



**PERFORMANCE DES ENTREPRISES A L'INTERNATIONAL ET UTILISATION DES
INCOTERMS : LES RESULTATS D'UNE ETUDE EMPIRIQUE MENE EN ALGERIE**

**PERFORMANCE OF INTERNATIONAL COMPANIES AND USE OF INCOTERMS:
RESULTS OF AN EMPIRICAL STUDY CONDUCTED IN ALGERIA**

TIGHILT Fodil^{1*}, BOUCHELLAL Youcef²,

1 Maitre de Conférences, Ecole Nationale Supérieure Maritime (ENSM), Laboratoire SETRAM (Algérie), tighiltf@yahoo.fr

2 Maitre de Conférences, Ecole Nationale Supérieure Maritime (ENSM), Laboratoire SETRAM (Algérie), youbouchellal@gmail.com

Date de Réception : 27/04/2021 ; Date de révision : 30/05/2021 ; Date d'acceptation : 03/06/2021

Résumé :

Cet article a pour principal objectif de faire le lien ou les liens (ou non) entre utilisation des incoterms, et performance à l'internationale. Pour mener notre travail, nous avons utilisé la méthode hypothético-déductive. Ainsi, à partir de la littérature existante, nous avons émis cinq (05) hypothèses qui mettent en relation la performance des entreprises algériennes à l'international et l'utilisation des incoterms.

Mots clés : Internationalisation, Performance, Incoterms, Entreprise Algérienne.

Classification JEL : L25, L91, P45

Abstract:

The main objective of this article is to make the link or links (or not) between the use of incoterms, and international performance. To carry out our work, we used the hypothetico-deductive method. Thus, from the existing literature, we have issued five (05) hypothesis that relate the performance of Algerian companies internationally and the use of incoterms.

Keywords: Internationalization, Performance, Incoterms, Algerian company.

JEL classification : L25, L91, P45

* TIGHILT Fodil, tighiltf@yahoo.fr

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

INTRODUCTION :

La mondialisation des échanges est l'une des caractéristiques les plus importantes de notre époque. Contrairement aux relations dans le marché intérieur, les relations développées avec des partenaires aux marchés étrangers sont influencées à un degré plus haut par des facteurs exogènes, culturels, économiques et autres facteurs environnementaux (Lages et al. 2004). Les stratégies commerciales à l'international varient d'un pays à l'autre en fonction des objectifs et des contraintes de chaque pays. 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 déterminent ce que le vendeur fait et ce que 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.

Tout au long de cette recherche (Tighilt, 2019) nous nous intéresserons à l'utilisation et au choix de l'incoterm comme décision de gestion. A notre connaissance très peu de travaux 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 ; ou encore Jacquet, 2000). Aussi, l'un des objectifs de cette recherche 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. 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.

Le présent travail vise à déterminer comment, à travers l'utilisation des incoterms, les entreprises algériennes pourraient favoriser leurs performances à l'international avec leurs partenaires étrangers. Il sera donc essentiel que nous puissions au cours de notre travail faire le lien, s'il existe, entre l'utilisation des incoterms et la performance des entreprises algériennes à l'international. Pour mener notre travail, nous avons opté pour la méthode hypothético-déductive. Ainsi, après ce point introductif, nous présentons d'abord la revue de la littérature sur les incoterms, et la performance des entreprises à l'international ; ce qui nous permettra de formuler nos hypothèses. Ensuite, nous présentons la méthodologie de collecte et de traitement des données. Nous clôturerons notre travail par la présentation des résultats de notre recherche.

2. LES INCOTERMS 2010 et 2020 : UNE REVUE DE LITTERATURE

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 : 1) Les distances augmentent le risque de dommage aux produits lors du transport, 2) Les langues sont une source permanente de malentendus entre acheteur et vendeur, 3) Les usages commerciaux diffèrent 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, qui permettent de définir les droits et les devoirs des acheteurs et des vendeurs au niveau international, voire même national.

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 ». 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

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

internationaux (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 but d'uniformiser les termes commerciaux les plus utilisés dans le commerce international. Ces dispositions contractuelles écrites, non obligatoires, tirent leur caractère coercitif du contrat de vente auxquelles elles sont assorties. 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°01). 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.

Tableau N°01 : Présentation des onze incoterms CCI 2010

Incoterms	Signification	Sigle
Ex Works	À l'usine	EXW
Free Carrier	Franco transporteur... (point désigné)	FCA
Free Along Side Ship	Franco le long du navire (port de départ)	FAS
Free On Board	Franco à bord (port de départ)	FOB
Cost and Freight	Coût et Fret (port d'arrivée)	CFR
Cost Insurance Freight	Coût Assurance Fret (port d'arrivée)	CIF
Cost Paid To	Fret, port payé jusqu'à (lieu convenu dans le pays de destination)	CPT
Cost Insurance Paid to ...	Fret, port payé, assurance comprise jusqu'à (lieu convenu dans le pays de destination)	CIP
Delivered at Terminal	Rendu terminal (dans le pays de destination, marchandise déchargée)	DAT
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
Delivered Duty Paid	Rendu, droits acquittés	DDP

Source : élaborée à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

Les incoterms sont définis et mis à jour tous les 10 ans par la Chambre de Commerce Internationale (CCI). On parle désormais d'incoterms 2020 car la dernière mise à jour est applicable du 01 Janvier 2020 au 31 décembre 2029. Dans une logique de simplification et une volonté d'apporter une meilleure balance dans les échanges vendeur-acheteur, la CCI a mis en place quelques évolutions pour cette version de 2020 (voir tableau N°02). Pour des raisons de clarté, DAT devient DPU (Delivery at place unloaded). Les autres incoterms ne vont pas changer profondément mais évoluer au niveau de leurs règles.

Tableau N°02 : Présentation des onze incoterms CCI 2020

Incoterms	Signification	Sigle
Ex Works	À l'usine	EXW
Free Carrier	Franco transporteur... (point désigné)	FCA + <i>connaissance maritime à bord</i>
Free Along Side Ship	Franco le long du navire (port de départ)	FAS
Free On Board	Franco à bord (port de départ)	FOB
Cost and Freight	Coût et Fret (port d'arrivée)	CFR
Cost Insurance Freight	Coût Assurance Fret (port d'arrivée)	CIF
Cost Paid To	Fret, port payé jusqu'à (lieu convenu dans le pays de destination)	CPT
Cost Insurance Paid to ...	Fret, port payé, assurance comprise jusqu'à (lieu convenu dans le pays de destination)	CIP
Delivered at Place Unloaded	Rendu au lieu de destination déchargé	DPU
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
Delivered Duty Paid	Rendu, droits acquittés	DDP

Source : élaborée à partir de la conception des étapes de la revue de littérature

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

2.1 LES INCOTERMS DANS LE COMMERCE INTERNATIONAL

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. 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.

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. Il est essentiel que tous les opérateurs de ladite 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 ». Des auteurs tel que (Chevalier, 2000 ; ou encore Jacquet, 2000), expliquent l'importance d'une sélection judicieuse des incoterms. Selon Gooley (2000), les entreprises impliquées dans des échanges internationaux auraient énormément à gagner à accroître leur connaissance des incoterms.

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, ainsi qu'un moyen pratique d'organiser le transport juridiquement, clairement et sans ambiguïtés.

Le lien tacite entre l'utilisation des incoterms et la performance à l'international 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.

3. LES EXPORTATIONS ET LES IMPORTATIONS COMME MOYEN D'INTERNATIONALISATION

Des auteurs tel que Lemaire (2003) explique que l'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations stratégique 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, (L'exportation, l'importation, l'investissement direct à l'étranger (IDE), et la sous-traitance internationale) 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. 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.

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, Laurin et St-Pierre, (2011) ont établi un lien étroit entre le processus des activités d'importations et d'exportations, compte tenu des similarités dans les étapes de mise

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

en place et dans l'identification des risques associés à l'internationalisation de l'entreprise. 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 Sousa, et al. (2008), vont nous aider à identifier les déterminants en les adaptant dans une perspective d'importation. Ainsi, 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. 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 dans les contrats internationaux.

4. CONCEPT DE PERFORMANCE D'ENTREPRISE

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. Selon Torres (1999) 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. (Habib et Victor, 1991), quant à eux, définissent la performance comme la capacité de l'entreprise à utiliser efficacement ses ressources. 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 (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.

4.1 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. Selon Neely et al. (1995) la mesure de la performance demeure davantage tournée vers l'interne et consiste à quantifier l'efficacité et l'efficience 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 précédents 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'efficience 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 (efficience).

4.2 LES INDICATEURS DE LA 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 offrent 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 tels que (Diallo, 2000, Kennerley et Neely, 2003) n'ont cessé d'exprimer des critiques envers les indicateurs de nature comptable. Une performance opérationnelle basée sur des indicateurs non financiers a peu à peu émergé pour atteindre récemment la performance globale qui regroupe les aspects de développement durable.

En s'inspirant des écrits remontant jusqu'aux années 1950, 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 évoqué 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 (Kennerley et Neely, 2003 ; ou encore Kaplan et Norton, 2001) critique ce genre de mesure de performance. D'autres comme (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.

4.3 LA PERFORMANCE A L'EXPORTATION

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.

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 consacrés à la synthétisation et à la classification des écrits sur la performance à l'exportation. Citons à ce titre (Diamantopoulos, 1998) ou encore (Katsikeas et al., 2000). De plus, de nombreux chercheurs tel que (Cavusgil et Zou, 1994 ; Zou et al., 1998 ; ou encore Katsikeas et al., 2000) se sont attachés à définir les déterminants ainsi qu'aux mécanismes pour mesurer la performance de la firme de l'export.

4.4 LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE A 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 ; 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.

Des auteurs comme (Katsikeas et al., 2000), ont pu recenser 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

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

mesures génériques ou subjectives (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 ; 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). Aussi (Hamel et Prahalad, 1989 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 chercher à identifier la perception, par le manager, de la performance de son entreprise. Des auteurs tel que (Cavusgil et Zou, 1994 ; 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, quatre mesures objectives soit le chiffre d'affaires export, la croissance des ventes à l'export, la profitabilité des activités export, la proportion des ventes export, et deux mesures plus subjectives, faisant appel au jugement des gestionnaires, tel que la satisfaction des gestionnaires à l'égard de l'activité export et leur perception quant à la performance.

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. 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 (Zou et al., 1998); ou encore (Baldauf et al., 2000) font appel à la perception des gestionnaires quant à 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 ; ou encore Covin et al., 1994), 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) sera la perspective privilégiée dans notre étude où nous appliquerons cette perspective au cas spécifique de la performance à l'export en intégrant des éléments subjectifs à l'analyse de la performance. 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°03).

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

Tableau N°03 : 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.

Selon (Hamel et Prahalad, 1989 ; ou encore Hounkou et al., 2010), la tendance actuelle conduit à préférer des mesures non financières, voire des mesures composites, c'est-à-dire chercher à identifier la perception, par le manager, de la performance de son entreprise. Des auteurs tel que (Cavusgil et Zou, 1994 ; 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 mesures, 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.

Tout ce qui précède nous conduit à formuler la question principale de recherche : Quelle est le lien entre la performance des entreprises algériennes à l'international et l'utilisation des incoterms 2010 ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons établi cinq (05) hypothèses de recherche (HR) suivantes :

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

2ème hypothèse de recherche (HR II) : Lien entre la connaissance des incoterms 2010 par les entreprises et leurs performances à l'international. « Plus la connaissance des incoterms 2010 par les gestionnaires au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'international est grande ».

3ème hypothèse de recherche (HR III) : Lien entre l'importance accordée aux incoterms 2010 par l'entreprise et sa performance à l'international. « Plus l'importance accordée aux incoterms 2010 au sein d'une entreprise est grande plus sa performance à l'international est grande ».

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'international. « Les entreprises sélectionnant à l'interne les incoterms 2010 ont une performance à l'international supérieure à celles qui laissent ce choix à un tiers ».

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'international. « Plus une entreprise est libre d'utilisée et de choisir son incoterms 2010 plus sa performance à l'international est grande ».

5. METHODOLOGIE

Cette partie de notre travail présente les mesures des différentes variables, le cadre d'échantillonnage, le choix de l'échantillon ainsi que la procédure de collecte et de traitement des données. Dans le cadre de notre étude empirique, nous avons utilisé une enquête en mode auto-administré par internet qui suppose que l'enquêteur dispose des adresses mail actualisées et valides de son échantillon. 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. 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) ; Association Nationale des Exportateurs Algériens (ANEXAL) ; Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) ; Direction Générale de la PME (Ministère des Finances) ; Office National des Statistiques (ONS). 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 par les entreprises algériennes, qui n'est pas disponible au niveau des organismes spécialisés en la matière. Nous avons opté pour l'administration directe du questionnaire électronique qui a été envoyé via mail aux entreprises intéressées par notre recherche.

Notons au préalable que le logiciel SPSS™ version 24 a été utilisé pour la compilation de l'ensemble des statistiques de notre recherche. L'analyse des données se répartie comme suit : Concernant l'analyse de la fiabilité de la base de données de la recherche on utilisera comme outils statistique mathématique α 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. 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).

6. ANALYSE DES RESULTATS

Cinq hypothèses de recherche ont été émises et seront successivement testées par le biais de l'analyse statistique.

Hypothèse de recherche N°01 (HR I) : Lien entre la fréquence d'utilisation des incoterms et la performance de l'entreprises à l'international. 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 relation entre la fréquence d'utilisation des incoterms et la performance de l'entreprise à l'international n'aient révélé aucune relation statistiquement significative. Il semble que la fréquence d'utilisation des incoterms n'ait pas d'impact au niveau de la performance à l'international.

Hypothèse de recherche N°02 (HR II) : Lien entre le degré de connaissance des incoterms 2010 dans l'entreprise et sa performance à l'international. Dans notre cas une analyse statistique visant à évaluer les relations entre deux variables qualitatives ordinales mesurées par des échelles de Likert, telles 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'international », on pourra utiliser 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°04, nous constatons que de nombreux composants de la performance à l'international sont liés à la connaissance des incoterms par les gestionnaires de l'entreprise. Plus précisément, sur les neufs 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

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

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 » permet d'expliquer 10,9% de la variable qualitative ordinaire « performance à l'international » en termes de satisfaction, 13,6% en termes de connaissance du succès, et même 20,2% de la performance à l'international en termes de satisfaction des attentes, enfin 08,8% de croissance, et 09,1% en termes de profitabilité.

Tableau N°04 : Relation entre la connaissance des incoterms 2010 et les différentes composantes de la performance des entreprises algériennes à l'international

Performance		Valeur p	R^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°05 la connaissance des incoterms 2010 est liée à la performance financière ($p=0,007$), la satisfaction à l'égard de l'international ($p=0,000$) ainsi qu'à la performance globale ($p=0,001$). Aussi, comme nous pouvons le noter en étudiant le coefficient de corrélation, cette variable qualitative ordinaire « 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°05 : Relation entre la connaissance des incoterms 2010 et la performance a l'internationale moyenne

	Valeur p	R^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'international est grande.

Hypothèse de recherche N°03 (HR III) : Lien entre l'importance accordée aux incoterms 2010 par l'entreprise et sa performance à l'international. Tel que nous le constatons au tableau N°06, trois des neuf composants de la performance à l'international sont liés à la variable « l'importance accordée par l'entreprise aux incoterms 2010 ». Pour plusieurs composants, tels 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 à l'importance accordée aux 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 à l'international » en termes de la satisfaction des attentes, 06,9% de la position stratégique, et enfin 06,2% du volume de vente/achat.

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

Tableau N°06 : Relation entre l'importance accordée aux incoterms 2010 et les différentes composantes de la performance à l'internationale

Performance		Valeur <i>p</i>	R 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°07, 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, est 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'international.

Tableau N°07 : Relation entre l'importance accordée aux incoterms 2010 et la performance à l'international moyenne

	Valeur <i>p</i>	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.

Hypothèse de recherche N°04 (HR IV) : Lien entre la prise de décision à l'interne des incoterms 2010 et la performance à l'international. Dans le cas de l'étude des relations entre une variable qualitative nominale « la dimension interne ou externe de la prise de décision » est 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°08).

Tableau N°08 : 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

Comme nous pouvons le voir au tableau N°09, le fait qu'une entreprise choisisse à l'interne les incoterms ne semble pas être lié à la performance stratégique, à la satisfaction à l'égard de l'international ou encore à la performance globale, la valeur de p est supérieure à 0,05.

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

Tableau N°09 : Relation entre la dimension interne ou externe de la prise de décision et la performance à l'internationale moyenne

	Valeur p	n
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°09, 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 sa performance à l'international. 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'international 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'international.

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'international. D'après le tableau N°10, 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.

Tableau N°10 : 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

Nous pouvons constater aussi au tableau N°11 que pour 77,1% des répondants, une des plus importantes contraintes 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.

Tableau N°11 : 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

7. DISCUSSIONS DES RÉSULTATS

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'international. En premier lieu, nous avons donc débuté par ce qui suit :

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

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'international.

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, dans un contrat commercial à l'international, on doit indiquer les termes de livraison (incoterms).

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 internationale (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 exigent 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. Cependant, on a révélé 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) est non confirmée.

2ème hypothèse de recherche (HR II) : Lien entre la connaissance des incoterms 2010 par les entreprises et leurs performances à l'international. Concernant l'influence de la variable « connaissance des incoterms 2010 » et la variable « performance de l'entreprise à l'international », nous constatons selon les résultats de l'enquête, que de nombreux composants de la performance à l'international sont liés à la connaissance des incoterms 2010. Plus précisément, sur les neuf composants de la performance à l'international, 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 mettant en avant le fait que plus la connaissance des incoterms 2010 au sein d'une entreprise algérienne est grande plus sa performance à l'internationale est grande.

3ème Hypothèse de recherche (HR III) : Lien entre l'importance accordée aux incoterms 2010 par l'entreprise et sa performance à l'international. Selon les résultats de l'enquête, on trouve que trois des neuf composants de la performance à l'international 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 ordinaire « importance accordée au incoterms 2010 » et la variable qualitative ordinaire « performance globale de l'entreprise algérienne à l'international ». 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'international est grande.

4ème Hypothèse de recherche N°04 (HR IV) : Concernant le lien entre la variable qualitative nominale qui est « le lieu de prise de décision des incoterms 2010 » et la variable qualitative ordinaire « performance à

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

l'international », 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'international ou encore 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'international. 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'international supérieure à celles qui laissent ce choix à un tiers.

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'international. Sachant que pour 77,1% des répondants, une des plus importantes contraintes 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'international est grande 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. Ainsi, comme nous le constatons, il n'y a eu la validation de seulement deux des cinq hypothèses de recherche et qui sont (HR II) et (HR III), chacun de ces éléments contribue individuellement à la performance de l'entreprise algérienne à l'international.

8. CONCLUSION

En conclusion, dans ce travail nous avons tenté de mieux comprendre l'utilisation des incoterms 2010 dans les entreprises algériennes internationalisées, et leurs liens avec la performance à l'international. Comme nous pouvons le voir à la figure précédente N°01, 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, nous avons pu constater que les deux variables qui sont la connaissance des incoterms 2010 et l'importance accordée étaient tous deux des vecteurs d'accroissement de la performance globale de l'entreprise à l'international. 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 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 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, est 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'international. 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'international de l'entreprise.

Concernant les trois autres hypothèses de recherche, aucun lien significatif entre les différentes variables et la performance de l'entreprise algérienne à l'international 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 locales, tels que l'obligation d'utiliser les incoterms 2010 dans tous les contrats d'achat et de vente à l'international, et de ne choisir que les quelques incoterms 2010 acceptés par les bureaux de douanes et les organismes financiers. Ainsi, les gestionnaires au sein de l'entreprise algérienne ne pas la liberté de l'utilisation et du choix des incoterms. De cela on peut estimer que, l'utilisation des incoterms 2010 au sein de l'entreprise algérienne n'est pas un facteur pertinent et susceptible d'influencer la performance à l'international.

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. Concrètement, si l'Etat algérien et ses démembrés en

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

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. Selon l'APS (2020) s'exprimant lors d'un séminaire national sur les conditions d'exercice du commerce international (incoterms 2020), M. Bensahraoui le représentant de la direction générale des douanes a indiqué que « la prise en charge de la totalité des incoterms dans le système actuel d'information et de gestion automatisé des douanes (SIGAD), se fera de manière progressive en attendant la mise en œuvre du projet de réalisation et de déploiement du nouveau système d'information des douanes en collaboration avec les douanes coréennes ». 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.

Références

- ✓ Aps. (2020), *Douanes : prise en charge de la totalité des incoterms dans le système d'information*. Online : <http://www.aps.dz/economie/100392-douanes-prise-en-charge-progressive-de-la-totalite-des-incoterms-dans-le-systeme-d-information> (visité le : 21.01.2020).
- ✓ 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.
- ✓ Bouquin, H. (2004), *Le contrôle de gestion*, PUF.
- ✓ Bourguignon, A. (2000), *Performance et contrôle de gestion*, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica.
- ✓ Brown, M., et Laverlck, S. (1994), *Measuring Corporate Performance, Long Range Planning*, vol. 27, n°4, pp 89-99.
- ✓ 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.
- ✓ 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*, Conseil en logistique internationale. MOCI, 7 P.
- ✓ 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.
- ✓ Dess, G., et Robinson, R. B. (1984), *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Finn and Conglomerate Business Unit*, Strategic Management Journal, vol. 5, n°3, pp 265-273.
- ✓ 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.
- ✓ Diamantopoulos, A. (1998), *From the Guest Editor*, Journal of International Marketing, vol. 6, no. 3, pp 3-6
- ✓ Duncan, R. (1972), *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, Administrative Science Quarterly, vol. 17, n°3, pp 313-327.
- ✓ 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.

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ Hamel, G., et Prahalad, C. K. (1989), *Strategic intent*, Harvard Business Review, 67(3), pp 63-76.
- ✓ Henri, J. F. (2003), *Three Essays on Measurement Performance Systems*, Thèse de doctorat, HEC Montreal.
- ✓ 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
- ✓ 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)
- ✓ 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.
- ✓ Jacquet, L. (2000), *Connaitre et employer les incoterms dans « Incoterms 2000 : Tous les mécanismes »*, MOCI, hors-série, Paris, 50 p.
- ✓ 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.
- ✓ 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., 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.
- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ Lemaire, J. P. (2003), *Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise*, 2ème édition, Ed Dunod, Paris, 04 p.
- ✓ 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.
- ✓ 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.

Performance des Entreprises à l'International et Utilisation des Incoterms : Les résultats d'une Etude Empirique Menée en Algérie. (PP. 1-17)

- ✓ 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., et Beaulieu, M. (1999), *Évaluation du service à la clientèle : enrichir les perspectives clients par la perspective logistique*, Groupe de Recherche CHAÎNE, HEC Montréal, Cahier n 099-06, Montréal
- ✓ Tighilt, Fodil. (2019), *L'impact du choix des incoterms sur la dynamique économique et commerciale des entreprises en Algérie*, Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion, Université Abderrahmane MIRA-Bejaia, Algérie, pp 117-154.
- ✓ Tookey, D. (1964), *Factors Associated with Success in Exporting*, Journal of Management Studies, vol. 1, n°1, pp 48-66.
- ✓ Torrès, O. (1999), *Les PME*, Flammarion, coll. Dominos, Paris.
- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ 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.