

# 3 clés pour tirer parti de la conformité commerciale

Enquête de référence Descartes Trade Compliance



# Introduction

La conformité dans le commerce international (souvent désignée par le terme anglais « compliance ») n'est plus perçue comme une simple obligation réglementaire, mais comme un véritable levier stratégique pour renforcer l'avantage concurrentiel des entreprises. Les entreprises qui excellent en matière de conformité commerciale peuvent naviguer plus efficacement dans des paysages réglementaires complexes et ainsi utiliser la conformité comme un outil stratégique leur permettant de devancer leurs concurrents.

L'Enquête de référence Descartes Trade Compliance explore la manière dont les leaders du secteur allouent leurs ressources, exploitent la conformité commerciale en tant qu'avantage stratégique et adoptent des technologies de pointe pour garder une longueur d'avance.

En juillet 2024, SAPIO Research a interrogé plus de **887** décideurs sur la conformité en matière de commerce international et la connaissance de leur supply chain, à travers 13 zones géographiques – notamment l'Argentine, le Benelux, le Brésil, le Canada, la Chine, les pays nordiques, la France, l'Allemagne, l'Inde, le Japon, le Mexique, le Royaume-Uni et les États-Unis.

Ce Livre blanc présente les enseignements clés de l'enquête et met en lumière trois traits distinctifs des entreprises qui utilisent la conformité commerciale comme levier de création de valeur et d'accélération de leur croissance. Dans un environnement réglementaire de plus en plus complexe, cette étude met en lumière les démarches de transformation menées par les entreprises les plus performantes pour garantir leur conformité tout en soutenant leur croissance. De plus en plus d'entreprises saisissent l'opportunité de transformer les défis de la compliance en productivité et en avantage concurrentiel.

## Principales conclusions

Vous trouverez ci-dessous les principales conclusions de l'enquête :



### Affectation des ressources à la mise en conformité

Les entreprises qui prévoient une croissance de plus de **15 %** affectent en moyenne 8 personnes aux fonctions de conformité, contre 6 pour celles dont les prévisions de croissance sont limitées ou inexistantes.



### Vision stratégique de la conformité commerciale

Les entreprises à forte croissance sont particulièrement stratégiques en matière de conformité commerciale : **39 %** d'entre elles en font un avantage concurrentiel, contre **22 %** pour les autres.



### Adoption des technologies de pointe

**86 %** des entreprises à croissance rapide considèrent que la technologie est essentielle, ce qui souligne le lien étroit qui existe entre l'investissement technologique et une croissance ambitieuse.

Source : Descartes / SAPIO Research



*Notre enquête de référence montre comment les leaders du secteur allouent leurs ressources, exploitent la conformité commerciale en tant qu'avantage stratégique et adoptent des technologies de pointe pour garder une longueur d'avance.*

## L'évolution constante du risque

La conformité commerciale fait depuis longtemps partie intégrante du commerce international. Toutefois, au cours de la décennie écoulée, l'augmentation de l'instabilité géopolitique et l'évolution du paysage des risques ont incité les États à renforcer leur surveillance, en augmentant à la fois leurs exigences en matière de conformité et les conséquences commerciales de la non-conformité.

À titre d'exemple, le Bureau of Industry and Security (BIS) du Département du Commerce des États-Unis a récemment annoncé [de nouvelles sanctions contre la Russie, ainsi que des mesures de contrôle des exportations](#) ciblant les réseaux d'approvisionnement illicites fournissant à la Russie et à la Biélorussie des produits soumis à restrictions. Les modifications apportées aux Export Administration Regulations (EAR) élargissent le champ d'application des principales décisions qui autorisent les restrictions à l'exportation, limitent l'accès aux produits fabriqués aux États-Unis et aux produits de marque américaine, étendent la liste des entités visées par des interdictions du BIS et fournissent des conseils sur le respect de la conformité commerciale lors de la rédaction d'accords contractuels. En outre, de nouvelles sanctions américaines imposées par des agences telles que [l'OFAC \(Office of Foreign Assets Control\)](#) du Département du Trésor visent à atténuer les menaces perçues en matière de sécurité internationale, telles que les cyberattaques et l'espionnage.

De même, en s'appuyant sur l'actuel [Règlement de l'UE sur le contrôle des exportations des biens à double usage](#), la Commission européenne a publié début 2024 cinq propositions d'initiatives visant à renforcer la sécurité économique de l'UE. Celles-ci contiennent notamment une proposition de loi pour la révision du Règlement de l'UE relatif au filtrage des investissements directs étrangers (les « IDE »), trois livres blancs présentant les défis, les objectifs et les prochaines étapes possibles pour les investissements de l'UE dans les pays du tiers-monde, ainsi que les problématiques liées au contrôle des exportations et à la R&D portant sur les biens à double usage (c'est-à-dire les biens, les logiciels et les technologies qui peuvent être utilisés à la fois pour des applications civiles et militaires).

À l'échelle internationale, la multiplication des réglementations est significative. À la question de savoir quelle législation affecte le commerce international, les EAR ont été citées par **50 %** des personnes interrogées comme ayant l'impact le plus important, suivies de près par les sanctions de l'OFAC (**41 %**) (voir le Graphique 1). Les autres réglementations essentielles sont le Règlement de l'UE sur le contrôle des exportations des biens à double usage (**27 %**) et les réglementations Internal Traffic in Arms Regulations (ITAR) des États-Unis (**26 %**).

**Graphique 1** | Principales réglementations ayant un impact sur les acteurs de la supply chain



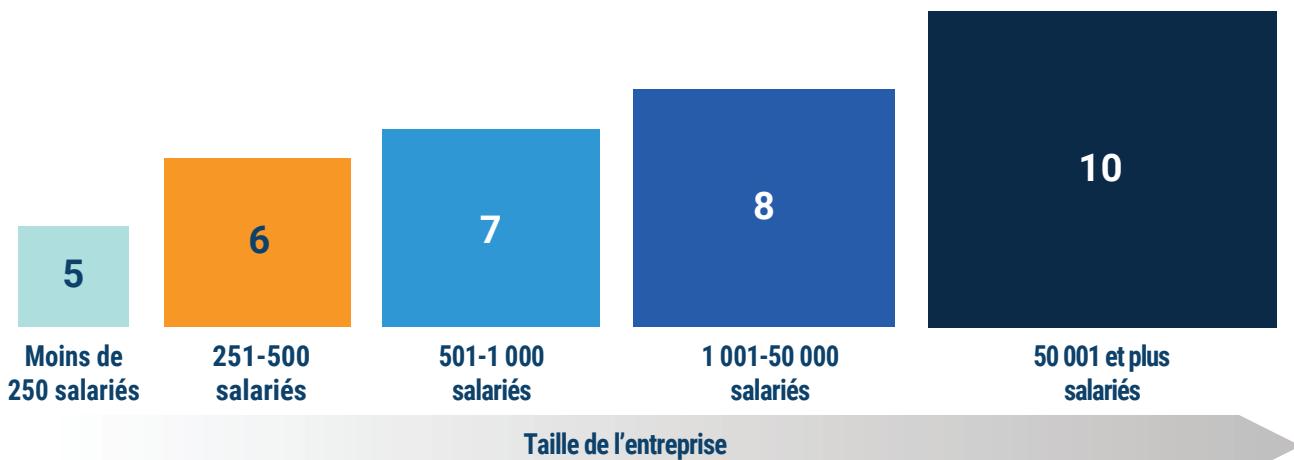
Source : Descartes / SAPIO Research

## Une gestion efficace des ressources

La multiplication des réglementations a des répercussions significatives dont les effets se font sentir à tous les niveaux de l'entreprise – car l'obligation de conformité concerne en effet bien plus qu'un service spécifique. Qu'il s'agisse de repenser les stratégies de gestion des risques partenaires, de mettre en place des protocoles pour le contrôle permanent des personnes et entités sous restrictions, d'assurer un suivi rigoureux des sanctions OFAC, ou encore de renforcer la supervision de la chaîne d'approvisionnement, une politique de conformité commerciale réellement efficace exige une contribution transverse des différents services : achats, ventes, juridique, informatique, R&D, RH, et même gestion des visiteurs.

Comme le confirme la présente étude, les entreprises leaders du secteur identifient bien l'importance d'avoir une équipe de conformité commerciale dotée de ressources suffisantes. Le graphique 2 montre que les entreprises comptant plus de 50 000 salariés mobilisent en moyenne 10 personnes pour les opérations de conformité, soit près du double des effectifs consacrés à ces tâches dans les structures de moins de 250 salariés. Ces équipes plus importantes sont également plus susceptibles de bénéficier de l'assistance de technologies facilitant l'automatisation, telles que l'IA, comme expliqué plus loin.

**Graphique 2** | Nombre de salariés impliqués dans la conformité en matière de commerce international – selon la taille de l'entreprise



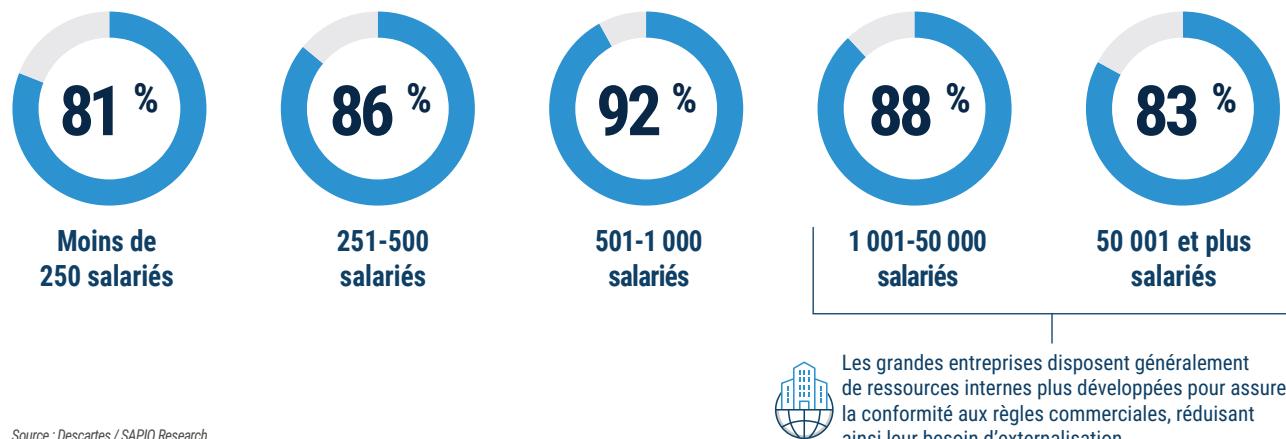
Source : Descartes / SAPIO Research



*Les entreprises de 501 à 1 000 salariés sont celles qui externalisent le plus leurs activités de conformité, contrairement aux grandes et aux petites structures.*

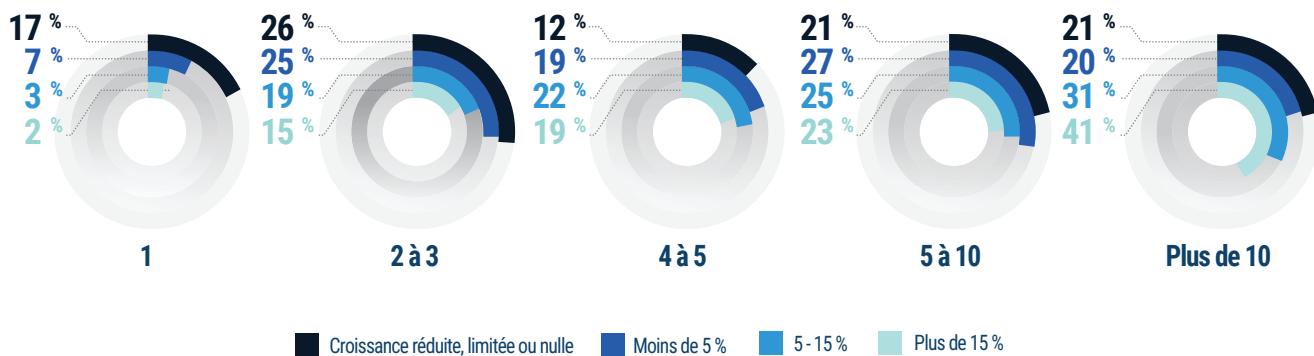
Par ailleurs, les entreprises (et en particulier celles de taille moyenne) sont prêtes à se tourner vers des prestataires pour s'assurer que chaque dimension du processus de conformité est prise en compte : **86 %** des personnes interrogées externalisent partiellement ou totalement leurs activités de conformité commerciale (voir le Graphique 3).

### Graphique 3 | Externalisation des activités de conformité en matière de commerce international



Le nombre de personnes dédiées à la conformité varie également selon le niveau de performance de l'entreprise. L'étude révèle qu'en moyenne, sept salariés sont impliqués dans les activités de conformité liées au commerce international. Cela étant, les entreprises qui prévoient une croissance de plus de **15 %** au cours des deux prochaines années disposent en moyenne de huit salariés impliqués dans les activités de conformité commerciale, contre seulement six dans les entreprises qui prévoient une croissance réduite, limitée ou nulle (voir le Graphique 4).

### Graphique 4 | Nombre moyen de salariés impliqués dans la conformité en matière de commerce international – selon la taille de l'entreprise



L'effort accru des entreprises en croissance pour doter leurs activités de conformité de ressources nécessaires met en lumière les conséquences financières associées aux choix stratégiques en matière de conformité. Ainsi, les entreprises performantes considèrent la conformité commerciale non pas comme un coût ou un mal nécessaire, mais comme un avantage concurrentiel. Elles se montrent prêtes à adopter des stratégies de pointe, notamment en investissant dans la technologie et le personnel.

# La conformité commerciale : un atout stratégique et un avantage concurrentiel majeur

En raison de l'impact majeur de la conformité sur le commerce international, les entreprises qui l'intègrent de manière proactive à leur stratégie peuvent en tirer un réel avantage concurrentiel. Et dans la mesure où le commerce mondial est également affecté par les perturbations de la supply chain, les changements politiques et même les phénomènes météorologiques, les entreprises doivent gagner en agilité et en réactivité pour pouvoir répondre rapidement aux enjeux et limiter les risques commerciaux.

De la sécheresse qui a affecté le canal de Panama à la crise au Moyen-Orient, les entreprises évaluent en permanence leurs partenaires opérationnels, qu'il s'agisse de leurs fournisseurs, de leurs expéditeurs ou de leurs clients. Et la concurrence pour l'accès à de nouveaux itinéraires commerciaux et à de nouveaux partenaires peut être rude, surtout en période de perturbations. Ainsi, les entreprises qui disposent de processus et de procédures de conformité commerciale fiables et réactifs sont mieux armées pour prendre des décisions rapides et éclairées, essentielles à la continuité de leurs activités, tout en préservant leur réputation.

Par exemple, Quelles procédures de contrôle sont instaurées afin de maximiser les opportunités commerciales tout en réduisant le risque d'entrer, par inadvertance, en relation avec un partenaire soumis à des restrictions ? À quelle vitesse l'organisation peut-elle évaluer si ses produits sont soumis à une licence pour les transactions transfrontalières, afin de prévenir les risques de sanctions sévères, telles que des amendes substantielles, **des conséquences juridiques**, voire des poursuites pénales liées au non-respect des réglementations sur le contrôle des exportations ? L'entreprise est-elle certaine que ses informations sur les sanctions sont à jour ?

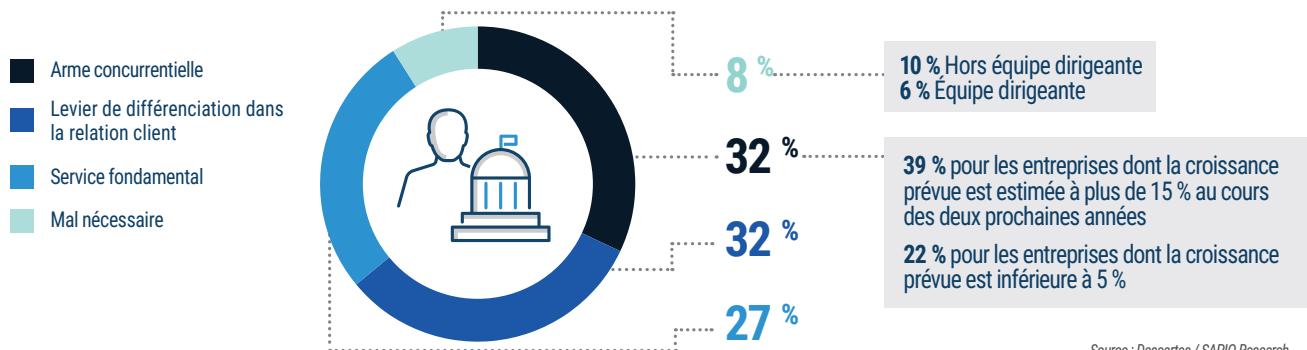
Dans un paysage géopolitique en constante mutation, les réglementations et les sanctions évoluent constamment. Une mise en conformité manuelle peut s'avérer coûteuse et chronophage, mais elle peut également entraîner des violations involontaires susceptibles d'entraîner des pénalités et une atteinte à la réputation.

## Un avantage stratégique

Comme le révèle cette enquête, les grandes entreprises perçoivent de plus en plus la conformité au commerce international non seulement comme une obligation réglementaire, mais aussi comme un levier stratégique. Près d'un tiers (**32 %**) la considère comme un avantage concurrentiel, une approche proactive permettant en effet de se démarquer sur les marchés mondiaux. Par ailleurs, **32 %** supplémentaires y voient un facteur clé de différenciation en termes de qualité de service client (voir le Graphique 5).

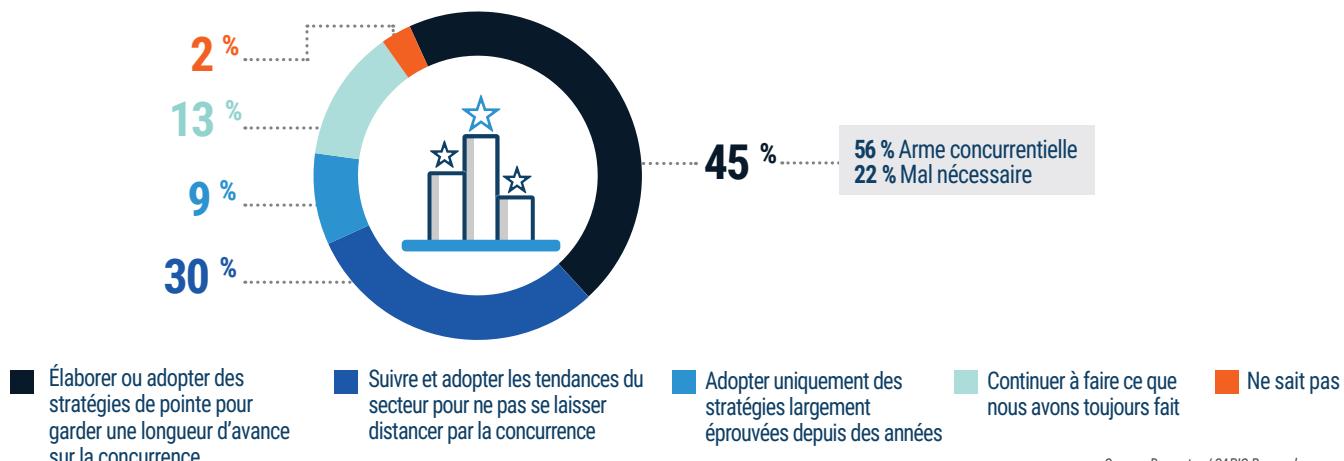
Cette approche est d'autant plus marquée au sein des entreprises en forte croissance. Celles qui anticipent une hausse de plus de **15 %** au cours des deux prochaines années sont **39 %** à considérer la conformité commerciale comme un atout concurrentiel, contre seulement **22 %** parmi celles dont les prévisions de croissance sont inférieures à **5 %**.

**Graphique 5** | Perception de la conformité commerciale internationale par la direction



Cette conviction s'inscrit dans une démarche stratégique, puisque **45 %** des décideurs conçoivent et mettent en œuvre des stratégies innovantes afin de conserver une avance sur leurs concurrents. Parmi eux, plus de la moitié (**56 %**) représentent des entreprises qui considèrent la conformité en matière de commerce international comme une arme concurrentielle. En outre, **30 %** des personnes interrogées suivent et adoptent les tendances du secteur pour ne pas se laisser distancer par la concurrence (voir le Graphique 6).

**Graphique 6** | Approche stratégique du commerce international



À l'inverse, seules **13 %** des entreprises maintiennent leurs pratiques habituelles, un chiffre qui témoigne de la prise de conscience généralisée quant à l'évolution rapide du paysage de la conformité en commerce international, ainsi que de l'impact majeur des avancées technologiques — notamment de l'intelligence artificielle — sur la transformation des opérations.

Lorsque des outils et des capacités basés sur l'intelligence artificielle permettent d'améliorer à la fois la qualité et la productivité dans des domaines clés mais chronophages comme la classification des produits et la conformité, il devient évident que maintenir les anciennes méthodes n'est plus une option viable.

Des prises de décision rapides sont essentielles, et les entreprises innovantes peuvent s'appuyer sur la technologie pour accéder efficacement aux informations et réglementations pertinentes. Cela leur permet d'aligner rapidement les caractéristiques des produits et les modalités d'expédition avec les codes HTS (Harmonized Tariff Schedule) et ECCN (Export Control Classification Number) appropriés, répondant ainsi aux exigences de licences en un temps bien inférieur à celui des processus manuels, ce qui représente un puissant levier de performance et un avantage concurrentiel notable.



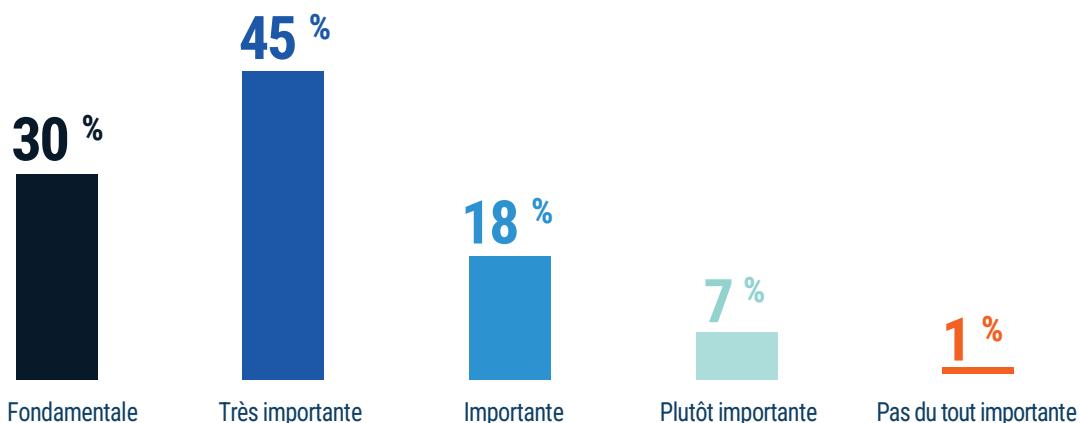
**45 %** des décideurs adoptent des stratégies de pointe pour garder une longueur d'avance, tandis que **30 %** d'entre eux suivent les tendances du secteur pour ne pas se laisser distancer.

## Stratégies d'avant-garde : tirer parti de la technologie et de l'innovation

La valeur de l'innovation est largement reconnue, et la technologie s'impose comme un levier essentiel permettant aux entreprises de transformer la conformité commerciale en avantage concurrentiel. Soixante-quinze pour cent (**75 %**) des personnes interrogées confirment que la technologie est « fondamentale » ou « très importante » pour leur stratégie de croissance (voir le Graphique 7). Ce chiffre atteint **83 %** pour les entreprises qui considèrent la conformité en matière de commerce international comme une arme concurrentielle.

De plus, les investissements dans la technologie et l'adoption de stratégies innovantes sont étroitement liés à la croissance des entreprises : **86 %** des entreprises qui prévoient une croissance supérieure à **15 %** au cours des deux prochaines années déclarent que la technologie est fondamentale ou très importante, contre seulement **61 %** des entreprises qui prévoient une croissance réduite, limitée ou nulle.

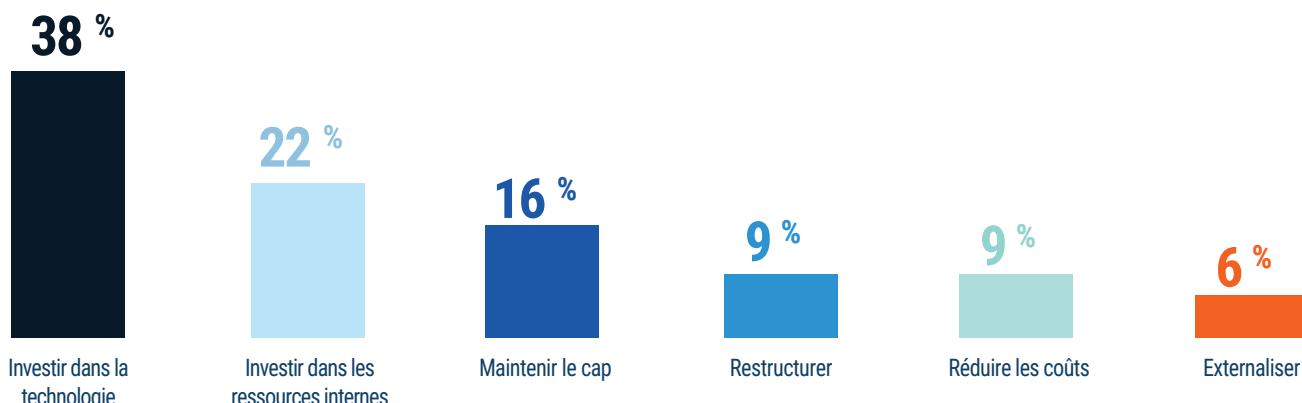
**Graphique 7** | Importance de la technologie dans la stratégie de croissance



Source : Descartes / SAPIO Research

De fait, l'investissement dans la technologie est la stratégie numéro 1 des entreprises qui se préparent à relever les défis du commerce international : **38 %** des personnes interrogées donnent ainsi la priorité à l'investissement technologique pour garantir la continuité de la croissance (voir le Graphique 8). Là encore, il existe une différence très nette entre les entreprises en croissance et les autres. Près de la moitié (**47 %**) des entreprises qui prévoient une croissance supérieure à **15 %** au cours des deux prochaines années confirment que l'investissement technologique est essentiel pour relever les défis du commerce international, contre seulement **18 %** des entreprises qui prévoient une croissance réduite, limitée ou nulle.

**Graphique 8** | Relever les défis du commerce international pour assurer une croissance continue



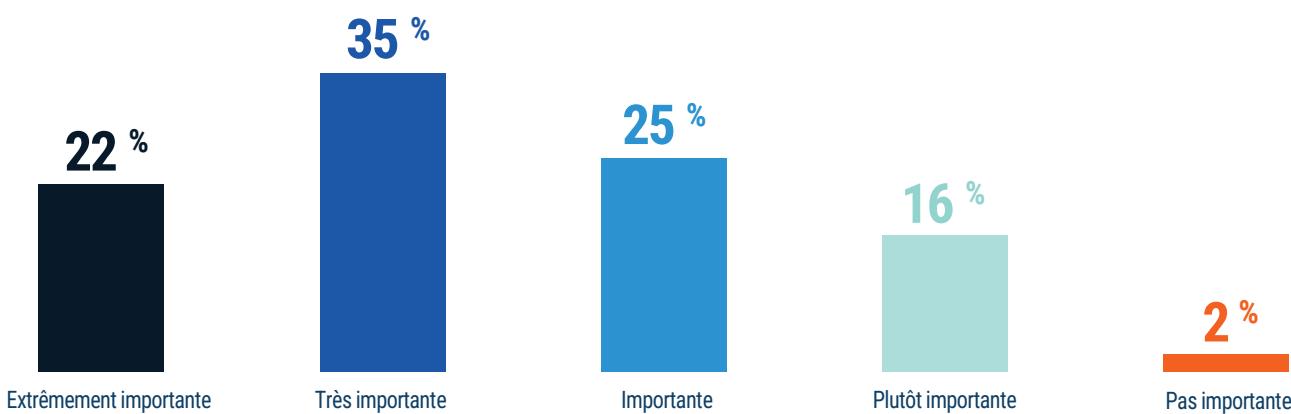
Source : Descartes / SAPIO Research



L'enquête montre également que les entreprises de taille moyenne sont en tête en matière d'adoption technologique, surpassant largement les grandes entreprises par leur niveau d'investissement dans ce domaine. **45 %** des entreprises de taille moyenne (501 à 1 000 salariés) investissent dans la technologie pour relever les défis commerciaux, contre **29 %** des grandes entreprises (50 001 salariés et plus) : cette approche de l'investissement dans la technologie montre que les entreprises de taille moyenne perçoivent clairement l'opportunité de se positionner en tant que leaders dans leur secteur.

On constate également qu'une certaine proportion des entreprises considèrent la technologie comme un élément essentiel des stratégies visant à obtenir un avantage commercial supplémentaire. Plus de la moitié des entreprises interrogées (**57 %**) considèrent la technologie comme un élément clé, voire essentiel, pour renforcer leur avantage concurrentiel en matière de stratégie de conformité commerciale et de visibilité de la supply chain (voir le Graphique 9). Ici encore, il existe une différence significative entre les entreprises en croissance et les autres. Près des trois quarts (**72 %**) des entreprises dont la croissance prévue au cours des deux prochaines années est supérieure à **15 %** considèrent que la technologie est importante pour obtenir un avantage concurrentiel en matière de conformité commerciale, contre seulement **41 %** des entreprises qui prévoient une croissance réduite/limitée ou nulle.

**Graphique 9 | Importance de la technologie en tant qu'avantage concurrentiel**



Source : Descartes / SAPIO Research

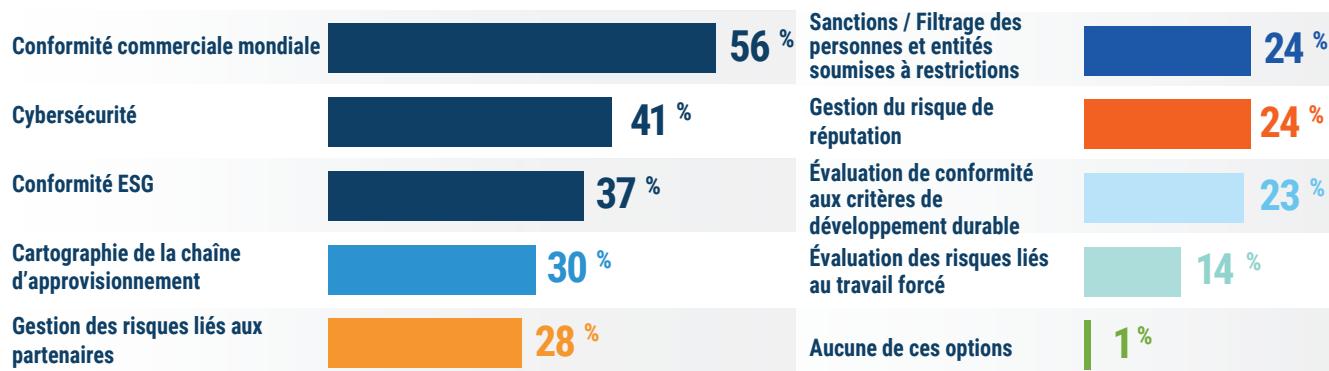
## Aligner conformité et ambitions de croissance

Selon les conclusions de l'enquête, les trois principales priorités sont la conformité en matière de commerce international (56 %), la cybersécurité (41 %) et la conformité ESG (37 %) (voir le Graphique 10). Les plans d'investissement dans la technologie sont alignés sur ces objectifs : la capacité à mener une veille commerciale mondiale, afin d'identifier rapidement de nouveaux fournisseurs, marchés et clients, est perçue comme le levier le plus porteur de valeur pour les deux années à venir (33 %), en particulier chez les entreprises de taille moyenne (42 %) (voir le Graphique 11).

La capacité à rationaliser les processus, par exemple en intégrant un logiciel de filtrage des personnes et entités sanctionnées (DPS) aux outils de gestion de la relation client (CRM) utilisés par les équipes commerciales, peut améliorer la productivité. En réduisant les procédures manuelles et en automatisant les contrôles, les entreprises peuvent améliorer leurs performances commerciales, et ainsi éliminer les retards susceptibles de conduire à des opportunités manquées et à une détérioration du moral des membres du personnel.

Dans un contexte où les exigences légales en matière de conformité évoluent en permanence, investir dans des outils automatisés permet aux entreprises de s'assurer qu'elles disposent d'informations à jour sur les sanctions en vigueur. Cela réduit non seulement le risque de collaborer avec des entités soumises à des restrictions, mais permet également, en intégrant les vérifications de conformité dès les premières étapes du processus commercial, d'éviter de perdre du temps avec des prospects non conformes.

**Graphique 10** | Priorités pour la conformité en matière de commerce international



Source : Descartes / SAPIO Research

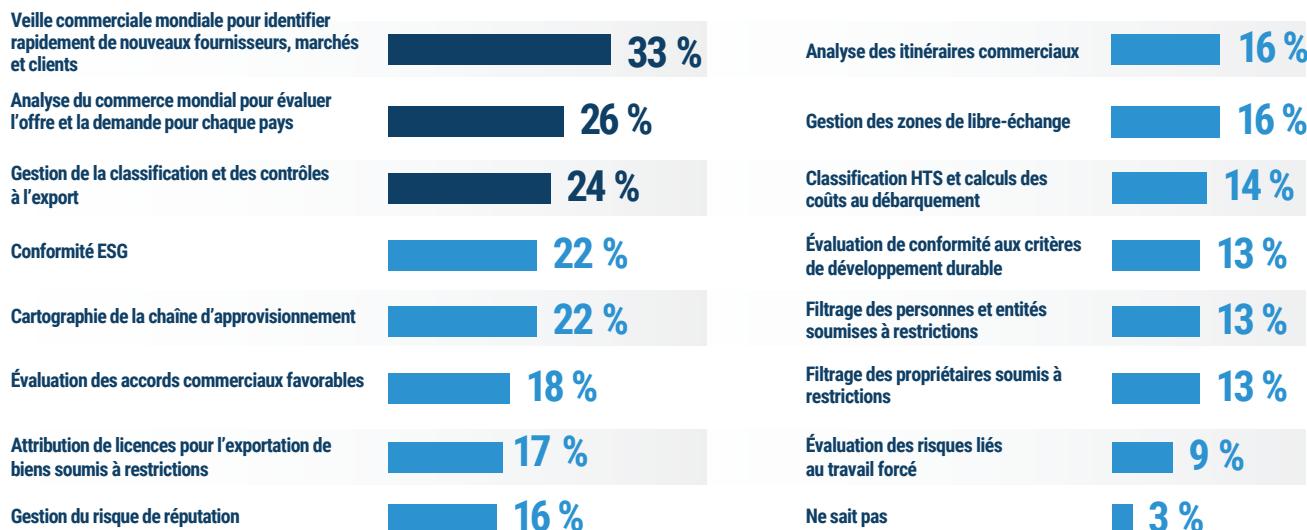


*Les trois principales priorités sont la conformité en matière de commerce international, la cybersécurité et la conformité ESG. Les investissements technologiques correspondent à ces objectifs.*

## Comprendre son environnement opérationnel

La deuxième activité jugée la plus porteuse de valeur pour les deux prochaines années est l'analyse du commerce international en vue d'évaluer l'offre et la demande par pays (**26 %**), suivie de près par la classification des produits et le contrôle des exportations, cités par **24 %** des répondants (voir le Graphique 11). Avec une source fiable de données d'analyse commerciale, les entreprises peuvent identifier de nouveaux marchés et acheteurs, ainsi que de nouveaux fournisseurs, et ainsi mettre rapidement en évidence des opportunités commerciales pertinentes et conformes.

**Graphique 11** | Compétences clés en commerce international pour les deux prochaines années



Source : Descartes / SAPIO Research

Il est néanmoins crucial que l'ensemble des process soient intégrés de manière cohérente et optimisée, afin de tirer pleinement parti des données analysées. Les méthodes traditionnelles de gestion des licences et permis d'exportation sont souvent longues, sujettes aux erreurs et gourmandes en ressources. Cela peut empêcher les entreprises de répondre aux exigences en matière de diligence raisonnable, les exposant ainsi à des risques financiers et réglementaires majeurs. Les méthodes manuelles exigent également des ressources coûteuses pour s'assurer que tous les partenaires de la chaîne commerciale sont bien légitimes et que les marchés sont exempts de sanctions. L'usage d'outils pour la conformité impose un ensemble de contrôles accélérant la procédure d'obtention des licences et permis d'exportation, ce qui réduit les frais généraux opérationnels et renforce également la conformité, tout en réduisant les risques.

Comme le confirme la présente enquête, les investissements dans la technologie (outils d'automatisation de la conformité et d'analyse de données) aident de plus en plus les entreprises à rationaliser leurs processus de conformité et à bénéficier d'un avantage concurrentiel.



*La veille commerciale mondiale devrait apporter la plus grande valeur au cours des deux prochaines années (33 %), en particulier pour les entreprises de taille moyenne.*



## Conclusion

Les résultats de l'Enquête de référence Descartes Trade Compliance mettent en évidence le rôle clé de l'allocation des ressources, d'une vision stratégique et de l'adoption des technologies dans le renforcement de la conformité au commerce international. En renforçant leurs équipes spécialisées, en intégrant les exigences réglementaires dans leur positionnement concurrentiel et en misant sur des technologies de pointe, les entreprises ne se contentent pas de sécuriser leur conformité : elles transforment un impératif réglementaire en un véritable levier de performance et d'avantage stratégique à l'échelle mondiale.

Dans un contexte de plus en plus complexe pour le commerce international, ces trois éléments deviendront déterminants pour façonner les leaders du secteur, créant ainsi un standard que les autres devront s'efforcer d'atteindre. En alignant leurs stratégies sur cette vision, les entreprises pourront transformer la conformité en un véritable levier de croissance.



*Les entreprises qui renforcent leurs équipes spécialisées, intègrent les exigences réglementaires dans leur stratégie de différenciation et s'appuient sur des technologies de pointe ne se contentent pas d'assurer leur conformité : elles gagnent en agilité et en compétitivité sur la scène mondiale.*

## Annexe : Résumé des données démographiques des personnes interrogées

L'Enquête de référence Descartes Trade Compliance s'appuie sur les réponses de 887 participants issus d'un large éventail d'entreprises, de secteurs d'activité et de fonctions liées à la conformité en commerce international. Principales caractéristiques :

- Diversité des secteurs d'activité :** Les personnes interrogées sont issues de secteurs tels que l'industrie manufacturière, la finance, les logiciels et la technologie, la logistique et la grande distribution, de manière à disposer d'une perspective étendue sur les défis du commerce mondial.
- Portée mondiale :** Les participants à l'enquête représentent des entreprises opérant sur différents marchés, notamment en Amérique du Nord et du Sud, en Europe et en Asie-Pacifique, ce qui garantit que les points de vue exprimés reflètent bien les tendances et les réglementations du commerce mondial.
- Décideurs :** Toutes les personnes interrogées occupent des postes de direction au sein de leur entreprise, qu'il s'agisse de cadres supérieurs, de directeurs généraux ou de propriétaires.
- Taille des entreprises :** Des entreprises de toutes tailles, de la PME à la multinationale, ont été intégrées à l'enquête, afin de représenter un large éventail d'échelles et de défis opérationnels.



## À propos de Descartes Systems Group

Descartes (Nasdaq : DSGX) (TSX : DSG) est le leader mondial en matière de solutions logicielles SaaS axées sur l'amélioration de la productivité, de la sécurité et de la durabilité des entreprises à forte intensité logistique. Les clients utilisent nos solutions logicielles modulaires SaaS pour acheminer, suivre et améliorer la sécurité, les performances et la conformité des ressources de livraison ; planifier, répartir et exécuter les expéditions ; tarifer, contrôler et payer les factures de transport ; accéder aux données commerciales mondiales ; classer les documents douaniers et de sécurité pour les importations et les exportations ; et mener à bien de nombreux autres processus logistiques en participant à la plus grande communauté logistique multimodale collaborative au monde. Notre siège social se trouve à Waterloo, en Ontario, au Canada, et nous avons des bureaux et des partenaires partout dans le monde.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://www.descartes.com/fr/solutions/donnees-sur-le-commerce-international> et suivez-nous sur [LinkedIn](#) et [X](#).

**Rassembler les hommes et les technologies qui font bouger le Monde**