifications internationales indispensables : ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement, OHSAS 18001-2007 pour la santé et la sécurité des travailleurs, ainsi que des marquages CE pour la conformité européenne, , CEKAL pour la qualité du verre, et ATG pour les performances du produit.

2.3.2.1 Le mode de présence de MFG dans l'Europe :

- **Filiale commerciale :** La mise en place d'une unité de commercialisation (filiale commerciale) dénommée MFG Europe, dotée de deux bases logistiques en Italie et en Espagne qui agit à son propre nom et assume les risques, dont la fonction est la vente des produits, la gestion des commandes et les livraisons, cette forme est jugée la plus adéquate pour accéder au marché européen vu les exigences et la forte concurrence sur ce marché. **Mais après les problèmes politiques de l'Algérie avec l'Espagne cette filiale est fermée.**

MFG a changé de stratégie et a opté pour **l'exportation directe.** Aujourd'hui, elle se concentre uniquement sur l'exportation directe, principalement via son principal client, GPS (Glass Partner Solutions). GPS, présent dans cinq pays avec plus de 50 entrepôts, se spécialise dans la distribution de verre aux grands fabricants européens. Les produits sont acheminés par voie maritime, utilisant les incoterms **FOB, CFR, ou CIF** selon les contrats.

2.3.2.2 Le marché Européen en mois d'avril :

MFG a réalisé 4 expéditions vers l'Europe en mois d'avril 2024 avec réalisation des chiffres dans le tableau au-dessous :

Tableau n° 3.15 : L'Europe en chiffre durant le mois d'avril 2024

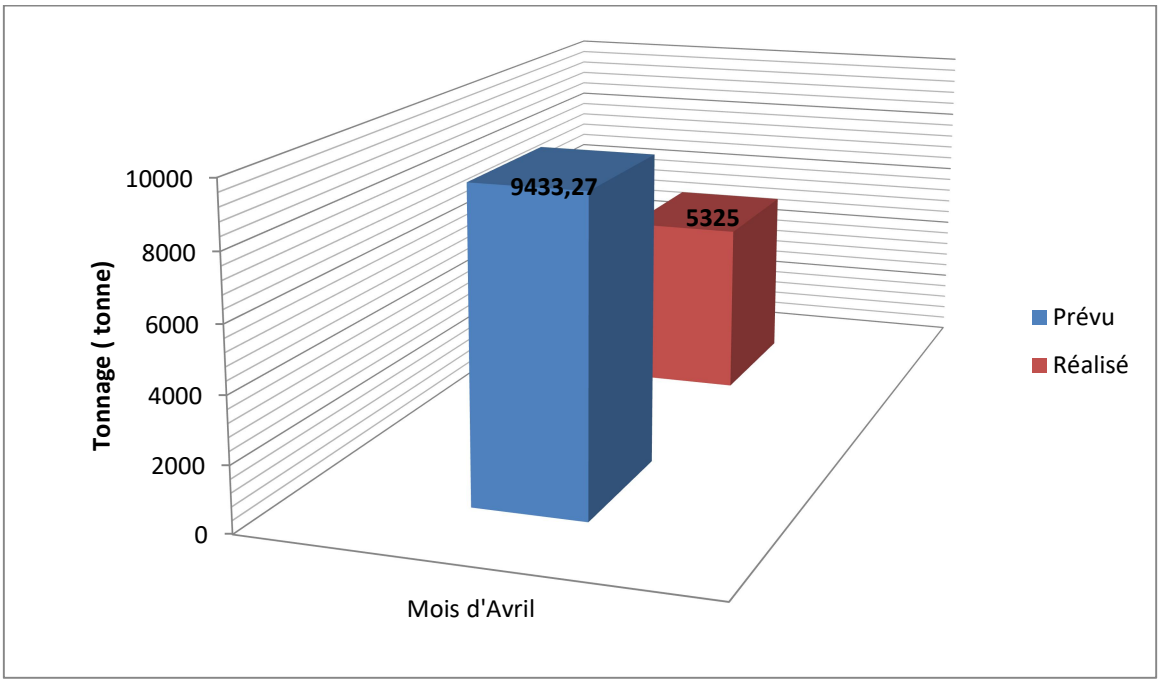
Nombre des opérations	4
Tonnage Prévus	9433,27
Tonnage réalisé	5325
T.A.O tonnages	56,44%
C.A prévus	3580074,41 euros
C.A réalisé	1521233,19 euros
T.A.O C.A	42,5%
Part de marché	37,8%
Satisfaction	100%

Source : établi par nous-mêmes à partir des données internes

D'après ce tableau, nous analysons :

En ce qui concerne le tonnage nous présentons la figure suivante :

Figure n°3.10 : Tonnage EUROPE en avril 2024

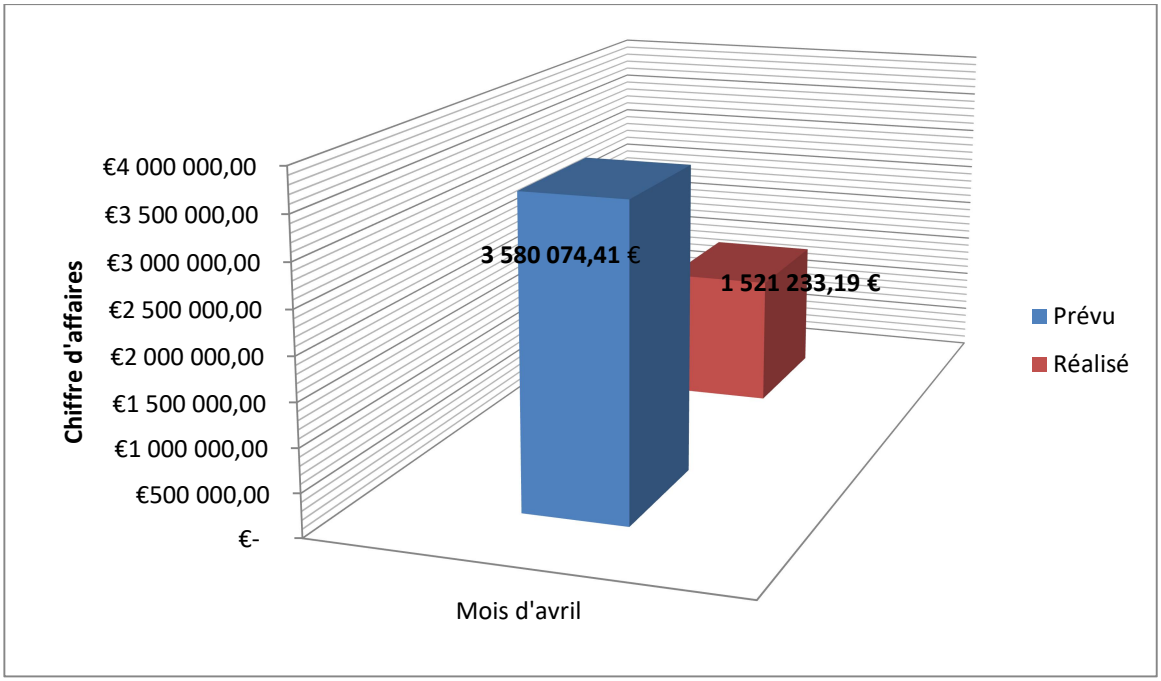


Source : établi par nous-mêmes à partir des données du tableau précédent

En avril 2024, MFG a effectué quatre expéditions vers l'Europe, avec un tonnage prévu de **9 433,27** tonnes, mais seulement **5 325** tonnes ont été effectivement expédiées. Le taux d'atteinte des objectifs (T.A.O) était de **56,5%,** bien en dessous des 100% rendant ces opérations inefficaces et inefficientes, MFG n'a donc pas atteint ses objectifs prévus en mois d'avril.et cette situation est due à des problèmes techniques.

En ce qui concerne le C.A, nous présentons la figure suivante :

Figure n°3.11 : Chiffre d'affaires EUROPE en avril 2024



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du tableau précèdent

MFG a généré un chiffre d'affaires de **1 521 233,19** euros. Cependant, ce montant représente seulement **42,5%** de l'objectif fixé pour ce mois. Cela signifie que l'entreprise n'a atteint qu'une partie de ses prévisions financières, indiquant un écart significatif par rapport aux attentes initiales. Plusieurs facteurs pourraient expliquer cette performance telle que des problèmes de production, des défis logistiques ou une demande inférieure aux prévisions.

Il est important de mentionner que MFG a plusieurs concurrents sur marché Européen notamment **AGC**, **SAINT GOBAIN, GUARDIAN** et **SISECAM.** Tous ces concurrents utilisent les 11 incoterms, ce qui leur confère un avantage concurrentiel par rapport à MFG, qui se limite à seulement 4 choix d'incoterm

2.3.2.3 Les incoterms utilisés lors l'exportation vers l'Europe en mois d'Avril 2024:

Pour les 4 expéditions réalisés au mois d'avril 2024, MFG a utilisé deux incoterms le FOB et CIF, comme suit :

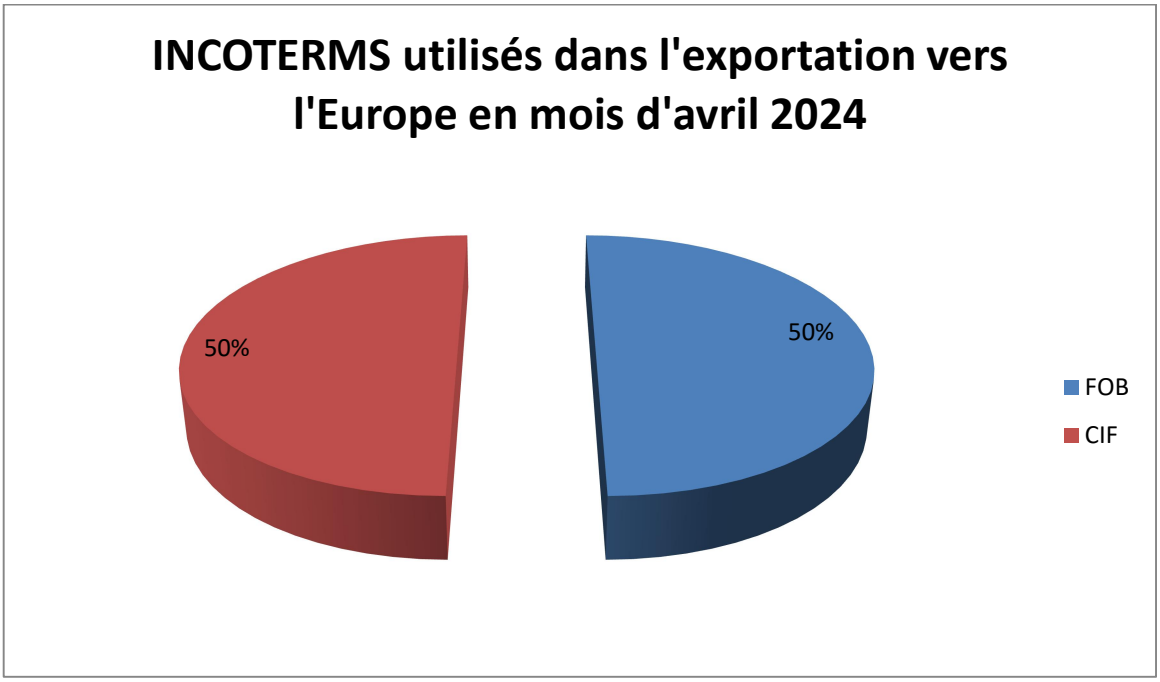
Tableau n°3.16 : Utilisation des incoterms lors de l'exportation vers le Maroc durant le mois d'Avril 2024

Incoterms utilisé	Fréquence
FOB	2
CIF	2

Source : données internes de MFG

D'après ce tableau, nous schématisons la figure suivante :

Figure N°3.12 : Pourcentage de l'utilisation des Incoterms au mois d'avril 2024 dans l'exportation vers l'Europe



Source : établi par nous-mêmes à partir des données du tableau précédent

Pour l'exportation vers l'Europe, l'utilisations des INCOTERMS FOB et CIF été équilibrée. Les quatre expéditions ont été réparties également avec 2 expédition réalisées en FOB et 2 en CIF.

a) La performance à l'exportation vers le marché Européen de MFG selon FOB :

On peut résumer la performance à l'exportation de MFG vers **l'EUROPE selon FOB** dans le tableau suivant avec quelques critères financiers, stratégiques et la satisfaction de client dans le tableau suivant :

Tableau n°3.17 : La performance à l'exportation vers l'EUROPE de MFG selon l'incoterm FOB (Mois d'avril 2024)

L'incoterm FOB		
KPI's	**Calcul**	**Résultats**
C.A	C.A FOB réalisé à partir de l'exportation vers l'Europe	**168201,14 euros**
Croissance des ventes	(C.A FOB réalisé en Avril – C.A FOB réalisé en Mars)/ C.A FOB réalisé en Mars *100%	**3%**
Part de marché en valeur	(C.A réalisé en FOB vers l'Europe /totalité C.A réalisé vers l'Europe).100	**11,1%**
Part de marché en volume	(Ventes réalisé en FOB vers l'Europe/totalité des ventes réalisé vers l'Europe).100	**11,4%**
R.O.I	(Bénéfices totaux généré de FOB- couts totaux FOB)/couts FOB totaux	**30%**
Satisfaction	Nombre de clients n/ nombre de clients n-a (les mêmes clients)	**100%**

Source : établi par nous-mêmes à partir des données internes

D'après ce tableau nous remarquons :

- **La performance financière selon l'incoterm FOB :**

En avril dernier, MFG a réalisé un chiffre d'affaires FOB de 168 201,14 euros. Cela représente une croissance de 3% par rapport au mois de mars.

Un ROI de 30% est un indicateur fort de rentabilité. Cela signifie que les exportations FOB ont été particulièrement profitables, permettant à MFG de générer des bénéfices substantiels par rapport aux coûts engagés. Cela signifie que pour chaque euro dépensé en coûts CFR, l'entreprise a généré 0,30 euro de bénéfice.

- **La performance stratégique selon l'incoterm FOB :**

Part de marché en valeur de 11,1% : Cela signifie que MFG a réalisé 11,1% du chiffre d'affaires total des exportations vers l'Europe sous l'Incoterm FOB. Part de marché en volume de 11,4% : Cela indique que MFG a vendu 11,4% du total des unités exportées vers l'Europe sous l'Incoterm FOB. Une part de marché en volume légèrement supérieure à la part de marché en valeur (11,4% contre 11,1%)

- **Satisfaction clients selon l'incoterm FOB :**

Un taux de satisfaction de 100 % indique que les clients de MFG sont entièrement satisfaits des services rendus sous l'Incoterm CIF. Cela renforce la fidélité des clients et contribue à la réputation positive de l'entreprise sur les marchés internationaux

b) La performance à l'exportation vers l'EUROPE de MFG selon CIF :

On peut résumer la performance à l'exportation de MFG vers l'EUROPE selon CIF dans le tableau suivant avec quelques critères financiers, stratégiques et la satisfaction de client dans le tableau suivant :

Tableau n°3.18 : La performance à l'exportation de MFG vers l'EUROPE selon l'incoterm CIF (Mois d'avril 2024)

L'incoterm CIF		
KPI's	**Calculs**	**Résultats**
C.A	C.A CIF réalisé à partir de l'exportation vers l'Europe	**1353032,05 euros**
Croissance des ventes	(C.A CIF réalisé en Avril – C.A CIF réalisé en Mars)/ C.A CIF réalisé en Mars *100%	**300%**
Part de marché en valeur	(C.A réalisé en CIF vers l'Europe /totalité C.A réalisé vers l'Europe).100	**88,9%**
Part de marché en volume	(Ventes réalisé en FOB vers l'Europe/totalité des ventes réalisé vers l'Europe).100	**88,6%**
R.O.I.	(Bénéfices totaux généré de CIF- coûts totaux CIF)/coûts totaux CIF	**37%**
Satisfaction	Nombre de clients n/ nombre de clients n-a (les mêmes clients)	**100%**

Source : établi par nous-mêmes à partir des données internes

D'après ce tableau nous analysons :

- **La performance financière selon l'incoterm CIF :**

En avril, MFG a réalisé un chiffre d'affaires de 1 353 032,05 euros en utilisant l'Incoterm CIF *(Cost, Insurance, and Freight)*. Ce montant représente une croissance de 300% par rapport au mois précédent, ce qui témoigne de la forte performance des exportations sous cet Incoterm.

Un ROI de 37% signifie que l'exportation sous l'Incoterm CIF a généré un bénéfice de 37% par rapport aux coûts engagés. Cette rentabilité est significative et montre que le choix de l'Incoterm CIF est financièrement avantageux pour MFG.

La performance stratégique selon l'incoterm CIF :

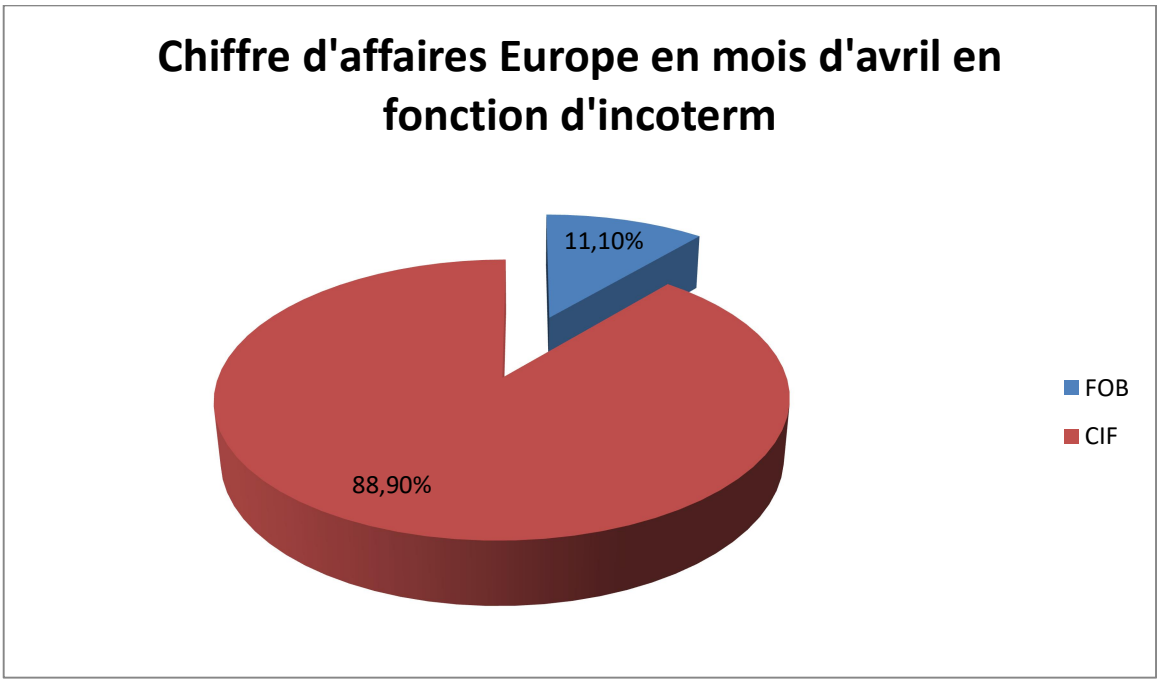
Une part de marché en valeur de 88,9% et une part de marché en volume de 88,6%, Ces chiffres indiquent que la majorité des exportations de MFG, tant en termes de valeur que de volume, ont été effectuées sous l'Incoterm CIF, démontrant son importance stratégique pour l'entreprise.

- **Satisfaction Clients :**

Un taux de satisfaction de 100% indique que les clients de MFG sont entièrement satisfaits des services rendus sous l'Incoterm CIF. Cela renforce la fidélité des clients et contribue à la réputation positive de l'entreprise sur les marchés internationaux.

Ce qu'on peut conclure du C.A Europe :

Figure n°3.13 : Pourcentage de la structure du chiffre d'affaires réalisé vers l'Europe du mois d'avril 2024 en fonction de l'incoterm



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données des 2 tableaux précédents

Cette répartition souligne clairement que l'incoterm CIF joue un rôle prépondérant dans le chiffre d'affaires européen de MFG (88,90%), tandis que l'incoterm FOB représente une part relativement plus faible (11,10%). Cela indique que les opérations sous l'incoterm CIF sont essentielles pour les revenus de l'entreprise sur ce marché.

3 Analyse SWOT de MFG pour l'activité d'exportation :

En utilisant le model SWOT, on va analyser les forces, faiblesses, opportunités et menaces de MFG pour l'exportation.

Tableau n°3.19 : Analyse SWOT

Analyse interne	
Forces	**Faiblisses**
-Filiale du premier groupe privé en Algérie ; CEVITAL - Seul producteur du verre clair et du verre a basse émissivité LOW-E au Maghreb et leader en Afrique -Situation géographique stratégique (32 Km de port d'Alger) -Certification et marquage des produits -Disposition d'un service transit.	-Exportation à travers le transport maritime, difficulté de trouver des bateaux et manque de visibilité. - Produit fragile risque de casse à l'export - Stockage de matière première horizontal
Analyse externe	
Opportunités	**Menaces**
-Augmentation de la demande de verre sur le marché mondial -Les pays voisins sont des pays importateur de verre -Le produit MFG est une matière première	- Concurrence très agressive sur le marché à l'export - La non stabilité politique et économique d'Algérie - Cessation des relations commerciales avec l'Espagne (arrêt immédiat de toutes les

pour ses clients -Pas de concurrence sur le marché local -Existence d'accords d'association entre l'Algérie et les pays clients.	opérations import / export de et vers l'Espagne) -Les crises économiques et leur impact sur les prix (guerre en Ukraine).

Source : Conception personnelle à partir de donnée interne MFG

Section 3 : Synthèse de l'étude empirique et recommandations

Dans cette section, nous présenterons de manière détaillée les résultats obtenus à partir de notre étude qualitative et comparative. Nous analyserons les données recueillies, en soulignant les principales conclusions et tendances observées. De plus, nous formulerons des recommandations basées sur ces résultats pour améliorer les pratiques actuelles et optimiser les performances futures. Ces recommandations seront spécifiquement conçues pour répondre aux défis identifiés au cours de l'étude et proposer des solutions pratiques et efficaces pour les surmonter.

1 Synthèse des résultats :

Pendant notre stage pratique chez l'entreprise MFG et lors de notre étude de cas, nous avons utilisé une approche qualitative en recueillant des données à travers des entretiens semi-directifs avec les responsables, ainsi qu'une approche quantitative à l'aide de l'outil d'analyse. Ces méthodes nous ont permis de synthétiser les résultats de recherche sur notre thème, présenté ci-dessous :

1.1 Synthèse de l'étude qualitative :

Le choix des Incoterms est fondamental pour les exportations de MFG, car il impacte directement la performance financière et stratégique de l'entreprise ainsi que la satisfaction client. Un Incoterm bien choisi permet de maximiser les profits en incluant des services logistiques, augmentant ainsi le chiffre d'affaires tout en réduisant les coûts.

En Algérie, la législation restreint l'utilisation des Incoterms à EXW, FOB, CFR et CIF (ce dernier est seulement pour l'exportation), limitant les options de MFG à seulement quelques-uns des 11 Incoterms disponibles. Cette contrainte empêche MFG de tirer parti de certains termes potentiellement plus avantageux, entraînant des coûts supplémentaires et des pertes

d'opportunités. Imaginons un instant que l'on apprenne aux entreprises algériennes à vendre DAP (Delivered at Place), où le vendeur est responsable de la livraison des marchandises au lieu convenu dans le pays de destination. Le vendeur algérien pourrait alors assumer la responsabilité du transport et de la logistique jusqu'au lieu de livraison, ce qui lui permettrait de bénéficier de cette marge financière et renforcerait la balance des paiements du pays en devises. Cependant, en raison des restrictions réglementaires sur les changes et du manque d'encadrement spécialisé des opérateurs du commerce extérieur, c'est le vendeur et l'économie algérienne qui en seraient les grands perdants.

MFG, acteur clé de l'exportation en Algérie, destine 70% de sa production aux marchés internationaux, renforçant la présence de l'industrie algérienne à l'échelle mondiale. Cependant, les restrictions légales et les difficultés de paiement en dinars pour les incoterms CFR et CIF compliquent les opérations. Par exemple, MFG demande parfois aux clients de payer le fret en devises, ce qui peut réduire la satisfaction client. En outre, l'utilisation de l'incoterm CFR pour les exportations vers la Tunisie, malgré le transport terrestre, est due à l'absence de l'incoterm CPT dans le système SIGAD, ce qui affecte également la performance de l'entreprise.

Selon l'APS (2020) s'exprimant lors d'un séminaire national sur les conditions d'exercice du commerce international (incoterms 2020), M. Bensahraoui le représentant de la direction générale des douanes a indiqué que « *la prise en charge de la totalité des incoterms dans le système actuel d'information et de gestion automatisé des douanes (SIGAD), se fera de manière progressive en attendant la mise en œuvre du projet de réalisation et de déploiement du nouveau système d'information des douanes en collaboration avec les douanes coréennes* ». Depuis 2020 jusqu'à notre étude 2024, aucun changement malheureusement.

Offrir un choix limité d'Incoterms risque de faire perdre des clients à MFG, surtout ceux moins familiers avec la logistique internationale. Les concurrents européens, proposant un éventail plus large d'options, répondent mieux aux besoins variés de leur clientèle.

Pour optimiser ses bénéfices tout en respectant les réglementations algériennes, MFG privilégie les incoterms FOB, CFR et CIF.

1.2 Synthèse de l'étude comparative :

En mois d'avril 2024 :

MFG se distingue par la performance remarquable de ses opérations d'exportation. Grâce à une gestion stratégique et une optimisation des processus logistiques, l'entreprise parvient à maximiser ses profits et à satisfaire ses clients sur les marchés internationaux.

Les marchés les plus performants pour MFG sont le Maroc, l'Europe, et la Tunisie, considérés comme marchés stables de l'entreprise.

MFG a particulièrement excellé dans ses exportations vers le Maroc, atteignant un T.A.O supérieur à **100 %**. Cette performance exceptionnelle confirme l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, renforcée par une satisfaction client élevée. Un facteur clé de cette réussite est l'absence de concurrents locaux sur le marché marocain, où seules les importations constituent une compétition. De plus, la proximité géographique de l'Algérie et du Maroc facilite les opérations logistiques de MFG.

Après le marché marocain, l'Europe et les marchés SPOT se situent en deuxième position en termes de performance, avec un TAO dépassant également les **100** %. Toutefois, en excluant les marchés SPOT, la performance des exportations de MFG vers l'Europe n'atteint pas ce seuil, probablement en raison de la forte concurrence présente sur le marché européen. Cette concurrence bénéficie d'une maîtrise avancée et d'une flexibilité dans le choix des Incoterms, offrant ainsi des avantages stratégiques que MFG doit encore pleinement exploiter.

MFG a opté pour les Incoterms FOB et CFR pour ses exportations vers le marché marocain. L'Incoterm CFR domine largement, représentant 77 % du chiffre d'affaires. Le retour sur investissement (ROI) pour les ventes CFR réalisées en avril est de 31 %, ce qui signifie que pour chaque euro investi, MFG a généré un bénéfice de 0,31 euro. Cela indique une rentabilité de 31 % sur les investissements dans les opérations CFR. En comparaison, l'Incoterm FOB représente 23 % du chiffre d'affaires, avec un ROI de 19 %. Cela signifie que les exportations FOB ont généré des bénéfices équivalents à 19 % des coûts engagés, soit un bénéfice de 0,19 euro pour chaque euro dépensé.

Le ROI plus élevé pour l'Incoterm CFR par rapport au FOB peut être attribué à une meilleure gestion des coûts logistiques, en contrôlant le transport jusqu'au port de destination, MFG peut prévoir plus précisément les coûts totaux de chaque opération. Cette prévisibilité permet une meilleure gestion financière et une réduction des imprévus, améliorant ainsi la rentabilité.

Peut-être une attractivité accrue pour les clients L'Incoterm CFR simplifie le processus pour les clients en prenant en charge une partie importante de la logistique. Les clients peuvent

préférer payer un peu plus pour éviter les tracas et les risques liés à la gestion du transport maritime, ce qui permet à MFG de facturer des prix plus élevés pour ses produits.

Sur le marché européen, MFG a eu recours aux Incoterms FOB et CIF avec une fréquence similaire. Bien que leur utilisation soit équilibrée en termes de fréquence, les performances en termes de retour sur investissement (ROI) divergent considérablement. En effet, le ROI pour les opérations CIF dépasse celui des opérations FOB.

Avec un ROI de 37 % pour l'Incoterm CIF et de 30 % pour l'Incoterm FOB, le retour sur investissement plus élevé pour l'Incoterm CIF peut être attribué à plusieurs facteurs clés notamment :

Le contrôle logistique et négociation des couts ; en utilisant l'Incoterm CIF, MFG prend en charge le transport maritime et l'assurance jusqu'au port de destination. Cette responsabilité accrue permet à MFG de négocier des tarifs de fret et d'assurance avantageux.

Attractivité pour les Clients où l'Incoterm CIF offre une solution clé en main aux clients, qui n'ont pas à se soucier de la logistique complexe et des risques associés au transport maritime. Cette proposition de valeur supplémentaire peut justifier des prix de vente plus élevés, ce qui augmente le chiffre d'affaires et, par conséquent, le ROI. De plus avec CIF, MFG peut prévoir plus précisément les coûts totaux de chaque transaction, car elle contrôle les principales étapes logistiques. Cette prévisibilité réduit les imprévus financiers et permet une gestion budgétaire plus efficace.

1.3 Synthèse générale :

D'après notre étude qualitative et comparative nous avons souligné les résultats suivants :

1) Importance du choix des incoterms pour MFG : cela est dû à :

   - ✓ L'impact sur la performance financière, stratégique et la satisfaction à l'égard de l'activité d'exportation.
   - ✓ Maximisation des profits et réduction des couts via l'inclusion de services logistiques.

2) Restrictions légales en Algérie :
   - ✓ Utilisation limitée à EXW, FOB, CFR et CIF (uniquement pour l'exportation)

- ✓ Limitation des options en termes de choix des incoterms empêche MFG d'exploiter des termes plus avantageux
- ✓ Résultant parfois des couts supplémentaires et opportunités manquées

3) Performance générale de MFG :
   - ✓ 70% de la production destinée aux marchés internationaux.
   - ✓ Restrictions et difficultés de paiement en dinars compliquent les opérations
4) Performance de MFG en Avril 2024 :
   - ✓ Les marchés performants de MFG à l'exportation : Maroc et Europe
   - ✓ Une excellente performance au Maroc avec T.A.O supérieur à 100%
5) Utilisation des Incoterms :

Au Maroc :

- ✓ Les incoterms utilisés FOB et CFR
- ✓ CFR domine avec 77% du C.A et un R.O.I de 31%
- ✓ FOB représente 23% du C.A avec un R.O.I de 19%
- ✓ R.O.I plus élevé pour le CFR dû à une meilleure gestion des coûts logistiques et une attractivité accrue pour les clients.

En Europe :

- ✓ Les incoterms utilisés : FOB et CIF avec une fréquence similaire
- ✓ R.O.I pour CIF est de 37% supérieur au ROI de 30% pour FOB
- ✓ R.O.I plus élevé pour CIF attribué à : un meilleur contrôle logistique et une négociation des couts avantageux.

2 Suggestions et recommandations :

Après passation d'entretien et en fonction des résultats de notre analyse de la performance à l'exportation et l'impact du choix des incoterms sur cette dernière, Nous proposons à l'entreprise de **:**

- ✓ Organiser des sessions de formation régulières pour le personnel sur les différents incoterms. Cela permettra à l'équipe de mieux comprendre les implications

financières, logistiques et légales de chaque incoterm, optimisant ainsi les performances à l'exportation.

- ✓ Inclure des modules spécifiques sur la réglementation algérienne et les pratiques locales pour s'assurer que le personnel est bien informé des exigences spécifiques du marché.
- ✓ Négocier bien les marges, en particulier concernant la logistique internationale. En comprenant mieux les coûts associés à chaque incoterm, MFG pourra négocier des termes plus favorables avec les clients et les fournisseurs.
- ✓ MFG pourrait envisager de nouer des partenariats avec des prestataires logistiques internationaux spécialisés dans le commerce international. Cela permettrait à l'entreprise d'accéder à un éventail plus large d'options d'Incoterms et de bénéficier d'une expertise logistique accrue.
- ✓ MFG devrait régulièrement évaluer les besoins et les attentes de ses clients internationaux en matière d'INCOTERMS afin d'adapter sa stratégie d'exportation en conséquence.
- ✓ Engager avec les autorités algériennes pour encourager une réglementation plus ouverte permettant l'utilisation de tous les incoterms, facilitant ainsi les opérations d'exportation

Pour l'Etat algérien :

- ✓ Envisager d'élargir la liste des Incoterms autorisés par la législation nationale pour offrir plus de flexibilité aux entreprises exportatrices, leur permettant ainsi de choisir les termes les plus avantageux pour leurs opérations.

Conclusion du chapitre :

Après avoir présenté l'entreprise MFG de manière détaillée dans ce chapitre, nous avons acquis une compréhension approfondie de son environnement, de sa position internationale, et des critères de choix des Incoterms pour ses opérations d'exportation. Nous avons également analysé la performance de l'entreprise à l'exportation, en particulier les

Incoterms utilisés en avril 2024, et comparé leur performance selon différents indicateurs financiers, stratégiques, et la satisfaction à l'égard de l'activité d'exportation.

Il est à noter que dans les marchés où MFG obtient les meilleures performances, les Incoterms privilégiés se limitent généralement à FOB, CFR et CIF. De plus, une analyse approfondie révèle que l'utilisation de CIF et CFR se traduit par un retour sur investissement (ROI) plus significatif comparativement à FOB.

MFG a gagné quatre Incoterms parmi les onze disponibles, mais même avec cette sélection limitée, l'entreprise rencontre des difficultés.

Grâce à cette analyse, nous avons été en mesure de formuler quelques recommandations pour aider l'entreprise à bien gérer et surmonter les contraintes liées au choix des Incoterms, et à réaliser une performance optimale à l'export.

Conclusion générale

Notre recherche vise à comprendre **l'impact du choix des Incoterms sur la performance à l'exportation** à l'aide d'une analyse documentaire, nous avons traité théoriquement les concepts du choix d'Incoterms qui est crucial pour simplifier le commerce international, aidant importateurs et exportateurs à surmonter les défis culturels et linguistiques en utilisant des termes standardisés créés par la Chambre de Commerce Internationale, révisés tous les dix ans**.** De même, nous avons exploré la notion de performance à l'exportation, qui résume la réussite globale d'une entreprise sur les marchés internationaux. Cette performance peut être évaluée à travers des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs.

L'objectif principal de l'étude était de voir **de quelles manières le choix des incoterms peut-il influencer la performance objective et subjective d'une entreprise exportatrice** ?

Le travail effectué au sein de l'entreprise MFG nous a permis de constater l'importance cruciale accordée au choix de l'Incoterm et de mettre en lumière comment ce choix contribue à la performance à l'exportation. Grace aux entretiens réalisés, nous avons compris que le choix de l'Incoterm impacte directement plusieurs aspects de la performance de l'entreprise, notamment la performance financière, stratégique, et la satisfaction à l'égard de l'activité d'exportation.

L'analyse des opérations de MFG en avril 2024 a révélé une utilisation prédominante de l'Incoterm CFR au Maroc, représentant 77% du chiffre d'affaires, tandis que l'Incoterm FOB représentait 23%. Malgré une haute satisfaction client pour les deux incoterms, l'incoterm CFR a montré des avantages financiers significatifs. En Europe, l'incoterm CIF a surpassé le FOB en termes de croissance du chiffre d'affaires et de part de marché, soulignant ses avantages financiers et stratégiques pour MFG. Toutefois, MFG doit naviguer dans les contraintes réglementaires algériennes qui restreignent l'utilisation des Incoterms, limitant ainsi ses options et impactant potentiellement sa compétitivité.

Concrètement, si l'État algérien et ses instances en charge du commerce extérieur ne se réforment pas rapidement, les opérateurs algériens resteront passifs, incapables de générer une valeur ajoutée significative pour eux-mêmes ou pour le pays. En effet, les fournisseurs étrangers offrent non seulement des produits, mais aussi des services logistiques avec des marges importantes. Ces marges, souvent assorties de surcoûts, représentent un manque à gagner pour les entreprises algériennes et pour l'économie nationale.

Compte tenu de ces constats, nous avons pu **confirmer totalement nos trois hypothèses** :

1. La **première hypothèse** : "Le choix d'incoterm dans une entreprise est influencé par les réglementations et les pratiques commerciales locales".

D'après nos entretiens semi-directifs, nous avons constaté que la législation algérienne restreint le choix des incoterms, particulièrement lors de la déclaration douanière des marchandises. Le système SIGAD n'autorise que quatre incoterms (EXW, FOB, CFR et CIF) parmi les onze disponibles. Si les entreprises algériennes utilisent des incoterms autres que ces quatre, l'opération d'exportation ou d'importation sera annulée. Ce qui **confirme** notre hypothèse totalement.

2. La **deuxième hypothèse** : « : L'incoterm choisi à un impact sur les performances financière et stratégique de l'entreprise à l'exportation.»

En se basant sur nos entretiens semi-directifs et l'analyse quantitative, nous avons conclu que la marge globale d'un exportateur se divise en deux parties : la marge du produit et la marge des services fournis selon l'incoterm choisi. La marge du produit correspond au bénéfice réalisé sur la vente du produit lui-même, tandis que la marge des services inclut les coûts et bénéfices associés aux services logistiques et autres prestations nécessaires (pré-acheminement, transport, assurance, post-acheminement). Par conséquent, une augmentation de la marge bénéficiaire entraîne automatiquement une hausse du chiffre d'affaires et améliore la rentabilité des exportations. Notre analyse quantitative a également révélé, à travers le R.O.I, que la marge bénéficiaire associée au CIF réalisée par MFG est supérieure à celle liée au CFR et au FOB. Un incoterm bien choisi peut renforcer la compétitivité d'une entreprise, en particulier lorsqu'il inclut la livraison directe au dépôt du client. Cela améliore l'expérience client, permet de se démarquer des concurrents et peut entraîner une augmentation de la part de marché. De plus, les clients, souvent peu familiers avec la logistique internationale, préfèrent se concentrer sur leurs activités principales et bénéficier d'un service complet et sans tracas. Tout cela **confirme** totalement notre deuxième hypothèse.

3. La **troisième hypothèse** : « L'incoterm choisi a un impact sur la satisfaction à l'égard de l'activité export. »

D'après les entretiens semi-directifs effectués, le choix de l'Incoterm impacte grandement la satisfaction liée à l'exportation. Les parties prenantes, notamment les clients, apprécient la sécurité, l'assurance, et la clarté des responsabilités. Un Incoterm bien choisi définit

clairement les rôles de chacun, réduit les risques de malentendus, et assure la marchandise jusqu'à sa destination, ce qui augmente la satisfaction générale. Ce qui induit à la **confirmation** totale de notre troisième hypothèse.

Malgré les résultats obtenus, nous avons été confrontés à des difficultés concernant l'accès aux données, la disponibilité des responsables interrogés ainsi que la limite du temps.

Il est important de souligner que cette étude demeure incomplète et que le domaine de recherche est vaste. Nous encourageons d'autres chercheurs à approfondir ce sujet pour apporter les améliorations nécessaires.

Pour les recherches futures nous proposons les thématiques suivantes :

- L’impact du choix des incoterms sur la performance à l’importation.
- Impacts des choix d’incoterms sur la qualité et la sécurité des produits périssables lors du transport international.
- Etude de succès et d’échecs en matière de gestion des attentes clients grâce à un choix stratégique des incoterms.
- L'influence des Incoterms sur les relations commerciales internationales.

Bibliographie

Bibliographie

1. **Ouvrages :**
2. BELEN (Valérie), KOSMA-LACROZE (Catherin) : « Vente à l'export », Génie des Glaciers, CHAMBERY, 2012
3. BRUN (Florence) et autres : « Fiches de stratégie de développement des exportations », édition Ellipses, Paris, 2021
4. CHABANI (Smain), OUACHRINE (Hassane) : « Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales », 1ère édition, Alger, 2013.
5. CHATILLON (Stephane) : « Droit des affaires internationales », édition Vuibert, Paris, 2011.
6. CROUE (Charles) : « Marketing international : un consommateur local dans un monde global », De Boeck supérieur, 2015.
7. DESCOURS (Bettina), DI FELICE (Pascale) : « Les contrats d'achats et de ventes », édition Le Génie Éditeur, CHAMBÉR, 2023.
8. DESIRE (Loth) : « L'essentiel des techniques du commerce international », édition Publibook, Paris, 2009.
9. DORIATH (Brigitte), GOUJET (Christian) : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition DUNOD, Paris, 2011.
10. DUHAUTOUT (Dominique) et autres : « Transporter », édition Foucher, 6eme, Paris, 2020.
11. Dominique (Lécuyer) : « commerce international exporter toute en sécurité », édition Gualino, Paris, 2004.
12. JEAN-LOUIS (Amelon), JEAN-MARIE (Cardebat) : « Les nouveaux défis de l'internationalisation », édition de Boeck, Belgique, 2010.
13. JEAN-PAUL (Domin), MARTINO (Nieddu) : « La pluralité des approches en termes de performance », Économie et institutions, 2012.
14. JEAN-PHILIPPE (Clerc) : « Mesure et analyse de la performance », édition le génie, 2010.
15. JOEL (Henri), FOMBENO (Tagum) : « négocier et rédiger aux mieux ses contrats dans l'espace OHADA », 2eme édition, édition l'Harmattan-Sénégal, Dakar, 2021.
16. LAURENT (Braquet) : « l'essentiel pour comprendre la mondialisation », édition extenso, Issy-les-Moulineaux, 2014.

17. LEBOITEUX (David) : « La Trade Finance », édition RB, Paris, 2020.
18. LUONG (Minh Huan) : « Mesurer la performance internationale et ses déterminants », Yves Léo (Pierre) et Philippe (Jean) : la relation de service à l'international, Le Harmattan, Paris, 2017.
19. MAYRHOFER (Ulrik) : « management stratégique », édition Bréal, 2007.
20. MERCIER-SUISSA (Catherine), BOUVERET-RIVAT (Céline) : « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », édition Gualino, 2007.
21. MERCIER-SUISSA (Catherine) et autres : « Fiches de stratégie de développement des exportations », édition Ellipses, Paris, 2021.
22. NGUYEN-THE (Madeleine) : « Importer inclus les incoterms 2010 », édition d'organisation, 4eme, Paris, 2011.
23. PASCO (Corinne), LE STER-BEAUMEVIELLE (Hélène) : « Marketing international », édition Dunod, Paris, 2007.
24. RAINELLI (Michel) : « le commerce international », édition la découverte, 9eme, Paris, 2003.

2. **Articles :**

1. AMOR (Jihane), ATTOUCH (Hicham): « Déterminants internes et externes de la performance à l'exportation : analyse conceptuelle ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol 3, 2022.

2. ARROUCHE (Nacera) : « Accompagnement des entreprises algériennes à l'export: Portées et limites », in revue 2017 ,مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.

3. AZOUZ (Hadia), KANDI (Mohamed Amine) : « Etude de la relation entre les caractéristiques de l'entreprise et l'intensité à l'exportation: cas d'entreprises exportatrices algériennes » in revue Le Manager Vol. 09, N°03,2022.

4. BOUCHELLAL (Youcef), DADI (Nacer) : « Etude des indicateurs de performance d'une compagnie maritime algérienne : cas de CNAN MED », in revue Djadid El-Iktissad, Algérie Volume:18, N°: 01, 2023.

5. DJEDDOU (Ahlam) : « la logistique du commerce international ; réussir son opération d'importation », in revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, Vol 15, N°01, 2021.

6. DOUIDENE (Leila), HAMMOUTENE (Ali) : » L'exportation de d'offre algérienne hors hydrocarbures sur les marchés africains, Potentiel et obstacles », in Revue Le Manager Vol. 08, N°02, 2021.

7. EL BOUSSADI (Abdallah), OUBOUALI (Youssef): « Comprendre et mesurer la performance l'export), Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit » Numéro 11 : Décembre 2019 / Volume 4 : N°3 », 2019
8. EL KAISSOUNI (Hichem) : « LES DÉFIS DE L'APRÈS COVID 19 ET LES CHALLENGES DES CONFLITS INTERNATIONAUX », in Revue Public &Non profit Management(PNM), Vol 6.1, 2023.
9. GIBIAT (Marc), Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans, in Revue internationale P.M.E, vol 7, N°2, 1994.
10. JEROME (Méric) : « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale ? le cas du Balanced Scorecard ». Comptabilité Contrôle Audit / Accounting Auditing Control, 2003.
11. KADI (Mohamed), CHERIET (Foued) : « Déterminants de la performance à l'export des PME Algériennes : dirigeant, entreprise et condition dans le pays d'origine », in revue Les Cahiers du Cread Vol. 39, N° 02, 2023.
12. KADDOURI (Noureddine), NOUI (Noureddine), DOUFFI (Maroua) : « les déterminants de la décision d'internationalisation des PME Algériennes, Cas Des PME De La région Nord-Ouest D'Algerie », in revue des sciences Administratives et Financières » Vol 7, N°01, 2023.
13. LUONG (Min Huan), LEO (Pierre-Yves), PHILIPPE (Jean) : « les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modelé hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam », AIREPME, université Montesquieu bordeaux, 2010.
14. MOUFFOK (Nacer-Eddine) : « les fondamentaux historiques, juridiques et économiques du commerce extérieur en Algérie », in revue des Etudes sur l'Effectivité de la Norme Juridique, N°02 2021.
15. PESQUEUX (Yvon) : « La notion de performance globale ». 5° Forum international ETHICS, Dec 2004, Tunis, Tunisie. ffhalshs-00004006f
16. Sabariah (Yaakub) et al : Incoterms selection factors and its effect on Export performance, in Journal of Advanced Research in Business, Marketing, and Supply Chain Management (JARISM), Vol 2, N°01, 2018
17. SAHNOUN (Imène), BEKHOUCHE OUAHDI (Fella) : « l'apport de la veille stratégique aux entreprises en phase d'internationalisation », in revue Forum d'étude et de recherches économiques, laboratoire Permanan, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Alger, Volume : 07, N°01, 2023.

18. TIGHILT (Fodil), BOUCHELLAL (Youcef) : Performance des entreprises à l'international et l'utilisation des incoterms : les résultats d'une étude empirique menée en Algérie, in Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol 15, N°02, 2021.

3. **Travaux universitaires :**
    1. RAHMANI (Yamina) : « les déterminants des petites et moyennes entreprises en Algérie, cas de l'ouest algérien », thèse de doctorat en science commercial, Option : management, université d'Oran 2-Mohamed Ben Ahmed, 2019
    2. TIGHILT (Fodil) : « l'impact du choix d'incoterms sur la dynamique économique et commerciales des entreprises en Algérie », thèse de doctorat en science de gestion, université A.MIRA, Bejaia.
    3. KHALFAOUI (Liece) : « impact de la libéralisation commerciale sur la performance de l'approvisionnement en fourniture médicales : le cas du centre hospitalier universitaire de Constantine », Algérie, mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires(MBA) , université du Québec Montréal, 2009
    4. MARION (Gwendoline) : « Les facteurs de succès des PME exportatrices vers les pays émergents », mémoire de Maitrise en administration des affaires(MBA), Université du Québec à Trois-Rivières, 2015
    5. ELOUDJEDI TALET (Farah) : « le processus d'importation au niveau d'une entreprise industrielle » : le cas importation des tubes : Sonatrach, mémoire de technicien supérieur, Option commerce international, la Chambre Algérienne du Commerce et d'Industrie, Alger, 2020
    6. Mme ANDALOUSSI (Zaza), Module de financement du commerce international, cours de modalisé de paiement à l'international, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales.2024, PP 4-6
    7. Mr ALLIOUCHE (Rachid), module de marketing international, cours de différents types de marketing international, Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, 2023..

4. **Textes réglementaires :**
    1. Règlement N°07-05 du 25 Rabie Ethani 1428 correspondant au 13 mai 2007 relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises.

5. **Rapports et documents administratives :**

1. ONS, Collections Statistiques N° 233 : Evolution des échanges extérieurs de marchandises de 2017 à 2022.
2. Direction générale des douanes, les réalisations des échanges extérieurs de l'Algérie, période 1963-2010.
3. Direction générale des douanes, statistique du commerce extérieur de l'Algérie période année : 2020.

6. **Webographie :**

1. https://fastercapital.com/fr/contenu/Incoterms---Comprendre-les-conditions-commerciales-internationales-de-la-CCI.html#Introduction-aux-Incoterms consulté le 12/06/2024
2. https://ses.webclass.fr/notions/commerce-international/ consulté le 16/02/2024
3. https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/20335-dix-ans-apres-la-crise-ou-en-est-le-commerce-mondial consulté le 21/02/2024
4. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/banque/7863 consulté le 27/03/2024
5. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/douane/26544 consulté le 27/03/2024
6. https://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transit-douane/Intervenant-cce-international.htm consulté le 04/03/2024
7. https://www.douane.gouv.fr/les-nouvelles-regles-incotermsr-2020-et-la-valeur-en-douane consulté le 26/03/2024
8. https://journals.openedition.org/tem/1907?lang=en consulté le 26/03/2024
9. https://www.supplychaininfo.eu/comprendre-la-difference-entre-incoterm-fob-et-cfr consulté le 26/03/2024
10. https://www.petite-entreprise.net/P-2863-136-G1-export-tout-savoir-sur-l-exportation.html consulté le 15/04/2022
11. http://cours.isg.free.fr/annee1/PAI/4PAI_diagnostic_export.pd consulté le 23/04/2024
12. https://sciencesdegestion.fr/controle-de-gestion/performance consulté le 3/05/2024
13. https://www.algeriepatriotique.com/2015/03/31/exportations-hors-hydrocarbures-les-verites-dissad-rebrab consulté le 7/05/2024
14. https://mfg.dz/fr/aboutUs consulté le 11/05/2024

7. **<u>Conférences :</u>**

1. AMMAR KHODJA (Halim) et HAMOUDA (AKRAM) : Semaine Maghreb, « Algérie nouvelle loi de finance 2021 », la chaîne Youtube de Bretagne Commerce International, 18/01/2021

Annexes

Liste des annexes

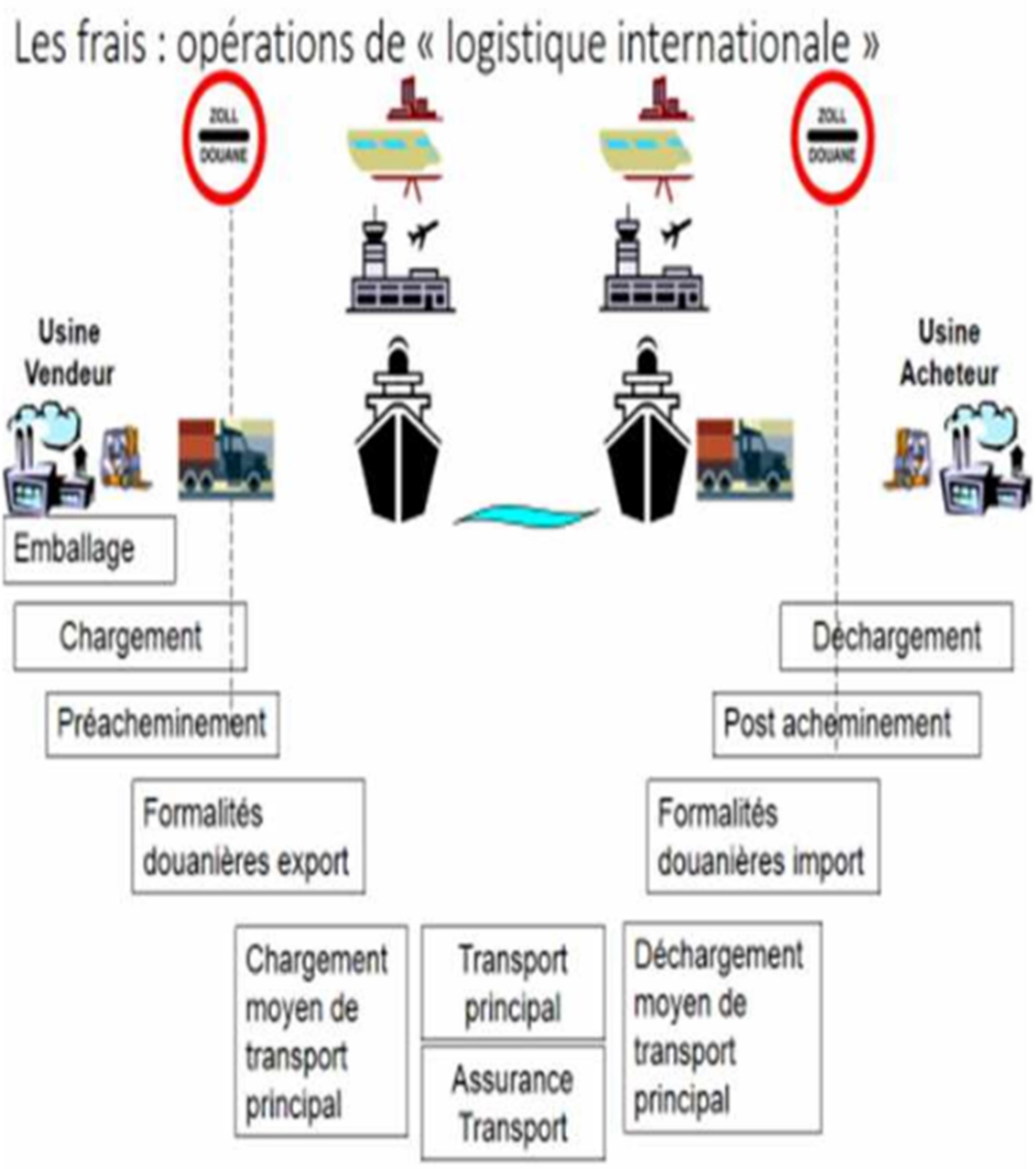
Chapitre 01 :

N°	Titre	Page
1.1	les différentes opérations de la logistique internationale	**III**
1.2	Incoterms 2020	**IV**
1.3	La différence entre CIF et CIP	**V**
1.4	Répartition des coûts selon l'Incoterm négocié dans le contrat	**VI**
1.5	Transfert du risque selon chaque incoterm 2020	**VII**

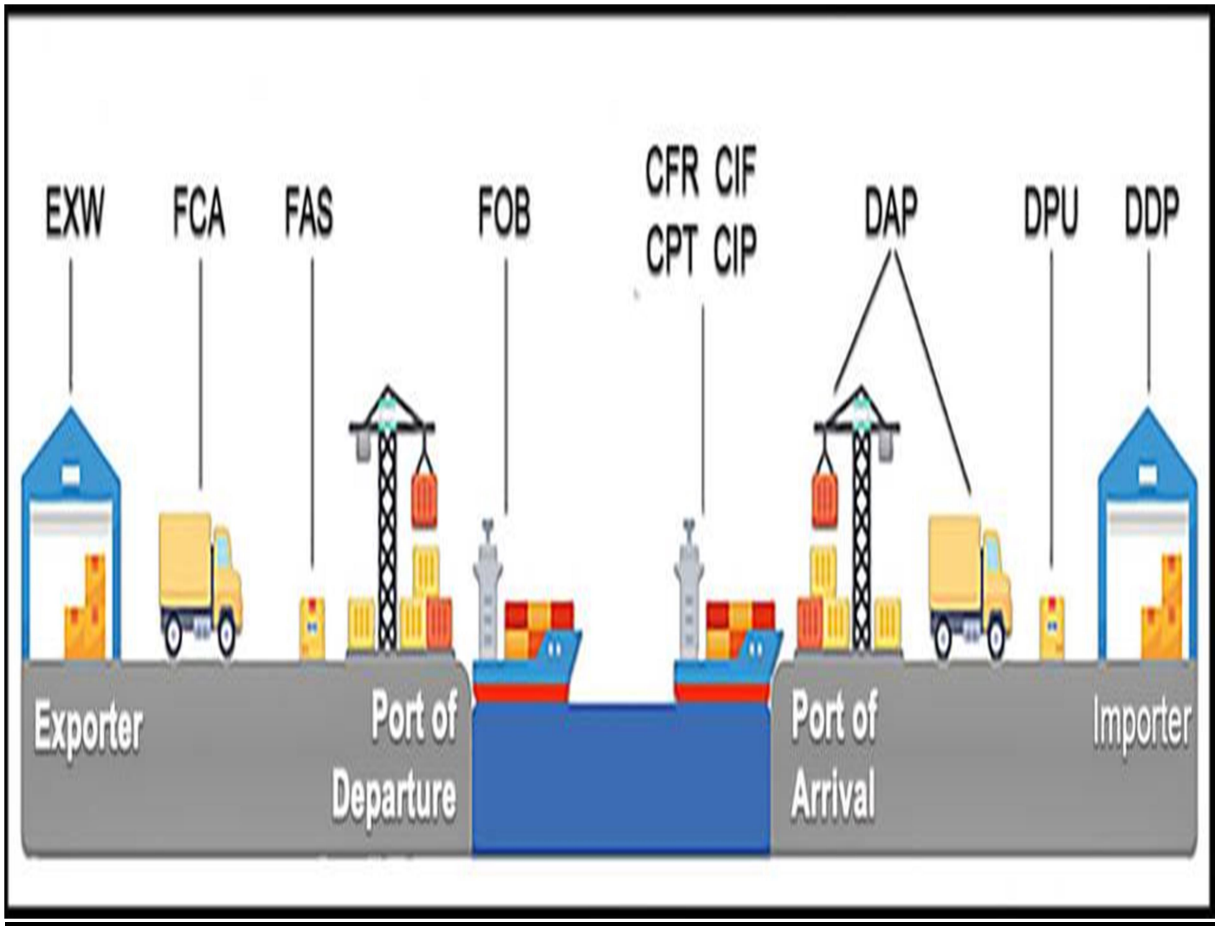
Chapitre 02

N°	**Titre**	**Page**
3.1	Guide des entretiens	**VIII**
3.2	Utilisation des incoterms par l'Algérie selon le décret présidentiel	**XI**
3.3	L'incoterm dans une négociation de MFG	**XIII**
3.4	Incoterm dans une facture	**XIV**
3.5	BILL OF LADING	**XV**
3.6	Dossier de déclaration douanière	**XVI**

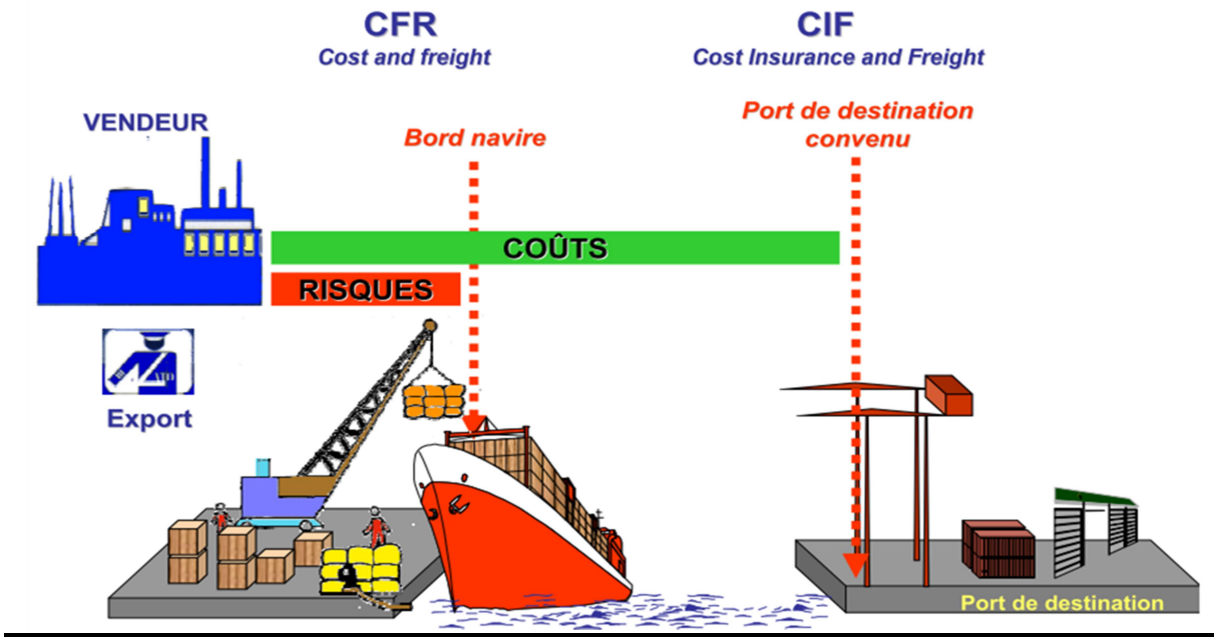
<u>Annexe n°1.1 :</u> les différentes opérations de la logistique internationale

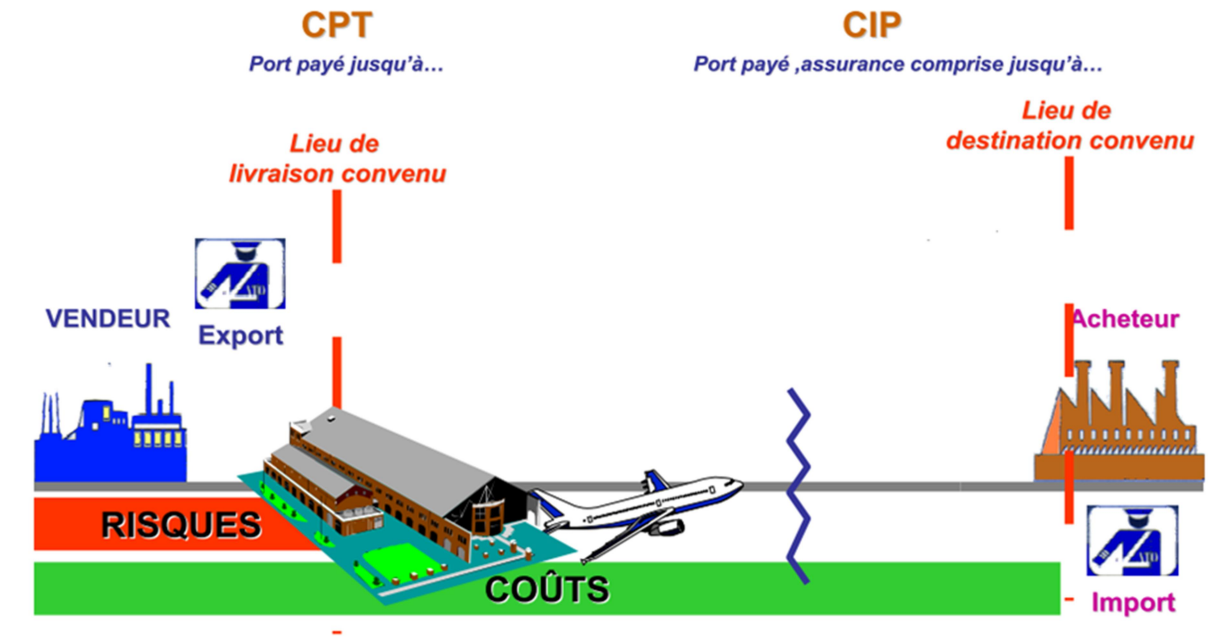


Annexe n° 1.2: Incoterms 2020



Annexe n°1.3 : La différence entre CIF et CIP





Annexe n°1.4 : Répartition des coûts selon l'Incoterm négocié dans le contrat

INCOTERMS/COUTS	Départ Usine	Transport principal non acquitté par le vendeur		
	EXW	FCA	FAS	FOB
Emballage	V	V	V	V
Chargement à l'usine	A	V	V	V
Pré- acheminement	A	V	V	V
Douane Export	A	V	V	V
Manutention au départ	A	A	A	V
Transport principal	A	A	A	A
Assurance Transport	A	A	A	A
Manutention à l'arrivée	A	A	A	A
Douane Import	A	A	A	A
Post- acheminement	A	A	A	A
Déchargement entrepôts de l'acheteur	A	A	A	A

INCOTERMS/COUTS	Transport Principal acquitté par le vendeur				Frais d'acheminement supportés par le vendeur jusqu'à destination		
	CFR	CIF	CPT	CIP	DAP	DPU	DDP
Emballage	V	V	V	V	V	V	V
Chargement à l'usine	V	V	V	V	V	V	V
Pré- acheminement	V	V	V	V	V	V	V
Douane Export	V	V	V	V	V	V	V
Manutention au départ	V	V	V	V	V	V	V
Transport principal	V	V	V	V	V	V	V
Assurance Transport	A	V	A	V	V(N.O)	V	V
Manutention à l'arrivée	A	A	A	A	V	V	V
Douane Import	A	A	A	A	A	A	V
Post- acheminement	A	A	A	A	V	V	V
Déchargement entrepôts acheteur	A	A	A	A	A	V	A

Annexe n°1.5 : Transfert du risque selon chaque incoterm 2020

INCOTERMS	TRANSFERT DU RISQUE
EXW	L'acheteur supporte tous les risques inhérents à l'acheminement des marchandises depuis le lieu convenu avec le vendeur jusqu'à la destination souhaitée.
FAS	Le transfert du risque du vendeur à l'acheteur intervient au moment où la marchandise a été placée le long du navire, sur le quai au port d'embarquement convenu.
FOB	Le transfert du risque du vendeur à l'acheteur intervient au moment de la mise à bord de la marchandise sur le navire.
FCA	Le transfert du risque du vendeur à l'acheteur intervient au moment où les marchandises ont été remises au premier transporteur.
CFR	Le transfert du risque du vendeur à l'acheteur intervient au moment de la mise à bord de la marchandise sur le navire.
CPT	Le transfert du risque du vendeur à l'acheteur intervient à partir du moment où les marchandises ont été remises au premier transporteur.
CIF	Le transfert du risque du vendeur à l'acheteur intervient au moment de la mise à bord de la marchandise sur le navire.
CIP	Le transfert du risque du vendeur à l'acheteur intervient à partir du moment où les marchandises ont été remises au premier transporteur.
DAP	Le vendeur supporte les risques pendant le transport de la marchandise à une destination convenue. Dès que les marchandises sont arrivées à cette destination et sont prêtes pour le déchargement, le risque passe à l'acheteur.
DPU	Le vendeur assume donc tous les risques liés au transport des marchandises et à leur déchargement jusqu'au lieu désigné.
DDP	Le transfert des risques se fait à la livraison chez l'acheteur.

Annexe n°3.1 : Guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, spécialité Affaires internationales à l'École des Hautes Études Commerciales (EHEC), je me penche sur le thème « L'impact du Choix des incoterms sur la performance à l'exportation ». Je sollicite votre précieuse collaboration en vous priant de répondre à quelques questions. Je vous assure que les informations que vous partagerez seront utilisées à des fins strictement académiques. Je vous remercie infiniment de prendre le temps de participer à cette enquête.

Le chef de département commercial

Axe 01 : Le choix de l'incoterm au sein MFG

1) En tant que cadre commercial pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos tâches ?
2) Selon vous, quelles sont les différentes contraintes qui limitent le choix de MFG lors de la sélection des incoterms ?
3) Quels sont les incoterms les plus utilisés par MFG ?
4) Quels sont les incoterms que vous n'avez jamais utilisés lors de votre exportation ? Et pourquoi ?
5) Quelles sont les contraintes que vous trouvez dans l'utilisation des incoterms autorisés dans une opération d'exportation?
6) Pouvez-vous nous expliquer plus en détail le lien entre l'Incoterm utilisé, le chiffre d'affaires et la rentabilité de vos exportations ?
7) Comment évaluez-vous l'efficacité de l'Incoterm choisi sur la compétitivité de votre entreprise sur les marchés internationaux et sa capacité à augmenter sa part de marché ?
8) Globalement, pensez-vous que le choix de l'Incoterm a un impact significatif sur le succès global de vos opérations d'exportation ?
9) Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous l'importance de la sélection de l'Incoterm dans la performance globale de votre entreprise à l'exportation ? (avec 1 étant "pas du tout important" et 5 étant "très important")

Cadre d'exportation

Axe 02 : Lien entre le choix de l'incoterm et la performance à l'exportation

1) En tant que cadre d'exportation, quelles sont les principales responsabilités que vous assumez dans votre rôle au sein de l'entreprise ?
2) Comment votre équipe évalue-t-elle l'impact des choix des Incoterms sur le chiffre d'affaires généré par vos exportations ?
3) Pouvez-vous identifier des facteurs spécifiques qui ont contribué à la croissance des ventes à l'exportation au cours de la dernière période ? Le choix des Incoterms fait-il partie de ces facteurs ?
4) Comment votre entreprise se positionne-t-elle par rapport à ses concurrents sur les marchés internationaux, et dans quelle mesure le choix des Incoterms affecte-t-il cette compétitivité ?
5) D'après votre expérience, quel impact global les choix des Incoterms ont-ils eu sur le succès de vos opérations d'exportation ?
6) En tant que gestionnaire, comment percevez-vous la corrélation entre les performances de vos exportations et les choix des Incoterms effectués par votre équipe ?
7) Sur une échelle de 1 à 5, quelle importance accordez-vous à la sélection des Incoterms dans la réussite globale de vos exportations ?
8) Quel Incoterm préférez-vous utiliser dans vos opérations d'exportation et pourquoi ? En quoi ce choix répond-il aux besoins et objectifs de l'entreprise ?

Coordinateur d'exportation :

<u>Axe 03</u> : Évaluation de l'impact des Incoterms utilisés sur la performance financière à l'exportation

1) En tant que responsable transport pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos tâches ?
2) Quel est le marché le plus performant pour l'exportation de vos produits ?
3) Pouvez-vous nous dire l'incoterm le plus utilisé avec ce marché ?
4) Dans quelle mesure pensez-vous que l'Incoterm utilisé influence-t-il le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise à l'exportation ?

5) En parlant des incoterms, comment la non-disponibilité de certains incoterms peuvent-ils être une barrière ?
6) Comment évalueriez-vous l'écart entre la performance actuelle de vos exportations et les objectifs que vous vous étiez fixés en tant que responsable ?

7) Pensez-vous que le bon choix des Incoterms joue un rôle crucial dans le succès global de vos exportations y compris sur les plans financier, stratégique et de satisfaction ? Si oui, veuillez détailler votre réponse.

Annexe n°3.2: Utilisation des incoterms par l'Algérie selon le décret présidentiel

14 JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 31 25 Rabie Ethani 1428
13 mai 2007

Art. 16. — La commission bancaire peut décider du retrait de la qualité d'intermédiaire agréé, au titre des opérations du commerce extérieur et de change, au titulaire de cette qualité, en cas de pratiques contraires à la législation et à la réglementation des changes.

TITRE III

DES MOYENS DE PAIEMENT ETRANGERS

Art. 17. — Tout résident est autorisé à acquérir et détenir en Algérie, dans les conditions prévues ci-après, des moyens de paiement libellés en monnaies étrangères librement convertibles.

Ces moyens de paiement ne peuvent être acquis, négociés et déposés en Algérie qu'auprès des intermédiaires agréés, sauf les cas prévus par la réglementation en vigueur ou autorisés par la Banque d'Algérie.

Art. 18. — Constituent des moyens de paiement au sens de l'article 17 ci-dessus :

— les billets de banque ;

— les chèques de voyage ;

— les chèques bancaires ou postaux ;

— les lettres de crédit ;

— les effets de commerce ;

— tout autre moyen ou instrument de paiement libellé en monnaie étrangère librement convertible, quel que soit le support utilisé.

Art. 19. — Tout voyageur entrant en Algérie est autorisé à importer des billets de banque étrangers et des chèques de voyage, sous réserve d'une déclaration en douanes pour tout montant supérieur à un seuil fixé par instruction de la Banque d'Algérie.

Art. 20. — Tout voyageur sortant d'Algérie est autorisé à exporter tout montant en billets de banque étrangers ou en chèques de voyage, à concurrence :

— pour les non-résidents : du montant déclaré à l'entrée diminué des sommes régulièrement cédées aux intermédiaires agréés et bureaux de change ;

— pour les résidents : des prélèvements effectués sur comptes devises dans la limite du plafond fixé par instruction de la Banque d'Algérie et/ou des montants couverts par une autorisation de change.

Art. 21. — Les opérations de change entre dinars algériens et monnaies étrangères librement convertibles ne peuvent être effectuées qu'auprès d'intermédiaires agréés et/ou de la Banque d'Algérie.

TITRE IV

DES COMPTES DEVISES

Art. 22. — Toute personne physique ou morale, résidente ou non-résidente, est autorisée à ouvrir un ou plusieurs comptes devises à vue et/ou à terme auprès des banques intermédiaires agréés.

Les intermédiaires agréés peuvent détenir des comptes devises auprès de la Banque d'Algérie.

Les comptes devises sont alimentés en moyens de paiements étrangers au sens de l'article 18 du présent règlement.

Art. 23. — Les conditions de fonctionnement et de gestion des comptes devises sont définies par instruction de la Banque d'Algérie.

TITRE V

DES REGLES APPLICABLES AUX OPERATIONS DE COMMERCE EXTERIEUR SUR BIENS ET SERVICES

1- Règles générales :

Art. 24. — Les opérateurs de commerce extérieur visés à l'article 1er ci-dessus sont :

— les personnes physiques ou morales exerçant une activité économique conformément à la législation et à la réglementation en vigueur ;

— les administrations, organismes et institutions de l'Etat.

Art. 25. — Les opérations de commerce extérieur sont les transactions sur biens et services régies par un contrat commercial, dont :

— le montant, les droits et obligations des parties contractantes sont définis et fixés ;

— la contrepartie du transfert et la régularité de l'opération sont définies et établies.

Les dispositions du présent règlement s'appliquent également aux prestations liées aux opérations de transformation, de traitement à façon, d'ouvraison ou de réparation.

Art. 26. — Le contrat commercial ou tout autre document tenant lieu de justificatif du transfert de propriété et/ou de cession d'un bien ou de prestation de services entre un opérateur résident et un opérateur non-résident, doit indiquer notamment :

— les noms et adresses des co-contractants ;

— le pays d'origine, de provenance et de destination des biens ou services ;

— la nature des biens et services ;

— la quantité, la qualité et les spécifications techniques ;

— le prix de cession des biens et des services dans la monnaie de facturation et de paiement du contrat ;

— les délais de livraison pour les biens et de réalisation pour les services ;

— les clauses du contrat pour la prise en charge des risques et autres frais accessoires ;

— les conditions de paiement.

Art. 27. — Sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires, l'ensemble des termes commerciaux (INCOTERM) repris dans les règles et usances de la chambre du commerce international peut être inscrit dans les contrats commerciaux.

Art. 28. — Les modes de règlement sont ceux universellement admis.

L'intermédiaire agréé doit s'assurer de la véracité des documents fournis, de la licéité du contrat commercial et de sa réalisation.

Art. 29. — A l'exception des opérations en transit et des opérations visées à l'article 33 ci-dessous, toute opération d'importation ou d'exportation de biens ou de services est soumise à l'obligation de domiciliation auprès d'un intermédiaire agréé.

La domiciliation est préalable à tout transfert/rapatriement de fonds, engagement et/ou au dédouanement.

Art. 30. — La domiciliation consiste en l'ouverture d'un dossier qui donne lieu à l'attribution d'un numéro de domiciliation par l'intermédiaire agréé domiciliataire de l'opération commerciale. Ce dossier doit contenir l'ensemble des documents relatifs à l'opération commerciale.

L'opérateur choisit l'intermédiaire agréé auprès duquel il s'engage à effectuer toutes les procédures et formalités bancaires liées à l'opération.

Art. 31. — Le guichet de l'intermédiaire agréé habilité à domicilier l'opération de commerce extérieur doit tenir un répertoire des dossiers domiciliés, coté et paraphé par une personne habilitée à cet effet, et en assurer leur suivi financier.

Art. 32. — Le document commercial servant de base à la domiciliation bancaire peut revêtir différentes formes telles que, contrat, facture pro-forma, bon de commande ferme, confirmation définitive d'achat, échange de correspondances où sont incluses toutes les indications nécessaires à l'identification des parties, ainsi que la nature de l'opération commerciale.

Art. 33. — Sont dispensées de la domiciliation bancaire :

— les importations/exportations dites sans paiements réalisées par les voyageurs pour leur usage personnel, conformément aux dispositions des lois de finances ;

— les importations dites sans paiements réalisées par les nationaux immatriculés auprès des représentations diplomatiques et consulaires algériennes à l'étranger lors de leur retour définitif en Algérie, conformément aux dispositions des lois de finances ;

— les importations dites sans paiements réalisées par les agents diplomatiques et consulaires et assimilés ainsi que ceux des représentations des entreprises et des établissements publics à l'étranger lors de leur retour en Algérie ;

— les importations/exportations d'une valeur inférieure à la contre-valeur de 100.000 DA en valeur FOB ;

— les importations/exportations d'échantillons, de dons et marchandises reçues dans le cas de la mise en jeu de la garantie ;

— les importations de marchandises réalisées sous le régime douanier suspensif.

Les déclarations en douanes relatives aux importations/exportations visées ci-dessus et à l'article 58 ci-après doivent être revêtues de la mention « importation/exportation non domiciliée ».

Art. 34. — Sans préjudice d'autres dispositions réglementaires, toute modification du contrat domicilié doit faire l'objet d'un avenant qui sera domicilié dans les mêmes conditions que le contrat principal.

Art. 35. — L'intermédiaire agréé ne peut refuser la domiciliation d'un contrat d'exportation ou d'importation lorsque l'ensemble des conditions prévues par le présent règlement sont réunies. L'opérateur, le cas échéant, dispose d'un droit de recours auprès de la commission bancaire.

Art. 36. — Les importations/exportations d'équipements et/ou de matériels sous le régime du crédit-bail (leasing) sont assimilées à des importations/exportations à paiements différés. Elles obéissent aux conditions de domiciliation et de paiement applicables à ces opérations.

Art. 37. — Les banques et établissements financiers, intermédiaires agréés, sont seuls habilités à exécuter pour le compte de leur clientèle les transferts et rapatriements liés aux transactions sur les biens et services préalablement domiciliés auprès de leurs guichets.

Les services financiers d'Algérie-poste peuvent exécuter les transferts/rapatriements liés aux opérations pour lesquelles ils sont habilités.

Art. 38. — L'intermédiaire agréé cède au comptant ou à terme des devises aux importateurs de biens et de services dans le respect de la réglementation en vigueur.

Art. 39. — L'apurement du dossier de commerce extérieur consiste, pour l'intermédiaire agréé, à s'assurer de la régularité et de la conformité de la réalisation des contrats commerciaux et du bon déroulement des flux financiers auxquels ils donnent lieu au regard de la réglementation des changes en vigueur.

Art. 40. — L'intermédiaire agréé doit veiller à l'apurement des dossiers domiciliés à son niveau dans les délais prescrits.

Il doit saisir, sans délai, la Banque d'Algérie, de toute irrégularité ou retard dans l'exécution des mouvements de fonds de et vers l'étranger.

<u>Annexe n°3.3</u> : L'incoterm dans une négociation de MFG

Hichem AIT SEDDIK

De: i.alami.ouali <i.alami.ouali@gmail.com>
Envoyé: lundi 10 juillet 2023 14:18
À: Hichem AIT SEDDIK
Cc: Mourad AZIRA; mohand houali; Meddour ARAOUNE
Objet: Nouvelle commande de 50 TC BOX Zajcom.

Bonjour Ssi Hichem,

Suite à notre entretien téléphonique de ce matin je vous prie de me faire parvenir une proforma au nom de Zajcom au prix .a tonne CFB Casablanca à envoyer en une seule fois avec le meilleur transit Tim et veiller à envoyer les documents en urgence dès réception.

TC BOX :

20 TC : 10mm.

15 TC : 5,5mm (j'ai vu avec M.Chemache la possibilité de compléter les quantités en stock avec une nouvelle production).

05 TC : 3,7mm.

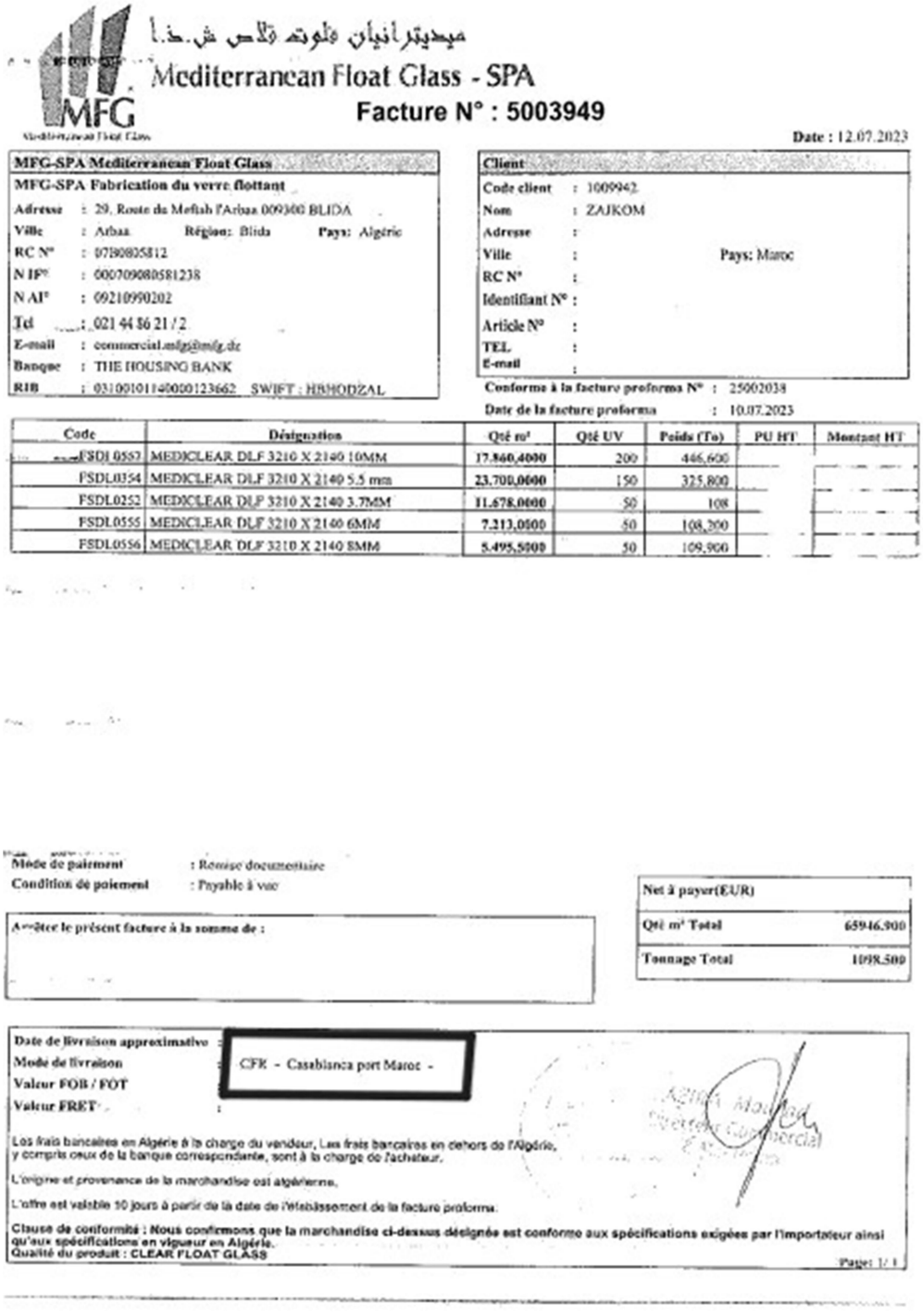
05 TC : 6mm.

05 TC : 8mm.

Sincères salutations.
Imad Alami Ouali.

Envoyé depuis mon appareil Galaxy

Annexe n°3.4 : Incoterm dans une facture



ميديترانيان فلوت قلاس ش.ذ.أ

Mediterranean Float Glass - SPA

Facture N° : 5003949

Date : 12.07.2023

MFG-SPA Mediterranean Float Glass	
MFG-SPA Fabrication du verre flottant	
Adresse	: 29, Route du Meftah l'Arbaa 009300 BLIDA
Ville	: Arbaa Région: Blida Pays: Algérie
RC N°	: 0789805812
N IF°	: 000709080581238
N AI°	: 09210990202
Tel	: 021 44 86 21 / 2
E-mail	: commercial.mfg@mfg.dz
Banque	: THE HOUSING BANK
RIB	: 03100101140000123662 SWIFT : HBHODZAL

Client	
Code client	: 1009942
Nom	: ZAJKOM
Adresse	:
Ville	: Pays: Maroc
RC N°	:
Identifiant N°	:
Article N°	:
TEL	:
E-mail	:

Conforme à la facture proforma N° : 25002038

Date de la facture proforma : 10.07.2023

Code	Désignation	Qté m²	Qté UV	Poids (To)	PU HT	Montant HT
FSDL0557	MEDICLEAR DLF 3210 X 2140 10MM	17.860,4000	200	446,600		
FSDL0354	MEDICLEAR DLF 3210 X 2140 5.5 mm	23.700,0000	150	325,800		
FSDL0252	MEDICLEAR DLF 3210 X 2140 3.7MM	11.678,0000	50	108		
FSDL0555	MEDICLEAR DLF 3210 X 2140 6MM	7.213,0500	50	108,200		
FSDL0556	MEDICLEAR DLF 3210 X 2140 8MM	5.495,5000	50	109,900		

Mode de paiement : Remise documentaire

Condition de paiement : Payable à vue

Arrêtée le présent facture à la somme de :

Net à payer(EUR)	
Qté m² Total	65946.900
Tonnage Total	1098.500

Date de livraison approximative :

Mode de livraison : CFR - Casablanca port Maroc -

Valeur FOB / FOT :

Valeur FRET :

Les frais bancaires en Algérie à la charge du vendeur, Les frais bancaires en dehors de l'Algérie, y compris ceux de la banque correspondante, sont à la charge de l'acheteur.

L'origine et provenance de la marchandise est algérienne.

L'offre est valable 10 jours à partir de la date de l'établissement de la facture proforma.

Clause de conformité : Nous confirmons que la marchandise ci-dessus désignée est conforme aux spécifications exigées par l'importateur ainsi qu'aux spécifications en vigueur en Algérie.
Qualité du produit : CLEAR FLOAT GLASS

Page: 1/ 1

Annexe n°3.5 : BILL OF LADING

Shipper: MFG SPS MEDITERRANEAN FLOAT GLASS
29, ROUTE DE MEFTAH
L'ARBAA BLIDA ALGERIE
NIF :000709080581238

الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة

BILL OF LADING

CNAN MED Spa

Consignee: EUROPE GLASS et COMPONENTS
DISTRIBUTION 89 BOULEVARD
FRANKLIN D.ROOSEVELT
RUEIL MALMAISON
92500 France

14, Avenue Ahmed
Terkouche El-Harrach
ALGER ALGERIE

Notify adress: EGCD to order to MGS MEDITERRANEAN GLASS
SERVICE adresse VIA PARACELSO 26 CENTRE DIRECTIONNE
COLLEONI -PALAIS CASSIOPEA 3 Milan Italie
(The carreier, his agents and servants shall not, in any circumstances whatever, be under any libality to give notice of arrival the goods, any provision in this Bill of lading or any custom of the contrary not with standing)

COPIE NON NEGOCIABLE

Local vessel: from

(Ocean vessel: M/V TITTERI — Port of loading: PORT/D'ALGER

Port of discharge: MANFREDONIA — Final destination: Italie — Freight payable at: PREPAID — Number of original B/L

PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER OF GOODS

Marks and N	Number and kind of packages description of goods	Gross weight kg	Measurment
	68 CAISSES DE MEDICLEAR ET MEDILAM CHARGEES SUR 07 PUPITRES	**POID TOTAL**	**180 213 KGS**
PA142	MEDILAM 55,1 DLF 3210X2400 10,38 MM MEDICLEAR DLF 3210X 2400 10,76MM	24445 KGS	
PAM0023	MEDILAM STAR S 33.1 6000X3210 6.38 MM COVER SHEET MEDILAM 33.1 6000X3210 6.38 MM	28610 KGS	
DZ0267	MEDILAM STAR S 33.1 6000X3210 6.38 MM COVER SHEET MEDILAM 33.1 6000X3210 6.38 MM	22868 KGS	
PA107	MEDICLEAR DLF 3210 X 2400 8MM	26355 KGS	
PA210	MEDICLEAR DLF 3210X 2400 10MM	24815 KGS	
PA007	MEDICLEAR DLF 3210X 2400 10MM	24815 KGS	
PA151	MEDICLEAR DLF 3210 X 2550 10 MM	28305 KGS	

FREIGHT

Total

The carrier shall not be obliged to collect any reimbursements as shown in this Bill of Lading. The carrier will endeavour to obtain payment prior to delivery of the cargo but should he not succeed for reasons beyond his control he reserves the right to deliver the cargo to the holder of the Bill of Lading without collection of reimbursement.

B/L

Shipped in apparent good order and condition on board of the above mentioned vessel for carriage as states above on and subject to all stipulations of this Bill of lading, wich stipulations include the conditions printed on the back hereof.
The said goods to delivered unto the consignee or to his or their assigns he or they playing freght and charges as below.
Description, measurment and gross weight not checked or known by carrier or his agents (or by anybody else on his behalf).
In accepting this Bill of lading the Merchant accepts and agrees to be bound by all its stipulations as fully as if they were all signed by the Merchant.
In witness whereat the original Bill of Lading have been signed, one of wich being accomplished, the other to be void. 10 MAI 2023

Placed and daie of issue

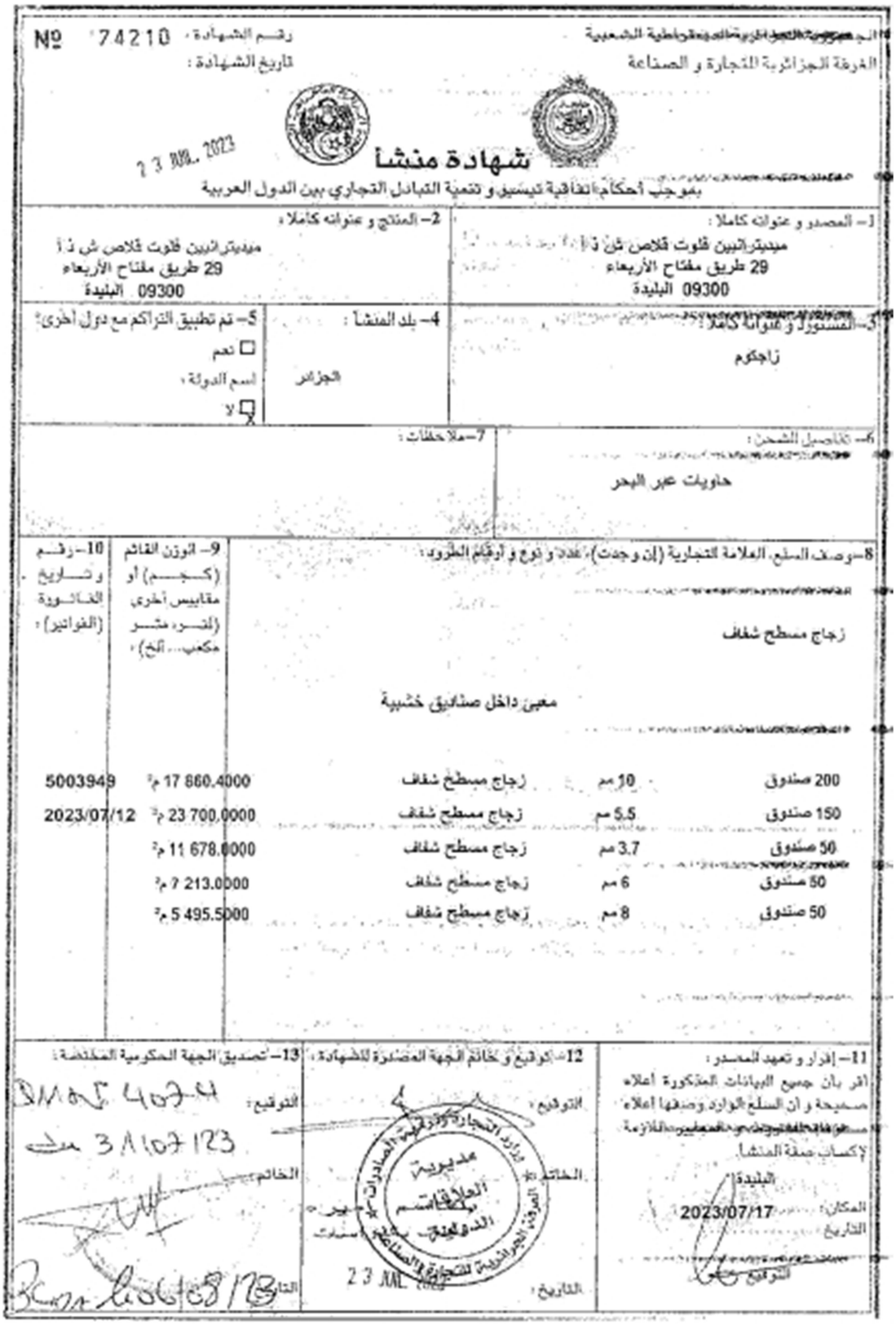
Signed (for the Master) by — Shipper

NASHCO.
AS AGENTS ONLY

N° 0000237

Annexe n° 3.6: Dossier de déclaration douanière

1. Certificat d'origine



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة

رقم الشهادة : 74210 N°
تاريخ الشهادة :

23 JUIL. 2023

شهادة منشأ

بموجب أحكام اتفاقية تيسير و تنمية التبادل التجاري بين الدول العربية

1- المصدر و عنوانه كاملا :
ميديترانيين قلوت قلاص ش ذ أ
29 طريق مفتاح الأربعاء
09300 البليدة

2- المنتج و عنوانه كاملا :
ميديترانيين قلوت قلاص ش ذ أ
29 طريق مفتاح الأربعاء
09300 البليدة

3- المستورد و عنوانه كاملا :
زاجكوم

4- بلد المنشأ :
الجزائر

5- تم تطبيق التراكم مع دول أخرى :
☐ نعم
اسم الدولة :
☒ لا

6- تفاصيل الشحن :
حاويات عبر البحر

7- ملاحظات :

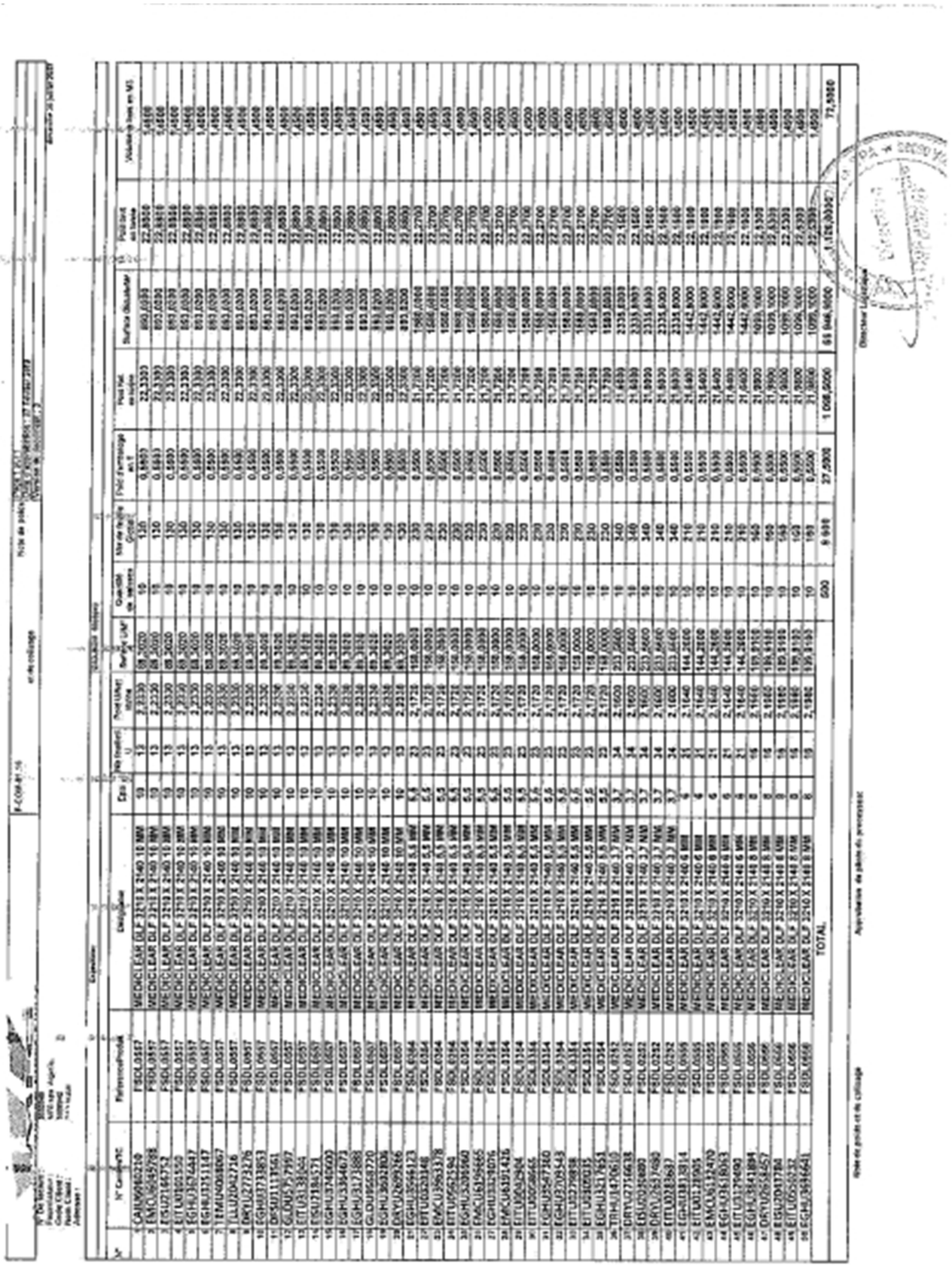
8- وصف السلع، العلامة التجارية (إن وجدت)، عدد و نوع و أرقام الطرود :	9- الوزن القائم (كجم) أو مقاييس أخرى (لتر، متر مكعب... الخ) :	10- رقم و تاريخ الفاتورة (الفواتير) :
زجاج مسطح شفاف معبئ داخل صناديق خشبية		
200 صندوق — 10 مم — زجاج مسطح شفاف	17 660.4000 م²	5003949
150 صندوق — 5.5 مم — زجاج مسطح شفاف	23 700.0000 م²	2023/07/12
50 صندوق — 3.7 مم — زجاج مسطح شفاف	11 678.0000 م²	
50 صندوق — 6 مم — زجاج مسطح شفاف	7 213.0000 م²	
50 صندوق — 8 مم — زجاج مسطح شفاف	5 495.5000 م²	

11- إقرار و تعهد المصدر :
أقر بأن جميع البيانات المذكورة أعلاه صحيحة و أن السلع الواردة وصفها أعلاه مطابقة للمعايير اللازمة لإكساب صفة المنشأ.
البليدة
المكان : 2023/07/17
التاريخ :
التوقيع :

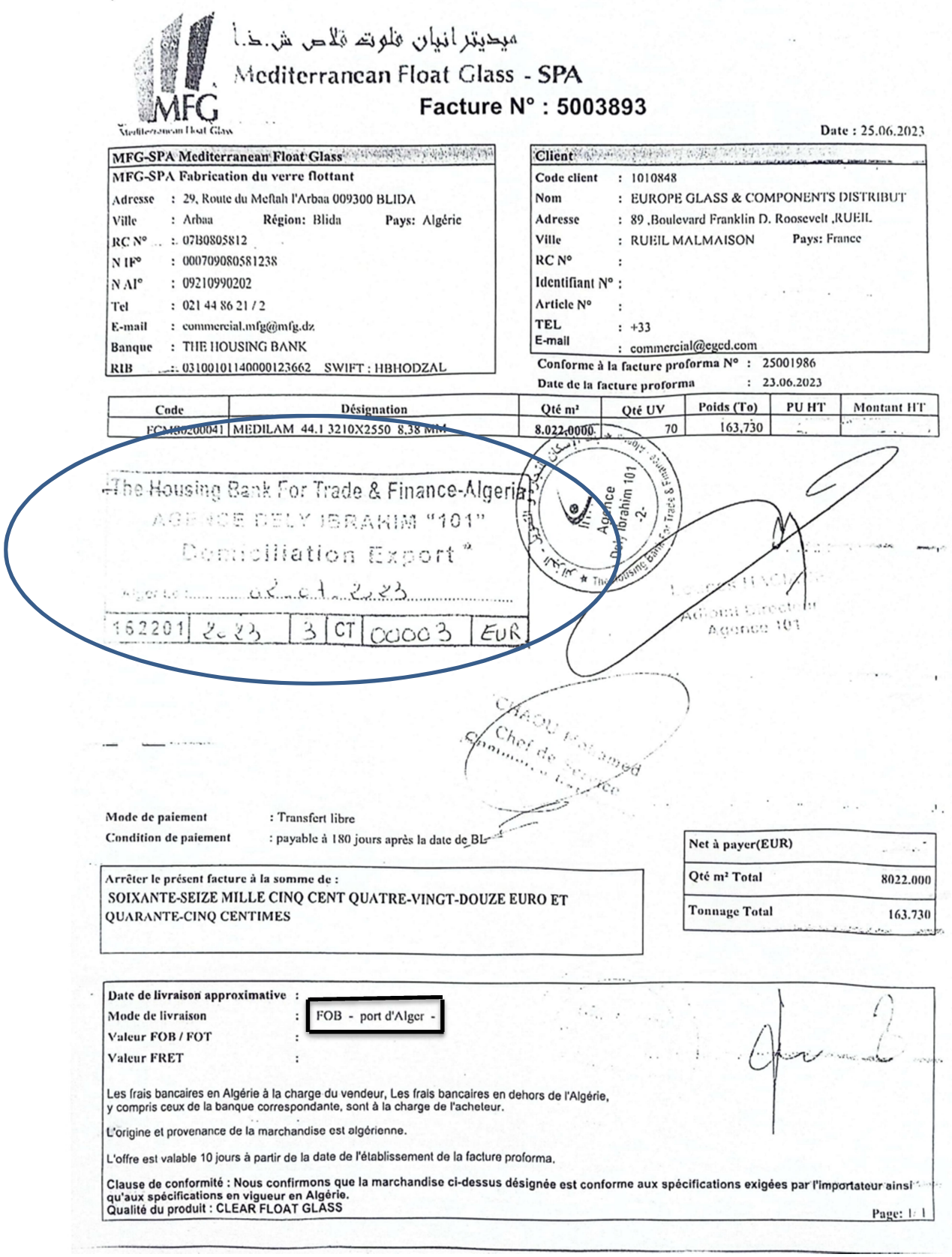
12- توقيع و خاتم الجهة المصدرة للشهادة :
التوقيع :
الخاتم : وزارة التجارة وترقية الصادرات — الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة — مديرية العلاقات مع الشركاء الدوليين
التاريخ : 23 JUIL. 2023

13- تصديق الجهة الحكومية المختصة :
التوقيع :
الخاتم :
التاريخ : 31/07/23

2. Liste de colisage :



3. Facture domiciliée



ميديترانيان فلوت فلاص ش.ذ.أ

Mediterrancan Float Glass - SPA

Facture N° : 5003893

Date : 25.06.2023

MFG-SPA Mediterranean Float Glass	
MFG-SPA Fabrication du verre flottant	
Adresse	: 29, Route du Meftah l'Arbaa 009300 BLIDA
Ville	: Arbaa Région: Blida Pays: Algérie
RC N°	: 07B0805812
N IF°	: 000709080581238
N AI°	: 09210990202
Tel	: 021 44 86 21 / 2
E-mail	: commercial.mfg@mfg.dz
Banque	: THE HOUSING BANK
RIB	: 03100101140000123662 SWIFT : HBHODZAL

Client	
Code client	: 1010848
Nom	: EUROPE GLASS & COMPONENTS DISTRIBUT
Adresse	: 89 ,Boulevard Franklin D. Roosevelt ,RUEIL
Ville	: RUEIL MALMAISON Pays: France
RC N°	:
Identifiant N°	:
Article N°	:
TEL	: +33
E-mail	: commercial@egcd.com

Conforme à la facture proforma N° : 25001986

Date de la facture proforma : 23.06.2023

Code	Désignation	Qté m²	Qté UV	Poids (To)	PU HT	Montant HT
FCM80200041	MEDILAM 44.1 3210X2550 8,38 MM	8.022,0000	70	163,730		

The Housing Bank For Trade & Finance-Algeria
AGENCE BELY IBRAHIM "101"
Domiciliation Export"
Alger le 02.04.2023

162201	2023	3	CT	00003	EUR

Agence Bely Ibrahim 101 -2-

Le Chef d'Agence
Adjoint Exploit
Agence 101

CHAOU Mohamed
Chef de service
Commerce Extérieur

Mode de paiement : Transfert libre

Condition de paiement : payable à 180 jours après la date de BL

Arrêter le présent facture à la somme de :
SOIXANTE-SEIZE MILLE CINQ CENT QUATRE-VINGT-DOUZE EURO ET QUARANTE-CINQ CENTIMES

Net à payer(EUR)	
Qté m² Total	8022.000
Tonnage Total	163.730

Date de livraison approximative :
Mode de livraison : FOB - port d'Alger -
Valeur FOB / FOT :
Valeur FRET :

Les frais bancaires en Algérie à la charge du vendeur, Les frais bancaires en dehors de l'Algérie, y compris ceux de la banque correspondante, sont à la charge de l'acheteur.

L'origine et provenance de la marchandise est algérienne.

L'offre est valable 10 jours à partir de la date de l'établissement de la facture proforma.

Clause de conformité : Nous confirmons que la marchandise ci-dessus désignée est conforme aux spécifications exigées par l'importateur ainsi qu'aux spécifications en vigueur en Algérie.
Qualité du produit : CLEAR FLOAT GLASS

Page: 1/ 1

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Résumé

Abstract

ملخص

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale 2

CHAPITRE 01 : L'incoterm : un outil de commerce international 5

Introduction du chapitre : 6

Section 1 : Généralités sur le commerce international : 6

1 Définition du commerce international : 6

1.1 Définition 1 : 6

1.2 Définition 2 : 7

2 Evolution du commerce international : 7

2.1 De 1800 à 1913 : 7

2.2 Entre les deux guerres 1913 à 1937 : 7

2.3 De 1945 à 1980 : 8

2.4 De 1990 à nos jours : 8

3 Les acteurs du commerce international : 9

3.1 Les opérateurs : 9

3.1.1 L'importateur : 9

3.1.2 L'exportateur : 10

3.2 Les intervenants : 10
3.2.1 Les banques : 10
3.2.2 L'assurance : 10
3.2.3 Le transporteur : 10
3.2.4 La douane : 10
3.2.5 Le commissionnaire en douane : 10
3.2.6 L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) : 11
3.2.7 La Banque Mondiale (BM) : 11
3.2.8 La Chambre de Commerce Internationale (CCI) : 11
3.3 Les intermédiaires : 11
4 Le contrat international : 12
4.1 Définition du contrat : 12
4.2 Définition du contrat international : 12
4.3 Contrat de vente international : 13
4.4 La formation du contrat : 13
4.5 Les effets du contrat dans le commerce international : 13
4.5.1 Les obligations en position vendeur : 13
4.5.2 Les obligations en position acheteur : 14
4.6 Les clauses du contrat de vente international : 14
4.6.1 Les clauses générales : 14
4.6.2 Les clauses commerciales : 14
4.6.3 Les clauses juridiques : 15
5 Evolution du commerce extérieur en Algérie : 15
5.1 Avant l'indépendance : 16
5.2 Après l'indépendance : 16
5.2.1 De 1963 à 1973 : 16
5.2.2 De 1974 à 1994 : 17

5.2.3 De 1995 à 2010 : 18

5.2.4 De 2011 à 2020 : 19

Section 2 : Généralités sur les incoterms 20

1 Cadre conceptuel des incoterms : 21

1.1 Définition : 21

1.1.1 Que définit un incoterm : 21

1.1.2 Que ne définit pas un incoterm : 21

1.2 Evolution des incoterms : 22

1.3 Classement des incoterms : 22

1.3.1 Le mode de transport utilisé : 22

1.3.2 En fonction des obligations croissantes du vendeur et décroissantes de l'acheteur : 23

1.3.3 Modes de livraison : 25

1.3.4 Répartition des risques : 25

2 Les principales modifications des incoterms 2020 par rapport aux incoterms 2010 : 25

3 Présentation des Incoterms 2020 : 26

3.1 Pour tout mode de transport : 26

3.1.1 La règle EXW : 26

3.1.2 La règle FCA : 26

3.1.3 La règle CPT : 27

3.1.4 La règle CIP : 27

3.1.5 La règle DAP : 27

3.1.6 La règle DPU : 27

3.1.7 La règle DDP : 28

3.2 Pour transport maritime : 29

3.2.1 La règle FAS : 29

3.2.2 La règle FOB : 29

3.2.3 La règle CFR : 29
3.2.4 La règle CIF : 29
4 Les facteurs qui influent le choix d'incoterm : 30
4.1 Les facteurs internes : 31
4.1.1 L'expérience à l'international : 31
4.1.2 La valeur d'expédition : 31
4.1.3 Les habitudes et politiques de l'organisation : 31
4.2 Les facteurs externes : 32
4.2.1 Le pouvoir de négociation client : 32
4.2.2 Le risque pays : 32
4.2.3 L'intensité concurrentielle : 33
4.2.4 La réglementation nationale : 33
5 Les incoterms en Algérie : 33
5.1 L'usage des incoterms en Algérie : 33
5.1.1 Dans les opérations d'importations : 34
5.1.2 Dans les opérations d'exportations : 35
5.2 Les incoterms et la réglementation algérienne : 35
5.2.1 Focus sur FOB : 36
5.2.2 Focus sur CFR : 37
5.2.3 Focus sur Ex-Works : 37
Conclusion du chapitre : 38
CHAPITRE 02 : Rôle de l'exportation dans la performance 39
Introduction du chapitre : 40
Section 1 : Aperçu sur l'activité export 40
1 Définition de l'exportation : 40
1.1 Définition 1 : 40
1.2 Définition 2 : 41

1.3 Définition 3 : 41

2 Les raisons de l'exportation : 41

3 Les stratégies d'exportation : 41

3.1 L'exportation directe : 41

3.1.1 Les modalités de l'exportation directe : 41

3.2 L'exportation indirecte : 44

3.2.1 Les modalités de l'exportation indirecte : 44

3.3 L'exportation concertée : 45

4 Le choix des stratégies d'exportation 46

5 Le processus d'exportation : 47

5.1 Analyse SWOT : 47

5.1.1 Diagnostic interne : (forces/faiblesses) 47

5.1.2 Diagnostic externe : 49

5.2 La sélection de marché : 50

5.2.1 L'accessibilité du marché : 50

5.2.2 La potentialité du marché : 50

5.2.3 La sécurité du marché : 50

5.3 Développement de la stratégie marketing : 50

5.4 Le financement : 51

5.4.1 La lettre de change ou la traite : 51

5.4.2 Le billet à ordre : 51

5.4.3 Le chèque : 52

5.4.4 Le virement : 52

6 Les risques d'exportation : 52

6.1 Risque pays : 52

6.1.1 Risque politique : 52

6.1.2 Risque économique : 52

6.2 Risque commercial : 53
6.3 Risque financier : 53
7 L'exportation en Algérie : 53
7.1 La structure d'exportation en Algérie : 53
7.2 La liberté d'exportation : 54
7.3 Les produits hors hydrocarbures : 54
7.3.1 Les marchés cibles par l'exportateur algérien (hors hydrocarbures) 55
7.4 Les principaux dispositifs d'appui aux exportations hors hydrocarbures 56
Section 2 : Maîtrise de la performance à l'exportation 57
1 Le cadre conceptuel de la performance : 57
1.1 Définition de la performance : 58
1.1.1 Définition 1 : 58
1.1.2 Définition 2 : 59
1.2 La performance d'entreprise : 59
1.3 La mesure de la performance : 60
1.4 Les indicateurs de mesure de la performance : 61
2 La performance à l'exportation : 62
2.1 Définition de la performance à l'exportation : 62
2.1.1 Définition 1 : 62
2.1.2 Définition 2 : 62
2.2 Indicateurs de mesure de la performance à l'exportation : 63
2.2.1 L'outil EXPERF : 64
3 Les déterminants internes et externes de la performance à l'exportation : 66
3.1 Les déterminants internes : 66
3.1.1 Caractéristiques managériales : 66
3.1.2 Caractéristique de l'entreprise : 68
3.2 Les déterminants externes : 70

3.2.1 Saturation et compétitivité accrue du marché domestique 70
3.2.2 Réglementations gouvernementales : 70
Conclusion du chapitre : 70
CHAPITRE 03 :Effets du choix des incoterms sur la performance de l'exportation de MFG 72
Introduction du chapitre : 73
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil 73
1 Présentation du groupe CEVITAL : 73
1.1 Historique de CEVITAL : 74
1.2 Présentation de la filiale MFG : 76
1.2.1 Activités de MFG : 76
1.2.2 Le développement de MFG : 77
1.2.3 Les produits de MFG : 77
1.2.4 Certification et marquage : 79
1.2.5 Organisation générale de MFG : 81
1.2.6 Missions, visions et valeurs de MFG : 84
1.2.7 Clients de MFG : 84
1.2.8 La distribution dans MFG : 85
1.2.9 Les réalisations de MFG sur le marché Export durant les 6 dernières années : 86
Section 2 : Démarche méthodologique de l'étude empirique 88
1 Etude Qualitative : 88
1.1 Notions de base sur l'entretien : 88
1.1.1 Définition : 88
1.1.2 Les types d'entretien : 88
1.2 Objectifs de l'enquête : 89
1.3 Les principales variables de l'enquête : 89
1.4 Le choix des personnes interviewées : 89

1.5 La rédaction de l'entretien : 90

1.6 L'analyse des résultats du guide d'entretien 91

1.6.1 Transcription de l'entretien avec le chef de département commercial (local & export) 91

1.6.2 Transcription de l'entretien avec le responsable commercial Export 94

1.6.3 Transcription de l'entretien avec coordinateur commercial export : 98

2 Etude comparative entre les incoterms les plus utilisés dans MFG sous la performance à l'exportation (Mois avril 2024) : 101

2.1 Présentation de l'étude comparative : 101

2.2 La performance à l'exportation de MFG pendant le mois d'Avril : 101

2.3 La performance de MFG selon l'incoterm utilisé durant le mois d'avril 2024 : 103

2.3.1 MFG dans le marché Marocain : 105

2.3.2 MFG dans le marché Européen : 114

3 Analyse SWOT de MFG pour l'activité d'exportation : 122

Section 3 : Synthèse de l'étude empirique et recommandations 123

1 Synthèse des résultats : 123

1.1 Synthèse de l'étude qualitative : 123

1.2 Synthèse de l'étude comparative : 124

1.3 Synthèse générale : 126

2 Suggestions et recommandations : 127

Conclusion du chapitre : 128

Conclusion générale 130

Bibliographie 134

Annexes I