



C.H. ROBINSON



Solutions de fabrication

ÉTUDE DE CAS

Voici le parcours d'une entreprise qui a conçu et mis en œuvre un programme de conformité pour les importations et les exportations américaines



DÉFI

Évoluant dans un cadre réglementaire changeant continuellement, Acme devait s'assurer que toutes les personnes de son organisation comprenaient leurs responsabilités en matière d'importation et d'exportation.

SOLUTION

Acme avait déjà une longue relation avec C.H. Robinson, plus particulièrement avec ses équipes de transport national et international. L'entreprise a donc fait appel à l'équipe des politiques commerciales chez C.H. Robinson pour mettre en place une stratégie complète de gestion des importations et des exportations.

RÉSULTAT

C.H. Robinson a organisé la formation des employés Acme et des simulations d'audit, ainsi que la rédaction de manuels de procédures et le lancement d'un programme complet de conformité des réglementations d'importation/exportation. En plus de gérer ce programme, le nouveau directeur de la conformité chez Acme en fait activement la promotion et procède continuellement à des améliorations.

« Si vous croyez que la conformité est coûteuse, vous devriez essayer la non-conformité. »

– Paul McNulty, ancien procureur général adjoint des États-Unis

Acme Industries¹ exerce depuis longtemps ses activités commerciales en toute intégrité. Ses dirigeants se sont donc heurtés à une dure réalité lorsqu'ils ont rencontré l'équipe des politiques commerciales de C.H. Robinson afin d'examiner les résultats d'un audit de conformité. L'audit a révélé que de graves infractions en matière d'importation et d'exportation étaient survenues et qu'elles étaient susceptibles de causer de graves préjudices à l'entreprise si aucune correction n'était apportée.

Tous les participants à ces discussions ont cherché ensemble des idées pour créer un programme de conformité intégré et complet, capable de remettre l'entreprise sur la bonne voie. Grâce à cette collaboration, Acme a mis en place des mécanismes pour bien respecter les réglementations d'importation/exportation, lesquels ont réduit les risques d'amendes et de pénalités.

Les problèmes d'Acme ne sont pas exceptionnels. Plusieurs entreprises ne sont pas conscientes que sans des programmes solides de gestion des importations et des exportations, ainsi qu'une équipe compétente pour appliquer les exigences en vigueur, elles prennent des risques très significatifs.

¹Pseudonyme. Les noms de l'entreprise et des personnes cités ont été changés pour protéger leur confidentialité.

« Ils [l'équipe C.H. Robinson] surveillent les tendances dans notre industrie et de nos marchés. Ils nous proposent aussi des idées novatrices qui nous forcent à nous remettre en question et nous aident à nous améliorer. En fait, ils s'intéressent sincèrement à notre réussite. »

DONNA SMITH
VICE-PRÉSIDENTE DE LA
LOGISTIQUE
ACME INDUSTRIES

CHOISIR LES EXPERTS TRUSTED ADVISOR®

À titre de grande entreprise américaine importatrice/exportatrice de produits de consommation grand public dont les exportations ne sont pas restreintes, Acme gère une chaîne logistique complexe et bien huilée lui permettant de distribuer ses produits dans plus de 150 pays. Ses produits voyagent de Chine, du Mexique, d'Australie, du Vietnam ou de Singapour vers les États-Unis, ainsi que des États-Unis vers l'Amérique du Sud et centrale, vers l'Eurasie, vers l'Afrique, vers l'Extrême-Orient et vers le Moyen-Orient.

Bien avant cet audit, Acme utilisait déjà l'expertise de C.H. Robinson pour ses services de transport international, ainsi que pour ses expéditions en remorques complètes, en charge partielle et en transport intermodal en Amérique du Nord. Les services de réception, d'achat et de transport de l'entreprise utilisaient les technologies C.H. Robinson pour programmer les rendez-vous de livraison en ligne, pour obtenir des rapports détaillés sur les coûts de transport et pour surveiller la ponctualité des cueillettes et des livraisons par rapport aux critères de référence. Les deux entreprises collaboraient étroitement dans un but commun : créer et maintenir une chaîne logistique mondiale efficace et conforme aux réglementations.

Au cours des années, Donna Smith, vice-présidente de la logistique chez Acme, a beaucoup apprécié la stabilité de l'équipe mise en place chez C.H. Robinson. « Leur valeur pour nous va bien au-delà d'une bonne connaissance de notre activité », déclare Mme Smith. « Ils surveillent les tendances dans notre industrie et de nos marchés. Ils nous proposent aussi des idées novatrices qui nous forcent à nous remettre en question et nous aident à nous améliorer. En fait, ils s'intéressent sincèrement à notre réussite et cherchent toujours à travailler dans notre intérêt. »

Au fil des années, les deux entreprises ont eu quelques discussions sur des opportunités de conformité, mais c'est seulement lorsque Mme Smith a assisté à un des séminaires sur les politiques commerciales organisés par C.H. Robinson qu'elle a pris conscience d'une réalité nouvelle pour elle : que plusieurs entreprises ne mesurent pas du tout l'ampleur de leurs responsabilités en matière d'importations et d'exportations. De nombreuses entreprises croient qu'elles ne risquent rien lorsqu'elles utilisent un transporteur réputé et un courtier en douanes certifié pour s'occuper de leurs procédures d'importation et d'exportation. En fait, si le transporteur ou le courtier en douanes font des erreurs, c'est l'entreprise importatrice/exportatrice qui est responsable... Et qui doit payer les amendes.

À son retour chez Acme, Mme Smith a réfléchi à toutes les infos or informations qu'elle avait apprises durant le séminaire et elle a décidé qu'elle devait faire appel aux experts Trusted Advisor® de C.H. Robinson pour parler aux dirigeants de son entreprise et leur faire découvrir l'étendue de leurs responsabilités. Pour

« Ils ont testé nos systèmes et capacités de conformité. Même au-delà des importations et des exportations, nous avons découvert des inefficacités et des opportunités de réduction de coûts dans notre chaîne logistique. »

DONNA SMITH
VICE-PRÉSIDENTE DE LA
LOGISTIQUE
ACME INDUSTRIES

se préparer à cette rencontre, un expert a réalisé un mini-audit dont il a présenté les résultats aux dirigeants Acme, avec des recommandations sur ce qui pourrait être fait pour redresser la situation.

FORMATION ET CRÉATION D'UNE STRATÉGIE DE CONFORMITÉ

Il faut de multiples précautions pour déclarer correctement toutes les importations et toutes les exportations de manière à éviter les amendes. Plusieurs personnes ayant différents rôles dans l'organisation doivent suivre des procédures détaillées et centralisées de gestion des importations, ainsi que faire attention à plusieurs détails lorsque des produits sont exportés hors des États-Unis. Des personnes clés ayant une bonne connaissance des réglementations d'importation et d'exportation doivent piloter et coordonner ces activités, afin que l'entreprise puisse respecter toutes ses obligations. En outre, puisque les réglementations d'importation/exportation changent continuellement, il n'est pas facile de s'assurer que les connaissances de toutes les personnes responsables sont toujours à jour.

Acme a invité des membres de l'équipe des politiques commerciales C.H. Robinson à visiter les bureaux de l'organisation. L'équipe a organisé des séminaires de formation d'un jour sur plusieurs sites Acme, qui ont attiré plus de 250 employés de divers services de l'entreprise. Les participants ont d'abord vu un aperçu général des réglementations d'importation/exportation, pour ensuite passer aux Incoterms®, aux procédures de déclaration de la valeur des biens importés aux États-Unis et à un panorama des agences fédérales qui surveillent les exportations américaines. Les participants ont aussi reçu des explications sur les exportations présumées, sur les classifications tarifaires harmonisées, sur les lois antidumping, sur les lois anti-boycott, sur les accords de libre-échange et sur d'autres sujets complexes.

« L'équipe des politiques commerciales a également inclus dans cette formation des exemples réels de situations qu'elle avait rencontrées dans le passé, dont certaines très semblables à ce que nous vivions chez nous. Ces anecdotes ont rendu le sujet plus intéressant et conservé l'attention de tous les participants », déclare Mme Smith. « Nos employés se sont passionnés pour ce thème et sont devenus plus conscients de l'importance de leur rôle dans le nouveau programme de conformité des importations et des exportations. La conformité est un sujet qui va bien au-delà du transport et de la chaîne logistique. C'est une obligation qui nous appartient à tous. »

Ensuite, l'équipe de C.H. Robinson a réalisé un audit complet des opérations, des politiques, des procédures et du programme global de conformité en vigueur chez Acme. L'équipe a aussi rencontré des employés de tous les services Acme, prenant aussi le temps d'examiner les processus en place, d'évaluer les documents critiques et d'analyser les archives de nos transactions d'importation/exportation.

« Ils ont testé nos systèmes et capacités de conformité. Ce fut un exercice difficile pour tous, mais le jeu en valait la chandelle. Même au-delà des importations et des exportations, nous avons découvert des inefficacités et des opportunités de réduction de coûts dans notre chaîne logistique. »

Cet audit a aussi révélé plusieurs violations graves des réglementations fédérales, dont voici quelques exemples :

- Expéditions de produits vers des destinations contrôlées sans une autorisation appropriée du gouvernement américain
- Déclarations incorrectes de valeur de produits importés aux États-Unis, ainsi que de produits exportés
- Absences de déclaration « d'assistances » sur des marchandises importées
- Absence de contrôle des partenaires commerciaux pour vérifier s'ils figurent sur une liste de parties interdites
- Mauvaise classification des produits selon le Système tarifaire harmonisé.
- Insuffisance des contrôles internes et externes sur les activités d'importation/exportation
- Insuffisance des précautions raisonnables et des vérifications diligentes au niveau des activités d'importation/exportation
- Absence de vigilance qui aurait pu éviter qu'un ancien courtier utilise leur identifiant fiscal pour dédouaner des marchandises d'une autre entreprise.

Si cette situation devait perdurer, Acme risquait des amendes de plusieurs millions de dollars, la perte de ses privilèges d'exportation et même des peines de prison pour divers responsables au sein de l'entreprise.

Acme a collaboré étroitement avec l'équipe des politiques commerciales chez C.H. Robinson pour corriger ces problèmes. Mme Smith reconnaît que la tâche fut lourde. Cependant, des membres de l'équipe des politiques commerciales avaient déjà occupé des postes de gestion des importations/exportations au sein d'entreprises privées et publiques. En outre, ils connaissaient déjà très bien le système informatique et les processus de gestion des commandes utilisés chez Acme.

« C.H. Robinson a pris le temps de chercher avec nous des moyens pour utiliser au maximum nos systèmes en place afin de soutenir nos activités de conformité, ce qui nous a permis de gagner du temps et surtout, de réduire nos coûts », ajoute Mme Smith. Fort heureusement, les problèmes découverts durant l'audit ont pu être endigués et corrigés avant que des dommages graves ne soient subis.

SE PRÉPARER POUR L'AVENIR

Aujourd'hui, des représentants d'Acme et de l'équipe des politiques commerciales chez C.H. Robinson continuent à chercher ensemble des moyens de renforcer le programme de conformité et d'identifier de nouvelles possibilités de réduction de coûts. En outre, Acme a embauché un directeur de la conformité, chargé d'appliquer les réglementations d'importation/exportation et les recommandations de l'équipe des politiques commerciales, ainsi que de diriger les activités de conformité dans toute l'organisation.

Mme Smith commente : « En dernière analyse, nous sommes très satisfaits de la rapidité de réaction chez C.H. Robinson pour nous aider à corriger nos erreurs et mettre en œuvre leurs recommandations de conformité. Des membres de leur équipe ont même été présents durant nos entrevues pour le nouveau poste de directeur de la conformité, sachant que nous étions encore en train de développer nos connaissances de conformité. Nous avons évidemment tenu compte des opinions et des recommandations de l'équipe pour prendre notre décision d'embauche. Ils faisaient vraiment partie de notre équipe. »

Acme a aussi revu ses procédures d'évaluation. L'entreprise a renouvelé ses priorités de communications internes au niveau des politiques commerciales et de la conformité, particulièrement hors du Service de logistique. Il est très important que toute l'entreprise soit sur la même longueur d'onde. L'équipe des politiques commerciales chez C.H. Robinson nous offre encore un soutien continu que nous utilisons lorsque de nouvelles questions surgissent.

Tout au long de ce projet, l'équipe Acme a pu apprécier le haut degré d'intégration des solutions proposées par C.H. Robinson. Mme Smith explique : « Nos représentants commerciaux de C.H. Robinson ne se sont jamais restreints à un menu d'options de service lorsque nous devons relever un défi. Ils sont très habiles pour travailler avec nous sur nos défis et nous offrir des idées qui répondent non seulement à nos questions, mais cadrent aussi parfaitement avec notre activité, nos objectifs et la vision de notre entreprise. Nous apprécions leur capacité d'aller au-delà de leur mandat strict et nous avons vraiment l'impression qu'ils font partie d'Acme. »

Aujourd'hui, les employés Acme sont plus informés et plus engagés que jamais envers leurs obligations de conformité. Ils ont pris confiance dans leurs processus de conformité, se fixant aussi des objectifs pour développer leurs connaissances et améliorer d'autres facettes de leur chaîne logistique. Comme toujours, C.H. Robinson est disponible pour aider.

Pour en savoir plus sur C.H. Robinson, regardez [notre vidéo](#), allez sur notre [site Web](#), composez le 1-800-323-7587 ou écrivez-nous à solutions@chrobinson.com.



C.H. ROBINSON
ACCELERATE YOUR ADVANTAGE