

Responsable douane, un expert à l'international méconnu

La valeur du Responsable douane, qui détient une expertise pointue, est encore mal reconnue par les autres services de l'entreprise. Pourtant, il peut faire réaliser des gains substantiels à la Supply Chain.

«

La problématique des procédures douanières est insuffisamment prise en compte par les entreprises », souligne Jean-Claude Flanet, Responsable

douane de SNR Roulements. Dans nombre de PME ou de grandes entreprises, la douane est un mal nécessaire, car les problèmes de conformité et de réglementation apparaissent peu accessibles. Le poste de Responsable douane est très technique, ce qui peut expliquer sa méconnaissance de la part des autres services de l'entre-



©Vekha-Fotolia

prise. Ainsi chez SNR Roulements, elle n'était considérée souvent qu'après coup par le service achats, quand la décision d'acquisition était déjà prise. Face à ce constat, l'initiative prise par François Cathelineau,

Responsable douane de Rhodia, pour valoriser la fonction, est significative : « Depuis 2007, j'ai formé 180 personnes de la Supply Chain, des achats de matières premières et des services commerciaux, à la matière douanière qui les touche directement. En une demi-journée à une journée, j'ai abordé les points de base et les économies à réaliser sur les droits de douane. » Il a également communiqué avec le management sur la valeur apportée par un service douanier bien géré. Ainsi, en sachant vulgariser la matière douanière, il a changé le regard porté sur le service douane. Le responsable douane peut alors jouer un rôle de coordination entre les différents services sur toutes les questions de douane. Et dans son entreprise, le coût total du produit fini intègre bien le coût douanier. Par exemple, le contrôle de gestion regarde l'effet des droits de douane et des

Profil Responsable douane

Compétences techniques : connaissance de l'outil informatique, maîtrise de l'anglais professionnel.

Compétences métier : connaissances juridiques, réglementations internationales.

Qualités humaines : organisation, autonomie, rigueur, curiosité, bon relationnel, écoute, capacité d'arbitrage, de négociation, mémoire.

Formation/expérience : bac+2 en transport/logistique ou commerce international/bac+5 spécialisé en commerce international ou en droit douanier.

Evolutions possibles : poste de direction fiscale et douanière.

Rémunération du poste : 25-30 K€ pour un déclarant, de 40 à 60 K€ pour un responsable douane, 70-80 K€ pour un directeur.

Caractéristiques de la dimension du poste : zone géographique couverte, valeur achat/valeur export des dossiers traités, nombre d'opérations à l'importation et à l'exportation à gérer par mois, types de transport.

Indicateurs clefs de performance : montant des droits de douane à l'importation, nombre de contrôles douaniers sans problème/posant problème et leurs délais de résolution, coût de gestion des opérations douanières.

taxes indirectes sur le coût des matières premières.

Expert en réglementation internationale

La réglementation à connaître est vaste : réglementation douanière sur son secteur (type de marchandise traité), régimes douaniers et comptabilité matière. Les évolutions législatives et jurisprudentielles doivent faire l'objet d'un suivi régulier. Afin de doubler cette veille réglementaire, des formations spécialisées de courte durée sont nécessaires pour remettre en cause ses connaissances de façon profitable.

Plus largement, le responsable douane doit bien connaître son entreprise de façon transverse, notamment ses rouages financiers et Supply Chain, car il a besoin de données logistiques et financières pour établir les déclarations. Plus largement, il doit être capable de récolter

de nombreuses informations auprès d'autres entités comme le service commercial, la direction des achats, la direction financière...

Optimisation douanière

Il est aussi à l'écoute des responsables de ces services car il doit à la fois coordonner et arbitrer. Il exerce également une fonction de conseil afin d'optimiser la charge des droits de douane. Il a pour rôle d'identifier les économies potentielles en mettant les régimes économiques ad hoc. Didier Ghelfi, Responsable douane du Club Méditerranée, insiste aussi sur le fait qu'« *il faut établir un très bon relationnel avec les autorités douanières, et rester humble.* » « *Il faut savoir arrondir les angles quand un cas s'avère à la limite des textes et qu'il faut trouver une solution dans le respect de la réglementation* », renchérit Jean-Claude Flanet. Aujourd'hui, la

douane française est considérée par ces responsables comme un organisme partenaire et non plus répressif, comme cela peut l'être encore dans certains pays.

Gérer une équipe de déclarants

Le responsable peut chapeauter une équipe de déclarants en douane, chargée des tâches administratives. Le déclarant prépare les dossiers douane import et export. Il collecte les documents nécessaires à l'établissement de la déclaration (factures, documents de transport...), établit la déclaration en douane des marchandises, informe son client interne, établit la liquidation (calcul des droits de douane et des taxes) et la facturation. L'ouverture des frontières au niveau européen en 1993 a donné pendant un temps un coup de frein aux professions de déclarant et de commissionnaire en douane. Toutefois, en appartenant à un grand

Suite page 69

François Cathelineau, Responsable douanes du groupe Rhodia

« Une logique financière importante »

Avec son diplôme d'études comptables et financières en poche, François Cathelineau aurait pu devenir Expert comptable. Mais il débute en 1994 comme Responsable des représentations fiscales chez Bayer. « *Je donnais des instructions pour les commissionnaires en douane. Une logique financière importante sous-tendait mon travail.* » En 1998, cap sur un poste de Responsable douane France et Europe à Cropsciences, société du groupe Rhône Poulenc. « *J'ai partagé pendant six mois l'expérience du Responsable sur le départ, j'ai beaucoup appris au niveau de la réglementation et de la gestion des opérations.* » Puis fin 1999, il passe Responsable douane à l'importation pour les sites industriels d'HP en France, où il apprend à manager et valoriser une équipe, ainsi qu'à travailler en gestion de projet par objectif. De 2005 à 2007, il est Chef de projet de mise en place d'un système informatique douanier intégré au niveau européen pour Renault. Depuis lors, il est Responsable douanes du groupe Rhodia, au sein de la direction fiscale et douanes, qui appartient à la direction financière. Il s'occupe de douane, de TVA intracommunautaire et de taxes environnementales. Travaillant pour tous les pays, il traite des dossiers concernant aussi bien l'Europe et la France, son cœur de métier, que l'Asie ou l'Amérique. En France et en Europe, les déclarations sont sous-traitées à un prestataire externe. Aujourd'hui, à 40 ans, son grand projet – Rhodia ayant l'ERP de SAP – est d'installer le module Global Trade Services (SAP GTS) d'automatisation (standardisation) des processus de commerce international. Le déploiement est prévu pour mi-2010 en France et pour mi-2011 dans tous les pays du groupe.

Jean-Claude Flanet,
Responsable douane
et sûreté internationale de SNR Roulements

« J'ai convaincu la direction de nous charger nous-mêmes de la douane »

Jean-Claude Flanet, avec un bac+4 en informatique industrielle, a commencé sa carrière dans la gestion de production et la gestion de stocks. En 1996, il arrive chez SNR Roulements, fabricant de roulements et filiale de Renault, pour s'occuper de transport international et de logistique de distribution. Les formalités douanières étaient alors sous-traitées à un ensemble de prestataires de transport. « Des erreurs avaient été relevées par les douanes et nous en étions juridiquement responsables. Alors j'ai convaincu la direction de nous charger nous-mêmes de la douane. » A partir de 2004, une petite cellule est montée pour se charger des déclarations en douane du périmètre français. Elle est rattachée à la direction logistique, qui fait partie elle-même de la direction des achats. L'initiative s'est avérée rentable.

Aujourd'hui, alors que la société est détenue majoritairement par le japonais NTN, Jean-Claude Flanet est aidé par un consultant d'une société de prestations spécialisée en douane, qui assure également la formation nécessaire à la mise à jour des connaissances. Si à 55 ans, il trouve son métier « passionnant intellectuellement », il reconnaît que sa société « manque encore de culture douanière. La douane prend un certain temps à traiter dans le process Supply Chain. Quand ce temps était pris par le prestataire de transport, il n'était pas perçu par nos collègues. Aujourd'hui, nous le prenons et nos collègues s'en aperçoivent. En fait, nous le faisons plus rapidement car la procédure est réalisée en même temps que la préparation des marchandises. »

Il s'appuie sur l'outil informatique spécialisé de Conex, qui calcule les droits de douane et taxes en fonction des éléments rentrés, et envoie les données dans Delta (l'outil de la douane de Dédouanement En Ligne par Transaction Automatisée).



68

Didier Ghelfi,
Responsable douane du Club Méditerranée

« Des procédures pour tracer de bout en bout les marchandises »



Après avoir travaillé pour une entreprise de transport, Didier Ghelfi entre à 21 ans au Club Méditerranée comme Déclarant en douane. En 2003, il devient Responsable douane à l'occasion d'un changement d'organisation. Geodis devient opérateur en douane pour le compte du Club Méditerranée, sous le contrôle de Didier Ghelfi. « J'ai mis en place des procédures pour une traçabilité de bout en bout des marchandises, destinées essentiellement à la consommation sur les sites de vacances (petit matériel hôtelier, matériel de sport...). »

Aujourd'hui, à 50 ans, il travaille sur de gros dossiers, comme des sites en construction et en rénovation, qui nécessitent des approvisionnements spécifiques. Il est pour cela en relation principalement avec les services construction et marketing. En tant que Responsable douane, il est l'interlocuteur de nombreux services : boutiques (produits de marque Club Méditerranée), marketing, achats... « Il faut analyser le besoin de l'acheteur pour émettre la bonne préconisation. » Autre compétence essentielle à avoir : « l'anglais, qui est partout chez nous. » Et bien connaître ses indicateurs, notamment les délais de dédouanement et les raisons de délais trop importants.

Suite de la page 67

groupe international, le responsable peut élargir son champ d'activité à plusieurs pays.

Ou bien le responsable peut contrôler le prestataire à qui ces tâches ont été confiées, quand elles sont sous-traitées à un commissionnaire en douane (entreprises comme Alis International ou entités exerçant la fonction au sein de groupes de transport internationaux comme SDV, Geodis, Kuehne + Nagel, etc.). Toutefois, si la logique économique domine lorsque l'optimisation douanière est effectuée par l'entreprise, ce sont plus des impératifs de rapidité et de fluidité qui animent les transitaires.

Incontournable OEA

Le statut d'opérateur économique agréé (OEA) semble incontournable à moyen terme.



« C'est un label de sécurisation de la chaîne logistique. Au Club Méditerranée, nous envisageons de le mettre en place », souligne Didier Ghelfi. Son confrère de chez Rhodia est

plus avancé et est en train de monter un dossier OEA pour les entités juridiques du groupe, construisant une équipe chargée des procédures pour obtenir le statut et du suivi des prestataires. Pour Jean-Claude Flanet de SNR Roulements : « C'est le sens de l'histoire. Je suis convaincu qu'il faudra y aller. Mais c'est un travail énorme qui va impliquer la quasi-totalité des directions de l'entreprise ; et nous avons déjà obtenu une procédure simplifiée sur le plan français. »

Les responsables douane suivent également avec intérêt le projet de douane électronique de l'Union Européenne, qui consiste à dématérialiser les procédures, un chantier qui va s'étendre jusqu'en 2013.

Christine Calais

<MES NEWS RH

Institut de la Transition

Deux managers de transition et une spécialiste de la pédagogie de la certification créent l'Institut de la Transition pour professionnaliser les métiers de la transition. Il délivre des formations et des certifications dans deux catégories : ♦ tuteur/mentor pour le transfert de compétences et connaissances clés des seniors à d'autres salariés ;

♦ Manager de transition pour mener à bien des missions à durée limitée dans l'entreprise.

La certification est un gage de professionnalisme, à l'heure où les entreprises de plus de 50 salariés sont obligées, par décret du 20 mai 2009, de mettre en place avant le 1^{er} janvier 2010 un plan d'action Senior et d'assurer la « transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat. » CC

« L'égalité professionnelle en questions »

C'est le nom d'un guide pratique sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il dresse un panorama des actions à mettre en œuvre dans les entreprises en matière de recrutement, d'évolution professionnelle, de formation, de rémunération, de mixité des équipes et d'équilibre entre vie professionnelle et parentalité. Il s'appuie sur les bonnes pratiques en la matière recensées lors d'une étude réalisée auprès de 330 entreprises de toutes tailles qui investissent dans la formation des salariées. Il en ressort une disparité entre la situation des PME et celle des grandes entreprises qui ont déjà l'obligation de mettre en œuvre une politique visant l'égalité professionnelle. Ce guide est publié par Opcalia, organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) au titre de la formation professionnelle. CC

Plan d'urgence jeunes

Le plan emploi jeunes du gouvernement instaure de nouvelles primes et exonérations de cotisations sociales pour les entreprises qui recrutent des jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation avant le 30 juin 2010. A noter, l'exonération totale de cotisations sociales pendant un an pour les entreprises embauchant des apprentis est étendue aux entreprises de 11 salariés et plus. Ces mesures s'ajoutent à celles déjà existantes. L'AFT IFTIM, organisme de formation transport-logistique, met en avant son site Internet en ce qui concerne l'apprentissage : les entreprises peuvent y poser leurs questions et déposer leurs offres d'emploi. CC

<Chronique du SCM

Soyons le plus clair possible !!!

En ce début septembre, dans une usine, en dépit des fermetures habituelles de nombreux sites, un cariste aux expéditions constate la disparition depuis trois mois des chargements d'un client important. Il interroge son Chef d'équipe :

♦ Que sont devenues les livraisons au client X ?

Je ne charge plus rien pour lui !

♦ Oh, tu sais la crise touche tout le monde !!

Intrigué, le Chef d'équipe en parle au Responsable expéditions.

♦ Plus aucun volume pour le client X. Est-ce normal ? Cela va-t-il continuer ?

♦ Oh, tu sais la crise touche tout le monde !!

Heureux d'avoir, sans le savoir, donné la « bonne réponse » à son employé (forcément, celle de son chef), il repart satisfait. Bien mal lui en a pris.

Quelques jours plus tard, se mettent à circuler des rumeurs : « On a perdu le plus gros client », « On doit réduire la production de 50 % », « On va devoir délocaliser pour suivre nos clients en Asie », « L'emploi est menacé »... Jusqu'aux tracts : « NON à la fermeture ! ». Le tout ponctué de démarches des Représentants du personnel et des Syndicats auprès du Maire et du Sous-préfet.

Une réponse évasive à une question précise peut susciter des rumeurs qui peuvent aller très loin.

Or toute question posée est importante pour celui qui la pose. L'absence de réponse, une réponse imprécise ou qui n'émane pas de quelqu'un dont la crédibilité est engagée, jette le trouble et la suspicion, nourrit de nouvelles questions et alimente ragots et rumeurs.

En cette période troublée d'automne 2009 où les salariés sont en attente quant à l'évolution de l'économie, évitons de semer le doute. Sans être contraint à une totale transparence (tout n'est pas bon à dire), ne manipulons pas les choses, le mensonge étant une des sources principales d'inquiétude et de démotivation.

« Pas de réponse évasive à une question précise : soyons clair pour éviter rumeur ou démotivation ».



Christophe Larivé
Fondateur d'OPTIMclé
clarive@optimcle.com