



IA & Douane : vers une conformité augmentée

SOMMAIRE

- P4** Pourquoi ce baromètre
- P5** Profil des répondants & valorisation de la fonction douane
- P9** La douane dans l'organisation : contrainte ou levier ?
- P11** L'adoption de l'IA : vers une douane augmentée ?
- P14** Les freins structurels à la fonction douane
- P16** Les freins à l'adoption de l'IA
- P18** Impacts et ROI de l'IA en douane
- P19** Projection : La douane de 2030
- P21** Recommandations et pistes d'action

Partenaire média officiel :



ÉDITO

Un baromètre de terrain, par et pour les acteurs de la douane

La douane vit une **transformation silencieuse, mais profonde**. Avec la complexité réglementaire, l'arrivée de l'IA, un contexte géopolitique chaque jour plus incertain et la multiplication des outils numériques, elle se réinvente chaque jour. C'est précisément pour **mettre des mots, des chiffres et une vision** sur cette mutation que nous avons voulu réaliser ce premier baromètre IA & douane.

Ce travail n'a pas été confié à un cabinet d'audit, ni à un institut d'études. Il a été entièrement **conçu, traité et analysé en interne** par les équipes CustomsBridge et SOGET, deux acteurs engagés dans la modernisation de la douane et la digitalisation des chaînes logistiques.

Notre démarche se veut à la fois rigoureuse et sincère : nous avons interrogé **385 professionnels** de la douane, du commerce international et de la supply chain, pour comprendre où en est réellement le secteur face à l'intelligence artificielle, comment les organisations vivent cette transition, et quelles sont leurs attentes concrètes.

Ce baromètre n'a pas vocation à énoncer une vérité universelle, mais à offrir une photographie lucide et partagée du moment que vit le monde douanier Française

Les tendances dégagées sont donc le **fruit de notre lecture d'experts** : elles traduisent une interprétation éclairée, nourrie par l'expérience du terrain et l'observation quotidienne des pratiques. **Elles ne dictent rien, mais invitent à réfléchir, à se projeter, à débattre.**

Car ce baromètre a une ambition simple : permettre à tout l'écosystème douane, logistique et supply chain de **disposer d'une vision globale et documentée pour en tirer, chacun à sa manière, les clés de compréhension et d'action.**

Nous espérons que cette lecture vous inspirera, suscitera des échanges, et participera à faire de la douane non plus une contrainte administrative, mais un levier stratégique, augmenté et humain.

POURQUOI CE BAROMÈTRE ?

La douane se trouve aujourd'hui à la croisée de **trois mutations majeures** : la **multiplication des réglementations**, la **digitalisation des chaînes logistiques** et **l'essor de l'intelligence artificielle**.

Longtemps perçue comme un maillon administratif, elle devient peu à peu un **vecteur stratégique de performance** et de **conformité** pour les entreprises.

Entre pressions réglementaires accrues, évolutions des outils et multiplication des données, les acteurs de la chaîne logistique font face à une question centrale :

Comment concilier sécurité, agilité et innovation ?

Pourquoi avoir lancé ce projet ambitieux :

Ce baromètre est né d'une volonté simple : **Rapporter objectivement le ressenti du terrain**. Il ne s'agit pas d'un rapport de tendance générale mais d'une étude vivante, issue des pratiques, des inquiétudes et des ambitions de 385 professionnels consultés. En donnant la parole à la diversité des métiers douaniers et supply chain, il ambitionne de dresser un état des lieux concret de la transition technologique du secteur.

« Ce baromètre est une invitation à regarder la douane autrement : non plus comme une contrainte, mais comme un espace d'innovation, de souveraineté et de compétitivité. »

Hélène Duriez – CMO CustomsBridge

Une photographie et non un verdict:

Les résultats présentés ici ne prétendent pas être une vérité absolue. **Ils ne sont que le reflet d'une époque, d'un secteur en mouvement, et des arbitrages quotidiens recensés par nos répondants**. Cette approche volontairement neutre et ouverte vise à alimenter la réflexion collective : chacun pourra y lire ses propres enseignements, selon la maturité de son entreprise, ses compétences, son environnement ou son rôle.

Son objectif ?

- Identifier le niveau réel d'adoption de l'IA dans les processus douaniers.
- Comprendre les attentes et les craintes face à la technologie.
- Mettre en lumière les freins internes et externes à la modernisation.
- Dégager des pistes pour une chaîne logistique augmentée, à la fois plus stratégique, plus sécurisée et plus humaine.

PROFIL DES RÉPONDANTS

& VALORISATION DE LA FONCTION DOUANE

L'enquête comptabilise un échantillon de **385 répondants** qui reflète la diversité du tissu économique français : **professionnels de l'import-export, transitaires, distributeurs, cabinets de conseil et opérateurs publics.**

Répartition par taille d'entreprise



Près de **50 % des répondants exercent au sein d'entreprises de petite ou moyenne taille** (< 200 personnes), confirmant la place centrale des PME dans la mécanique du commerce international.

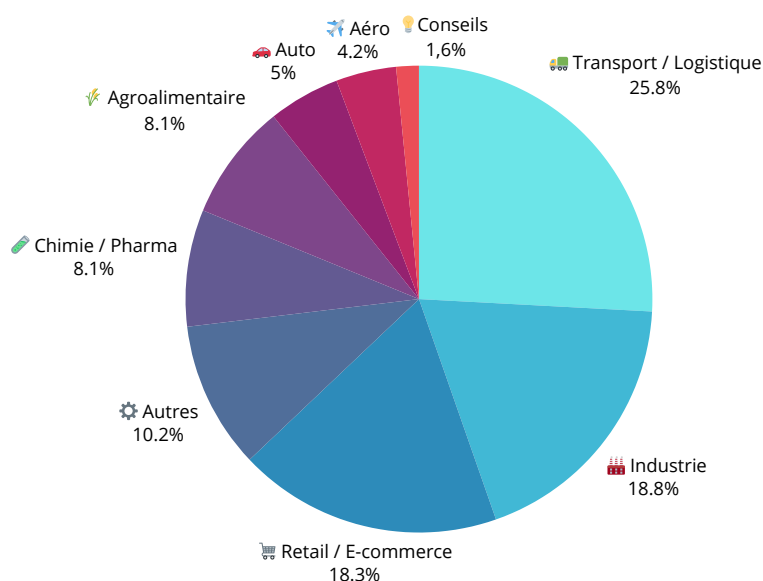
Précision qui a toute son importance sur le panel interrogé : les 385 répondants à cette enquête sont, pour la grande majorité, déjà impliqués de près ou de loin dans des enjeux douaniers au quotidien. Cette proximité opérationnelle garantit la pertinence, la fiabilité et la lucidité des réponses.

Cette enquête reflète un **échantillon équilibré** entre acteurs du transport - logistique (25%), entreprises industrielles (19%) ainsi que d'autres secteurs spécifiques tels que la chimie et pharmaceutique (8%), l'automobile (5%) et l'aéronautique (4%).

La présence marquée du commerce et du retail (18%) souligne le rôle croissant de la douane dans les stratégies d'import/export omnicanales.

Enfin, l'agroalimentaire (8%) confirme la sensibilité des filières soumises à des réglementations spécifiques et évolutives.

Répartition par secteur d'activité



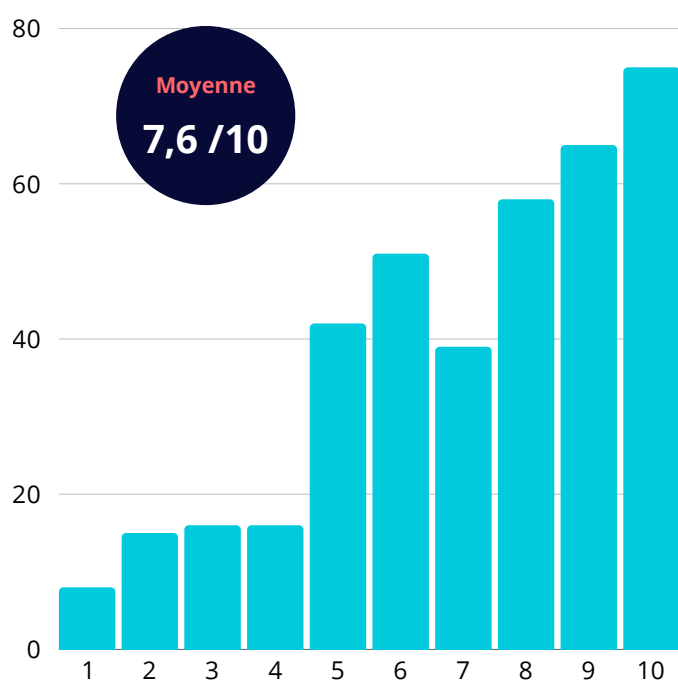
Le sujet douane encore trop souvent perçu comme secondaire

Si la douane est jugée stratégique par une majorité d'acteurs, d'après notre enquête, on remarque que son implication dans la décision reste limitée :

- **moins d'une entreprise sur deux** l'intègre au choix des fournisseurs,
- **un quart seulement** la consulte pour la stratégie des flux logistiques,
- **très peu** la relie à la stratégie fiscale globale.

Pourtant, **plus de 70 % des répondants estiment que la douane pourrait contribuer à la performance business** s'ils disposaient d'outils de pilotage et de données consolidées. C'est là que se joue la bascule : de la conformité subie à la douane pilotée.

À quel point considérez-vous la douane comme un levier stratégique ?



La courbe de perception dessine une progression nette vers le haut de l'échelle :

Les notes 8 à 10 (52%) regroupent une majorité affirmant clairement la dimension stratégique et contributive de la douane

Les notes 5 à 7 (34 %) traduisent une vision de conformité évolutive, où la douane est reconnue mais pas encore totalement intégrée à la décision stratégique

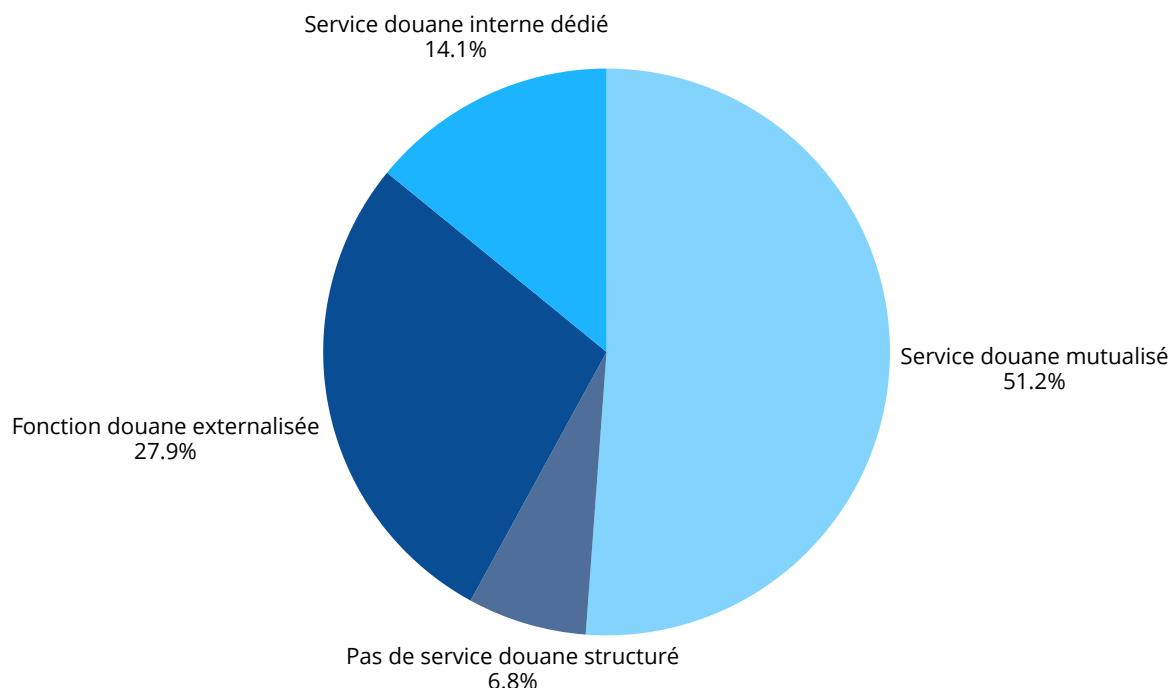
Les notes 1 à 4 (14 %) illustrent les structures où la douane reste perçue comme une contrainte administrative

La dynamique est engagée, mais encore inégale : la majorité reconnaît désormais la valeur de la douane, tandis qu'une part non négligeable d'organisations en reste à une lecture essentiellement administrative.

Cette hétérogénéité pose une question clé pour la suite :

Comment les entreprises structurent-elles leur fonction douane pour transformer cette reconnaissance en impact réel ?

Structure du service douane en entreprise



Plus d'une entreprise sur deux (51 %) mutualise son service douane à un autre département, le plus souvent transport, import/export ou juridique.

L'externalisation reste une pratique courante (28 %), notamment chez les PME. Seules 14 % des entreprises disposent d'un service douane interne dédié, ce qui confirme que la fonction douanière reste souvent mutualisée ou déléguée, même chez les "grosses" sociétés de plus de 200 salariés.

L'externalisation reste principalement orientée vers **les tâches à forte technicité** et **charge administrative**, comme la déclaration ou le classement tarifaire.

En revanche, les entreprises conservent en interne la gestion opérationnelle des flux et la relation quotidienne avec l'administration, traduisant une **volonté de garder la maîtrise des décisions stratégiques tout en déléguant l'exécution répétitive**.

Tâches externalisées	Part des répondants
Déclarations en douane (Delta I / E)	72%
Classement tarifaire (codes SH)	58%
Gestion documentaire et archivage.....	47%
Veille réglementaire et mise à jour des nomenclatures	39%
Gestion des garanties et dettes douanières	31%
Rédaction ou contrôle des preuves d'origine	28%
Audit douanier ou fiscal ponctuel	25%

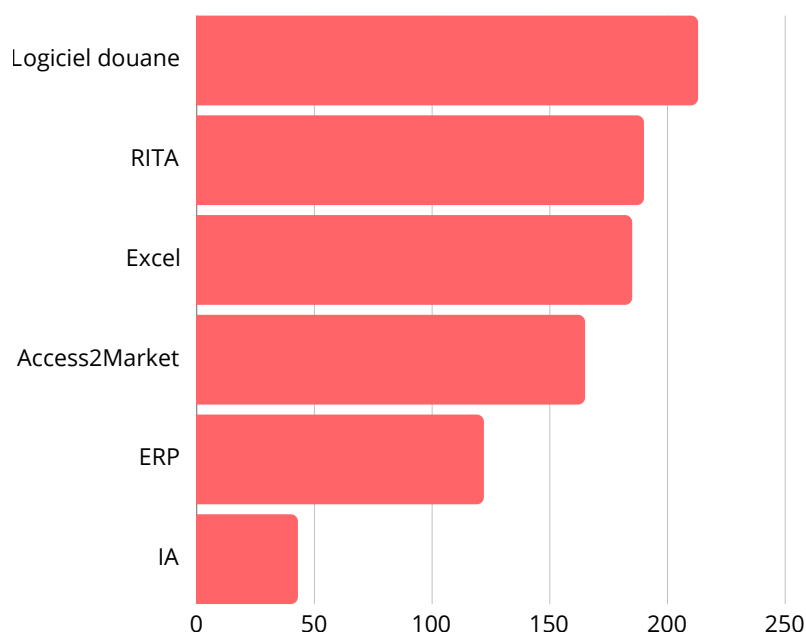
Des outils multiples, reflet d'une digitalisation en transition

Si la fonction douane gagne en visibilité, **son niveau d'équipement reste contrasté.**

Les résultats de l'enquête montrent une cohabitation entre solutions métiers, outils réglementaires et pratiques plus artisanales, souvent fondées sur Excel.

Cette hybridation traduit un secteur en mutation, où la technologie soutient la conformité sans encore permettre une automatisation fluide des processus.

Outils les plus utilisés pour la gestion douanière



Plus d'une entreprise sur deux utilise désormais un **logiciel dédié à la gestion douanière** (55,3 %), souvent combiné à **RITA** (49 %) ou **Access2Market** (43 %) pour la recherche tarifaire et réglementaire.

Excel, encore utilisé par 48 % des répondants, conserve une place centrale dans l'opérationnel du quotidien. Signe d'une digitalisation partielle, où la donnée reste souvent éclatée entre plusieurs supports.

11 % des répondants déclarent déjà utiliser l'IA de manière générale (IA générative ou solutions développées en interne) pour les aider dans leur quotidien opérationnel douane. Il ne s'agit pas encore d'IA intégrée à un outil douane ou à un process structuré, mais plutôt d'un usage ponctuel et exploratoire.



Enfin, près de 7 % des répondants n'utilisent aucun outil spécifique.

Cette diversité d'équipements illustre **une maturité numérique à plusieurs vitesses**, où cohabitent solutions spécialisées, pratiques artisanales et innovations émergentes.

L'implication de la fonction douane dans la décision

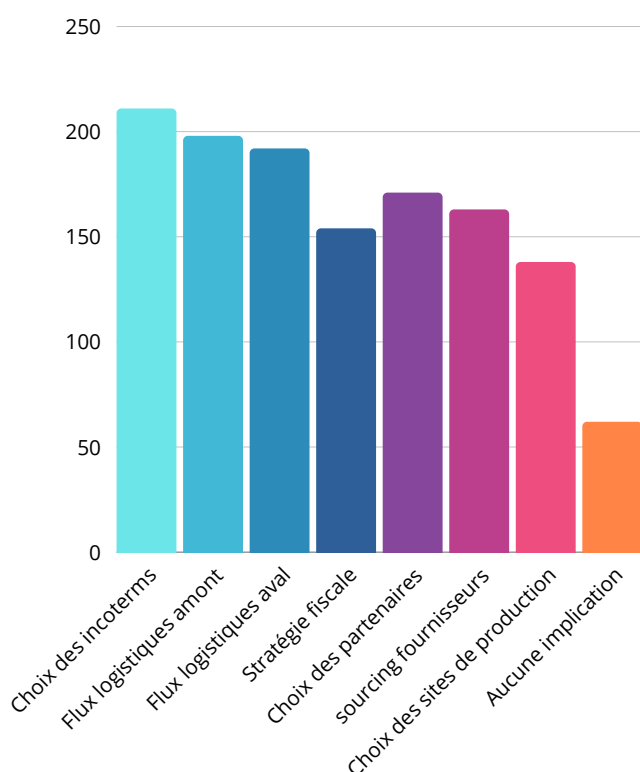
Les résultats de l'enquête montrent une présence croissante, mais inégale, de la fonction douane dans les processus décisionnels.

84 % des entreprises déclarent impliquer la douane dans au moins une décision logistique ou opérationnelle, signe clair de montée en compétence, mais aussi de fragmentation des pratiques.

Les domaines où la douane est la plus souvent mobilisée confirment une approche principalement opérationnelle :

- Choix des Incoterms (211 répondants)
- Flux logistiques amont (198 répondants)
- Flux logistiques aval (192 répondants)
- Choix des partenaires et transitaires (171 répondants)

Niveau d'implication de la douane dans les décisions stratégiques en entreprise



Ces chiffres témoignent d'une implication forte sur les leviers concrets et quotidiens du commerce international, notamment dans la dimension des flux logistiques.

En revanche, son influence reste plus timide sur les décisions à portée prospective, comme la stratégie fiscale ou le choix des sites de production.

Ces écarts traduisent **une fonction encore perçue comme experte, mais périphérique**, intervenant trop souvent "en aval" des décisions plutôt qu'en co-construction avec la direction.

Enfin, 16 % des répondants indiquent que la douane n'intervient dans aucune décision majeure.



- **70 %** des répondants considèrent désormais la douane comme un levier stratégique
- **84 %** des entreprises impliquent la douane dans des décisions logistiques et opérationnelles
- **La douane intervient là où les risques sont visibles, pas encore là où les opportunités se dessinent.**

La fonction douane avance sur le chemin de la reconnaissance, mais reste souvent impliquée en aval plutôt qu'en amont des décisions. Son potentiel d'influence sur la performance, la conformité et la compétitivité reste donc important, un axe à encore valoriser dans les années à venir

L'ADOPTION DE L'IA ET LA DOUANE AUGMENTÉE

La question n'est plus de savoir si l'intelligence artificielle transformera la douane, mais comment et à quel rythme.

Les résultats du baromètre révèlent un secteur en phase d'expérimentation active : Plus de 70% des répondants ont déjà automatisé partiellement certaines tâches, notamment la déclaration en douane, la veille réglementaire ou l'audit documentaire.

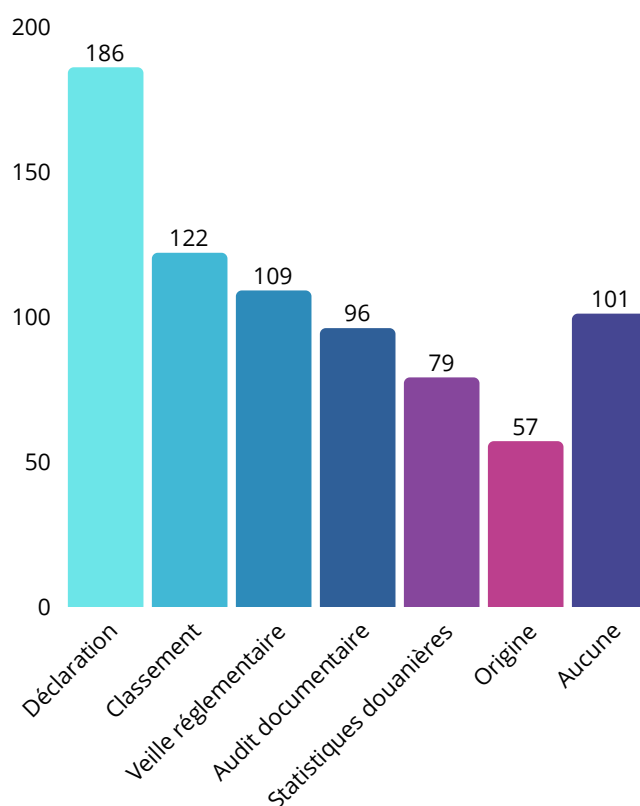
Les résultats confirment une progression mesurée mais réelle de l'automatisation :

Près d'une entreprise sur deux (48 %) a déjà digitalisé la déclaration en douane, tandis qu'un tiers a amorcé des initiatives sur le classement tarifaire ou la veille réglementaire.

Les tâches plus complexes (audit documentaire ou gestion de l'origine) demeurent encore peu automatisées faute d'intégration d'outils.

Enfin, **un quart des répondants (26 %) n'a entrepris aucune automatisation,** illustrant un secteur encore hétérogène dans sa maturité numérique.

Tâches automatisées ou semi-automatisées



La tendance est claire : **la “douane augmentée” n'est plus une projection, mais une réalité en construction.**

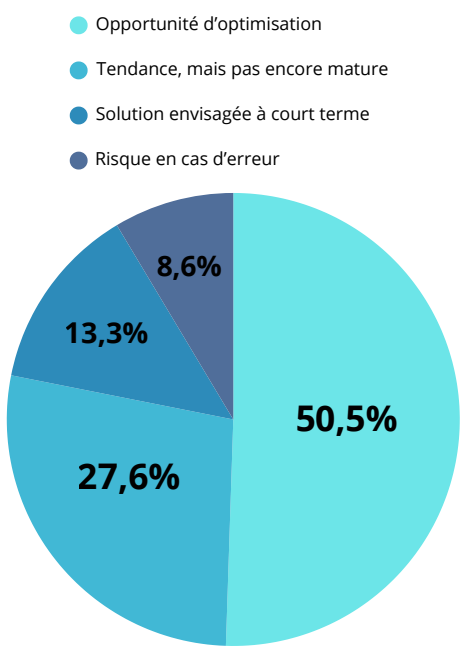
La douane entre dans une phase d'automatisation ciblée, où les entreprises avancent par étape. Elles expérimentent, ajustent et “apprennent en marchant” dessinant les contours d'une nouvelle ère où automatisation et expertise humaine se complètent plutôt qu'elles ne s'opposent.

Des perceptions contrastées entre prudence et enthousiasme

Malgré une tendance de “douane augmentée” lancée, on sent que **l’IA en douane divise...**

Plus d’une entreprise sur deux la perçoit comme une opportunité d’optimisation. Un quart des répondants (28 %), quant à eux, restent prudents, y voyant une tendance prometteuse mais encore immature, tandis que 13 % déclarent envisager déjà un déploiement à court terme. Seulement une minorité (9 %) exprime une crainte du risque d’erreur, souvent liée à la fiabilité réglementaire et le maintien des compétences humaines.

Perception de l’IA en douane



Cette photographie illustre un tournant culturel majeur :

Bien qu’il y ait toujours une sensibilité au risque d’erreurs, celle-ci est moindre et l’IA est davantage considérée comme un levier d’efficacité et de compétitivité, en quête d’équilibre entre automatisation et supervision humaine.

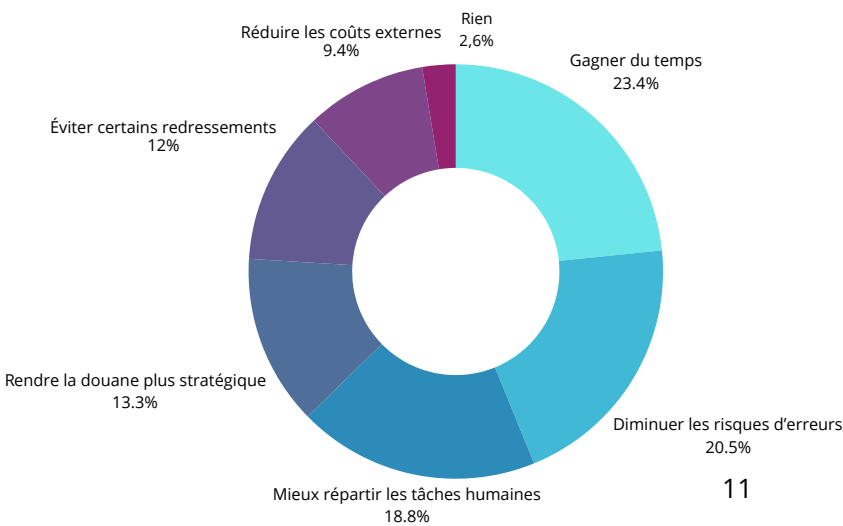
Les réponses au baromètre montrent un **bon taux d’adhésion à ses bénéfices**, malgré une **prudence naturelle sur sa maturité et ses limites**.

Ainsi, les répondants identifient plusieurs domaines où l’intelligence artificielle pourrait créer de la valeur immédiate dans leur quotidien:

Ces chiffres traduisent une vision pragmatique : l’IA est perçue comme un **accélérateur de productivité**, de **réduction de risques** mais aussi comme un outil d’émancipation pour les équipes.

Elle ouvre la voie à une douane augmentée, où l’opérateur conserve la décision et la supervision, tandis que l’IA prend en charge la répétition, l’analyse et la veille.

Bénéfices potentiels perçus de l’IA



Une projection claire : la douane de demain sera augmentée, pas remplacée

Les projections à trois ans tracent un futur lucide et pragmatique.

Plus d'un répondant sur deux (55 %) estime que plus de la moitié des opérations douanières seront automatisées d'ici trois ans, et 46 % anticipent que l'IA deviendra un standard dans le classement douanier.

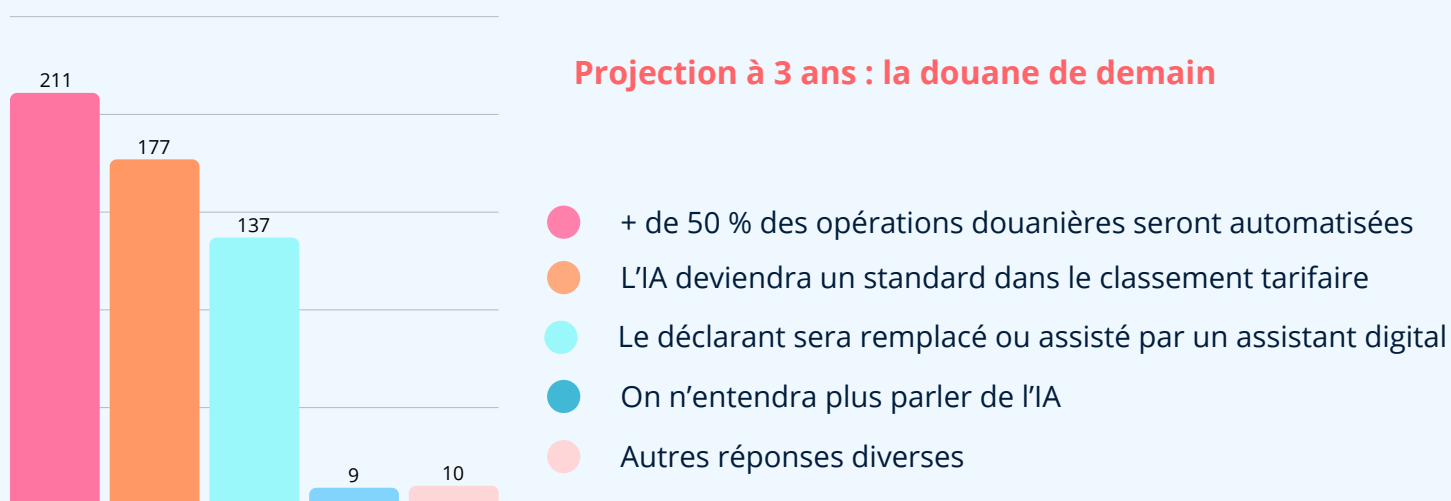
Cette projection confirme que la digitalisation n'est plus perçue comme une option, mais comme un horizon inéluctable.

« *L'IA va devenir un copilote indispensable pour fiabiliser les classements et éviter les erreurs humaines.* » **Responsable douane, secteur aéronautique**

« *Je vois une douane plus connectée, plus collaborative avec les autres services et les autorités.* » **Directeur Supply Chain, secteur retail**

Pour 36 % des professionnels, le déclarant de demain sera soit assisté, soit remplacé par un copilote digital.

Seule une minorité (3 %) reste sceptique, estimant que l'IA pourrait n'être qu'un phénomène de mode. Un signal faible, mais révélateur d'un besoin de pédagogie, de transparence et de formation.



Dans l'ensemble, nous pouvons dire que cette projection témoigne d'une maturité collective : la transformation technologique est perçue comme une évolution naturelle vers une douane plus fluide, réactive et stratégique.

Cependant, une part non négligeable des professionnels alerte sur un avenir plus nuancé quant à la place que prendra l'IA dans leur quotidien et leur métier.

LES FREINS À LA PERFORMANCE DOUANIÈRE

Un système sous tension : complexité, surcharge et dépendances

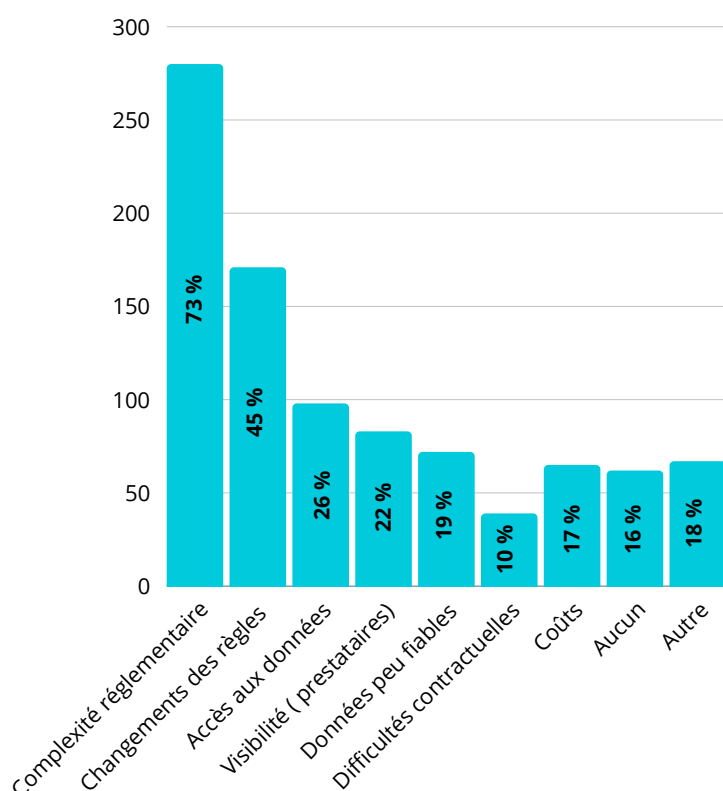
Malgré une volonté affichée de modernisation, la fonction douane reste freinée par un environnement structurellement complexe.

Les données du baromètre confirment que la complexité réglementaire demeure l'obstacle numéro un à la performance douanière.

Plus de 73 % des répondants la placent en tête, citant la complexité des textes, la fréquence des mises à jour et la difficulté d'interprétation comme sources majeures de tension.

À cela s'ajoutent les changements fréquents des règles (45 %), qui créent une instabilité constante et limitent la capacité d'anticipation.

Défis externes liés à la performance douanière



Les autres irritants se situent dans la chaîne d'intermédiaires :

- **près d'un quart des répondants** évoquent un manque de visibilité ou de réaction des prestataires (transitaires, consultants, etc.),
- et **26 % mentionnent des difficultés d'accès** ou de **fiabilité des données**, symptômes d'une interopérabilité encore faible entre systèmes et partenaires.
- Enfin, les enjeux économiques (coûts et difficultés contractuelles) apparaissent plus secondaires.

Les freins externes illustrent donc une douane sous pression réglementaire, où la complexité et la fragmentation des acteurs pèsent plus lourdement que les enjeux budgétaires.

Des freins internes qui ralentissent la transformation

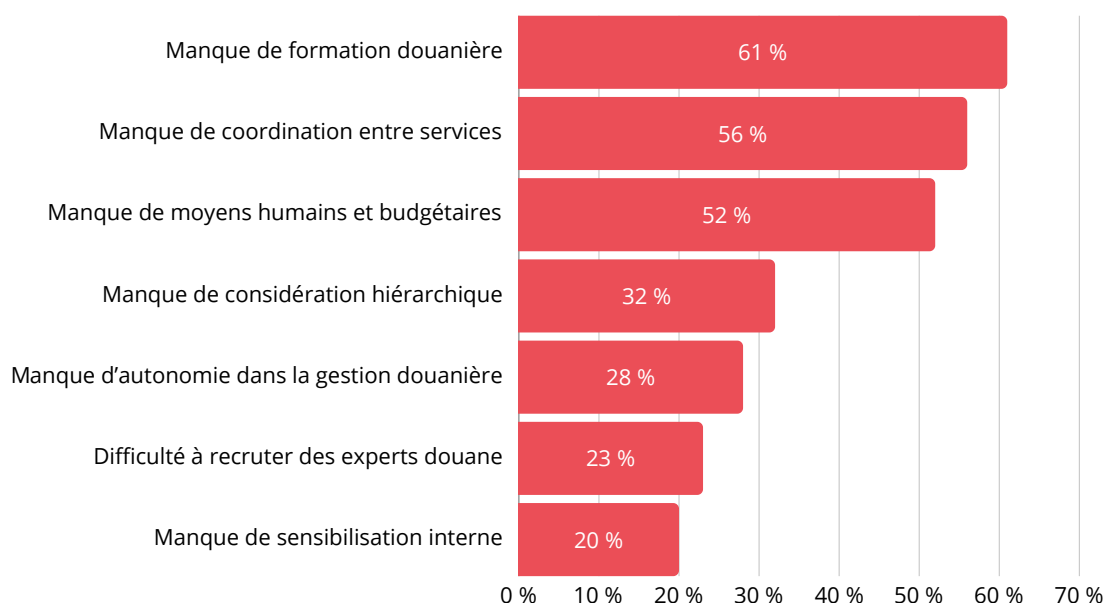
Les freins internes, eux, révèlent une sous-structuration persistante de la fonction douane.

Les **manques de formation** (61 %) et de **coordination interservices** (56 %) arrivent largement en tête, suivis de près par le **déficit de moyens humains et budgétaires** (52 %). Ces chiffres illustrent une douane encore trop souvent gérée comme une fonction support, sans réelle transversalité avec les pôles achats, logistique ou fiscalité.

Un tiers des répondants (32 %) évoquent un manque de considération hiérarchique, signe d'un écart entre la reconnaissance stratégique du sujet et sa priorisation managériale.

Enfin, le **manque d'autonomie** (28 %) et la **difficulté à recruter des experts** (23 %) témoignent d'un écosystème en tension, où la rareté des compétences limite la capacité d'action.

Freins internes à la performance douanière



Cette analyse des freins (internes et externes) dresse la photo d'un système sous tension.

La fonction douane avance dans sa digitalisation, mais reste freinée par une architecture organisationnelle éclatée et une réglementation très mouvante.

Selon nos répondants, la priorité pour 2026 est claire : stabiliser, harmoniser et former, afin que la modernisation réglementaire s'accompagne d'une modernisation managériale et structurelle.

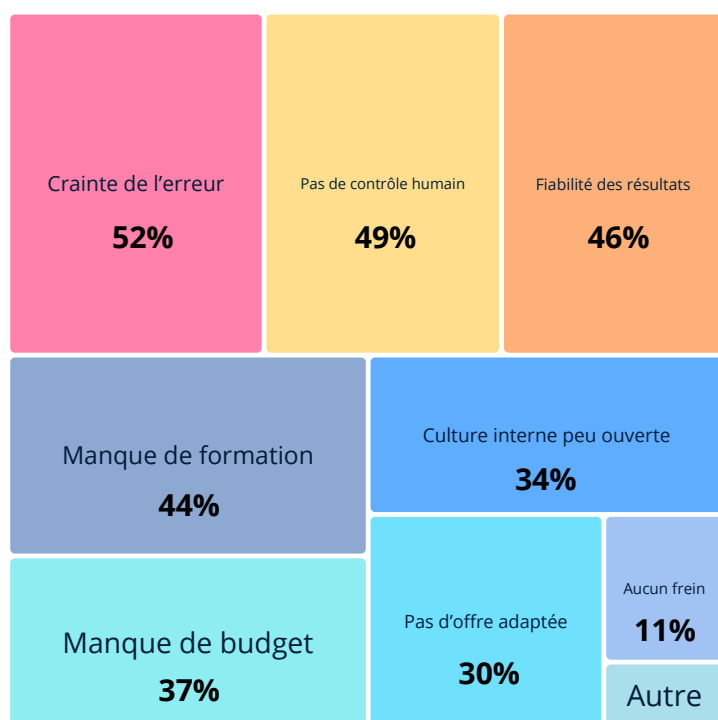
LES FREINS À L'ADOPTION DE L'IA : ENTRE PRUDENCE ET MÉFIANCE

Si l'intérêt pour l'intelligence artificielle en douane ne fait plus débat, son adoption reste inégale et souvent prudente.

En effet, les entreprises interrogées reconnaissent massivement le potentiel transformateur de ces technologies (gain de temps, fiabilisation, sécurisation), mais leur mise en œuvre opérationnelle se heurte encore à une série de freins humains, organisationnels et culturels.

La douane, par essence, est un univers où l'erreur a des conséquences réglementaires immédiates (amendes, redressements, contentieux), ce qui alimente une prudence naturelle.

Top des freins à l'adoption de l'IA



Les trois premiers freins (*crainte de l'erreur, manque de contrôle humain et doute sur la fiabilité des résultats*) traduisent une préoccupation centrale et justifiée : **la responsabilité**.

Cette peur est d'autant plus forte que les outils IA sont encore perçus comme "**boîtes noires**", difficiles à auditer ou à justifier face à l'administration.

Les freins internes viennent amplifier cette prudence notamment avec le manque de formation et une culture interne encore peu ouverte à la digitalisation.

Enfin, le budget et l'absence d'offres adaptées montrent que le marché des solutions IA douane en est encore à ses débuts.

L'enjeu majeur n'est donc pas uniquement technologique, mais également psychologique et culturel.

Pour adopter l'IA, il faut d'abord rétablir la confiance dans les outils, dans la donnée, et dans la capacité des équipes à les maîtriser.



Regards de terrain

« *Si une IA se trompe, c'est toujours l'humain qui devra se justifier face à l'administration.* »

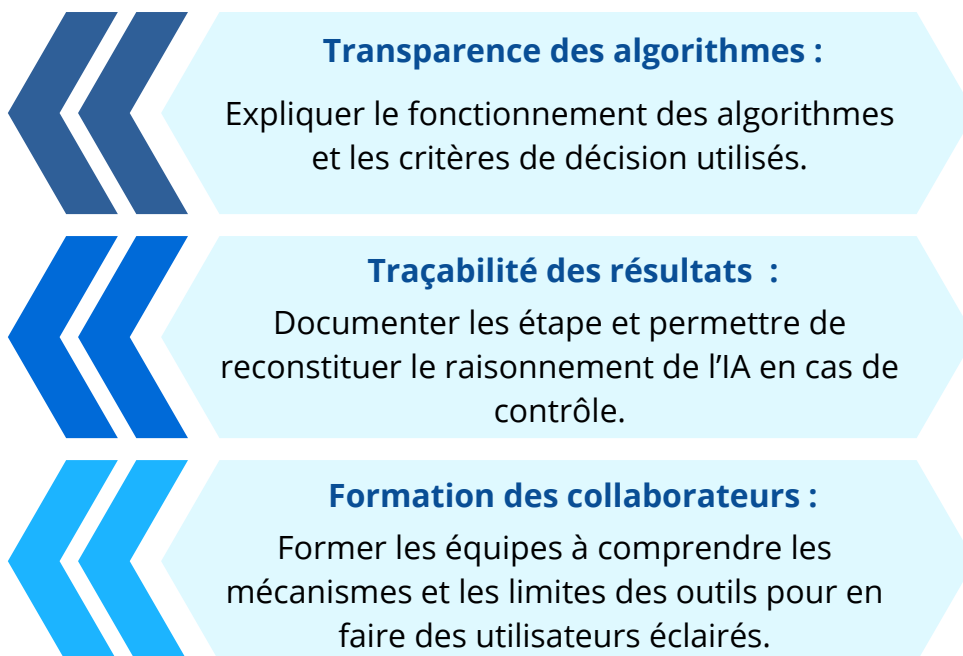
Responsable douane, secteur agroalimentaire

« *L'IA peut être un atout, mais à condition de savoir expliquer ses décisions. Sinon, elle devient risquée.* » **Juriste conformité, secteur aéronautique**

« *Les équipes doivent comprendre les logiques derrière l'outil. Sans formation, la méfiance restera.* » **Chef de service logistique, secteur automobile**

Ces témoignages issus de notre enquête illustrent une réalité unanime.

La confiance se gagne par la transparence et la pédagogie :



En résumé :

Une IA de confiance ne se décrète pas : elle se construit.

Créer la confiance, **c'est donner à l'humain sa place dans la boucle de décision** : Pas comme un simple contrôleur, mais comme un superviseur éclairé d'outils intelligents.

C'est ce socle de confiance qui conditionnera le retour sur investissement (ROI) réel de l'intelligence artificielle dans la fonction douane.

IMPACTS ET “ROI” DE L’IA EN DOUANE

Malgré les réticences exprimées face à son adoption, les répondants reconnaissent massivement que l’intelligence artificielle peut transformer leurs pratiques douanières.

Les répondants identifient plusieurs domaines d’application concrets où l’intelligence artificielle pourrait créer de la valeur immédiate :

Les cas d’usages concrets à fort impact

	% des répondants
Recevoir des alertes sur les changements réglementaires	63%
Classer des produits complexes	57%
Identifier des anomalies dans les déclarations passées	49%
Evaluer les risques de redressement (via un audit par ex)	45%
Automatiser la génération de preuves d’origine	35%
Suivi des garanties et dettes douanières	29%
Aucune de ces options	5%

Les priorités exprimées par les répondants révèlent une **approche pragmatique du ROI** : L’impact économique de l’IA en douane ne réside pas uniquement dans la réduction de coûts, mais dans la diminution du risque et l’amélioration de la performance collective. Chaque heure gagnée, chaque erreur évitée, chaque alerte anticipée devient **un retour sur investissement tangible pour l’entreprise**.



Regards de terrain

« *L’IA doit nous permettre de gagner du temps et de mieux exploiter les bases de données.* »

Export control officer dans l’industrie

« *L’intérêt, c’est de réduire les tâches répétitives pour libérer du temps d’analyse.* »

Direction douane, secteur de la mode

« *L’idée, c’est de déléguer les tâches sans valeur ajoutée tout en gardant un contrôle humain.* » **Responsable monde service client, secteur chimie**

« *L’IA peut être une aide précieuse, mais elle ne doit surtout pas remplacer totalement l’humain.* » **Déclarant en douane secteur énergie**

On peut en conclure que les entreprises identifient dans l’IA un **assistant intelligent** capable de sécuriser les opérations, de fiabiliser les données et de libérer les experts des tâches les plus répétitives et à faible valeur ajoutée.

Une logique d’assistant digital se dessine, où la technologie **complète l’expertise humaine** plutôt que de la remplacer.

PROJECTION : LA DOUANE DE 2030

Vers une intelligence augmentée mais pas automatisée

Si l'on en croit les tendances actuelles, dans un peu moins de cinq ans, l'intelligence artificielle ne sera plus uniquement un « outil » parmi d'autres, mais un véritable réacteur de transformation industrielle. Les entreprises passeront d'une logique d'expérimentation à une logique d'intégration : l'IA deviendra une composante naturelle des processus métiers et des décisions stratégiques.

Ce mouvement s'accompagnera de trois dynamiques majeures :

- **La productivité revisitée** : réduction des tâches répétitives, accélération des cycles décisionnels, meilleurs rendements d'équipes.
- **La gouvernance embarquée** : la transparence, la traçabilité et la maîtrise des algorithmes deviennent des exigences stratégiques, non plus techniques.
- **L'organisation augmentée** : l'IA ne remplacera pas l'humain, elle modifiera son rôle, de l'exécution à l'analyse, de la conformité à la stratégie.

Pour la fonction douane, ce paysage global dessine un horizon passionnant : d'ici à 2030, il ne s'agira plus seulement de « **faire** » mais de **piloter la donnée, d'anticiper les flux logistiques** et de **valoriser les compétences transverses**.

Les résultats dessinent une vision pragmatique et lucide de la transformation à venir.

Près d'un répondant sur deux estime que l'automatisation dépassera les 50 % d'ici trois ans, un signe d'accélération réelle, mais encore loin du "tout automatique".

L'autre moitié, quant à elle, projette un futur plus coopératif, où l'intelligence artificielle deviendra une norme d'appui, en particulier sur le classement tarifaire et le contrôle documentaire.

Les professionnels interrogés partagent une vision commune : **l'automatisation totale n'est ni souhaitable ni réaliste.**

Le modèle qui s'impose est celui d'une douane augmentée, où l'IA accompagne, accélère et fiabilise sans déposséder l'humain de son rôle critique : le jugement, la supervision, la responsabilité.

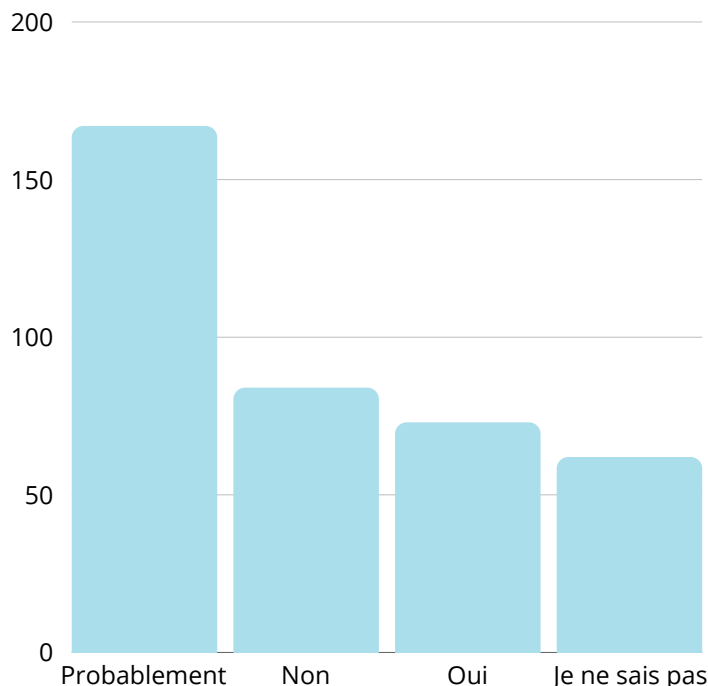
L'humain au cœur d'une douane augmentée

Les résultats du baromètre le confirment : près de la moitié des répondants (43,3 %) estiment que l'intelligence artificielle remplacera probablement certaines compétences humaines, mais sans effacer l'expertise métier.

À l'inverse, 22 % considèrent que l'humain restera irremplaçable, tandis que 19 % envisagent un remplacement complet et effectif sur les tâches les plus répétitives.

Enfin, 16 % des professionnels interrogés restent dans l'incertitude, traduisant à la fois prudence et curiosité face à une technologie encore en phase de déploiement.

L'IA remplacera t-elle partiellement l'humain dans 5 ans ?



Regards de terrain

« Grâce à l'IA, les opérations seront simplifiées. Moins d'exécution, plus d'analyse et de stratégie face aux risques douaniers. »

Gestionnaire d'expéditions, secteur pharmaceutique

« Si elle ne prend pas le virage maintenant, la fonction douane sera larguée et risque de rester figée dans des pratiques manuelles, sans valeur ajoutée »

Responsable Transport et Douane, secteur industriel

« Dans 5 ans, la gestion douanière dans notre entreprise sera largement automatisée, intégrant des solutions digitales avancées pour garantir conformité, rapidité et traçabilité tout au long de la chaîne logistique. » **Assistant douane, secteur industriel**

« Malgré les progrès annoncés dans le futur, rien ne remplacera l'expérience humaine. L'IA sera un outil mais seulement un outil. » **Consultante import export**

LES RECOMMANDATIONS & PISTES D'ACTION

À partir des signaux observés dans le baromètre, nous avons identifié plusieurs pistes d'action possibles. Elles reflètent **notre propre lecture des résultats** et visent surtout à nourrir la réflexion de chaque entreprise, selon sa taille, ses enjeux et son niveau de maturité douanière et digitale.



Redonner à la douane sa place stratégique

Les données de l'enquête montrent que près de **70 % des entreprises considèrent aujourd'hui la douane comme une fonction contributive**, mais encore trop souvent cantonnée à un rôle de conformité.

Le gros enjeu pour les directions générales est désormais de l'intégrer pleinement dans la gouvernance des risques, la stratégie d'approvisionnement et les arbitrages fiscaux.

« J'espère qu'à l'avenir, la douane sera davantage considérée comme une fonction stratégique et que des moyens adaptés lui seront attribués. »

Experte Douane, secteur automobile



Pistes d'action

- Instaurer une gouvernance transversale "Douane & Supply Chain".
- Mettre en place des indicateurs de performance douanière (KPI) intégrés au pilotage global.
- Sensibiliser et valoriser la fonction douane en interne sur son impact stratégique dans la chaîne logistique.



Construire une confiance dans l'IA par la transparence et la formation

Si **48 % des répondants déclarent avoir automatisé tout ou partie de leurs processus**, la crainte de l'erreur et le manque de formation restent les deux freins majeurs à l'adoption. La clé du succès réside dans un équilibre entre performance technologique et confiance humaine.

« L'IA doit rester une solution d'aide qui ne se substituerait pas à l'analyse humaine »

Coordnatrice douane, secteur transport



Pistes d'action

- Former les équipes à la lecture critique des résultats produits par l'IA.
- Favoriser la transparence des algorithmes (traçabilité, justification des choix de classement, etc...).
- Valoriser les retours d'expérience et les cas d'usage internes pour renforcer la confiance collective.

3 Miser sur l'automatisation utile, pas totale

Les tâches déjà automatisées (déclaration, classement, veille) montrent que l'automatisation ciblée génère les meilleurs résultats : gain de temps, fiabilité, réduction du stress réglementaire.

Mais les fonctions à haute valeur ajoutée (origine, stratégie) doivent rester sous contrôle humain.

« Plus d'automatisation pour préparer les dossiers, s'assurer de la cohérence des données. Ainsi, le déclarant sera là pour superviser et gérer les anomalies »

Responsable douane, secteur textile



Pistes d'action

- Automatiser la collecte et la vérification documentaire, tout en conservant une supervision humaine.
- Adopter une approche "Human-in-the-loop"* : la machine exécute, l'humain valide.
- Expérimenter avant d'industrialiser pour éviter les effets de dépendance technologique.

* Système ou processus dans lequel un être humain participe activement aux opérations, à la supervision ou à la prise de décision d'un système automatisé.

4 Capitaliser sur la donnée

Les entreprises disposent d'un trésor souvent sous-exploité : la donnée.

Elle peut devenir un puissant levier d'optimisation si elle est structurée, visualisée et partagée entre les différentes directions.

« L'IA sera une aide précieuse pour faire rapidement les meilleurs choix grâce à la collecte et l'analyse des données permettant des benchmarks rapides. Comme tout outil, la performance découlera de la maîtrise du pilote. »

Chef d'équipe import & douane, secteur retail



Pistes d'action

- Mettre en place des dashboards statistiques pour suivre les flux, anomalies et opportunités.
- Croiser les données douanières avec les indicateurs financiers et logistiques.
- Utiliser l'IA pour identifier les gains fiscaux et logistiques cachés.

5

De la fonction isolée à l'intelligence collective

La douane ne peut plus être un maillon en bout de chaîne.

Les données de notre enquête le montrent : les entreprises qui intègrent la douane dès la conception de leurs schémas logistiques gagnent en réactivité, sécurité et compétitivité.

D'ici 2030, la tendance sera à la coopération interfonctionnelle : achats, fiscalité, RSE, logistique et IT devront travailler main dans la main autour d'une donnée douanière partagée.

« Dans cinq ans, la gestion douanière sera largement automatisée grâce à l'IA et aux systèmes de traçabilité numérique. Elle sera plus proactive, avec des analyses prédictives permettant d'anticiper les changements réglementaires et d'optimiser nos flux internationaux. »

Assistante commerciale Export, secteur industriel



Pistes d'action

- Créer des comités transverses "Douane & Stratégie Supply" pour rapprocher les métiers complémentaires.
- Inclure la douane dans les décisions de sourcing, de design produit et d'implantation géographique.
- Mutualiser les expertises via des plateformes collaboratives internes ou sectorielles.

8 INSIGHTS À RETENIR EN 60 SECONDES CHRONO !

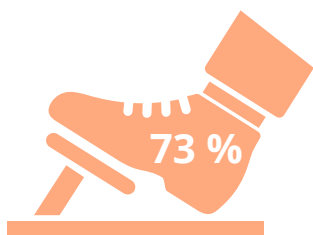
70%

des répondants considèrent désormais la douane comme un levier stratégique

48 %



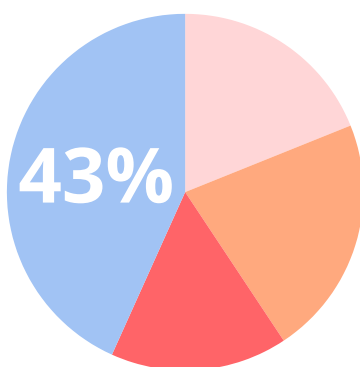
des entreprises ont **déjà automatisé** au moins une tâche douanière



citent la **complexité réglementaire** comme principal frein externe à la performance.



des professionnels pensent que **l'IA remplacera probablement partiellement** certaines compétences humaines, mais pas l'expertise métier.



des répondants évoquent un **manque de formation** et de **coordination interne** comme obstacle majeur à l'efficacité.



84%

des entreprises déclarent **impliquer la douane** dans au moins une décision logistique ou opérationnelle

57%

souhaitent **recourir à l'IA pour classer automatiquement** les produits complexes, un besoin récurrent lié au manque de ressource en interne.

55%



estime que + de **50 % des opérations douanières seront automatisées** dans les 5 prochaines années

EN BREF

Ce baromètre révèle une fonction douane à un moment charnière : plus visible, mieux comprise, en pleine transition technologique, mais encore freinée par des contraintes structurelles et culturelles.

Les chiffres traduisent des évolutions concrètes : la montée en compétence des équipes, la percée des outils numériques, et l'émergence d'une intelligence artificielle perçue moins comme une menace que comme un levier d'efficacité.

Mais derrière ces tendances, une question persiste : comment transformer cette dynamique en vision durable ?

L'automatisation ne sera qu'un début si elle ne s'accompagne pas d'une véritable gouvernance de la donnée, d'une montée en expertise humaine et d'une culture du partage entre acteurs publics et privés.

Et si la douane de demain n'était pas seulement plus rapide, mais aussi plus stratégique, plus responsable, plus lisible ?

Comment imaginer une IA au service de la conformité, mais aussi d'un sourcing plus durable, d'arbitrages logistiques plus verts ?

Quelle place pour la pédagogie, pour la confiance, pour la coopération entre entreprises et administration dans ce nouvel écosystème augmenté ?

Et surtout : quels investissements sommes-nous prêts à consentir pour faire de la douane un véritable levier de souveraineté économique et de performance globale ?

Le futur du secteur sera façonné par notre capacité à répondre collectivement à ces questions.

Ce baromètre ne prétend pas donner des réponses.

Il offre un miroir, un état des lieux, une matière à réflexion.

Il met en lumière des tendances, mais surtout des aspirations : plus d'intégration, plus de fiabilité, plus de reconnaissance, plus de collaboration.

Et si la véritable transformation à venir ne résidait pas dans les algorithmes, mais dans notre capacité à repenser la place (centrale) de la douane dans l'entreprise ?

L'avenir reste ouvert.

À nous de le construire.

