

Améliorer la transparence de la chaîne logistique

« La visibilité et l'accès à des renseignements fiables, fournis par la bonne source au bon moment, sont les conditions incontournables de la conformité, de l'efficacité fiscale, de la sécurité et de l'intégrité », déclarait David Hesketh, Directeur en chef du département commercial au sein de l'Administration fiscale et douanière du Royaume-Uni, devant des représentants d'entreprises réunis le 5 mars 2013 à l'occasion du séminaire « Échanges commerciaux transparents et sécurisés », organisé par IBM dans ses bureaux de Southbank, à Londres.

Le séminaire portait sur le partage volontaire de renseignements entre les différents maillons de la chaîne logistique, ses avantages et les obstacles existants, ainsi que sur les conditions d'élaboration d'un modèle durable, grâce auquel cette vision pourrait se matérialiser.

Le partage d'informations se fait à deux niveaux. Il y a, d'une part, des échanges d'informations entre les entreprises de la chaîne logistique (B2B) et, d'autre part, des échanges entre entreprises et services gouvernementaux impliqués dans le commerce international (B2G). Les échanges qualifiés de volontaires, et particulièrement les échanges B2G dits volontaires, vont au-delà de ce que prescrit la loi.

Assistaient au séminaire des représentants des trois catégories d'acteurs que sont: les entreprises d'importation/exportation de marchandises (Siemens et RSA Group), les structures qui en assurent le transport (BAP Logistics, MCP et DHL) et les services gouvernementaux impliqués dans le commerce international (Administration fiscale et douanière du Royaume-Uni, Agence britannique de gestion des frontières, Ministère de l'environnement, de l'alimentation et des affaires rurales, Suffolk Coastal Port Health Authority).

Interrogé sur les ambitions de la rencontre, David Hesketh a souligné que « la Douane britanniques, IBM et d'autres partenaires commerciaux ont collaboré pendant un cer-

tain temps dans le cadre du projet Cassandra et au sein du Groupe consultatif stratégique sur l'Europe (SAGE). Ce séminaire prouve à nouveau qu'il faut que les instances réglementaires, telles que les administrations en charge des douanes, de la santé et des forêts, collaborent avec le secteur privé, afin de mieux comprendre le commerce international et la chaîne logistique et de se rendre compte du rôle précieux que nous jouons tous, à titre individuel, mais, surtout, collectivement ».

Échange d'idées

La réflexion a débuté par la présentation d'un modèle d'échange de renseignements relatifs à la chaîne logistique, entre les entreprises privées et les autres maillons de ladite chaîne, notamment les services gouvernementaux. Les débats se sont nourris des expériences de l'Union européenne et des Etats-Unis.

Une fois le décor dressé, les participants se sont mis à l'aise, ont retroussé leurs manches et se sont attelés à la tâche. Ils ont été séparés en trois groupes - achat/vente de marchandises, transport des marchandises et réglementation/gouvernement - et ont fait appel à la méthode Business Model Innovation d'Alexander Osterwalder (www.businessmodelalchemist.com), qui permet de comprendre, décrire, modéliser, améliorer et inventer des « business model ».

Le Business Model Canvas, qui décrit le « business model » d'une organisation, et le Value Proposition Canvas, qui aide à réévaluer le « model », ont été utilisés pour rassembler les idées sur la future organisation souhaitée (TO BE) basée sur le concept de chaîne logistique transparente. Une fois ce travail réalisé, les différents groupes se sont retrouvés en réunion plénière où ils ont discuté de la pertinence d'une collaboration entre partenaires de l'écosystème.

Résultats

Les principaux problèmes identifiés sont les suivants:

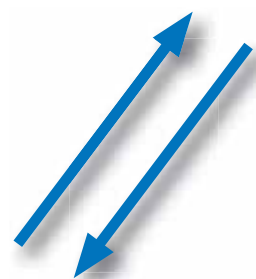
- L'imprévisibilité des opérations.
- La difficulté de se forger une opinion ex-

haustive sur la base de renseignements provenant de sources dispersées, dépourvues de liens entre elles.

- Le manque de standardisation des déclarations/documents officiels à l'échelle mondiale et nationale. Les parties prenantes déploient des efforts considérables, pour convertir les données et les mettre en forme, afin de répondre aux exigences de toutes les parties.

Pour surmonter ces problèmes, les participants ont convenu de principes directeurs fondamentaux:

- La transparence de la chaîne logistique permettra à tous les maillons de la chaîne de bénéficier d'un accès sécurisé aux données sur ladite chaîne (du vendeur à l'acheteur). Cette solution semble envisageable, car la majorité des entreprises peut et souhaite se montrer socialement responsable. Elles sont aussi désireuses d'aider les autorités à mieux faire leur travail, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. La nature des données à partager reste à définir, mais ne constitue ni un obstacle, ni un problème.
- La prévisibilité des opérations profitera grandement aux différentes parties prenantes. Les autorités pourraient rendre leurs interventions plus prévisibles, grâce à des renseignements de meilleure qualité, des régimes douaniers plus prévisibles et en offrant éventuellement la possibilité de dédouaner les marchandises avant leur arrivée au terminal.



Transport de marchandises



Voici le modèle d'écosystème commercial proposé :

- Outre les données que la loi oblige à soumettre, d'autres renseignements (relatifs à la chaîne logistique) pourraient être fournis aux autorités, sur une base volontaire. Il s'agit aussi bien de données sur les transactions commerciales entre acheteurs et vendeurs (fournies par ces derniers), que de données logistiques (provenant de tous les opérateurs participant au transport des marchandises).
- De nouveaux services d'information, développés par une entreprise commerciale, permettent à toutes les parties intéressées de recevoir, en temps opportuns, les renseignements pertinents sous un format approprié.

Les participants ont également mis le doigt sur ce qui pose problème, lors de la mise en œuvre des solutions :

- Il faut encourager les entreprises à aller de l'avant et se faire les pionnières de la transparence de la chaîne logistique, aux côtés des autorités, sans qu'elles n'en aient l'obligation légale.
- Qui portera le coût de la mise en œuvre? Tout progrès en la matière repose sur une approche souple. Des sociétés privées se sont regroupées pour agir, afin de trouver une solution informatique leur permettant d'améliorer leurs opérations, sans aucune obligation légale. Elles ont été citées en

exemple. Les participants ont exprimé leur préférence pour un modèle dans lequel un gouvernement coordonne l'initiative prise par le secteur privé pour développer un outil informatique qui garantit la transparence de la chaîne logistique (un "centre de données sur la chaîne logistique") à l'échelon national.

- La confidentialité et la sécurité des données sont aussi jugées primordiales, sans être problématiques, dans la mesure où il existe suffisamment d'expériences qui montrent qu'il y a de bonnes solutions.

Conclusion

Les différentes parties prenantes ont des besoins comparables et elles envisagent l'avenir de manière assez semblable. Elles s'accordent à dire que les défis que pose la mise en œuvre de cette vision sont d'ordre organisationnel (mobiliser les parties prenantes, s'accorder sur les rôles, les responsabilités et sur la simplification des procédures) plutôt que technologique.

En savoir +

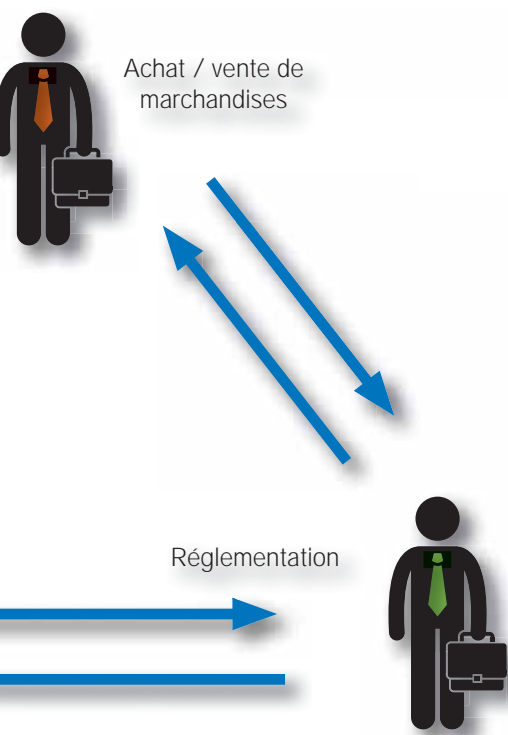
Ziv Baida (NL), ziv.baida@nl.ibm.com

Leigh Coen (US), coen@us.ibm.com

Norbert Kouwenhoven (NL), norbert.kouwenhoven@nl.ibm.com

Cette note positive sera le terreau sur lequel se construira la vision exposée lors du séminaire. Bien que les participants soient tous basés au Royaume-Uni, les problématiques qu'ils ont soulevées concernent tous les acteurs des secteurs industriels représentés, et la réflexion entreprise peut être jugée représentative des préoccupations existantes dans d'autres pays.

En guise de conclusion, citons à nouveau David Hesketh : « grâce à des données de qualité, l'évaluation des risques et le processus décisionnel s'améliorent. Cela profite, à l'évidence, à tous les acteurs désireux de s'adonner au commerce en toute légalité et de le faciliter, ainsi qu'à tous ceux qui cherchent à faire le moins d'erreurs possible ou à éradiquer le commerce illicite. Ce séminaire montre l'utilité de travailler ensemble pour identifier les problèmes qui nous préoccupent tous et élaborer des solutions, en nous appuyant sur la recherche et le développement ».



La transparence de la chaîne logistique vue par IBM

Le modèle d'Opérateur économique agréé (OEA) classique repose sur une relation binaire entre une entreprise (opérateur commercial) et un gouvernement (administration des douanes) : l'opérateur fournit à l'administration douanière une vision transparente de ses opérations et, en retour, la douane lui offre des mesures de simplification des échanges.

IBM suggère d'ajouter à cette approche binaire un système dans lequel les différentes parties intéressées (achat/vente de marchandises, transport, gouvernement) reçoivent chacune un avantage mais sans que les échanges soient nécessairement réciproques.

Alors que le régime d'OEA se focalise sur la transparence de l'ensemble des activités d'une entreprise, la vision développée par IBM offre à la douane une transparence sur chaque transaction d'une entreprise, en temps réel (contrairement à la déclara-

tion douanière qui est soumise à un moment spécifique dans la chaîne logistique).

La capacité pour la douane de suivre toutes les transactions d'une entreprise en temps réel peut lui permettre de décider de ne pas contrôler ces opérations de manière régulière mais uniquement de manière ponctuelle, aléatoire, périodiquement ou encore suite à des renseignements sur un risque qui y serait associé. La douane pourrait ainsi procéder au dédouanement des opérations d'importation et d'exportation des OEA compte par compte, plutôt que transaction par transaction (sur base d'une déclaration).

Cette vision repose sur un système informatique d'échange de renseignements, une sorte de « pipeline » virtuel où circulent des données relatives à la chaîne logistique, que peuvent exploiter les acteurs autorisés (entreprises et gouvernements).