



Entretien avec Monsieur Gilles Quesnel, Chargé de projets Supply Chain, réalisé par Monsieur Ghenadie Radu, Dr. en droit, Directeur d'Altaprisma

Paris, le 19 décembre 2016

« La stratégie douanière »

Altaprisma : Merci d'avoir trouvé le temps nécessaire de nous accorder cet entretien. Pourriez-vous vous présenter brièvement, s'il vous plaît ?

G. Quesnel : J'ai commencé mon parcours professionnel sur un site industriel dans le domaine de la Qualité produits, pour me diriger ensuite vers l'Assurance Qualité. Depuis maintenant 15 ans j'évolue dans le domaine du commerce international. J'ai notamment été en charge des affaires douanières et du transport au sein d'une multinationale française. Dans le cadre des missions de la Supply Chain qui m'ont été confiées, j'ai développé mon expérience en conjuguant la gestion des opérations douanières à celles de la logistique internationale. Je suis par ailleurs chargé de cours en matières douanière et logistique auprès des Universités de Paris Sud et d'Amiens.

Altaprisma: Comment définiriez-vous la stratégie douanière ? Quels sont les éléments qui la composent ?

G. Quesnel : Je définirais la stratégie douanière au sein de l'entreprise comme l'élaboration d'une politique en matière d'activités liées au commerce international définie en fonction de ses forces, de ses faiblesses et qui intègre les menaces et opportunités liées à l'environnement dans lequel elle évolue.

Dans notre économie mondialisée, intégrer la stratégie douanière au cœur des processus de l'entreprise est indéniablement un facteur clé de succès tout autant que de différenciation. Une entreprise sachant parfaitement manager tous les aspects douaniers d'une relation commerciale aura indéniablement un avantage sur ses concurrents. Gardant à l'esprit que la stratégie douanière n'est qu'un des éléments qui accompagne la stratégie générale de l'entreprise.

Dans les opérations internationales, connaître les règles qui régissent le commerce international comme, par exemple, les règles d'origine, tout autant que l'environnement des opérations tel que les processus logistiques, sont autant d'éléments permettant d'établir une stratégie en vue de garantir l'efficacité des transactions.

Si l'on omet les opérateurs qui chercheront, malgré les risques encourus, à contourner les règles voire à s'y soustraire, seules les entreprises disposant de la parfaite maîtrise de ces éléments seront en mesure d'optimiser leurs transactions. A défaut, elles se confronteront à leur complexité avec le risque d'être la victime de leur innocence et/ou de leur méconnaissance.

C'est pourquoi, réaliser de manière efficace une transaction commerciale internationale n'est pas uniquement un gage d'honnêteté ou de justesse, ce sont également les qualités intrinsèques des acteurs, par la maîtrise de l'ensemble des paramètres, qui font la différence.

Ces qualités se caractérisent par un ensemble de variables aux nombres desquels nous pouvons identifier la nature même de l'entreprise (grande/petite – est-elle structurée ou pas en matière douanière, etc.), ses connaissances (est-elle novice ou aguerrie en matière de transactions internationales), sa capacité d'analyse et de maîtrise de la réglementation en vigueur et à venir, sa maîtrise des processus qu'ils soient réglementaires, logistiques ou encore financiers, sa connaissance de l'ensemble des organismes/organisations intervenant dans le cadre des échanges internationaux au nombre desquels nous retrouvons les services douaniers.

C'est la maîtrise de la combinaison de l'ensemble de ces éléments qui va permettre une transaction internationale efficiente. Tout est dans l'équilibre des forces en présence.

Cette efficience sera indéniablement un facteur de différenciation entre une entreprise qui aura cette maîtrise et une qui ne l'aura pas. Elle sera par exemple en mesure de mettre un produit sur un marché plus rapidement ou encore à un meilleur prix que ses concurrents.

Altaprisma: Quels sont les apports de la mise en place d'une stratégie douanière ?

G. Quesnel : Les apports peuvent être nombreux. Mettre en place une stratégie douanière c'est notamment pouvoir:

- **contribuer à la définition et à l'optimisation de la Supply Chain** (par l'apport d'éléments déterminants lors du choix de l'implantation d'une nouvelle unité de production ; en favorisant un sourcing dans un pays plus qu'un autre sur la base d'accords commerciaux existants ou à venir ; en permettant de décrocher des marchés à l'export par le biais de droits de douane réduits, voire nuls);
- **contribuer à la rationalisation des circuits logistiques** (en optimisant le nombre de sources d'approvisionnement par l'utilisation des avantages que procure les accords de libre-échange ; en massifiant les flux permettant d'optimiser le processus de dédouanement);
- **anticiper et implémenter des évolutions réglementaires** (en intégrant au plus tôt dans les flux existants les évolutions réglementaires comme, par exemple, l'entrée ou la sortie d'un pays de l'accord SPG, ou en étant en mesure d'apprécier les avantages que pourraient procurer l'accord dernièrement signé entre l'UE et le Canada (CETA)) ;
- **anticiper et lever des contraintes réglementaires pouvant affecter la fluidité des flux** (en maîtrisant les opérations liées au cumul d'origine permettant de bénéficier de l'origine préférentielle);
- **réduire les coûts liés aux opérations de dédouanement** (en utilisant un régime douanier *ad-hoc*, ou encore en mettant en place une procédure centralisée nationale, voire européenne dans un avenir proche);
- **éviter les blocages et assurer la conformité réglementaire des circuits logistiques** (en disposant du bon document au moment du dédouanement);
- **faciliter l'accessibilité aux « avantages » offerts par la réglementation** (en mettant en place un perfectionnement (actif/passif), l'auto-liquidation de la TVA à l'import, ou encore ceux procurés par le statut OEA).

Altaprisma: La stratégie douanière est étroitement liée à la compréhension des Accords de libre échange et de la notion d'origine préférentielle. Dans la pratique, quelles seraient les difficultés de cet exercice ?

G. Quesnel : La première difficulté est liée à la connaissance de ces accords, ce qui nous ramène à l'une des composantes essentielles de la stratégie douanière qui est l'organisation de l'accès à l'information et sa gestion.

La seconde difficulté que j'identifie réside dans le fait que dans notre économie mondialisée, non seulement il existe un nombre conséquent de règles (au 01/01/2016 l'OMC identifie 419 Accords Commerciaux Régionaux (ACR) en vigueur, marchandises et services confondus), mais que chacun de ces accords est défini par ses propres règles, quand bien même des règles communes existent.

Ainsi, il est indispensable d'analyser un flux au regard de la réglementation de chacun des marchés pour lequel il est destiné. Un même flux sortant d'un pays à destination de deux pays/régions différents ne répondra pas nécessairement aux mêmes règles d'origine préférentielle, voire à la même définition caractérisant l'origine non préférentielle du produit.

Une difficulté supplémentaire pourrait être la complexité de la Supply Chain, ainsi que la capacité des systèmes d'information supportant cette Supply Chain à tracer tout du long (de la production à la livraison en passant par la facturation) les éléments indispensables à la conformité réglementaire.

Nous pouvons illustrer ce point par l'exemple de produits fabriqués dans plusieurs pays où, dans ce cas, le suivi et la maîtrise des règles du cumul d'origine peuvent devenir extrêmement compliqués au regard des règles existantes et des systèmes d'information en place. Cette difficulté à tracer l'information est généralement proportionnelle au nombre de systèmes qui la supportent et qui malheureusement ne communiquent pas toujours entre eux. Une information indispensable à la maîtrise de l'origine préférentielle connue à un instant T peut être perdue à l'instant T+1 simplement par un manque de communication entre 2 systèmes informatiques.

Sans compter qu'un flux peut être modifié dans le temps en fonction de contraintes opérationnelles (de sourcing, de production, de transport, etc.). Modifications qui peuvent avoir une incidence sur la réponse aux exigences réglementaires au point de ne plus permettre d'y répondre.

Altaprisma: La mise en place d'une stratégie douanière efficace permet de réduire le montant des droits de douanes et autres taxes à payer. En d'autres termes, l'ingénierie douanière permet de réduire le coût de passage en douane et par là augmenter les marges de l'opérateur économique, rendant son activité plus compétitive. Or, sur le terrain, la matière douanière est souvent mal comprise par les dirigeants d'entreprises. Souvent, et par commodité, les opérations douanières sont sous-traitées à des professionnels du dédouanement qui sont plus dans le déclaratif (déclaration en douane, licences, autorisations, etc.) que dans la conception d'une stratégie douanière. Comment faire alors pour ancrer la stratégie douanière au cœur du processus de prise de décisions au niveau des dirigeants d'entreprises ?

G. Quesnel : Pour ancrer la stratégie douanière au cœur des processus de prise de décisions il faut œuvrer à faire reconnaître la fonction douane en entreprise comme une fonction indispensable, qui apporte de la valeur ajoutée aux processus de l'entreprise, au même titre que n'importe quelle autre fonction.

Cela passe par l'identification et la professionnalisation des métiers de la douane en entreprise. Sans quoi, les entreprises continueront, comme vous le soulignez, à externaliser leurs opérations douanières ne serait-ce que parce qu'elles ignorent quels professionnels recruter pour les prendre en charge, ou parce qu'elles ne sont pas en mesure d'appréhender ce que pourrait leur apporter la maîtrise de la matière douanière, ou encore l'ingénierie douanière.

Pour ce faire il faut faciliter l'accès au savoir et faire en sorte que ce savoir soit reconnu par une qualification.

La formation initiale et la formation professionnelle sont les moyens d'y parvenir. L'identification d'une filière douane en entreprise reprenant l'ensemble des métiers qui la compose permettrait d'identifier les cursus de formation pour accéder à ces métiers.

L'étendue de la filière douane en entreprise est vaste. Elle intègre des métiers aussi différents que déclarant, spécialiste en ingénierie douanière, directeur douane ou encore juriste spécialisé en contentieux douaniers. Tous ces métiers ne requièrent pas le même niveau de connaissance et d'expertise.

En matière de formation professionnelle, de nombreux organismes proposent déjà pléthore de formations sur la douane.

En matière de cursus initial diplômant, tout reste encore à construire. De nombreuses initiatives (publiques ou privées) sont en place pour intégrer de la compétence douanière au sein de cursus existant. C'est, par exemple, le cas dans certains cursus en logistique, ou encore en achat. Mais ce ne sont que des initiatives locales, propres à un diplôme, une école. Elles ne permettent pas d'apporter de la lisibilité sur les cursus de formation possibles et les métiers auxquelles elles préparent.

Aujourd'hui, un étudiant qui se projette Directeur des achats ou encore Directeur financier sait quel diplôme il doit préparer pour parvenir à ses fins. Maintenant, pour un étudiant qui se projette Directeur douane, il est difficile de savoir vers quelle filière diplômante il doit s'orienter ainsi que le diplôme qu'il doit préparer.

Ce point va prendre d'autant plus d'importance dans les années à venir, puisqu'avec le CDU, un critère de compétence ou de qualifications professionnelles en matière douanière est posé pour l'obtention du statut d'OEA. Quel profil ou diplôme devra recruter un dirigeant d'entreprise pour répondre à cette exigence ?

On pourrait aisément imaginer un profil diplômé d'une des nombreuses filières en commerce international. Or, rares sont celles où la matière douanière y est enseignée ou ne serait-ce que brièvement abordée.

La démocratisation de l'accès à ce savoir, associée à la reconnaissance par une qualification identifiée et reconnue, devraient contribuer à ce que ces personnes initiées puissent agir et faire prendre conscience de l'importance de la matière douanière dans les échanges internationaux.

Charge à eux, par leur action, d'éveiller les esprits de nos dirigeants de l'apport et de l'importance de la douane dans les processus de décisions.

A partir de là, on peut imaginer que les dirigeants intégreront cette dimension aux processus décisionnels, au même titre que toutes celles déjà prises en considération.

Le mot de la fin

G. Quesnel : Depuis de nombreuses années, je m'efforce d'éveiller les esprits pour faire en sorte que la matière douanière s'inscrive à la fois dans une démarche de professionnalisation et de stratégie d'entreprise. Mes différents engagements, notamment en tant que chargé de cours y contribuent.

L'incessante mondialisation des échanges, la complexité des règles tout autant que leurs exigences, le tout associé au besoin impérieux pour nos entreprises à pouvoir commercer sur un maximum de marchés tout en en minimisant les risques contentieux, me laisse confiant quant au fait que la stratégie douanière sera de plus en plus contributive à la stratégie générale de l'entreprise.

Altaprisma : Nous vous remercions pour vos éclairages.

* * *

© Altaprisma. Tous droits réservés.

Altaprisma n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce texte. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. En aucun cas la responsabilité d'Altaprisma ne pourra être engagée. La reproduction partielle ou intégrale de ce texte est autorisée à condition d'en indiquer la source : <http://www.altaprisma.com/entretiens-points-de-vue/g-quesnel/>