

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A.MIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.
Département des Sciences de Gestion.

THÈSE

Présentée par
TIGHILT Fodil

Pour l'obtention du diplôme de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Option : Gestion des entreprises

Thème

L'impact du choix des incoterms sur la dynamique économique et commerciale des entreprises en Algérie

Soutenue le : 07 Février 2019

Devant le Jury composé de :

Mr BOUKRIF Moussa	Professeur	Université de Bejaia	Président
Mr OUKACI Kamal	Professeur	Université de Bejaia	Rapporteur
Mr AMOKRANE Aziz	Professeur	Université de Tizi Ouzou	Examineur
Mr DADDI ADDOUN Nacer	Professeur	ESC de Kolea	Examineur
Mr BOUCHELLAL Youcef	M.C.A	ENSM de Bou Ismail	Examineur
Mr MERZOUG Slimane	M.C.A	Université de Bejaia	Examineur

Année Universitaire : 2018/2019

Dédicace

Je dédie ce travail à la mémoire de mon père TIGHILT Mohand Said, qui de son vivant a toujours nourri le secret espoir de me voir faire de brillantes études universitaires.

Le destin ne nous a pas laissé le temps pour partager ce moment et pour t'exprimer tout mon amour et mon affection.

Tu es toujours dans mon esprit et dans mon cœur,

Puisse Dieu, le Tout-Puissant, t'accorder sa clémence, sa miséricorde et t'accueillir au paradis.

À ma maman formidable personne pour sa présence chaleureuse, son réconfort au quotidien et son abnégation totale, à qui je dois une reconnaissance éternelle.

À ma sœur et à mon frère qui ont toujours cru en moi et m'ont soutenu.

À mon épouse pour son soutien inconditionnel tout au long de mes études ainsi qu'à mes beaux-parents.

Fodil

REMERCIEMENTS

Je tiens particulièrement à remercier mon directeur de thèse, le Professeur OUKACI KAMAL, qui a accepté de diriger cette thèse, pour sa clairvoyance et la pertinence de ses conseils ainsi que la confiance et la liberté qu'il m'a accordé ainsi que sa disponibilité et ses remarques tout au long de ces années, qui m'ont permis de mener à bien ce travail. Je lui adresse toute ma gratitude.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury qui ont accepté de lire et évaluer ce travail de recherche malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements à Mr BITOURI Farid et à tous les dirigeants des entreprises ainsi que les responsables des organismes qui ont contribué à la conception et à la réalisation de cette thèse.

Egalement, le soutien de mes collègues, Dr Bouchellal, Dr Bouzaher, Dr Bouda, Mr Heni, Mr Zouane, Mr Belhachemi etc, qui se sont toujours intéressés à l'avancement de mes travaux.

A mes amis, mes enseignants, mes étudiants, et mes camarades. A tous ceux qui ont participé à ce travail et m'ont soutenu de près ou de loin.

Fodil TIGHILT

Sommaire

LISTE DES ABREVIATIONS	viii
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES FIGURES	xiv
INTRODUCTION GENERALE	2
CHAPITRE I : L'INTERNATIONALISATION DES ECHANGES : UN SURVOL THEORIQUE	10
1.1. Introduction	10
1.3. Les exportations et les importations comme moyen d'internationalisation	15
1.4. La relation import-export.....	17
1.5. Conclusion	18
CHAPITRE II : LES INCOTERMS 2010 : UNE REVUE DE LITTERATURE.....	21
2.1. Introduction	21
2.2. Définition des incoterms.....	22
2.3. Origine des incoterms	24
2.4. Présentation des incoterms	274
2.5. Les différents modes de classement des incoterms	297
2.6. La répartition des incoterms 2010	29
2.7. La définition de chacun des onze incoterms.....	37
2.8. Les principaux changements des incoterms de la nouvelle version 2010	444

2.9. Rôles des incoterms	47
2.10. La normalisation des incoterms	522
2.11. L'importance des incoterms	533
2.12. L'incoterm dans une vente commerciale	566
2.13. Force juridique des incoterms.....	577
2.14. Les incoterms dans le commerce international.....	588
2.15. Le choix de l'incoterm comme décision de gestion	611
2.16. Conclusion	644
CHAPITRE III : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE : UNE ANALYSE THEORIQUE	67
3.1. Définition de l'environnement de l'entreprise.....	67
3.2. Description du champ de l'environnement.....	68
3.3. Composants de l'environnement : utilisation d'un domaine connexe.....	72
3.4. Les facteurs environnementaux pertinents au choix des incoterms	74
3.5. Conclusion	74
CHAPITRE IV : LA PERFORMANCE A L'EXPORTATION : INDICATEURS DE MESURE.....	77
4.1. Introduction	77
4.2. Origine et émergence du concept de performance d'entreprise	77
4.3. La performance des entreprises à l'internationale : un concept ambigu et multidimensionnel	78
4.4. Définition du concept de la performance	79
4.5. La mesure de la performance.....	80

4.6. Les indicateurs de la mesure de la performance	81
4.7. La définition de la performance à l'exportation	82
4.8. Les indicateurs de la performance à l'exportation.....	83
4.9. Les indicateurs de mesure de la performance à l'exportation	87
4.10. Conclusion	89
CHAPITRE V : LA RECHERCHE EMPIRIQUE : PRESENTATION DES OUTILS D'ANALYSE.....	91
5.1. Introduction	91
5.2. Le cadre méthodologique de la recherche	92
5.3 Le processus méthodologique de la recherche	93
5.4. Le questionnaire comme base de données.....	97
5.5. Processus d'échantillonnage.....	103
5.6. Les outils Statistiques et mathématiques de la recherche.....	108
5.7. Conclusion.....	116
CHAPITRE VI : IMPACT DU CHOIX ET DE L'UTILISATION DES INCOTERMS SUR LA DYNAMIQUE DES ENTREPRISES ALGERIENNES : UNE ANALYSE STATISTIQUE.....	118
6.1. Introduction	118
6.2. Présentation du profil des répondants.....	118
6.3. Utilisation des incoterms 2010 par les entreprises algériennes travaillant à l'internationale.....	124
6.4. Performance (dynamique économique et commercial) à l'internationale des entreprises algériennes et le choix des incoterms 2010	129

6.5. Interprétation des résultats de l'analyse des cinq hypothèses de recherche (HR)	137
6.6. Conclusion	147
CONCLUSION GENERALE	150
BIBLIOGRAPHIE	I
ANNEXES	XXIV
TABLES DES MATIERES	LIII

LISTE DES ABREVIATIONS

ACP : Analyse des Composantes Principales

ALGEX : Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur

ANEXAL : Association National des Exportateurs Algériens

ANOVA : Analyse de variance

CACI : Chambre Algériennes de Commerce et d'Industrie

CIV : Conditions internationales de vente.

CCI : Chambre de commerce internationale.

CFR: Cost and Freight

CIF: Cost, Insurance, Freight

CIP: Carriage and Insurance Paid

CPT: Carriage Paid To

DAP: Delivered At Place

DAT: Delivered At Terminal

DDP: Delivered Duty Paid

EUA: European Union Emission Trading Scheme

EXW: Ex Works

FAS: Free Alongside Ship

FCA: Free Carrier

FOB: Free On Board

FMI : Font Monétaire International

INCOTERMS : International Commercial Terms

KMO : Indice de Kaiser-Meyer-Olkin

ONS : Office Nationale des Statistiques

SPA : Société par action

SARL : Société à responsabilité limitée

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

t-test : Test de Student

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Synthèse des définitions de l'internationalisation.....	14
Tableau N°02 : Présentation des onze incoterms CCI 2010.....	26
Tableau N°03 : Incoterms par modes de transport.....	26
Tableau N°04 : Classification des incoterms en fonction des ventes départ et arrivée.....	27
Tableau N°05 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Départ usine - (EXW) - Ex Works.....	30
Tableau N°06 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Franco transporteur - (FCA) - Free Carrier.....	30
Tableau N°07 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Port payé jusqu'à - (CPT) – Carriage Paid To.....	31
Tableau N°08 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Port payé, assurance comprise jusqu'à - (CIP) - Cost, Insurance and Freight.....	31
Tableau N°09 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Rendu au terminal - (DAT) - Delivered At Terminal.....	32
Tableau N°10 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Rendu au lieu de destination - (DAP) - Delivered At Place.....	32
Tableau N°11 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Rendu droits acquittés - (DDP) – Delivered Duty Paid.....	33
Tableau N°12 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Franco le long du navire - (FAS) - Free Alongside Ship.....	34
Tableau N°13 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Franco à bord - (FOB) - Free On Board.....	34
Tableau N°14 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Coût & Frêt - (CFR) - Cost and Freight.....	35

Tableau N°15 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Coût, Assurance & Frêt - (CIF) - Cost, Insurance and Freight.....	36
Tableau N°16 : Les quatre familles de transfert de risques.....	50
Tableau N°17 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur.....	52
Tableau N°18 : Eléments de coût logistique pour les incoterms.....	54
Tableau N°19 : Composants des environnements interne et externe d'une organisation.....	70
Tableau N°20 : Synthèse de la littérature portant sur les typologies de l'environnement.....	71
Tableau N°21 : Synthèse de la littérature portant sur les facteurs environnementaux pertinents au choix des incoterms.....	73
Tableau N°22 : Indicateurs de performance export utilisés dans différentes études.....	84
Tableau N°23 : Les indicateurs de mesure de la performance à l'exportation.....	86
Tableau N°24 : Les hypothèses de recherche (HR) qui visent directement à répondre à la question principale de recherche.....	93
Tableau N°25 : Facteurs de mesurabilité du degré de performance à l'exportation adaptée à l'internationalisation des entreprises Algériennes.....	100
Tableau N°26 : Les valeurs de l'alpha de Cronbach.....	108
Tableau N°27 : Fiabilité des échelles de mesure (Alpha de Cronbach).....	109
Tableau N°28 : Les valeurs de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).....	110
Tableau N°29 : L'indice KMO et test de Bartlett.....	111
Tableau N°30 : Les valeurs du Test t de Student.....	112
Tableau N°31 : Les valeurs V de Cramer.....	114
Tableau N°32 : Répartition des répondants en fonction de la taille de l'entreprise.....	118
Tableau N°33 : Répartition des répondants en fonction du statut juridique de l'entreprise...	119

Tableau N°34 : Répartition des répondants en fonction secteur d'activité de l'entreprise....	120
Tableau N°35 : Répartition des répondants en fonction de l'historique à l'international de l'entreprise.....	121
Tableau N°36 : Répartition des répondants en fonction de l'existence d'un département import/export au sein de l'entreprise.....	121
Tableau N°37 : Répartition des répondants en fonction du rapport de force de leur entreprise avec leur principal client/fournisseur à l'international.....	122
Tableau N°38 : Répartition des répondants sur ceux qui sont à jours sur les changements apportés aux incoterms 2010.....	124
Tableau N°39 : Répartition des répondants en fonction de la liberté d'utilisation de tous les types d'incoterms 2010.....	124
Tableau N°40 : Répartition des répondants en fonction des contraintes limitant le choix des incoterms 2010 (question à choix multiple).....	125
Tableau N°41 : Répartition des répondants en fonction du lieu du choix des incoterms 2010.....	126
Tableau N°42 : Répartition des répondants en fonction de la fréquence d'utilisation des incoterms 2010.....	126
Tableau N°43 : Répartition des répondants en fonction de la fréquence d'utilisation de chaque incoterms 2010 (question à choix multiple).....	127
Tableau N°44 : Niveau de connaissance et importance accordée aux incoterms 2010 dans les entreprises des répondants travaillant à l'international.....	128
Tableau N°45 : Relation entre la connaissance des incoterms 2010 et les différentes composantes de la performance des entreprises algériennes à l'internationale.....	131
Tableau N°46 : Relation entre la connaissance des incoterms 2010 et la performance a l'internationale moyenne.....	132

Tableau N°47 : Relation entre l'importance accordée aux incoterms 2010 et les différentes composantes de la performance a l'internationale.....	133
Tableau N°48 : Relation entre l'importance accordée aux incoterms 2010 et la performance a l'internationale moyenne.....	134
Tableau N°49 : Relation entre la dimension interne ou externe de la prise de décision et la performance a l'internationale moyenne.....	145

LISTE DES FIGURES

Figure N°01 : L'impact de la globalisation sur l'ouverture internationale de l'entreprise.....	11
Figure N°02 : Positionnement des incoterms dans la chaîne de transport.....	24
Figure N°03 : La définition de l'incoterm FOB.....	37
Figure N°04 : La définition de l'incoterm CFR.....	38
Figure N°05 : La définition de l'incoterm CIF.....	39
Figure N°06 : La définition de l'incoterm DAT.....	39
Figure N°07 : La définition de l'incoterm DAP.....	40
Figure N°08 : La définition de l'incoterm DDP.....	40
Figure N°09 : La définition de l'incoterm FAS.....	41
Figure N°10 : La définition de l'incoterm FCA.....	42
Figure N°11 : La définition de l'incoterm EXW.....	43
Figure N°12 : La définition de l'incoterm CPT.....	43
Figure N°13 : La définition de l'incoterm CIP.....	44
Figure N°14 : Modalités de transfert d'obligations en transaction CFR.....	51
Figure N°15 : Relation entre contrat de vente et contrat de transport.....	55
Figure N°16 : Les indicateurs de mesure de la performance a l'internationale retenus dans le cadre de notre travail.....	87
Figure N°17 : La présentation de notre canevas de recherche.....	94
Figure N°18 : Les étapes de la mise en œuvre de l'analyse statistique.....	96
Figure N°19 : Les échelles d'intervalles.....	99

Figure N°20 : Processus d'échantillonnage.....	103
Figure N°21 : La population statistique de la recherche.....	104
Figure N°22 : Les phases de l'enquête.....	106
Figure N°23 : Les différents types de données de la recherche.....	113
Figure N°24 : Répartition des répondants en fonction de la taille de l'entreprise.....	118
Figure N°25 : Répartition des répondants en fonction du statut juridique de l'entreprise.....	119
Figure N°26 : Répartition des répondants en fonction secteur d'activité de l'entreprise.....	120
Figure N°27 : Répartition des répondants en fonction de l'historique à l'international de l'entreprise.....	121
Figure N°28 : Répartition des répondants en fonction de l'existence d'un département import/export au sein de l'entreprise.....	122
Figure N°29 : Répartition des répondants en fonction du rapport de force de votre entreprise avec votre principal client/fournisseur à l'international.....	123
Figure N°30 : Répartition des répondants sur ceux qui sont à jours sur les changements apportés aux incoterms 2010.....	124
Figure N°31 : Répartition des répondants en fonction de la liberté d'utilisation de tous les types d'incoterms 2010.....	125
Figure N°32 : Répartition des répondants en fonction du choix des incoterms 2010.....	126
Figure N°33 : Répartition des répondants en fonction de la fréquence d'utilisation des incoterms 2010.....	127
Figure N°34 : Problématique de recherche.....	129
Figure N°35 : Lien entre la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 au sein d'une entreprise et sa performance à l'internationale.....	137

Figure N°36 : Lien entre la connaissance des incoterms 2010 au sein de l'entreprise et la performance a l'internationale.....	139
Figure N°37 : Lien entre l'importance accordée aux incoterms 2010 au sein de l'entreprise et ça performance à l'internationale.....	141
Figure N°38 : Lien entre la prise de décision des incoterms 2010 à l'interne et la performance à l'internationale.....	143
Figure N°39 : Lien entre liberté de choix des incoterms 2010 au sein d'une entreprise et sa performance à l'internationale.....	144
Figure N°40 : Liens entre les hypothèses de recherche.....	145

INTRODUCTION

GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation des échanges est l'une des caractéristiques les plus importantes de notre époque. De ce fait, les échanges internationaux de marchandises sont de plus en plus importants et ceci a augmenté la complexité du commerce international. Contrairement aux marchés intérieurs, les relations développées avec des partenaires des marchés étrangers sont influencées à un degré important des facteurs exogènes, culturels, économiques et autres facteurs environnementaux (Lages, Lages et al. 2005).

Les stratégies commerciales à l'international varient d'un pays à l'autre en fonction des objectifs et des contraintes de chaque pays. Les langues, les douanes, les différents systèmes judiciaires et les barrières non-tarifaires sont considérés comme des obstacles au développement du commerce extérieur.

Pour réussir une démarche à l'international, il est évident qu'il faut tenir compte d'un système logistique composé de plusieurs maillons pouvant être découpés en au moins une dizaine de phases distinctes au moins, dont les coûts respectifs sont susceptibles d'incomber soit au vendeur, soit à l'acquéreur, tel que :

Les opérations de chargement, d'emportage¹ et de déchargement, les opérations de pré-acheminement et de post-acheminement, les formalités douanières export et import, le passage portuaire, le transport principal, et enfin l'assurance transport.

L'échange ou les transactions à l'international ne s'improvise pas et il est important d'être au fait d'un certain nombre de contraintes avant de se s'engager. Les questions auxquelles le vendeur et l'acheteur sont confrontés sont :

- ✓ Qui va prendre en charge le transport ?
- ✓ À quel moment précis et en quel lieu le transfert de risque aurait-il lieu ?

Depuis longtemps, les réponses à ces questions relèvent du domaine des conditions de vente, connues dans le jargon international sous l'expression de «incoterms» (INternational COMmercial TERMS) intégrés dans le contrat qui détermine ce que le vendeur fait et ce que

¹ L'emportage est l'opération de chargement des marchandises à l'intérieur d'un conteneur.

l'acheteur va faire et ce, de façon à éviter tout malentendu ou différend avec ses partenaires commerciaux.

Cet outil se focalise néanmoins sur les parties liées à la livraison. Le périmètre ne prend en compte que les produits physiques et non les services. Chaque terme génère des frais et des risques aussi bien pour l'acheteur que pour le vendeur. Il convient donc de maîtriser parfaitement cet outil, vu les enjeux des transactions internationales.

Durant les années 60 et 70, l'Algérie avait une économie marquée principalement par la domination d'entreprises publiques. Suite au contre choc pétrolier de 1986, l'économie algérienne est entrée dans une crise économique sévère, ce qui a nécessité l'adoption d'un programme de réformes sous l'égide des institutions internationales (FMI et Banque Mondiale).

L'une des principales mesures macro-économiques prises dans ces réformes était la libéralisation commerciale. Dès lors, l'Algérie a opté pour son intégration à l'économie mondiale à travers deux processus, à savoir l'ouverture de son commerce extérieur et son engagement dans le cadre des accords de commerces internationaux. En 1995 le commerce extérieur du pays fut alors concrètement libéralisé. (Nashashibi, K., et al. 1998).

Le contexte économique algérien, comme pour toutes les économies émergentes, est fondamentalement différent et souvent plus complexe que celui des pays dits «avancés» à cause de la forte dépendance des entreprises algériennes envers le marché international quant à l'accomplissement de certaines de leurs fonctions de base. Parmi les problèmes induits, citons la difficulté d'acquérir les matières et les produits nécessaires à leurs processus opérationnels, autrement dit, la difficulté d'accomplir efficacement leur fonction d'approvisionnement en produits et fournitures qui proviennent des marchés étrangers.

La présente recherche, propose donc une étude exploratoire permettant de mieux comprendre ce que sont les incoterms mais vise, plus particulièrement, à analyser l'impact de l'utilisation et du choix de ces incoterms sur la performance des entreprises algériennes à l'internationale. Notre étude devrait permettre d'accroître la connaissance mais surtout la compréhension d'un thème qui n'a fait l'objet, jusqu'alors, que d'un faible nombre de publications scientifiques. Ainsi, selon Gooley (2000) si la littérature professionnelle abonde de références aux incoterms, le domaine académique semble délaisser ce sujet et ce en dépit de son importance stratégique.

Problématique de recherche

Dans un contexte de mondialisation marqué par un essor des échanges internationaux, le recours aux incoterms apparaît non seulement comme un moyen de faire face à la complexité des échanges mais également comme un élément de la stratégie d'une organisation.

Ainsi les gestionnaires travaillant dans des entreprises internationalisées doivent comprendre et utiliser ces termes de commerce à bon escient afin de maximiser la performance à l'internationale de leur organisation. Dans cette optique, une réflexion sur l'utilisation et le choix des incoterms et leurs impacts sur la performance à l'internationale des entreprises algériennes semble particulièrement pertinente, d'où la question principale de notre recherche :

Quel est l'impact de l'utilisation et du choix des incoterms 2010 sur la performance (dynamique économique et commerciale) à l'internationale des entreprises algériennes ?

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

H1 : Lien entre la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 par les entreprises dans leurs contrats d'achat et de vente et leurs performances à l'internationale.

« Plus la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande ».

H2 : Lien entre la connaissance des incoterms 2010 par les entreprises et leurs performances à l'internationale

« Plus la connaissance des incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande ».

H3 : Lien entre l'importance accordée aux incoterms 2010 par l'entreprise et sa performance à l'internationale

La troisième hypothèse de recherche est énoncée de la manière suivante : « Plus l'importance accordée aux incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande ».

H4 : Lien entre la sélection des incoterms 2010 à l'interne de l'entreprise et la performance à l'internationale

La quatrième hypothèse de recherche suggère que « les entreprises sélectionnant à l'interne les incoterms 2010 ont une performance à l'internationale supérieure à celles qui laissent ce choix à un tiers ».

H5 : Lien entre la liberté d'utilisation et du choix des incoterms 2010 au sein d'une entreprise et la performance à l'internationale

Enfin la cinquième hypothèse de recherche est énoncée de la manière suivante : « Plus une entreprise est libre d'utiliser et de choisir son incoterms 2010 plus sa performance à l'internationale est grande ».

Le présent travail de recherche vise à déterminer comment, à travers l'utilisation des incoterms 2010, les entreprises algériennes pourraient favoriser leurs performances (dynamique économique et commercial) à l'internationale avec leurs partenaires étrangers. Il sera donc essentiel que nous puissions au cours de notre travail de faire le lien, s'il existe, entre l'utilisation et le choix des incoterms 2010 et performances à l'internationale.

Notre préoccupation majeure est de faire le lien ou les liens (ou non) entre incoterms 2010, et performance (dynamique économique et commercial) à l'internationale. Nous tenterons d'établir à titre d'outils les conditions et les modes (si et comment) l'utilisation des incoterms 2010, pouvant, participer (ou non) à la performance des entreprises algériennes à l'internationale.

Etendue de la problématique de la recherche

L'étude de la question spécifique paraît être une tâche extrêmement ardue et matériellement impossible à cerner à moins d'être strictement délimitée quant à ses contours et échelle.

- a) **Délimitation spatio-temporelle** : Il est évident que cette étude comme tout autre, doit s'inscrire dans un cadre géographique déterminé. Aussi, nous avons choisi d'étudier la question spécifique dans un cadre géographique précis : le cadre Algérien.
- b) **Délimitation sectorielle** : En raison de la visée exploratoire de la recherche, il est important de ne pas limiter l'étude à un secteur spécifique. L'idée est de faire fluctuer

la variable sectorielle afin de mieux appréhender le phénomène des entreprises internationalisées et étudier l'utilisation des incoterms 2010 et son impact sur la performance à l'internationale par les entreprises Algériennes.

La pertinence de notre recherche

L'impact de l'utilisation des incoterms 2010 sur la performance de l'entreprise à l'internationale n'a pas fait l'objet de recherche dans le contexte de l'entreprise algérienne, particulièrement dans cette conjoncture d'ouverture de l'économie algérienne au niveau mondial. La pertinence de notre recherche s'articule dès lors autour de deux points :

- 1) le premier est de déterminer les incoterms 2010 le plus souvent utilisé parmi les entreprises en Algérie.
- 2) le deuxième est d'examiner la relation entre l'utilisation des incoterms 2010 et les performances des entreprises algériennes à l'internationale.

De plus, elles devraient nous amener à comprendre dans quelle mesure les entreprises algériennes peuvent tirer avantage de l'utilisation des incoterms 2010, au titre d'habiletés favorisant et améliorant leur performance (dynamique et commercial) à l'internationale.

Méthodologie de recherche

Une fois la problématique et la principale question de recherche sont déterminées, reste à concevoir une méthodologie de recherche propre à apporter une analyse à ces questions. La méthodologie suivie dans le cadre de notre recherche est de type hypothético – déductive. Pour appréhender ce travail, nous avons adopté la méthode suivante (voir annexe N°XVIII) :

D'abord une étude documentaire de l'état de l'art à partir de laquelle nous définirons un certain nombre de concepts : Incoterms 2010, internationalisation, performance à l'internationale, critères influençant le choix des incoterms 2010. Une lecture exhaustive de la littérature nous conduira à ces définitions.

Ensuite, forts de notre revue de littérature, nous effectuerons une étude empirique. Notre approche sera portée auprès d'un échantillon de soixante-dix entreprises algériennes travaillant à l'international portant sur les incoterms 2010, au titre d'un outil stratégique. L'enquête sera menée à l'aide d'un questionnaire auto administré, afin de mieux analyser la problématique et les hypothèses de recherche, il est important d'adopter une méthodologie quantitative.

Les entreprises algérienne retenues seront sélectionnées à partir d'une base de données fournie par (l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur, l'Association National des Exportateurs Algériens, la Chambre Algériennes de Commerce et d'Industrie, et l'Office Nationale des Statistiques). Les éléments de réponse ainsi obtenus permettraient de broser un tableau réaliste de la maîtrise des incoterms 2010 en Algérie, de leur utilisation ainsi que de leur impact sur leurs performances à l'internationale.

Structure de la thèse

Afin d'analyser la problématique (question) de la recherche, cette thèse sera scindée en six chapitres. Les quatre premiers chapitres traiteront des aspects théoriques de l'internationalisation des entreprises, les incoterms 2010, les facteurs influençant le choix des incoterms 2010 des entreprises et de la performance à l'internationale.

Les chapitres cinq et six seront des chapitres bilan dans lesquelles nous avons mené notre étude empirique, qui correspond au recueil des données et à la discussion des résultats de la recherche. Enfin la conclusion permettra de synthétiser la recherche. Notre démarche sera développée selon les axes suivants :

Le premier Chapitre sera consacré à une revue de la littérature portant sur l'internationalisation des entreprises.

Le deuxième Chapitre sera consacré à une revue de la littérature portant sur les incoterms 2010.

Le troisième chapitre aura pour objectif de clarifier les principaux concepts traitants de l'environnement de l'entreprise.

Le quatrième chapitre son objectif sera d'identifier les principes de la performance et ça mesure. Dans un premier lieu nous aborderons l'historique de la notion de performance, ensuite présenter, les aspirations de plusieurs disciplines et auteurs liées aux définitions du concept.

Le cinquième Chapitre aura pour objet de présenter et d'illustrer l'intérêt des choix méthodologiques, par la présentation du cadre méthodologique de la recherche, et pour présenter le cadre méthodologique il va falloir définir le questionnement méthodologique et le paradigme de la recherche, ensuite définir la phase d'obtention des données, et enfin présenter les outils et techniques statistiques qui seront utilisées pour le traitement des données.

Le sixième chapitre permettra de présenter, d'analysés et d'interpréter les principaux résultats obtenus, fruits de la compilation des données obtenues par les questionnaires.

Enfin, la conclusion générale permettra de synthétiser la recherche, de présenter ses limites, ainsi que les perspectives de la recherche et les recommandations finales.

CHAPITRE I :
L'INTERNATIONALISATION DES
ECHANGES : UN SURVOL
THEORIQUE

CHAPITRE I :

L'INTERNATIONALISATION DES ECHANGES : UN SURVOL THEORIQUE

1.1. Introduction

Aucune nation ne peut prétendre satisfaire la diversité de ses besoins de façon autonome, l'échange entre nations est une nécessité. Au fil du temps les ressources deviennent de plus en plus rares devant une croissance sans cesse des besoins (sans cesse croissants), ce qui a entraîné (par conséquent), une intensification des échanges internationaux par le biais de la mondialisation.

Avec le phénomène de la mondialisation, l'internationalisation représente un phénomène contemporain, elle est perçue comme la stratégie d'expansion des activités d'une entreprise hors son territoire national, et aussi une nécessité quasiment absolue pour toutes les entreprises même pour les plus petites d'entre elles.

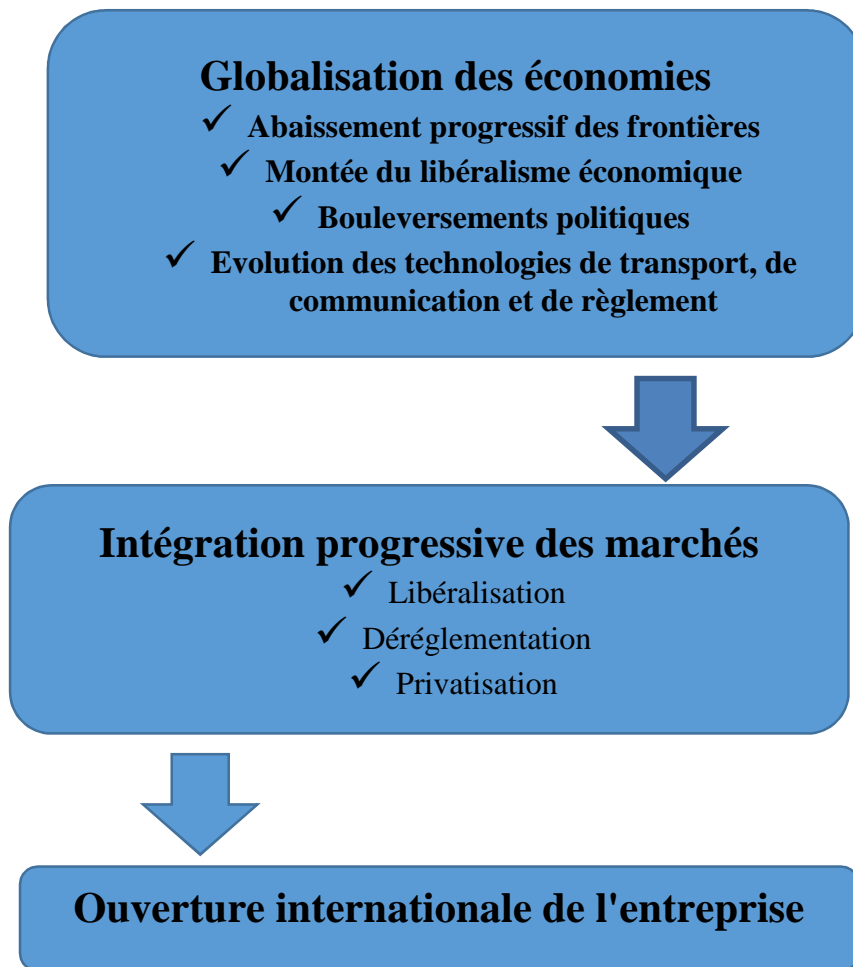
Le commerce international tend vers la globalisation qui fait que la circulation transfrontière des marchandises et des facteurs de production entre plusieurs pays du monde, devient de plus en plus libre, ceci est considéré comme une source de prospérité pour les nations. Ce phénomène se traduit par l'aspect d'importation et d'exportation qui peuvent constituer un véritable vecteur de développement.

Dans ce chapitre dédié à la présentation et la définition du phénomène d'internationalisation, nous tenterons de définir la notion d'importation et d'exportation, et nous présenterons les différentes théories qui expliquent l'internationalisation des entreprises.

Un grand nombre de bouleversements observés durant ces dernières décennies, sur le plan financier, économique, politique et social, accentuent la tendance vers la mondialisation. L'environnement international subit d'importantes mutations sous l'effet combiné de plusieurs facteurs, tel que la montée du libéralisme économique, les bouleversements politiques, l'abaissement des barrières de tout ordre, ainsi que l'évolution spectaculaire des technologies de transport, de communication et de règlement, sont autant de facteurs à l'origine de la mondialisation des marchés et des économies.

Les économies de plus en plus interconnectées entre elles, ne sont plus considérées uniquement sur un plan national, mais sont de plus en plus envisagées sur un plan international. L'internationalisation est désormais une dimension incontournable du développement de l'entreprise. L'ouverture internationale inéluctable de l'entreprise est illustrée par la figure N°01.

Figure N°01 : L'impact de la globalisation sur l'ouverture internationale de l'entreprise



Source : Adapté de Lemaire, J. P., 2003, Stratégies d'internationalisation, Dunod, Paris, 20 p.

1.2. L'internationalisation

L'activité économique d'un pays ne peut se développer sans relations d'échange avec l'étranger. Aucun pays ne peut prétendre vivre en autarcie. C'est ainsi que l'ouverture entre nations est née du besoin ressenti par les êtres humains, de faire des échanges commerciaux au-delà des frontières géographiques, linguistiques, raciales ou religieuses, en raison de l'amélioration des richesses entre pays. C'est ainsi que l'internationalisation apparaît, pour la

plupart des entreprises, grandes ou petites, comme un moyen de développement, en leur permettant d'être compétitives, et en assurant leur survie dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Dans un premier temps, nous allons établir une recension des écrits concernant le contexte du commerce international, les différents aspects de l'internationalisation des entreprises, et plus particulièrement l'exportation et l'importation.

1.2.1. L'internationalisation : un processus complexe et des approches conceptuelles diversifiées

Le développement international des entreprises depuis quelques décennies fait l'objet de nombreuses recherches en management stratégique et, à ce titre, la littérature relative à l'étude de l'internationalisation des entreprises est aujourd'hui abondante. Tel que les travaux des économistes se focalisant sur l'engagement des nations dans le commerce international (Smith, 1776 ; Ricardo, 1817 ; Heckscher, 1919 ; Ohlin, 1933 ; Samuelson, 1941, 1948 ; etc.)

En réponse à la mondialisation, les entreprises, quelle que soit leur taille, ne peuvent plus se contenter d'agir sur le marché local ou national, car elles sont victimes de la concurrence d'entreprises étrangères qui œuvrent sur leur territoire.

Mettre en place une démarche d'internationalisation n'est pas une chose aisée pour une entreprise. Plusieurs auteurs relèvent que l'internationalisation est source de nombreuses difficultés. Sur les marchés internationaux, la concurrence entre les entreprises venant de plusieurs pays est souvent très rude (Desrochers et Yu, 1995). L'internationalisation est une réalité qui s'impose à tous, selon les travaux empiriques d'Oviatt et McDougall (1994-2005) de plus en plus d'entreprises de taille petite ou moyenne conçoivent leur développement hors de leurs frontières nationales. Elle s'opère au niveau de l'entreprise, lorsque cette dernière décide d'ouvrir ses activités d'achats et/ou de vente hors de ses frontières.

La notion d'internationalisation découle de la mondialisation dans le sens où il s'agit d'échanges de biens et services ou encore de capitaux entre entreprises de pays différents. À l'origine de l'internationalisation des entreprises se trouve le phénomène de la mondialisation qui est apparu depuis une vingtaine d'années (Leonidou, and al., 2007). Le thème de l'internationalisation des entreprises a bénéficié de l'attention très importante des chercheurs et auteurs et s'est constitué en un champ de thématique distinct.

Certains auteurs comme Welch, et Luostarinen (1988) définissent l'internationalisation comme un processus d'engagement croissant des entreprises dans des opérations internationales. Pour d'autres auteurs comme Calof (1994) l'internationalisation peut être vue comme un processus d'adaptation de l'entreprise aux contraintes de l'environnement international. Pour mieux cerner ce concept d'internationalisation, nous allons présenter les différentes définitions de l'internationalisation des entreprises.

1.2.2. L'internationalisation de l'entreprise, diversité des définitions

Il existe plusieurs définitions de l'internationalisation des entreprises. Elles dépendent toutes des approches choisies par les auteurs, et par conséquent, chacune ne décrit ce phénomène que de façon incomplète.

Johanson, et Vahlne (1977) définissent l'internationalisation comme un processus par lequel l'entreprise augmente progressivement son implication et engagement international. Pour Beamish (1990), il s'agit du processus par lequel les entreprises prennent de plus en plus conscience des influences directes et indirectes des transactions internationales sur leur avenir et établissent et conduisent des transactions avec d'autres pays.

La définition de Calof, et Beamish (1995) tient compte de ces observations puisqu'ils conçoivent l'internationalisation comme un processus d'adaptation des opérations de l'entreprise (stratégie, structure et ressources) à l'environnement international. Pour Ruzzier et al. (2006), le terme internationalisation est étroitement lié à la mondialisation ou encore à la croissance. Ces définitions présentées n'excluent pas l'une ou l'autre.

D'après ces définitions, l'internationalisation peut se comprendre comme une expansion géographique des activités économiques au-delà des frontières nationales. Dutot (2011) synthétise dans son étude plusieurs définitions du concept internationalisation de plusieurs auteurs. Ces définitions qui ont été présentées, portent principalement sur la mise en place des activités internationales par l'entreprise. Le tableau N°01 représente la synthèse des définitions de (Dutot, 2011).

Tableau N°01 : Synthèse des définitions de l'internationalisation

Auteur	Définition
Welch et Luostarinen (1993)	Le mouvement vers l'extérieur des opérations internationales d'une entreprise
Calof et Beamish (1995)	Le processus de participation croissante à des opérations internationales
Johanson et Mattson (1993)	Le processus d'adaptation des opérations des entreprises (stratégie, structure, ressources, etc.) à des environnements internationaux
Johanson et Vahlne (1990)	Processus cumulatif dans lequel les relations sont mises en place, développées et maintenues en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise
Lehtinen et Penttinen (1999)	Développer des réseaux de relations d'affaires dans d'autres pays par l'extension, la pénétration et l'intégration
Lehtinen et Penttinen (1999)	Relation entre l'entreprise et son environnement et se manifeste par le développement de différentes activités internationales, opérations de coopération
Ahokangas (1998)	Le processus de mobilisation, d'accumulation et de développement d'ensemble de ressources pour les activités internationales

Source : Dutot, V., 2011, Alignement des capacités TI sur les besoins en information et performance des PME internationales, thèse de doctorat, Université Laval, Québec, pp 21-22

Selon Coviello et McAuley (1999, p. 225)² c'est Beamish (1990)³ qui propose la définition qui intègre le mieux les différents points de vue ou l'internationalisation est : « (...) le processus par lequel les entreprises augmentent leur connaissance de l'influence directe et indirecte des transactions internationales sur leur avenir et effectuer des transactions avec d'autres pays ». Cette définition permet une interprétation du concept d'internationalisation à travers quatre aspects.

Premièrement, on trouve la composante économique d'internationalisation en intégrant l'apprentissage interne d'une organisation dans le comportement de l'investissement. Deuxièmement, en définissant internationalisation en tant que processus, elle explique sa dimension dynamique et évolutive. Troisièmement, elle généralise la définition en incluant de différentes formes des relations avec l'étranger, aussi bien les importations comme les

² Coviello, N. E., et McAuley, A., 1999, Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, 39(3), pp 223-22.

³ Beamish, P., 1990, The Internationalization Process for Small Ontario Firms: A Research Agenda, in *Research in Global Strategic Management- International Business Research for the Twenty-First Century*, JAI Press, 77 p.

exportations. Enfin quatrièmement, cette définition explique que le processus a un impact sur les performances et la croissance de l'entreprise (Coviello, et McAuley, 1999).

Selon Walkens (2013), l'internationalisation peut être caractérisée aussi : « il s'agit d'un phénomène actif, conscient, organisé dans le temps, avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus. » De son côté, Laghzaoui, (2007) propose une définition plus opérationnelle de l'internationalisation : « l'ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de personnel étranger etc. » (p. 53).

Enfin on peut citer aussi Amelon, et Cardebat (2010) qui expliquent que le concept de internationalisation « c'est une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché national, elle peut s'exprimer par la conquête de marchés à l'exportation, par la présence d'unités de commercialisation ou de production à l'étranger ou des partenariats internationaux... ».

L'internationalisation peut prendre des formes très variées, allant dans un premier temps de l'importation dans le cadre de la fonction d'approvisionnement, à la délocalisation de l'appareil de production. L'internationalisation dépend de la situation interne ainsi que de l'environnement externe de chaque entreprise. C'est une démarche mettant en contact l'entreprise avec différents acteurs au-delà des frontières nationales. Les exportations, directes ou indirectes, les importations de matières premières, de matériel ou de savoir-faire, l'investissement direct, par la création de filiales ou par les prises de participation, ainsi que la coopération internationale, quelles que soient ses modalités (Cazabat, 2014).

1.3. Les exportations et les importations comme moyen d'internationalisation

Comme expliqué par Lemaire (2003) l'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations stratégiques de l'entreprise, une forte concurrence qui s'internationalise et l'apparition de nouveaux marchés dans un nombre croissant de secteurs et d'activités, ce qui oblige l'entreprise à sortir du cadre national et adopter une démarche internationale.

L'implication d'une entreprise à l'étranger peut se déployer sur quatre activités principales, où chacune comporte différents degrés d'internationalisation qui seront choisis en

fonction du besoin de l'entreprise, de sa stratégie internationale, de ses capacités et des ambitions de son dirigeant.

- 1) **L'exportation** : Consiste à vendre des produits ou services à des clients situés à l'étranger. Il existe plusieurs formes d'exportation qui peuvent être mises en place en fonction de la taille de l'entreprise, de ses ressources et de ses buts.
- 2) **L'importation** : Consiste à acheter des produits ou services à des fournisseurs situés hors du territoire national de l'entreprise.
- 3) **L'investissement direct à l'étranger (IDE)** : Correspond à l'implantation d'entreprise dans un pays étranger.
- 4) **La sous-traitance internationale** : Consiste en la décision pour une entreprise, le donneur d'ordre, de confier à une autre, la sous-traitante, toute ou partie de sa production.

Nous ne traiterons pas de ces deux dernières composantes de l'internationalisation dans cette thèse, pour nous intéresser davantage sur les exportations, et les importations comme moyen d'internationalisation et tenter d'identifier le lien entre ces deux activités.

Par le mot «internationalisation », on a souvent tendance à se rapporter à l'exportation, mais celle-ci est aussi définie par les activités d'importations. La littérature concernant les stratégies d'internationalisation des entreprises se concentre majoritairement sur l'exportation et donc de ce fait, il subsiste un manque d'informations concernant les importations.

La plupart des études concernant l'internationalisation portent généralement leurs intérêts sur la dimension exportation. Les écrits et recherches concernant les exportations et ses déterminants nous permettront de dresser une liste non exhaustive de facteurs qui expliquent la performance des entreprises à l'importation. En effet, la plupart de ces déterminants sont applicables à l'importation, c'est pourquoi nous expliquerons dans quelles mesures il est possible d'établir une relation plus ou moins étroite entre ces deux pratiques d'internationalisation pour traiter précisément de la performance des entreprises algériennes à l'import/export lors de la sélection des incoterms 2010 dans les contrats internationaux.

En effet, les divers écrits et recherches sur le sujet, et plus particulièrement sur les déterminants de l'exportation, notamment ceux évoqués dans les recherches de Katsikeas, et al. (1996) ou encore Sousa, et al. (2008), vont nous aider à identifier les déterminants en les adaptant dans une perspective d'importation.

C'est pourquoi avant de procéder à cette étape, nous allons brièvement présenter dans un premier temps l'activité d'exportation et ensuite établir plus en détail le lien qui peut exister entre ces deux pratiques et son utilité pour notre sujet.

1.3.1. Exporter, définition et caractéristiques

Le terme « exporter » désigne un mode de distribution de tout ou partie de la production d'une entreprise sur un ou plusieurs marchés internationaux. Selon Panet-Raymond et Robichaud (2005), Pasco (1997), ou encore Leonidou et al. (2007) qui ont travaillé sur les déterminants des exportations explique que l'exportation consiste donc pour une entreprise à étendre son marché hors de ses frontières nationales.

Les travaux de recherche et la plupart des organismes font la promotion de l'exportation et mettent rarement l'accent sur l'importation. À travers leurs études respectives, différents chercheurs comme (Boutary et St-Pierre, 2011 ; Karlsen, et al., 2003; Laurin et St-Pierre, 2011; Welch ou encore Luostarinen, 1993) ont établi un lien étroit entre le processus des activités d'importations et d'exportations, compte tenu des similarités dans les étapes de mise en place et dans l'identification des risques associés à l'internationalisation de l'entreprise.

1.4. La relation import-export

Le commerce extérieur est défini comme l'ensemble des flux d'exportations et d'importations de biens, services et des capitaux entre nations. Selon (Rapin, 1966) le terme « commerce international » désigne l'ensemble des échanges internationaux de biens et services. Aussi pour Bezbekh, et Gherardi (2003) les biens et services en provenance de l'étranger constituent les importations du pays, par contre les biens et services vendus sur le marché étranger constituent les exportations du pays. Il existe une certaine similarité entre les processus de ces deux modes d'internationalisation. L'utilisation d'une de ces deux activités pourrait faciliter et développer la seconde. Boutary et St-Pierre (2011) expliquent que la décision d'importation pourrait engendrer un développement à l'exportation par l'utilisation des réseaux et des connaissances du marché déjà acquises pour l'importation.

(Laurin et St-Pierre, 2011)⁴ à travers leur étude, ont établies une relation entre les activités d'exportation et d'importation. Cette étude nous permettra par la suite d'interpréter et

⁴ Laurin, F., et St-Pierre, J., 2011, The Internationalisation of SMES and the Relationships Between Imports and Exports. (Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières).

d'emprunter certains déterminants de performances de l'entreprise propres à l'exportation pour les utiliser ou les adapter à l'importation.

Aussi, l'établissement d'un lien entre le processus et les déterminants entre l'exportation et l'importation Laurin et St-Pierre (2011) peut expliquer certaines des décisions relatives à la stratégie internationale de l'entreprise. A l'aide de ces modèles et études, nous avons pu établir un cadre conceptuel et proposer des pistes de recherche pour notre analyse.

1.5. Conclusion

La plupart des études concernant l'internationalisation portent généralement leurs intérêts sur la dimension exportation. Plusieurs auteurs ont établi un lien étroit entre le processus des activités d'importations et d'exportations, compte tenu des similarités dans les étapes de mise en place et dans l'identification des risques associés à l'internationalisation de l'entreprise.

Les écrits et recherches concernant les exportations et ses déterminants nous permettront de dresser une liste non exhaustive de facteurs qui expliquent la performance des entreprises à l'importation. En effet, la plupart de ces déterminants sont applicables à l'importation, c'est pourquoi nous expliquerons dans quelles mesures il est possible d'établir une relation plus ou moins étroite entre ces deux pratiques d'internationalisation pour traiter précisément de la performance des entreprises algériennes à l'import/export lors de la sélection des incoterms 2010 dans les contrats internationaux.

Dans les prochains chapitres, nous présentons les indicateurs de performance des entreprises à l'international, sélectionnées à partir de quelques textes et études relatifs à l'exportation, notamment relevé dans les textes de (Leonidou et al., 2007) ou encore (Sousa et al., 2008).

En effet, comme dit préalablement, les déterminants de l'exportation sont adaptables pour la décision d'importation, car ils répondent à la même logique. Nous pouvons adapter ces mêmes indicateurs de performance en ce qui concerne l'importation, car il s'agit aussi d'un désir de faire affaire avec l'étranger. Leonidou et al. (2007) et Sousa et al. (2008) expliquent que les pressions de l'environnement sur l'entreprise affectent les stratégies d'internationalisation (import et export) notamment par un accroissement de la concurrence.

La relation établie entre les activités d'import et d'export et l'utilisation de l'une de ces activités pour développer l'autre (Karlsen et al., 2003; Korhonen et al., 1996; Laurin et St Pierre,

2011 ; ou encore Welch et Luostarinen, 1993), nous a permis d'exploiter ces similarités afin de constituer notre cadre d'analyse.

À l'aide des travaux de (Sousa et al., 2008 ; Leonidou et al., 2007 ; ou encore Katsikeas et al., 1996) qui se sont penchés sur les déterminants relatifs à l'exportation, nous avons déterminé les facteurs pouvant se rapporter à la décision d'importation, après en avoir étudié le processus.

Les travaux de (Welch et Luostarinen 1993 ; Laurin et St-Pierre, 2011 ; Korhonen et al., 1996 ; ou encore Karlsen et al., 2003) ont identifié une relation entre les importations et les exportations tant au niveau de leurs processus, de leur utilité l'une envers l'autre (connaissance des marchés, expérience) ou de leurs déterminants (caractéristiques de l'entreprise, degré d'innovation, etc.).

L'absence d'écrits sur les déterminants des importations ne peut nous aider, nous partons donc du postulat selon lequel les indicateurs de performance identifiés sont applicables aux deux méthodes d'internationalisation. Le manque d'intérêt, de la part des chercheurs concernant les déterminants à l'importation, nous a obligé à déterminer les indicateurs de performances à l'international en nous basant préalablement et partiellement, sur les déterminants des exportations.

CHAPITRE II :
LES INCOTERMS 2010 : UNE REVUE
DE LITTERATURE

CHAPITRE II : LES INCOTERMS 2010 : UNE REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. Introduction

La mondialisation des échanges est l'une des caractéristiques les plus importantes de notre époque. De fait, les échanges de marchandises internationaux sont de plus en plus importants. Les produits sont internationaux : fabriqués dans un pays, ils sont vendus dans un autre. Ils sont également assemblés dans un pays alors que les composantes sont fabriquées dans un ou plusieurs pays. Le terme qui caractérise le mieux l'approche internationale est « L'incertitude ». C'est ainsi, que l'entreprise devra évoluer dans des environnements éloignés géographiquement et culturellement.

En commerce international, plusieurs éléments peuvent rendre un projet moins intéressant. Les façons de faire varient d'un pays à l'autre, les langues, les douanes, les différents systèmes judiciaires et les barrières non-tarifaires peuvent nous compliquer la vie. Trois principaux types d'obstacles compliquent le commerce international :

- ✓ Les distances augmentent le risque de dommage aux produits lors du transport,
- ✓ Les langues sont une source permanente de malentendus entre acheteur et vendeur,
- ✓ Les usages commerciaux différents selon les pays et les continents,

Il est donc capital de prendre conscience de ces éléments afin de prendre une décision plus éclairée sur la viabilité de notre projet, et de prévoir, en cas de litige, un partage des risques et des responsabilités entre les parties.

Une fonction remplie justement par les incoterms (contraction des mots anglais international commercial terms), qui permettent de définir les droits et les devoirs des acheteurs et des vendeurs au niveau international, voire même national.

Ces dispositions contractuelles écrites, non obligatoires, tirent leur caractère coercitif du contrat de vente auxquelles elles sont assorties. Bien appliqués, les incoterms nous permettent, en tant qu'acteur dans la chaîne logistique, d'optimiser nos contrats commerciaux sur le plan de nos frais de transport, du transfert et de la répartition de nos risques.

L'enjeu est considérable et leur utilisation nous est fortement recommandée (par la chambre de commerce international entre autres) pour nous assurer une maîtrise des coûts et des risques dans nos opérations à l'international. Il est essentiel que tous les opérateurs de la dite chaîne aient une connaissance approfondie des termes commerciaux les plus utilisés en la matière, partant du fait que : «Sans langage commun, les affaires ne peuvent être conclues» «Confucius»⁵.

A cette fin, nous procéderons successivement à la présentation de chaque incoterm, de sa signification, de la répartition des frais et des risques qu'il induit ainsi que du mode de transport auquel il est associé. Cette présentation des incoterms sera, dans un premier temps explicitée, avant d'être présentée sous forme de tableaux et de schémas.

Des auteurs tel que (Chevalier, 2000 ; Jacquet, 2000 ; Legrand et Martini, 1999, ou encore Reilly, 2005), expliquent l'importance d'une sélection judicieuse des incoterms. Pour cela, tout au long de cette thèse nous nous intéresserons à l'utilisation et au choix de l'incoterm comme décision de gestion par les entreprises algériennes internationalisées.

2.2. Définition des incoterms

L'acronyme « Incoterms » est la contraction de trois mots anglo-saxons « INternational COMmercial TERMS », voulant dire « termes du commerce international ». Les Français ont trouvé à l'acronyme « Incoterms » un substitut, l'acronyme « CIV », signifiant « conditions internationales de vente ».

Les incoterms sont codifiés et gérés depuis 1936 par la chambre de commerce internationale (CCI). Les évolutions des techniques de transport, de manutention, de transmission de données et des pratiques commerciales ont conduit à une série de mises à jour et de modifications qui suivent désormais un rythme décennal : 1953, 1967, 1974, 1976, 1980, 1990, 2000 et 2010.

Le dictionnaire le Petit Robert donne la définition suivante des incoterms : n. m., 1936; acronyme de l'angl. *International Commercial Terms* « Terme de commerce international (généralement exprimé par un sigle) définissant les obligations respectives et le partage des responsabilités entre vendeur et acheteur» (*Petit Robert*, édition 2002). Selon la chambre de

⁵ Philosophe chinois dont la doctrine moraliste est axée sur l'humanisme. La philosophie de Confucius a mis l'accent sur la moralité personnelle et gouvernementale, la justesse des relations sociales, la justice et la sincérité.

commerce internationale (CCI, 2010), les règles des incoterms sont les règles officielles qui définissent les responsabilités des acheteurs et des vendeurs comment les frais et risques pour la livraison des marchandises dans le cadre d'un contrat de vente ou d'achat. Ces règles sont régulièrement insérées au sein des contrats de vente et d'achat à l'échelle mondiale et sont devenues partie intégrante du langage commercial de tous les jours.

Il s'agit d'un langage codifié qui définit précisément les droits et obligations de l'acheteur et du vendeur dans le cadre d'échanges internationaux (Jimenez, 1998 ; Chevalier, 2000 ; Gooley, 2000 ; ou encore Jacquet, 2000). Les incoterms sont basés sur deux (2) principes qui sont la réalité, et la facultativité. Ils ont pour objectif de standardiser les termes commerciaux les plus utilisés dans le commerce international.

Reconnus par les gouvernements, les autorités légales, et les professionnels du commerce à travers le monde, les incoterms ne revêtent aucun caractère obligatoire, car chacune des parties est libre de les utiliser ou non, et de les modifier éventuellement si besoin, et demeurent un outil à la disposition des entreprises. Toutefois, selon Chevalier (2000), l'absence d'un incoterm dans un contrat peut engendrer d'importants problèmes pour la détermination de la valeur en douane de la marchandise, amenant les autorités d'un grand nombre de pays, comme l'Algérie ou encore le Maroc, à en exiger l'utilisation, les rendant ainsi quasi-obligatoires.

2.3. Origine des incoterms

Dans le XIX^{ème} siècle, le début de l'ère industrielle va profondément modifier les rapports économiques. Cela va engendrer une forte augmentation du commerce international qui incitera les vendeurs et acheteurs internationaux à esquisser des ébauches de règles à utiliser pour l'élaboration des contrats de vente.

Il faudra attendre l'année 1936 pour que soit rédigé les premiers incoterms par la Chambre de Commerce International (CCI) qui est une organisation internationale, non gouvernementale. Elle a été créée en 1920. Elle compte plus de 6000 membres dont 200 adhérents en France. Elle représente tous les pays et les entreprises de tous les secteurs d'activité. Ses missions sont de promouvoir la mondialisation de l'économie, d'élaborer des règles et des outils, d'aider aux règlements des litiges et d'organiser les règles du commerce international et entre autres les incoterms.

Cette idée de créer un langage international pour les affaires commerciales, comme la vente internationale de marchandises, est née en 1919, et depuis, les incoterms ont subi plusieurs modifications dans la mesure où le commerce et le transport ont changé. C'est en 1812 que naît le premier terme qui restera ensuite le terme FOB, puis en 1895 fut créé ensuite le terme CIF. En 1919 l'EUA (European Union Emission Trading Scheme) crée ses propres termes.

Dès 1936, la Chambre de Commerce Internationale (CCI), située à Paris, a codifié les usages courants en matière de commerce international et diffusé la première édition des incoterms. Cette codification, avait deux objectifs :

- 1) Pallier au manque d'information adéquate des exportateurs et importateurs,
- 2) Uniformiser les pratiques en matière de commerce international de marchandises de ces derniers, dans le cadre de leurs contrats de transport.

Les bénéfices attendus de cette création consistaient à éviter les contestations contractuelles entre les parties.

2.4. Présentation des incoterms

Les règles incoterms précisent la signification d'une série de termes commerciaux, chacun étant désigné sous la forme d'un trigramme (trois lettres majuscules) suivies d'un nom de lieu, port, etc. convenu (voir tableau N°02). Il existe quatre familles de termes commerciaux (E, F, C et D) avec cette logique : pour les groupes E et F, le vendeur met la marchandise à disposition dans la zone de préacheminement, pour les groupes C et D, le vendeur met la marchandise à disposition dans la zone de post acheminement (Voir figure N°02).

La première classification correspond à la mise à disposition des marchandises par le vendeur dans ses locaux, il s'agit de la famille E (EXW...)⁶. Vient ensuite la famille F (FAS⁷, FOB⁸, FCA⁹, etc.) : le vendeur doit remettre les marchandises au transporteur ou au transitaire désigné par l'acheteur, en un lieu convenu dans la zone de préacheminement. Le vendeur supporte les frais et les risques jusqu'au lieu désigné.

⁶ EXW : Ex Works (en sortie d'usine)

⁷ FAS: Free Alongside Ship.

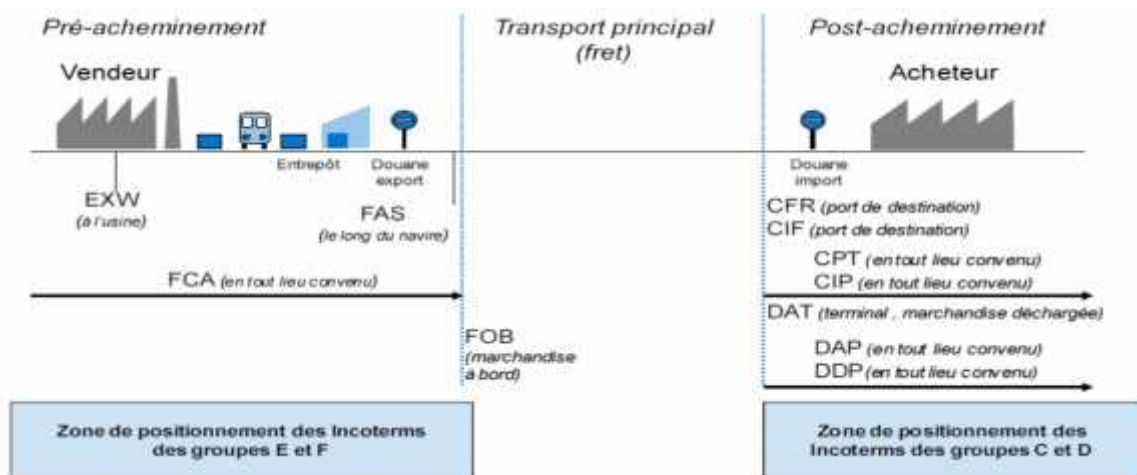
⁸ FOB: Free On Board.

⁹ FCA : Free Carrier (franco transporteur)

La famille C fait suite (CFR¹⁰, CIF¹¹, CPT¹², CIP¹³) : en plus des obligations qu'il a dans la famille F, le vendeur doit conclure le contrat de transport jusqu'au lieu de mise à disposition convenu dans la zone de post-acheminement, sans pour autant assumer les risques d'avaries ou de perte des marchandises, ni supporter les coûts qui pourraient intervenir en raison d'événements qui surviendraient au-delà de l'embarquement ou du chargement sur le premier véhicule.

La famille D (DAT¹⁴, DAP¹⁵, DDP¹⁶) : le vendeur doit supporter tous les coûts et les risques jusqu'au lieu de mise à disposition convenu dans la zone de post acheminement.

Figure N°02 : Positionnement des incoterms dans la chaîne de transport



Source : Macadré, J., 14 mai 2014. Management opérationnel de l'achat, Chapitre 14-Pratique des opérations internationales. En ligne http://e-prelude.com/Achats/Achats14_20140514.pdf, Consulté le 15 mars 2017.

¹⁰ CFR : Cost and Freight

¹¹ CIF : Cost, Insurance and Freight

¹² CPT : Carriage Paid To (port payé jusqu'à)

¹³ CIP : Carriage and Insurance Paid to (port payé jusqu'à, assurance comprise)

¹⁴ DAT : Delivered At Terminal

¹⁵ DAP : Delivered At Place

¹⁶ DDP : Delivered Duty Paid

Tableau N°02 : Présentation des onze incoterms CCI 2010

Incoterms	Signification	Sigle	Type de transport	Transfert de risques
Ex Works	À l'usine	EXW	Polyvalent	À l'usine (vente Départ)
Free Carrier	Franco transporteur... (point désigné)	FCA	Polyvalent	En tout lieu convenu dans la zone de pré-acheminement (Vente Départ)
Free Along Side Ship	Franco le long du navire (port de départ)	FAS	Maritime	À quai, le long du navire (Vente Départ)
Free On Board	Franco à bord (port de départ)	FOB	Maritime	Lorsque la marchandise est à bord du navire au port d'embarquement (Vente Départ)
Cost and Freight	Coût et Fret (port d'arrivée)	CFR	Maritime	Lorsque la marchandise est à bord du navire au port d'embarquement (Vente Départ)
Cost Insurance Freight	Coût Assurance Fret (port d'arrivée)	CIF	Maritime	Lorsque la marchandise est à bord du navire au port d'embarquement (Vente Départ)
Cost Paid To	Fret, port payé jusqu'à (lieu convenu dans le pays de destination)	CPT	Polyvalent	À la remise de la marchandise au 1er transporteur dans les locaux du vendeur (Vente Départ)
Cost Insurance Paid to ...	Fret, port payé, assurance comprise jusqu'à (lieu convenu dans le pays de destination)	CIP	Polyvalent	À la remise de la marchandise au 1er transporteur dans les locaux du vendeur (Vente Départ)
Delivered at Terminal	Rendu terminal (dans le pays de destination, marchandise déchargée)	DAT	Polyvalent	Au terminal convenu dans le pays de destination, marchandise déchargée. (Vente Arrivée)
Delivered at Place	Rendu (lieu convenu pays de destination, marchandise non déchargée, droits et taxes à l'import à la charge de l'acheteur)	DAP	Polyvalent	En tout lieu convenu dans la zone de post-acheminement dans pays de destination, marchandise non déchargée (Vente Arrivée)
Delivered Duty Paid	Rendu, droits acquittés	DDP	Polyvalent	Au lieu convenu dans la zone de post-acheminement, droits de douanes acquittés (Vente Arrivée)

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

2.5. Les différents modes de classement des incoterms

Ils existent en effet plusieurs incoterms et ils sont classés suivant différents critères, tel que le type de la vente, et le mode de transport.

2.5.1. Le classement par mode de transport

D'après les différents modes de transports existant (voir annexe VI), certains incoterms se rapportent à l'utilisation spécifique du mode de transport maritime, d'autres, correspondent à tous modes de transport (incoterms d'usage polyvalent). Il est conseillé d'utiliser les termes polyvalents qui peuvent s'accorder à tous les modes de transports. Ces termes sont plus flexibles et permettent en cours de contrat de s'adapter à un changement de moyen de transport si nécessaire, limitant ainsi les erreurs d'utilisation.

La version 2010 des incoterms privilégie comme première clé de classement le mode de transport. Elle en distingue deux (voir tableau N°03) :

- ✓ les transports multimodaux (tous les types de transport sont disponibles maritime inclus) utilisant un ou plusieurs types de transport, et qui sont au nombre de 7 (EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP).
- ✓ les transports essentiellement maritimes et fluviaux, sont pour leur part au nombre de 4 (FAS, FOB, CFR, CIF).

Tableau N°03 : Incoterms par modes de transport

Termes polyvalents (tous modes de transport)	Termes maritimes
EXW (Départ usine)	FAS (Franco le long du navire)
FCA (Franco transporteur)	FOB (Franco à bord, port d'embarquement)
CPT (Port payé jusqu'à)	CFR (Coût et fret, port de destination)
CIP (Port payé, assurance comprise jusqu'à)	CIF (Coût et fret, assurance comprise)
DAT (rendu Terminal port/aéroport/...)	
DAP (rendu lieu convenu, droits et taxes non acquittés)	
DDP (Rendu lieu convenu, droits et taxes acquittés)	

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

2.5.2. Le classement selon la prise en charge du risque (Lieux de mise à disposition)

Les incoterms doivent toujours être suivis d'un lieu géographique de mise à disposition des marchandises précis et convenu. Faute de quoi, le terme utilisé sans cette précision est vide de sens. Qui paiera quoi et jusqu'où ... ? Qui sera responsable des marchandises, jusqu'où et

jusqu'à quand ... ? Ces imprécisions portent atteinte à l'analyse des coûts et ne permettent pas de définir les limites de responsabilité en cas de litige pendant la réalisation du contrat. On distingue deux types d'incoterms (Voir tableau N°04) :

2.5.2.1. Les ventes au départ

Les ventes au départ où la marchandise voyage au risque de l'acheteur sur le transport principal. L'acheteur peu expérimenté en importation doit éviter ces incoterms. Le vendeur, ayant peu de pratique dans l'export et ne maîtrisant pas les transports internationaux, choisit ce type d'incoterm. Il est également choisi dans les situations où les conditions de paiement et de sécurité des pays de destination ne présentent pas de garanties suffisantes. On trouve huit (8) incoterms ventes au départ (EXW, FCA, FAS, FOB, CPT, CIP, CFR, CIF).

2.5.2.2. Les ventes à l'arrivée

Les ventes à l'arrivée où le vendeur prend en charge le risque jusqu'au lieu de destination. Il est utilisé lorsque le vendeur a une habitude de travailler à l'export (commissionnaire de transport, multinationales). Il permet une meilleure maîtrise de la Supply Chain. De son côté, lorsque l'importateur/acheteur maîtrise ses processus logistiques, il n'est pas dans son intérêt d'utiliser ces incoterms. Les incoterms ventes à l'arrivée sont au nombre de trois (3) (DAT, DAP, DDP).

Tableau N°04 : Classification des incoterms en fonction des ventes départ et arrivée

Vente au départ		Vente à l'arrivée
EXW	CFR	DAT
FCA	CIF	DPP
FAS	CPT	DDP
FOB	CIP	

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

2.5.3. Le classement par « famille »

Il existe l'incoterm EXW. En utilisant le terme « ex works » (EXW), le vendeur réduit ses risques au minimum.

La famille des « F » comme Free ou Franco. La marchandise voyage aux risques et frais de l'acheteur. Elle comprend les incoterms FCA, FAS, FOB. Compte tenu de la simplicité des opérations logistiques, le vendeur inexpérimenté peut les choisir

La famille des « C » est la plus nombreuse avec CPT, CIP, CFR et CIF. « C » signifie soit Carriage (transport) soit Cost (Coût). La marchandise voyage toujours aux risques de l'acheteur, le transport est à la charge du vendeur. Dès qu'un vendeur acquière de l'expérience en commerce international son intérêt est de passer de la famille « F » à « C » pour maîtriser le transport principal (conditions et délai de livraison). L'acheteur de son côté peut avec la famille « C » mieux comparer d'un point de vue coût l'importation envisagée avec l'offre locale.

Enfin la famille des « D » comme Delivered s'est réduite avec les incoterms 2010, elle se compose de deux nouveaux (DAT, DAP) et d'un plus ancien (DDP). La marchandise circule aux risques et charges du vendeur. Le vendeur choisit cette famille s'il dispose d'une expertise dans le pays de destination. Elle lui permet une maîtrise totale de sa Supply Chain.

2.6. La répartition des incoterms 2010

Les Incoterms sont désormais considérés comme des règles commerciales. Ils sont classés en deux parties :

- ✓ les termes utilisables quel que soit le mode de transport (transport multimodal) ;
- ✓ les termes utilisables pour le transport par mer et par voies navigables intérieures.

2.6.1. Les incoterms applicables à tous types de transports (Les multimodaux)

Pour le multi-modal, qui représente près de 90% des transports internationaux, les incoterms 2010 sont :

Départ usine - (EXW) - Ex Works

Le vendeur (exportateur) met la marchandise à disposition de l'acheteur dans les locaux mêmes du vendeur (voir tableau N°05). L'acheteur est responsable pour tous les frais de transport, acquittement des droits de douanes et police d'assurance, et accepte les responsabilités de risques de perte une fois la marchandise achetée et placée aux portes de l'usine. Le prix « Ex-Works » n'inclut pas le prix du chargement de la marchandise dans le véhicule et aucune allocation n'est faite pour le dédouanement. A éviter lorsqu'il y a un passage en douane export.

Tableau N°05 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Départ usine - (EXW) - Ex Works

Acheteur : A Vendeur : V

EXW	Frais	Risques
Emballage	V	V
Pré-acheminement	A	A
Douane export	A	A
Manutention transport principal (chargement)	A	A
Transport principal	A	A
Assurance transport	A	A
Manutention transport principal (déchargement)	A	A
Douane import	A	A
Post-acheminement	A	A

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

Franco transporteur - (FCA) - Free Carrier

Le vendeur (exportateur) procède au dédouanement de la marchandise à l'exportation et la livre au transporteur et au lieu spécifiés par l'acheteur (importateur) (Voir tableau N°06). Le lieu convenu peut être les locaux d'un transporteur ou l'usine du vendeur. Si le lieu choisi n'est autre que l'entrepôt du vendeur, ce dernier doit charger la marchandise dans le véhicule de transport. À partir de cet instant l'acheteur doit prendre en charge les coûts de transport jusqu'à la destination finale, et il doit assumer le risque de perte.

Tableau N°06 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Franco transporteur - (FCA) - Free Carrier

Acheteur : A Vendeur : V

FCA	Frais	Risques
Emballage	V	V
Pré-acheminement	V	V
Douane export	V	V
Manutention transport principal (chargement)	A	A
Transport principal	A	A
Assurance transport	A	A
Manutention transport principal (déchargement)	A	A
Douane import	A	A
Post-acheminement	A	A

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

Port payé jusqu'à - (CPT) – Carriage Paid To

Le vendeur (exportateur) est responsable du coût du transport jusqu'à la destination convenue et procède au dédouanement de la marchandise à l'exportation (Voir tableau N°07). Une fois la marchandise transférée au transporteur le transfert de risques se produit et les risques de perte et de vol à partir de cet instant sont supportés par l'acheteur.

Tableau N°07 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Port payé jusqu'à - (CPT) – Carriage Paid To

Acheteur : A Vendeur : V

CPT	Frais	Risques
Emballage	V	V
Pré-acheminement	V	V
Douane export	V	V
Manutention transport principal (chargement)	V	V/A
Transport principal	V	A
Assurance transport	A	A
Manutention transport principal (déchargement)	A	A
Douane import	A	A
Post-acheminement	A	A

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

Port payé, assurance comprise jusqu'à - (CIP) - Cost, Insurance and Freight

Le vendeur (exportateur) transporte la marchandise jusqu'au lieu de destination convenu et effectue les formalités de douane à l'exportation (Voir tableau N°08). Il est aussi responsable du coût de l'assurance et du transport jusqu'au lieu de destination convenu. L'acheteur assume tous les risques de perte et les coûts.

Tableau N°08 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Port payé, assurance comprise jusqu'à - (CIP) - Cost, Insurance and Freight

Acheteur : A Vendeur : V

CIP	Frais	Risques
Emballage	V	V
Pré-acheminement	V	V
Douane export	V	V
Manutention transport principal (chargement)	V	V/A
Transport principal	V	A
Assurance transport	V	A
Manutention transport principal (déchargement)	A	A
Douane import	A	A
Post-acheminement	A	A

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

Rendu au terminal - (DAT) - Delivered At Terminal

Le vendeur (exportateur) livre la marchandise, la décharge et la met à disposition de l'acheteur (importateur) au terminal désigné dans le port ou tout autre terminal de destination convenu, par exemple un port sec (Voir tableau N°09).

Tableau N°09 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Rendu au terminal - (DAT) - Delivered At Terminal

* non obligatoire Acheteur : A Vendeur : V

DAT	Frais	Risques
Emballage	V	V
Pré-acheminement	V	V
Douane export	V	V
Manutention transport principal (chargement)	V	V
Transport principal	V	V
Assurance transport	V*	V*
Manutention transport principal (déchargement)	V	V
Douane import	A	A
Post-acheminement	A	A

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

Rendu au lieu de destination - (DAP) - Delivered At Place

Le vendeur (exportateur) livre la marchandise et met celle-ci à disposition de l'acheteur sur le moyen de transport prêt pour le déchargement au lieu de destination convenu (Voir tableau N°10).

Tableau N°10 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Rendu au lieu de destination - (DAP) - Delivered At Place

Acheteur : A Vendeur : V

DAP	Frais	Risques
Emballage	V	V
Pré-acheminement	V	V
Douane export	V	V
Manutention transport principal (chargement)	V	V
Transport principal	V	V
Assurance transport	V	V
Manutention transport principal (déchargement)	V	V
Douane import	A	A
Post-acheminement	V	V

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

Rendu droits acquittés - (DDP) – Delivered Duty Paid

Le vendeur (exportateur) fournit littéralement une livraison « porte à porte », il est responsable de tous les coûts concernant la livraison de la marchandise (non déchargée) à la destination convenu, et du dédouanement dans le pays d'importation (Voir tableau N°11).

Le vendeur assume entièrement le risque de perte jusqu'à livraison de la marchandise à l'acheteur. Une transaction DDP se lira « DDP lieu convenu ».

Tableau N°11 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Rendu droits acquittés - (DDP) – Delivered Duty Paid

Acheteur : A Vendeur : V

DDP	Frais	Risques
Emballage	V	V
Pré-acheminement	V	V
Douane export	V	V
Manutention transport principal (chargement)	V	V
Transport principal	V	V
Assurance transport	V	V
Manutention transport principal (déchargement)	V	V
Douane import	V	V
Post-acheminement	V	V

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

2.6.2. Les incoterms applicables au transport maritime et au transport fluvial

Les incoterms maritimes ou fluviaux visent principalement le mouvement des liquides, grains, minerais où seul le transport par bateau est impliqué. Les quatre Incoterms 2010 restants sont :

Franco le long du navire - (FAS) - Free Alongside Ship

Le vendeur (exportateur) doit livrer la marchandise le long du navire et procéder au dédouanement à l'exportation (Voir tableau N°12). Le transfert de risques intervient entre le vendeur et l'acheteur lorsque la marchandise est placée le long du navire dans le port d'exportation.

L'acheteur (importateur) doit charger la marchandise sur le navire et payer les frais de transport jusqu'à sa destination finale.

Tableau N°12 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Franco le long du navire - (FAS) - Free Alongside Ship

Acheteur : A Vendeur : V

FAS	Frais	Risques
Emballage	V	V
Pré-acheminement	V	V
Douane export	V	V
Manutention transport principal (chargement)	A	A
Transport principal	A	A
Assurance transport	A	A
Manutention transport principal (déchargement)	A	A
Douane import	A	A
Post-acheminement	A	A

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

Franco à bord - (FOB) - Free On Board

Le vendeur (exportateur) doit livrer la marchandise depuis son entreprise, la charger à bord du navire et de la dédouaner dans le pays d'exportation. (Voir tableau N°13).

Le transfert de risque se fait lorsque la marchandise passe la « passerelle du navire », l'acheteur (importateur) doit assumer les coûts d'assurance, de transport, et les formalités de dédouanement dans le pays d'importation. Une transaction FOB sera lue « FOB, port de départ ». Si l'on prend l'exemple d'une transaction pour laquelle le port de départ est Bejaia, la transaction sera lue « FOB, Bejaia. »

Tableau N°13 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Franco à bord - (FOB) - Free On Board

Acheteur : A Vendeur : V

FOB	Frais	Risques
Emballage	V	V
Pré-acheminement	V	V
Douane export	V	V
Manutention transport principal (chargement)	V/A	V/A
Transport principal	A	A
Assurance transport	A	A
Manutention transport principal (déchargement)	A	A
Douane import	A	A
Post-acheminement	A	A

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

Coût & Frêt - (CFR) - Cost and Freight

Le vendeur (exportateur) doit procéder au dédouanement de la marchandise à l'exportation, de sa livraison à bord du navire, et du paiement du frêt¹⁷ international (Voir tableau N°14). Une fois que la marchandise est à bord du navire au port d'embarquement, l'acheteur (importateur) assume le risque de perte ou de dommage, il doit contracter une police d'assurance, procéder au déchargement de la marchandise, ensuite la dédouaner, et payer son post acheminement jusqu'à sa destination finale.

Tableau N°14 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Coût & Frêt - (CFR) - Cost and Freight

Acheteur : A Vendeur : V

CFR	Frais	Risques
Emballage	V	V
Pré-acheminement	V	V
Douane export	V	V
Manutention transport principal (chargement)	V	V/A
Transport principal	V	A
Assurance transport	A	A
Manutention transport principal (déchargement)	A	A
Douane import	A	A
Post-acheminement	A	A

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

Coût, Assurance & Frêt - (CIF) - Cost, Insurance and Freight

Le vendeur (exportateur) doit livrer la marchandise à bord du navire et procéder à son dédouanement à l'exportation (Voir tableau N°15). Il doit produire une police d'assurance, au bénéfice de l'acheteur (importateur).

Dans le cas de perte pendant le transport international et sur la base de la police d'assurance contractée par l'exportateur, c'est la responsabilité de l'acheteur de remplir une déclaration de perte. Le transfert de risques a lieu au moment où la marchandise est à bord du navire. L'importateur doit procéder au dédouanement de la marchandise à l'importation, payer le transport post acheminement et assurance dans son pays d'importation. Une transaction CIF sera lue « CIF, port d'arrivé ».

¹⁷ Le fret désigne le prix du transport des marchandises, mais aussi l'ensemble des marchandises qui peuvent être transportées au sein d'un territoire.

Tableau N°15 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cas de l'incoterm Coût, Assurance & Frêt - (CIF) - Cost, Insurance and Freight

Acheteur : A Vendeur : V

CIF	Frais	Risques
Emballage	V	V
Pré-acheminement	V	V
Douane export	V	V
Manutention transport principal (chargement)	V	V/A
Transport principal	V	A
Assurance transport	V	A
Manutention transport principal (déchargement)	A	A
Douane import	A	A
Post-acheminement	A	A

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

Il est donc important, lorsque vous vendez ou achetez à l'international, de bien choisir votre InCoTerm : cela vous permettra d'éviter les ambiguïtés et de délimiter clairement les responsabilités.

2.6.3. Les variantes

Certains incoterms présentent des variantes. Il convient dans ce cas de préciser sur le contrat qui du vendeur ou de l'acheteur supporte en direct ces coûts.

FOB stowed : (FOB ARRIME) : Le vendeur prend en charge la totalité des frais supportés par la marchandise jusqu'au port de départ.

CIF landed : (CIF DEBARQUE) : Le vendeur prend en charge les frais de déchargement au port d'arrivée mais n'en assume pas les risques.

EXW loaded on : (EXW chargé sur) : Frais de chargement à la charge du vendeur ;

DDP exclusive of vat and or taxes : (DDP à l'exclusion de la tva et de toute autre taxe) : La TVA ou toute autre taxe est à la charge de l'acheteur, le vendeur payant les droits et les coûts de formalités douanières import.

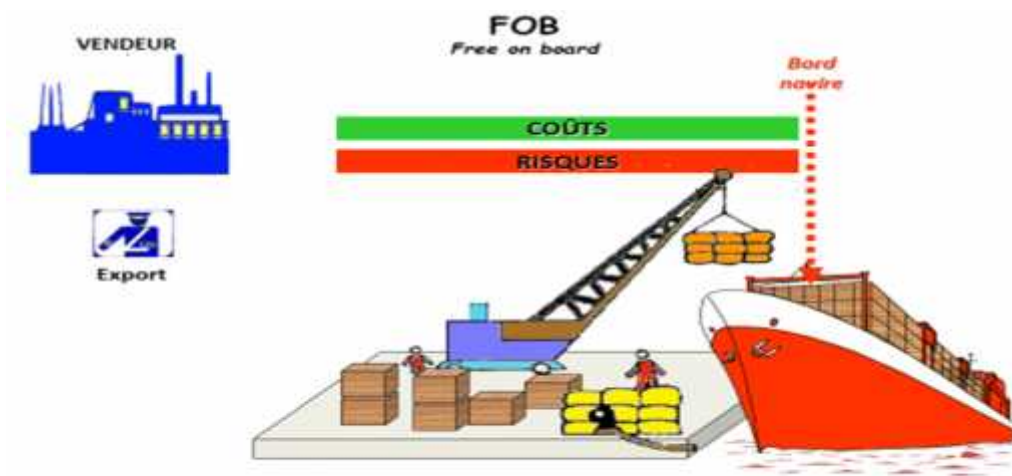
Les FOB américains : Les « REVISED AMERICAN FOREIGN TRADE DEFINITIONS », en vigueur dans certains états aux USA, proposent six « FOB » aux interprétations différentes. Il y a risque de confusion et les parties au contrat ont intérêt à déterminer à quels termes ils font référence (Ceux de la CCI ou pas...).

2.7. La définition de chacun des onze incoterms

Le FOB : Free On Board (franco à bord du navire) named port of shipment (port d'embarquement convenu).

Il s'agit d'un incoterm maritime aux conditions de ventes au départ. Le transfert de frais et de risque se fait lorsque la marchandise est à bord du bateau (Voir figure N°03). L'acheteur choisit le navire et signe le contrat de transport. Le vendeur s'occupe du dédouanement export et tient compte de la nature du transport maritime lors de l'emballage.

Figure N°03 : La définition de l'incoterm FOB



Source : Bonnevie, P., 2011. « Les INCOTERMS 2010 » Présentation lors de la réunion des experts terrestres salons de l'Aveyron 27 janvier 2011, Association des Utilisateurs de Transport de Fret (AUTF).

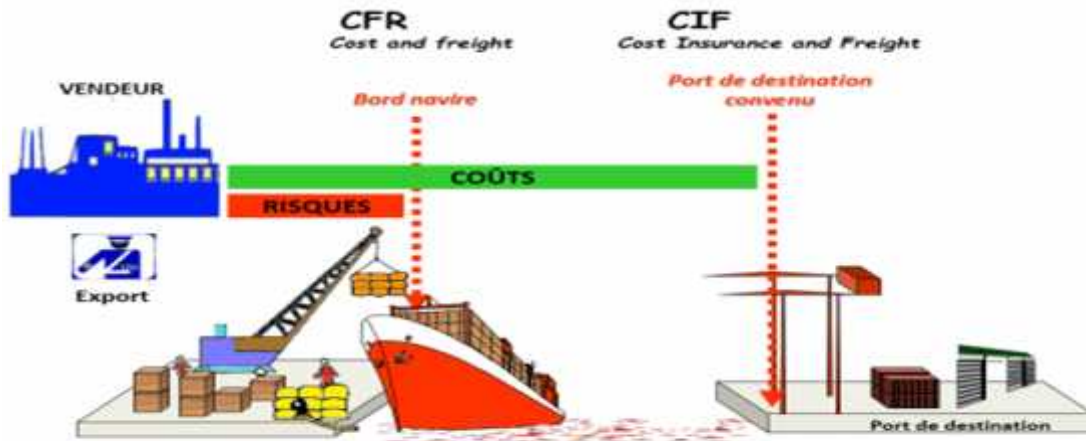
Le CFR : Cost and FReight (coût et fret) named port of destination (port de destination convenu).

Il s'agit d'un incoterm maritime aux conditions ventes au départ. Le transfert du risque s'effectue selon les mêmes modalités que le FOB, l'acheteur est responsable dès que la marchandise est à bord. C'est le vendeur qui choisit le navire et paye le fret maritime jusqu'au port convenu (Voir figure N°04). Comme pour toute la famille des incoterms en « C », la marchandise voyage en port payé¹⁸ (Freight Prepaid). Le vendeur a l'obligation de fournir les informations et documents nécessaires afin de permettre à l'acheteur d'assurer la marchandise,

¹⁸ Le port payé est une condition de vente signifiant que le vendeur paie le fret pour le transport de la marchandise jusqu'à la destination convenue avec son acheteur. Le risque de perte ou de dommage que peut courir la marchandise, est couvert par le vendeur jusqu'au moment où la marchandise est remise au dernier transporteur.

de réceptionner celle-ci. En cas de doute sur le sérieux de l'assurance prise en charge dans le CFR par l'acheteur, le vendeur peut de sa propre initiative couvrir également le transport.

Figure N°04 : La définition de l'incoterm CFR



Source : Bonnevie, P., 2011. « Les INCOTERMS 2010 » Présentation lors de la réunion des experts terrestres salons de l'Aveyron 27 janvier 2011, Association des Utilisateurs de Transport de Fret (AUTF).

Le CIF : Cost, Insurance and Freight (coût assurance et fret) named port of destination (port de destination convenu).

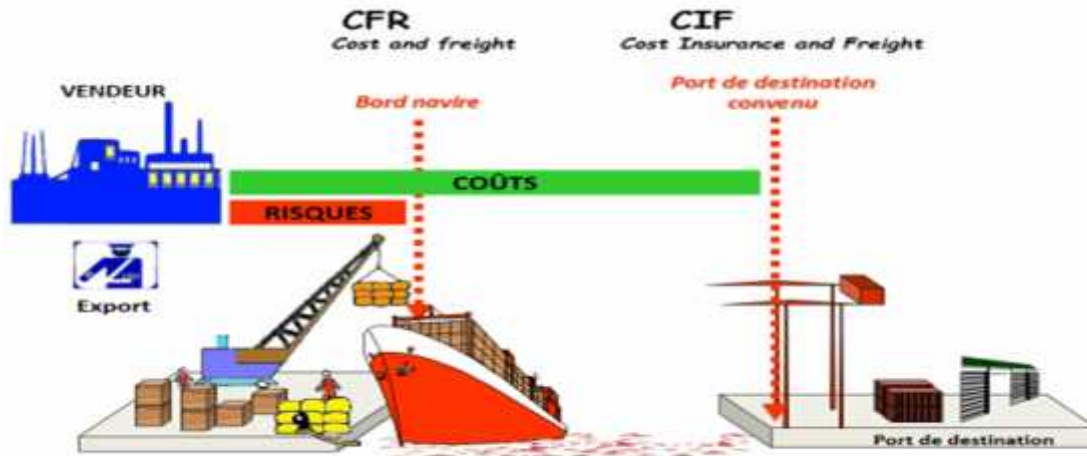
Il s'agit d'un incoterm maritime aux conditions ventes au départ. Le transport se fait dans ce cadre-là aux risques de l'acheteur. En revanche, l'acheteur est dégagé des contraintes logistiques du transport principal jusqu'au port d'arrivée (Voir figure N°05).

Le vendeur choisit le transporteur, fournir une assurance maritime contre le risque de pertes ou de dommages aux marchandises, il s'agit au minimum d'une assurance FAP¹⁹ (franc d'avaries particulières) sur la valeur + 10%, fournit informations et documents à l'acheteur.

Le CIF comme le CFR doivent être réservés à des marchandises comme le vrac solide ou liquide, les matières premières, des produits alimentaires non transformés c'est-à-dire des produits lourds, à faible valeur ajoutée, transportés en grande quantité. Ces deux incoterms traditionnels fonctionnent parfaitement avec l'utilisation du connaissement et la fameuse mention On Board (à bord du navire). Les deux incoterms ne doivent pas être utilisés pour les conteneurs qui par nature sont associés aux transports multimodaux.

¹⁹ La garantie « FAP sauf... » (Franc d'Avaries Particulières sauf celles résultant d'un événement énuméré) est une formule d'assurance qui correspond à une assurance restreinte couvrant généralement les dommages survenus aux marchandises lors des opérations de chargement, de déchargement ainsi que les dommages qui atteignent la cargaison et le vecteur de transport. À l'inverse de la garantie « tous risques », elle se limite à l'assurance des pertes et dommages causés aux marchandises par l'un des événements énumérés dans le texte de la police : abordage, échouement, explosion...).

Figure N°05 : La définition de l'incoterm CIF

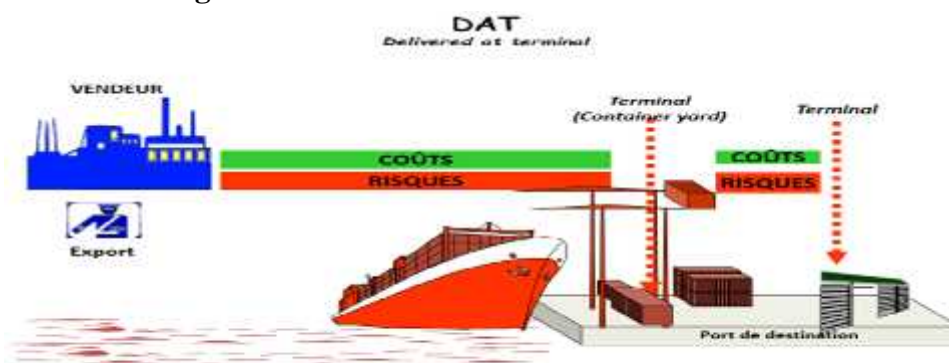


Source : Bonnevie, P., 2011. « Les INCOTERMS 2010 » Présentation lors de la réunion des experts terrestres salons de l'Aveyron 27 janvier 2011, Association des Utilisateurs de Transport de Fret (AUTF).

Le DAT : Delivered At Terminal (rendu au terminal convenu).

Il s'agit d'un incoterm pour tous moyens de transport aux conditions ventes à l'arrivée (Voir figure N°06). Le vendeur supporte le coût du transport et les risques jusqu'à la destination. La marchandise déchargée est à la disposition de l'acheteur au lieu convenu. Celui-ci peut être un quai, un terminal ferroviaire ou aérien, un parc à conteneur. L'acheteur doit payer la douane import, l'acheminement de la marchandise vers son lieu de destination final.

Figure N°06 : La définition de l'incoterm DAT



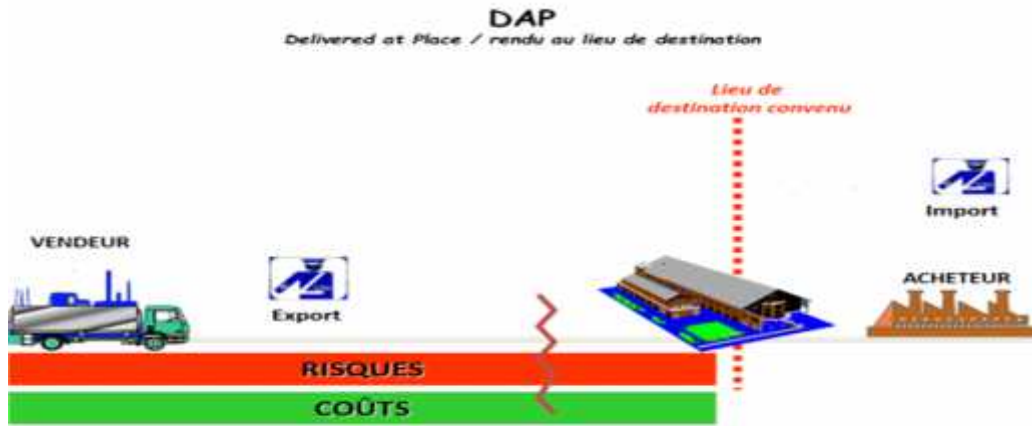
Source : Bonnevie, P., 2011. « Les INCOTERMS 2010 » Présentation lors de la réunion des experts terrestres salons de l'Aveyron 27 janvier 2011, Association des Utilisateurs de Transport de Fret (AUTF).

Le DAP : Delivered AT Place (rendu point de destination convenu).

Il s'agit d'un incoterm pour tous moyens de transport aux conditions ventes à l'arrivée. Le vendeur supporte le coût du transport et les risques jusqu'au point désigné dans le pays de destination. Il ajoute le post-acheminement aux obligations du DAT (Voir figure N°07).

L'acheteur a la charge de la douane import, du déchargement de la marchandise au point de destination convenu.

Figure N°07 : La définition de l'incoterm DAP



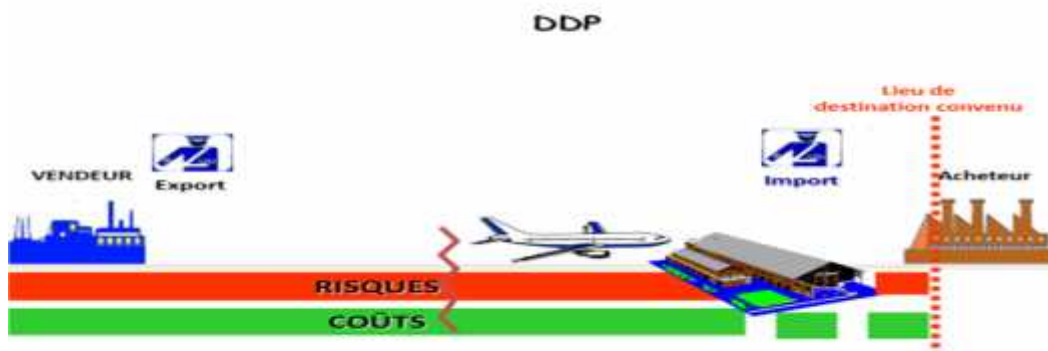
Source : Bonnevie, P., 2011. « Les INCOTERMS 2010 » Présentation lors de la réunion des experts terrestres salons de l'Aveyron 27 janvier 2011, Association des Utilisateurs de Transport de Fret (AUTF).

Le DDP : Delivered Duty Paid ou rendu droits acquittés named point (point convenu).

Il s'agit d'un incoterm pour tous moyens de transport aux conditions ventes à l'arrivée. Il s'agit de l'obligation maximum du vendeur (Voir figure N°08). Il prend tous les frais à sa charge jusqu'aux opérations de douane import. Le risque est couvert jusqu'au lieu de livraison convenu. Seul, le déchargement jusqu'au lieu de livraison convenu est à la charge de l'acheteur.

Cet incoterm est à réserver au vendeur ayant des antennes dans les pays d'exportation et désirant maîtriser sa Supply Chain. Dans les autres cas l'importateur connaît bien mieux les rouages, us et coutumes, les changements des règles et droits perçus de sa propre administration douanière.

Figure N°08 : La définition de l'incoterm DDP



Source : Bonnevie, P., 2011. « Les INCOTERMS 2010 » Présentation lors de la réunion des experts terrestres salons de l'Aveyron 27 janvier 2011, Association des Utilisateurs de Transport de Fret (AUTF).

Le FAS : Free Along Side Ship (franco le long du navire) named port of shipment (port d'embarquement convenu).

Il s'agit d'un incoterm maritime aux conditions de ventes au départ. L'acheteur supporte les risques, les frais de chargement sur le bateau et le fret maritime. Il conclut le contrat de transport (Voir figure N°09).

Le vendeur s'occupe du dédouanement export et tient compte de la nature du transport maritime lors de l'emballage. Le vendeur supporte le coût de l'acheminement jusqu'au quai du port. Cet incoterm entretient le flou sur la prise en charge avant embarquement. Il est à éviter excepté pour les transports RoRo²⁰, les ferries²¹ où le matériel roulant est embarqué.

Figure N°09 : La définition de l'incoterm FAS



Source : Bonnevie, P., 2011. « Les INCOTERMS 2010 » Présentation lors de la réunion des experts terrestres salons de l'Aveyron 27 janvier 2011, Association des Utilisateurs de Transport de Fret (AUTF).

Le FCA : Free Carrier named place (franco transporteur avec précision du lieu de départ).

Il s'agit d'un incoterm s'appliquant à tous les modes de transport aux conditions de ventes au départ. L'acheteur est responsable des risques et paie le transport depuis le lieu clairement indiqué (l'entreprise du vendeur ou un lieu déterminé par l'acheteur) (Voir figure N°10).

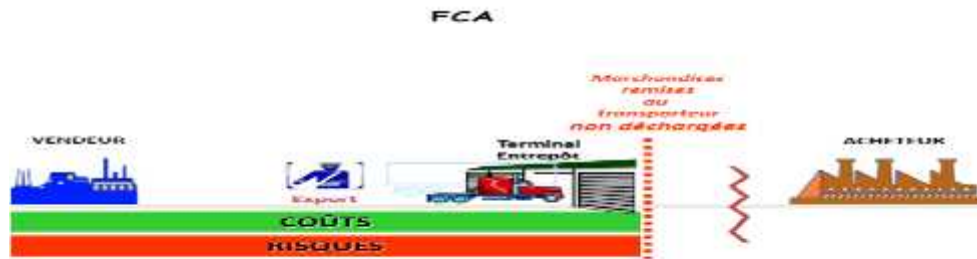
L'acheteur s'occupe du contrat de transport et du déchargement au lieu clairement désigné s'il est différent des locaux du vendeur. Le vendeur a obligatoirement à sa charge le

²⁰ Les RORO (Roll-on / Roll-off) sont des navires dotés d'une rampe d'accès mobile permettant un chargement/déchargement de la marchandise par tractage entre le bord et le quai. Ils sont rapides et offrent des temps de chargement / déchargement réduit. Les camions avec remorques, semi-remorques, conteneurs (dry/reefer), chargements exceptionnels sont donc facilement débarqués.

²¹ Un ferries, ferry-boat (de l'anglais ferry), transbordeur, traversier est un bateau ayant pour fonction principale de transporter des véhicules routiers ou ferroviaires avec leur chargement et leurs passagers dans des traversées maritimes.

dédouanement export, le chargement du camion dès lors qu'il a le personnel dédié à cette fonction. Il doit se renseigner sur les transports utilisés par l'acheteur afin d'adapter l'emballage qui est de sa responsabilité. Si le lieu de prise en charge n'est pas dans ses locaux, il doit s'occuper du pré-acheminement²².

Figure N°10 : La définition de l'incoterm FCA



Source : Bonnevie, P., 2011. « Les INCOTERMS 2010 » Présentation lors de la réunion des experts terrestres salons de l'Aveyron 27 janvier 2011, Association des Utilisateurs de Transport de Fret (AUTF).

L'EXW : EX-Works named place

Il est toujours nécessaire de préciser le lieu de départ avec une adresse précise. Il s'agit d'un incoterm tous modes de transport dans les conditions de vente au départ. L'acheteur supporte les frais et risques liés aux transports depuis le lieu de prise en charge (Voir figure N°11). Les seules responsabilités du vendeur sont de mettre à disposition la marchandise soigneusement emballée à son établissement (usine, entrepôt, atelier, etc), de fournir les informations et documents commerciaux (facture, liste de colisage²³, etc).

Théoriquement, le vendeur n'est pas responsable du chargement de la marchandise sur le véhicule choisi par l'acheteur. Dans la réalité, le vendeur prend le chargement à son compte surtout lorsque des moyens de manutention sont nécessaires. Parfois pour éviter des quiproquos il est précisé sur le contrat EXW chargé sur (loaded on) qui met clairement la responsabilité du chargement sur le vendeur.

²² Le Pré Acheminement de la marchandise : Il permet de transporter les marchandises de l'entrepôt du vendeur ou bien usine vers les terminaux (port, aéroport, gare) de différents modes de transport mais dans notre cas qui est le maritime il s'agit du port d'embarquement.

²³ Liste de colisage est un document du commerce international qui figure toujours dans la liasse documentaire et sur lequel sont répertoriés tous les colis constituant une expédition. Cette liste permet de vérifier la conformité de l'expédition à la commande, c'est à dire à la facture établie par le vendeur. Elle indique l'identification de chaque colis (marques, numéros, poids...) et donne également les totaux de l'expédition (nombre de colis, cubage, poids brut...) et l'emballage utilisé. C'est un document exigé par les douanes aussi bien à l'exportation qu'à l'importation.

Figure N°11 : La définition de l'incoterm EXW



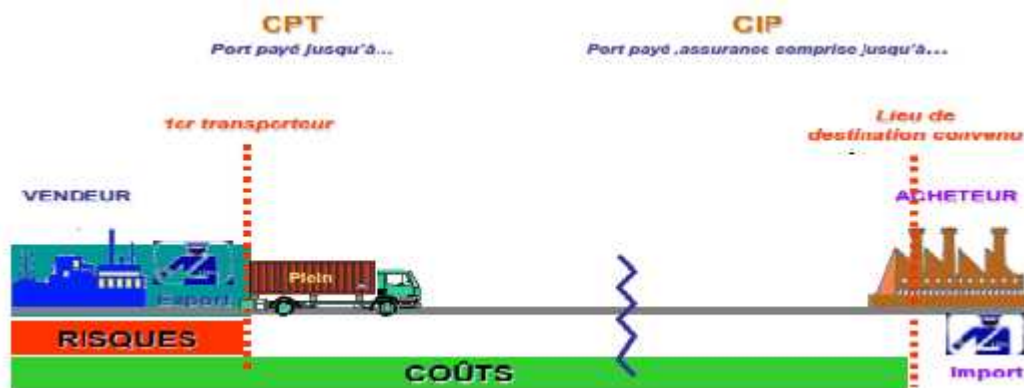
Source : Bonnevie, P., 2011. « Les INCOTERMS 2010 » Présentation lors de la réunion des experts terrestres salons de l'Aveyron 27 janvier 2011, Association des Utilisateurs de Transport de Fret (AUTF).

Le CPT : Carriage Paid To (Port Payé jusqu'au) named point of destination (point de destination convenu).

Il s'agit d'un incoterm s'appliquant pour tous moyens de transport aux conditions ventes départ. Les risques du transport restent à la charge de l'acheteur ce qui favorise les primo-exportateurs à privilégier cet incoterm (Voir figure N°12).

Il est important de préciser dans le contrat le lieu du transfert de risque celui-ci étant distinct du lieu de transfert de frais. Le déchargement est à la charge de l'acheteur sauf si celui-ci est inclus dans le contrat de transport. Le vendeur choisit les transporteurs et paye le fret jusqu'à l'endroit convenu.

Figure N°12 : La définition de l'incoterm CPT

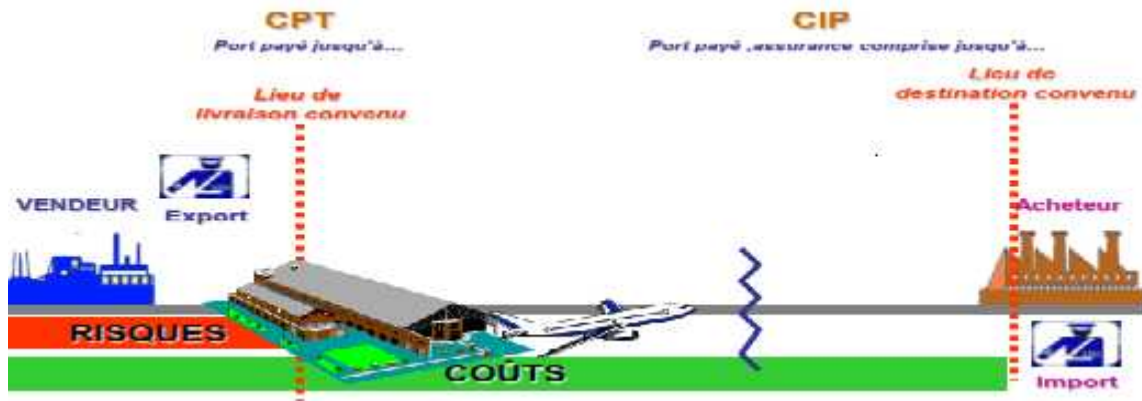


Source : Bonnevie, P., 2011. « Les INCOTERMS 2010 » Présentation lors de la réunion des experts terrestres salons de l'Aveyron 27 janvier 2011, Association des Utilisateurs de Transport de Fret (AUTF).

Le CIP : Carriage and Insurance Paid to named point of destination (point de destination convenu).

Il s'agit d'un incoterm s'appliquant pour tous moyens de transport aux conditions ventes départ. Il ajoute par rapport au CPT l'obligation du vendeur de fournir une assurance contre le risque de pertes ou de dommages aux marchandises au cours du transport (Voir figure N°13). Il est conseillé à l'acheteur et au vendeur de se mettre d'accord sur l'étendue de l'assurance (dichotomie entre prise en charge de l'assurance et responsabilité). Le vendeur choisit le transporteur, paye celui-ci et la prime d'assurance. Le montant assuré correspond au prix d'achat fixé majoré au minimum de 10%.

Figure N°13 : La définition de l'incoterm CIP



Source : Bonnevie, P., 2011. « Les INCOTERMS 2010 » Présentation lors de la réunion des experts terrestres salons de l'Aveyron 27 janvier 2011, Association des Utilisateurs de Transport de Fret (AUTF).

2.8. Les principaux changements des incoterms de la nouvelle version 2010

En 10 ans, les pratiques du commerce international ont changé et les incoterms doivent refléter la pratique. Ils sont appliqués de façon internationale dans la mesure où ils sont intégrés dans le contrat de vente/achat et appliqués comme une clause contractuelle transposable dans le droit de chaque pays. Selon Popa, et, al. (2013), les évolutions des techniques de transport, de manutention, de transmission de données et des pratiques commerciales ont conduit à une série de mises à jour et de modifications toutes les décennies : 1953, 1967, 1974, 1976, 1980, 1990, 2000, la dernière révision étant en 2010 (Publication 715).

A partir du 1er janvier 2011, la Chambre de Commerce Internationale (CCI) a mis en application une nouvelle version des incoterms « incoterms 2010 », qui succèdera à la précédente version en vigueur, les incoterms 2000. La 7e édition des incoterms a abouti aux

incoterms 2010 qui, par rapport aux versions précédentes, contiennent quelques nouveautés essentielles qui tiennent compte de l'évolution dynamique du transport, de la logistique et du secteur de la communication.

Cette nouvelle version, qui a abouti après un travail de près de trois ans et plus de 1.500 amendements, vise à faciliter et de sécuriser les flux du commerce international. La Chambre de Commerce Internationale (CCI) a voulu intégrer dans les incoterms 2010 les nouvelles pratiques du commerce international. Les principales modifications de la version 2010 des incoterms de la CCI sont les suivantes (Voir annexe XI) :

1) Première modification

De 13 incoterms dans la version précédente, on passe à 11, répartis non plus en quatre groupes mais en deux familles, 7 clauses pour les transports multimodaux, et 4 clauses uniquement pour les transports les maritimes et fluviaux.

Du côté des incoterms de l'ancien groupe D (version 2000) (transport jusqu'au lieu de destination final) : DAF²⁴, DES²⁵ et DDU²⁶ disparaissent au profit d'un nouveau, DAP (Delivered At Place, rendu au lieu de destination), suivant lequel le vendeur assume les risques liés uniquement au transport ainsi qu'au déchargement des marchandises du moyen de transport. Par ailleurs, un autre incoterms a été créé en remplacement du DEQ (Delivered Ex Quay), le DAT (Delivered At Terminal ou Rendu au terminal), afin de tenir compte des progrès de la conteneurisation des marchandises ; en effet, aujourd'hui 90% des marchandises transportées utilisent le conteneur qui est un mode de transport multimodal puisqu'il utilise à la fois la route, le rail et le bateau. Les principales différences entre les deux nouveaux incoterms relèvent des modalités de livraison.

Pour la règle DAP, l'obligation de livraison des marchandises du vendeur est respectée lorsque les marchandises sont mises à la disposition de l'acheteur et prêtes à être déchargées au lieu de destination convenu (comme pour les anciennes règles DAF delivered at frontier, DES delivered Ex ship et DDU delivered duty unpaid). La règle DAT stipule que les marchandises sont considérées comme livrées et mises à la disposition de l'acheteur quand elles sont

²⁴ DAF est un Incoterm qui signifie Delivered At Frontier.

²⁵ DES est un Incoterm qui signifie Delivered Ex Ship-(named port of destination)

²⁶ DDU est un Incoterm qui signifie Delivered Duty Unpaid

déchargées du navire ou d'un autre moyen de transport et mises à la disposition de l'acheteur au terminal convenu (similaire au terme DEQ de la version 2000).

Les nouveaux incoterms exigent du vendeur qu'il précise, dans le cas de la règle DAP, le lieu de livraison et, dans le cas de la règle DAT, le terminal de livraison. En ajoutant une telle précision dans le contrat de vente ou dans les conditions générales de vente ou d'achat, les parties établissent le moment et le lieu où survient le transfert des risques.

2) Deuxième modification

La CCI a intégré dans ses nouvelles règles une modification de la prise en compte de la sécurité et de la sûreté. En effet, les obligations du vendeur et de l'acheteur se fondent sur la règle de la territorialité. Autrement dit, chacun des opérateurs concernés par une transaction aura l'obligation d'observer le respect des législations sécuritaires en vigueur dans la juridiction de l'endroit d'expédition ou de livraison. En d'autres termes, chaque intervenant sera chargé de la législation de son pays quel que soit l'incoterm utilisé (articles A2, B2, A10 et B10) (Voir tableau N°17).

3) Troisième modification

Les nouvelles règles s'adaptent également à la forte croissance du commerce en ligne et à la dématérialisation des documents. Les articles A1 et B1 (Voir tableau N°17) explique que si les parties sont d'accord, les documents électroniques ont désormais la même importance que les documents traditionnels. La nouvelle version des incoterms prend en compte la dématérialisation des documents et autorisent que tout document peut être un dossier électronique équivalent.

4) Quatrième modification

La référence au « bastingage »²⁷ du navire, dans les incoterms FOB, CFR et CIF, a été supprimée. Le transfert des risques n'intervient donc plus au moment où la marchandise a passé le bastingage du navire, mais au moment où celle-ci est « à bord » du navire. La version 2010 confirme que FAS, FOB, CFR et CIF sont totalement inadaptés au transport par conteneurs ou

²⁷ Le bastingage désigne le parapet autour du pont d'un bateau.

par navires rouliers. Ces règles propres au mode maritime sont donc à réserver au transport de vracs²⁸ et de fret conventionnel²⁹.

5) Cinquième modification

Parmi les risques qu'engendrent l'utilisation des incoterms, figurent les erreurs et abus d'utilisation. Dans un souci de clarification, chaque incoterm sera désormais accompagné de notes explicatives et de graphiques afin d'en simplifier l'utilisation. Cette simplification, doublée d'une amélioration de la «guidance», devrait améliorer sensiblement l'utilisation par tous les opérateurs concernés.

6) Sixième modification

Autre clarification, celle de la prise en charges des droits de déchargement, les THC (Terminal Handling Charges)³⁰. Ces derniers ne pourront plus être payés deux fois, par l'acheteur et par le vendeur. En clair, si le vendeur paie dans son contrat de transport plus que ce qui est négocié dans l'incoterm (en l'occurrence, ici le déchargement), il ne pourra plus en demander le remboursement à l'acheteur.

En conclusion, l'objectif principal était d'adapter ces incoterms à la pratique, de changer radicalement leur présentation pour les rendre plus accessibles et donc, plus facilement reconnus et interprétés de la même façon dans le monde entier.

2.9. Rôles des incoterms

Un certain nombre d'auteurs tel que (Sriro, 1993 ; Legrand et Martini, 1999, et Chevalier, 2000) expliquent que les incoterms définissent de manière uniforme les points de transfert de frais et les points de transfert de risque associés à la marchandise. Selon (Mammeri, 2001), pour réussir un contrat de vente ou d'achat de biens de consommation ou d'équipement avec un partenaire commercial étranger, la bonne gestion des opérations de livraison (respect des délais, mise à disposition des marchandises en bon état, maîtrise des coûts de transports)

²⁸ Dans le transport maritime, les vracs correspondent aux produits transportés directement dans la cale du navire ou dans les aménagements prévus à cet effet. On distingue dans ce cas les vracs des marchandises diverses.

²⁹ On peut définir le transport conventionnel comme étant constitué des marchandises qui ne sont pas transportées ni en vrac, ni en conteneurs, ni en charges roulantes (ro-ro).

³⁰ CSC (Container Service Charge) appelé aussi Terminal Handling Charges (THC) dans certains ports, correspondent aux frais de chargement/déchargement des conteneurs donc de manipulations portuaire non incluses dans le fret. Facturés sous forme forfaitaire dans tous les ports du monde, leur montant varie selon différents critères.

constitue un facteur-clé. Enfin selon Jimenez (1998), les incoterms permettent de répondre à trois questions importantes à savoir :

- 1) A qui incombe le cout du transport ?
- 2) A quel moment le transfert de risque (perte ou détérioration) est-il effectué ?
- 3) Qui est responsable des formalités douanières import et export ?

Les incoterms permettent de définir les conditions de livraison en une simple ligne, et évitent de reporter dans le contrat d'achat et de vente des clauses logistiques complexes. Ils sont là pour régir les quatre principaux problèmes d'une transaction commerciale, qui sont (voir annexe XII) :

1. La livraison physique de la marchandise ;
2. Le transfert des responsabilités et donc des risques ;
3. La répartition des frais ;
4. Les formalités documentaires au passage des frontières.

Aussi l'application des incoterms se limite à la livraison de marchandises physique, et mobile, dont la vente a été conclue. Le doyen Rodiere définit une livraison comme étant « l'acte juridique par lequel le transporteur accomplit son obligation fondamentale en remettant au destinataire (ou à son représentant), qui l'accepte, la marchandise qu'il a déplacée à cette intention.» (Rodiere, 1968). En conclusion on peut affirmer que le rôle des incoterms est la définition avec précision des obligations du vendeur et de l'acheteur dans le cadre d'une vente internationale tel que :

a) La répartition des prestations : qui fait quoi ?

Les conditions d'acheminement et de livraison de la marchandise :

C'est la répartition des tâches. Exemple : qui livre au port, qui souscrit le contrat de transport principal, qui dédouane ? Les éléments concernés sont :

- ✓ La manutention : Concerne les responsabilités et les tâches de chaque partie en matière de chargement et de déchargement des marchandises,
- ✓ La responsabilité des parties en matière de préacheminement, de transport principal et de post-acheminement,
- ✓ Les formalités de dédouanement à l'importation et à l'exportation,

- ✓ La responsabilité d'assurer la marchandise pendant le transport,
- ✓ La charge d'effectuer les emballages nécessaires au transport,

b) La répartition des coûts : qui paie quoi ?

Le point de transfert des frais :

C'est la répartition des coûts. Exemple : Qui paie les droits et taxes de douane à l'importation dans le pays du client ? Les éléments concernés sont :

- ✓ Le transport,
- ✓ L'assurance,
- ✓ Les droits de douane et les taxes,
- ✓ Les frais annexes,

c) La répartition des risques : qui est responsable ?

Le point de transfert des risques :

C'est la répartition des risques liés au transport (Voir tableau N° 16) : qui va supporter les conséquences des dommages, des incendies, des vols ou de la perte des marchandises pendant le transport ?

Pour ce qui concerne les transferts de risques, la CCI a créé deux classifications :

- 1) **Vente Départ (VD)** pour les termes E - F - C : ce qui signifie que le point critique de transfert de risques se situe au départ des marchandises ; l'acheteur devient responsable des marchandises depuis le lieu de départ convenu.
- 2) **Vente Arrivée (VA)** pour les termes D : ce qui signifie que le point critique de transfert de risques se situe à l'arrivée des marchandises ; le vendeur supporte la responsabilité des marchandises jusqu'au lieu de mise à disposition convenu.

Tableau N°16 : Les quatre familles de transfert de risques

Groupe E (Vente Départ)		
Obligations minimales pour le vendeur	EXW	À l'usine (lieu convenu)
Groupe F (Vente Départ)		
Le vendeur remet les marchandises au transporteur désigné par l'acheteur. Il n'acquitte pas les frais de transport et n'en assume pas des risques	FAS	Franco le long du navire (lieu convenu)
	FOB	Franco à bord (port d'embarquement convenu)
	FCA	Franco transporteur (lieu convenu)
Groupe C (Vente Départ)		
Le vendeur assume les frais de transport jusqu'au lieu convenu mais n'en assume pas les risques	CFR	Coût et fret (port de destination convenu)
	CIF	Coût, fret et assurance (port de destination convenu)
	CPT	Port payé jusqu'à (lieu de destination convenu)
	CIP	Port payé, assurance comprise jusqu'à (lieu de destination convenu)
Groupe D (Vente Arrivée)		
Tous les frais et risques du transport sont supportés par le vendeur jusqu'au lieu convenu	DAT	Rendu terminal (port de destination convenu, marchandise déchargée)
	DAP	Rendu droits de douane non acquittés (lieu convenu)
	DDP	Rendu droits et taxes acquittés (lieu convenu)

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

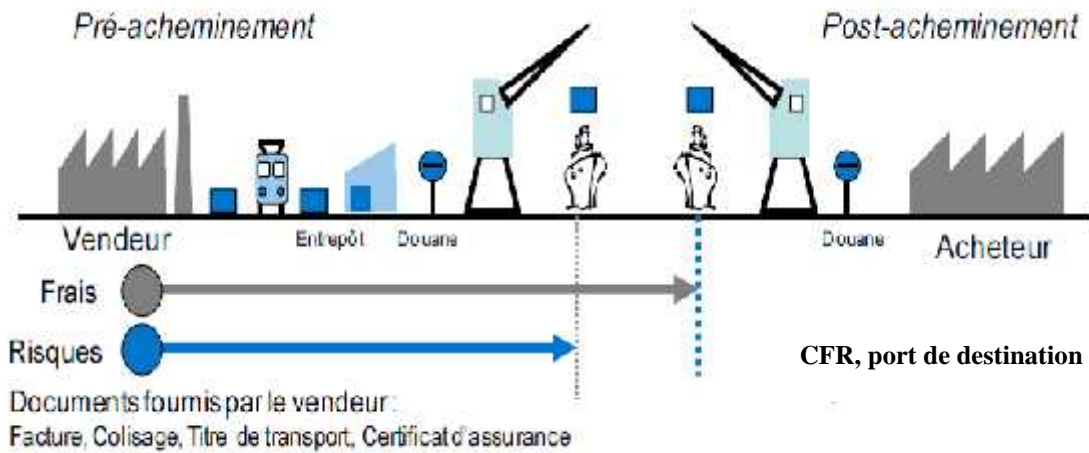
d) Quels documents ?

Les documents à fournir par l'une ou l'autre partie du contrat de vente (facture commerciale, liste de colisage, titre de transport³¹, etc.). Les incoterms ont une incidence sur les documents de transport à fournir, puisqu'à travers eux se règlent les modalités de paiement des ventes internationales. En effet, dans le cas de paiement par crédit documentaire, c'est sur la base de l'incoterms choisi que les banques stipuleront les documents à fournir pour le règlement.

Les documents de transport faisant partie des obligations du transporteur, on voit bien l'incidence des incoterms sur les contrats de transport et les obligations du transporteur qui en découlent. Aussi pour Chevalier (2000) qui affirme que les incoterms permettent essentiellement d'offrir une définition précise de l'obligation de livraison du vendeur, du transfert de risque du vendeur à l'acheteur, de la répartition des frais entre les parties mais également de la responsabilité des documents de transport (Voir figure N° 14).

³¹ Très souvent demandés dans le cadre d'un paiement contre documents ou un crédit documentaire, les titres de transport sont sensés apporter la preuve du transport.

Figure N°14 : Modalités de transfert d'obligations en transaction CFR



Source : Macadré, J., 14 mai 2014. Management opérationnel de l'achat, Chapitre 14-Pratique des opérations internationales. En ligne http://e-prelude.com/Achats/Achats14_20140514.pdf, Consulté le 15 mars 2017.

2.9.1. La division des responsabilités respectives des parties en dix obligations

Les incoterms visent à éviter les malentendus, litiges, procès, pertes de temps et d'argent liés au transport international. Le séquençage des opérations distingue dix opérations différentes de transport, de dédouanement, d'assurances et d'édition des documents, à chaque fois avec le détail de la tâche à accomplir par le vendeur et l'acheteur, en symétrie par rapport l'un à l'autre. Il y a une visualisation préalable de l'enchaînement de ce que doit faire vendeur et acheteur. Les cocontractants s'engagent par contrat et se réfèrent aux incoterms dans ce contrat pour en préciser le champ d'application, sans qu'il leur soit imposé d'y souscrire.

Les incoterms sont un outil de facilitation des rapports commerciaux. Ils ne peuvent se lire que réciproquement puisqu'à chaque obligation du vendeur correspond celle de l'acheteur. Le découpage en dix rubriques standards (Voir tableau N°17) pour chacun des 11 incoterms de la version 2010 proposés par la CCI permet de bien cerner le rôle de chacun pour les aspects livraisons.

Tableau N° 17 : Obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur

Obligations pour le vendeur (A)	Obligations pour l'acheteur (B)
Fourniture de la marchandise A1	Paiement du prix B1
Licences, autorisations, formalités A2	Licences, autorisations, formalités B2
Prise en charge de transport et de l'assurance jusqu'à... A3	Prise en charge de transport et de l'assurance à partir de... B3
Livraison A4	Prise de livraison B4
Transfert de risques (le vendeur est responsable jusqu'à...) A5	Transfert de risques (l'acheteur est responsable à partir de...) B5
Répartition des frais (le vendeur doit payer...) A6	Répartition des frais (l'acheteur doit payer...) B6
Notification à l'acheteur A7	Notification au vendeur B7
Preuve de livraison A8	Preuve de prise de livraison B8
Vérification, conditionnement et marquage A9	Inspection des marchandises B9
Assistance pour obtention des documents A10	Paiement des frais encourus (pour l'obtention des documents) B10

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

2.10. La normalisation des incoterms

Selon Subiger et Visovan (2005), la standardisation mise en œuvre par les incoterms apparaît comme la réunion de règles simplifiées de portée générale, afférentes à la vente internationale, formulées et présentées selon une structure commune dans un document unique et donc de permettre une négociation sur une base commune des opérations de vente internationales de marchandises.

Cette harmonisation concerne la présentation et le vocabulaire employé pour exprimer les incoterms. Ils simplifient les documents commerciaux par l'incorporation d'une expression, ou d'une abréviation dans le contrat de vente en intégrant les obligations définies par celles-ci. Ce qui pousse à créer une norme internationale permettant le renvoi aux incoterms sous une forme simplifiée (UN/CEFACT³², 2000).

Par la simplification des contrats, les échanges internationaux s'en trouvent facilités du fait de l'allègement des documents nécessaires au contrat de vente et aux négociations y

³² UN/CEFACT - appelé également CEFACT-ONU - est un organisme des Nations unies (ONU) dont l'appellation en français est Facilitation des Procédures Commerciales et le Commerce Électronique, ce qui correspond en anglais à United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business. Cet organisme encourage une étroite collaboration entre les gouvernements et les entreprises afin d'assurer l'interopérabilité des échanges d'information entre les secteurs public et privé.

afférentes. De ce fait les incoterms introduisent plus de sécurité juridique et commerciale dans les échanges internationaux qui se manifestent par :

- ✓ La certitude de la règle qui peut être définie comme l'absence de doute relatif à cette dernière quant à sa prévisibilité et à la détermination de son contenu.
- ✓ L'impartialité des règles,

2.11. L'importance des incoterms

Selon Holley et Haynes (2003), la connaissance et la compréhension des incoterms constituent un enjeu important dans les échanges internationaux. Pour Gooley (2000), l'utilisation des incoterms permet, en effet, de réduire l'incertitude liée à une forte hétérogénéité des pratiques de commerce international et ainsi de créer un cadre de référence commun pour les parties.

Dans un contrat de vente et d'achat à l'international, les incoterms vont clarifier les points suivants :

- 1) Préciser le lieu et le moment du transfert des risques du vendeur à l'acheteur lors de l'acheminement des marchandises, ce qui permettra à celui qui supporte les risques de se couvrir auprès des assurances ;
- 2) Préciser qui doit souscrire le contrat de transport ;
- 3) Répartir les frais logistiques et administratifs aux différentes étapes du transport ;
- 4) Préciser le responsable de l'emballage, le marquage, les opérations de manutention, ainsi que les opérations d'inspection ;
- 5) Définir les obligations respectives pour l'accomplissement des formalités a l'international, ainsi que la fourniture des documents.

Toute vente avec transport peut être découpée en au moins une dizaine de phases distinctes, dont les coûts respectifs sont susceptibles d'incomber soit au vendeur, soit à l'acquéreur ; d'où l'intérêt de bien définir le contenu obligatoire du contrat, relativement à la répartition de ces coûts (voir tableau N°18).

Tableau N°18 : Eléments de coût logistique pour les incoterms

Coût logistique	Incoterm	Caractéristiques / éléments de coûts
Coût des produits achetés	EXW	Prix achat de base au départ de l'usine ou du magasin de vente.
Coût de l'emballage		L'emballage utilisé dépend non seulement de la nature du produit mais aussi du mode de transport principal choisi pour l'acheminement des produits. Une attention particulière doit être portée sur son poids et son volume qui sont les deux éléments essentiels qui influencent le calcul du fret (Prix du transport).
Coût du Pré acheminement	FCA	Le pré acheminement est la partie du transport qui précède un transport principal. Son coût est composé de l'ensemble des charges supportées du lieu d'achat des marchandises au magasin du transitaire qui généralement représente aussi le client. Lorsque le pré acheminement est composé de plusieurs transports successifs ou de modes différents, son coût est la somme des coûts des transports successifs.
Coût du dédouanement export	FCA FAS	Il dépend de la nature des produits et est constitué en partie d'une taxation fixe. La partie fixe dans le coût de dédouanement à l'export est le prix du dossier (ou de l'expédition), quel que soit la quantité ou la qualité des produits à expédier.
Coût des opérations d'embarquement	FOB	Le choix de la partie au contrat de vente qui supportera les charges liées aux opérations d'embarquement varie selon l'incoterm choisi. Lors d'un acheminement principal par voie maritime, un autre élément vient influencer cette répartition : les Liner Terms. Le coût des opérations d'embarquement se décompose en frais multiples, de manutention, stockage, documentaires, chargement...
Coût du transport principal	CFR	Le choix du mode de transport principal est déterminant aussi pour l'organisation de la logistique interne. Parmi les facteurs qui influencent ce choix, on retient principalement le délai (durée du transport). Un long délai de transport prolonge le délai d'approvisionnement. Au niveau de la logistique interne, cette situation peut être à l'origine de la constitution des stocks de sécurité ou de tailles de stock minimum importants. Dans l'organisation du transport, il faut toujours rechercher le meilleur équilibre entre les coûts (coût du transport, frais d'approche, coûts des stocks) et les délais.
Coût de l'assurance	CIF	Toute marchandise destinée au transport doit être assurée. L'assurance des marchandises ou assurance des facultés couvre divers risques liés à l'opération de transport (casses, pertes, détérioration, avaries...). Elle s'étend généralement du lieu de chargement au lieu du déchargement.
Coûts des opérations de débarquement	DAT	Le choix de la partie au contrat de vente qui supportera les charges liées aux opérations de débarquement varie selon l'incoterm choisi. Le coût des opérations de débarquement se décompose en frais multiples, de mise sous palan, manutention, stockage, documentaires...
Coût de dédouanement import	DAP	Le coût de dédouanement est composé des droits et taxes de douanes, auxquels s'ajoutent multiples frais liés aux formalités de déclaration en douanes.
Coût du post acheminement	DDP	Le post acheminement est la partie du transport qui succède à un transport principal. Son coût est composé de l'ensemble des charges supportées du lieu de débarquement des marchandises au magasin du client. Lorsque le post acheminement est composé de plusieurs transports successifs ou de modes différents, son coût est la somme des coûts des transports successifs.
Coût de logistique inversée (Reverse logistic)		C'est une forme de coûts particuliers gérés dans toute entreprise qui intègre une activité de gestion des retours. Il s'agit généralement du retour des emballages (conteneurs, caisses, casiers...), du retour des produits traités... La logistique inversée est composée d'opérations multiples de collecte, groupage, manutention, transport, stockage...

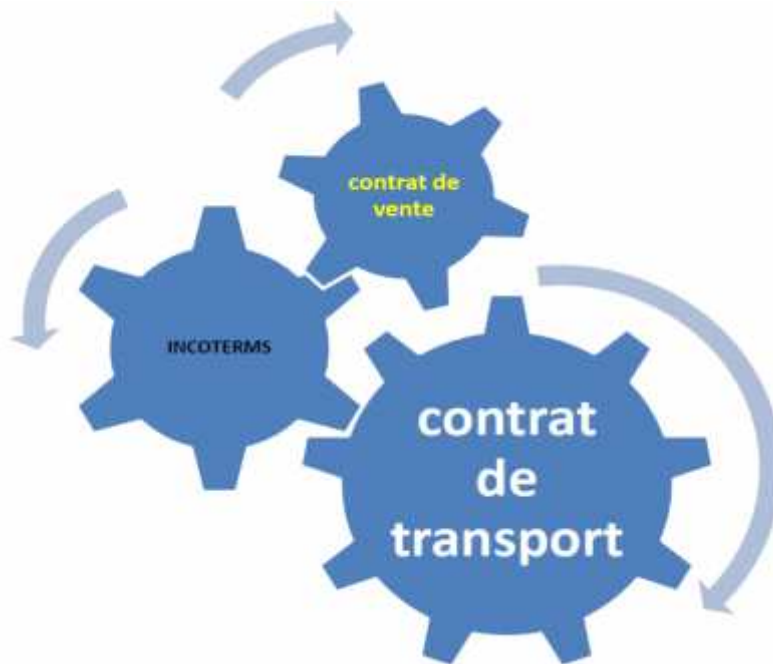
Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

Bien appliqués, les incoterms nous permettent, en tant qu'acteur dans la chaîne logistique, d'optimiser nos contrats commerciaux sur le plan de nos frais de transport, de la répartition et du transfert de nos risques. L'enjeu est considérable et leur utilisation nous est fortement recommandée (par la chambre de commerce international entre autres) pour nous assurer une maîtrise des coûts et des risques dans nos opérations à l'international.

Selon Gooley (2000), les entreprises impliquées dans des échanges internationaux auraient énormément à gagner à accroître leur connaissance des incoterms. En effet, de par la généralisation de leur usage les incoterms occupent une place sans cesse grandissante, a un point tel que Freudmann (1999) va jusqu'à les considérer comme la « bible du commerce international ».

Tous ce qui précède confirme que les incoterms présentent une solution idéale pour l'harmonisation des échanges internationaux, et présentent un modèle de communication standard entre les intervenants économiques à l'échelle internationale. C'est une manière sécurisante de négocier et de conclure tout contrat de transport qui découle lui-même d'un contrat de vente de marchandise (Voir figure N°15), ainsi qu'un moyen pratique d'organiser le transport juridiquement, clairement et sans ambiguïtés.

Figure N°15 : Relation entre contrat de vente et contrat de transport



Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

2.12. L'incoterm dans une vente commerciale

La vente commerciale se conclut uniquement entre opérateurs économiques dans le cadre de leur activité. Elle porte sur des biens corporels, s'opère à distance et implique par conséquent un transport qui en devient l'accessoire. Une telle vente, quand elle est internationale, est soumise à la convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises³³, faite à Vienne le 11 avril 1980, convention supplétive (les parties peuvent y déroger).

Dans une vente commerciale, les incoterms sont censés préciser certaines obligations (répartition des tâches et coûts y relatifs entre le vendeur et l'acheteur) et certains effets de la vente, comme le lieu de délivrance de la marchandise par le vendeur et le transfert du risque de la marchandise du vendeur à l'acheteur.

L'objectif est, en précisant ces éléments, de réduire les mécompréhensions entre les parties et donc, d'éviter des complications dans les relations commerciales. Le choix de l'incoterm entraîne des conséquences sur les autres contrats liés à la vente (recours à un mode de transport spécifique, à des transitaires, les obligations liées au dédouanement, l'identité du preneur d'assurance, etc.).

Les incoterms ne régissent pas le contrat de vente (le transfert de propriété, les rapports entre le vendeur et l'acheteur, les délais, les modalités de paiement du prix de vente, la conformité de la marchandise, les conséquences d'un manquement à une obligation contractuelle, le droit applicable, le tribunal compétent, etc.). Ils ne règlent pas les relations avec l'expéditeur, le transporteur, l'assureur, et le banquier. Aussi, ils ne touchent certainement pas aux opérations accessoires que sont le contrat de transport, le contrat d'assurance, le crédit documentaire³⁴, ...etc.

³³ La Convention de Vienne est une convention des Nations Unies, elle concerne spécifiquement la vente internationale de marchandises et elle est d'application supplétive. Elle est intervenue pour uniformiser des législations appartenant à des traditions très différentes.

³⁴ Le Crédit Documentaire est l'opération par laquelle une Banque (la « Banque Emettrice ») s'engage d'ordre et pour compte de son Client Importateur (le « Donneur d'Ordre ») à régler à un Tiers Exportateur (le « Bénéficiaire ») dans un Délai déterminé, via une Banque intermédiaire (la Banque Notificatrice) un Montant déterminé contre la remise de Documents strictement conformes justifiant la valeur et l'expédition des Marchandises.

2.13. Force juridique des incoterms

Les incoterms 2010 de la CCI sont un outil fort pratique mais n'ont pas force de loi internationale, ils ne revêtent aucun caractère obligatoire. Ils ne sont pas une législation, puisqu'ils ne sont pas promulgués par un corps législatif. Vendeur et acheteur sont libres de les utiliser ou non, de les modifier éventuellement si besoin, mais comme la plupart des règlements nationaux à l'import/export exigent la mention de l'incoterms utilisé, cela rend leur application presque obligatoire.

Selon Barelier et al (1996) le livre « pratique du commerce international », les inclus dans sa partie juridique. En une simple ligne, les incoterms permettent de définir les conditions de livraison et évitent de reporter dans chaque contrat d'achat et de vente des clauses logistiques complexes. Encore faut-il bien libeller la clause du contrat commercial, afin d'éviter tout litige d'interprétation.

Pour régler tout problème d'interprétation d'un incoterm qui pourrait survenir entre le vendeur et l'acheteur lors de la réalisation d'un contrat, la Chambre de commerce internationale (CCI) propose d'insérer une clause d'arbitrage la désignant comme arbitre. Ce n'est en aucun cas une obligation, mais la mention d'une clause incoterm CCI 2010 dans un contrat commercial n'est pas suffisante en elle-même pour imposer à l'autre partie l'arbitrage de la CCI.

Dans le même sens, les instructions données au transporteur, au transitaire³⁵, à la banque, et à l'assureur peuvent faire référence à l'incoterm du contrat de vente mais constituent des contrats indépendants de transport, financiers, et d'assurance qui doivent être cohérents avec le contrat de vente. Par exemple en cas de litige sur un crédit documentaire, seules seront prises en considération les clauses d'exécution inscrites et acceptées dans le contrat financier. Pour éviter tous ces litiges, une connaissance parfaite des incoterms est indispensable.

Concernant les responsabilités, les incoterms de la Chambre de commerce internationale (CCI) ne traitent que du transfert des risques du transport entre l'acheteur et le vendeur, et en aucun cas du transfert de propriété qui doit faire l'objet d'une clause spécifique distincte dans le contrat. Aussi nous pouvons ajouter, que les incoterms tout en constituant une des clauses du

³⁵ Intermédiaire du commerce international qui se charge complètement (gestion des transports, des opérations administratives, des formalités, dédouanement...) de l'acheminement de n'importe quelle marchandise vers n'importe quel point de la planète. Il est le seul interlocuteur en ce qui concerne les expéditions. Il veille à la bonne exécution des livraisons et assiste son client en cas de litige.

contrat ne permettent pas de définir tous les aspects contractuels. Le transfert de propriété, les modalités de paiement, les délais de livraison, les pénalités de retard, la garantie technique des produits, le droit applicable au contrat sont des domaines non couverts par les incoterms et doivent faire l'objet de clauses négociées.

Les incoterms sont à utiliser lorsqu'il s'agit de vente de marchandises et ne concernent pas les opérations relatives au montage, à l'installation, à l'assistance technique ou à la prestation intellectuelle. L'acheteur et le vendeur s'attacheront à reconnaître les termes les plus adaptés à leurs opérations. C'est dès la consultation ou l'appel d'offres que la politique commerciale, logistique, financière et juridique de chaque entreprise doit être définie. Ces termes doivent faire l'objet d'une négociation. Ils ont une incidence directe sur les coûts et les niveaux de responsabilité.

Ne pas confondre les incoterms avec des termes de transport (liner terms)³⁶ (voir annexe XIII), les incoterms concerne la relation entre le vendeur et l'acheteur et ne sont pas opposables au transporteur, au transitaire ou au prestataire logistique organisant la chaîne de transport. Ils permettent seulement aux prestataires de reconnaître l'environnement contractuel dans lequel le vendeur et l'acheteur évoluent et à quelle partie ils adresseront leur facturation.

Ces intervenants réalisent des prestations régies par des conventions internationales qui définissent un cadre légal d'obligations et de responsabilité ainsi que des cas d'exonération ou de limite de responsabilité. En cas de litige avec les prestataires, ce sont ces conventions qui s'appliqueront ainsi que les termes du contrat de prestation de services.

2.14. Les incoterms dans le commerce international

Lors de la démarche de sourcing³⁷ international et la recherche de qualité totale, la maîtrise des coûts de transport n'est pas le seul objectif que l'acheteur ou le vendeur doit atteindre. L'analyse doit être plus globale et porté sur l'intégration de l'ensemble des composantes de la chaîne logistique.

Les enjeux sont importants, les produits doivent être livrés dans les délais, au bon endroit et en bon état, quelle que soit la situation d'éloignement et la difficulté d'organisation du

³⁶ Les Liner-terms désignent des terms qui qualifient et précisent les opérations de passage portuaire comprises dans le montant du fret à payer (donc quelles prestations sont comprises dans le prix du fret).

³⁷ Le sourcing désigne littéralement la recherche de source, qui est utilisé dans les achats.

transport qui résulte de l'environnement géographique, politique, économique et social des pays d'origine et de destination. La logistique est facteur de compétitivité.

Dans sa stratégie, l'acheteur ou le vendeur doit conduire ses prestataires à proposer et à chiffrer des solutions de substitution en cas de changement de situation rencontré pendant l'exécution. Il étudiera globalement le coût de distribution, en n'oubliant pas d'inclure l'immobilisation financière, cette dernière découle de la durée d'acheminement du point de départ au point d'arrivée de la marchandise. À ces délais, on ajoute ceux nécessaires aux opérations de dédouanement, à l'obtention d'autorisations préalables au transport ou de formalités déclaratives pour exporter, importer ou faire transiter les marchandises.

L'analyse doit porter aussi sur l'environnement administratif et réglementaire. Une grande rigueur est nécessaire, tant pour respecter les règles normatives que pour observer les obligations documentaires et douanières. Un document non conforme entraîne le blocage des marchandises en douane. Par ailleurs, la sécurité des marchandises transportées constitue un élément que l'acheteur ou le vendeur doit prendre en compte aussi. Pour cela, on devra prendre en considération les caractéristiques et la nature des marchandises, ainsi que les risques découlant du mode de transport utilisé, du contexte des pays traversés, des types de manutentions, du stockage et des conditions climatiques.

Le vendeur ou l'acheteur s'interrogera également sur la nécessité d'assurer les marchandises pendant le transport. Sachant que les prestataires de transport n'ont pas leur responsabilité pleinement engagée en cas de perte ou d'avarie durant le transport ; ils peuvent même être parfois totalement exonérés du fait de la convention internationale qui régit le mode de transport (exemple : le transport maritime régit par la convention de Bruxelles 1924/1968³⁸ ...). Notons aussi que même si leur responsabilité est engagée, ils seront appelés à indemniser très faiblement le chargeur, contenu des clauses du contrat de transport.

Les questions à se poser sont principalement : qui de l'acheteur ou du vendeur a le plus avantage à souscrire un contrat d'assurance ? Contre quels risques ? Que faire en cas de sinistre ? Quelles sont les conséquences sur la réalisation des contrats ? Ces points requièrent d'être analysés en amont des opérations de transport et conduisent à une politique globale d'assurance

³⁸ La Convention de Bruxelles du 25 Août 1924 modifiée par les protocoles du 23 février 1968 et du 21 décembre 1979 pour l'unification de certaines règles en matière de connaissance. La convention de Bruxelles était une convention qui avait pour objectif de régir le transport international de marchandises par mer. Cette convention signée le 25 Août 1924 à Bruxelles, également appelé règles de la Hayes, a permis l'harmonisation entre autre des règles concernant les connaissances.

des marchandises de la part de l'entreprise. Enfin, il sera pris en considération la nature des garanties de paiement mises en place. Avant d'accepter de négocier un contrat avec une garantie de paiement, on doit mesurer les conséquences que cela entraînera, tant sur le plan financier que sur le transport des marchandises et la gestion des délais.

Selon Frédéric (1988) les incoterms se définissent eux-mêmes comme des « règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux ». Ils visent la mise en place de règles internationales homogènes pour l'interprétation des formules contractuelles principalement utilisées dans les contrats relevant du commerce international. Les différentes ambiguïtés nées de la mauvaise interprétation de telles clauses dans les différents pays sont ainsi évitées ou pour le moins considérablement limitées

Les obligations uniformes minimisent les malentendus, ainsi que le risque de complications juridiques résultant de pratiques commerciales différentes. Ramberg (1991) explique que la présence d'un incoterm dans un contrat ne handicape ou n'avantage ni le vendeur, ni l'acheteur. C'est une des facilités des incoterms qui réside dans le fait de la codification impartiale des incoterms, c'est-à-dire « offrant des règles et des pratiques neutres ». Ce qui implique que toute considération subjective est écartée de la formulation des règles au profit d'une énumération purement objective des obligations réciproques des contractants.

Par l'impartialité des règles et la certitude de ces dernières, les incoterms apparaissent comme un élément de sécurité juridique du contrat de vente à l'internationale. La codification des termes commerciaux fournit ainsi aux commerçants internationaux un outil susceptible de répondre à leur besoins.

Frédéric et Dolle (1951) affirment que les incoterms introduisent une plus grande sécurité dans le calcul du prix de vente. Ils donnent une définition précise des obligations des deux parties, du transfert de risque, de la livraison, de la répartition des frais pendant le déplacement de la marchandise ainsi qu'une définition précise des documents dus par les deux parties au contrat. Mais ces termes ont certaines limites d'exploitation ils ne règlent pas :

- ✓ Les ruptures de contrat et leurs conséquences,
- ✓ Le transfert de propriété, ainsi que les autres droits découlant de la propriété,
- ✓ Les conditions d'autres contrats,
- ✓ Les exclusions de responsabilité suite à des circonstances particulières (force majeure, embargo, etc.)

- ✓ Le type de transport (de façon limitée uniquement),
- ✓ Les délais (la date/période de livraison est à définir),
- ✓ Et les conditions convenues avec le transporteur,

2.15. Le choix de l'incoterm comme décision de gestion

Tout au long de cette étude nous nous intéresserons au choix de l'incoterm comme décision de gestion, et nous en étudierons également les impacts. A notre connaissance très peu de travaux approfondis ont été effectués dans cette perspective et ce, en dépit de la conscience de l'importance d'une sélection judicieuse des incoterms tel que suggéré par (Chevalier, 2000 ; Jacquet, 2000 ; ou encore Reilly, 2005).

Aussi, l'un des objectifs de cette étude sera de proposer un cadre d'analyse venant supporter la prise de décision des gestionnaires quant à l'incoterm à retenir, décision qui résulte selon Legrand et Martini (1999), non seulement de la négociation entre les parties mais également de facteurs extérieurs et de la capacité de l'entreprise à développer une politique logistique. Mais, le mieux à dire est que ces incoterms, ont trouvé une place permanente à caractère indispensable au milieu du commerce international, par la sécurité juridique et la standardisation des règles qu'ils ramènent, et qu'actuellement aucun des opérateurs internationaux ne se verrait conclure un contrat de vente international sans inclure dedans un des onze incoterms existant.

Selon Chevalier (2000) l'utilisation judicieuse et donc la connaissance approfondie des incoterms, mais aussi de leurs variantes et de leurs pièges est essentielle pour la réussite matérielle des opérations de commerce international, et à la sécurité de l'entreprise, tant exportatrice qu'importatrice.

2.15.1. Processus de sélection des incoterms

A la lumière de nos lectures, nous remarquons que des auteurs tel que (Holley et Haynes, 2003 ; Chevalier, 2000 ; Jacquet, 2000 ; Sriro, 1993 ; Jimenez, 1998 ; ou encore Reilly, 2005), abordent le thème des incoterms sous l'angle de l'éducation et de mises en garde aux utilisateurs. D'autres auteurs comme (Holley et Haynes, 2003) recherchent comment les enseigner via l'informatique. Alors que Chevalier (2000) ou encore Jacquet (2000) présentent les incoterms à l'aube de leur mise en service.

Pour leurs parts, des auteurs comme Reilly (2005) étudient les incoterms en perspective avec les lettres de crédit au point de vue de la documentation transport. Mais, très peu d'entre eux, exception faite de (Destexhe, 2005) et (Legrand et Martini 2008), qui ont abordé les incoterms, sans pour autant être complets, pour expliquer comment s'effectue leur sélection, par qui et quand.

Legrand et Martini (2008) expliquent en que le choix de l'incoterm résulte de la négociation entre les intéressés, de facteurs extérieurs tels que les habitudes du marché et les pratiques des concurrents, et des capacités de la firme à mettre en œuvre une politique logistique. Ils évoquent aussi en (2007) les conséquences juridiques et pratiques découlant de ces choix.

Dans le même esprit, Destexhe (2005) explique aussi que « L'incoterm est négocié par les parties en fonction des expériences, des moyens et des capacités respectives de chacune d'elles, mais aussi des conditions de prix de la marchandise, des offres des concurrents, et du contexte économique et politique du lieu de livraison ».

2.15.2. Questions à se poser pour sélectionner un incoterm adapté

Pour sélectionner un incoterm adapté plusieurs questions peuvent être posées. Nous pouvons citer par exemple : Quels coûts doivent être à la charge du vendeur et quels sont ceux que l'acheteur accepte de supporter directement ? (exemples : transport, assurance, douane import...). Quel niveau de responsabilité le vendeur doit-il raisonnablement assumer ? À partir de quand l'acheteur accepte-t-il d'être responsable ? Par exemple, si l'acheteur prend à son compte le dédouanement import, il prendra certainement en charge le post-acheminement. Il est logique dans ce cas que l'acheteur soit responsable sur la partie d'action qu'il gère en direct laissant sous la responsabilité du vendeur les opérations maîtrisées par ce dernier jusqu'au premier point d'arrivée dans le pays d'importation. Et enfin, qui de l'acheteur ou du vendeur a les meilleurs moyens de maîtriser les opérations découlant du transport, de l'assurance et de la douane ?

2.15.3. Les critères de choix des incoterms

Il n'y a pas un incoterm de prédilection pour l'acheteur ou le vendeur. Chaque opérateur doit sélectionner l'incoterm le mieux approprié à son produit. Le responsable d'une entreprise est libre de choisir l'incoterm qu'il juge adéquat pour son opération, puisqu'ils sont de nature facultative. Cependant, son choix devra se porter sur la solution qui lui permettra d'assurer une

gestion optimale (humaine et technique) de ses échanges. Il devra aussi l'adapter selon l'évolution de ses opérations, du niveau de compétence acquise au sein de l'entreprise et, enfin, des obligations éventuelles que ses partenaires internationaux pourraient lui imposer.

Nous allons identifier au chapitre III les différents critères à prendre en compte dans le choix d'un incoterm. Encore une fois, le rapport de force entre l'acheteur et le vendeur sera d'une dimension importante. Il ne faut pas perdre de vue que les frais de transport, assurance, douane et taxes avancés par les fournisseurs sont tout naturellement répercutés sur les prix de vente. Les questions quant aux critères de choix des incoterms qui se posent sont les suivantes : Faut-il nécessairement choisir le terme commercial le moins contraignant ? L'exportateur doit-il systématiquement opter pour le terme commercial limitant sa responsabilité ? La réponse se base bien évidemment sur trois critères à savoir :

a) L'état du marché et les rapports de force :

C'est la partie qui se trouve en position de force qui imposera à son partenaire étranger le terme commercial qui lui est le plus favorable. Ainsi, en cas de concurrence très vive, l'exportateur se retrouvera obligé de proposer à son client des prix comparables à ceux qui lui sont offerts sur le marché local.

b) La maîtrise des opérations de transport et d'assurance :

Dans certains cas l'exportateur préfère prendre les opérations de transport et d'assurance et cela pour deux raisons :

- ✓ Garder le contrôle et la maîtrise de la situation
- ✓ Bénéficier d'un tarif préférentiel auprès de transporteur ou d'assureurs.

Ce n'est pas donc le cas pour un simple exportateur occasionnel qui ne bénéficie d'aucune condition avantageuse.

c) L'intervention de l'Etat :

Bien que la CCI (chambre de commerce internationale) opte pour la liberté contractuelle, plusieurs pays adoptent encore des conditions restrictives, plus particulièrement en matière d'assurance-transport.

Cette intervention de l'Etat est motivée par deux raisons :

- ✓ Promouvoir les secteurs nationaux de transport et d'assurance ;
- ✓ Assurer une économie en devise en incitant les opérateurs à payer le fret et à souscrire l'assurance en monnaie locale auprès de compagnies nationales.

2.16. Conclusion

Pour conclure, on peut dire que l'incoterm est éminemment important dans les opérations d'import-export. Il impacte évidemment sur le prix de vente ou le prix de revient du produit dont il est question dans la transaction. Mais ce n'est pas tout : nous omettons souvent de relever que l'incoterm intègre la notion de risque. Finalement, l'incoterm choisit au cours d'une transaction permet de répondre à 2 questions principales :

1. Comment se définit la répartition des coûts d'expéditions entre le vendeur et l'acheteur au cours de l'opération internationale ?

Ces coûts incluent les coûts de packaging de la marchandise, le coût de transport de l'usine du fournisseur jusqu'au lieu de chargement de la marchandise, les coûts de manutention et de chargement de la marchandise, le transport de la marchandise vers le pays international en question, les frais de douane, les frais de déchargement, le transport vers l'usine ou l'entrepôt du destinataire final.

2. Comment se définit la répartition des risques entre l'acheteur et le vendeur au cours de l'opération internationale ?

En d'autres termes, l'incoterm vise également à renseigner le moment de la transmission des risques entre le vendeur et l'acheteur. Cette transmission de risques est très importante puisqu'en cas de problème (par exemple, une détérioration ou une perte de la marchandise) il faudra déterminer qui est le responsable de la marchandise.

En résumé, concrètement on peut dire que les incoterms répondent à quatre (04) questions fondamentales dans une opération de logistique de commerce international :

- ✓ Qui commande et paie le transport des marchandises ?
- ✓ Qui supporte le risque en cas d'inexécution du transport ?
- ✓ Qui supporte la perte ou le dommage durant le transport ?
- ✓ Qui effectue les formalités douanières et qui paie les droits et taxes à l'importation ?

C'est pourquoi, la négociation de l'incoterm qui sera appliqué à l'opération commerciale importe beaucoup pour le vendeur et l'acheteur, il faut en effet pour l'un et l'autre minimiser le risque et pour le vendeur obtenir le plus grand profit alors que l'acheteur cherchera lui à abaisser au maximum le coût de revient de la marchandise. Les 2 acteurs en général s'accordent pour affirmer que le facteur risque prédominant et que tout est mis en œuvre au cours des discussions pour tenter de le minimiser et de partager ses possibles conséquences.

Le lien tacite entre l'utilisation et le choix des incoterms et la performance (dynamique économique et commercial) à l'internationale des entreprises algériennes, qui sera développé plus loin dans cette étude, est également mis en avant par Jacquet (2000), qui considère les incoterms comme un facteur de compétitivité et une importante source de rentabilité pour une organisation. Pour ce dernier, le choix de l'incoterm est à la base même du succès ou de l'échec d'un contrat de vente international.

Cependant, pour conclure notre propos qu'on soit exportateur ou importateur (ou les deux), nos entreprises algériennes se doivent de bien maîtriser les incoterms pour pouvoir partir à la conquête de nouveaux marchés et être en mesure d'offrir à leurs clients une chaîne d'approvisionnement de classe mondiale.

CHAPITRE III :

L'ENVIRONNEMENT DE

L'ENTREPRISE : UNE ANALYSE

THEORIQUE

CHAPITRE III : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE : UNE ANALYSE THEORIQUE

3.1. Définition de l'environnement de l'entreprise

La définition de l'environnement par le dictionnaire le Robert : « Ensemble des conditions naturelles et culturelles susceptibles d'agir sur les organisations vivants et les activités humaines ». D'après De Bruecker (1995) il définit l'environnement de l'entreprise par rapport à tout ce qui est situé en dehors de l'organisation, tel que la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, la technologie, le climat économique et politique, etc.

D'une manière générale, l'environnement est la source d'un certain nombre de contraintes pour l'entreprise. L'entreprise est soumise à différentes contraintes provenant de son milieu qu'elle ne maîtrise pas. Selon Edighoffer (1996) qui explique qu'un des objectifs les plus importants pour une organisation est de réduire ces contraintes ; par conséquent, elle se doit d'analyser et de comprendre son environnement.

Le concept d'environnement est fréquemment utilisé dans les travaux de recherche en Sciences de gestion et peut être définie comme un ensemble de forces auxquelles l'organisation doit répondre (Lawrence et Lorsch, 1967 ; ou encore Anderson et Paine, 1975), ou encore comme l'ensemble des facteurs qui tendent à influencer une organisation (Dill, 1958 ; Aharoni et al., 1978). Selon Boyer (1994) le terme environnement désigne les facteurs macro-économiques, sociaux, techniques, culturels et politiques qui agissent sur le niveau de performance et sur lesquels l'entreprise n'a que très peu d'influences. Ces facteurs varient selon la localisation géographique de l'entreprise, le secteur d'activité et les marchés concernés.

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit, c'est avant tout un système ouvert qui doit surveiller en permanence son environnement. L'entreprise peut être influencée par son environnement de façon positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales).

Duncan (1972) dans une étude portant sur l'impact de la perception de l'environnement par les gestionnaires, a démontré le rôle important de l'environnement dans la prise de décision.

Ces résultats sont également validés par Boulton et al. (1982) ou encore Nicolau (2005) qui montrent que l'environnement influe directement sur le processus de prise de décision. Cette affirmation sera à la base d'une de nos hypothèses de recherche de notre travail.

3.2. Description du champ de l'environnement

3.2.1. Typologie des environnements

Au regard de la littérature portant sur le thème de l'environnement, cet ensemble de forces auxquelles l'organisation doit répondre (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Anderson et Paine, 1975), nous pouvons constater l'omniprésence des typologies. Cependant, l'étendue de l'environnement ne fait pas l'unanimité. L'environnement de l'entreprise est de deux sortes (Alouani, 2006) : Le premier c'est l'environnement immédiat, c'est son espace national, il est de nature multiple : culturelle, institutionnelle et économique. Le second est défini comme l'environnement large, c'est son espace international, il est économique, politique, culturel et géographique.

Selon Dill (1958), Thompson (1967), Bourgeois (1980) ou Harris (2004), l'environnement prend plusieurs formes, ils distinguent l'environnement général de l'environnement taché. L'environnement général regroupe l'ensemble des facteurs sur lesquels une organisation n'a aucune emprise, tel que le contexte économique, démographique, technologique, politique et social d'un pays. Selon Diallo (2000) ce type d'environnement influe sur l'ensemble des secteurs d'activités.

L'environnement taché, comme la montre Diallo (2000), est composé des concurrents, des clients, des fournisseurs, du gouvernement et des syndicats. Ce type d'environnement quant à lui, influe directement sur la réalité d'une organisation. Cette typologie s'apparente à celle de Nicolau (2005) qui sépare l'environnement macro de l'environnement micro, ou les notions de «macro» et «micro» sont sensiblement similaires aux concepts d'« environnement général » et d'« environnement taché ».

Certains auteurs considèrent que l'environnement est par définition externe, soit extérieur aux frontières d'une organisation (Aharoni et al., 1978; Boulton et al., 1982; Romanelli et Tushman, 1986; Aaby et Slater, 1989; Venkatraman et Prescott, 1990; Chetty et Hamilton,

1993; Baldauf et al., 2000, ou encore Lam et Pang, 2003), d'autres, à l'image de (Rice, 1963 ; Duncan, 1972 ; ou Erramilli, 1992), considèrent que certains facteurs internes sont parties intégrantes du concept d'environnement, mettant en avant l'existence d'un environnement interne.

Ducan (1972), quant à lui, propose une typologie des champs de l'environnement à travers la distinction entre l'environnement externe et l'environnement interne. Le premier, l'environnement externe est défini comme l'ensemble des facteurs provenant de l'extérieur des frontières de l'organisation qui rentre directement en considération dans la prise de décision. Le second, l'environnement interne, quant à lui, regroupe l'ensemble des facteurs provenant de l'intérieur des frontières de l'organisation et rentrant directement en considération dans la prise de décision.

Cette distinction entre ces deux types d'environnement est similaire à celle de (Lam et Pang, 2003) mais différente de celle de (Rice, 1963), ce dernier définissant l'environnement interne par les relations entre les membres d'une organisation et l'environnement externe par l'ensemble des groupes et institutions gravitant autour de cette organisation.

L'entreprise doit donc, tenir compte de ses caractéristiques, en rassemblant toutes les données nécessaires provenant de son environnements pour pouvoir définir sa stratégie de développement qui lui permet d'utiliser au mieux les ressources que lui procure cet environnement et lui retourner de la valeur.

3.2.2. Environnement interne et environnement externe

Certain auteurs comme Indris et Primiana (2015) subdivisent l'environnement de l'entreprise généralement en deux (02) volets : l'environnement interne et l'environnement externe. L'environnement interne désigne les ressources, les capacités de production et le marketing de l'entreprise (Munizu, 2010). Il est très souvent perçu comme une variable d'adaptation. C'est à lui qu'il appartient de se soumettre à l'environnement externe et de s'adapter afin qu'une stratégie puisse se montrer efficace.

C'est cette conception que l'on retrouve dans la littérature classique en gestion (Foster, 1986 ; Kotler et Dubois, 1987 ; Pitol-Belin et Horovitz, 1984 ; Kalika, 1990). Cependant, certains auteurs soulignent l'intérêt de l'environnement interne notamment pour :

- ✓ mobiliser le potentiel humain (Crozier, 1989),
- ✓ identifier les forces internes (Enrègle et Thietart, 1978),
- ✓ identifier les compétences internes (Marion, 1993).

L'environnement externe quant à lui renvoie à l'ensemble des facteurs extérieurs aux frontières de l'entreprise et qui influencent, ou peuvent influencer, sa structure, ses objectifs et son efficacité (Gotteland et al., 2008). Plusieurs auteurs mentionnent le rôle majeur qu'exerce l'environnement externe sur l'organisation, en tant que producteur d'informations critiques utilisables par cette dernière.

Selon Foster (1986) ou encore Detrie et Ramanantsoa (1983) on assiste alors, soit au développement de stratégies principalement orientées marketing, qui visent à stabiliser l'environnement externe, c'est-à-dire à collecter un maximum d'informations sur le marché pour les traiter en interne. Soit à la reconnaissance d'un environnement externe, ne pouvant être maîtrisé du fait de sa turbulence et de sa complexité (Denis, 1990 ; Midler, 1993).

Pour Marion et Gomez (1992) des stratégies sont développées pour permettre d'influencer partiellement l'environnement externe, ou d'adapter l'entreprise aux contingences externes (Porter, 1982). L'environnement externe devient alors essentiellement un pourvoyeur d'informations qu'il faut recueillir afin d'obtenir des repères ou auxquelles il faut se conformer.

Pour notre part, nous estimons que les environnements, externe et interne, jouent à part égale dans le processus de prise de décision stratégique et il nous semble opportun de ne pas les opposer mais bien de les intégrer au cœur même de l'analyse stratégique. L'intégration et la synchronisation des actions sur l'environnement interne et externe revêtent une importance capitale dans une stratégie proactive. Dans le cadre de cette étude nous considérerons cette perspective, et utiliserons les termes « environnement interne » et « environnement externe » pour effectuer notre analyse.

3.2.3. Les différents facteurs composants l'environnement

Plusieurs auteurs tels que Luffman (1996), Lynch (1997) ou encore Walsh (2005), utilisent l'analyse PESTEL³⁹, qui se réfère aux facteurs politiques, économique, social, technologique, environnemental (certains utilisent écologique) et légal qui caractérisent

³⁹ L'analyse PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal) est un modèle permettant d'identifier l'influence (positive ou négative) que peuvent exercer, sur une organisation, les facteurs macro-environnementaux.

l'environnement dans lequel une firme opère (Sanchez et Heen, 1997). Chacune de ces catégories est par la suite détaillée afin d'énumérer les différents facteurs composants l'environnement. L'étude menée par Duncan (1972), a permis l'élaboration d'une liste des facteurs environnementaux tels qu'apparaissant au tableau N°19.

Tableau N°19 : Composants des environnements interne et externe d'une organisation

Environnements interne	Environnements externe
<p>1) Composant lié au personnel de l'organisation A) Niveau scolaire, habilité et compétence technologique B) Expérience en gestion et avec la technologie C) implication des employés et volonté d'atteindre les objectifs D) Relations interpersonnelles entre les individus E) Disponibilité de la main d'œuvre</p>	<p>4) Composant lié au client A) Distributeur du produit ou service B) Utilisateur du produit ou service</p>
<p>2) Composant fonctionnel et lié aux unités d'affaires de l'organisation A) Caractéristiques technologiques de l'organisation B) Interdépendance des unités dans la poursuite des objectifs C) Conflit intra-unités D) Conflits inter-unités</p>	<p>5) Composant lié au fournisseur A) Nouveau fournisseur B) Fournisseur de matériaux C) Fournisseur de pièces D) Fournisseur de main-d'œuvre</p>
<p>3) Composant lié aux niveaux de l'organisation A) Objectifs et buts de l'organisation B) Processus visant à intégrer les individus et les groupes afin de les amener à atteindre un but commun C) Type de produit ou de service offert par l'organisation</p>	<p>6) Composant lié aux concurrents A) Concurrence en amont contre les fournisseurs B) Concurrence en aval pour l'obtention des clients</p>
	<p>7) Composant politico-social A) Règlementation gouvernementale concernant l'industrie B) Attitude du public vis-à-vis de l'industrie et de ses produits C) Relation avec les syndicats</p>
	<p>8) Composant technologique A) Capacité à satisfaire les exigences technologiques de l'industrie B) Amélioration et développement de nouveaux produits par l'implantation d'éléments technologiques.</p>

Source : Adapté de Duncan, R., 1972, Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental uncertainty, Administrative Science Quarterly, vol.17, n°3, pp 313-327.

3.2.4. Synthèse des principales études portant sur les typologies de l'environnement

Les différentes études concernant les typologies de l'environnement peuvent être synthétisées dans le tableau suivant tableau N°20.

Tableau N°20 : Synthèse de la littérature portant sur les typologies de l'environnement

Types d'étude	Auteurs
Description du champ	Dill, 1958 Rice, 1963 Thompson, 1967 Duncan, 1972 Bourgeois, 1980 Erramilli, 1992 Diallo, 2000 Lam et Pang, 2003 Harris, 2004 Nicolau, 2005
Caractéristiques de l'environnement	Emery et Trist, 1965 Thompson, 1967 Child, 1972 Duncan, 1972 Aldrich, 1979 Mintzberg, 1979 Tung, 1979 Porter, 1980 Hambrick, 1983 Dess et Beard, 1984 Milliken, 1987 Keats et Hitts, 1988 Miller, 1988 Sharfan et Dean, 1991 Saksena, 2001
Composants de l'environnement	Duncan, 1972 Luffman, 1996 Lynch, 1997 Sanchez et Heene, 1997 Lam et Pang, 2003 Walsh, 2005

Source : Hien, N., 2006, Quel est l'impact des environnements internes et externes sur le choix des incoterms et la performance à l'exportation ? (Mémoire MSc. - HEC)

3.3. Composants de l'environnement : utilisation d'un domaine connexe

Compte tenu de l'absence d'écrits traitant des facteurs influençant le choix des incoterms par les entreprises, nous nous tournerons vers un domaine connexe de la littérature, le choix du mode d'entrée dans un marché, domaine qui présente des caractéristiques similaires au choix des incoterms tel que l'aspect international ou encore l'importance de bien connaître le marché. Comme le précise Legrand et Martini (1999), la décision quant au choix des incoterms par les entreprises est influencée par un certain nombre de facteurs sensiblement similaires à ceux entrant en considération dans la décision quant au mode de pénétration d'un marché étranger.

Selon Calof (1993), le mode d'entrée sur les marchés étrangers est défini comme un arrangement institutionnel permettant à une entreprise d'utiliser son produit ou son service dans un pays étranger. Pour Rasheed (2005) aussi les modes d'entrée sont divers et variés, par exemple, l'exportation, la franchise, les licences, les acquisitions, les fusions ou encore les Co-entreprises (joint-venture).

D'après une abondante littérature sur les facteurs composant l'environnement qui influence le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers, plusieurs éléments ressortent de manières récurrentes. Selon un grand nombre d'auteurs dont (Sanjeev et Sridhar, 1992 ; Brouthers, 1995 ; Tse et al., 1997 ; Pan et Tse, 2000 ; Osland et al., 2001 ou encore Rasheed, 2005) considères le risque inhérent au pays comme un facteur fondamental dans le choix du mode d'entrée dans un marché. Plusieurs autres éléments sont suggères, on peut trouver par exemple :

- ✓ La taille, les ressources et le pouvoir de négociation de l'organisation tel que suggéré par (Sanjeev et Sridhar, 1992 ; Pan et Tse, 2000 ; Osland et al., 2001),
- ✓ Les caractéristiques du produit (Sanjeev et Sridhar, 1992 ; Osland et al., 2001),
- ✓ Le degré de compétitivité et la réglementation du marché cible (Osland et al., 2001),
- ✓ Ainsi que l'expérience à l'international de l'organisation et sa connaissance du marché cible (Hill et al., 1990; Sanjeev et Sridhar, 1992; Pan et Tse, 2000; Osland et al., 2001).

Une classification de l'ensemble des facteurs de l'environnement pertinents au choix du mode d'entrée dans un marché, ont été effectué par (Erramilli, 1992), (Sarkar et Cavusgil ,1996) et (Mayrhoffer, 2002), par d'importants travaux de recension. Ainsi, les auteurs, propose une classification entre les environnements interne et externe, le premier regroupant, les ressources et le pouvoir de négociation des organisations, la politique d'entreprise et sa volonté de s'implanter rapidement.

L'environnement externe inclut quant à lui, le risque lié à la propriété privée dans le pays d'accueil, l'incertitude du contexte politico-économique, la taille du marché et le degré de fiabilité des partenaires commerciaux dans le pays d'accueil. Les facteurs d'influence de l'environnement énoncés par ces auteurs, s'inspire aussi des travaux de (Bell et al., 1997).

3.4. Les facteurs environnementaux pertinents au choix des incoterms

Sur la base des travaux de (Duncan, 1972), présentés précédemment au tableau N°19, ainsi que la recension des différents travaux que nous venons d'effectuer, nous pourrions proposer un ensemble de facteurs pertinents au choix des incoterms. Ainsi, nous retiendrons les facteurs suivants (Tableau N°21) :

Tableau N°21 : Synthèse de la littérature portant sur les facteurs environnementaux pertinents au choix des incoterms

Type d'environnement	Les facteurs environnementaux
Environnement interne	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habitude et politiques de l'organisation, ✓ Expérience à l'international, ✓ Valeur de l'expédition,
Environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aspect concurrentiel, ✓ Risque-pays (itinéraire), ✓ Risque-client,
Eléments à l'interface des deux types d'environnement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mode de transport retenu, ✓ Pouvoir de négociation du client,

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

3.5. Conclusion

Compte tenu de l'absence d'écrits traitant des facteurs influençant le choix des incoterms par les entreprises, nous nous tournerons vers un domaine connexe de la littérature, le choix du mode d'entrée dans un marché, domaine qui présente des caractéristiques similaires au choix des incoterms tel que l'aspect international ou encore l'importance de bien connaître le marché.

Comme le précise Legrand et Martini (1999), la décision quant au choix des incoterms par les entreprises est influencée par un certain nombre de facteurs sensiblement similaires à ceux entrant en considération dans la décision quant au mode de pénétration d'un marché étranger.

Enfin sur la base des travaux de (Duncan, 1972), ainsi que la recension des différents travaux que nous venons d'effectuer, nous pourrions énumérer un ensemble de facteurs composant l'environnement qui peuvent avoir une influence sur la prise de décision, concernant l'utilisation et le choix des incoterms par les entreprises internationalisées.

On peut citer par exemple, l'habitude et les politiques de l'organisation, l'expérience à l'international, la valeur de l'expédition, l'aspect concurrentiel, le risque-pays (itinéraire), le risque-client, le mode de transport retenu, et enfin le pouvoir de négociation du client.

Le chapitre suivant sera dédié à la revue de la littérature sur la performance des entreprises à l'internationale, il a pour objectif d'analyser la performance à l'internationale et de présenter les différents indicateurs de mesure de celle-ci.

CHAPITRE IV :

LA PERFORMANCE A
L'EXPORTATION : INDICATEURS
DE MESURE

CHAPITRE IV : LA PERFORMANCE A L'EXPORTATION : INDICATEURS DE MESURE

4.1. Introduction

La littérature en matière des différentes approches de l'entreprise est très dense notamment avec la contribution des théories des organisations à travers les différents courants de pensée. De l'école classique⁴⁰ (Taylor, Weber et Fayol) à l'école des relations humaines⁴¹ (Mayo, Maslow, Herzberg), de l'école des instruments mathématiques appliqués (Churchmann, Woodward) à la théorie des firmes et jusqu'aux écrits très récents, sont tous unanimes pour dire que l'entreprise est la seule cellule qui crée de la richesse et cela par la rentabilité qui résulte des moyens affectés à la production des biens et services destinés à la satisfaction des besoins exprimés. La performance peut être considérée comme un des plus importants concepts dans le management des organisations.

Ce chapitre présente la revue de la littérature sur la performance des entreprises à l'internationale, il a pour objectif d'analyser la performance à l'internationale et d'opérationnaliser la mesure de ce dernier.

Nous nous intéresserons dans un premier temps aux indicateurs de performance à l'exportation afin de retenir un mode d'évaluation de la performance pour notre étude empirique, avant d'analyser les déterminants de la performance à l'internationale permettant de situer, dans cette perspective, l'utilisation des incoterms.

4.2. Origine et émergence du concept de performance d'entreprise

Pour analyser l'origine du terme « performance », on peut se référer à l'ouvrage de Khemakhem (1976) qui donne la racine et la signification (sur le plan de la gestion) de ce terme et a montré la difficulté et l'ambiguïté de la notion de performance qu'il a expliquée par la

⁴⁰ En économie, on appelle l'Ecole classique, l'ensemble des principaux économistes anglais et français de la seconde moitié du XVIIIe siècle et de la première moitié du XIXe siècle.

⁴¹ Le mouvement de l'école des Relations Humaines est un mouvement intellectuel rattaché à l'étude des organisations. Le mouvement des Relations Humaines est né avec les travaux d'Elton Mayo (1880-1949) débutés à l'usine Western Electric de Hawthorne, près de Chicago dans les années 1930.

manière suivante : « Performance est un mot qui n'existe pas en français classique, et comme tous les néologismes⁴², il provoque beaucoup de confusion ».

Selon Jacquet (2011) qui a trouvé que étymologiquement, la racine du mot performance vient de l'ancien français « parformer » qui, au XIII^{ème} siècle, signifiait « accomplir, exécuter », mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Il explique aussi que les mots les plus proches de performance sont « performare » en latin « to perform » et « performance » en anglais, qui signifie : donner entièrement forme à quelque chose.

Après une revue de littérature on peut dire que la performance du personnel d'une entreprise consiste à donner forme à un système planifié par leurs dirigeants. On a trouvé aussi que le mot « To perform » signifie : accomplir une tâche avec méthode, et régularité, la mener à son accomplissement d'une manière la plus convenable, par exemple, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.

Dans la langue française l'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle. A cette époque, il désignait à la fois les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. La performance indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait un rendement exceptionnel. Ainsi, selon Bourguignon (1995, p.62) la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir l'exploit, contrairement à son sens français, la performance en anglais « ...contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ».

La performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement dans le domaine de la gestion. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. C'est la définition de (Bourguignon, 2000) que nous retiendrons pour expliquer la performance, car elle regroupe les trois sens recensés ci- dessus.

4.3. La performance des entreprises à l'internationale : un concept ambigu et multidimensionnel

Pour Lorino (2001), la performance des entreprises est au cœur des préoccupations des chercheurs en gestion. Elle est une notion centrale en sciences de gestion. En effet, depuis plusieurs décennies déjà, de nombreux chercheurs s'attèlent à étudier ce concept et ses facteurs

⁴² Mot nouveau ou détourné de sa langue d'origine. Modernise un concept en le redéfinissant.

explicatifs. D'après plusieurs auteurs comme (Connolly et al., 1980; Dess et Robinson, 1984; Venkatraman et Ramanujam, 1986; Lynch et Cross, 1991; Jennings et Seaman, 1994; Henri, 2003; Kennerly et Neely, 2003) l'importance du concept de la performance étant largement reconnue dans la littérature managériale de ces dernières années.

4.4. Définition du concept de la performance

Comme déjà expliqué dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. De nombreux chercheurs depuis les années 80, se sont attachés à définir la notion de performance tel que (Bouquin, 1986 ; Bescos et al., 1993; Bourguignon, 1995; Lebas, 1995; ou encore Bessire, 1999 ...). Plus récemment selon (Capron et Quairel, 2005) cette notion est utilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies concernant le développement durable

Des auteurs comme (Chakravarthy, 1986 ; Jennings et Seaman, 1994 ; Diallo, 2000) explique que la performance réside dans la capacité d'adaptation de l'entreprise à ses caractéristiques environnementales par sa stratégie, ses ressources et sa structure. Elle réside dans la création de valeur pour le client, basée sur la théorie de la firme (Slater, 1997). Ainsi selon (Bourguignon, 1995) qui définit que la performance et la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict comme résultat ou au sens large du processus qui mène au résultat qui est l'action. Cette précédente définition s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs ».

Selon (Torres, 1999, ou encore Czinkota, 2002), ce concept tient de la fourniture d'un service spécialisé et d'un haut niveau d'engagement primordial à la relation favorable à long terme. On d'autres termes la performance de l'organisation peut être définie comme le degré d'atteinte de ses objectifs. Il s'agit plus précisément de l'atteinte de ses objectifs à moindre coût. La performance combine ainsi l'efficacité et l'efficacités. Ainsi, l'entreprise performante est celle qui sait réduire ses inefficacités. Pour (Payette, 1988), l'entreprise performante est celle qui ne présente pas de caractéristiques majeures d'inefficacité. (Habib et Victor, 1991), quant à eux, définissent la performance comme la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement ses ressources.

Selon Gleason et Barnum (1982) on doit distinguer deux aspects de la performance, qui sont l'efficacité et celui de l'efficience. Pour Bouquin (2004), l'efficience est le fait de

maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources. Alors que l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. (Goodman et Pennings, 1997) considère que trois éléments caractérisent la performance.

Le premier élément se réfère aux « contraintes ». Celles-ci représentent les exigences auxquelles les entreprises doivent répondre. Toute incapacité à satisfaire ces contraintes se traduira par une incapacité de l'entreprise à performer. Le second élément concerne les « objectifs ». C'est sur ces derniers que le dirigeant fixe ses critères d'évaluation. Le troisième élément concerne les « référentiels ». Ils indiquent les échelles de mesure de la performance. Ces référentiels représentent des standards à partir desquels on peut considérer qu'une entreprise est performante.

Il apparaît ainsi que le concept de la performance est complexe. Toutefois, la définition de la performance la plus répandue dans la littérature managériale présentée par des auteurs tel que (Chakravarthy, 1986 ; Jennings et Seaman, 1994 ; et aussi par Diallo, 2000) est la suivante : la performance représente la capacité d'une entreprise à s'adapter aux caractéristiques environnementales qui l'entourent par l'entremise de sa stratégie, de ses ressources et de sa structure.

4.5. La mesure de la performance

La performance étant définie, il convient à présent de s'intéresser à sa mesure. Selon Gauzente (2000), les auteurs semblent encore partagés sur la définition de la performance et sur sa mesure. Tsapi (1997) note que dans presque tous les domaines du management, définir et mesurer la performance restent une tâche complexe à la fois pour les chercheurs et les praticiens.

D'une manière générale, les différents auteurs et chercheurs soulignent la nécessité de distinguer la performance de la mesure de la performance. Pour Henri (2003) la performance est un extrant alors que la mesure de la performance constitue un outil. Les gestionnaires effectuent des mesures pour s'assurer de la santé de leur organisation. Le fait de mesurer la performance dans une organisation est analogue au fait que les personnes mesurent régulièrement certains indicateurs de leur santé : pression artérielle, pouls, niveau de cholestérol, etc.

Selon Neely et al. (1995) la mesure de la performance demeure davantage tournée vers l'interne et consiste à quantifier l'efficacité et l'efficacités des actions par un système de mesure. Elle représente des outils de contrôle permettant de produire de l'information pour les utilisateurs internes et externes. Aussi Tchokogué et al. (1999) expliquent l'utilité de mesurer la performance 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 ». Les auteurs précèdent font le lien entre la mesure de la performance et les objectifs de l'organisation.

Goodman et Pennings (1997) considèrent qu'une entreprise est performante si elle parvient à satisfaire des contraintes pertinentes et si ses résultats rapprochent ou excèdent un ensemble de mesures référentielles pour de multiples objectifs. Selon les travaux de Lebas (1995), 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 comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004).

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

4.6. Les indicateurs de la mesure de la performance

Une mesure de performance devra fournir une information permettant d'évaluer et de quantifier l'efficacités et l'efficacités de l'organisation par rapport à l'atteinte d'objectifs prédéfinis. Plusieurs auteurs sont d'accord pour dire que la mesure de la performance est étroitement liée aux objectifs du moment qu'elle mesure leur réalisation et témoigne de leur atteinte. Pour réaliser ceci, des outils de mesures qui soient conçus selon ces objectifs sont inévitablement requis. Il s'agit des indicateurs de mesure de la performance. Pour Brown et Laverick (1994) les indicateurs de performance peuvent être multiples et variés. Selon Diallo (2000), la multifonctionnalité de la notion de performance amène les auteurs à sélectionner ou développer des définitions et des indicateurs adaptés à des contextes particuliers.

Les indicateurs financiers offre une solution mais qui est depuis longtemps problématique. Hofer (1983), explique que la performance financière a longtemps été considérée comme l'unique composante de la performance, toutefois plusieurs auteurs tel que (Diallo, 2000, Kennerley et Neely, 2003) n'ont cessé d'exprimées des critiques envers les indicateurs de nature comptable. Une performance opérationnelle basée sur des indicateurs non financiers a peu à peu émergé.

Des auteurs comme Venkatraman et Ramunajam (1986) ont bien expliqué ce passage d'un stade où les indicateurs de performance sont axés sur l'aspect financier à un stade ou la performance est mesuré de manière combinée par des éléments tant financiers qu'opérationnels. Ces auteurs proposent de considérer l'efficacité organisationnelle et la performance comme des synonymes.

En s'inspirant des écrits remontant jusqu'aux années 50, Chaput (2007) décrit les différents modèles de la performance. Il identifie plusieurs critères de performance tels que l'adaptabilité, la flexibilité, la productivité, la satisfaction de la clientèle interne et externe de l'organisation, la puissance des ventes, le profit, l'innovation et l'environnement, ainsi que la réalisation des buts (objectifs de l'organisation). D'autres auteurs comme Gleason et Barnum (1982) ont également évoque ce dernier critère de performance.

Jusqu'au milieu des années 1990, la performance des entreprises était presque exclusivement mesurée par des indicateurs quantitatifs. Cependant depuis 1980, la littérature de différents auteurs tel que (Ittner et Larcker, 1998 ; Kennerley et Neely, 2003 ; Ittner et al., 2003; Kaplan et Norton, 2001) critique ce genre de mesure de performance. D'autres comme (Aaby et Slater, 1989 ; Cavusgil et Zou, 1994 ; Favre-Bonte et Giannelloni, 2007) estime qu'il faut combiner les critères qualitatifs et les critères quantitatifs pour mieux mesurer la performance des entreprises.

4.7. La définition de la performance à l'exportation

D'après des auteurs comme (Cavusgil et Zou, 1994) ou encore (Kakkos et Diamantopoulos, 2002), d'un point de vue microéconomique, les activités d'exportation sont à la base même du succès de nombreuses organisations. L'importance de la fonction export explique l'abondance de la littérature scientifique et professionnelle traitant de la performance à l'exportation, définie comme le résultat de l'activité export d'une organisation (Shoham, 1998 ; Katsikeas et al., 2000; Calantone et al., 2006).

Selon (Cavusgil et Zou, 1994, p.4) la performance à l'exportation est définie de la manière suivante: «Export performance is defined as the extent to which a firm's objectives, both economic and strategic, with respect to exporting a product into a foreign market, are achieved through planning and execution of export marketing strategy ».

La première étude de la performance à l'exportation est généralement attribuée à Tookey (1964), qui tenta d'identifier les facteurs clés de succès à l'export. Par la suite, un très grand nombre d'études, principalement consacrées à la synthèse et à la classification des écrits sur la performance à l'exportation. Citons à ce titre (Madsen, 1987), (Aaby et Slater, 1989), (Chetty et Hamilton, 1993), (Diamantopoulos, 1998), (Zou et Stan, 1998), (Katsikeas et al., 2000), (Ali, 2004) ou encore (Lages et al., 2008).

De plus, de nombreux chercheurs tel que (Aaby et Slater, 1989; Cavusgil et Zou, 1994; Zou et Stan, 1998; Zou et al., 1998; Diamantopoulos et Winklhofer, 2001; Katsikeas et al., 2000; Lages et al., 2008; Morgan et al., 2004, ou encore O'Sullivan et A bella, 2007) se sont attachés à définir les déterminants ainsi qu'aux mécanismes pour mesurer la performance de la firme de l'export.

4.8. Les indicateurs de la performance à l'exportation

Les indicateurs à retenir pour l'évaluation de la performance à l'exportation ne font pas l'objet d'un consensus dans la littérature rendant difficile les comparaisons entre les études (Zou et Stan, 1988 ; Chetty et Hamilton, 1993 ; Zou et al., 1998;; Katsikeas et al., 2000). Pour (Diamantopoulos 1998), la performance à l'exportation ne peut pas être déterminée avec un seul indicateur de performance, mais via une approche multifactorielle.

Selon (Gemunden, 1991), plus de 700 variables ont été énoncées dans la littérature comme déterminants de la performance à l'exportation. Selon Lages et al. (2008) la mesure de la performance se définit à l'export avec la performance de l'entreprise dans un contexte réseau de la façon suivante :

- ✓ Atteindre ses propres buts à l'export, à l'interne, avis que rejoint (Hien, et al., 2006),
- ✓ Établir une relation durable avec les importateurs et les fournisseurs,
- ✓ Acheter et fournir des produits de qualité.

Des auteurs comme (Katsikeas et al., 2000), ont pu recensé une cinquantaine d'indicateurs de performance à l'export regroupés en trois catégories : La première catégorie est celle des mesures dites économiques ou comptables (pourcentage des ventes à l'exportation, profit à l'exportation, part de marché à l'exportation, etc.). La deuxième catégorie concerne les mesures non économiques ou stratégiques (nouveaux produits exportés, nombre de pays-marché d'exportation, etc.). Enfin la dernière catégorie, nous renvoient aux mesures génériques ou subjectifs (perception du dirigeant de ses succès ou de sa performance à l'exportation, etc.).

Au total selon Hien (2006) les auteurs recensent 42 indicateurs différents utilisés pour la mesure de la performance export, dont 23 mesures économiques, 14 mesures non économiques et cinq mesures génériques.

Cependant, de nombreux auteurs et chercheurs tel que (Dess et Robinson, 1984 ; Chakravarthy 1986 ; Beamish et Munro, 1987 ; Madsen, 1987 ; Aaby et Slater, 1989 ; Samiee et Walters, 1990 ; Dominguez et Seiqueira, 1993 ; Katsikeas et al. 1996 ; Lages et Lages, 2004 ; Sousa, 2004 ; Favre-Bonte et Giannelloni, 2007), mettent en avant la nécessité de recourir à une combinaison de mesures objectives et subjectives pour l'évaluation de la performance export.

Luong, et al. (2010) 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. Zou et Stan (1998) distinguent également trois catégories de mesures de performance à l'export : financières (objectives), non financières (subjectives) ou composites (objectives et subjectives).

(Hamel et Prahalad, 1989 ; Kaplan et Norton, 2000 ; ou encore Hounkou et al., 2010), soulignent que la tendance actuelle conduit à préférer des mesures non financières, voire des mesures composites, c'est-à-dire cherché à identifier la perception, par le manager, de la performance de son entreprise. Des auteurs tel que (Cavusgil et Zou, 1994 ; Leonidou et al., 1998; Baldauf et al., 2000) expliquent que les attitudes, perceptions et décisions des gestionnaires sont très souvent citées comme d'importants déterminants de la performance export.

Cependant, les auteurs montrent que seulement quelques-uns reviennent de façon récurrente, soit le chiffre d'affaires export, la croissance des ventes à l'export, la profitabilité des activités export, la proportion des ventes export, la satisfaction des gestionnaires à l'égard de l'activité export et leur perception quant à la performance. Le tableau N°22 suivant présente les indicateurs les plus utilisés par les différents auteurs.

Tableau N°22 : Indicateurs de performance export utilisés dans différentes études

Indicateurs de performance export	Auteurs
Chiffre d'affaires export	Fenwick et Amine (1979), McGuinness et Little (1981), Czinkota et Johnson (1983), Cooper et Kleinschmidt (1985), Zou et Stan (1988), Aaby et Slater (1989), Madsen (1989), Cavusgil et Zou (1994), Katsikeas et al. (1996), Shoham (1998), Styles (1998), Thirkell et Dau (1998), White et al., (1998), Zou et al. (1998), Zou et Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Shoham et al. (2002), Akyol et Akehurst (2003), Ali (2004), Calantone et al. (2006).
Croissance des ventes export	Cooper et Kleinschmidt (1985), Zou et Stan (1988), Aaby et Slater (1989), Madsen (1989), Cavusgil et Zou (1994), Shoham (1998), Zou et al. (1998), Zou et Stan (1998), Akyol et Akehurst (2003), Ali (2004), Ogunmokun et Ng (2004)
Profitabilité des activités export	Bilkey (1982), Zou et Stan (1988), Madsen (1989), Dominguez et Sequeira (1993), Cavusgil et Zou (1994), Katsikeas et al. (1996), Shoham (1998), Styles (1998), White et al., (1998), Zou et al. (1998), Zou et Stan (1998), Ogunmokun et Ng (2004)
Proportion des ventes export	McGuinness et Little (1981), Beamish et Munro (1987), Aaby et Slater (1989), Daniels et Bracker (1989), Dominguez et Sequeira (1993), Moini (1995), Thirkell et Dau (1998), White et al., (1998), Baldauf et al. (2000), Ali (2004), Ogunmokun et Ng (2004)
Satisfaction des gestionnaires A l'égard de l'activité export	Cavusgil et Zou (1994), White et al., (1998), Styles (1998), Zou et al. (1998), Zou et Stan (1998), Akyol et Akehurst (2003)
Perception de la performance de l'activité export	Bilkey (1982), Zou et Stan (1988), Aaby et Slater (1989), Koh (1991), Cavusgil et Zou (1994), Styles (1998), Thirkell et Dau (1998), White et al., (1998), Zou et al. (1998), Zou et Stan (1998), Baldauf et al. (2000), Shoham et al. (2002), Akyol et Akehurst (2003)

Source : Hien, N., 2006, Quel est l'impact des environnements internes et externes sur le choix des incoterms et la performance à l'exportation ? (Mémoire MSc. - HEC)

Compte tenu du fait que ces indicateurs sont les plus utilisés, nous focaliserons notre attention sur ces derniers et approfondirons la recension de leur utilisation. Le chiffre d'affaires export et le premier indicateur qui demeure le plus utilisé dans les différentes études et d'après la recherche menée par (Calantone et al., 2006) le chiffre d'affaires export et l'indicateur clé lorsqu'une seule unité de mesure est retenue pour évaluer la performance à l'exportation. C'est un indicateur reflétant une situation à un moment précis dans le temps. Pour Zou et al. (1998)

la croissance des ventes export est souvent jumelé à la croissance du chiffre d'affaires export qui permet d'intégrer l'évolution de l'export dans la mesure de sa performance, offrant ainsi un portrait moins statique.

La profitabilité de l'activité export est une autre mesure dite financière est qui consiste à évaluer le profit résultant de l'export, le plus souvent en pourcentage par rapport au profit total. La quatrième mesure est la proportion des ventes export mesurée par le ratio des ventes export sur les ventes totales. Enfin, deux mesures plus subjectives, faisant appel au jugement des gestionnaires sont utilisées fréquemment comme indicateurs de performance à l'exportation.

La première de ces mesures vise à connaître le degré de satisfaction des gestionnaires à l'égard de l'activité export. Selon White et al. (1998), le recours à un tel indicateur est cohérent avec l'avènement du «management par objectifs » et constitue une mesure pertinente de la performance export. C'est pourquoi un grand nombre d'études comme celles de (Thirkell et Dau, 1998); (Zou et al., 1998); (Baldauf et al., 2000); (Shoham et al., 2002) ou encore (Akyol et Akehurst,2003) font appel à la perception des gestionnaires quanta la performance de l'activité export de leur organisation.

Ainsi, pour Favre-Bonte et Giannelloni (2007) les critères subjectifs sont aujourd'hui de plus en plus utilisés pour mesurer la performance au sens large et sont réputés fournir une évaluation plus riche de la performance à l'export. De nombreuses études tel que (Dess et Robinson, 1984 ; Pearce et Robbins, 1987 ; Covin et al., 1994; Hart et Banbury, 1994; Dawes, 1999; ou encore Gauzente, 2000), montrent que les deux catégories de mesures qui sont les mesures subjectives de la performance qui sont faciles à obtenir comparativement aux mesures objectives (quantitatives), conduisent aux mêmes résultats et qu'elles sont positivement corrélées.

Globalement, la performance subjective des entreprises à l'exportation est mesurée à travers la satisfaction du dirigeant par rapport à l'atteinte des objectifs de son entreprise. Dans ce sens, Cavusgil et Zou (1994) ont utilisé une échelle de mesure de la satisfaction qui a été par la suite développée par (Styles, 1998). Une telle approche de la performance a l'avantage de permettre une étude sur les entreprises qui ne disposent pas d'une comptabilité élaborée.

C'est ce type de mesure de la performance que nous retenons dans le cadre de notre travail. Cette perspective, reprise par (Henri, 2003) dans le cadre de sa thèse de doctorat, sera

la perspective privilégiée dans notre étude ou nous appliquerons cette perspective au cas spécifique de la performance à l'export en intégrant des éléments subjectifs à l'analyse de la performance.

4.9. Les indicateurs de mesure de la performance à l'exportation

Zou et al. (1998) proposent de poser neuf questions aux gestionnaires, et de situer leur proposition sur une échelle de Likert de 1 à 5 de « pas du tout d'accord » à « tout à fait en 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 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. Nous obtenons donc les éléments suivants que nous pourrions utiliser dans le questionnaire (voir tableau N°23).

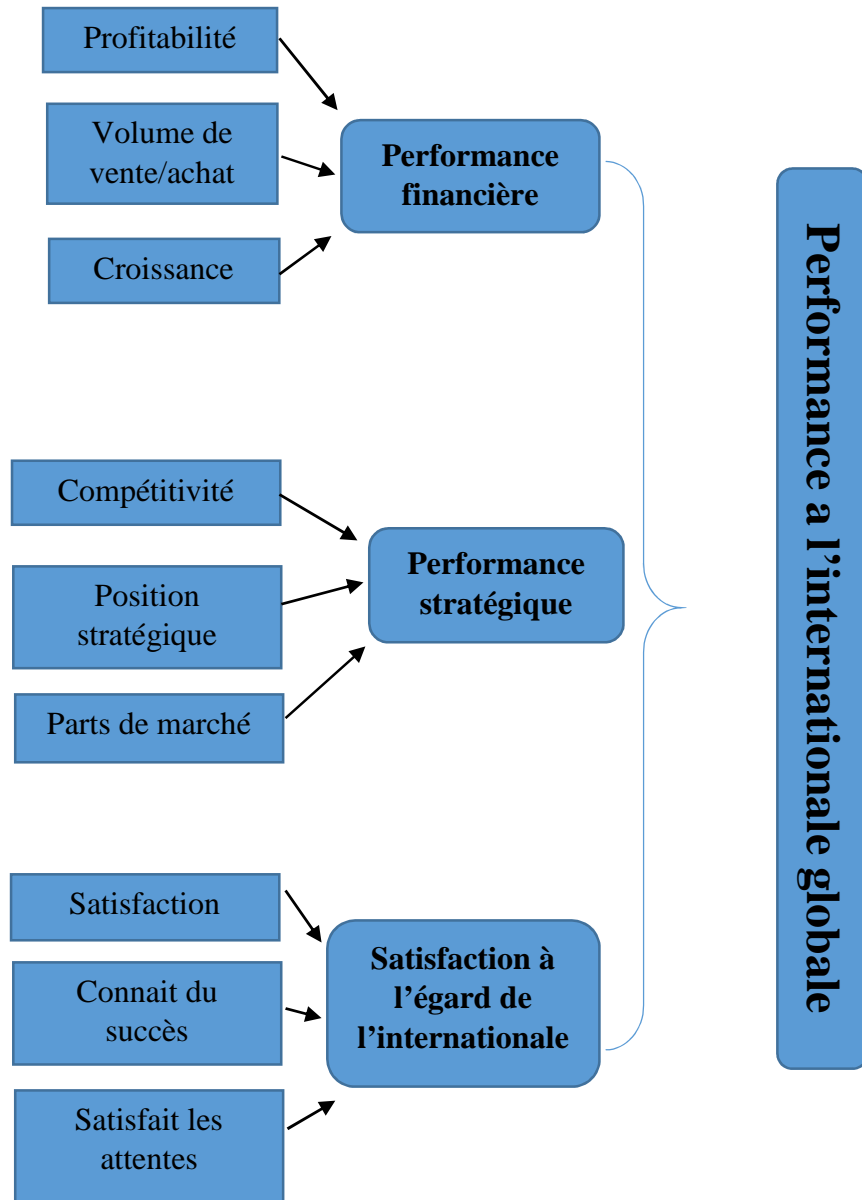
Tableau N°23 : Les indicateurs de mesure de la performance à l'exportation

Performance financière	A été profitable,
	Génère un haut volume de vente,
	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 export s'avère satisfaisante,
	L'activité export connait du succès,
	L'activité export satisfait nos attentes.

Source: adapté de Zou, Taylor, et Osland, 1998, The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure », Journal of International Marketing, vol. 6, n°3, 47 p.

Nous présentons aussi à la figure N°16 Les indicateurs de mesure de la performance à l'internationale retenus dans le cadre de notre travail.

Figure N° 16 : Les indicateurs de mesure de la performance a l'internationale retenus dans le cadre de notre travail



Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

4.10. Conclusion

Selon (Hamel et Prahalad, 1989 ; Kaplan et Norton, 2000 ; ou encore Hounkou et al., 2010), la tendance actuelle conduit à préférer des mesures non financières, voire des mesures composites, c'est-à-dire cherché à identifier la perception, par le manager, de la performance de son entreprise.

Des auteurs tel que (Cavusgil et Zou, 1994 ; Leonidou et al., 1998; ou encore Baldauf et al. 2000) expliquent que les attitudes, perceptions et décisions des gestionnaires sont très souvent citées comme d'importants déterminants de la performance export. Une telle approche de la performance a l'avantage de permettre une étude sur les entreprises qui ne disposent pas d'une comptabilité élaborée.

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 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). C'est ce type de mesure de la performance que nous retenons dans le cadre de notre travail (voir figure N°16).

CHAPITRE V :

ANALYSE EMPIRIQUE :

PRESENTATION DES OUTILS ET

INDICATEURS D'EVALUATION

CHAPITRE V : LA RECHERCHE EMPIRIQUE : PRESENTATION DES OUTILS D'ANALYSE

5.1. Introduction

L'étude pratique nous permettra de présenter les résultats d'une recherche menée auprès d'entreprises, pour savoir si les conclusions théoriques présentées précédemment existent dans nos entreprises algériennes. La démarche méthodologique privilégiée permettra de trouver réponse à notre questionnement soulevé dans notre problématique de recherche, et, ainsi infirmer ou confirmer nos hypothèses de recherche.

L'objectif de ce chapitre consiste à présenter les outils qui permettront de répondre à la principale question de recherche, qui est d'évaluer l'impact du choix des incoterms 2010 sur la performance (dynamique économique et commercial) des entreprises algériennes travaillant à l'internationale. De ce fait, notre propos s'articulera comme suit : Pour aborder la problématique susmentionnée et pour vérifier nos cinq hypothèses de recherche, nous allons procéder à une stratégie de recherche empirique déductive basée sur les résultats du terrain. La recherche s'appuie sur une méthode quantitative par la réalisation d'une enquête sur le terrain avec l'administration d'un questionnaire quantitatif (Thièrtart et al., 1999).

La présentation de l'étude empirique aura besoin d'exploiter, au préalable la méthodologie de recherche et les variables retenues afin d'analyser la question principale de la recherche. L'aspect méthodologie de cette thèse se présentera comme suit : Tout d'abord, nous apporterons des précisions quant au choix du type de recherche, ainsi que l'unité d'analyse pour en finir avec la cueillette de données et ses techniques.

Ce chapitre comprend sept rubriques méthodologiques. Il commence par la présente introduction et se termine par une conclusion synthétique. Nous y développons également l'outil de notre recherche, et le questionnaire. Nous détaillons dans cette même partie du travail la population de l'étude et les spécificités de l'échantillon utilisé, les démarches relatives au déroulement de l'enquête, avec la présentation du calendrier et l'échéancier concret de l'étude.

Nous présentons aussi la collecte effective de données sur le terrain et nous terminons avec la sélection de notre échantillon issu de l'activité de collecte des données. Nous exposons par ailleurs l'objet et le niveau d'analyses, les procédures et techniques statistiques d'analyse des données, les considérations d'ordre éthique et enfin les difficultés rencontrées lors de l'administration de notre enquête.

5.2. Le cadre méthodologique de la recherche

Le professeur Aktouf (1987) estime qu'il n'y'a pas de travail scientifique possible sans méthode et méthodologie. La méthodologie se définit comme étant l'étude du bon usage des méthodes et des techniques. Gauthier (1992) quant à lui explique que la méthodologie de la recherche englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme. Pour Deslauriers (1991), la méthodologie désigne simplement un ensemble de règles élaborées au cours des ans et qui se sont avérées utiles pour trouver réponse aux questions que les chercheurs se sont posées.

5.2.1. Choix du type de recherche

Selon Yin (2003), pour mener une recherche, cinq stratégies peuvent être identifiées : le sondage ou l'enquête, l'expérimentation, l'analyse de l'historique, l'étude de cas, et l'analyse d'archives. Parmi celles-ci, l'auteur pose la question de la stratégie qu'un chercheur doit adopter pour sa recherche. Il explique que pour identifier la stratégie de recherche appropriée, il faut considérer les trois éléments suivants : le type des questions de recherche posées, l'aptitude du chercheur à contrôler les paramètres et les variables de la recherche, et les dimensions temporelles de la problématique ou du phénomène étudié.

Dans notre cas, l'expérimentation est une stratégie qui ne nous est pas appropriée. Aussi nous ne sommes pas en mesure de contrôler les données et les paramètres de l'étude. Les études antérieures qui portent sur notre sujet de recherche sont quasiment absentes. Pareillement, les stratégies d'analyse d'archives et d'analyse historique ne sont également pas les mieux adaptées à notre étude, la documentation concernant la sélection des incoterms et leur utilisation est très rare.

Enfin le choix du sondage ou l'enquête est donc la plus approprié pour notre étude puisque le principal objectif de notre recherche est d'évaluer l'impact de l'utilisation et du choix des incoterms 2010 sur la performance (dynamique économique et commercial) des entreprises algériennes travaillant à l'internationale.

L'enquête par questionnaires qui nous paraît la plus appropriée à notre question de recherche, et un mode de recueil des données le plus utilisé dans le domaine de la gestion. Baumard et al. (2003) expliquent que un questionnaire est un outil qui « permet d'interroger directement des individus en définissant au préalable, par une approche qualitative, les modalités de réponses au travers des questions dites fermées ». Selon Kichou (2015) plusieurs raisons justifient ce choix :

- ✓ Plusieurs auteurs tel que (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 ainsi que Newsted et al., 1998) expliquent que l'enquête par questionnaire permet d'estimer des variables latentes par un ensemble d'indicateurs, traduit dans le questionnaire par des affirmations, auxquelles les personnes interrogées doivent préciser leur degré d'accord.
- ✓ Ensuite (Quivy et Van Campenhoudt) 1995 ; (Newsted et al.) 1998 et enfin (Palvia et al.) 2003 estime aussi que l'utilisation de l'enquête par questionnaire permet de quantifier les résultats de la recherche, grâce à plusieurs tests statistiques rigoureux effectués sur les données collectées.
- ✓ Enfin cette technique s'appuie sur des analyses statistiques rigoureuses, qui permettent de tester les hypothèses de recherche et interpréter les résultats avec objectivité (Newsted et al., 1998 ; Baumard et Ibert, 2003).

5.3 Le processus méthodologique de la recherche

On doit donc déterminer son plan et l'objet de recherche. Celui-ci, permet également d'établir la question de recherche. Cette question représente la question centrale qui guide l'ensemble de la recherche. Il apparaît par conséquent pertinent, dans un premier temps, de rappeler cette dernière.

Question principale de recherche

Quel est l'impact de l'utilisation et du choix des incoterms 2010 sur la performance (dynamique économique et commercial) des entreprises algériennes à l'internationale ?

5.3.1. L'architecture de la recherche

L'élaboration de cette démarche de recherche (voir annexe N°XIX) s'appuie essentiellement sur trois choix : une position favorisant la compréhension du phénomène, le choix d'une stratégie de recherche et, finalement, un canevas de recherche.

La démarche de la recherche est présentée sous cinq objectifs : Premièrement de rechercher à savoir étudier le phénomène de l'internationalisation des entreprises, et tenter d'identifier les modèles théoriques de l'internationalisation des entreprises. Deuxièmement de tenter d'identifier les critères de performance des entreprises à l'internationale. Dans un troisième temps, nous allons construire et valider les instruments de mesure du modèle théorique de choix des incoterms 2010 et son impact sur la performance (dynamique économique et commercial) à l'internationalisation des entreprises Algériennes. La démarche se termine par un canevas de recherche incluant une base de données et une analyse statistique.

Sur la base de la question principale de recherche. Il apparaît intéressant de proposer un ensemble d'hypothèses qui faciliteront l'élaboration du questionnaire et la présentation des résultats. Selon Fortin (1996) une hypothèse de recherche est « un énoncé formel qui prédit la ou les relations attendues entre deux ou plusieurs variables ».

Pour tenter de répondre à ces interrogations nous avons établi les hypothèses de recherche (HR) qui visent directement à répondre à la question principale de recherche (Voir tableau N°24).

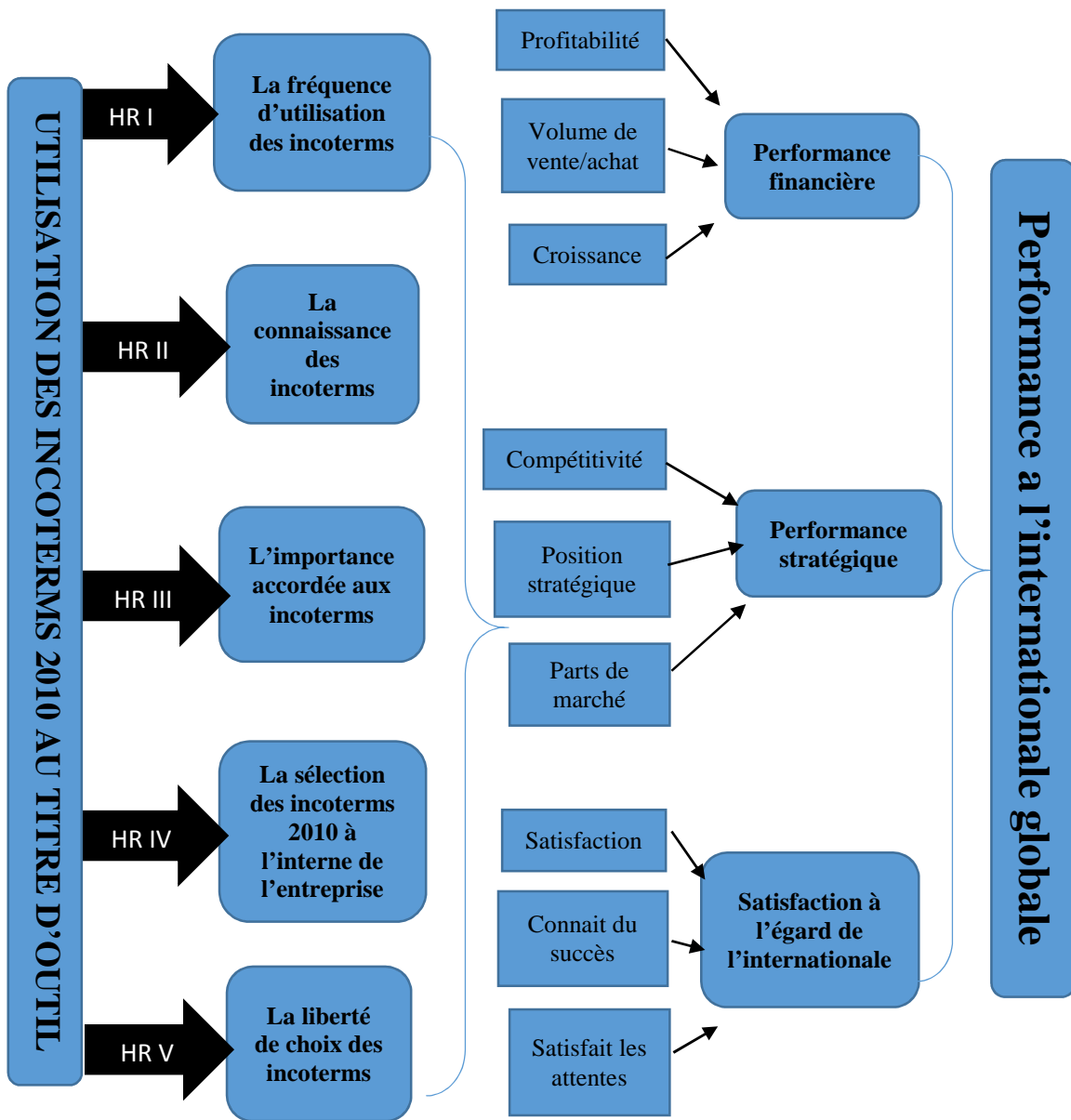
Tableau N°24 : Les hypothèses de recherche (HR) qui visent directement à répondre à la question principale de recherche

	Les hypothèses de recherche (HR)
1ère hypothèse :	Plus la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande.
2ème hypothèse :	Plus la connaissance des incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande.
3ème hypothèse :	Plus l'importance accordée aux incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande.
4ème hypothèse :	Les entreprises sélectionnant à l'interne les incoterms 2010 ont une performance à l'internationale supérieure à celles qui laissent ce choix à un tiers.
5ème hypothèse :	Plus une entreprise est libre d'utilisée et de choisir son incoterms 2010 plus sa performance à l'internationale est grande.

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception de la méthodologie de recherche adoptée

Nous présentons aussi à la figure N°17 notre canevas général de recherche qui encadre l'ensemble des hypothèses de recherche présentées précédemment.

Figure N°17 : La présentation de notre canevas de recherche



Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception de la méthodologie de recherche adoptée

La non profusion des connaissances et l'absence d'un corps théorique dont le rôle est de décrire, comprendre, et d'expliquer l'utilisation des incoterms 2010 par les entreprises algérienne travaillant à l'internationale peut justifier une démarche déductive. L'étude empirique serait, ainsi, la stratégie la plus convenable afin de réaliser cet objectif.

Ce type d'étude requiert l'utilisation d'un échantillon représentatif de grande taille permettant la généralisation des résultats à l'ensemble de la population cible et le recours à des méthodes de collecte de données quantitatives, tel qu'un questionnaire avec échelle de mesure, afin de disposer des données nécessaires à l'analyse quantitative.

5.3.2. Les étapes de la mise en œuvre de l'analyse statistique

L'analyse des données est une activité scientifique qui s'imbrique au sein de la démarche méthodologique d'une recherche. Nous présentons alors les étapes de la mise en œuvre de cette analyse (Figure N°18). L'analyse des données se répartit comme suit :

a) Analyse de la fiabilité de la base de données de la recherche

Toutes les mesures peuvent contenir une certaine marge d'erreur. La fiabilité porte sur le type et la quantité d'erreurs qui se produisent et elles démontrent également de quelle façon évaluer la marge d'erreur dans une mesure.

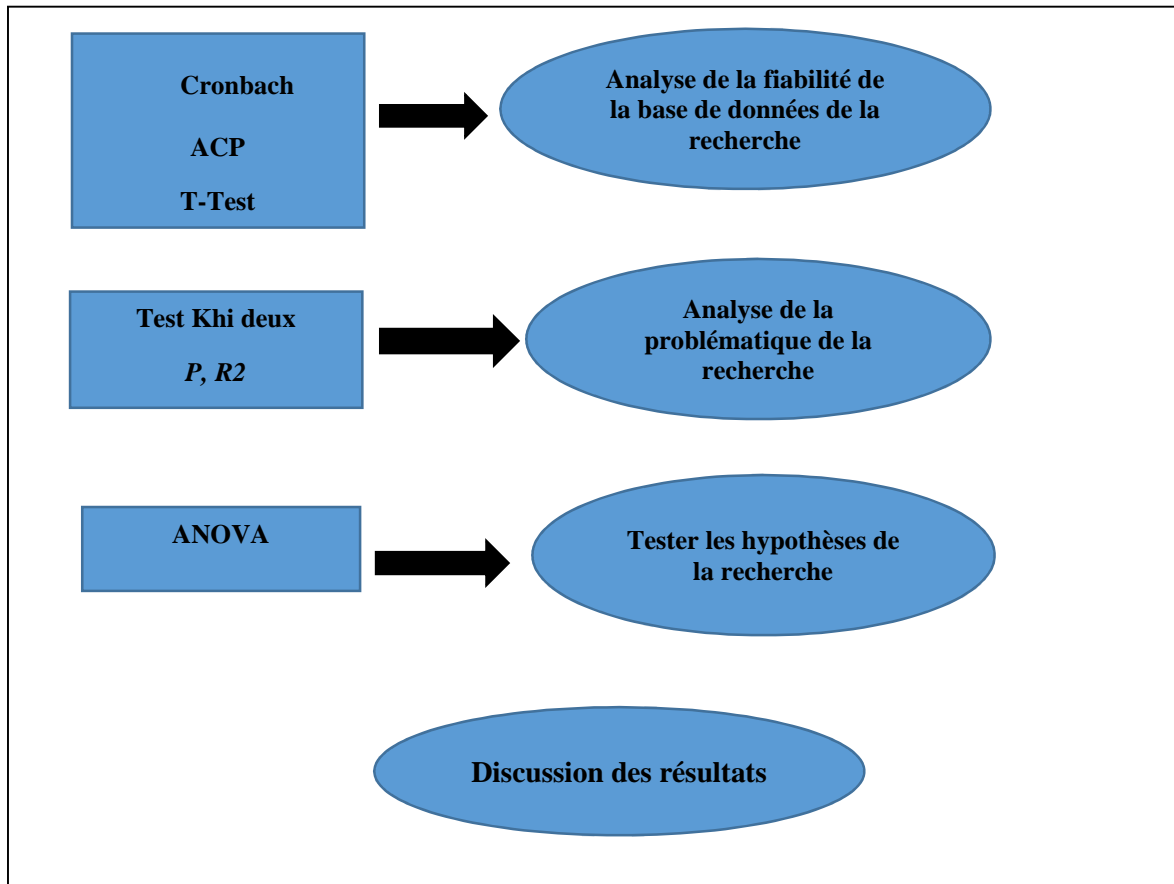
b) Analyse de la problématique de la recherche

Nous procéderons à une analyse de régression entre les variables indépendantes et la variable dépendante pour tester l'effet de causalité entre les variables, afin d'étudier la problématique de la recherche.

c) Tester les hypothèses de la recherche

Pour tester les hypothèses de la recherche, on a analysé tout d'abord la revue de la littérature pour confronter les hypothèses de la recherche. Ainsi on a pu déterminer si les hypothèses étaient confirmées ou infirmées en s'appuyant sur quelques outils statistiques (Figure N°18).

Figure N°18 : Les étapes de la mise en œuvre de l'analyse statistique



Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de l'analyse statistique

5.3.3. L'utilisation du logiciel d'analyse de données

Afin d'analyser les données nous avons fait appel à un logiciel d'analyse statistique en l'occurrence SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 24, qui est destiné à toutes les personnes qui doivent réaliser des études statistiques, et il possède un grand nombre d'applications. Il est parfait pour une analyse de données et une interprétation sous forme de statistiques.

5.4. Le questionnaire comme base de données

Selon Gauthy-Sinéchal et Vandercammen (2005) le questionnaire est l'un des éléments essentiels de l'enquête, il est l'instrument d'enregistrement et de stockage de l'information. L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information. Selon Legrain (2007), cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation. Pour De Singly (2006) un bon

questionnaire décline en effet de la problématique de base en questions élémentaires auxquelles le répondant saura parfaitement répondre.

Roussel et Wacheux (2005) expliquent que la collecte de données par questionnaire présente des avantages et des limites. Le questionnaire apparaît comme un mode des plus efficaces de collecte de données. Il offre également la possibilité d'une standardisation et d'une comparabilité de la mesure. Il permet aussi de préserver l'anonymat des sources de données. Néanmoins cette méthode de collecte de données par questionnaire présente certaines limites. Le chercheur ne peut plus pallier à une insuffisance de la donnée collectée ou à une erreur de la mesure.

5.4.1. La construction du questionnaire principal de recherche

Toujours selon Gauthy-Sinéchal et Vandercammen (2005) l'élaboration d'un questionnaire, c'est produire des chiffres qui vont permettre de se soustraire à la subjectivité. Le questionnaire de la recherche a été élaboré à partir de trois volets : le volet description de l'entreprise, le volet utilisation des incoterms 2010 et le volet perception du dirigeant de la performance à l'internationale de l'entreprise. Les étapes d'élaboration du questionnaire est un moment crucial de notre recherche.

Une insuffisante préparation dans ce processus (emploi d'un vocabulaire inadapté à la cible, mauvaise formulation des questions, mauvaise hiérarchisation des questions) peut favoriser des biais, qui engendrent une altération des réponses et faussent les résultats de l'étude. Pour cela on doit faire preuve d'une rigueur exemplaire dans l'opérationnalisation du questionnaire.

Le questionnaire de recherche a été préparé en suivant des étapes proposées par Churchill (1998) qui évoque huit points à suivre méthodiquement pour l'élaboration du questionnaire : a) la spécification de l'information recherchée ; b) le type de questionnaire et son mode d'administration ; c) le contenu des questions individuelles ; d) la forme de réponse à chaque question ; e) la formulation de chaque question ; f) la séquence des questions ; g) les caractéristiques physiques du questionnaire ; h) le pré-test du questionnaire.

a) la spécification de l'information recherchée (l'estimation de l'information du questionnaire)

Ghiglione (1987) explique que la démarche la plus élémentaire dans le questionnaire et la collecte de données. Singly (2006) souligne aussi que le noyau d'une information pertinente est la collecte d'information. On ne cherche pas à comprendre les données, on cherche à les mettre à plat. Selon Jolibert et Jourdan (2006), pour permettre une comparaison entre les répondants, tous les sujets doivent être dans la même situation.

Ceci implique au préalable un certain nombre de facteurs qui doivent donc être maîtrisés en amont pour assurer la qualité de notre démarche tel que : le choix des personnes à interroger, le respect du questionnaire, et le codage des réponses.

b) le type de questionnaire et son mode d'administration

Selon Evrard et al. (2009) on trouve quatre principaux médias de recueil ou modes de communication entre le questionnaire et la personne interrogée :

- ✓ L'enquête auto-administrée : par voie postale ou par internet,
- ✓ Le recueil avec enquêteur : en face-à-face ou par téléphone,

Dans le cadre de notre étude empirique, nous avons utilisé une enquête en mode auto-administrée par internet qui suppose que l'enquêteur dispose des adresses mail actualisés et valides de son échantillon.

c) le contenu des questions et la forme de réponse à chaque question (La description de l'information du questionnaire)

Selon Ghiglione (1987) concernant la description de l'information du questionnaire, il s'agit de retirer des informations qui décrivent le phénomène subjectif qui sous-tendent le phénomène objectif et d'expliquer ainsi le phénomène objectif. Le phénomène subjectif dans notre questionnaire est la sélection des incoterms 2010 par les entreprises qui sous-tendent le phénomène objectif qui est la performance à l'internationale de ces mêmes entreprises.

Les questions proviennent essentiellement de notre connaissance du terrain. Le questionnaire que nous avons créé comporte près de trente (30) questions en grande majorité fermées mais aussi ouvertes.

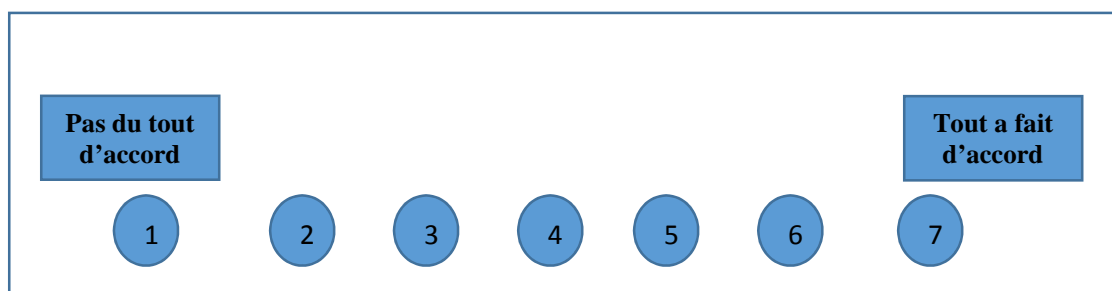
Concernant la mesure des variables elle peut être effectuée au moyen de questions ouvertes ou fermées, utilisant différents types d'échelles. Les questions ouvertes laissent toute latitude au répondant pour s'exprimer. Cependant les questions fermées restreignent le choix du répondant en un nombre prédéterminé de réponse.

Selon Jolibert et Jourdan (2006) la méthode des questions dites fermées amène le répondant à choisir une réponse parmi un ensemble de réponses proposées qui sont exhaustives, homogènes et mutuellement exclusives.

Nous pouvons ainsi tester nos hypothèses de recherche en utilisant des variables quantitatives et en employant des méthodes statistiques explicatives. Trois types d'échelles de mesures sont utilisés dans la recherche :

- 1) **Les échelles dichotomiques** : Le répondant ne peut choisir qu'entre deux réponses oui ou non.
- 2) **Les échelles d'intervalles** : Utilisation de l'échelle comme intervalle, qui est constitué d'affirmation au sujet desquelles il faut donner l'intensité du désaccord ou de l'accord. Celles-ci nous permettent d'inscrire la signification des modalités aux extrémités de l'échelle (Figure N°19). Nous utiliserons des échelles multiples « classiques » nommés échelles de Likert à 7 échelons.

Figure N°19 : Les échelles d'intervalles



Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de l'analyse statistique

- 3) **Les échelles nominales** : Cette technique permet d'identifier et de classer la population étudiée. Les échelles nominales traduisent une relation d'équivalence, une simple identification : le sexe, la région de résidence, etc.

Tenter de valider ou d'invalider une relation de cause à effet suppose une approche au moins synchronique en obtenant dans un premier temps une mesure des variables indépendantes et dans un deuxième temps une mesure des variables dépendantes. Les variables indépendante de la recherche est la dimension de l'utilisation et du choix par les entreprises dans la sélection des incoterms 2010.

Par contre, la variable dépendante de la recherche est le degré de performance (dynamique économique et commercial) à l'internationale des entreprises. L'approche la plus utilisée privilégie essentiellement quelques indices comme la performance financière, la performance stratégique, et enfin la satisfaction à l'égard de l'activité a l'internationale.

Dans cette étude nous allons prendre comme indice de mesurabilité du degré de performance à l'internationalisation des entreprises Algériennes tel que présenté au tableau N°25.

**Tableau N°25 : Facteurs de mesurabilité du degré de performance à l'exportation
adaptée à l'internationalisation des entreprises Algériennes**

Performance financière	A été profitable,
	Génère un haut volume de vente,
	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 export s'avère satisfaisante,
	L'activité export connait du succès,
	L'activité export satisfait nos attentes.

Source: adapté de Zou, Taylor et Osland 1998, The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure, Journal of International Marketing, vol. 6, n°3, p. 47

d) La formulation des questions

Nous avons largement travaillé à la clarté de la formulation de nos questions. Nous avons adapté le vocabulaire autant que possible au monde de l'entreprise travaillant à l'internationale. De nombreux collègues chercheurs ont accepté de relire notre questionnaire et de nous conseiller.

e) La séquence des questions

Les échelles sont toutes orientées dans le même sens : du négatif vers le positif.

f) Les caractéristiques physiques du questionnaire

Nous avons intégré notre signature personnelle afin de personnaliser la lettre d'introduction (Voir annexe N°II) au questionnaire. Nous y avons ajouté le numéro de téléphone personnel. Nous avons aussi précisé l'email pour le renvoi des questionnaires complétés. Nous avons bien sûr mentionné le caractère confidentiel et anonyme de l'étude.

En effet, les résultats de cette recherche ne seront exploités qu'à des fins académiques. La non-divulgence des informations transmises est un élément important pour les répondants.

g) Le pré-test du questionnaire

Nous avons pré-testé plusieurs prototypes du questionnaire afin de l'améliorer jusqu'à l'aboutissement de la forme définitive (Voir annexe N°I). Nous avons pré-testé notre prototype en face à face auprès de 04 entreprises travaillant à l'internationale. Le test en face-à-face nous est apparu idéal puisque l'incompréhension face à une question mal formulée se lit directement sur le visage du répondant.

Nous avons répété maintes fois cet exercice jusqu'à obtenir une version quasi définitive de notre questionnaire. Le questionnaire s'adresse aux dirigeants des entreprises algériennes internationalisées. Le répondant doit répondre à l'ensemble des questions. Nous avons fait en sorte que les dirigeants des entreprises qui répondent à nos échelles de mesure soient forcément des entreprises internationalisées.

5.4.2. L'objectif du questionnaire

Douar (2016) explique que l'idée d'un questionnaire jaillit sous la pression d'un problème général à résoudre, de la recherche de réponses à la question qu'on se pose, d'un besoin d'information sur une problématique. Le questionnaire de la recherche comprend généralement trois objectifs : l'estimation de l'information du questionnaire, la description de l'information et enfin la vérification des hypothèses.

Le rôle de ce questionnaire est de recueillir des informations sur les entreprises algériennes internationalisées concernant l'utilisation des incoterms 2010 lors de leurs contrats d'achat et de vente à l'international. Le questionnaire est construit en fonction des hypothèses qui donnent un axe, une direction pour élaborer le questionnaire.

Cette approche n'est possible que si l'on a une connaissance suffisante des problèmes à étudier. Pour Blanchet et al. (2013) le questionnaire devient un outil pour confirmer ou infirmer une hypothèse. Il s'agit ici d'une démarche déductive.

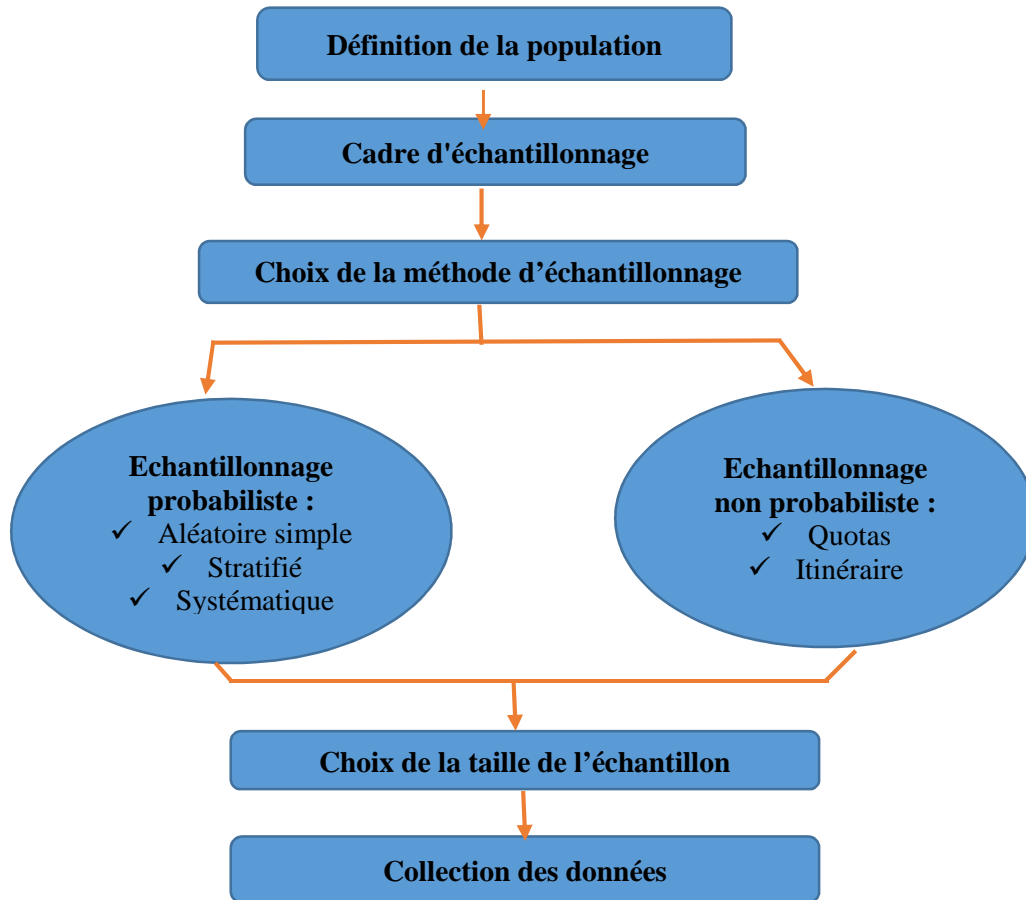
5.5. Processus d'échantillonnage

Selon Miles et Huberman (2003) l'échantillonnage est crucial pour l'analyse future des données. «Échantillonner revient à prendre un petit morceau d'un grand univers. » (Huberman et Miles, 1991). Selon Poupart et al. (1997) l'échantillonnage constitue, l'ensemble des décisions sous-jacentes au choix de l'échantillon.

L'échantillon est défini par ces auteurs, comme une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème, autrement dit l'idée de l'échantillon est intimement liée à l'idée de la transférabilité des connaissances qui seront produites par la recherche.

Pour Dubois et Jolibert (1989) la collection d'information est un processus d'échantillonnage (Figure N°20). Lorsqu'une enquête est effectuée afin d'obtenir un échantillon qui représente la population et permettre d'évaluer ses caractéristiques, un certain nombre de décisions doivent être prises, en l'occurrence la définition de la population à étudier, la détermination de la base de sondage et le choix de la taille de l'échantillon.

Figure N°20 : Processus d'échantillonnage



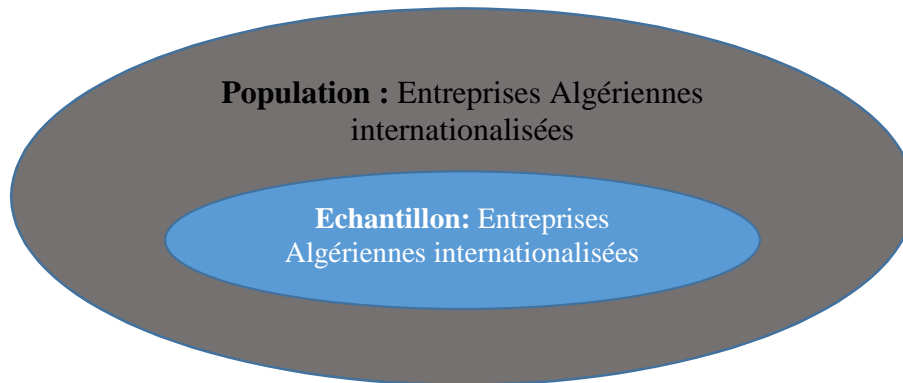
Source : Dubois, P. L., et Jolibert, A., 1989, Le Marketing : fondement et pratique, Economisa, Paris, 145 p.

5.5.1. Définition de la population

Kahané (2012) explique que le terme de population statistique est antérieur à la démographie et s'appliquait à l'origine à des catégories d'humains. La population de la recherche est composée d'entreprises algériennes internationalisées. La figure N°21 illustre l'échantillon des entreprises algériennes internationalisées qui est l'extrait de la population de l'ensemble des entreprises algériennes internationalisées.

Ainsi, seront considérées comme entreprises faisant partie de la population statistique de l'étude, pour le mode d'internationalisation, nous avons pris en considération tout mode existant dans la revue de la littérature du concept internationalisation, c'est-à-dire qui n'exclut aucun mode de pénétration des marchés internationaux.

Figure N°21 : La population statistique de la recherche



Source : adapté de Gauthy-Sinécha, M., et Vandercammen, M., 2005, Etudes de marché : méthodes et outils, De Boeck Université, Bruxelles, 249 p.

5.5.2. Cadre d'échantillonnage

L'échantillon doit posséder les mêmes caractéristiques que la population que l'on souhaite étudier. Nous avons élaboré cet échantillonnage, à partir des organismes qui nous ont fourni la liste des entreprises internationalisées, ces organismes sont : L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX)⁴³ ; Association National des Exportateurs Algériens (ANEXAL)⁴⁴ ; Chambre Algériennes de Commerce et d'Industrie (CACI)⁴⁵ ; Direction Générale de la PME (Ministère des Finances) ; Office Nationale des Statistiques (ONS)⁴⁶.

5.5.3. Méthode d'échantillonnage

Cette recherche se rattache aux méthodes d'échantillonnages (voir figure N°20), qui se divisent en deux grandes catégories : la méthode empirique (méthode non probabiliste) et la méthode aléatoire ou probabiliste. Concernant la méthode empirique (méthode non

⁴³ ALGEX est venue pour apporter un support aux exportations hors hydrocarbures. L'Agence est placée sous la tutelle du ministre du Commerce.

⁴⁴ L'ANEXAL est une association régie par la loi N° 90/31 du 24 décembre 1990, avec objectif de rassembler et fédérer les exportateurs algériens

⁴⁵ La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) est au plan national l'institution représentant les intérêts généraux des secteurs du commerce, de l'industrie et des services. Les Chambres de Commerce et d'Industrie Algériennes sont des établissements publics à caractère industriel et commercial sous la tutelle du ministre chargé du commerce.

⁴⁶ ONS est un établissement public à caractère administratif chargé de la collecte, du traitement et de la diffusion de l'information statistique socio-économique (tel que recensement de la population et de l'habitat, enquête sur la main d'œuvre, enquête sur les entreprises industrielles, etc.). L'Office National des Statistiques est placé sous la tutelle du ministère des Finances.

probabiliste), il s'agit de construire un échantillon représentatif de la population dont il est issu. Par contre, les méthodes probabilistes ou aléatoires sont celles où l'on affecte à chacune des unités de la population une probabilité différente de zéro d'appartenir à l'échantillon.

Le choix de la méthode d'échantillonnage est justifié par la non-disponibilité de la base de données concernant la sélection des incoterms 2010 par les entreprises Algériennes internationalisées.

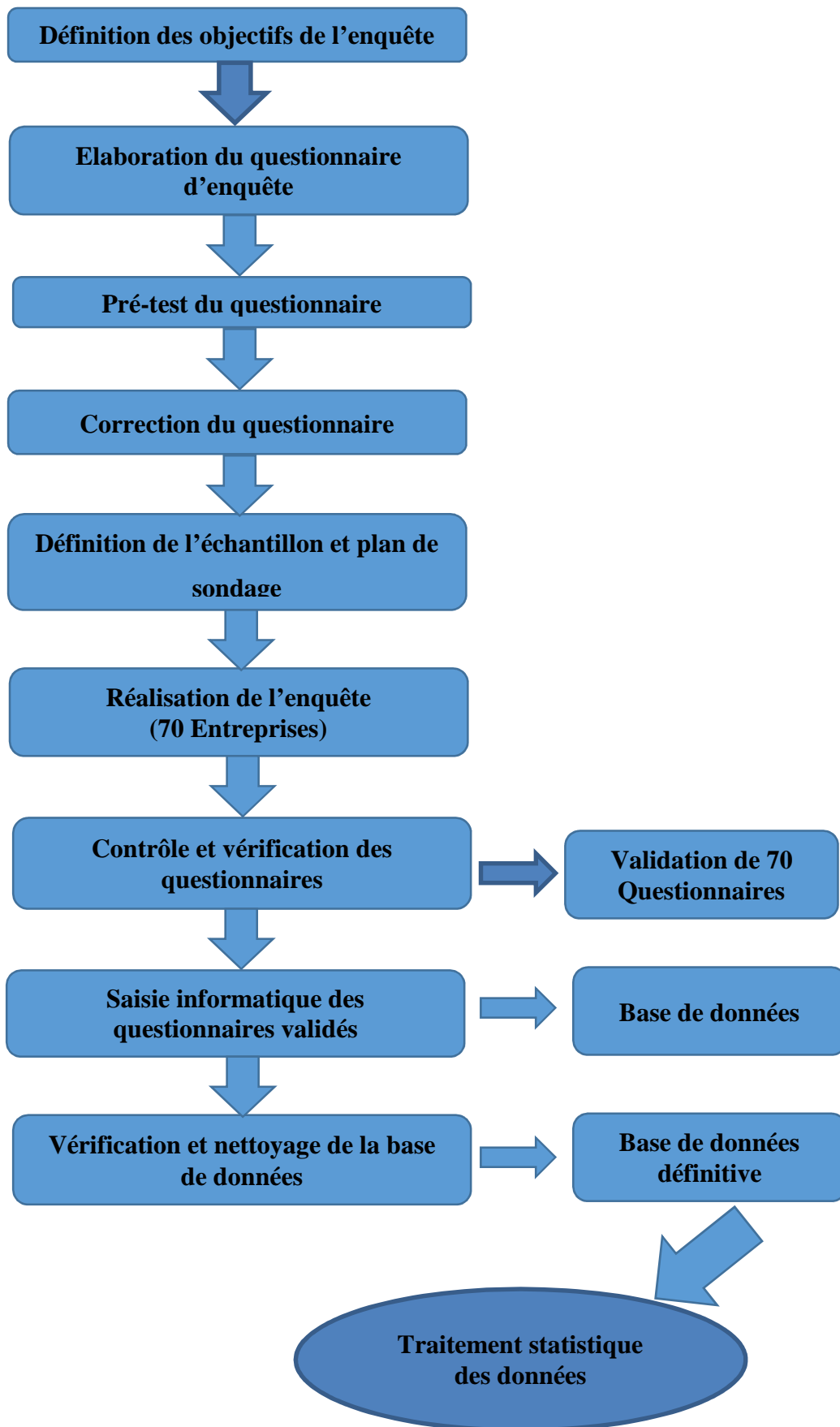
5.5.4. Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon global est de 70 entreprises Algériennes internationalisées. La plus grande contrainte qui nous a empêchés d'atteindre un échantillon plus grand, est la non disponibilité de l'information concernant l'utilisation des incoterms 2010 par les entreprises Algériennes, qui n'est pas disponible au niveau des organismes spécialisés en la matière. Cependant nous avons utilisé tous les moyens formels et informels afin de couvrir l'ensemble des entreprises internationalisées dans le territoire national.

5.5.5. Collection des données

Nous avons opté pour l'administration directe du questionnaire électronique qui a été envoyé via mail aux entreprises intéressées par notre recherche. L'enquête s'est déroulée durant l'année 2016-2017. La figure N°22 ci-après retrace l'enchaînement des différentes phases du travail empirique, de la définition des objectifs de l'enquête au traitement statistique des données recueillies.

Figure N°22 : Les phases de l'enquête



Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception de la méthodologie de recherche adoptée

5.6. Les outils Statistiques et mathématiques de la recherche

Les statistiques en général, dans leurs sens populaire, traitent des populations. Ils ont pour objectif principal à caractériser une population à partir d'une photo plus ou moins floue constituée à l'aide d'un échantillon issu de cette même population. On peut alors chercher à extrapoler une information obtenue à partir de l'échantillon.

Selon Schwartz et Lazar (1997), la statistique est une « méthode de raisonnement permettant d'interpréter le genre de données très particulières, qu'on rencontre notamment dans les sciences de la vie, dont le caractère essentiel est la variabilité ». La statistique descriptive est une étape de la statistique, qui a pour objectif d'analyser ou de décrire une population donnée, sans tirer de conclusion par rapport une population plus grande.

Afin de déterminer les outils statistiques d'une recherche, il va falloir présenter le modèle statistique utilisé dans l'étude (voir tableau N°20). Notons au préalable que le logiciel SPSS^{TM47} version 24 a été utilisé pour la compilation de l'ensemble des statistiques de notre recherche.

5.6.1. Les outils de la fiabilité des échelles utilisées

Il apparaît important d'approfondir trois éléments essentiels afin de s'assurer de la validité intrinsèque de l'étude : la fidélité des échelles utilisées, le biais de non-réponse et le taux de réponse. La mesure de la fiabilité peut être réalisée grâce à un indicateur de fiabilité entre les items d'une même échelle.

Selon Ursachi et al. (2015) l'instrument de mesure de consistance interne le plus répandu est le coefficient alpha de Cronbach et l'analyse des composantes principales (ACP). L'objectif est de réduire l'erreur aléatoire. La fiabilité d'un instrument de mesure représente sa capacité à reproduire des résultats similaires s'il était administré plusieurs fois à une même population.

5.6.1.1. L'alpha de Cronbach

Toute étude utilisant des échelles de Likert devrait comporter des tests de consistance interne afin de s'assurer de l'homogénéité des énoncés d'un instrument de mesure (Fortin, 1996). Selon D'Astous (2005), le coefficient Alpha également appelé Alpha de Cronbach, et

⁴⁷ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) est un logiciel utilisé pour l'analyse statistique.

un test couramment utilisée pour mesurer la fidélité d'une échelle additive. C'est un coefficient de fiabilité qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items.

Sur la base des travaux de (Nunnally, 1967), il est établi qu'un coefficient alpha inférieur à 0,6 indique une fiabilité de cohérence interne non satisfaisante. D'après Carricano et Poujol (2009) (Voir tableau N°26) le seuil d'acceptabilité de l'alpha varie selon l'objectif de la recherche.

Pour une étude exploratoire, un coefficient faible est acceptable (varie entre 0.5 et 0.7) alors dans le cadre d'une recherche fondamentale, il doit être plus élevé (0.7).

Tableau N°26 : Les valeurs de l'alpha de Cronbach

Alpha cronbach	Interprétation
< 0.60	Insuffisant
Entre 0.6 et 0.65	Faible
Entre 0.65 et 0.70	Minimum acceptable
Entre 0.70 et 0.80	Bon
Entre 0.80 et 0.90	Très bon
0.90	Considérer la réduction du nombre d'items

Source : Carricano, M. et Poujol, F., 2009, Analyse de données avec le logiciel SPSS, édition Pearson Education, France, 53 p.

Au regard des résultats obtenus au tableau N°27 nous constatons que les échelles utilisées dans notre questionnaire présentent un très bon degré de cohérence interne atteignant 0,843. Sachant que tel que présenté au tableau N°26, une valeur de l'alpha de Cronbach qui se situe entre 0.80 et 0.90 et considéré comme un très bon degré de cohérence.

Tableau N°27 : Fiabilité des échelles de mesure (Alpha de Cronbach)

Echelles	Nombres d'éléments	Alpha de Cronbach
Connaissance des incoterms	01	
Importance accorde aux incoterms	01	
Performance financière	03	
Performance stratégique	03	
Satisfaction à l'égard de l'international	03	
TOTAL	11	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

5.6.1.2. L'analyse des composantes principales (ACP)

Selon les auteurs Shen et Huang (2008) l'analyse en composantes principales est une méthode d'analyse des données multi variées. Elle permet de décrire et d'explorer les relations qui existent entre plusieurs variables simultanément.

L'ACP cherche à décrire efficacement les phénomènes structurant d'un groupe de données. Selon Carricano et Poujol (2009), l'ACP, visent les objectifs principaux suivant :

1. Concevoir et raffiner des instruments de mesure comme les questionnaires basés sur des échelles de type Likert.
2. Comprendre la structure d'un ensemble de variables (dans un questionnaire, voir quelles variables sont associées)
3. On cherche à faire émerger les construits ou les dimensions sous-jacentes à un ensemble de variables on condensant l'information contenue à l'intérieur d'un grand nombre de variables tout en assurant une perte minimale d'informations.

Concrètement on doit s'assurer qu'il existe un minimum de corrélations entre les items ou les variables qui feront l'objet de l'analyse.

La mesure de l'adéquation de l'échantillonnage (KMO) donne un aperçu global de la qualité des corrélations inter-items (Tableau N°28). L'indice KMO varie entre 0 et 1 et son interprétation va comme suit :

Tableau N°28 : Les valeurs de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Les valeurs	Interprétation
0,80 et plus	Excellent
0,70 et plus	Bien
0,60 et plus	Médiocre
0,50 et plus	Misérable
Moins de 0,50	Inacceptable

Source : Carricano, M. et Poujol, F., 2009, Analyse de données avec le logiciel SPSS, édition Pearson Education, France, 53 p.

Le test de sphéricité de Bartlett a pour but de déterminer si à l'intérieur de la matrice toutes les corrélations sont égales à zéro. Dans le cas où le test est significatif ($p < 0,05$) cela implique que toutes les variables sont parfaitement indépendantes les unes des autres.

5.6.1.3. Mesure de l'adéquation de l'échantillonnage (KMO) et Test de sphéricité de Bartlett

D'après le tableau N°29 l'indice KMO est de 0,769 et il peut être qualifié de bien. Il nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Ensuite, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif ($p < 0,05$). Nous pouvons donc dire que les corrélations ne sont pas toutes égales à zéro ce qui implique que nous pouvons poursuivre l'analyse.

Tableau N°29 : L'indice KMO et test de Bartlett

	Valeurs
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,769
Test de sphéricité de Bartlett	346,381
Signification	,000

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

5.6.1.4. Biais de non-réponse

Le principe du biais de non-réponse selon D'Astous (2005), et que si les non-répondants diffèrent des répondants par rapport aux caractéristiques à l'étude, les estimations provenant de l'échantillon seront alors biaisées. Cela signifie que l'échantillon n'est plus le reflet de la population cible (Hudson et al., 2004).

Selon Kish (1965) et Armstrong et Overton (1977), le biais de non-réponse peut être évalué d'après la méthode appelée méthode d'extrapolation qui consiste à comparer les résultats des premiers répondants à ceux obtenus auprès des entreprises ayant répondu à la fin de la période allouée. Pour cela on utilisera le test t de Student.

Le test t de Student et un test paramétrique qui repose sur des comparaisons de moyennes, il concerne des données quantitatives, utilisé pour comparer deux échantillons indépendants et/ou appariés et mesurées sur une échelle de rapport ou d'intervalle.

Les tests statistiques comme le test t de Student permettent au chercheur de prendre une décision statistique. Avant de procéder à un test t de Student, il faut donc formuler les hypothèses statistiques (Ho et H1).

La première, l'hypothèse nulle ou H_0 est une hypothèse qui postule qu'il n'y a pas de différence significative entre les moyennes des deux mesures, par exemple : Mesure 1 = Mesure 2. La seconde, l'hypothèse alternative ou H_1 correspond habituellement à l'hypothèse de notre recherche, par exemple Mesure 1 différente de la Mesure 2.

Pour cela on a constitué deux groupes composé des 10 premiers répondants et le second des 10 derniers. Par la suite des tests basés sur la loi de Student (t-tests) ont été réalisés sur 05 questions prises au hasard dans le questionnaire.

Rappelons que dans notre cas nous admettons que, le seuil de signification soit généralement fixé à 0,05.

- ✓ Si la valeur de p est supérieure à 0,05, on doit accepter l'hypothèse nulle et conclure qu'il n'y a pas de différence significative entre nos deux mesures.
- ✓ Si la valeur de p est inférieure à 0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle et conclure qu'il y a une différence significative entre nos deux mesures.

D'après le tableau N°30 la Signification (bilatérale) ou valeur de p des cinq questions est supérieure à 0,05 ce qui signifie que aucune différence significative n'a pu être observée entre nos deux mesures, confirmant l'hypothèse que le biais de non-réponse n'a pas d'influence dans la présente étude.

Tableau N°30 : Les valeurs du Test t de Student

	Valeur de p du test ou Sig. (bilatérale)
Connaissance des incoterms par les gestionnaires	,795
Importance des incoterms dans votre entreprise	,400
L'activité a l'internationale de l'entreprise est profitable	,160
L'activité a l'internationale de l'entreprise génère un haut volume de vente/achat	,534
L'activité a l'internationale de l'entreprise connaît une rapide croissance	,203

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

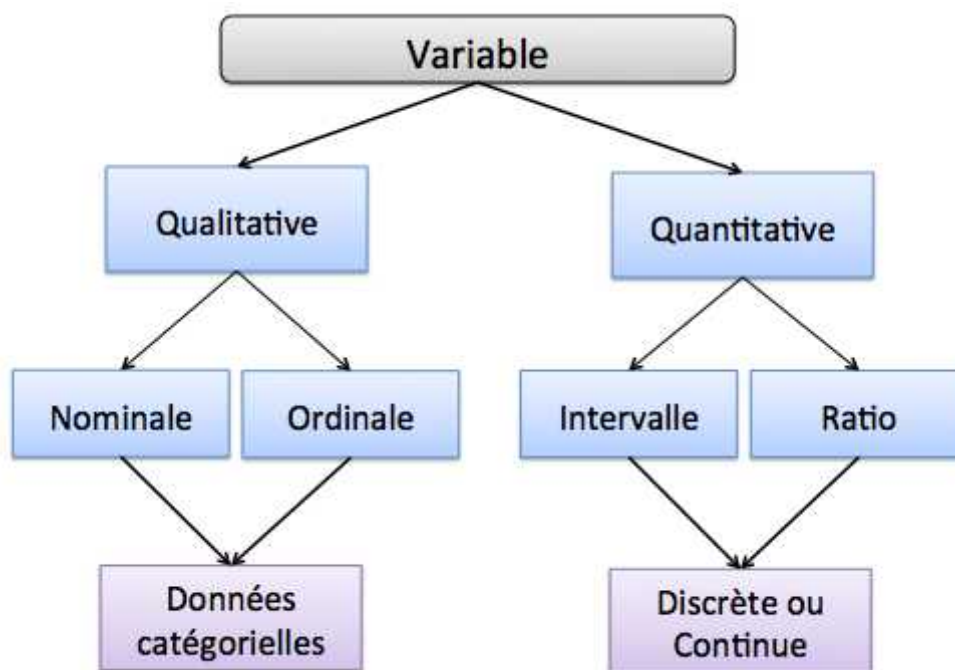
5.6.1.5. Taux de réponse

Selon des auteurs tel que (Malhotra et al., 2004) ou encore (D'Astous, 2005) la minimisation du biais de non réponse passe par la maximisation du taux de réponse. Concernant notre étude, sur les 128 entreprises algériennes travaillant à l'internationale contactés, 70 ont complété le questionnaire, pour un taux de réponse de 54,68%.

5.6.2. Analyse des relations entre les variables

L'aspect corrélationnel de l'étude, inhérent aux questions de recherche, rend indispensable l'étude des relations entre certaines variables. Un ensemble de données ne s'étudie pas avec les mêmes outils et méthodes. Comprendre les différents types de données est donc une phase essentielle (voir figure N°23).

Figure N°23 : Les différents types de données de la recherche



Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de l'analyse statistique

Plusieurs statistiques peuvent être utilisées dont le choix dépend principalement du type de variables considérées. Les tests statistiques permettent de vérifier des hypothèses expérimentales, avec un certain seuil de probabilité, ce sont de puissants outils d'aide à la décision pour le chercheur.

5.6.2.1. Tests de Khi-deux

Le test du Chi2 consiste à mesurer l'écart entre une situation observée et une situation théorique et d'en déduire l'existence et l'intensité d'une liaison mathématique. L'étude des relations entre une variable mesurée par une échelle Likert et une variable nominale sera effectuée à l'aide de tests non-paramétriques que sont le Khi-deux et le V de Cramer.

Selon les explications de D'Astous (2005), les tests de Khi-deux permettent, de conclure à l'existence d'une relation entre les variables formant un tableau croisé, peuvent être complétées avec des tests permettant de mesurer la force de la relation tel que le V de Cramer qui est toujours compris entre 0 et 1, (Voir tableau N°31).

Tableau N°31 : Les valeurs V de Cramer

Valeurs V de Cramer	Interprétation
$V \geq 0,70$	Relation très forte
$0,50 \leq V < 0,69$	Relation forte
$0,30 \leq V < 0,49$	Relation modérée
$0,10 \leq V < 0,29$	Relation faible
$0,01 \leq V < 0,09$	Relation très faible
$V = 0,00$	Relation nulle

Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception des étapes de l'analyse statistique

5.6.2.2. Tests paramétriques

On utilise un test paramétrique afin de démontrer l'existence d'un effet (présence d'une corrélation). Dans le cas d'une analyse statistique visant à évaluer les relations entre deux variables mesurées par des échelles de Likert, des tests paramétriques pourront être utilisés. Ainsi, la valeur p permettra d'identifier la présence d'une relation, le coefficient de corrélation R^2 permettra d'analyser la force de la relation et d'effectuer une analyse détaillée.

5.6.2.3. Test de l'analyse de la variance (ANOVA)

Lors de l'étude des relations entre une variable nominale et une moyenne obtenue par l'agrégation de plusieurs échelles de Likert, nous utiliserons l'analyse de la variance (ANOVA). Ainsi, en complément de la valeur p , nous utiliserons la statistique n , qui fonctionne de la même manière que le V de Cramer, pour évaluer la force de la relation.

Dans notre étude nous considèrerons une probabilité de 0,05 comme seuil de signification statistique. Selon D'Astous (2005), la plupart des chercheurs estime que la probabilité de 0,05 est suffisamment faible pour rejeter l'hypothèse nulle avec confiance. A la fin dans notre recherche nous allons rejeter l'hypothèse nulle (conclure que la relation existe), lorsque la valeur p (niveau de signification statistique) est inférieure à 0,05.

5.7. Conclusion

En conclusion, l'analyse des données se réparti comme suit : Concernant l'analyse de la fiabilité de la base de données de la recherche on utilisera comme outils statistique mathématique Cronbach, ACP, Student (t-tests). Pour l'analyse de la problématique de la recherche nous procéderons à une analyse de régression entre les variables indépendantes et la variable dépendante pour tester l'effet de causalité entre les variables, afin d'étudier la problématique de la recherche. Pour cela on utilisera comme outils statistique mathématique le Tests de Khi-deux ainsi que (P et R²). Enfin pour tester les hypothèses de la recherche, on utilisera le test de l'analyse de la variance (ANOVA).

CHAPITRE VI :

IMPACT DU CHOIX DES

INCOTERMS SUR LA DYNAMIQUE

DES ENTREPRISES ALGERIENNES :

UNE ANALYSE STATISTIQUE

CHAPITRE VI : IMPACT DU CHOIX ET DE L'UTILISATION DES INCOTERMS SUR LA DYNAMIQUE DES ENTREPRISES ALGERIENNES : UNE ANALYSE STATISTIQUE

6.1. Introduction

Après le chapitre précédent relatif au cadre méthodologique de l'étude, le présent chapitre regroupe les principaux résultats de notre recherche, avec l'utilisation du logiciel statistique SPSS version 24. L'enquête que nous avons menée auprès de l'échantillon des entreprises algériennes travaillant à l'international nous a permis de recueillir un certain nombre d'informations. Nous procéderons à l'analyse explicative de nos données afin d'obtenir des résultats concernant la validation ou non des hypothèses de recherche proposées. Ce chapitre d'analyses statistiques de données collectées et interprétation des résultats couvre trois rubriques.

La première concerne la présentation du profil des répondants. Avant de procéder à l'analyse en vue de vérifier les hypothèses de notre recherche, il est nécessaire de présenter d'abord les caractéristiques générales de l'échantillon à analyser. Par ailleurs, dans la deuxième rubrique, nous présenterons un portrait de l'utilisation des incoterms 2010 par les entreprises algériennes travaillant à l'internationale. Enfin à la dernière rubrique nous utiliserons la technique statistique pour la vérification de la question de recherche qui est : l'impact de la performance (dynamique économique et commercial) à l'internationale des entreprises algériennes, le choix et l'utilisation des incoterms 2010.

6.2. Présentation du profil des répondants

Avant de présenter l'ensemble des résultats obtenus lors de la collecte de données, il apparaît important de dresser un bref portrait des répondants basé sur la première section du questionnaire. L'objectif de cette partie est de comprendre le profil de ces derniers et ainsi de poser les jalons nécessaires à l'analyse.

6.2.1. Taille des organisations

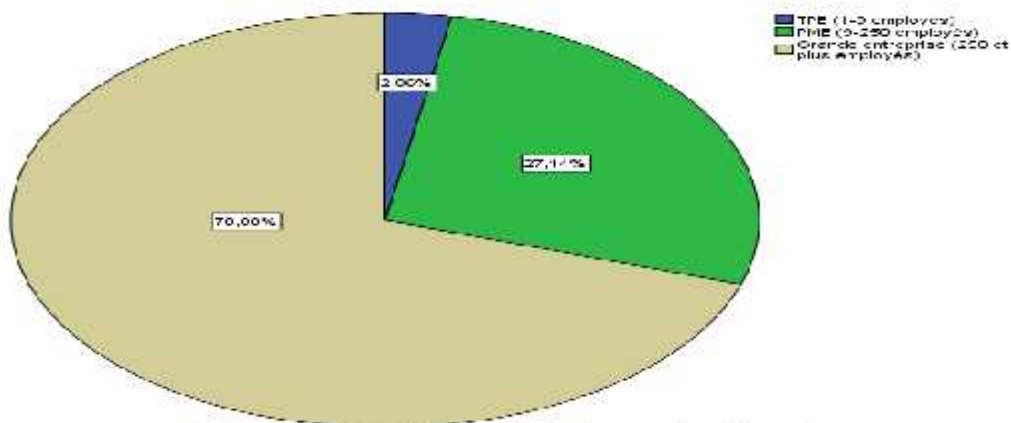
Le premier élément considéré est la taille des entreprises algériennes répondantes travaillant à l'internationale. Dans le cadre de cette thèse, nous retiendrons la définition algérienne qui définit la taille de l'entreprise⁴⁸ comme suivant : Ainsi, une très petite entreprise (TPE)⁴⁹ est une entreprise de 01 à 09 employés, une moyenne entreprise (PME)⁵⁰ compte entre 10 et 250 employés, et enfin une grande entreprise compte plus de 250 employés. Nous constatons que 02,90% des répondants sont des TPE, 27,10% des entreprises sont des PME et 70% des répondants sont des grandes entreprises qui comptent plus de 250 employés (tableau N° 32).

Tableau N°32 : Répartition des répondants en fonction de la taille de l'entreprise

	Nombre	%
TPE (1-9 employés)	2	2,9
PME (10-250 employés)	19	27,1
Grande entreprise (250 et plus employés)	49	70,0
Total	70	100,0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Figure N°24 : Répartition des répondants en fonction de la taille de l'entreprise



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

⁴⁸ La loi d'orientation pour la PME du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 parue dans le journal officiel n°77 du 15 décembre 2001.

⁴⁹ La très petite entreprise (TPE), ou micro entreprise, est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieurs à 20 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de dinars.

⁵⁰ Concernant la définition juridique des PME, l'Algérie a adopté la charte de Bologne. Ainsi, par moyenne entreprise l'on désigne toute entreprise employant de 50 à 250 personnes, et dont le chiffre d'affaires annuel varie entre 400 millions et 1 milliard de dinars. La petite entreprise est définie comme une entreprise employant entre 10 et 49 personnes et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 400 millions de dinars ou dont le bilan annuel n'excède pas 200 millions de dinars.

6.2.2. Statut juridique de l'entreprise

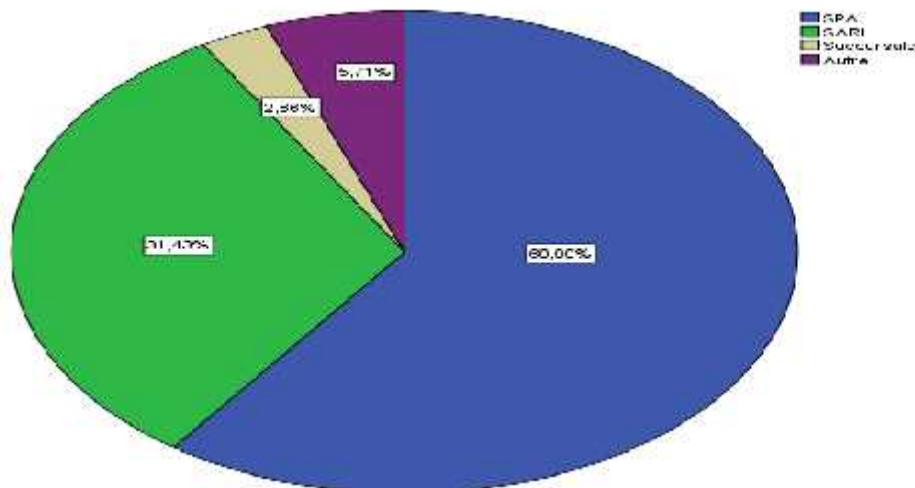
D'après le tableau N°33, la majorité (60 %) des entreprises de l'échantillon ont un statut juridique de SPA, suivi de la SARL 31,4 %, puis 5,7 % des entreprises de l'échantillon ont un autre statut juridique, et enfin 2,9 % ont un statut de succursale.

Tableau N°33 : Répartition des répondants en fonction du statut juridique de l'entreprise

	Nombre	%
SPA	42	60,0
SARL	22	31,4
Succursale	2	2,9
Autre	4	5,7
Total	70	100,0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Figure N°25 : Répartition des répondants en fonction du statut juridique de l'entreprise



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

6.2.3. Répartition sectorielle

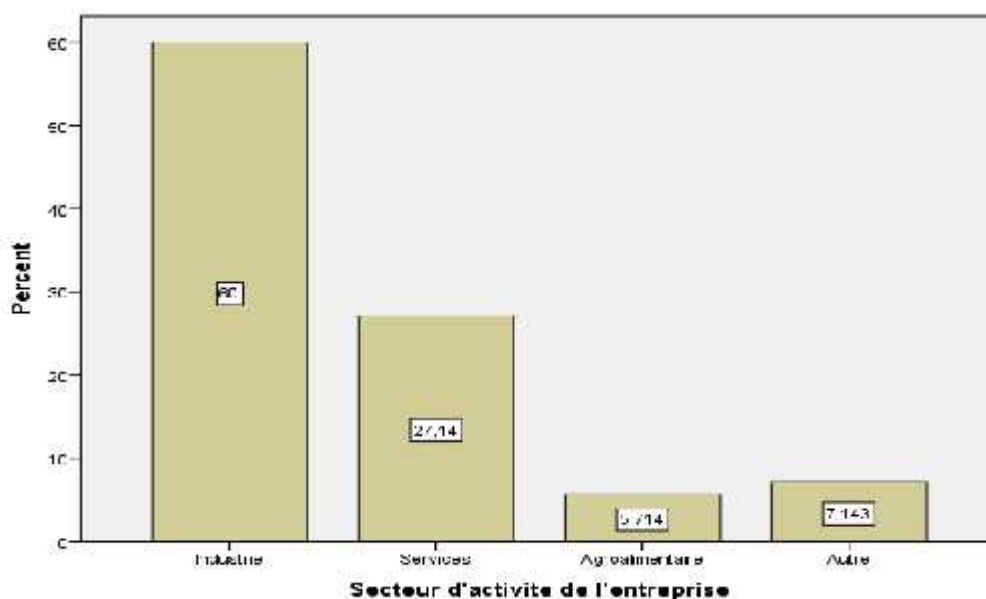
D'après le tableau N°34 on trouve une vaste majorité des répondants (60%) dans le secteur de l'industrie, suivi par les services (27,1%) puis l'agroalimentaire (5,7%), et enfin 7,1% autres secteurs.

Tableau N°34 : Répartition des répondants en fonction secteur d'activité de l'entreprise

	Nombre	%
Industrie	42	60,0
Services	19	27,1
Agroalimentaire	4	5,7
Autre	5	7,1
Total	70	100,0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Figure N°26 : Répartition des répondants en fonction secteur d'activité de l'entreprise



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

6.2.4. Historique de l'entreprise à l'international

Après avoir étudié la taille des répondants et leurs secteurs d'activités, il apparaît intéressant de dresser un portrait de leur expérience à l'international. En effet, cette expérience est susceptible d'influencer tant l'utilisation que le degré de connaissance des incoterms.

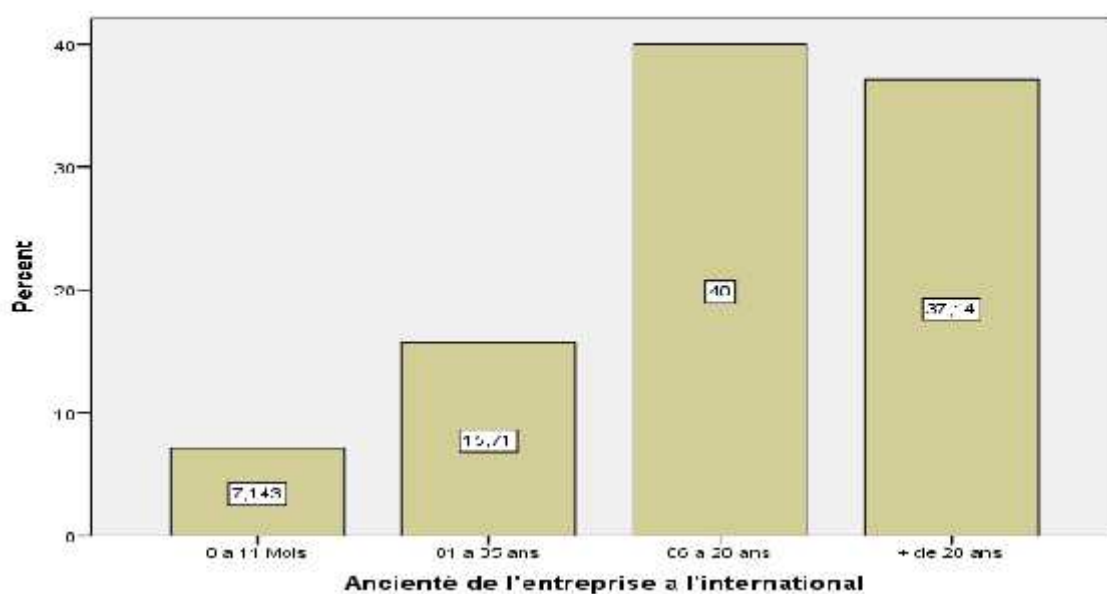
Nous pouvons constater au tableau N°35 que si seulement 7,10% de l'échantillon a une activité à l'internationale depuis moins d'un an, 15,70% se situe entre un et cinq ans, 40,0% entre 6 et 20 ans et enfin 37,10% travail à l'international depuis plus de 20 ans.

Tableau N°35 : Répartition des répondants en fonction de l'historique à l'international de l'entreprise

	Nombre	%
0 à 11 Mois	5	7,1
01 à 05 ans	11	15,7
06 à 20 ans	28	40,0
+ de 20 ans	26	37,1
Total	70	100,0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Figure N°27 : Répartition des répondants en fonction de l'historique à l'international de l'entreprise



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

6.2.5. Existence d'un département import/export

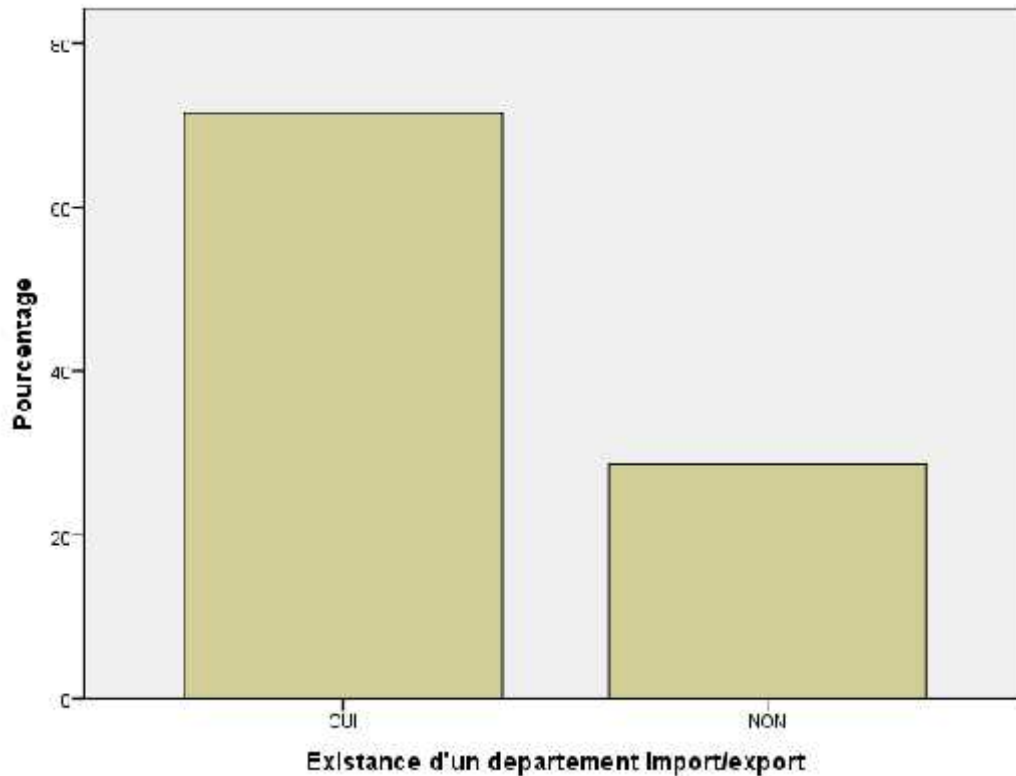
D'après le tableau N°36 on trouve une vaste majorité des répondants (71,4%) possèdent un département dédié aux opérations d'import/export, alors que (28,6%) des répondants ne possèdent pas de structures dédié.

Tableau N°36 : Répartition des répondants en fonction de l'existence d'un département import/export au sein de l'entreprise

	Nombre	%
Oui	50	71,4
Non	20	28,6
Total	70	100,0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Figure N°28 : Répartition des répondants en fonction de l'existence d'un département import/export au sein de l'entreprise



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

6.2.6. Rapport de force entre l'entreprise et son principal client/fournisseur à l'international

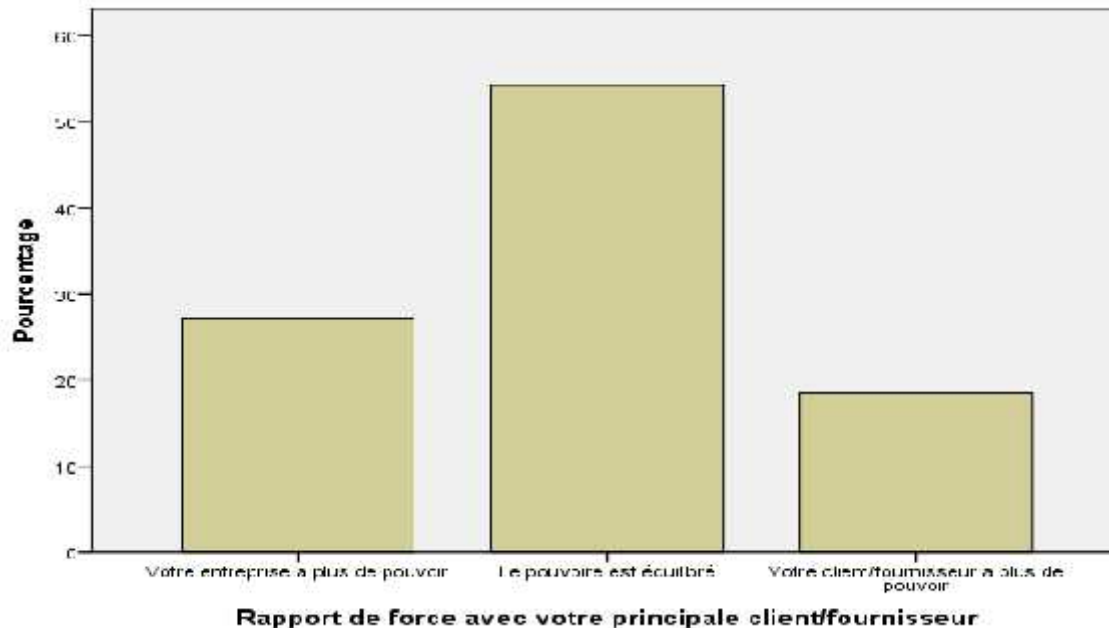
Nous pouvons constater au tableau N°37 que pour 54,3% des répondants le rapport force entre l'entreprise et son principal client/fournisseur à l'international est équilibré, dans 27,1% des cas l'entreprise a plus de pouvoir, est enfin pour 18,6% des répondants c'est le client/fournisseur qui a plus le pouvoir de négociation.

Tableau N°37 : Répartition des répondants en fonction du rapport de force de leur entreprise avec leur principal client/fournisseur à l'international

	Nombre	%
Votre entreprise a plus de pouvoir	19	27,1
Le pouvoir est équilibré	38	54,3
Votre client/fournisseur a plus de pouvoir	13	18,6
Total	70	100,0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Figure N°29 : Répartition des répondants en fonction du rapport de force de leur entreprise avec leur principal client/fournisseur à l'international



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

6.3. Utilisation des incoterms 2010 par les entreprises algériennes travaillant à l'internationale

Dans cette partie, nous nous intéresserons à l'utilisation des incoterms 2010 afin de mieux comprendre qui choisit les incoterms, quels sont les incoterms les plus utilisés et quel est le niveau de connaissance et d'importance accordé aux incoterms dans les entreprises algériennes travaillant à l'internationale.

Compte tenu de la dimension exploratoire de notre étude, nous devrions être à même de dresser un portrait de l'utilisation des incoterms 2010. Les résultats de cette enquête, devraient nous permettre de brosser un portrait d'ensemble de l'utilisation des incoterms 2010 dans les entreprises algériennes travaillant à l'internationale.

6.3.1. Répartition des répondants en fonction des entreprises qui sont à jours sur les changements apportés aux incoterms 2010

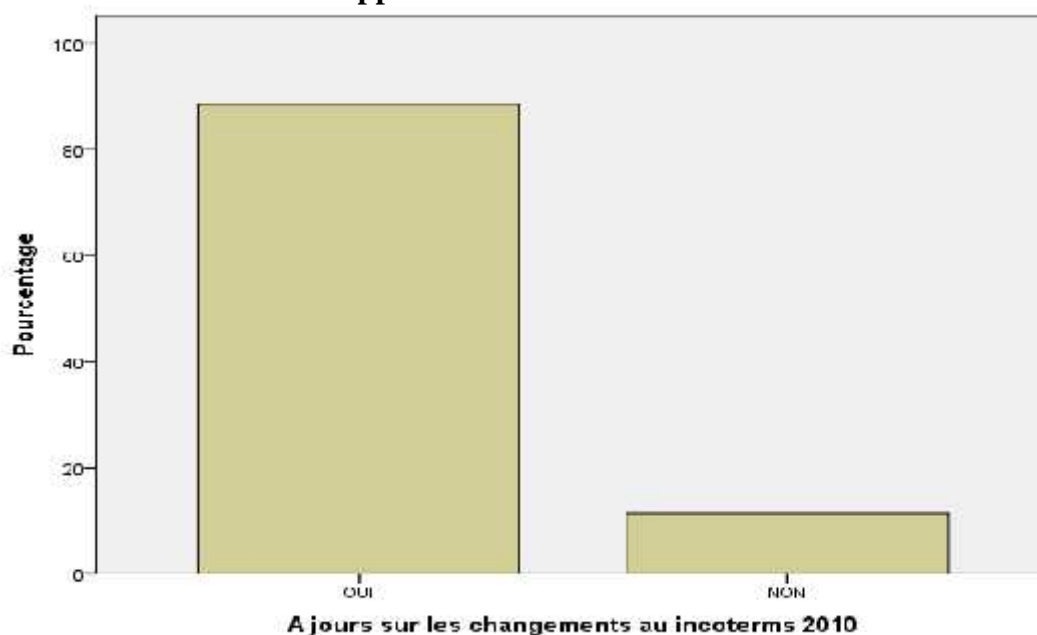
D'après le tableau N°38, la majorité (88,6%) des entreprises de l'échantillon sont à jours par rapport aux changements apportés aux incoterms 2010, 11,4% ne sont pas encore au courant de ces changements.

Tableau N°38 : Répartition des répondants sur ceux qui sont à jours sur les changements apportés aux incoterms 2010

	Nombre	%
Oui	62	88,6
Non	08	11,4
Total	70	100,0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Figure N°30 : Répartition des répondants sur ceux qui sont à jours sur les changements apportés aux incoterms 2010



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

6.3.2. La liberté du choix de tous les types d'incoterms 2010

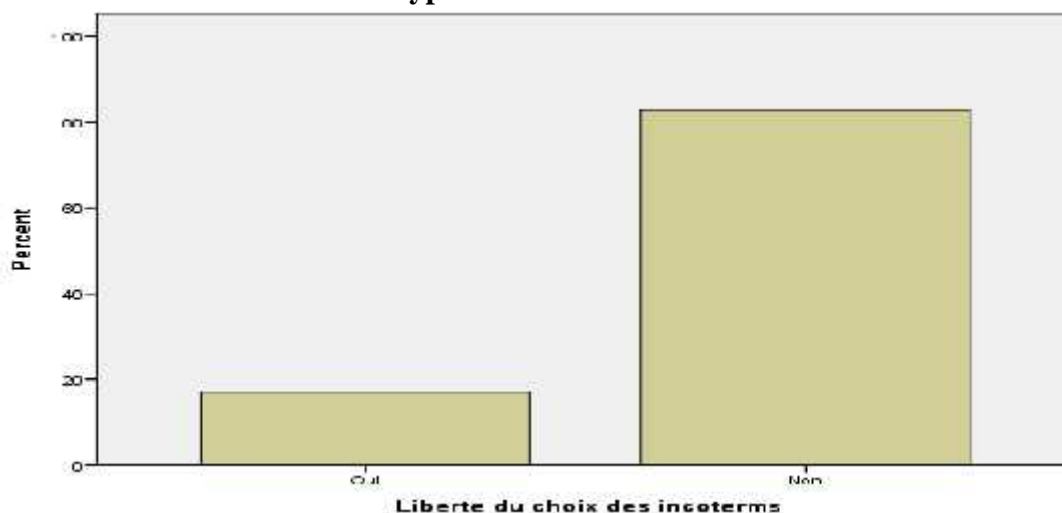
D'après le tableau N°39, la majorité (82,9%) des entreprises de l'échantillon n'est pas libre de choisir l'incoterms 2010 qui leur convient, contre 17,1% des répondants qui ont ce choix.

Tableau N°39 : Répartition des répondants en fonction de la liberté d'utilisation de tous les types d'incoterms 2010

	Nombre	%
Oui	12	17,1
Non	58	82,9
Total	70	100,0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Figure N°31 : Répartition des répondants en fonction de la liberté d'utilisation de tous les types d'incoterms 2010



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

6.3.3. Les contraintes limitant le choix des incoterms 2010

Nous pouvons constater au tableau N°40 que pour 77,1% des répondants, une des plus importantes contraintes limitant leurs choix des incoterms 2010 est la contrainte douanières, puis avec 48,6% c'est les banques, arrive ensuite les assurances avec 44,3, et les contraintes logistique avec 41,4%, enfin 10,1% estime qu'il Ya d'autres contraintes limitant leur choix des incoterms 2010.

Tableau N°40 : Répartition des répondants en fonction des contraintes limitant le choix des incoterms 2010 (question à choix multiple)

	Pourcentage d'observations
Contraintes douanières	77,1
Contraintes logistiques	41,4
Contraintes fiscales	48,6
Contraintes assurancielles	44,3
Autre	10,1

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

6.3.4. Le lieu de prise de décision de la sélection des incoterms 2010

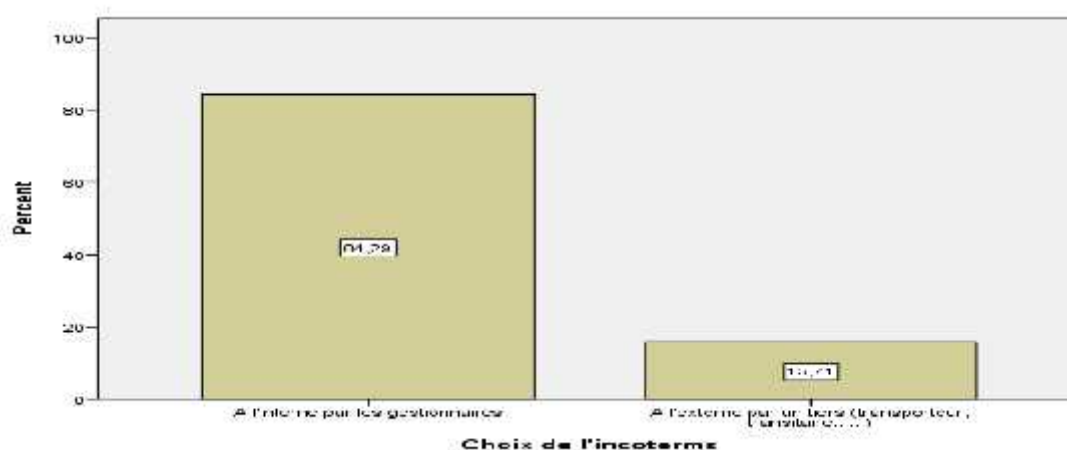
En premier lieu nous constatons que pour 84,3% des entreprises, la sélection des incoterms 2010 s'effectue à l'interne (voir tableau N°41) alors que les 15,7% restants laissent la responsabilité du choix des incoterms à un intervenant externe.

Tableau N°41 : Répartition des répondants en fonction du lieu du choix des incoterms 2010

	Nombre	%
A l'interne par les gestionnaires	59	84,3
A l'externe par un tiers (transporteur, transitaire,...)	11	15,7
Total	70	100,0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Figure N°32 : Répartition des répondants en fonction du choix des incoterms 2010



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

6.3.5. La fréquence d'utilisation des incoterms 2010 dans les contrats d'achat et de vente à l'international

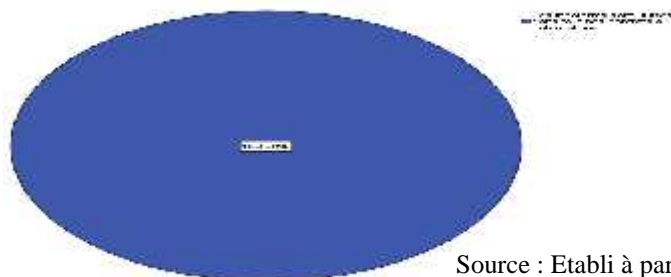
En ce qui concerne la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 (voir tableau N°42), nous constatons que 100% des répondants en font une utilisation intensive, dans l'ensemble de leurs contrats de vente et d'achat à l'international.

Tableau N°42 : Répartition des répondants en fonction de la fréquence d'utilisation des incoterms 2010

	Nombre	%
Les incoterms 2010 sont utilisés dans tous nos contrats à l'international	70	100,0
Total	70	100,0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Figure N°33 : Répartition des répondants en fonction de la fréquence d'utilisation des incoterms 2010



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

6.3.6. La fréquence d'utilisation de chaque incoterms 2010 par les entreprises algériennes a l'internationale

En ce qui concerne les entreprises utilisant les incoterms 2010 dans leur contrat à l'international, nous avons tenté d'en dresser un portrait plus détaillé en nous interrogeant sur l'utilisation de chacun des onze incoterms 2010. Ainsi, tel que présenté au tableau N°43, les incoterms FOB et CFR demeurent les plus utilisés, suivi par CPT. Plus précisément, 80,8% des répondants emploient fréquemment CFR. En ce qui concerne le FOB, 62,9% y ont recours de manière fréquente, proportion qui tombe à 37,1% pour l'incoterm CPT.

Après ces trois incoterms, ce sont les incoterms EXW et FCA qui sont les plus fréquemment utilisés, respectivement 17,1 et 12,9% de manière fréquente ou ponctuelle. Suivent ensuite DDP et DAP dont l'utilisation est fréquente ou ponctuelle dans respectivement 10 et 7,1% des cas. La variété des incoterms utilisés est relativement faible. En effet, cinq incoterms sur les onze disponibles ne sont presque pas employés en Algérie, soit près de la moitié de l'étendue de l'outil. Ainsi 99 % des entreprises n'utilisent jamais l'incoterm CIP ou FAS.

Tableau N°43 : Répartition des répondants en fonction de la fréquence d'utilisation de chaque incoterms 2010 (question à choix multiple)

	Pourcentage d'observations
Incoterm privilégié EXW	17,1%
Incoterm privilégié FCA	12,9%
Incoterm privilégié FOB	62,9%
Incoterm privilégié CFR	80,8%
Incoterm privilégié CIF	4,3%
Incoterm privilégié CPT	37,1%
Incoterm privilégié DAT	1,4%
Incoterm privilégié DAP	7,1%
Incoterms privilégié DDP	10,0%

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Mais les trois incoterms de vente à l'arrivée, DAT, DAP et DDP sont les plus délaissés par les entreprises algériennes travaillant à l'internationale. Seulement 1,4 % des entreprises utilisent ponctuellement l'incoterm DAT. Cette situation à n'utiliser qu'une faible variété de la gamme des incoterms 2010 provient de l'intervention de l'état lors du choix ou de l'utilisation des incoterms 2010. Si l'on se réfère au tableau N°28, la majorité (82,9%) des entreprises de l'échantillon ne sont pas libre de choisir l'incoterms 2010 qui leur convient, contre 17,1% des répondants qui ont ce choix.

6.3.7. Niveau de connaissance et importance accordée aux incoterms 2010 dans les entreprises des répondants travaillant à l'international

En effet, sur une échelle de Likert à sept niveaux, les entreprises ont, en moyenne, évalué à 5,47 leur connaissance des incoterms 2010 (voir tableau N°44), et un écart type de 0,696 qui révèle des écarts à la moyenne relativement important tendant à montrer l'hétérogénéité des connaissances concernant les incoterms 2010. Cependant, les entreprises ont, en moyenne, évalué à 5,80 l'importance accordée aux incoterms 2010.

Tableau N°44 : Niveau de connaissance et importance accordée aux incoterms 2010 dans les entreprises des répondants travaillant à l'international

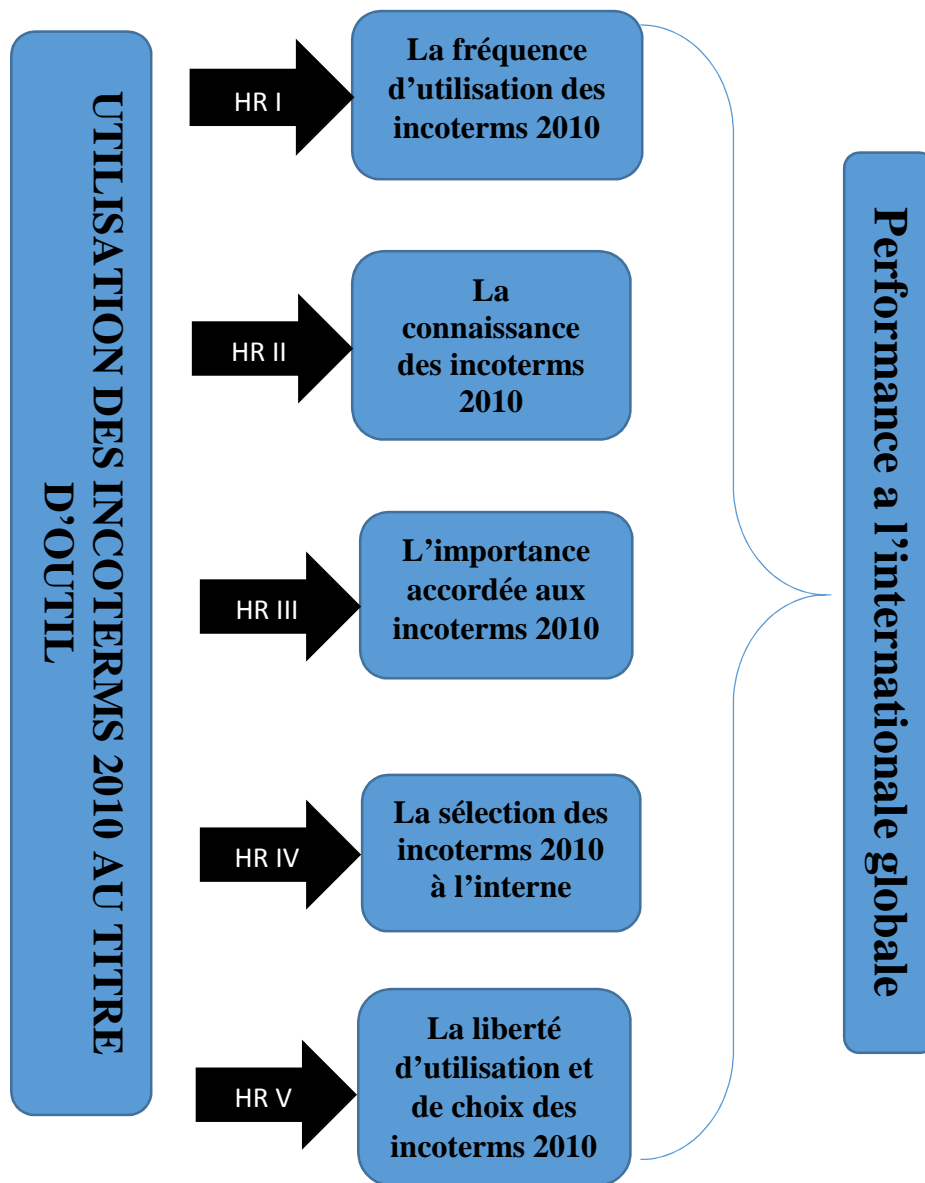
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Connaissance des incoterms 2010 par les gestionnaires	3	6	5,47	,696
Importance des incoterms 2010 dans votre entreprise	3	7	5,80	,861

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

6.4. Performance (dynamique économique et commercial) à l'internationale des entreprises algériennes et le choix des incoterms 2010

Cinq hypothèses de recherche ont été émises (voir figure N°34) et seront successivement testées par le biais de l'analyse statistique.

Figure N°34 : Problématique de recherche



Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception de la méthodologie de recherche adoptée

6.4.1. Hypothèse de recherche N°01 (HR I) : Lien entre la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 et la performance de l'entreprises à l'internationale

La première hypothèse de recherche est énoncée de la manière suivante : « Plus une entreprise utilise les incoterms 2010 fréquemment plus sa performance à l'internationale est

grande ». D'après notre enquête nous constatons que 100% des répondants en font une utilisation intensive, dans l'ensemble de leurs contrats de vente et d'achat à l'international.

Les tests effectués sur la relations entre la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 et la performance de l'entreprise à l'internationale n'ait révélé aucune relation statistiquement significative. Il semble que la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 n'ait pas d'impact au niveau de la performance à l'internationale.

6.4.2. Hypothèse de recherche N°02 (HR II) : Lien entre le degré de connaissance des incoterms 2010 dans l'entreprise et sa performance a l'internationale

La seconde hypothèse de recherche est la suivante : « Plus la connaissance des incoterms 2010 par les gestionnaires au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande ». Dans notre cas une analyse statistique visant à évaluer les relations entre deux variables qualitative ordinales mesurées par des échelles de Likert, tel que la variable qualitative ordinaire « connaissance des incoterms 2010 » et la variable qualitative ordinaire « les indicateurs de la mesure de la performance des entreprises algériennes a l'internationale », on pourra utilisée des tests paramétriques.

Ainsi, la valeur p permettra d'identifier la présence d'une relation, alors que le coefficient de corrélation R^2 permettra d'analyser la force de la relation et d'effectuer une analyse détaillée.

Si l'on observe les résultats figurant au tableau N°45, nous constatons que de nombreux composants de la performance à l'internationale sont liés à la connaissance des incoterms 2010 par les gestionnaires de l'entreprise. Plus précisément, sur les neuf composants, cinq présentent une relation significative d'intensité plus ou moins importante.

En effet, si la satisfaction des attentes ($p=0,000$), connaît du succès ($p=0,002$) ou encore la satisfaction ($p=0,005$) sont les composants dont la relation est la plus fortement liée à la variable « connaissance des incoterms 2010 » au regard du coefficient de corrélation, la profitabilité ($p=0,011$), et la croissance ($p=0,013$) présentent également des valeurs p inférieures au seuil de signification statistique (0,05).

Ainsi, nous pouvons constater que la variable qualitative ordinaire « connaissance des incoterms 2010 » permet d'expliquer 10,9% de la variable qualitative ordinaire « performance à

l'internationale » en termes de satisfaction, 13,6% en termes de connaissance du succès, et même 20,2% de la performance à l'internationale en termes de satisfaction des attentes, enfin 08,8% de croissance, et 09,1% en terme de profitabilité.

Tableau N°45 : Relation entre la connaissance des incoterms 2010 et les différentes composantes de la performance des entreprises algériennes à l'internationale

	Performance	Valeur <i>p</i>	<i>R</i>²
Performance financière	Profitabilité	,011	,091
	Volume de vente/achat	,220	,022
	Croissance	,013	,088
Performance stratégique	Compétitivité	,269	,018
	Position stratégique	,298	,016
	Parts de marché	,643	,003
Satisfaction à l'égard de l'international	Satisfaction	,005	,109
	Connait du succès	,002	,136
	Satisfait les attentes	,000	,202

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

D'après le tableau N°46 la connaissance des incoterms 2010 est liée à la performance financière ($p=0,007$), la satisfaction à l'égard de l'internationale ($p=0,000$) ainsi qu'à la performance globale ($p=0,001$).

Aussi, comme nous pouvons le noter en étudiant le coefficient de corrélation, cette variable qualitative ordinale « connaissance des incoterms 2010 par les gestionnaires de l'entreprise », à elle seule, permet d'expliquer 10,1% de la performance financière et 14,2% de la performance globale. La relation la plus forte se situant au niveau de la satisfaction à l'égard de l'international, expliquée à 18,2% par la variable « connaissance des incoterms 2010 ».

Tableau N°46 : Relation entre la connaissance des incoterms 2010 et la performance a l'internationale moyenne

	Valeur <i>p</i>	<i>R</i> ²
Performance financière	,007	,101
Performance stratégique	,248	,020
Satisfaction à l'égard de l'international	,000	,182
Performance globale	,001	,142

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Par conséquent, au regard de l'analyse statistique nous pouvons valider cette seconde hypothèse de recherche mettant en avant le fait que plus la connaissance des incoterms 2010 par les gestionnaires au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande.

6.4.3. Hypothèse de recherche N°03 (HR III) : Lien entre l'importance accordée aux incoterms 2010 par l'entreprise et ça performance à l'internationale

La troisième hypothèse de recherche est énoncée de la manière suivante : « Plus l'importance accordée aux incoterms 2010 par les gestionnaires au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande ».

Tel que nous le constatons au tableau N°47, trois des neuf composants de la performance à l'internationale sont liés à la variable « l'importance accordée par l'entreprise aux incoterms 2010 ». Pour plusieurs composants, tel que le volume de vente/achat ($p=0,038$), la satisfaction des attentes ($p=0,023$) et la position stratégique ($p=0,028$) sont plus fortement liés a l'importance accordée au incoterms.

En effet, nous pouvons considérer que la variable qualitative ordinaire « importance accordée aux incoterms 2010 par les entreprises » explique 07,4% de la variable « performance a l'internationale » en termes de la satisfaction des attentes, 06,9% de la position stratégique, et enfin 06,2% du volume de vente/achat.

Tableau N°47 : Relation entre l'importance accordée aux incoterms 2010 et les différentes composantes de la performance a l'internationale

Performance		Valeur <i>p</i>	<i>R</i> ²
Performance financière	Profitabilité	,239	,020
	Volume de vente/achat	,038	,062
	Croissance	,060	,051
Performance stratégique	Compétitivité	,055	,053
	Position stratégique	,028	,069
	Parts de marché	,834	,001
Satisfaction à l'égard de l'international	Satisfaction	,079	,045
	Connait du succès	,355	,013
	Satisfait les attentes	,023	,074

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

D'après le tableau N°48, la variable qualitative ordinale « importance accordée aux incoterms 2010 » est liée à la performance financière ($p=0,028$), la performance stratégique ($p=0,049$) ainsi qu'à la performance globale ($p=0,013$).

Aussi, cette variable, à elle seule, permet d'expliquer 06,9% de la performance financière et 05,6% de la performance stratégique. La relation la plus forte se situe au niveau de la performance globale, et expliquée à 08,7% par la variable qualitative ordinale « importance accordée aux incoterms 2010 ».

Par conséquent, il en résulte une relation d'ordre très modéré au regard du coefficient de corrélation entre l'importance accordée au incoterms 2010 et la performance globale de l'entreprise à l'internationale.

Tableau N°48 : Relation entre l'importance accordée aux incoterms 2010 et la performance a l'internationale moyenne

	Valeur p	R^2
Performance financière	,028	,069
Performance stratégique	,049	,056
Satisfaction à l'égard de l'international	,063	,050
Performance globale (moyenne)	,013	,087

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Nous pouvons donc en déduire la validité de cette troisième hypothèse de recherche et conclure que plus l'importance accordée aux incoterms 2010 par les gestionnaires au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'international est grande.

6.4.4. Hypothèse de recherche N°04 (HR IV) : Lien entre la prise de décision à l'interne des incoterms 2010 et la performance à l'internationale

La quatrième hypothèse de recherche suggère que « les entreprises sélectionnant à l'interne les incoterms 2010 ont une performance à l'internationale supérieure à celles qui laissent ce choix à un tiers ».

Dans le cas de l'étude des relations entre une variable qualitative nominale « la dimension interne ou externe de la prise de décision » et une moyenne obtenue par l'agrégation de plusieurs échelles de Likert, portant sur la performance globale. Dans ce cas particulier, nous utiliserons l'analyse de la variance (ANOVA).

En premier lieu nous constatons que pour la majorité (84,3%) des entreprises de l'échantillon, la sélection des incoterms 2010 s'effectue à l'interne (voir tableau N°41). Comme nous pouvons le voir au tableau N°49, le fait qu'une entreprise choisisse à l'interne les incoterms ne semble pas être liée à la performance stratégique, à la satisfaction à l'égard de l'internationale ou encore à la performance globale, la valeur de p est supérieure à 0,05.

Tableau N°49 : Relation entre la dimension interne ou externe de la prise de décision et la performance a l'internationale moyenne

	Valeur <i>p</i>	<i>n</i>
Performance financière	,551	,360
Performance stratégique	,150	2,122
Satisfaction à l'égard de l'international	,393	,740
Performance globale	,253	1,331

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Nous constatons au tableau N°49, que la signification ou valeur de *p* est supérieure à 0,05, nous devons accepter l'hypothèse nulle. Et conclure qu'il n'y a pas de différence significative entre nos deux mesures. On peut donc conclure que le fait qu'une entreprise choisisse à l'interne les incoterms 2010, n'influence pas ça performance à l'internationale.

Ainsi, en ce qui concerne cette hypothèse nous ne pouvons rejeter l'hypothèse nulle et ne sommes donc pas à même de conclure que les entreprises sélectionnant à l'interne leurs incoterms ont une performance à l'internationale supérieure à celles qui laissent ce choix à un tiers. En conclusion, le fait qu'une entreprise choisisse à l'interne les incoterms 2010 ne semble pas être lié à la performance de l'entreprise algérienne à l'internationale.

6.4.5. Hypothèse de recherche N°05 (HR V) : Lien entre la liberté de choix des incoterms 2010 au sein d'une entreprise et la performance à l'internationale

La cinquième hypothèse de recherche est énoncée de la manière suivante : « Plus une entreprise est libre d'utilisée et de choisir son incoterms 2010 plus sa performance à l'internationale est grande ».

D'après le tableau N°39, la majorité (82,9%) des répondants n'est pas libre de choisir l'incoterms 2010 qui leur convient, contre 17,1% des répondants qui ont ce choix. Nous pouvons constater aussi au tableau N°40 que pour 77,1% des répondants, une des plus importantes contrainte limitant leurs choix des incoterms 2010 est les contraintes douanières.

On peut donc conclure que l'hypothèse de recherche N°05 (HR V) n'est pas valable, sachant que la majorité (82,9%) des répondants n'est pas libre de choisir l'incoterms 2010 qui leur convient dans leurs contrats d'achat et de vente à l'international.

6.5. Interprétation des résultats de l'analyse des cinq hypothèses de recherche (HR)

Après avoir présenté et analysé les résultats, nous procéderons, à leur interprétation en répondant à la question principale de recherche. Lors de la présentation et analyse statistique des résultats, nous avons pu constater que les deux hypothèses sur cinq que sont « la connaissance et l'importance des incoterms 2010 accordée par les gestionnaires des entreprises algériennes internationalisées » étaient tous vecteurs d'accroissement de performance à l'internationale. En premier lieu, nous avons donc débuté par ce qui suit :

1ère hypothèse de recherche (HR I) : Lien entre la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 par les entreprises dans leurs contrats d'achat et de vente à l'international et leurs performances à l'internationale

« Plus la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande ».

Selon notre revue de littérature, les incoterms sont basés sur deux (2) principes qui sont la réalité, et la facultativité. Ils ont pour but d'uniformiser les termes commerciaux les plus utilisés dans le commerce international. Reconnus par les professionnels du commerce, et les gouvernements à travers le monde, les incoterms ne revêtent aucun caractère obligatoire, car chacune des parties est libre de les utiliser ou non, et de les modifier éventuellement si besoin, et demeurent un outil à la disposition des entreprises.

En Algérie, les opérations de commerce international sont régies par le règlement N°07 - 01 du 03 février 2007 relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises. Selon l'article 26 du règlement paru au Journal Officiel Algérien N°15 du 13 mai 2007 (Voir annexe N°X), dans un contrat commercial à l'international, on doit indiquer notamment :

- ✓ les noms et adresses exacte des co-contractants ;
- ✓ le pays d'origine, la provenance et destination des biens ou services ;
- ✓ le type et la nature des biens et services ;
- ✓ les spécifications techniques, la quantité, et la qualité ;

- ✓ le prix négocié des biens ou des services et la monnaie de facturation ;
- ✓ les délais de réalisation pour les services et de livraison pour les biens ;
- ✓ les termes de livraison ;
- ✓ les conditions de paiement.

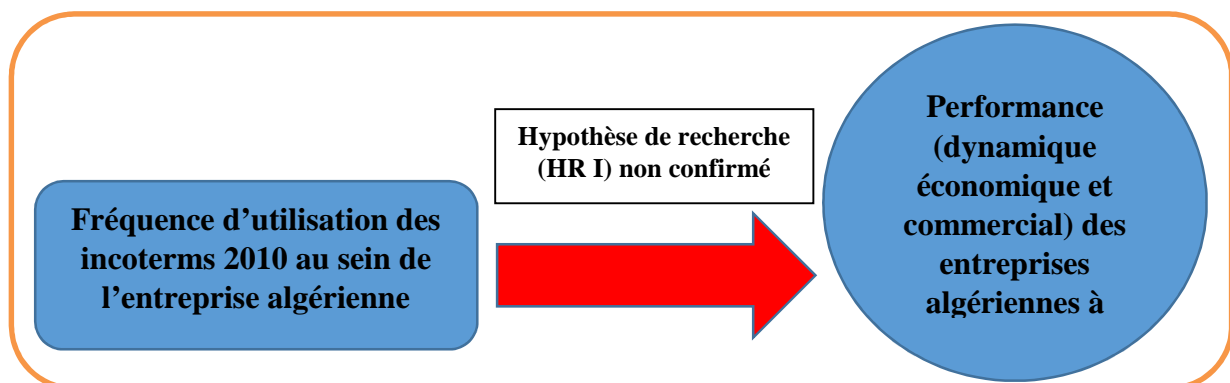
Aussi, selon l'article 27 du même règlement, l'ensemble des termes commerciaux (incoterms) repris dans les règles et usage de la chambre de commerce international (CCI) peut être inscrit dans les contrats commerciaux.

D'après notre enquête nous constatons que 100% des répondants en font une utilisation intensive, dans l'ensemble de leurs contrats de vente et d'achat à l'international. Selon Chevalier (2000), les autorités d'un grand nombre de pays, comme l'Algérie par exemple exige l'utilisation des incoterms, les rendant ainsi quasi-obligatoires. Leur raison en est que l'absence d'un incoterm dans un contrat peut engendrer d'importants problèmes pour la détermination de la valeur en douane de la marchandise.

Les tests effectués sur la relations entre la variable qualitative nominale « la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 » et la variable qualitative ordinale « la performance de l'entreprise algérienne à l'internationale » n'ait révélé aucune relation statistiquement significative. Il semble que la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 n'ait pas d'impact à ce niveau.

On peut donc estimer que l'hypothèse de recherche (HR I) « plus la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 au sein d'une entreprise algérienne internationalise est grande plus sa performance à l'internationale est grande », et non confirmé (Figure N°35).

Figure N° 35 : Lien entre la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 au sein d'une entreprise et sa performance à l'internationale



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

2ème hypothèse de recherche (HR II) : Lien entre la connaissance des incoterms 2010 par les entreprises et leurs performances à l'internationale

« Plus la connaissance des incoterms 2010 par les gestionnaires au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande ».

D'après ce qui a été constatée au tableau N°35 qui suggéré que 40,0% des répondants de l'échantillon ont une activité à l'internationale entre 6 et 20 ans. Aussi le tableau N°36 nous indique qu'une vaste majorité des répondants (71,4%) possèdent un département dédié aux opérations d'import/export.

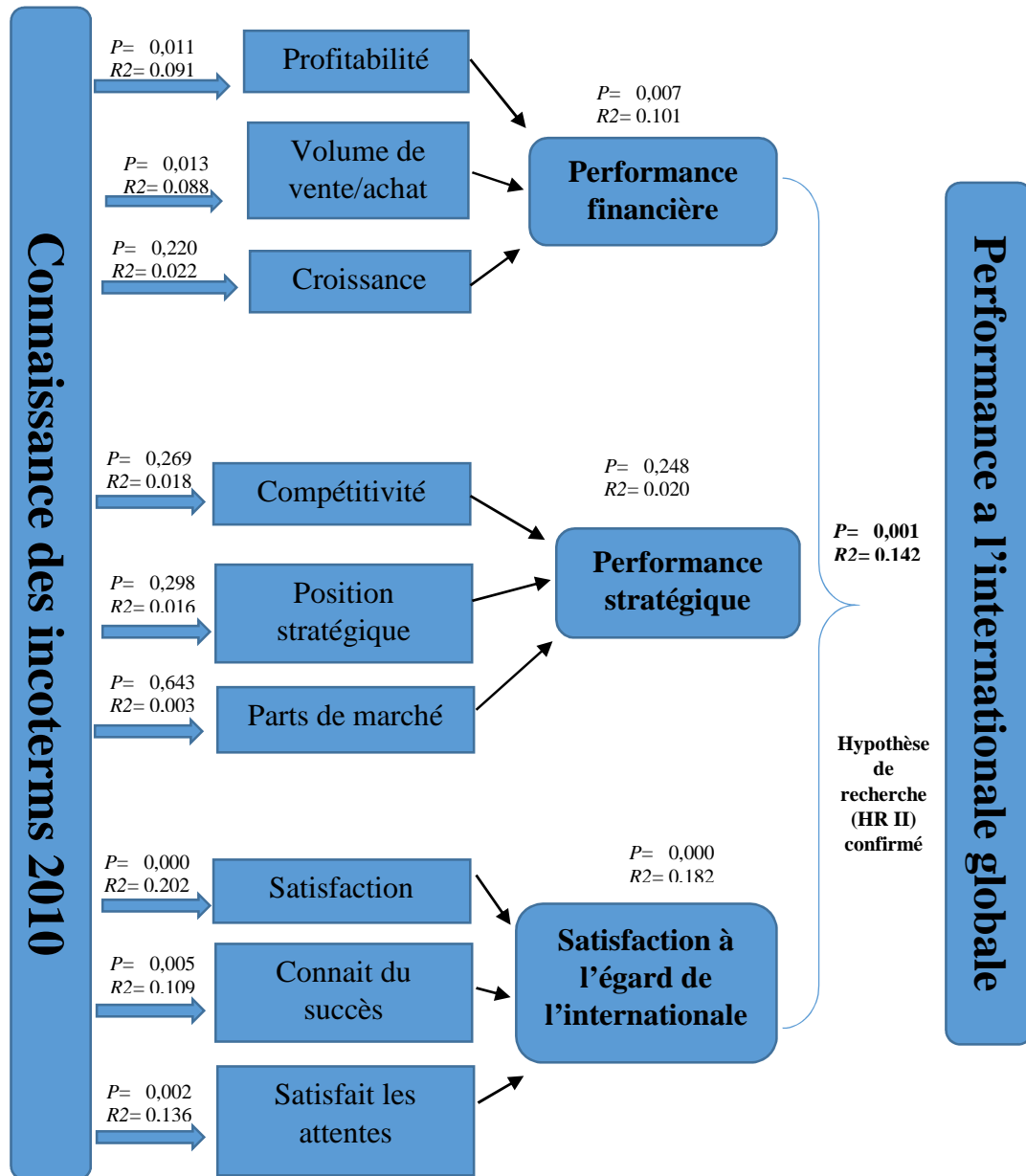
Enfin on trouve au tableau N°38, que la majorité (88,6%) des entreprises de l'échantillon est à jours par rapport aux changements apportés aux incoterms 2010. En effet, c'est trois variables précédentes sont susceptible d'influencer tant l'utilisation que le degré de connaissance des incoterms 2010 au sein de l'entreprise.

Concernant l'influence de la variable « connaissance des incoterms 2010 » et la variable « performance de l'entreprise a l'internationale », nous constatons selon les résultats de l'enquête (tableau N°46), que de nombreux composants de la performance à l'internationale sont liés à la connaissance des incoterms 2010.

Plus précisément, sur les neuf composants de la performance a l'internationale, cinq présentent une relation significative d'intensité plus ou moins importante. Aussi, comme nous pouvons le noter en étudiant le coefficient de corrélation, cette variable « connaissance des incoterms 2010 », à elle seule, permet d'expliquer 14,2% de la variable « performance globale ».

Par conséquent, au regard de l'analyse statistique nous pouvons valider cette seconde hypothèse de recherche (voir figure N°36) mettant en avant le fait que plus la connaissance des incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande.

Figure N° 36 : Lien entre la connaissance des incoterms 2010 au sein de l'entreprise et la performance a l'internationale



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

3ème Hypothèse de recherche (HR III) : Lien entre l'importance accordée aux incoterms 2010 par l'entreprise et sa performance à l'internationale

On rappelle que la troisième hypothèse de recherche est énoncée de la manière suivante :
« Plus l'importance accordée aux incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande ».

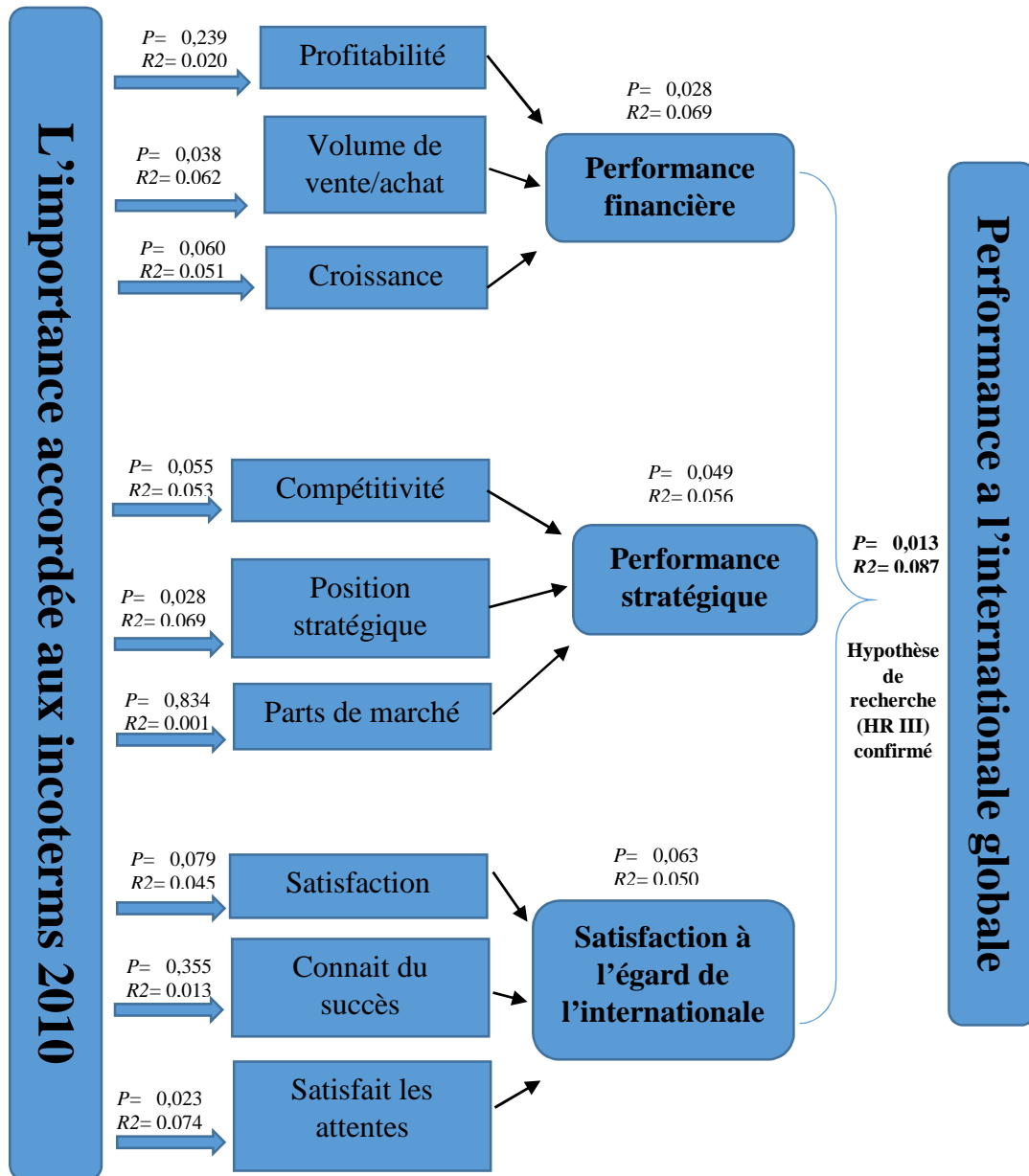
Selon les résultats de l'enquête, on trouve que trois des neuf composants de la performance à l'internationale sont liés à l'importance accordée par l'entreprise aux incoterms 2010. La variable « importance accordée aux incoterms 2010 » est liée à la performance financière ($p=0,028$), la performance stratégique ($p=0,049$) ainsi qu'à la performance globale ($p=0,013$).

Aussi, d'après le coefficient de corrélation, cette variable, à elle seule, permet d'expliquer 06,9% de la performance financière et 05,6% de la performance stratégique. La relation la plus forte se situant au niveau de la performance globale, expliquée à 08,7% par la variable «importance accordée aux incoterms 2010».

Par conséquent, d'après les résultats des tests statistiques il en résulte une relation d'ordre très modéré au regard du coefficient de corrélation entre la variable qualitative ordinale « importance accordée au incoterms 2010 » et la variable qualitative ordinale « performance globale de l'entreprise algérienne à l'internationale ».

En conclusion au regard de l'analyse statistique nous pouvons valider cette troisième hypothèse de recherche (voir figure N°37) mettant en avant le fait que plus l'importance accordée aux incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande.

Figure N° 37 : Lien entre l'importance accordée aux incoterms 2010 au sein de l'entreprise et ça performance à l'internationale



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

4ème Hypothèse de recherche N°04 (HR IV) : Lien entre la prise de décision à l'interne des incoterms 2010 et la performance à l'internationale

La quatrième hypothèse de recherche suggère que « les entreprises sélectionnant à l'interne les incoterms 2010 ont une performance à l'internationale supérieure à celles qui laissent ce choix à un tiers ».

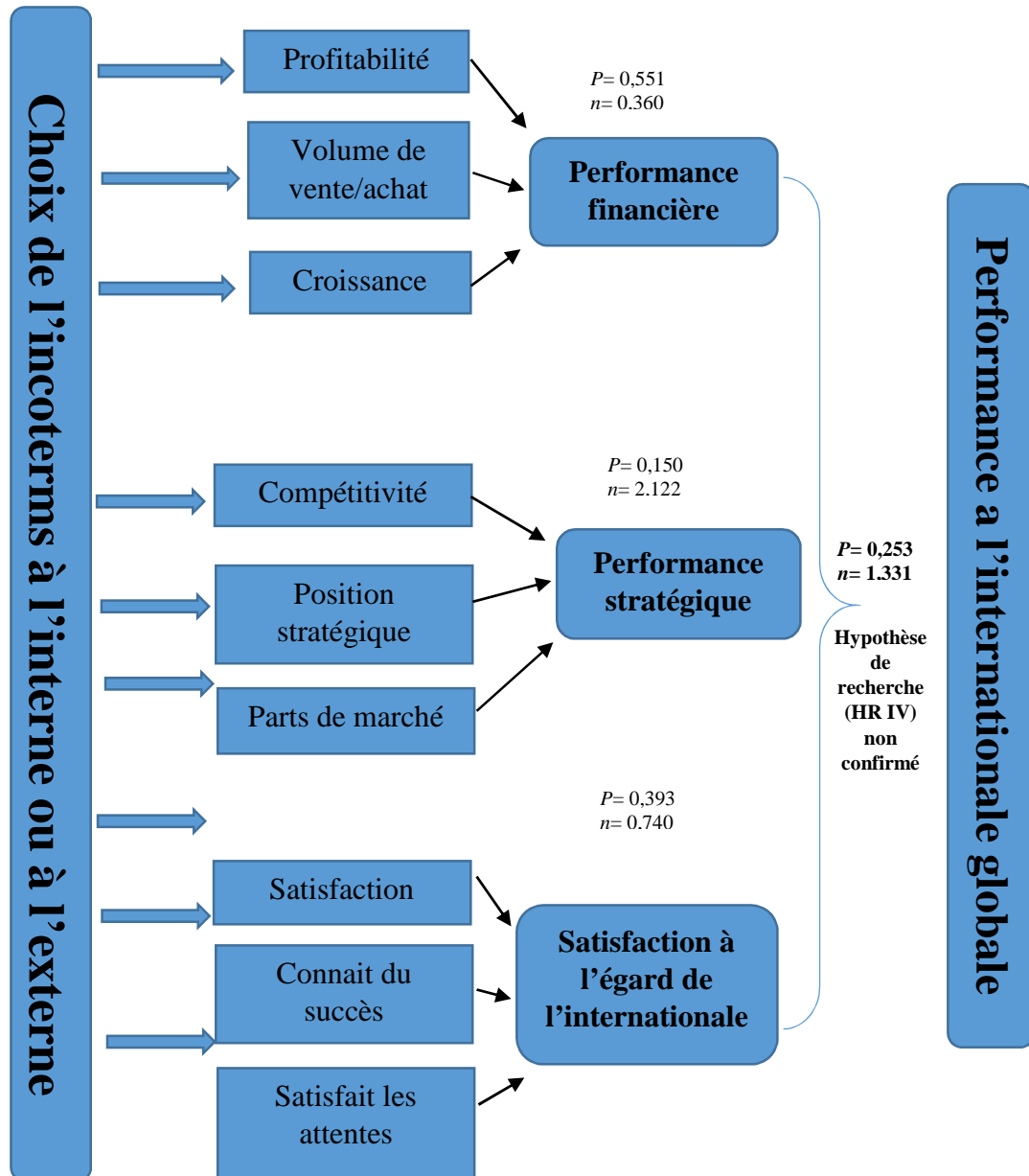
En premier lieu nous constatons que pour 54,3% des répondants, le rapport de force entre l'entreprise est son principal client/fournisseur à l'international est équilibré (voir tableau N°26). Deuxièmement, on trouve que 71,4% des répondants possèdent un département dédié aux opérations d'import/export (voir tableau N°25). Enfin, la majorité (84,3%) des répondants, la sélection des incoterms 2010 s'effectue à l'interne (voir tableau N°30).

Concernant le lien entre la variable qualitative nominale qui est « le lieu de prise de décision des incoterms 2010 » et la variable qualitative ordinale « performance à l'internationale », nous pouvons constater, selon les résultats de l'enquête, que le fait qu'une entreprise algérienne choisisse à l'interne les incoterms ne semble pas être liée à la performance stratégique, à la satisfaction à l'égard de l'internationale ou encore à la performance globale (voir tableau N°39).

On peut donc conclure que le fait qu'une entreprise algérienne choisisse à l'interne les incoterms 2010, n'influence pas sa performance à l'internationale (voir figure N°38).

Ainsi, en ce qui concerne l'hypothèse de recherche N°04, nous pouvons estimer que les entreprises algériennes sélectionnant à l'interne leurs incoterms n'ont pas une performance à l'internationale supérieure à celles qui laissent ce choix à un tiers.

Figure N° 38 : Lien entre la prise de décision des incoterms 2010 à l'interne et la performance à l'internationale



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

5ème Hypothèse de recherche (HR V) : Lien entre la liberté de choix des incoterms 2010 au sein d'une entreprise et la performance à l'internationale

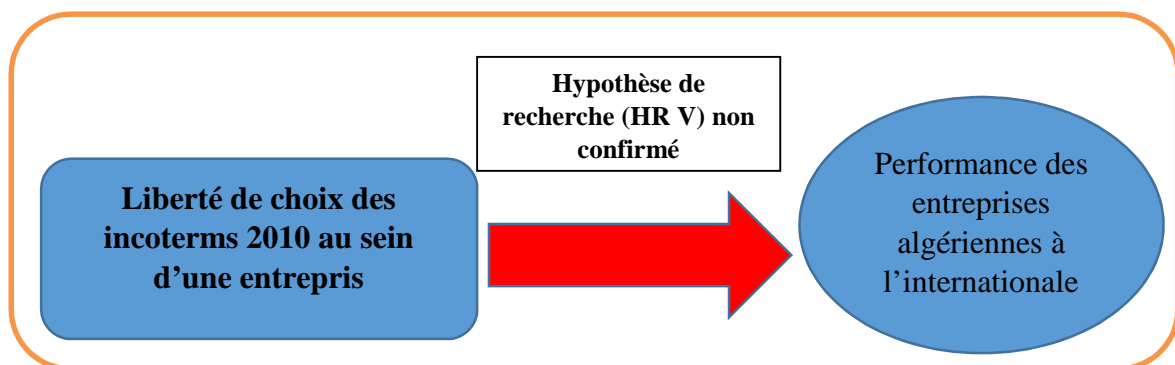
« Plus une entreprise est libre d'utilisée et de choisir son incoterms 2010 plus sa performance à l'internationale est grande ». Ainsi, tel que présenté au tableau N°44, les incoterms FOB et CFR demeurent les plus utilisés, suivi par CPT.

Plus précisément, 80,8% des répondants emploient fréquemment CFR. En ce qui concerne le FOB, 62,9% y ont recours de manière fréquente, proportion qui tombe à 37,1% pour l'incoterm CPT. La variété des incoterms utilisés est relativement faible. En effet, trois incoterms sur les onze disponibles sont employés en Algérie, soit 27,3% de l'étendue de l'outil.

Mais cette situation à n'utiliser qu'une très faible variété de la gamme des incoterms 2010 provient sans nul doute des résultats au tableau N°39, qui montre que la majorité (82,9%) des répondants de l'échantillon n'est pas libre de choisir l'incoterms 2010 qui leur convient.

Sachant que pour 77,1% des répondants, une des plus importantes contrainte limitant leurs choix des incoterms 2010 est les contraintes douanières. On peut donc conclure que l'hypothèse de recherche N°05 (HR V) qui stipule que plus une entreprise a l'opportunité de choisir son incoterms 2010 en fonction de son environnement est grande plus sa performance à l'internationale est grande n'est pas valable (voir figure N°39), sachant que la majorité (82,9%) des répondants n'est pas libre de choisir l'incoterms 2010 qui leur convient dans leurs contrats d'achat et de vente à l'international.

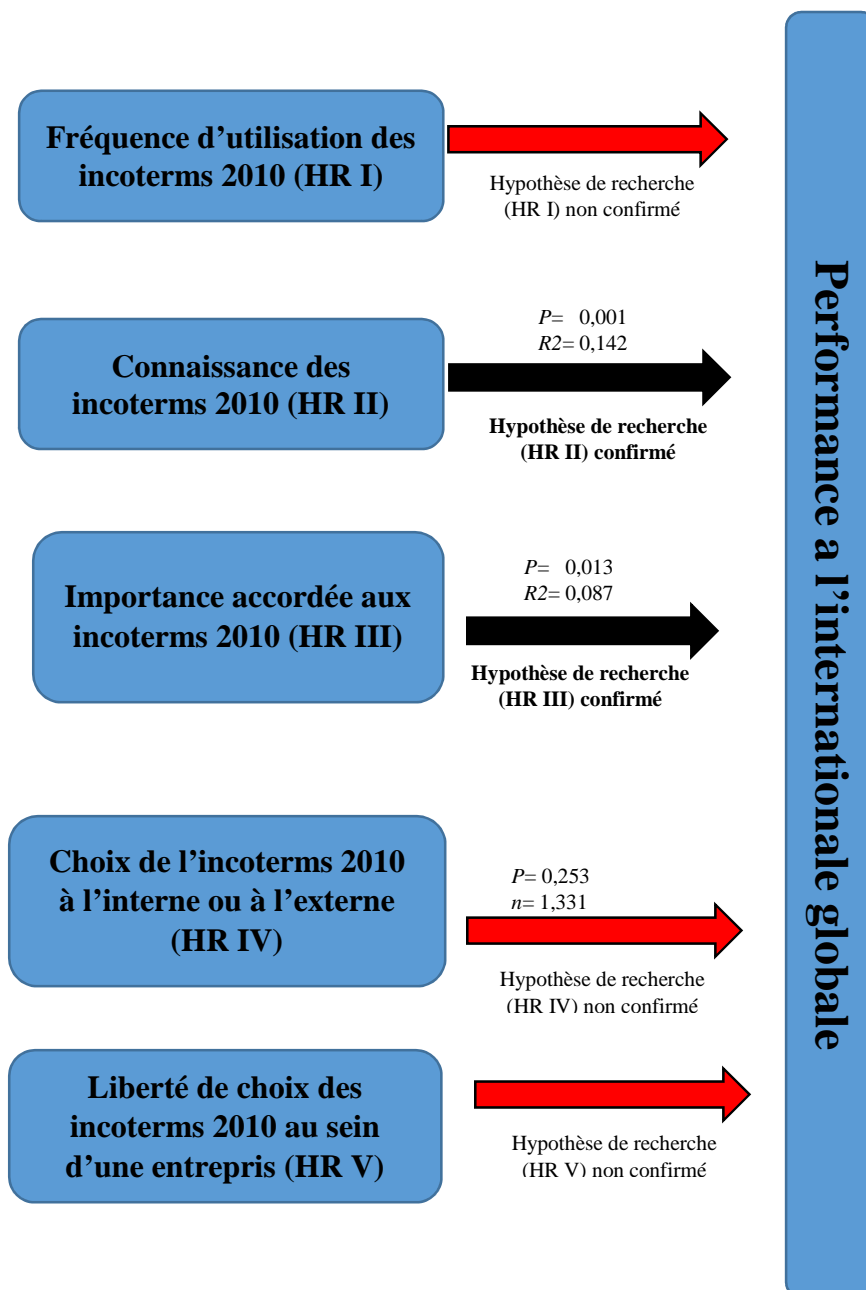
Figure N°39 : Lien entre liberté de choix des incoterms 2010 au sein d'une entreprise et sa performance à l'internationale



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

Ainsi, comme nous le constatons a la figure N°40 et par la validation de seulement deux des cinq hypothèses de recherche et qui sont (HR II) et (HR III), chacun de ces élément contribue individuellement a la performance (dynamique économique et commercial) de l'entreprise algérienne a l'internationale.

Figure N°40 : Liens entre les hypothèses de recherche



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête

6.6. Conclusion

En conclusion, dans ce chapitre nous avons tenté de mieux comprendre l'utilisation et le choix des incoterms 2010 dans les entreprises algériennes internationalisées, et leurs liens avec la performance (dynamique économique et commerciale) à l'internationale. Ce chapitre visait à présenter, analyser et interpréter les résultats obtenus par les questionnaires diffusés aux entreprises algériennes internationalisées.

Impact de l'utilisation et du choix des incoterms 2010 sur la performance (dynamique économique et commerciale) à l'internationale

Comme nous pouvons le voir à la figure précédente N°41, il n'y a que deux hypothèses de recherche sur cinq qui ont pu être validées par l'analyse statistique. En effet, lors de la présentation des résultats au chapitre précédent, nous avons pu constater que les deux variables qui sont la connaissance des incoterms 2010 et l'importance accordée étaient tous vecteurs d'accroissement de la performance (dynamique économique et commerciale) globale de l'entreprise à l'internationale.

En premier lieu, après une analyse statistique plus approfondie, nous avons donc montré que plus la connaissance des incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance (dynamique économique et commerciale) à l'international est grande (HR II), peut être expliquée par la capacité des gestionnaires qui connaissent les incoterms les plus pertinents mais surtout ceux acceptés par les organismes financiers et les bureaux de douanes.

Selon Jacquet (2000), qui explique que la connaissance des incoterms 2010 par les gestionnaires au sein de l'entreprise est un important facteur de compétitivité. D'après les explications de Sriro (1993), la raison d'être des incoterms, et de faciliter les échanges internationaux et clarifier les responsabilités respectives des parties. La troisième hypothèse de recherche (HR III), validant le lien entre l'importance accordée aux incoterms 2010 et la performance à l'internationale.

Ainsi, on peut conclure que de par l'objectif des incoterms à réduire les litiges, qu'une bonne connaissance des incoterms 2010 et l'importance qui leur sont accordées peut contribuer à un certain degré à accroître la performance à l'internationale de l'entreprise.

Concernant les autres hypothèses de recherche, aucun lien significatif entre les différentes variables et la performance de l'entreprise algérienne à l'internationale n'a pu être

identifié, montrant que pour une entreprise algérienne, l'important n'est pas la fréquence d'utilisation (HRI), le choix à l'interne (HR IV) ou la liberté de choix (HR V) de l'incoterms 2010, mais c'était la considération des pratiques local tel que l'obligation d'utilisée les incoterms 2010 dans tous les contrats d'achat et de vente à l'internationale, et de ne choisir que les quelques incoterms 2010 accepte par les bureaux de douanes et les organismes financiers et qui sont par exemple que le FOB, CFR, et le CPT.

Ainsi, les gestionnaires au sein de l'entreprise algérienne non pas la liberté de l'utilisation et du choix des incoterms 2010. De cela on peut estimer que, l'utilisation et le choix des incoterms 2010 au sein de l'entreprise algérienne n'est pas un facteur pertinent et susceptible d'influencer la performance (dynamique économique et commercial) a l'internationale.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises algériennes entretiennent des relations commerciales à l'internationale. Ces relations peuvent prendre la forme d'un achat (acte d'importation) ou d'une vente (acte d'exportation). Lorsque se noue le contrat commercial d'achat/vente, un grand nombre de points doivent être approuvés par les deux parties surtout si le transport de la marchandise s'impose.

Il importe, d'abord, de savoir : qui de l'acheteur ou du vendeur va être chargé du transport ? Qui au cours de ce transport va assumer les risques encourus ? Qui va envoyer les documents de transport ? Où se trouve le lieu de livraison ? En définitive, il importe que les deux parties (acheteur ou du vendeur) sachent quels services vont être inclus dans le prix final de la facture.

Les incoterms de la CCI (Chambre de Commerce Internationale) répondent à ces questions posées précédemment. Leurs sélections détermineront les différentes responsabilités de paiement, chargement et déchargement de la marchandise, transfert de risque à tout moment lors d'une transaction internationale. Ils influencent également la valeur de référence douanière de la marchandise importée. Ils sont un outil essentiel de la négociation internationale.

Leur utilisation facilite beaucoup la rédaction d'un contrat de vente/achat. Compte tenu des conséquences du choix d'un incoterm par rapport à un autre, principalement en matière de coût, en matière de service, mais aussi en matière de risque, il importe que les parties liées par un contrat portent une attention particulière au choix du bon incoterm.

Ils n'ont pas un caractère obligatoire mais leur intérêt fait qu'ils peuvent même être utilisés pour le commerce national et international. Ils réduisent les malentendus, les litiges mais ne dispense pas d'une grande vigilance. Leur objectif peut se résumer en trois mots « Qui fait quoi ? ». Plus c'est clair dans le contrat, moins il y a de surprises à l'arrivée.

Les incoterms sont aujourd'hui largement respectés dans le monde, tant par les opérateurs des pays développés que par ceux des pays émergents qui occupent une part importante dans la cartographie des échanges commerciaux. L'acheteur et le vendeur s'attacheront à reconnaître les termes les plus adaptés à leurs opérations. C'est dès la consultation ou l'appel d'offres que la politique commerciale, logistique, financière et juridique

de chaque entreprise doit être définie. Ces termes doivent faire l'objet d'une négociation. Ils ont une incidence directe sur les coûts et les niveaux de responsabilité.

Dans ce contexte, la présente recherche avait pour objectif d'analyser l'impact de l'utilisation et du choix des incoterms 2010 sur la performance (dynamique économique et commercial) des entreprises algériennes à l'internationale. Pour ce faire, après avoir vu des notions théoriques sur l'internationalisation, les incoterms 2010, la performance et leurs indicateurs de mesure, nous avons terminé notre recherche par une partie pratique qui nous a permis de répondre à la question principale de recherche ainsi qu'aux cinq hypothèses de recherche dérivées de celle-ci.

Pour comprendre l'existence d'impact sur la performance à l'internationale des entreprises algériennes utilisant les incoterms dans leurs contrats d'achat et de vente, nous avons formulé cinq hypothèses. Pour tester ces hypothèses, nous avons mené une enquête auprès de soixante-dix entreprises algériennes.

La première hypothèse considère que plus la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est importante. La seconde hypothèse suggère que plus la connaissance des incoterms 2010 par les gestionnaires au sein d'une entreprise est satisfaisante plus sa performance à l'internationale est grande.

La troisième hypothèse considère que plus l'importance accordée aux incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est efficace. Ainsi, la quatrième hypothèse de recherche et relative au fait que les entreprises sélectionnant à l'intérieur de l'entreprise les incoterms 2010 ont une performance à l'internationale supérieure à celles qui laissent ce choix à un tiers.

La cinquième et dernière hypothèse suggère que plus une entreprise a la liberté de choisir son incoterm 2010 en fonction de son environnement est importante plus sa performance à l'internationale est grande.

Concernant les résultats de la recherche, nous pouvons dire que notre analyse confirme deux hypothèses sur cinq que nous avons émises au début de notre démarche scientifique.

Nous discutons en premier lieu les hypothèses de recherche validées lors de notre recherche sans toutefois suivre leur ordre numérique.

Nous rappelons que la seconde hypothèse de recherche concerne la connaissance des incoterms 2010 par les gestionnaires au sein d'une entreprise. Les différentes analyses statistiques visant à évaluer les relations entre deux variables qualitatives ordinales mesurées par des échelles de Likert, tel que la variable qualitative ordinaire « connaissance des incoterms 2010 » et la variable qualitative ordinaire « les indicateurs de la mesure de la performance des entreprises algériennes à l'internationale », ont fait ressortir que de nombreux composants de la performance à l'internationale sont liés à la connaissance des incoterms 2010 par les gestionnaires de l'entreprise.

L'analyse statistique du test paramétrique (valeur p et le coefficient de corrélation R^2) montre que la variable « connaissance des incoterms 2010 », à elle seule, permet d'expliquer 14,2% de la variable « performance globale ».

Globalement, au regard de l'analyse statistique nous pouvons mettre en avant le fait que plus la connaissance des incoterms 2010 par les gestionnaires au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande. Notre hypothèse N° II de recherche est donc globalement validée.

On rappelle que la troisième hypothèse de recherche est énoncée de la manière suivante : « Plus l'importance accordée aux incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande ». D'après les résultats des tests statistiques il en résulte une relation d'ordre très modéré au regard du coefficient de corrélation entre la variable qualitative ordinaire « importance accordée au incoterms 2010 » et la variable qualitative ordinaire « performance globale à l'internationale ».

En conclusion au regard de l'analyse statistique nous pouvons valider cette troisième hypothèse de recherche mettant en avant le fait que plus l'importance accordée aux incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'internationale est grande.

La première conclusion de notre travail concernant la première hypothèse relative à la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 dans les contrats d'achat et de vente à l'international des entreprises algériennes, l'analyse de l'enquête montre que 100% des répondants en font une utilisation intensive, dans l'ensemble de leurs contrats à l'international.

Globalement, on a fait ressortir qu'il n'y avait aucune relation statistiquement significative. Il semble que dans cette situation, la fréquence d'utilisation des incoterms 2010

n'ait pas d'impact au niveau de la performance des entreprises algériennes à l'internationale. Notre hypothèse de recherche N°I est donc non validée.

La quatrième hypothèse de recherche qui suggère que « les entreprises sélectionnant à l'interne les incoterms 2010 ont une performance à l'internationale supérieure à celles qui laissent ce choix à un tiers ». Nous pouvons constater, selon les résultats de l'enquête, concernant le lien entre la variable qualitative nominale qui est « le lieu de prise de décision des incoterms 2010 » et la variable qualitative ordinale « performance à l'internationale », que le fait qu'une entreprise choisisse à l'interne les incoterms ne semble pas être liée à la performance globale.

On peut donc conclure que le fait qu'une entreprise algérienne choisisse à l'interne les incoterms 2010, n'influence pas sa performance à l'internationale. Ainsi, nous pouvons estimer que les entreprises sélectionnant à l'interne leurs incoterms n'ont pas une performance à l'internationale supérieure à celles qui laissent ce choix à un tiers.

La cinquième et dernière hypothèse qui suggère que plus une entreprise a la liberté de choisir son incoterms 2010 en fonction de son environnement est grande plus sa performance à l'internationale est grande n'est pas validée. La majorité (82,9%) des répondants de l'échantillon n'est pas libre de choisir l'incoterms 2010 qui leur convient. Sachant que pour la majorité (77,1%) des répondants, une des plus importantes contraintes limitant leurs choix des incoterms 2010 est les contraintes des pratiques douanières.

Aussi, nous pouvons situer les apports de cette recherche sur deux plans : théorique, et méthodologique. L'étude bibliographique que nous avons menée dans cette thèse a révélé que peu de recherches ont exploré le domaine de l'utilisation des incoterms.

La présente recherche comporte des apports, du point de vue théoriques, les résultats obtenus permettent d'enrichir les travaux traitant de l'utilisation des incoterms 2010 par les entreprises, tout d'abord en mettant en évidence l'utilisation pratique des incoterms par les entreprises algériennes. Mais aussi l'impact de leur utilisation dans les différents contrats d'achat et de vente à l'international.

La démarche adoptée dans cette recherche s'inscrit dans une optique hypothético-déductive. En partant des connaissances en matière d'explication de la performance des

incoterms et de l'internationalisation des entreprises, nous avons formulé cinq hypothèses de recherche que nous avons vérifiées à l'aide de différents tests statistiques.

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 international sur les 11 en usage dans le monde, alors que certaines, très avantageuses, sont totalement ignorées.

Concrètement, si l'Etat algérien et ses démembrements en charge du commerce extérieur ne se réforment pas rapidement, les opérateurs algériens resteront dans une position passive, ne pouvant produire aucune valeur ajoutée, ni pour l'entreprise elle-même ni pour le pays. Comment en sera-t-il autrement dès lors que les fournisseurs étrangers vendent non seulement un produit mais également de la logistique, avec des marges importantes. Ces marges (accompagnées souvent de surcoûts) sont par conséquent autant de manque à gagner pour l'entreprise algérienne et du pays.

Imaginons un instant que l'on apprenne aux entreprises algériennes à acheter ex-work (à l'usine du fournisseur), l'acheteur algérien (destinataire) prendrait alors à sa charge le préacheminement, c'est-à-dire la part en amont du transport et de la logistique. Ainsi, il deviendrait bénéficiaire de cette marge financière et la balance des paiements du pays serait confortée d'autant en devises. Mais, comme la réglementation des changes ne permettent pas de telles opérations, et en l'absence d'encadrement spécialisé des opérateurs du commerce extérieur, c'est le commerçant et l'économie algérienne qui en sont les grands perdants.

Notre recherche présente, cependant, un certain nombre de limites qu'il apparait important d'explicitier, même si de nombreuses précautions méthodologiques ont été prises. Au niveau méthodologique, plusieurs limites doivent également être mentionnées.

Le fait que la performance a l'internationale soit évaluée par les gestionnaires eux-mêmes est susceptible d'introduire un certain biais. Il aurait, en effet, été préférable d'adopter, pour chaque entreprise, des mesures opérationnelles quantifiables qui nous auraient permis d'évaluer la performance a l'internationale d'une manière plus objective. Cependant, la réticence des organisations à prodiguer des données chiffrées sur leur performance constituaient indéniablement des obstacles démesurés pour la complétion de cette thèse.

Dans le cadre de notre étude nous nous sommes aussi limités à l'étude de l'impact de l'utilisation et du choix des incoterms 2010 sur la performance (dynamique économique et

commercial) des entreprises algériennes internationalisées sur un échantillon aléatoire, ce qui constitue une limite en soi. Effectivement les conclusions déduites des résultats de notre échantillon ayant un caractère aléatoire, nous ne pouvons prendre de décisions qu'en ayant conscience qu'il peut y avoir un risque d'erreur.

En conclusion, cette étude nous a permis d'explorer un domaine présentant un important décalage entre son utilisation dans la pratique locale en Algérie et les exigences scientifiques.

BIBLIOGRAPHIE

Articles

- ✓ Aaby, N. E., et Slater, S. F., 1989, Management Influences on Export Performance : A Review of the Empirical Litterature 1978-1988, *International Marketing Review*, 6(4), pp 7-26.
- ✓ Aharoni, Y., Maimon, Z., et Segev, Z., 1978, Performance and Autonomy in Organizations : Determining Dominant Environmental Components, *Management Science*, vol. 24, n°9, pp 949-959.
- ✓ Aktouf, O., 1987, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses de l'Université du Québec, 22 p.
- ✓ Akyol, A., et Akehurst, G., 2003, An Investigation of Export Performance Variations Related to Corporate Export Market Orientation, *European Business Review*, vol. 15, n°1, pp 5-19
- ✓ Ali, Y., 2004, Impact of Firm and Management Related Factors on Firm Export Performance, *Journal of Asia Pacific Marketing*, vol. 3, n°2, pp 5-20.
- ✓ Alouani, A. A., 2006, Évolution de l'environnement de l'entreprise publique algérienne et son impact sur sa performance, *Revue des Sciences Économiques et de Gestion*, N°06.
- ✓ Armstrong, S., et Overton, T., 1977, Estimating Non-response Bias in Mail Surveys, *Journal of Marketing Research*, vol.14, n°3, pp 396-402.
- ✓ Anderson, C., et Paine, F., 1975, Managerial Perceptions and Strategic Behaviour, *Academy of Management Journal*, vol. 18, n°4, pp 811-823.
- ✓ Athanassiou, N., et Nigh, D., 2002, The Impact of the Top Management Team's International Business Experience on the Firm's Internationalization: Social Networks at Work, *Management International Review*, vol. 42, n°2, pp 157-181.
- ✓ Baldauf, A., Cravens, D., et Wagner, U., 2000, Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies, *Journal of World Business*, vol. 35, n°1, pp 61-79.
- ✓ Beamish, P., et Munro, H., 1987, The Export Performance of Small and Medium-sized Canadian Manufacturers, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 3, n°1, pp 29-40.
- ✓ Beamish, P., 1990, The Internationalization Process for Small Ontario Firms: A Research Agenda, in *Research in Global Strategic Management- International Business Research for the Twenty-First Century*, JAI Press, 77 p.
- ✓ Bell, J., Barkema, H., et Verbeke, A., 1997, An Eclectic Model of the Choice Between Wholly Owned Subsidiaries and Joint Ventures as Modes of Foreign Entry, dans Beamish,

- P., Killing, J., «Cooperatives Strategies. European Perspectives», The Lexington Press, San Francisco, pp 128-157.
- ✓ Becker, M., 2004, Organizational Routines: a Review of the Literature, *Industrial and Corporate Change*, vol. 13, n°4, pp 643-677.
 - ✓ Biederman, D., 1999, Get Ready for incoterms 2000, *Journal of Commerce*, 11 Octobre 1999, 21 p.
 - ✓ Boukar, H., 2009, Les facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009/3-4 (N° 237-238), pp 75-83.
 - ✓ Boulton, W., Lindsay, W., Franklin, S., et Rue, L., 1982, Strategic Planning: Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty, *Academy of Management Journal*, vol. 25, n°3, pp 500-509.
 - ✓ Brouthers, K., 1995, The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer Software Industry, *Management International Review*, vol. 35, n°1, pp 7-28.
 - ✓ Bourguignon, A., 1995, Peut-on définir la performance ?, *Revue française de comptabilité*, n°269, Juillet-Aout.
 - ✓ Bourgeois, L. J., 1980, Strategy and Environments: A Conceptual Integration, *Academy of Management Review*, vol. 5, n°1, pp 25-39.
 - ✓ Brown, M., et Laverlck, S., 1994, Measuring Corporate Performance, *Long Range Planning*, vol. 27, n°4, pp 89-99.
 - ✓ Boyer, M., 1994, La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux : une étude de cas dans un contexte d'Île périphérique de la CEE, *Revue Internationale PME*, 7(2), pp 59-83.
 - ✓ Buzzell, R., Gale, B., et Sultan, R., 1975, Market Share – A Key to Profitability, *Harvard Business Review*, vol. 53, n°1, pp 97-106.
 - ✓ Calantone, R., Daekwan, K., SchmidT, J., et Cavusgil, T., 2006, The Influence of internal and External Firm Factors on International Product Adaptation Strategy and Export Performance: A Three Countries Comparison, *Journal of Business Research*, Vol. 59, n°2, p.176-185.
 - ✓ Calof, J., 1993, The Impact of Size on Internationalization, *Journal of Small business Management*, vol. 31, n°4, pp 60-69.
 - ✓ Calof, J., 1994, The relationship between firm size and export behaviour revisited, *Journal of International Business Studies*, Vol 25, N° 02, 367 p.

- ✓ Calof, J, et Beamish, P., 1995, Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, *International Business Review*, Vol. 4, n°2, 116 p.
- ✓ Cavusgil, T. S., et Zou, S., 1994, Marketing Strategy-performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, *Journal of Marketing*, 58(1), pp 1-21.
- ✓ Capron, M., et Quairel Lanoizelee, F., 2005, Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence*, pp 1-22.
- ✓ Chakravarthy, B., 1986, Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp 437-458.
- ✓ Chetty, S., et Hamilton, R., 1993, Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis », *International Marketing Review*, vol. 10, n°3, pp 26-34.
- ✓ Child, J., 1972, Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*, 6, pp 1-22.
- ✓ Connolly, T., Conlon, E., et Deutsch, S., 1980, Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach, *Academy of Management Review*, vol. 5, n°2, pp 211-217
- ✓ Covin, J.G., Slevin, D.P., et Schultz R. L., 1994, Implementing Strategic Missions: Executive Strategic, Structural and Tactical Choices, *Journal of Management Studies*, 31(4), pp 481-505.
- ✓ Coviello, N. E., et McAuley, A., 1999, Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, 39(3), pp 223-22.
- ✓ Dawes, J., 1999, The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measure in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence, *Marketing Bulletin*, 10, pp 65-75.
- ✓ Dess, G., et Beard, D., 1984, Dimensions of Organization Task Environments, *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n°1, pp 52-73.
- ✓ Dess, G., et Robinson, R. B., 1984, Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°3, pp 265-273.
- ✓ Dill, W., 1958, Environment as an Influence on Managerial Autonomy, *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, n°4, pp 409-443.
- ✓ Diamantopoulos, A., 1998, From the Guest Editor, *Journal of International Marketing*, vol. 6, no. 3, pp 3-6.

- ✓ Diamantopoulos, A., et Winklhofer, H. M., 2001, Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, *Journal of Marketing Research*, no. 38, pp 269-277.
- ✓ Dominguez, L., et Sequeira, C., 1993, Determinants of LDC Exporters' Performance: A Cross national Study, *Journal of international Marketing*, vol. 24, n° 1, pp 19-40.
- ✓ Duncan, R., 1972, Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n°3, pp 313-327.
- ✓ Emery, F., et Trist, E., 1965, The Causal Texture of Organizational Environments, *Human Relations*, vol. 18, pp 21-32.
- ✓ Erramilli, K., 1992, Influence of Some External and Internal Environmental Factors on Foreign Market Entry Mode Choice in Service Firms, *Journal of Business Research*, vol. 25, n°4, pp 263-276.
- ✓ Freudmann, D., 1999, Traders get a brand-new bible », *Journal of Commerce*, 9 septembre 1999, 1 p.
- ✓ Gauzente, C., 2000, Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3(2), pp 145-165.
- ✓ Gauthier, B., 1992, la problématique à la collecte de données sous la direction de Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec, 09 p.
- ✓ Gleason, J., et Barnum, D.T., 1982, Toward Valid Measures of Public Sector Productivity: Productivity Measures in Urban Transit, *Management Science*, Vol.28, n04, pp 379-386.
- ✓ Gooley, T., 2000, Incoterms 2000: What the Changes Mean to you, *Logistics Management and Distribution Report*, vol. 39, n°1, pp 49.
- ✓ Habib, M., et Victor, B., 1991, Strategy, Structure, and Performance of U.S. Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis, *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°8, pp 589-606.
- ✓ Hambrick, D., 1983, An Empirical Typology of Mature Industrial-product Environments, *Academy of Management Journal*, vol. 26, n°2, pp 213-230.
- ✓ Hambrick, D., et Mason, P., 1984, Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9, pp 193-206.
- ✓ Hamel, G., et Prahalad, C. K., 1989, Strategic intent, *Harvard Business Review*, 67(3), pp 63-76.
- ✓ Harris, R., 2004, Organizational Task Environment: An Evaluation of Convergent and Discriminant Validity, *Journal of Management Studies*, vol. 41, n°5, pp 857- 882.

- ✓ Hart, S., et Banbury, C., 1994, How Strategic-making Processes Can Make a Difference, *Strategic Management Journal*, 15, pp 251-269.
- ✓ Hill, C., Hwang, P., et Chan, W., 1990, An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, *Strategic Management Journal*, vol. 11, n°2, pp117-128.
- ✓ Hien, N., Laporte, G., et Roy, J., 2006, Sélection et utilisation des incoterms dans les entreprises exportatrices québécoises, *Logistique & Management*, 2006, vol. 14, no. 1, pp 79-90
- ✓ Hofer, C., 1983, ROYA: A new measure for assessing organizational performance, *Advances in Strategic management*, vol. 2, pp 43-55.
- ✓ Holley, D., et Haynes, R., 2003, The Incoterms Challenge: Using Multi-media to Engage Learners, *Education & Training*, vol. 45, n°7, pp 392-401.
- ✓ Hounkou, E., Agadame, J., et Ahlan, A. I., 2010, Pratiques de gestion et performances des PME béninoises : analyses et perspectives, Cotonou : Imprimerie Tropicale.
- ✓ Hudson, D., Seah, L. H., Hite, D., et Haab, T., 2004, Telephone Presurveys, Self-selection and Non-response Bias to Mail and Internet Surveys in Economic Research, *Applied Economic Letters*, vol. 11, pp 237-240.
- ✓ Indris, S., et Primiana, I., 2015, Internal and External Environment Analysis on the Performance of Small and Medium Industries (Smes) in Indonesia, *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(04), pp 188-196.
- ✓ Ittner, C. D., et Larcker, D. F., 1998, Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction, *Journal of Accounting Research*, 36, pp 1-35.
- ✓ Ittner, C. D., Larcker, D. F., et Randall, T., 2003, Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms, *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp 715-741.
- ✓ Jacquet, S., 2011, professeur de management, membre du CREG,. « Management de la performance : des concepts aux outils ».
- ✓ Jennings, D.F., et Seamans, L., 1994, High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure, and performance, *Strategic Management Journal*, no.15, pp 459-475.
- ✓ Johanson, J., et Vahlne, J. E., 1977, The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, N°1, 29 p.

- ✓ Johanson, J, et Vahlne, J, E., 1990, The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, Vol. 7.
- ✓ Kakkos, N., et Diamantopoulos, A., 2002, The Role of Organizational and Environment Factors in Export Performance Assessments, *American Marketing Association Conference Proceedings*, vol. 13, pp 222-223.
- ✓ Kaplan, R. S., et Norton D. P., 2000, Having trouble with your strategy? Then map it, *Harvard Business Review*, 78(5), pp 167-176.
- ✓ Kaplan, R. S., et Norton, D. P., 2001, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, *Accounting Horizons*, 15(1), pp 87-104.
- ✓ Katsikeas, C, S., Piercy, N. F., et Loannidis, C., 1996, Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), pp 6-35.
- ✓ Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., et Morgan, N. A., 2000, Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n°4, pp493-511.
- ✓ Karim, S., et Mitchell, W., 2000, Path-dependent and Path-breaking Change; Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions in the U.S Medial Sector, 1978-1995, *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp 1061-1081.
- ✓ Karlsen, T., Silseth, P. R., Benito, G. R. G., et Welch, L. S., 2003, Knowledge, internationalization of the firm, and inward-outward connections. *Industrial Marketing Management*, 32(5), pp 385-396.
- ✓ Kennerley, M., et Neely, A., 2003, Measuring Performance in a Changing Environment, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, n°2, pp 213-229.
- ✓ Korhonen, H., Luostarinen, R., et Welch, L., 1996, Internationalization of SMEs: Inward outward patterns and government policy, *Management International Review*, 36(4), pp 315-329.
- ✓ Lages, L. F., Lages, C., et Lages, C. R., 2005, Bringing export performance metrics into annual reports: the APEV scale and the perfex scale. *Journal of International Marketing*, 13 (3), pp 79-104.
- ✓ Lages, L. F., et Lages, C. R., 2004, The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement, *Journal of International Marketing*, 12 (1), pp 36-56.
- ✓ Lages, L. F., Abrantes, J. L., et Lages, C. R., 2008, The STRATADAPT scale, A Measure of Marketing Strategy Adaptation to International Business Markets, *International Marketing Review*, 25, n°. 5, pp 584-600

- ✓ Lam, J., et Pang, N., 2003, The Relative Effects of Environmental, Internal and Contextual Factors on Organization Learning: The Case of Hong-Kong Schools Under Reforms, *The Learning Organization*; vol. 10, n° 2/3, pp 83-97.
- ✓ Laurin, F., et St-Pierre, J., 2011, The Internationalisation of SMES and the Relationships Between Imports and Exports. (Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières).
- ✓ Lebas, M., 1995, Oui, il faut définir la performance, *Revue française de comptabilité*, n°269, Juillet-Aout 1995.
- ✓ Leonidou, L., Katsikeas, C., et Piercy, N., 1998, Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions», *Journal of international Marketing*, vol. 6, n°2, pp 74-102.
- ✓ Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., et Spyropoulou, S., 2007, An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), pp 735-770.
- ✓ Madsen, T.K., 1987, Empirical export performance studies: A review of conceptualizations and findings. In Cavusgil, S.T. and Axinn, C.N. (Eds.), *Advances in International Marketing*, JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut, 2, pp 177-198.
- ✓ Madsen, T. K., 1989, Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence, *International Marketing Review*, 6(4), pp 41-58.
- ✓ Mayrhofer, U., 2002, La culture nationale du pays d'origine et le choix du mode d'entrée Sur les marchés étrangers, *Management international*, vol. 6, n°2, pp 23-33.
- ✓ Morgan, N. A., Kaleka, A., et Katsikeas, C. S., 2004, Antecedents of Export Venture Performance: A theoretical Model and empirical Assessment, *Journal of Marketing*, vol.68, no. 1, pp 90-108
- ✓ Munizu, M., 2010, Influence factors External and Internal Factors on Performance Micro and Small Enterprises (MSEs) of the South Sulawesi, *Journal of Management and Entrepreneurship*, 12(1), pp 33-41.
- ✓ Miller, D., 1988, Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications », *Academy of Management Journal*, vol. 31, n°2, pp 280-308.
- ✓ Milliken, F., 1987, Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State Effect and Response Uncertainty », *Academy of Management Review*, vol. 12, n°1, pp 133-143.

- ✓ Neely, A., GregorY, M., et PlattS, K., 1995, Performance Measurement System Design », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19, n°2, p. 80-116.
- ✓ Nicolau, J., 2005, Valuing the Business Environment on a Daily Basis, *European Journal of Operational Research*, vol 164, n°1, pp 217-224.
- ✓ Osland, G., Taylor, C., et Zou, S., 2001, Selecting International modes of entry and expansion, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 19, n°3, pp 153-161.
- ✓ O'Sullivan, D., et Abela, A. V., 2007, Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance, *Journal of Marketing*, vol. 71, no. 2, pp 79-93
- ✓ Oviatt, B., et McDougall, P., 2005, Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 29, N°5.
- ✓ Oviatt, B., et McDougall, P., 1994, Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N°1.
- ✓ Palenzuela, V., et Bobillo, A., 1999, Transaction Costs and Bargaining Power: Entry Mode Choice in Foreign Markets, *Multinational Business Review*, vol. 7, n°1, pp 62-75.
- ✓ Pan, Y., et Tse, D., 2000, The Hierarchical Model of Market Entry Modes, *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n°4, pp 535.-553.
- ✓ Pearce, J. A., et Robbins, D. K., 1987, The Impact of Grand Strategy and Planning Formality of Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 8, pp 125-134.
- ✓ Popa, I., Belu, M. G., et Paraschiv, D. M., 2013, Global Logistics, Competitiveness and the New Incoterms, *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, vol. 1 (1), pp 159-166.
- ✓ Rasheed, H., 2005, Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment, *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n°1, pp 41-54.
- ✓ Reilly, K., 2005, Exporters Must Ensure Coordination of Incoterms and Documentary Requirement for LC Payment, *Business Credit*, vol. 107, n° 6, pp 70- 71.
- ✓ Romanelli, E., et Tushman, M., 1986, Inertia, Environments and Strategic Choice: A Quasi Experimental Design for Comparative-longitudinal Research, *Management Science*, vol. 32, n°5, pp 608-621.
- ✓ Ruzzier, M., Hisrich, R. D., et Antoncic, B., 2006, SME internationalization research: past, present, and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development Bradford*, 13(4), pp 476-497.
- ✓ Saksena, P., 2001, The Relationship between Environmental Factors and Management Fraud: An Empirical Analysis, *International Journal of Commerce & Management*, vol. 11, n°1, pp 120-140.

- ✓ Sanchez, R., et Heene, A., 1997, Managing for an Uncertain Future: A Systems View of Strategic Organizational Change, *International Studies of Management & Organization*, vol. 27, n°2, pp 21-42.
- ✓ Samiee, D., et Walters, P., 1990, Influence of Firm Size on Export Planning and Performance, *Journal of Business Research*, vol. 20, n°3, pp 235-248.
- ✓ Sanjeev, A., et Sridhar, R., 1992, Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors, *Journal of international Business Studies*, vol. 23, n°1, pp 1-27.
- ✓ Schmitt, J., 2000, Dossier Incoterms 2000, *Classe export*, vol. 92, pp 20-32.
- ✓ Shoham, A., 1998, Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment, *Journal of international Marketing*, vol. 6, n°3, pp 12-36.
- ✓ Shoham, A., Evangelista, F., et Albaum, G., 2002, Strategic Firm Type and Export Performance, *international Marketing Review*, vol. 19, n°3, pp 236-258.
- ✓ Shen, H., et Huang, J. Z., 2008, Sparse principal component analysis via regularized low rank matrix approximation, *Journal of Multivariate Analysis*, 1015 p.
- ✓ Slater, F. S., 1997, Developing a Customer Value-based Theory of the Firm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, no. 2, pp 162-176
- ✓ Sousa, C. M. P., 2004, Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature, *Academy of Marketing Science Review*, 9, pp 1-22.
- ✓ Sousa, Martinez-Lopez, et Coelho, 2008, The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), pp 343-374.
- ✓ Styles, C., 1998, Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom, *Journal of International Marketing*, 6(3), pp 12-36.
- ✓ Sriro, A., 1993, Incoterms - a Quick Reference », *East Asian Executive Reports*, vol. 15, n°9, pp 21-23.
- ✓ Tchokogué, A., Jobin, M. H., Beaulieu, M., 1999, Évaluation du service à la clientèle : enrichir les perspectives clients par la perspective logistique», *Groupe de Recherche CHAÎNE, HEC Montréal, Cahier n099-06, Montréal*
- ✓ Thirkell, P., et Dau, R., 1998, Export Performance: Success Determinants for New-Zealand Manufacturing Exporters, *European Journal of Marketing*, vol. 32, n°9/10, 813 p.
- ✓ Tookey, D., 1964, Factors Associated with Success in Exporting, *Journal of Management Studies*, vol. 1, n°1, pp 48-66.

- ✓ Tung, R., 1979, Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of their Impact on Organizational Structure, *Academy of Management Journal*, vol. 22, n°4, pp 672-693.
- ✓ Tse, D., Pan, Y., et Au, K., 1997, How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China experience », *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n°4, pp 779-805.
- ✓ Ursachi, G., Horodnic, I. A., et Adriana, Z. A., 2015, How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators *Procedia Economics and Finance* Vol.20, 680 P.
- ✓ Venkatraman, N., et Ramanujam, V., 1986, Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, vol. 11, n°4, pp 801-814.
- ✓ Venkatraman, N., et Prescott, J., 1990, Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications, *Strategic Management Journal*, vol.11, n°1, pp 1-23.
- ✓ Walsh, P., 2005, Dealing with the Uncertainties of Environmental Change by Adding Scenario Planning to the Strategy Reformulation Equation, *Management Decision*, vol.43, n°1, pp 113-122.
- ✓ Welch, L. S., et Luostarinen, R., 1988, Internationalization: evolution of a concept, *Journal of General Management*, 34 p.
- ✓ Welch, L. S., et Luostarinen, R. K., 1993, Inward-Outward Connections in Internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), pp 44-56.
- ✓ White, S., Griffith, D., et Ryans, J., 1998, Measuring Export Performance in Services Industries, *Journal of Marketing Review*, vol. 15, n°3, pp 188-204.
- ✓ Yasin, M., Nartin, J., et Czuhry, A., 2000, An Empirical Investigation of International Project Management Practices: The Role of International Experience, *Project Management Journal*, vol. 31, n°2, pp 20-30.
- ✓ Zou, S., et Stan, S., 1998, The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, 15(5), pp 333-356
- ✓ Zou, S., Taylor, C., et Osland, G., 1998, The EXPERF Scale: A Cross-national Generalized Export Performance Measure, *Journal of International Marketing*, vol.6, n°3, pp 37-58.

Ouvrages

- ✓ Aldrich, H., 1979, *Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 384 p.
- ✓ Amelon, J., et Cardebat, J., 2010, *Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise* », Ed de Boeck Université, Bruxelles, 132 p.
- ✓ Barelier, A., Duboin, J., Duphil, F., Gevaudan- Contal, N., Grataloup, L., Kuhn, G., Levy, C., Paveau, J., et Sarhan, J. M., 1996, *Exporter « Pratique du commerce international* », Foucher publication, avec collaboration du CFCE, 12^{ème} édition, Paris, 317 p.
- ✓ Bessir, D., 1999, *Définir la performance*, Comptabilité Contrôle Audit, Septembre 1999.
- ✓ Bescos, P., Dobler, P., Mendoza, C., et Naulleau, G., 1993, *Contrôle de gestion et management*, 2^{ème} édition, Mont Chrestien.
- ✓ Bezbekh, P, et Gherardi, S., 2003, *Dictionnaire de l'économie*, Edition Dule Gamanal, 143 P.
- ✓ Blanchet, A., Ghiglione, R., Massonnat, J., et Trognon, A., 2013, *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales*, Dunod, Paris, 165 p.
- ✓ Bourguignon, A., 2000, *Performance et contrôle de gestion*, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica.
- ✓ Bouquin, H., 1986, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris.
- ✓ Bouquin, H., 2004, *Le contrôle de gestion*, PUF.
- ✓ Carricano, M., et Poujol, F., 2008, *Analyse de données avec SPSS*, Pearson Education.
- ✓ Carricano, M., et Poujol, F., 2009, *Analyse de données avec le logiciel SPSS*, édition Pearson Education, France, 53 p.
- ✓ Chaput, L., 2007, *Modèles contemporains en gestion : un nouveau paradigme, la performance*, Presses de l'université du Québec, Québec, 230 p.
- ✓ Chevalier, D., 2000, *Incoterms 2000 : Tous les mécanismes* », MOCI, hors-série, Paris, 50 p.
- ✓ Chevalier, D., 2000, *Conseil en logistique internationale. MOCI, « Incoterms 2000 : Tous les mécanismes* », 7 P.
- ✓ Churchill, G. A. Jr., 1998, *Marketing Research*, 3rd edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- ✓ Coyle, J., Bardi, E., et Novack, A., 2000, *Transportation*, South-Western College Publishing, 5^{ème} édition, Cincinnati, 512 p.

- ✓ Crozier, M., 1989, L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel.
- ✓ D'astous, A., 2005, Le projet de recherche en marketing, Cheneliere Education, Montreal, 432 p.
- ✓ DE Bruecker, R., 1995, *Stratégies organisationnelles*, Éd. Economica, 26 p.
- ✓ Deslauriers, J. P., 1991, Recherche qualitative, guide pratique. Montréal, McGraw-Hill, 02 p.
- ✓ Denis, H., 1990, Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, cultures et technologie, Paris, Economica.
- ✓ Desrochers, J., et Yu H., 1995, Gestion financière de l'exportation, PME et grands marchés, (Sous la direction de Julien, Léo et Philippe) », L'Harmattan, Paris, pp 163-177.
- ✓ De Singly, F., 2006, L'enquête et des méthodes : Le Questionnaire, Armand Colin, Paris, 24 p.
- ✓ Destexhe, C., 2005, Le contrat de vente international pour les exportateurs non-juristes, Edition des CCI de Wallonie, Liège
- ✓ Detrie, J. P., et Ramanantsoa, B., 1983, Stratégie de l'entreprise et diversification, Préface de Vincent Mercier, Nathan, 222 p.
- ✓ Dubois, P. L., et Jolibert, A., 1989, Le Marketing : fondement et pratique, Economisa, Paris, 144 p.
- ✓ Dubois, P. L., et Jolibert, A., 1989, Le Marketing : fondement et pratique, Economisa, Paris, 145 p.
- ✓ Edighoffer, J.R., 1996, Précis de gestion d'entreprise, Édition Nathan, Paris, 22 p.
- ✓ Enrègle, Y., et Thietart, R. A., 1978, Précis de direction et de gestion, Paris, Editions d'Organisation, 382 p.
- ✓ Evrard, Y., Pras, B., et Roux, E., 2009, Market : Etudes et Recherches en Marketing, Edition Dunod, 4ème édition, (3ème édition en 2003), Paris.
- ✓ Foster, R., 1986, L'innovation : avantage à l'attaquant, Préface de Jean-Louis Beffa, Inter Edition, 316 p.
- ✓ Fortin, M. F., 1996, Le processus de la recherche, Decarie Editeur, Montréal, 379 p.
- ✓ Frédéric, E., 1988, La pratique des incoterms, entièrement refondue et mise à jour par Yves .D, 3 ème édition, Jupiter, Paris, 221 p.
- ✓ Frédéric, E., et Dolle, P., (édition 1951), INCOTERMS et prix de vente, L'économie internationale, ICC publication, vol XVII, Paris, 256 p.
- ✓ Gauthy-Sinéchal, M., et Vandercammen, M., 2005, Eude de marché : méthodes et outils, De boeck, Bruxelles, 198 p.

- ✓ Gharbi, S., mars 2011, les PME en Algérie : état des lieux.
- ✓ Ghiglione, R., 1987, Les techniques d'enquêtes en sciences sociales. Paris: Dunod, Paris, 127 p.
- ✓ Gemunden, H.G, 1991, Success Factors of Export Marketing: A Meta-Analytic Critique of the Empirical Studies, dans « New Perspectives on International Marketing», Editions SJ Paliwoda, Londres.
- ✓ Goodman, P., et Pennings, J., 1997, Toward a workable framework, New Perspectives on Organizational Effectiveness (Sous la direction de Goodman P., Pennings J., et Associates), ED. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp 146-184.
- ✓ Gotteland, D., Haon, C., Ray, D., et Boulé, J., 2008, La perception de l'environnement : quels effets sur la performance de l'entreprise, Finance Contrôle Stratégie, pp 155- 183.
- ✓ Huberman, M. A., et Miles, M. B., 1991, Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles, De Boek Université.
- ✓ Jacquet, L., 2000, Connaitre et employer les incoterms dans « Incoterms 2000 : Tous les mécanismes », MOCI, hors-série, Paris, 50 p.
- ✓ Jimenez, G., 1998, Incoterms Questions and Answers, ICC Publishing, Paris, 166 p.
- ✓ Julien, et Morel, 1998, La PME une entreprise humaine, édition de Boeck, Paris, 13 p.
- ✓ Jolibert, A., et Jourdan, P., 2006, Marketing Research : méthodes de recherche, d'études en marketing, Dunod, Paris.
- ✓ Kalika, M., 1990, Structures d'entreprise : réalités, déterminants et performances, Paris, Economica, 428 p.
- ✓ Kahane, J. C., 2012, Statistique descriptive, Étienne Bressoud, Pearson, France, 02 p.
- ✓ Kemakhem, A., 1976, la dynamique du contrôle de gestion, 2ème édition, DUNOD.
- ✓ Kish, L., 1965, Surveys Sampling, John Wiley and Sons inc., New York.
- ✓ Kotler, P., et Dubois, B., 1987, Marketing Management Paris, Publi-Union, 5ème édition, 742 p.
- ✓ Krugman, P., Obstfeld, M., et Melitz, M., 2012, Economie internationale, Pearson Education, France, 31 p.
- ✓ Ksouri, I., 2006, Les incoterms 2000 – Règles officielles ICC pour l'interprétions des termes commerciaux. Grand Alger Livre publication, Alger, 116 pages.
- ✓ Lawrence, P., et Lorsch, J., 1967, Organization and Environment, Harvard Business School, Boston.
- ✓ Legrain, M., 2007, Théorie et pratique de l'enquête par questionnaire, Edipro, Belgique, 41 p.

- ✓ Legrand, G., et Martini, H., 1999, Management des opérations de commerce international, Dunod, 4eme édition, Paris, 423 p.
- ✓ Lemaire, J, P., 2003, stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise, 2éme édition, Ed Dunod, Paris, 04 p.
- ✓ Limoges, I., et Miville-de-Chêne, K., 2009, Le commerce international (2 Éd.). Montréal : Gaetan Morin Editeur.
- ✓ Lorino, P., 2001, La performance et ses indicateurs : éléments de définition » in « Indicateurs de performance, Sous la direction de C.Bonnefous et A.Courtois, Hermès Sciences publications.
- ✓ Luffman, G., 1996, Strategic Management: An Analytical Introduction, Blackwell, Oxford, 499 p.
- ✓ Lynch, R., et Cross, K., 1991, Measure Up: The Essential Guide to Measuring Business Performance, Madarin, London.
- ✓ Lynch, R., 1997, Corporate Strategy, Pitman Publishing, London.
- ✓ Malhotra, N., Decaudin, J. M., et Bouguerra, A., 2004, Etudes marketing avec SPSS, 4eme édition, Pearson education, Paris, 664 p.,
- ✓ Marion, G., et Gomez, P. Y., 1992, Convention et marketing : j'en ai rêvé, Sony l'a fait, Annales des Mines, Gérer et comprendre, Mars.
- ✓ Marion, A., 1993, Le diagnostic d'entreprise. Cadre méthodologique, Economica, 331 p.
- ✓ Mammeri, M. L., 2001, La livraison de marchandises dans le contrat de transport maritime (en droit algérien et en droit français). Université du Droit Maritime et du transport d'Aix - Marseille.
- ✓ Miles, M.B., et Huberman, A. M., 2003, Analyse des données qualitatives, Éditions De Boeck, 2eme éditions, Bruxelles, 626 p.
- ✓ Midler, C., 1993, L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise, Préface de R.H Lévy, Inter Editions, 215 p.
- ✓ Mintzberg, H., 1979, The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 512 p.
- ✓ Nunnally, J. C., 1967, Psychometric Theory, McGraw-Hill, New- York, 640 p.
- ✓ Panet-Raymond, A., et Robichaud, D., 2005, Le commerce international, une approche Nord-Américaine : Les Edition de la Chenelières inc.
- ✓ Pasco, C., 1997, Commerce international : Dunod.

- ✓ Payette, A., 1988, L'efficacité des gestionnaires et des organisations, Presses de l'Université du Perrault, J. L., et St Pierre, J., 2009, Éléments pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME.
- ✓ Poupart, J., Deslauriers, J. P., Groulx, L. H., Laperrière, A., Mayer, P., et Pirès, A. P., 1997, La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques. Boucherville, France, 122 P.
- ✓ Porter, M., 1982, Choix stratégique et concurrence, Paris, Economica, 426 p. Québec.
- ✓ Pitou-Belin, J. P., et Horovitz, 1984, Stratégie pour la PME, Mc GrawHill, 159 p.
- ✓ Ramberg, J., 1999, ICC Guide to Incoterms 2000: Understanding and Practical Use, ICC Publishing, Paris, 200 p.
- ✓ Ramberg, J., 1999, ICC Guide to Incoterms 2000, The Essential Understanding and Practical Use, ICC. Publishing, Inc., CC No. 620, New York,
- ✓ Ramberg, J., édition 1991, Guide des INCOTERMS 1990, ICC publication Brochure n°461, Paris, 152 p, Edition MEHDI, Boghni /Algérie, 239 pages.
- ✓ Rapin, A., 1966, Cours de commerce, Edition DUNOD, Paris, 3 p.
- ✓ Rice, K., 1963, The Enterprise and Its Environment, Tavistock Publications, Londres.
- ✓ Rodiere, R., 1968, Traité Général de Droit Maritime, Affrètement et transports, Tome II : Les contrats de transport de marchandises, édition Dalloz, 182 p.
- ✓ Roussel, P., et Wacheux, F., 2005, Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Belgique : Bruxelles : éditions de Boeck Université.
- ✓ Schawartz, D., et Lazar, Ph., 1997, Eléments de probabilités et statistiques Flammarion Médecine – Sciences ISBN 2-257-10578 -8, Paris. 163 p.
- ✓ Simon, H., 1995, les champions cachés : fers de lance de succès des exportations Allemandes, dans les Euro-PME, coordonné par Bernard PRAS et Agnès BOUTIN, Economica, pp 43-60.
- ✓ Thompson, J. D., 1967, Organizations in Action, McGraw-Hill, New York, 192 p.
- ✓ Torrès, O., 1999, Les PME, Flammarion, coll. Dominos, Paris.
- ✓ Wacheux, F., 1996, Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Paris, Economica, 290 p.
- ✓ Yin, R. K., 2003, Case study research: Design and methods», Thousand Oaks: Sage publications, 3rd Edition, 181 p.

Mémoires et thèses

- ✓ Cazabat, G., 2014, Internationalisation de la petite entreprise (PE) une nouvelle représentation organisationnelle : la facilitation d'internationalisation », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, (LIRSA EA 4603), Europe, 53 P.
- ✓ Diallo, A. O., 2000, Une étude transversale des effets de l'environnement, des ressources et de la stratégie sur la performance des entreprises, Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- ✓ Douar, B., 2016, Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant, thèse de doctorat sciences économiques.
- ✓ Dutot, V., 2011, Alignement des capacités TI sur les besoins en information et performance des PME internationales, thèse de doctorat, Université Laval, Québec, pp 21-22.
- ✓ Henri, J. F., 2003, Three Essays on Measurement Performance Systems, Thèse de doctorat, HEC Montreal.
- ✓ Hien, N., 2006, Quel est l'impact des environnements internes et externes sur le choix des Incoterms et la performance à l'exportation ? (Mémoire MSc. - HEC)
- ✓ Kichou, D., 2015, L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises algériennes, Magister en Sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- ✓ Redouane, A., 2009, Développement des PME et promotion des exportations : quelles perspectives pour l'Algérie, Mémoire de magister ; faculté de SEGC Université de Bejaia.
- ✓ Subiger, P., et Visovan, C., 2005, L'utilité des INCOTERMS pour les parties d'une vente internationale de marchandise, Mémoire pour DEA en droit des affaires. Institut du droit européen et international des affaires.
- ✓ Tsapi, V., 1997, Les dysfonctionnements de la filière des biens d'équipement industriel dans les pays en voie de développement : une analyse à travers la performance des relais commerciaux locaux, Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion (non publiée), Université Montesquieu, Bordeaux IV, France.
- ✓ Walkens, L., Mai 2013, Les motivations et obstacles à l'importation pour les PME du Québec », mémoire de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec, 11 P.

Textes réglementaires

- ✓ Loi 01-18 DU 12 Décembre 2001 portant orientation et promotion de la PME, journal officiel N°77 du 15/12/2001.

- ✓ UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE ABBREVIATIONS OF INCOTERMS Alphabetic Code for INCOTERMS 2000, RECOMMENDATION No. 5, fourth edition, adopted by the: United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business (UN/CEFACT) Geneva May 2000 ECE/TRADE/259.

Rapports

- ✓ Bonnevie, P., 2011, « Les INCOTERMS 2010 » Présentation lors de la réunion des experts terrestres salons de l'Aveyron 27 janvier 2011, Association des Utilisateurs de Transport de Fret (AUTF).
- ✓ Boutary, M., et St-Pierre, J., 2011, Impact de l'importation d'équipements sur le processus d'internationalisation des PME. Paper presented at the 1ère conférence annuelle d'Atlas/AFMI (Association francophone de management international) à Paris en Mai 2011.
- ✓ CCI, Chambre de commerce internationale, (Édition 2000), INCOTERMS 2000 : Règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux, ICC publication, Brochure n°560, Paris, 200 p.
- ✓ Favre-Bonte, V., et Giannelloni, J. L., 2007, L'influence des caractéristiques de personnalité du dirigeant de PME sur la performance à l'export, Communication présentée à la 16ème conférence internationale de management stratégique, Montréal, Canada.
- ✓ Laghzaoui, S., 2007, Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME, working paper : XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- ✓ Luong, M. H., Léo, P. Y., et Philippe, J., 2010, Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam, Communication au 10ième Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME, Bordeaux, France.
- ✓ Mostafa, A., 2006, Performances à l'international de la PME marocaine, Communication au 8ième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 25, 26, 27 octobre, Fribourg, Suisse.
- ✓ Nashashibi, K., Alonso-Gamo, P., Bazzoni, S., Féler, A, Laframboise, N., ET Horvitz, P. 1998. «Algeria: Stabilization and Transition to the Market», Occasional Paper, International Monetary Fund, Washington.
- ✓ Radhwan, A., 2011, Le rôle de la PME dans la résorption du chômage en Algérie, Communication présentée à l'Université de Msila, 15 et 16/11/2011.

Sites web

- ✓ Czinkota, M., 2002, disponible à: [www .house.gov /smbiz/hearings/ 107th/2002/020424/ czinkota.html](http://www.house.gov/smbiz/hearings/107th/2002/020424/czinkota.html).
- ✓ Macadré, J., 14 mai 2014. Management opérationnel de l'achat, Chapitre 14-Pratique des opérations internationales. En ligne [http : //e-prelude.com/Achats/Achats14_20140514.pdf](http://e-prelude.com/Achats/Achats14_20140514.pdf), Consulté le 15 mars 2017.

ANNEXES

Liste des ANNEXES

ANNEXE I

Le 10 Novembre 2016

Madame, Monsieur,

Dans le but de réaliser une enquête sur les incoterms 2010 et la performance à l'international des entreprises algériennes qui entre dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat, dont le thème est « le choix des incoterms 2010 et leur impact sur la performance (dynamique économique et commercial des entreprises algériennes) », nous avons sélectionné votre entreprise pour participer à cette enquête.

Dans le souci de l'économie de votre temps, nous avons fait tous les efforts pour rédiger un questionnaire, précis et simple à compléter. Nous souhaiterons votre pleine collaboration en répondants aux questions avec les précisions sollicitées tout au long du questionnaire.

Nous nous engageons à assurer la stricte confidentialité des informations fournies qui ne seront utilisées qu'à des fins académiques.

Nous vous remercions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps, et nous vous garantissons que ces informations anonymes resteront confidentielles et que leur utilisation sera purement scientifique.

Je tiens à vous exprimer ma profonde gratitude pour votre collaboration à cette étude à caractère académique et pratique et vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sincères salutations.

Le Doctorant

TIGHILT Fodil

ANNEXE II :

Questionnaire de recherche

Dans le cadre de la rédaction de ma thèse de doctorat, je sollicite votre collaboration en remplissant le présent questionnaire qui vise à recueillir les données indispensables à l'analyse et à la complétion de ma thèse.

Je tiens à vous exprimer ma profonde gratitude pour votre collaboration à cette étude à caractère académique et pratique et vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sincères salutations.

NB : Toutes les informations qui seront collectées dans le cadre de cette enquête seront gardées CONFIDENTIELLES et feront l'objet d'un traitement GLOBAL et ANONYME.

SECTION 1 : PROFIL DE L'ENTREPRISE PARTICIPANTE

Veillez répondre aux questions suivantes concernant les informations générales sur vous et sur votre entreprise. Veillez cocher la case appropriée qui correspond à votre réponse.

Q 1.1 : Renseignement sur le/la répondant (e)*

Nom, prénom du répondant :

Fonction :

Société :

Tél. :

Mail :

*Ces données resteront confidentielles et uniquement utilisées dans le cadre de la présente enquête, pour qualifier les répondants et les contacter en cas de besoin.

Q 1.2 : Quelle est la taille de votre entreprise en termes de nombre d'employés ?

- Très petite entreprise TPE (1-9employés)
- Petite et Moyenne entreprise PME (9-250employés)
- Grande entreprise (250 et plus employés)

Q 1.3 : Quel est le statut juridique de votre entreprise ?

- Société par action SPA
- Société à responsabilité limitée SARL
- Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée EURL
- Le bureau de liaison
- La succursale
- Autre

Q 1.4 : Etes-vous une entreprise :

Publique

Privée

Etrangère

Mixte

Autre

Q 1.5 : Dans quel secteur d'activité œuvre votre entreprise ?

Industrie

BTPH

Services

Agroalimentaires

Mines et carrières

Autre

Q 1.6 : Depuis combien de temps votre entreprise a-t-elle une activité à l'international ?

De 0 à 11 Mois

De 01 à 05 ans

De 06 à 20 ans

+ De 20 ans

Q 1.7 : Quelle est votre fonction au sein de votre entreprise ?

Q 1.8 : Existe-t-il un département import / export dans votre entreprise ?

OUI

NON

Q 1.9 : Quel est le profil du principal client de votre entreprise à l'international ?

TPE

PME

Grande entreprise

Q 1.10 : En matière de négociation commerciale, comment caractérisez-vous le rapport de force de votre entreprise avec votre principal client à l'international ?

(Le rapport de force est la comparaison entre votre pouvoir dans la négociation et celui de votre principal client.)

Votre entreprise a plus de pouvoir

Le pouvoir est équilibré

Votre client a plus de pouvoir

Q 1.11 : Quel est le nombre de personne(s) dédiée(s) exclusivement ou partiellement à l'export / import dans votre entreprise ?

SECTION 2 : UTILISATION DES INCOTERMS 2010

Q 2.1 : Et vous êtes à jour sur les changements introduits aux incoterms à partir du 1er Janvier 2011 ?

OUI

NON

Q 2.2 : Quel mode de transport principal utilisez-vous le plus pour vos expéditions a l'internationale ?

- Aérien
- Maritime
- Routier
- Ferroviaire

Q 2.3 : Dans votre organisation, à quelle fréquence les incoterms sont-ils utilisés ?

- Les incoterms sont utilisés dans tous nos contrats à l'international
- Les incoterms sont utilisés dans près de la moitié de nos contrats à l'international
- Les incoterms sont utilisés de manière ponctuelle dans nos contrats à l'international
- Les incoterms ne sont jamais utilisés dans nos contrats à l'international

Q 2.4 : Quels incoterms 2010 privilégiez-vous dans vos transactions à l'internationale (incoterm standard) ?

- EXW
- FCA
- FAS
- FOB
- CFR
- CIF
- CIP
- CPT
- DAT
- DAP
- DDP

Q 2.5 : Dans votre organisation, le choix des incoterms 2010 est effectué ?

A l'interne par les gestionnaires

A l'externe par un tiers (transporteur, transitaire, third-party logistic ...)

Q 2.6 : Dans votre organisation, il n'Ya pas de contraintes lors du choix des incoterms 2010 ?

OUI

NON

Q 2.7 : Dans votre organisation, quelles sont les contraintes qui limitent le choix des incoterms 2010 ?

Douanières

Logistique

Fiscales

Assurantielles

Autres

Q 2.8 : Comment évalueriez-vous la connaissance des incoterms 2010 des gestionnaires œuvrant à l'international dans votre organisation ?

Très faible

Très élevée



Q 2.9 : Comment évalueriez-vous l'importance des incoterms 2010 pour votre organisation dans le cadre de ses contrats à l'international ?

Très faible

Très élevée



SECTION 3 : PERFORMANCE A L'INTERNATIONAL

Performance financière

Q 3.1 : L'activité à l'international de l'entreprise est profitable

Tout à fait en désaccord

Tout à fait d'accord

1 2 3 4 5 6 7

Q 3.2 : L'activité à l'international de l'entreprise génère un haut volume de vente/achat

Tout à fait en désaccord

Tout à fait d'accord

1 2 3 4 5 6 7

Q 3.3 : L'activité à l'international de l'entreprise connaît une rapide croissance

Tout à fait en désaccord

Tout à fait d'accord

1 2 3 4 5 6 7

Performance stratégique

Q 3.4 : L'activité à l'international augmente notre compétitivité

Tout à fait en désaccord

Tout à fait d'accord

1 2 3 4 5 6 7

Q 3.5 : L'activité à l'international renforce notre position stratégique

Tout à fait en désaccord

Tout à fait d'accord

1 2 3 4 5 6 7

Q 3.6 : L'activité à l'international augmente nos parts de marché

Tout à fait en désaccord

Tout à fait d'accord

1 2 3 4 5 6 7

Satisfaction à l'égard de l'activité à l'international

Q 3.7 : La performance de l'activité à l'international s'avère satisfaisante

Tout à fait en désaccord

Tout à fait d'accord

1 2 3 4 5 6 7

Q 3.8 : L'activité à l'international connaît du succès

Tout à fait en désaccord

Tout à fait d'accord

1 2 3 4 5 6 7

Q 3.9 : L'activité à l'international satisfait nos attentes.

Tout à fait en désaccord

Tout à fait d'accord

1 2 3 4 5 6 7

Merci d'avoir répondu à ce questionnaire

ANNEXE III

Tableau de répartition des frais et risques entre vendeur et acheteur (Incoterms CCI 2010)

Opérations	EXW	FAS	FCA	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAT	DAP	DDP
Mode de transport	Tous	Mer	Tous	Mer	Mer	Mer	Tous	Tous	Tous	Tous	Tous
Transfert de risques	VD	VD/	VD	VD	VD	VD	VD	VD	VA	VA	VA
Emballage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chargement à l'usine	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pré-acheminement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Douane à l'export	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manutention départ (terminal, port, aéroport)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transport principal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assurance*	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manutention arrivée (terminal, port, aéroport)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Douane à l'import	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Post-acheminement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Déchargement à destination	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Frais à la charge du vendeur Frais à la charge de l'acheteur

Frais pouvant être pris en charge par le vendeur ou l'acheteur selon le lieu de mise à disposition convenu entre les parties (utilisation des variantes des incoterms)
 VD = Vente Départ (la marchandise voyage aux risques de l'acheteur) VA = Vente Arrivée (la marchandise voyage aux risques du vendeur)

* Seuls les Incoterms CIF et CIP définissent précisément les obligations en termes d'assurance. Pour les autres Incoterms, il ne s'agit que de recommandations.

Famille E (vente départ) EXW = départ d'usine

Famille F (vente départ) FAS = franco le long du navire FCA = franco transporteur FOB = franco à bord

Famille C (vente départ) CFR = coût et fret CIE = coût, assurance, fret CPT = port payé jusqu'à CIP = port payé assurance comprise jusqu'à

Famille D (vente arrivée) DES = rendu à bord DEQ = rendu à quai DAF = rendu frontière DDU = rendu droits non acquittés DDP = rendu droits acquittés

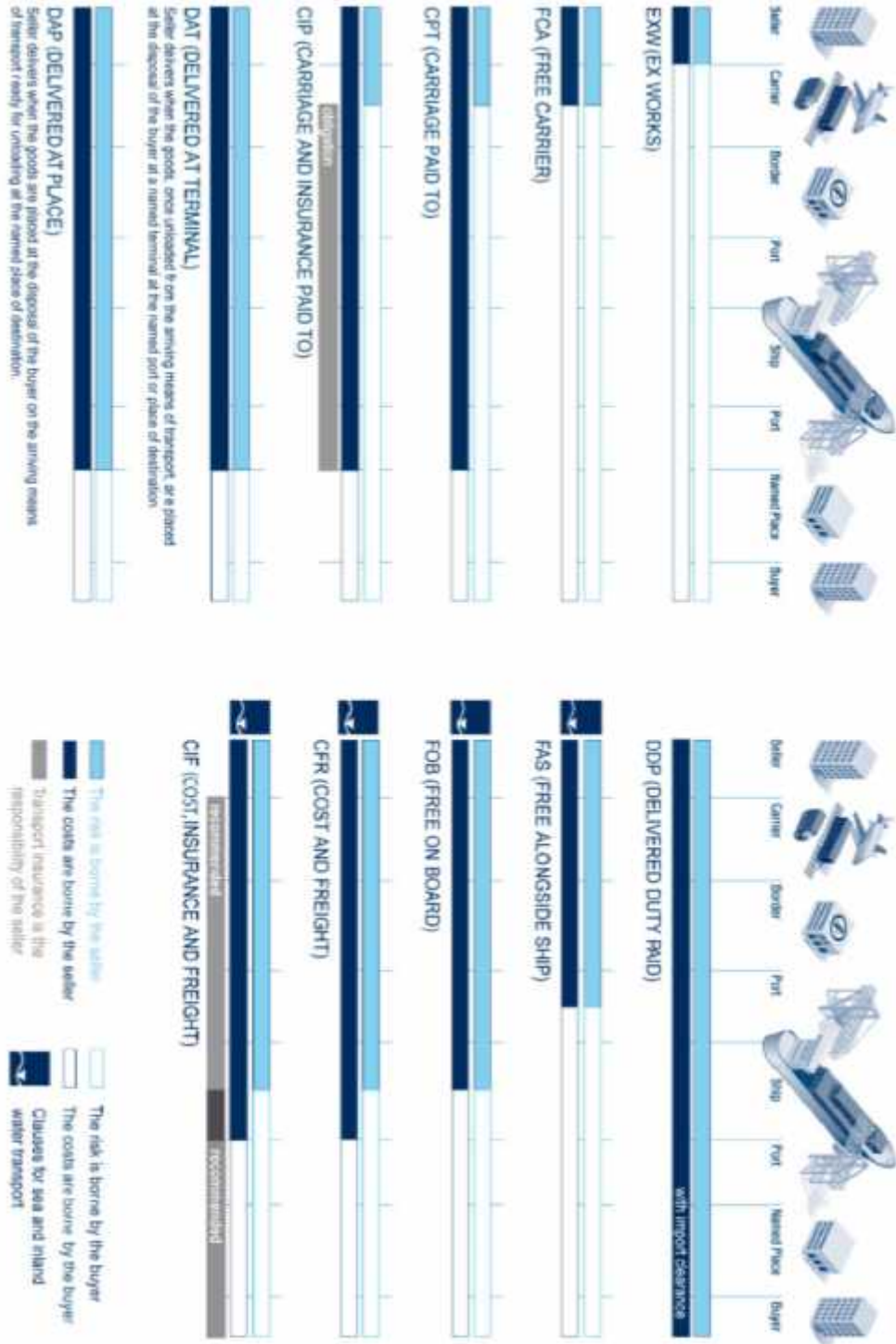
ANNEXE IV

Tableau des termes de livraison en anglais, français et arabe

Règles Incoterms® 2010	Définition en anglais	Définition en français	Définition en arabe
EXW	Ex Works	A l'usine	تسليم البضاعة من المصنع
FCA	Free Carrier	Franco transporteur	تسليم البضاعة للناقل
FAS	Free Alongside Ship	Franco le long du navire	حتى التكاليف مدفوعة التصدير ميناء رصيف
FOB	Free On Board	Franco à bord	حتى التكاليف مدفوعة ميناء في السفينة ظهر التصدير
CFR/C&F	Cost and Freight	Coût et Fret	التكاليف وأجرة الشحن مدفوعة
CIF/CAF	Cost Insurance and Freight	Coût assurance et fret	التكاليف والتأمين وأجرة الشحن مدفوعة
CPT	Carriage Paid To	Port payé jusqu'à	مدفوعة حتى النقل أجرة مكان الوصول المعين
CIP	Carriage and Insurance Paid to	Port payé, assurance comprise jusqu'à	النقل والتأمين أجرة مدفوعة حتى مكان الوصول المعين
DAT	Delivered At Terminal	Rendu au Terminal	محطة في البضاعة تسليم الوصول
DAP	Delivered At Place	Rendu au lieu de destination	المكان في البضاعة تسليم عليه المتفق
DDP	Delivered Duty Paid	Rendu droits acquittés	خالصة البضاعة تسليم الجمركية الرسوم

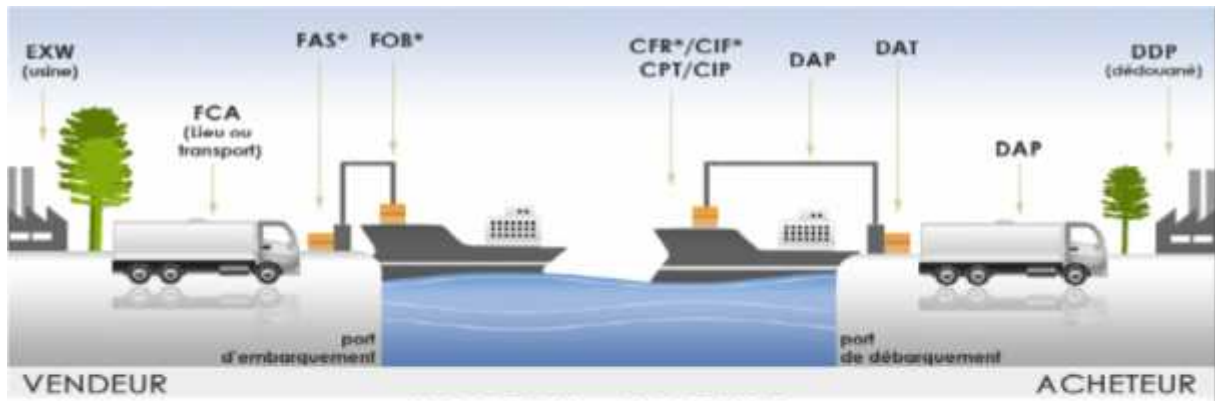
ANNEXE V

Figure des obligations du vendeur et acheteur



ANNEXE VI

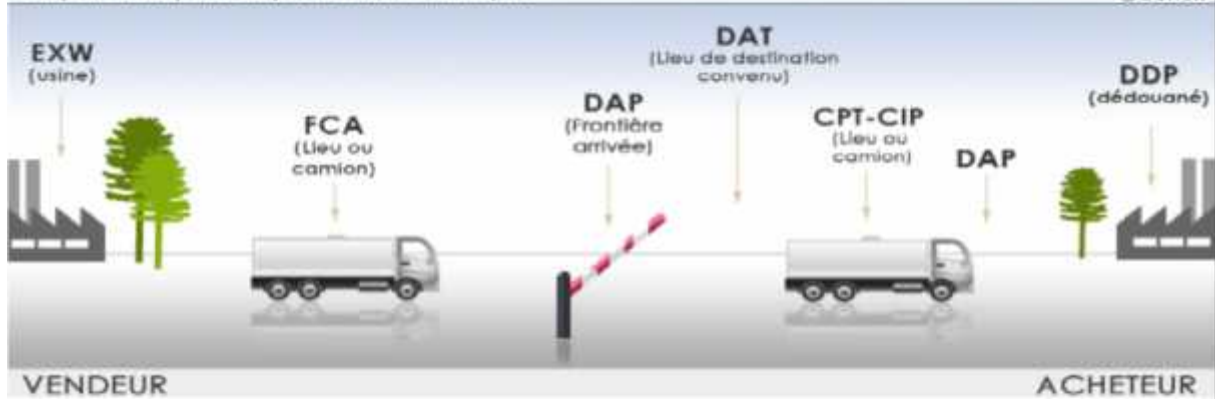
Les incoterms en fonction des modes de transport



INCOTERMS - MARITIMES

*Uniquement si le point de départ et d'arrivée sont des ports

© conex



INCOTERMS - ROUTIERS

© conex



INCOTERMS - AERIENS

ANNEXE VII

Incoterms dans un contrat de transport maritime (connaissance)

Date: April 8, 20XX

OCEAN BILL OF LADING

SHIP FROM		Bill of Lading Number: NMI 3786 9876	
Canadian Farm Commodities, Inc 1865 Marshall Street Vancouver, BC, Canada Att: Max Smith		BAR CODE SPACE	
SHIP TO		Carrier Name: Northern Maritime Services	
Valparaiso Imports S.A. Avenida Pinochet Valparaiso, Chile 934756 Att: Abdon Derecho		Container number: NMI456-9875 Serial number(s): PORT OF EXPORT: Vancouver, B.C., Canada PORT OF ARRIVAL: Valparaiso, Chile	
THIRD PARTY FREIGHT CHARGES BILL TO		SCAC:	
N/A		Pro Number: GASC 4590 BAR CODE SPACE	
Special Instructions: Free On Board Vancouver Port		Incoterms Rule: FOB Vancouver, British Columbia, Canada	
		<input type="checkbox"/> Master bill of lading with attached underlying bills of lading.	
CUSTOMER ORDER INFORMATION			
Customer Order No. TR695	# of Packages	Weight	Pallet/Slip (circle one)
Grade A Summer Corn	Bulk	80,000 lbs	Y N
			Y N
			Y N
			Y N
Grand Total			
CARRIER INFORMATION			
Handling Unit		Package	
Qty	Type	Qty	Type
		Weight	HM (X)
		80,000 lbs	Grade A Summer Corn
			Country of Origin: Canada
			OCEAN FREIGHT CHARGES COLLECT AT DESTINATION
<small>When the rate is dependent on value, shippers are required to state specifically in writing the agreed or declared value of the property as follows: "The agreed or declared value of the property is specifically stated by the shipper to be not exceeding _____ per _____"</small>			
		Ocean Freight Vancouver to Valparaiso \$ 50,000 CD	
<small>Received, subject to individually determined rates or contracts that have been agreed upon in writing between the carrier and shipper, if applicable, otherwise to the rates, classifications, and rules that have been established by the carrier and are available to the shipper, on request, and to all applicable state and federal regulations.</small>		The carrier shall not make delivery of this shipment without payment of charges and all other lawful fees. Shipper Signature Max Smith April 8, 20XX	

ANNEXE VIII

Incoterms dans un bon de commande

Dundee Medical Diagnostics 485 Ruffles Blvd. Canton, OH 34859 Att: Rene Smith	PURCHASE ORDER Purchase Order Number: 356A Sales Quote Reference Number: 386
--	---

TO: Sino Hospital Equipment 385 Benson Lane Hong Kong Att: Mitchell Yip	SHIP TO: Same
--	-------------------------

P.O. DATE	REQUISITIONER	SHIPPED VIA	Incoterms® Rule	TERMS
November 15, 20XX	Rene Smith	Ocean Freight	Cost & Freight	30 days

QTY	UNIT	DESCRIPTION	UNIT PRICE	TOTAL
4	racks	Metal racks for medical diagnostic equipment	HKD 7,817	HKD 31,268
			TOTAL CFR PRICE	HKD 31,268
			OTHER	
			TOTAL	31,268

1. Please send two original copies of your invoice. 2. Enter this order in accordance with the prices, terms, delivery method, and specifications listed above. 3. Please notify us immediately if you are unable to ship as specified. 4. Send all correspondence to: Same as above	Authorized by Rene Smith Date Nov 15, 20XX
--	---

ANNEXE IX

Incoterms dans une facture pro-forma

PRICE QUOTATION-PRO FORMA FORMAT

CIF, Hai Phong Port, Vietnam

SELLER: AgChem Incorporated 7523 Industrial Park 1A Mobile, AL At: Bob Beattie	Date: February 1, 20XX Sales Quote Number: B635 Payment Terms: Letter of Credit Delivery Terms (Incoterms®): CIF Hai Phong port, Vietnam Incoterms® 2010 Main mode of transport: Ocean Estimated Shipmen Date: April 3, 20XX Quotation Valid Through: March 1, 20XX
--	--

SOLD TO: HCM Rice Cooperative Ho Chi Minh Highway Hanoi, Vietnam At: Mr. Nguyen	SHIP TO: SAME
---	----------------------

Quantity	Product Description	Gross Weight	Measurement	Unit Price	Extended Price
5,000	Potassium nitrate liquid		liters	20.00 USD	USD 100,000
	Bulk ocean freight Mobile-Hai Phong Minimum cover insurance				USD 20,000 USD 8,000

CIF Port of Hai Phong, Vietnam : USD 128,000

Payment Terms: Letter of Credit w/sight draft

Statements:

Authorized Signature	John Holmes, Export Sales Manager	Feb 1, 20XX
----------------------	-----------------------------------	-------------

Authorized Signature

Print Name

Date

ANNEXE X

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
<p>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.</p> <p style="text-align: center;">TITRE III DES MOYENS DE PAIEMENT ETRANGERS</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Art. 18. — Constituent des moyens de paiement au sens de l'article 17 ci-dessus :</p> <ul style="list-style-type: none">— 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. <p>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.</p> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none">— 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. <p>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.</p>	<p>Les intermédiaires agréés peuvent détenir des comptes devises auprès de la Banque d'Algérie.</p> <p>Les comptes devises sont alimentés en moyens de paiements étrangers au sens de l'article 18 du présent règlement.</p> <p>Art. 23. — Les conditions de fonctionnement et de gestion des comptes devises sont définies par instruction de la Banque d'Algérie.</p> <p style="text-align: center;">TITRE V DES REGLES APPLICABLES AUX OPERATIONS DE COMMERCE EXTERIEUR SUR BIENS ET SERVICES</p> <p>I- Règles générales :</p> <p>Art. 24. — Les opérateurs de commerce extérieur visés à l'article 1er ci-dessus sont :</p> <ul style="list-style-type: none">— 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. <p>Art. 25. — Les opérations de commerce extérieur sont les transactions sur biens et services régies par un contrat commercial, dont :</p> <ul style="list-style-type: none">— 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. <p>Les dispositions du présent règlement s'appliquent également aux prestations liées aux opérations de transformation, de traitement à façon, d'ouvroison ou de réparation.</p> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none">— 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.	

ANNEXE X (suite)

Utilisation des incoterms par l'Algérie selon le décret présidentiel

25 Rabie Ethani 1428
13 mai 2007

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 31

15

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.

ANNEXE XI

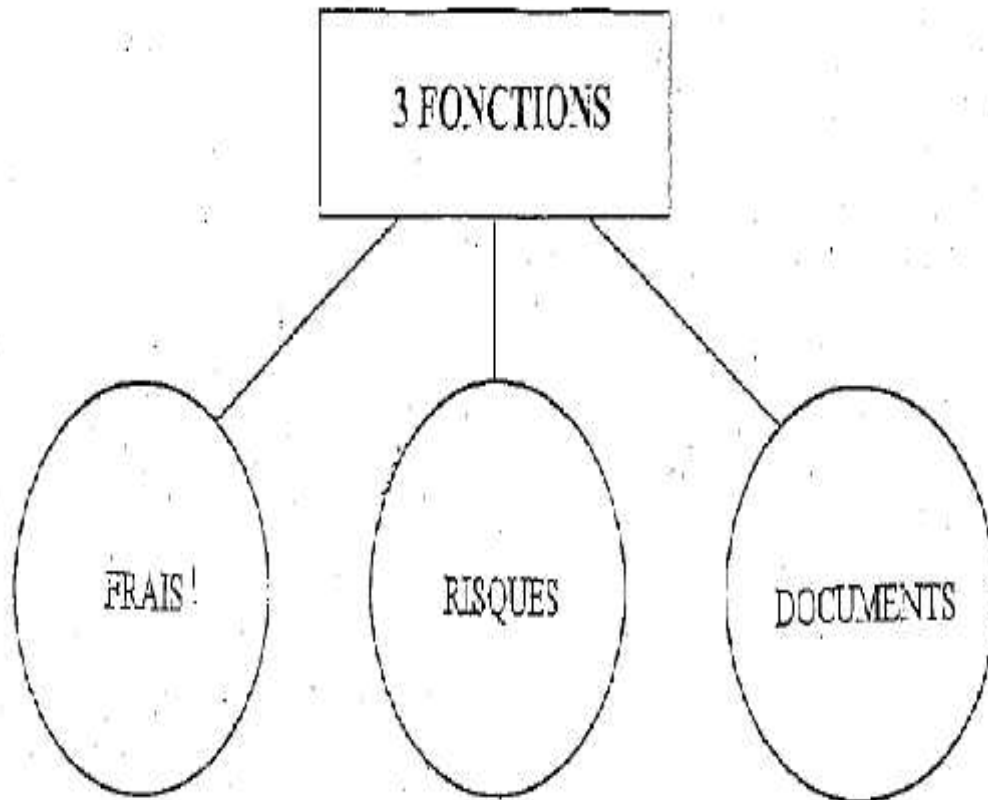
Les différentes modifications concernant le passage des incoterms 2000 aux 2010

Some comparison – Incoterms 2000 vs 2010

<u>2000</u>		<u>2010</u>
Terms of delivery	→	Rules for any mode or modes of transport/for sea and inland waterway transport
FOB, CFR, CIF "ship's rail"	→	"on board"
FOB, CFR, CIF	→	"or to procure delivered"
DDU	→	DAP
DAF, DES, DEQ	→	DAP
DEQ	→	DAT
....	
.....	

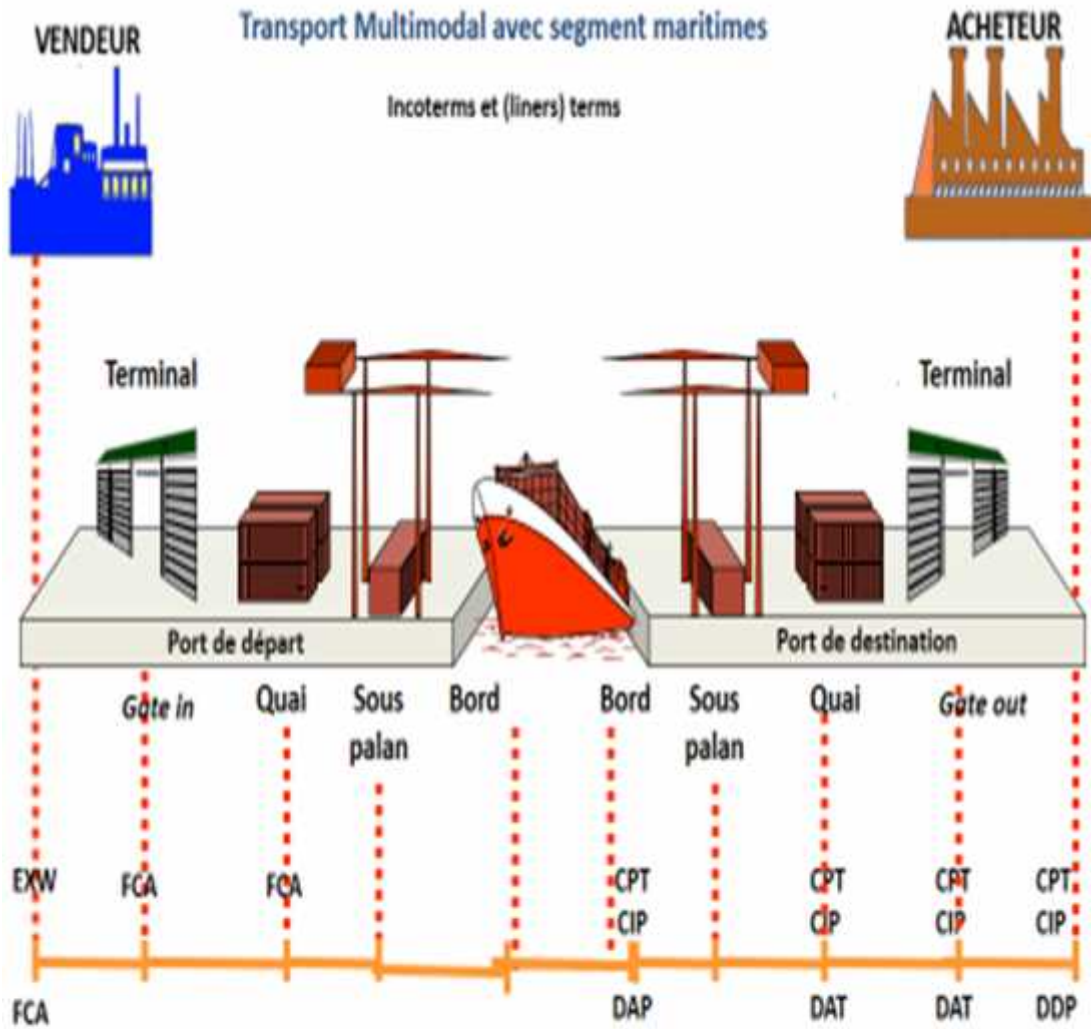
ANNEXE XII

Les différentes fonctions des incoterms



ANNEXE XIII

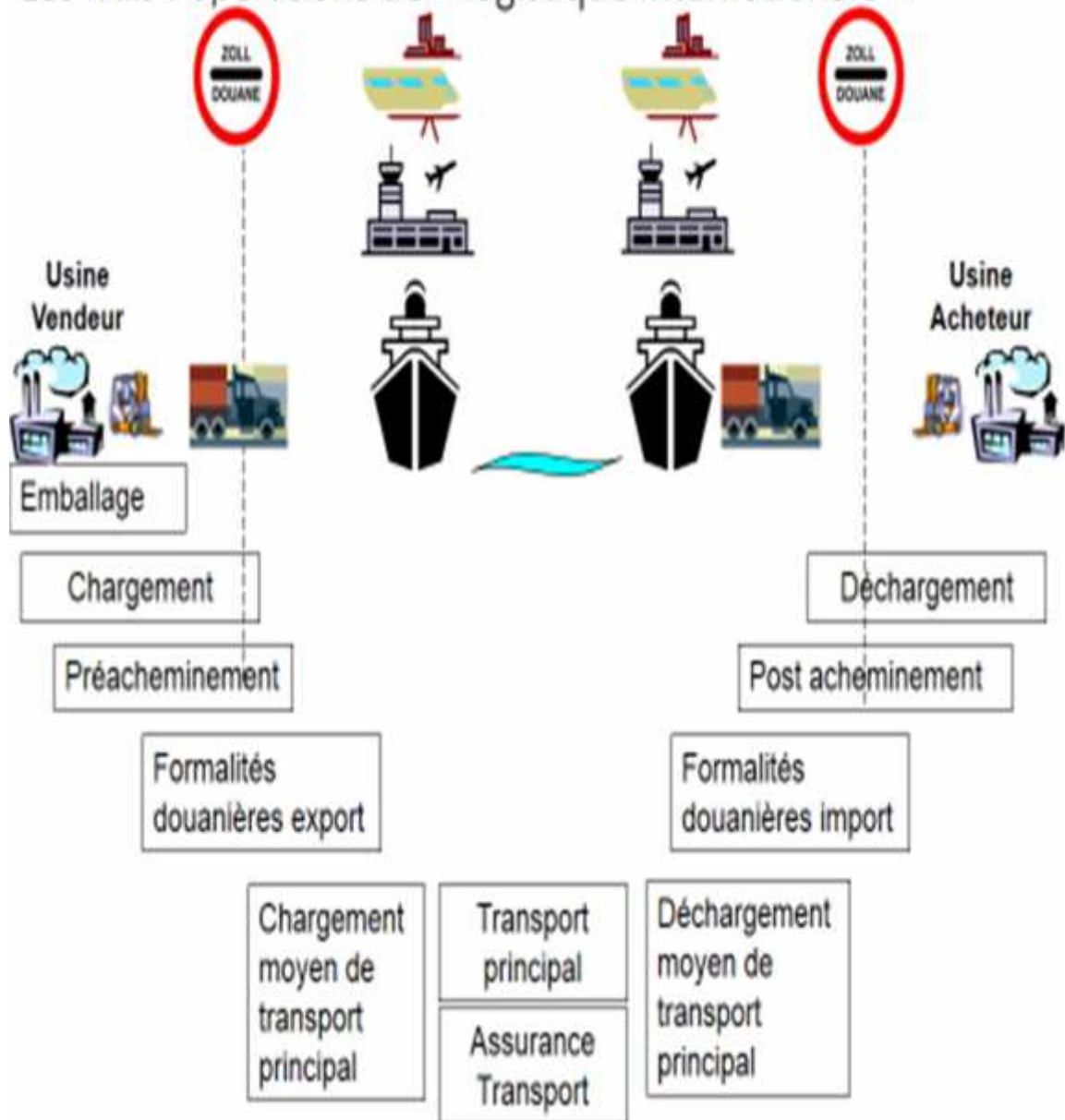
Les incoterms et les liners terms



ANNEXE XIV

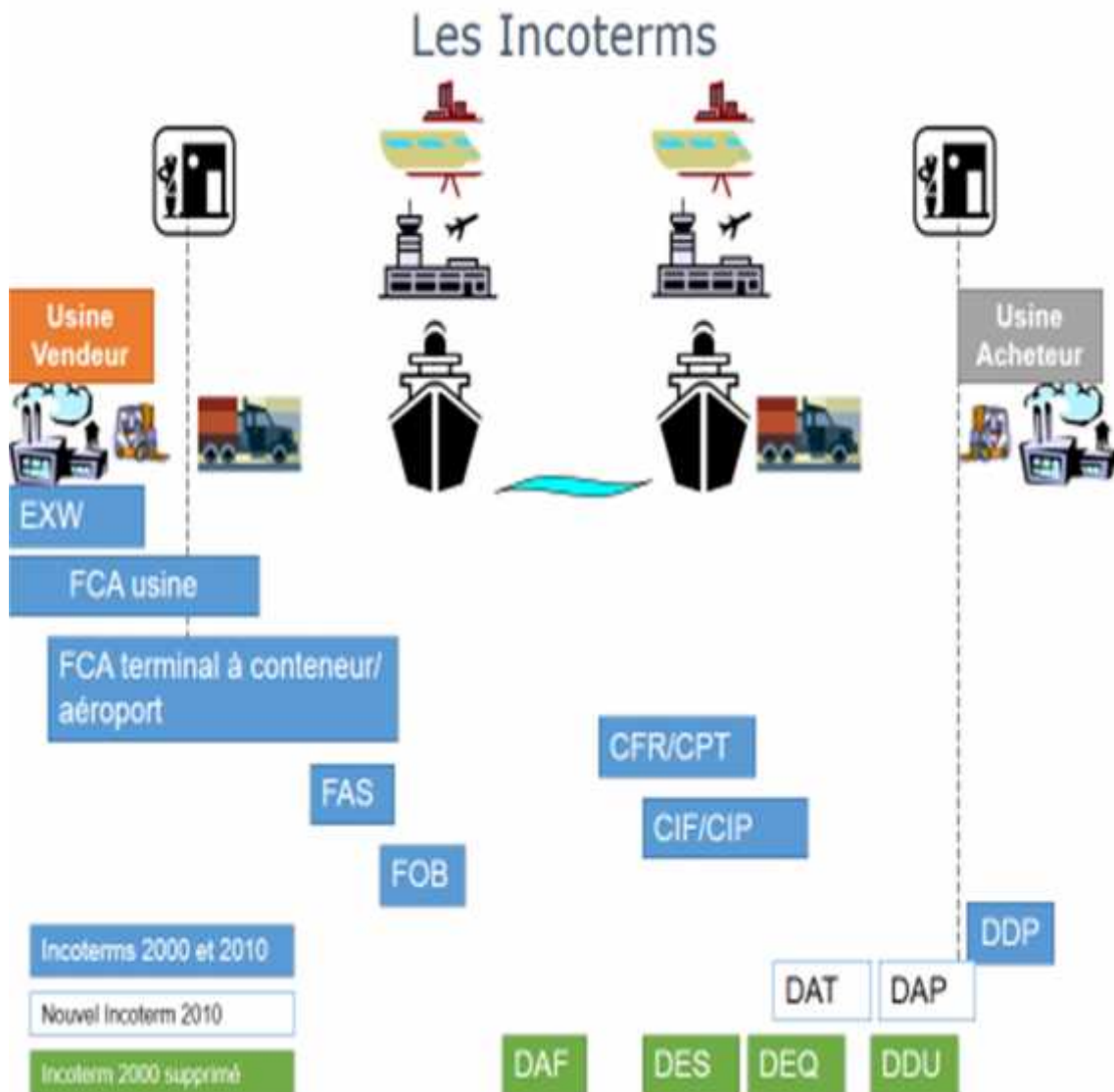
Les différentes opérations logistiques internationales

Les frais : opérations de « logistique internationale »



ANNEXE XV

Les différentes versions des incoterms 2000 et 2010



ANNEXE XVI

Les onze incoterms 2010

Conteneurs = multimodal

Maritime =
Conventionnel =
caisses, colis,
vrac mais pas les
conteneurs

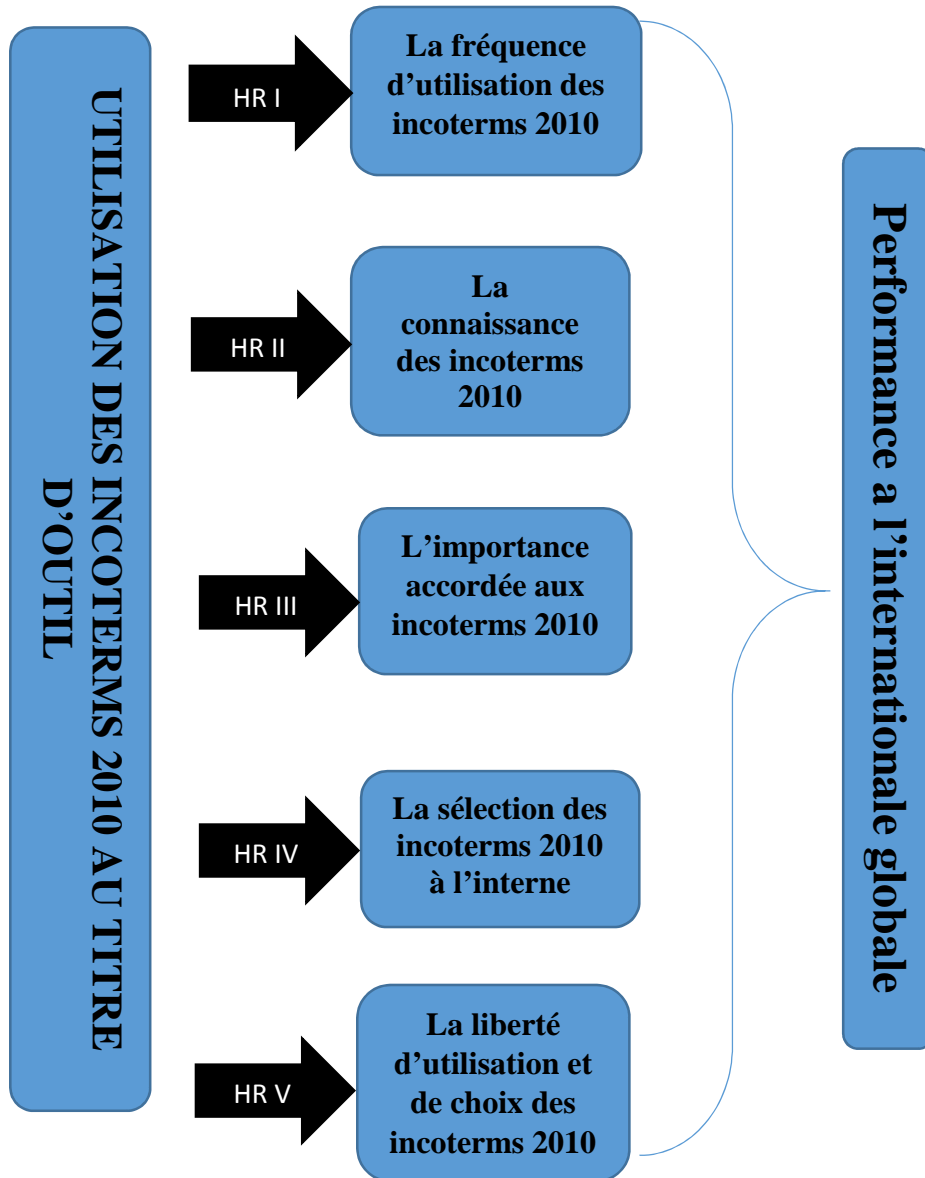
Incoterms 2010 : 11 Incoterms

Groupe	Sigle	Nom anglais	Mode de transport	Risques
"E"	EXW...	Ex Works	Tous	VD
"F" transport à la charge de l'acheteur	FCA...	Free carrier	Tous	VD
	FAS...	Free Alongside Ship	Maritime	
	FOB...	Free On Board	Maritime	
"C" transport à la charge du vendeur	CFR...	Cost and Freight	Maritime	VD
	CIF...	Cost, Insurance Freight	Maritime	
	CPT...	Carriage Paid To	Tous	
	CIP...	Carriage, Insurance Paid	Tous	
"D" transport et risques à la charge du vendeur	DAT...	Delivered at Terminal	Tous,	VA
	DAP...	Delivered At Place	Tous	
	DDP...	Delivered Duty Paid	Tous	



ANNEXE XVII

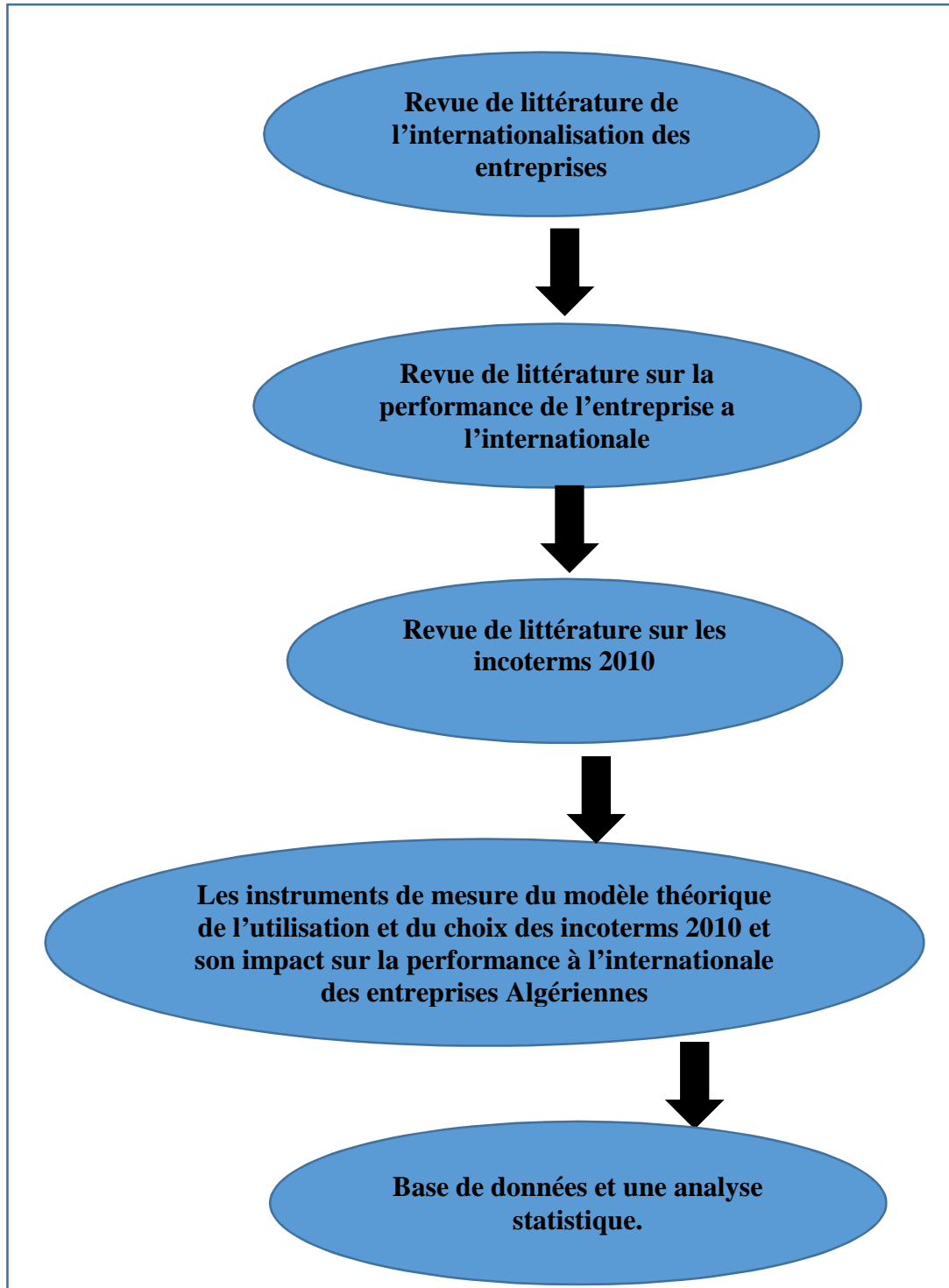
Problématique de recherche



Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception de la méthodologie de recherche adoptée

ANNEXE XVIII

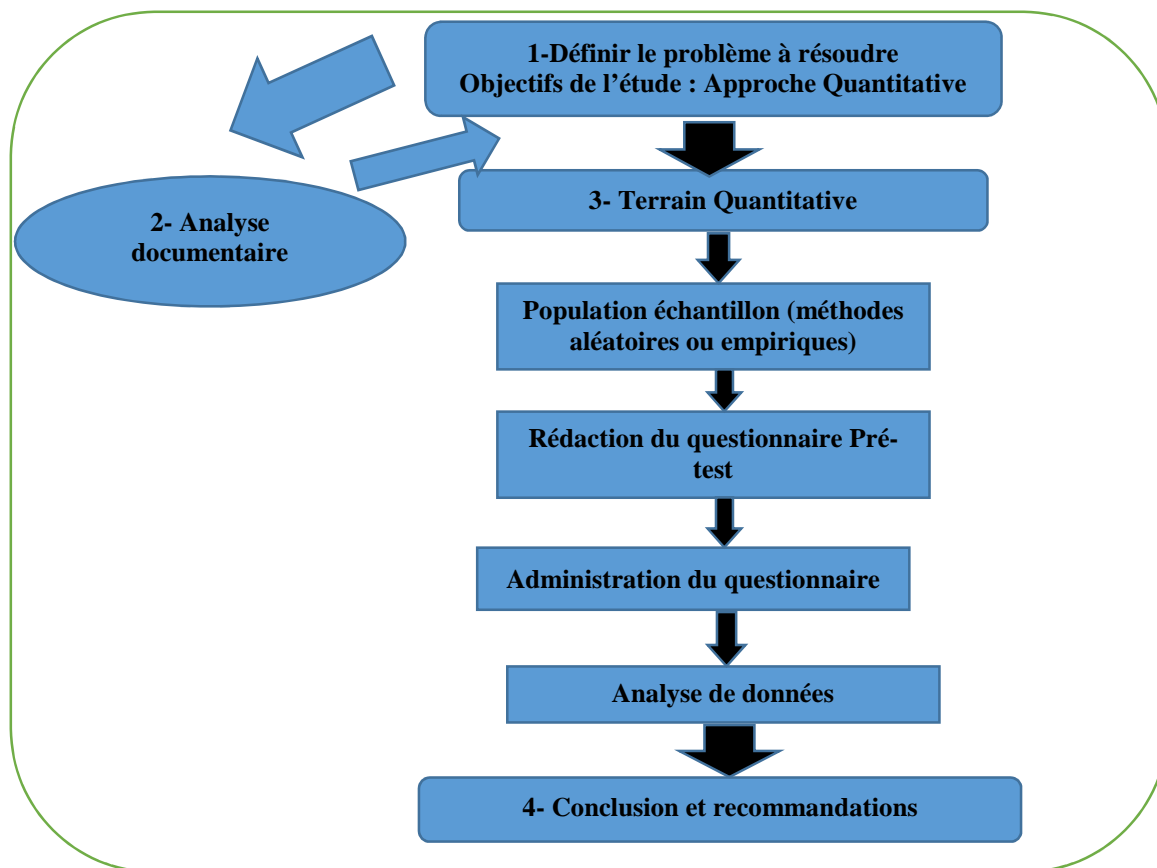
La démarche de la recherche



Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception de la méthodologie de recherche adoptée

ANNEXE XIX

Les étapes de la recherche



Source : élaborée par l'auteur à partir de la conception de la méthodologie de recherche adoptée

TABLES DES MATIERES

TABLES DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS.....	x
-----------------------------	---

LISTE DES TABLEAUX.....	xii
-------------------------	-----

LISTE DES FIGURES.....	xvi
------------------------	-----

INTRODUCTION GENERALE

Introduction.....	02
-------------------	----

Problématique de recherche.....	04
---------------------------------	----

Etendue de la problématique de la recherche.....	05
--	----

La pertinence de notre recherche.....	06
---------------------------------------	----

Méthodologie de recherche.....	06
--------------------------------	----

Structure de la thèse.....	07
----------------------------	----

CHAPITRE I : L'INTERNATIONALISATION DES ECHANGES : UN SURVOL THEORIQUE

1.1. Introduction générale.....	10
---------------------------------	----

1.2. L'internationalisation.....	11
----------------------------------	----

1.2.1. L'internationalisation : un processus complexe et des approches conceptuelles diversifiées.....	12
--	----

1.2.2. L'internationalisation de l'entreprise, diversité des définitions.....	13
---	----

1.3. Les exportations et les importations comme moyen d'internationalisation.....	15
---	----

1.3.1. Exporter, définition et caractéristiques.....	17
--	----

1.4. La relation import-export.....	17
-------------------------------------	----

1.5. Conclusion.....	18
----------------------	----

CHAPITRE II : LES INCOTERMS 2010 : UNE REVUE DE LITTERATURE

2.1. Introduction.....	21
2.2. Définition des incoterms.....	22
2.3. Origine des incoterms.....	23
2.4. Présentation des incoterms.....	24
2.5. Les différents modes de classement des incoterms.....	27
2.5.1. Le classement par mode de transport.....	27
2.5.2. Le classement selon la prise en charge du risque (Lieux de mise à disposition).....	27
2.5.2.1. Les ventes au départ.....	28
2.5.2.2. Les ventes à l'arrivée.....	28
2.5.3. Le classement par « famille ».....	28
2.6. La répartition des incoterms 2010.....	29
2.6.1. Les incoterms applicables à tous types de transports (Les multimodaux).....	29
2.6.2. Les incoterms applicables au transport maritime et au transport fluvial.....	33
2.6.3. Les variantes.....	36
2.7. La définition de chacun des onze incoterms.....	37
2.8. Les principaux changements des incoterms de la nouvelle version 2010.....	44
2.9. Rôles des incoterms.....	47
2.9.1. La division des responsabilités respectives des parties en dix obligations.....	51
2.10. La normalisation des incoterms.....	52
2.11. L'importance des incoterms.....	53
2.12. L'incoterm dans une vente commerciale.....	56

2.13. Force juridique des incoterms.....	57
2.14. Les incoterms dans le commerce international.....	58
2.15. Le choix de l'incoterm comme décision de gestion.....	61
2.15.1. Processus de sélection des incoterms.....	61
2.15.2. Questions à se poser pour sélectionner un incoterm adapté.....	62
2.15.3. Les critères de choix des incoterms.....	62
a) L'état du marché et les rapports de force	63
b) La maîtrise des opérations de transport et d'assurance.....	63
c) L'intervention de l'Etat.....	63
2.16. Conclusion.....	64
 CHAPITRE III : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE : UNE ANALYSE THEORIQUE	
3.1. Définition de l'environnement de l'entreprise.....	66
3.2. Description du champ de l'environnement.....	67
3.2.1. Typologie des environnements.....	67
3.2.2. Environnement interne et environnement externe.....	68
3.2.3. Les différents facteurs composants l'environnement.....	69
3.2.4. Synthèse des principales études portant sur les typologies de l'environnement.....	70
3.3. Composants de l'environnement : utilisation d'un domaine connexe.....	71
3.4. Les facteurs environnementaux pertinents au choix des incoterms.....	73
3.5. Conclusion.....	73

CHAPITRE IV : LA PERFORMANCE A L'EXPORTATION : INDICATEURS DE MESURE

4.1. Introduction.....	76
4.2. Origine et émergence du concept de performance d'entreprise.....	76
4.3. La performance des entreprises à l'internationale : un concept ambigu et multidimensionnel.....	77
4.4. Définition du concept de la performance.....	78
4.5. La mesure de la performance.....	79
4.6. Les indicateurs de la mesure de la performance.....	80
4.7. La définition de la performance à l'exportation.....	81
4.8. Les indicateurs de la performance à l'exportation.....	82
4.9. Les indicateurs de mesure de la performance à l'exportation	86
4.10. Conclusion.....	88

CHAPITRE V : LA RECHERCHE EMPIRIQUE : PRESENTATION DES OUTILS D'ANALYSE

5.1. Introduction.....	90
5.2. Le cadre méthodologique de la recherche.....	91
5.2.1. Choix du type de recherche.....	91
5.3 Le processus méthodologique de la recherche.....	92
5.3.1. L'architecture de la recherche.....	92
5.3.2. Les étapes de la mise en œuvre de l'analyse statistique.....	95
a) Analyse de la fiabilité de la base de données de la recherche.....	95
b) Analyse de la problématique de la recherche.....	95

c) Tester les hypothèses de la recherche.....	95
5.3.3. L'utilisation du logiciel d'analyse de données.....	96
5.4. Le questionnaire comme base de données.....	96
5.4.1. La construction du questionnaire principal de recherche.....	97
a) la spécification de l'information recherchée (l'estimation de l'information du questionnaire.....	98
b) le type de questionnaire et son mode d'administration.....	98
c) le contenu des questions et la forme de réponse à chaque question (La description de l'information du questionnaire).....	98
d) La formulation des questions.....	101
e) La séquence des questions.....	101
f) Les caractéristiques physiques du questionnaire.....	101
g) Le pré-test du questionnaire.....	101
5.4.2. L'objectif du questionnaire.....	102
5.5. Processus d'échantillonnage.....	102
5.5.1. Définition de la population.....	103
5.5.2. Cadre d'échantillonnage.....	104
5.5.3. Méthode d'échantillonnage.....	104
5.5.4. Taille de l'échantillon.....	105
5.5.5. Collection des données.....	105
5.6. Les outils Statistiques et mathématiques de la recherche.....	107
5.6.1. Les outils de la fiabilité des échelles utilisées.....	107

5.6.1.1. L'alpha de Cronbach.....	107
5.6.1.2. L'analyse des composantes principales (ACP).....	109
5.6.1.3. Mesure de l'adéquation de l'échantillonnage (KMO) et Test de sphéricité de Bartlett.....	110
5.6.1.4. Biais de non-réponse.....	111
5.6.1.5. Taux de réponse.....	113
5.6.2. Analyse des relations entre les variables.....	113
5.6.2.1. Tests de Khi-deux.....	114
5.6.2.2. Tests paramétriques.....	114
5.6.2.3. Test de l'analyse de la variance ANOVA.....	114
5.7. Conclusion.....	115

CHAPITRE VI : IMPACT DU CHOIX ET DE L'UTILISATION DES INCOTERMS SUR LA DYNAMIQUE DES ENTREPRISES ALGERIENNES : UNE ANALYSE STATISTIQUE

6.1. Introduction.....	117
6.2. Présentation du profil des répondants.....	117
6.2.1. Taille des organisations.....	118
6.2.2. Statut juridique de l'entreprise.....	119
6.2.3. Répartition sectorielle.....	119
6.2.4. Historique de l'entreprise à l'international.....	120
6.2.5. Existence d'un département import/export.....	121
6.2.6. Rapport de force entre l'entreprise et son principal client/fournisseur à l'international.....	122

6.3. Utilisation des incoterms 2010.....	123
6.3.1. Répartition des répondants en fonction des entreprises qui sont à jours sur les changements apportés aux incoterms 2010.....	123
6.3.2. La liberté du choix de tous les types d'incoterms 2010.....	124
6.3.3. Les contraintes limitant le choix des incoterms 2010.....	125
6.3.4. Le lieu de prise de décision de la sélection des incoterms 2010.....	125
6.3.5. La fréquence d'utilisation des incoterms 2010 dans les contrats d'achat et de vente à l'international.....	126
6.3.6. La fréquence d'utilisation de chaque incoterms 2010 par les entreprises algériennes a l'internationale.....	127
6.3.7. Niveau de connaissance et importance accordée aux incoterms 2010 dans les entreprises des répondants travaillant à l'international.....	128
6.4. Performance (dynamique économique et commercial) à l'internationale des entreprises algériennes et choix des incoterms 2010.....	128
6.4.1. Hypothèse de recherche N°01 (HR I) : Lien entre la fréquence d'utilisation des incoterms 2010 et la performance de l'entreprises à l'internationale.....	129
6.4.2. Hypothèse de recherche N°02 (HR II) : Lien entre le degré de connaissance des incoterms 2010 dans l'entreprise et ça performance a l'internationale.....	130
6.4.3. Hypothèse de recherche N°03 (HR III) : Lien entre l'importance accordée aux incoterms 2010 par l'entreprise et ça performance à l'internationale.....	132
6.4.4. Hypothèse de recherche N°04 (HR IV) : Lien entre la prise de décision à l'interne des incoterms 2010 et la performance à l'internationale.....	134
6.4.5. Hypothèse de recherche N°05 (HR V) : Lien entre la liberté de choix des incoterms 2010 au sein d'une entreprise et la performance à l'internationale.....	135
6.5. Analyse des cinq hypothèses de recherche (HR).....	136

6.6. Conclusion.....	146
CONCLUSION GENERALE.....	149
Bibliographie.....	II
Annexes.....	XXIV

Résumé :

Cette thèse a pour principal objectif de décrire et d'expliquer l'impact de l'utilisation et du choix des incoterms 2010 sur la performance (dynamique économique et commercial) des entreprises à l'internationale à partir d'une étude menée en Algérie. Pour mener notre travail, nous avons utilisé la méthode hypothético-déductive. Ainsi, à partir de la littérature existante, nous avons émis cinq (05) hypothèses de recherche qui mettent en relation la performance des entreprises à l'internationale et l'utilisation des incoterms 2010. Nous tenterons d'établir si et comment l'utilisation des incoterms 2010, au titre d'outil, peut participer (ou non) à la performance des entreprises algériennes à l'internationale.

Mots clés : Algérie, Internationalisation, Performance, Incoterms 2010, Performance à l'internationale.

Abstract:

This thesis has main objective to describe and explain the impact of using and choosing incoterms 2010 on the performance (economic and commercial dynamics) of international companies from a study conducted in Algeria. In order to carry out our work, we had used statistical and a survey method. Therefore, from the existing literature, we issued five (05) research hypotheses, which relate the performance of companies internationally and the use of incoterms 2010. We will try to establish if and how the use of incoterms 2010, as a tool, can participate (or not) in the performance of Algerian companies internationally.

Key Word: Algeria, Internationalization, Performance, Incoterms 2010, International performance.

:

الهدف من هذه الرسالة هو وصف وشرح تأثير استخدام واختيار مصطلحات التجارة الدولية 2010 على الأداء (الديناميكا الاقتصادية والتجارية) الشركات الذين يعملون في التجارة الدولية، وهذا دراسة أجريت في الجزائر. من أجل القيام بعملنا، استخدمنا طريقة إحصائية ومسحية . (05) فرضيات

بحثية ترتبط بأداء الشركات دوليا واستخدام مصطلحات التجارة الدولية 2010. سنحاول تحديد ما إذا كان استخدام مصطلحات التجارة الدولية 2010، كأداة، يمكن أن يشارك (أو لا) في أداء الشركات الجزائرية على المستوى الدولي.

الكلمات المفتاحية:

الجزائر، الأداء، مصطلحات التجارة الدولية 2010