

Le Rapport Tradeshift sur la santé du commerce mondial

T1 2021

Attention à l'effet « coup de fouet » lié au redémarrage de l'économie

Observations liminaires de Christian Lanng,
PDG et cofondateur de Tradeshift.



Notre dernier rapport sur la santé du commerce mondial présente une vision de l'année globalement optimiste. Les commandes enregistrent un taux de croissance à deux chiffres, alors que la demande des consommateurs continue de s'accélérer. Le volume cumulé des transactions sur notre plateforme dépasse de 38 % leurs niveaux antérieurs à la COVID en mars 2020.

La zone euro a peut-être du mal à mettre en œuvre son plan de déploiement de la vaccination, mais cela n'a pas empêché les usines de produire à des niveaux records depuis le début de l'année. Le volume total des transactions dans la région a augmenté de 14,5 % au premier trimestre. L'activité commerciale aux États-Unis se stabilise également sur un rythme élevé. Même le Royaume-Uni, qui semblait paralysé à la fin de 2020, semble maintenant prendre un nouveau tournant.

Comme on pouvait s'y attendre, les économistes se montrent optimistes quant à la rapidité de la reprise. Nos propres études sur le sentiment des fournisseurs indiquent qu'environ deux tiers d'entre eux sont plus optimistes quant à leurs perspectives commerciales qu'ils ne l'étaient fin 2020. Mais certains signes montrent

que les supply chains commencent à subir un type de pression auquel peu de personnes s'attendaient lorsque le virus est apparu.

Les commandes de fabrication sur notre plateforme ont augmenté de plus de 80 % d'une année sur l'autre en mars. Toutefois, les faibles taux de règlement des factures dans l'ensemble du secteur montrent que l'argent n'est pas versé en temps voulu aux fournisseurs afin de leur permettre d'accroître leur production.

Les effets de ce déséquilibre sont bien connus aussi bien pour les chaînes de montage automobile en flux tendu, contraintes de s'arrêter, que pour les entreprises de livraison qui ont des difficultés à s'approvisionner en emballages carton.

Le récent blocage du canal de Suez nous rappelle encore une fois combien les supply chains modernes sont sensibles au moindre point de défaillance. L'année 2021 pourrait bien marquer le début d'une période de croissance économique, mais pour maintenir l'élan actuel, il sera nécessaire d'instaurer une relation beaucoup plus souple et collaborative entre acheteurs et fournisseurs que celle qui existait avant la pandémie.



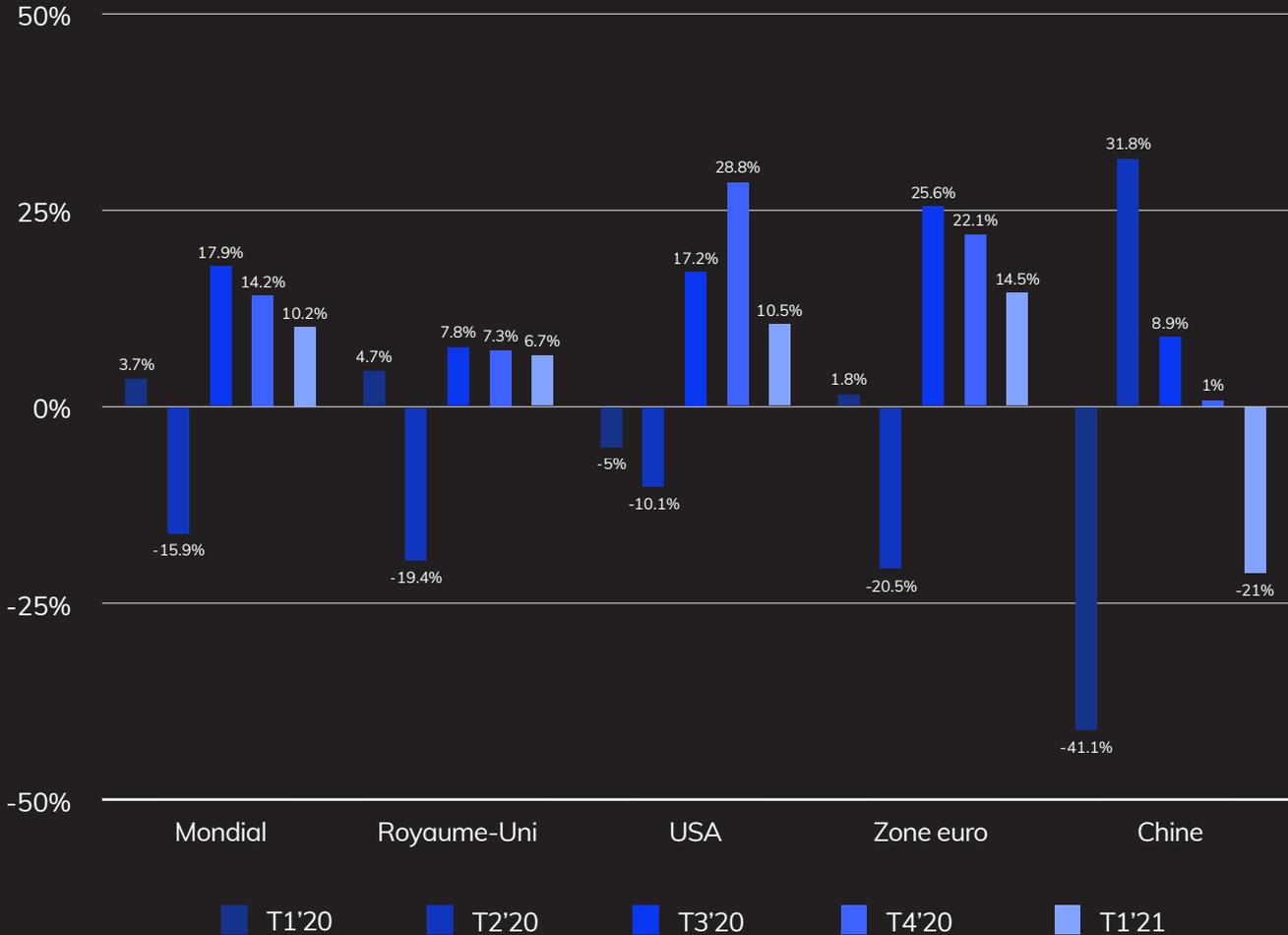
Que s'est-il passé ?

Synthèse des points marquants du rapport du 1er trimestre

1. Les transactions mondiales entre entreprises ont augmenté de 10,2 % au 1er trimestre, ce qui indique que l'activité commerciale connaît un rythme élevé.
2. L'activité commerciale dans la zone euro a augmenté de 14,5 %, sous l'effet de la hausse des commandes dans les pôles de fabrication de la région.
3. Les volumes de transactions aux États-Unis, qui ont connu une croissance spectaculaire au quatrième trimestre, sont revenus dans la moyenne mondiale. L'activité commerciale a augmenté de 10,5 % au premier trimestre.
4. Le Royaume-Uni semble prendre un nouveau tournant. Le volume des transactions a atteint un niveau comparable à celui antérieur à la pandémie au premier trimestre, mais reste globalement encore bien en deçà de la moyenne mondiale.
5. Les célébrations du Nouvel An chinois ont eu un impact significatif sur l'activité commerciale dans le pays. Le volume des transactions a chuté de 21 % au premier trimestre après avoir enregistré des gains importants au cours du second semestre 2020.
6. Le volume de transactions dans le secteur de la fabrication montre les signes d'un « effet coup de fouet » qui pourrait menacer l'intégrité de l'approvisionnement. Le volume de commandes a augmenté de 80 % en mars par rapport à l'année précédente, alors que le volume de factures n'a progressé que de 21 % au cours de la même période.
7. Le volumes de transactions mondiales montre également les signes d'un écart continu entre les volumes de commandes et les règlements de factures. Un fournisseur sur cinq déclare avoir du mal à faire face à l'augmentation de la demande.
8. Environ un tiers des fournisseurs ont déclaré avoir vu leur trésorerie se détériorer au cours des six derniers mois. Près de la moitié indiquent qu'ils ont constaté une augmentation du nombre de retards de paiement des clients depuis le début de l'année.

Retour rapide à la stabilité

Volume de transactions - taux de croissance trimestriel



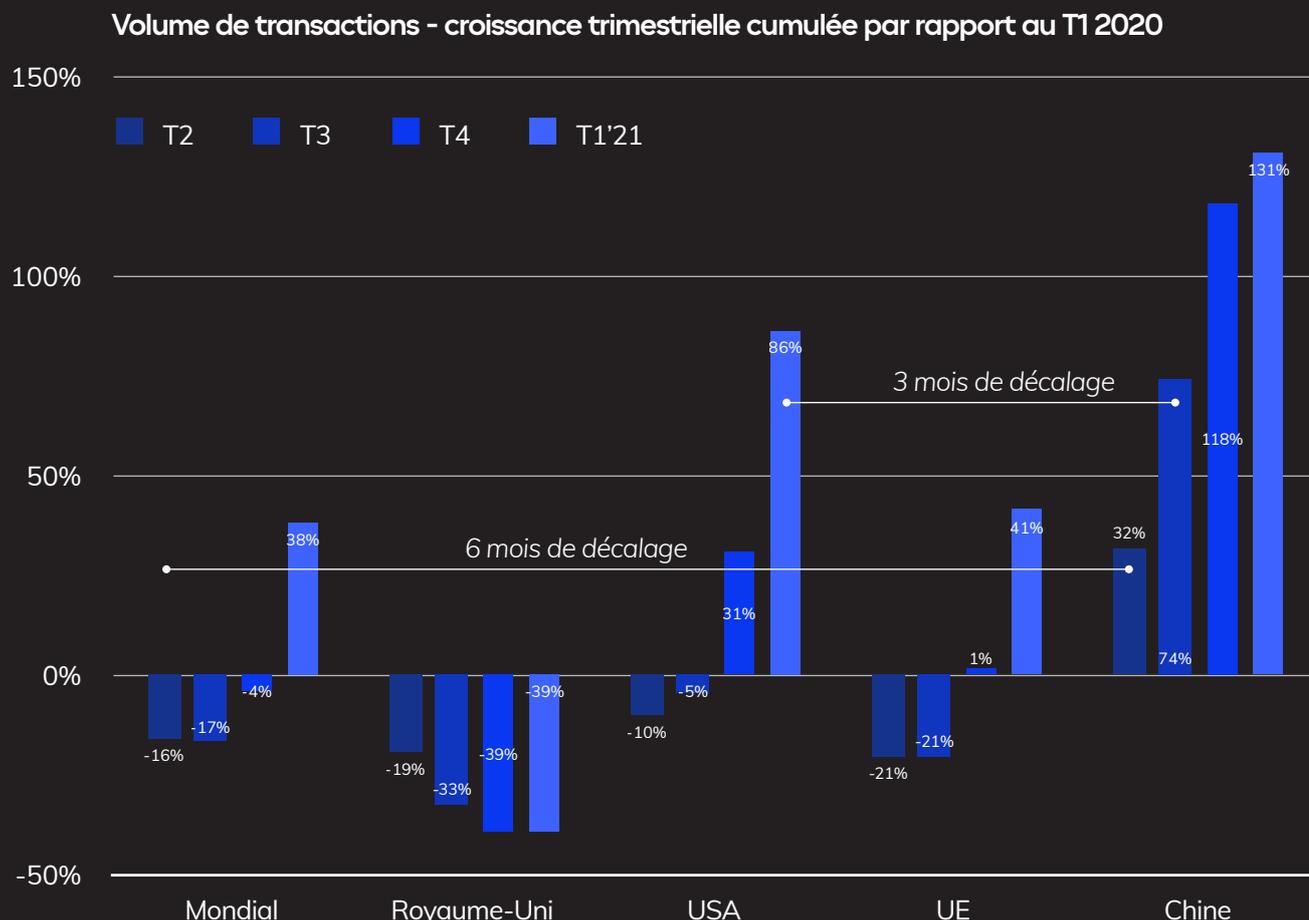
Le volume de transactions mondiales a connu une croissance à deux chiffres pour le troisième trimestre consécutif. Nos données suggèrent que le taux de croissance commence à se stabiliser, et ce très rapidement.

La zone euro impose son rythme aux économies occidentales. Le volume de transactions a augmenté de 14,5 % au premier trimestre. Tout indique que le secteur manufacturier alimente cette croissance. L'activité des usines allemandes a progressé au rythme le plus rapide jamais enregistré en mars, selon un rapport d'IHS Markit. Le même rapport fait état d'une performance plus timide au Royaume-Uni. Notre propre analyse montre que l'activité commerciale du Royaume-Uni continue d'enregistrer un taux de croissance inférieur à la moyenne mondiale.

Le volume de transactions aux États-Unis a augmenté presque deux fois plus vite que la moyenne mondiale au cours du dernier trimestre. Nos dernières données montrent que l'activité du 1er trimestre est davantage conforme aux tendances que nous observons dans le reste du monde.

L'activité commerciale en Chine a considérablement chuté au premier trimestre, l'économie ayant retrouvé un rythme plus naturel après une période de reprise exceptionnelle. Le Nouvel An chinois a également contribué à un début d'année 2021 relativement calme dans la région.

Les États-Unis ont le vent en poupe, le Royaume-Uni prend un nouveau tournant et la Chine marque une pause.



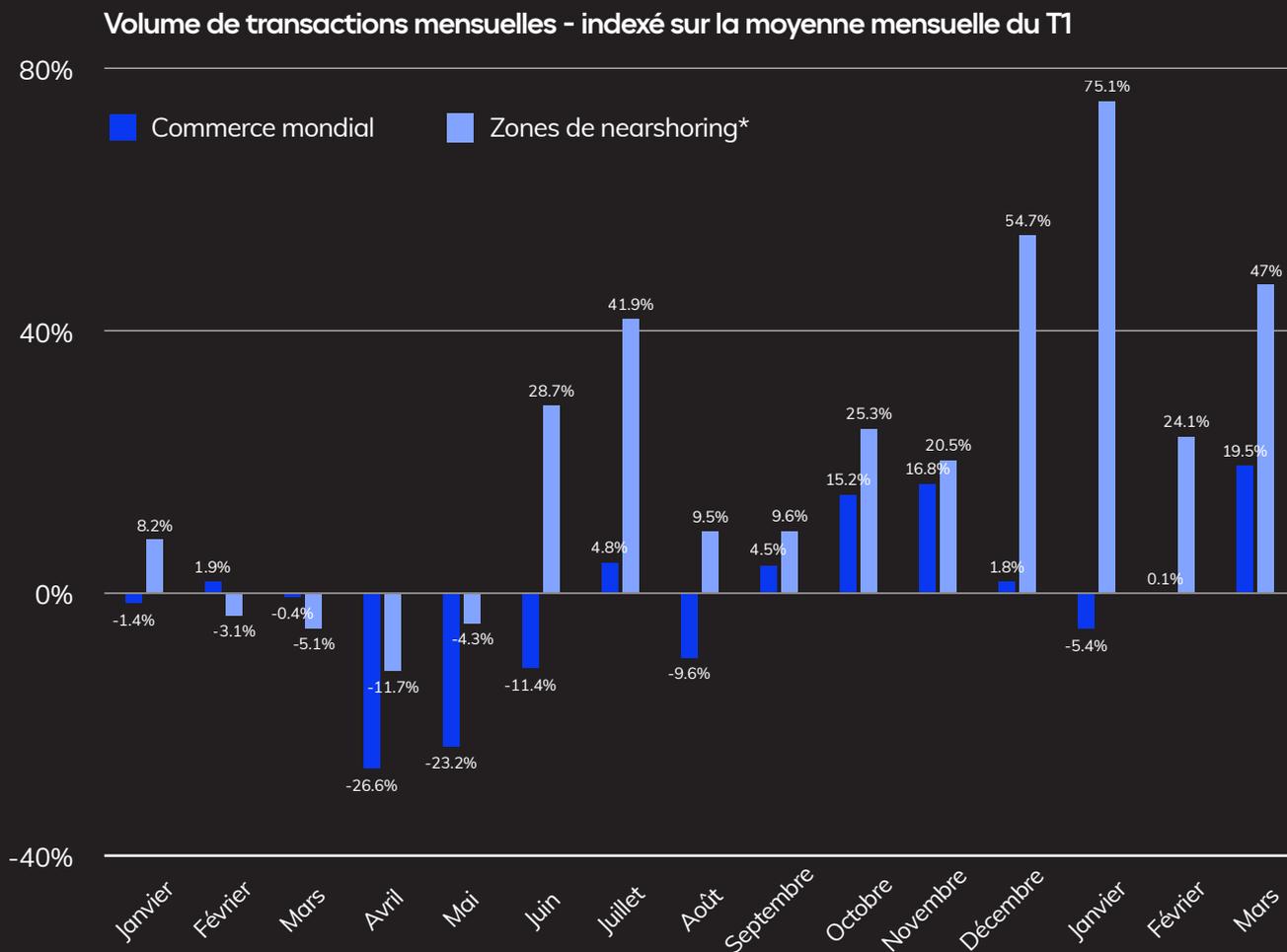
La croissance des transactions commence peut-être à s'essouffler en Chine, mais l'analyse du volumes cumulé montre que la région continue de tirer parti des gains accumulés depuis qu'elle est sortie de son confinement. La Chine donne des indices utiles pour évaluer la rapidité de la reprise dans d'autres régions. Le pays est sorti de son premier confinement fin février 2020, ce qui lui donne une avance de trois mois sur la plupart des économies occidentales.

Compte tenu de ces éléments, le volume de transactions mondiales semble avoir environ six mois de retard par rapport à la Chine au moment de sa reprise. Le

volume de transactions aux États-Unis augmente plus rapidement ; en suivant la même logique, nous voyons que la courbe de leur reprise est toujours en retard de trois mois par rapport à la Chine en termes réels.

Le Royaume-Uni a eu encore plus de mal à rattraper le retard qu'il avait pris lors des confinements de l'année dernière, mais le premier trimestre pourrait marquer un tournant. Nos données indiquent que l'activité commerciale a cessé de régresser par rapport à son niveau de l'année dernière. Le Brexit reste un sujet brûlant, mais un solide programme de déploiement de vaccination incite à un optimisme prudent.

Les destinations de nearshoring sont les plus touchées par la hausse de la demande.



*volume combiné des transactions en Turquie, au Mexique, au Canada et en Colombie

La pandémie a mis en évidence la nécessité de disposer de supply chains plus diversifiées et plus souples, où la fabrication est plus proche des consommateurs. Des pays comme la Turquie, le Mexique, le Canada et la Colombie ont été largement présentés comme les bénéficiaires potentiels de l'essor post-COVID du nearshoring, défini comme la pratique consistant à transférer une activité commerciale dans un pays voisin. Nos données indiquent que de nombreuses organisations se sont fortement appuyées sur les capacités de ces zones de nearshoring au cours de l'année écoulée.

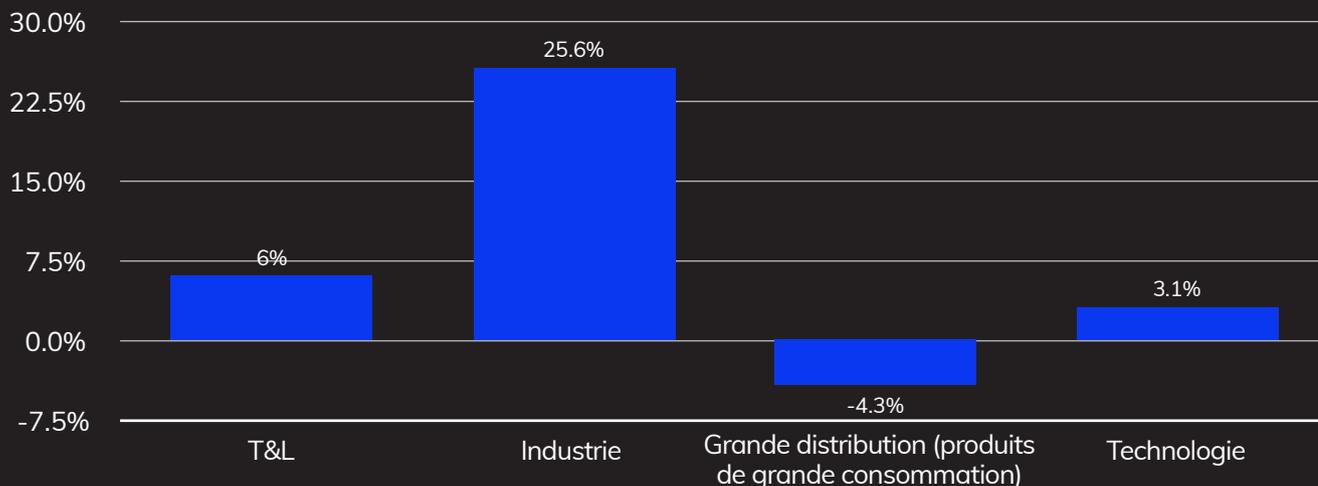
Le volume des transactions mondiales a chuté en avril en raison de l'entrée en vigueur des mesures de confinement. En revanche, le niveau d'activité dans les

zones de nearshoring est resté plus soutenu. Le volume de transactions dans ces territoires a connu un pic significatif avec la réouverture des économies en juin. Nous avons observé un phénomène similaire en décembre, lorsque l'annonce d'un vaccin a provoqué un pic de la demande.

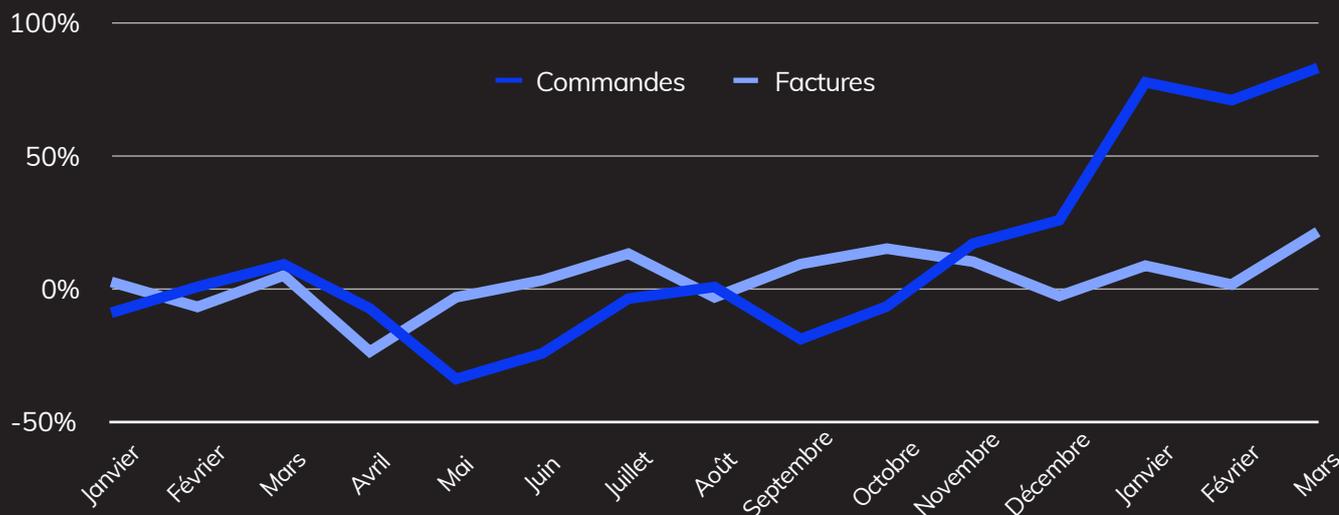
La COVID va-t-elle déclencher une nouvelle accélération du nearshoring ? Il est trop tôt pour tirer des conclusions définitives. Toutefois, il est inéluctable que si les grands acheteurs veulent résister aux futurs chocs de l'offre et de la demande, une combinaison de nearshoring et de digitalisation, qui permet une intégration plus rapide des fournisseurs, devrait figurer en bonne place dans les plans de résilience de la supply chain.

L'industrie manufacturière est-elle victime de son succès ?

Volume de transactions par secteur industriel - taux de croissance trimestriel



Volume de factures et de commandes dans l'industrie manufacturière - indexé par rapport à la moyenne mensuelle au cours du T1 2020



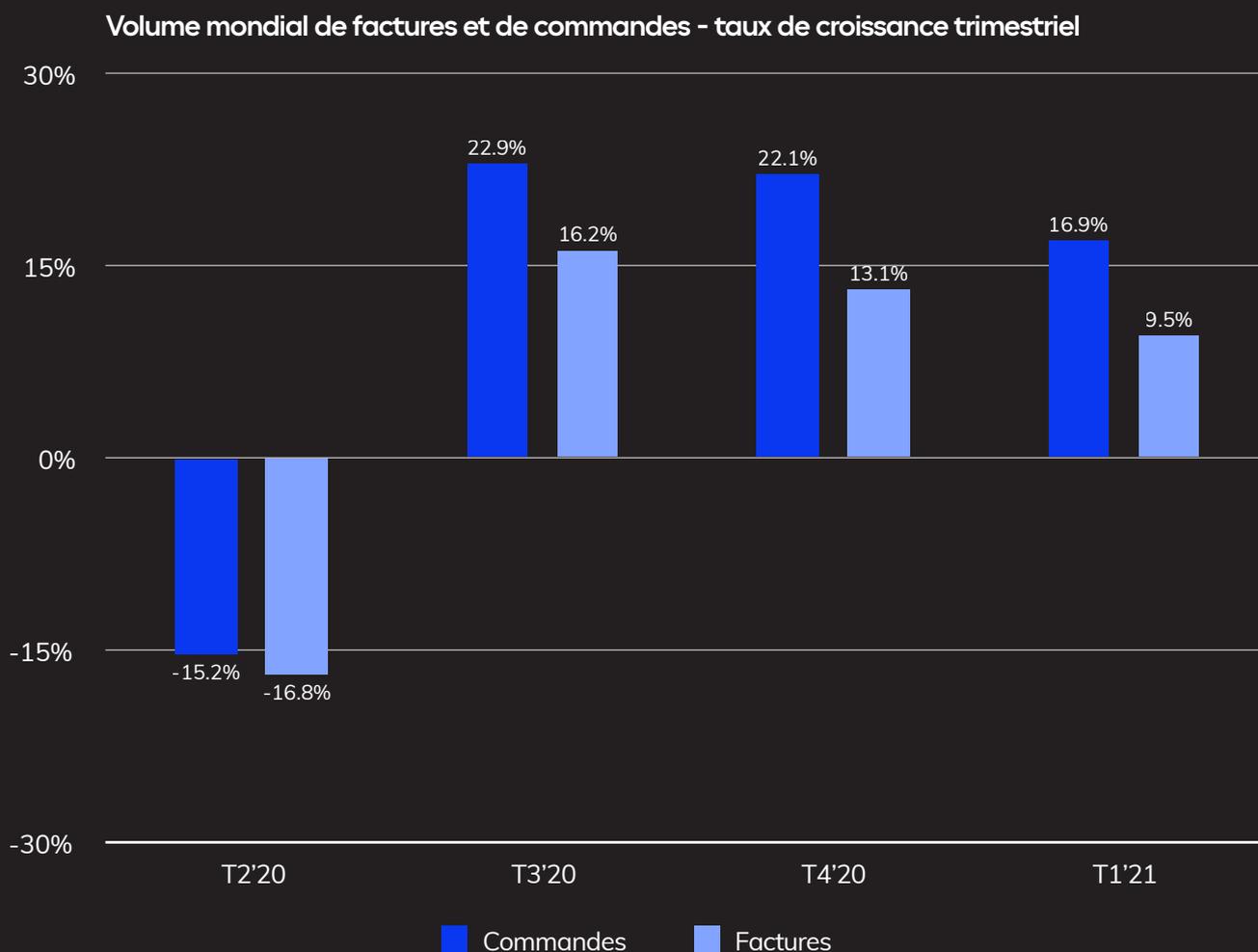
Le volumes de transactions dans la plupart des secteurs industriels clés est resté relativement stable au premier trimestre, mais un pic d'activité remarquable dans les supply chains manufacturières constitue une arme à double tranchant pour un secteur marqué par une année de fluctuations commerciales.

Lorsque la pandémie a fait son apparition, de nombreux gros acheteurs ont réduit leurs commandes et ont commencé à se préparer à une longue récession. Les fournisseurs en ont fait les frais, ce qui les a rendus vulnérables à la forte reprise de la demande des consommateurs qui a commencé quelques semaines plus tard et n'a cessé de s'accélérer depuis.

Le déploiement de la vaccination a obligé les fabricants à se surpasser. Les acheteurs réagissent en passant des commandes considérables aux fournisseurs pour réapprovisionner les entrepôts et les usines d'assemblage vides. Les économistes appellent ce phénomène « l'effet coup de fouet » en raison de la répercussion qu'une augmentation de la demande, même marginale, peut créer en aval dans la supply chain.

Nos données montrent qu'un écart important apparaît entre le volume de commandes et les factures. Ce décalage suggère que les fournisseurs ont du mal à honorer les commandes au rythme où elles sont passées. Il indique également que les flux de trésorerie indispensables ne parviennent pas aux fournisseurs assez rapidement pour leur permettre d'accélérer la production.

La forte croissance des commandes exerce une pression sur la trésorerie des fournisseurs.



L'augmentation du volume des commandes s'est légèrement stabilisée au premier trimestre 2021, mais le volume des factures a suivi une trajectoire similaire, amenant une situation où les fournisseurs nécessiteraient une injection de fonds de roulement. Notre étude a révélé que 63 % des fournisseurs font face à une augmentation de la demande des acheteurs, et qu'un sur cinq peine à augmenter sa production.

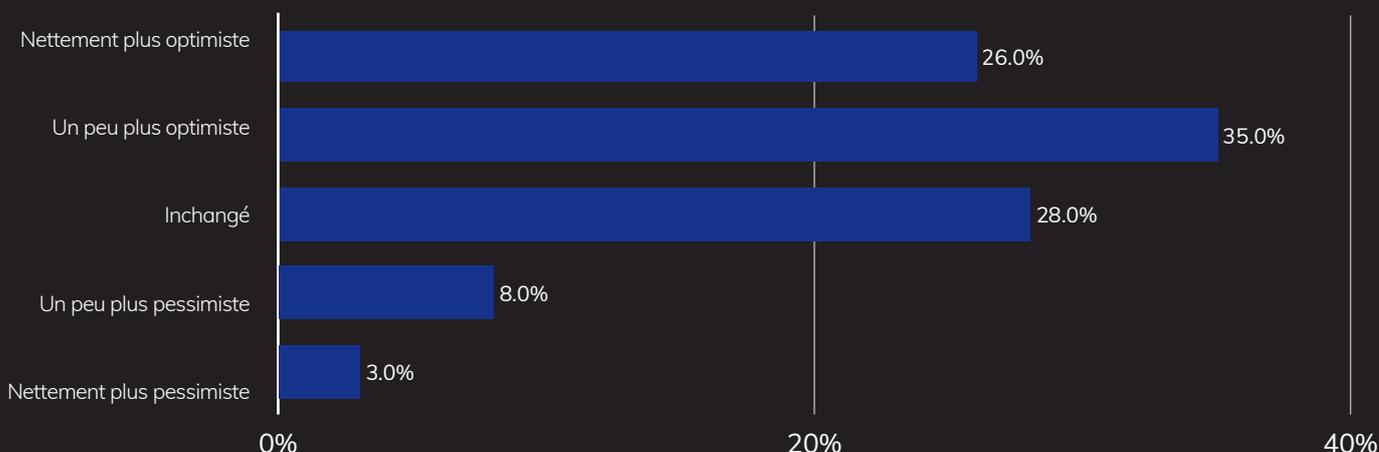
La longueur des délais de paiement et l'augmentation du nombre de retards de paiement ne font qu'exacerber le problème. Près de la moitié des fournisseurs interrogés travaillent avec des délais de paiement de 60 jours ou plus. Quarante-deux pour cent des fournisseurs ont déclaré avoir constaté une augmentation du nombre de retards de paiement ce trimestre par rapport au trimestre précédent.

Plusieurs observateurs ont commencé à mettre en garde contre l'imminence d'un « effet coup de fouet », alors que les fournisseurs disposent d'un niveau de trésorerie bas et qu'ils doivent faire face à une montée en flèche de la demande. Les banques ont déjà constaté une augmentation de la demande de financement commercial structuré, de financement de fonds de roulement, de lettres de crédit et de garanties. Mais le système est loin d'être parfait, et ce sont généralement les petits fournisseurs qui sont laissés pour compte. Un récent rapport d'Accenture indique que le secteur du financement commercial est prêt pour la digitalisation. En effet, nous assistons déjà à une nouvelle vague de mécanismes de financement axés sur la technologie pour relever ces nouveaux défis.

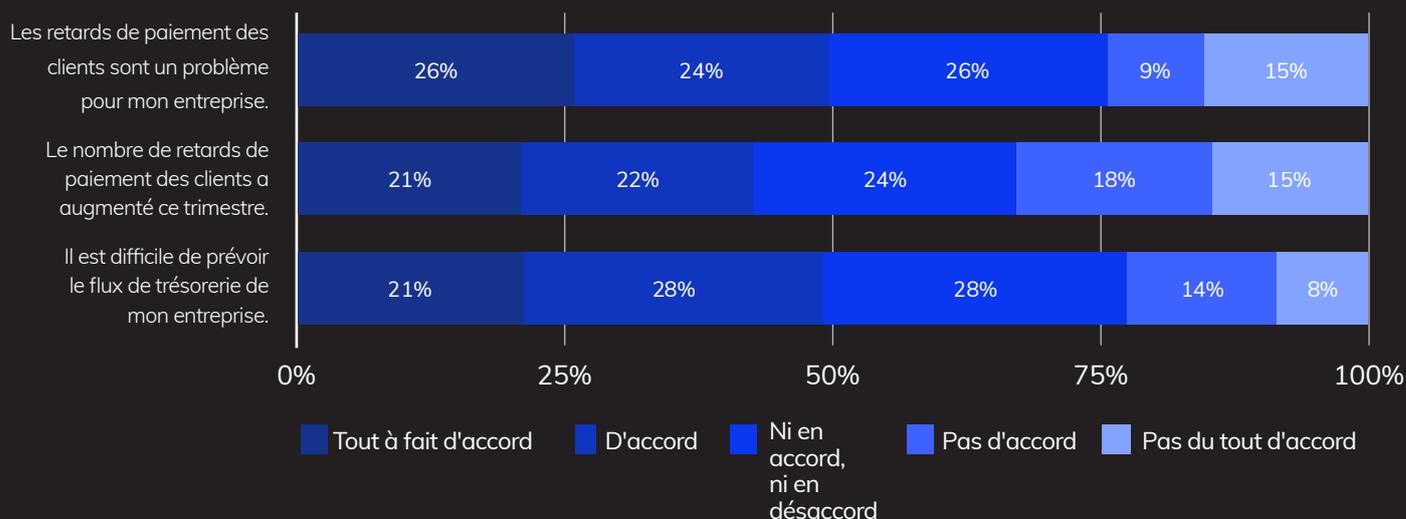
Et ensuite ?

Les relations acheteur-fournisseur ont survécu au confinement. Survivront-elles à la reprise ?

Laquelle des propositions suivantes décrit le mieux votre sentiment sur les perspectives de votre entreprise depuis le début de l'année 2021 ?



Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes :



Nous avons demandé aux fournisseurs leurs perspectives concernant les conditions commerciales en 2021. Une majorité de répondants sont plus optimistes quand à leurs perspectives commerciales cette année qu'ils ne l'étaient au cours des six mois précédents, tandis que 43 % affirment que les conditions commerciales se sont améliorées depuis début 2021.

Fait encourageant, seuls 8 % des fournisseurs ont déclaré avoir noté une détérioration de leurs relations avec leurs principaux clients pendant la pandémie, mais près de la moitié ont indiqué que les retards de paiement constituaient un problème. Une même proportion de fournisseurs a vu le nombre de retards de paiement augmenter depuis le début de l'année 2021.

Notre étude montre que les délais de paiement longs et imprévisibles compliquent la gestion et la prévision des flux de trésorerie pour les fournisseurs. Environ un tiers d'entre eux déclarent avoir vu leur situation de trésorerie se détériorer au cours des six derniers mois, et un peu moins de la moitié avouent avoir des difficultés à prévoir leur trésorerie.

Comme nous l'avons constaté dans notre rapport, les problèmes de trésorerie constituent un obstacle important à l'accélération de la production. Un fournisseur sur cinq déclare avoir du mal à faire face à l'augmentation de la demande. Alors que notre étude indique que les relations entre acheteurs et fournisseurs sont restées intactes après la COVID, l'accélération de la reprise va certainement mettre à l'épreuve la solidité de ces relations.

La supply chain après la pandémie : tirer des leçons du passé pour aller de l'avant



Q/R avec Alexander Malaket, Président d'OPUS Advisory Services International.

Selon vous, quels changements les acheteurs devraient-ils apporter à leurs supply chains après la période difficile que nous traversons ?

Nous pouvons tirer de nombreux enseignements de l'année écoulée, mais lorsqu'il s'agit de mettre à profit les leçons du passé, nous avons tendance à ne pas en tenir compte. S'il existe des entreprises qui pensent de manière stratégique et qui sont prêtes à apporter des changements, d'autres se mettront des œillères et continueront de fonctionner comme elles le faisaient avant la pandémie. La plupart des organisations considèrent la COVID comme un phénomène exceptionnel auquel aucune entreprise n'aurait pu se préparer de manière adéquate.

Cependant, à l'avenir, de tels événements extrêmes, bien que rares, se produiront et exigeront une planification sans précédent.

Il est peu probable que les gros acheteurs abandonnent la stratégie ou les pratiques de structuration et de gestion des supply chains établies, après la COVID. Certaines personnes considèrent la COVID comme un signal précurseur de la fin de la mondialisation. Dans certains milieux, on parle volontiers d'une évolution vers le « reshoring » et la localisation. Cela commence déjà à se produire et se poursuivra, en partie pour des raisons politiques. Dans certains cas, une telle reconfiguration des sources d'approvisionnement et des supply chains est tout à fait logique - comme l'illustrent les problèmes d'accès aux EPI et aux vaccins anti-COVID. Mais le résultat est toujours le même. Il n'est pas facile de délocaliser une usine de semi-conducteurs d'un milliard de dollars. On assistera à une certaine reconfiguration et diversification des supply chains après la COVID, mais cela n'aura pas l'ampleur annoncée par certains.



Pour autant, les opérateurs de la supply chain ne peuvent pas se permettre de se reposer sur leurs lauriers. La réalité est que les supply chains étaient déjà en train de changer avant la COVID, pour diverses raisons, y compris pour des motifs géopolitiques, ainsi que l'impératif ressenti par certains de réduire le « risque de concentration » au niveau des fournisseurs clés, et au niveau des pays dans lesquels les entreprises s'approvisionnent. Nous assistons à une accélération certaine de ces changements.

On a dit, par exemple, que la pandémie a accéléré d'au moins cinq ans la digitalisation du financement lié au commerce, car les confinements suite à la pandémie ont compliqué l'accès aux documents commerciaux. Il est clair que les banques commerciales continueront sur la voie de la digitalisation. Des efforts visant à digitaliser le commerce de manière plus générale sont également en cours et s'intensifient. Cela inclut les pratiques

et processus commerciaux dans les supply chains nationales et transfrontalières. Ces développements contribueront à rendre les écosystèmes des supply chains plus résilients face aux crises futures. Les organisations qui n'avaient pas encore entamé ce travail avant les confinements ont connu des perturbations beaucoup plus importantes de leurs opérations.

La digitalisation générera une meilleure efficacité et flexibilité dans les échanges commerciaux, ce qui contribuera à améliorer la visibilité et la transparence des supply chains. Cette visibilité accrue réduit les risques et facilite l'octroi de financements. L'utilisation de plus en plus courante de la technologie, qu'il s'agisse des puces RFID sur les conteneurs ou de la technologie du registre distribué (DLT) pour assurer la traçabilité, permet de créer un changement transformationnel dans les supply chains physiques et financières.

Comment une transparence accrue entre acheteurs et fournisseurs pourrait-elle entraîner des changements positifs ?

Les entreprises qui exploitent des supply chains mondiales font l'objet d'une surveillance accrue pour fournir des données qui démontrent objectivement l'alignement entre les aspirations et les actions sur les problématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance). Cela inclut la responsabilité pour les comportements des fournisseurs et des clients avec lesquels une entreprise choisit de faire des affaires. Les relations au sein des écosystèmes de supply chains évolueront encore, et de manière plus urgente, dans ce sens, après la COVID.

Comment les entreprises mesurent-elles généralement leurs performances ESG aujourd'hui ? Dans quelle mesure cela permet-il de donner une idée précise de la performance ?

Il est très difficile de mesurer vos performances ESG en interne, seules quelques entreprises ont la capacité de le faire. Et même celles qui le font ne comptabilisent que les émissions générées par leurs propres activités, qui représentent environ 10 % de leur empreinte totale. Plus de 90 % de l'impact environnemental des entreprises est généré dans la chaîne de valeur, et il est vraiment difficile de mesurer ces émissions. La plupart des entreprises ont recours à une expertise externe pour leurs évaluations, mais en raison de l'obstacle du coût, elles n'effectuent que les quelques calculs nécessaires pour publier un rapport de développement durable décent. Elles prennent alors des mesures simples pour réduire les émissions, comme changer de fournisseur d'électricité ou réduire les déplacements professionnels, mais elles pourraient faire beaucoup plus.

Vous attendez-vous à ce que les fournisseurs changent leur façon de travailler après la pandémie ?

Il y aura toujours des exceptions à la règle, mais la plupart des fournisseurs sont des entreprises plus petites que les acheteurs avec lesquels ils traitent. Cela crée un déséquilibre dans les relations de marché, dans la mesure où les acheteurs peuvent imposer certaines exigences et conditions à leurs fournisseurs.

Si un acheteur dit qu'il va régler les factures en 90 jours, le fournisseur a généralement deux options. Il peut accepter ou bien refuser et perdre le marché. Il est peu probable que cette situation change fondamentalement après la COVID.

Les fournisseurs pourraient bien commencer à chercher des moyens de diversifier leur clientèle afin de limiter leur exposition aux risques. Il y a également du travail à faire pour sensibiliser les petits fournisseurs aux opportunités d'exportation. Les gouvernements et les décideurs ne peuvent pas forcer les fournisseurs à emprunter cette voie, mais ils peuvent créer un environnement dans lequel les fournisseurs se sentent mieux informés des options qui s'offrent à eux, qu'il s'agisse d'incitations fiscales ou de financements par l'intermédiaire d'un organisme de crédit à l'exportation.

Compte tenu du déséquilibre des rapports de force, pensez-vous que les acheteurs ont l'obligation morale de soutenir les fournisseurs en temps de crise ?

Les acheteurs ont-ils intérêt à faire preuve de tolérance et à soutenir la santé de leurs supply chains ? La réponse est oui, dans de nombreux cas.

À certains moments, il sera commercialement judicieux pour un acheteur de soutenir un fournisseur stratégique pour la santé de la supply chain. Sur le plan de la réputation, nous

constatons que l'accent est mis de plus en plus sur les responsabilités des entreprises en matière d'impact social et sur ce que l'on appelle le permis social d'exploitation. Il est de plus en plus admis que les grandes organisations doivent avoir au moins un certain niveau de conscience de la santé de leurs supply chains.

Le fait d'appeler cela une obligation est un terrain potentiellement dangereux car cela pourrait conduire à une distorsion de marché. Mais les acheteurs sont conscients qu'un mauvais traitement de leurs fournisseurs porterait gravement atteinte à leur réputation. Ainsi, cela les incite à être un peu plus prudents dans la façon dont ils font affaire avec leurs fournisseurs.

De nombreux facteurs externes, hors du contrôle des entreprises, ont influencé la façon dont elles ont traversé la pandémie, mais quelles sont les décisions commerciales qui ont contribué à une plus grande résilience ?

La capacité à changer d'orientation, et à le faire rapidement, a fait la différence pour les entreprises de toutes tailles. Dans l'ensemble, les entreprises qui ont privilégié les processus par rapport aux résultats ont rencontré des difficultés. Par exemple, les distributeurs traditionnels qui ont transféré leurs activités en ligne ont pu conserver une clientèle plus solide que ceux qui se sont concentrés sur les moyens de maintenir leurs magasins physiques comme circuit de vente principal.

Cela nous ramène également au point précédemment mentionné sur l'accélération de la digitalisation. La digitalisation favorise l'agilité. Les entreprises qui résistent à la mise en ligne des processus et qui n'ont pas adopté la voie de la transformation digitale continueront d'être à la traîne dans leurs activités courantes et certainement lors de la prochaine crise.



Perspective — La COVID va-t-elle rapprocher les acheteurs et leurs fournisseurs ?



**Q/R avec Manish Vora,
Vice-président
exécutif de WNS.**

La relation entre acheteurs et fournisseurs est-elle déséquilibrée ?

Les acheteurs détiennent l'argent et sont donc dans une position de force dans la plupart des situations ; ce n'est pas nouveau. Avant la crise de la COVID-19, la demande était supérieure à l'offre dans de nombreux secteurs, ce qui contribuait à équilibrer les rapports de force. Même dans les secteurs où la demande était plus faible, les accords à long terme permettaient au fournisseur d'obtenir un niveau d'engagement pour les affaires en cours et à l'acheteur de maintenir une source d'approvisionnement fiable, ce qui procurait aux deux parties sécurité et stabilité.

Cependant, la situation a changé depuis que la pandémie de COVID-19 a brusquement perturbé les supply chains au niveau

mondial. La réduction des dépenses et la diminution du nombre de clients pour les fournisseurs ont mis à rude épreuve les relations entre acheteurs et fournisseurs et ont révélé un rapport de force déséquilibré.

Comment ce déséquilibre s'est-il manifesté au cours de la pandémie ?

Ce déséquilibre a entraîné une « compression des prix » caractérisée par le fait que les acheteurs cherchent constamment à réduire le prix payé aux fabricants. Elle a également conduit à un « resserrement des délais », les acheteurs exigeant des usines des fournisseurs qu'elles produisent des marchandises dans des délais de plus en plus courts. Mais au-delà de cette double contrainte, il est arrivé que les acheteurs pénalisent les fournisseurs en cas de retard. Au début de la crise de la COVID-19, nous avons connu une pénurie soudaine de matières premières lorsque certaines régions de la Chine ont été confinées. Une étude a révélé que plus de 50 % des acheteurs pénalisaient les fournisseurs en cas de retard dans leurs expéditions. Pour les autres fournisseurs, la quasi-totalité n'a



pas réussi à obtenir de leurs acheteurs qu'ils réajustent leurs prix pour tenir compte de la hausse des prix des matières premières.

De nombreux acheteurs ont invoqué la clause de force majeure dans leurs contrats pour justifier la rupture de leur obligation contraignante de payer les commandes en cours de production. Et pour ceux qui ont conservé leurs commandes, les retards de paiement des fournisseurs ont augmenté. Ce retard place le fournisseur dans une situation incertaine au niveau de la supply chain, avec des retards financiers et des accords de paiement non respectés.

Sur quoi repose une « bonne » relation entre acheteurs et fournisseurs ?

Une excellente relation fournisseur-acheteur nécessite une collaboration active et engagée. Elle exige également un changement d'état d'esprit, encourageant tant les acheteurs que les fournisseurs à s'engager à renforcer sur le long terme la valeur de leurs relations de collaboration. Voici quelques mesures que les organisations

peuvent prendre pour mettre la gestion de la relation fournisseur-acheteur sur la bonne voie :

1. Les acheteurs doivent commencer par identifier les fournisseurs qui offrent des opportunités conjointes uniques pour créer et conserver une valeur significative.
2. Les acheteurs doivent aligner leur stratégie sur celle de ces partenaires afin de définir des objectifs communs et développer une analyse de rentabilité intéressante pour les deux parties.
3. Ils doivent adopter une approche méthodique et structurée pour définir la portée, le calendrier et les objectifs des projets communs, y compris une méthodologie claire sur la façon de mesurer la création de valeur.
4. Créer un modèle solide de gestion des risques, de conformité et de gouvernance axé sur le risque fournisseur, le plan de

continuité des activités/la reprise après sinistre, la performance, le suivi de la mise en œuvre et l'intégration de la collaboration avec les fournisseurs dans les processus opérationnels de base.

5. Favoriser une culture fondée sur la communication proactive, la transparence, la cohérence et le partage des connaissances, afin de renforcer les partenariats à long terme.
6. Investir dans le développement de capacités organisationnelles de premier ordre afin d'assurer la durabilité dans le temps.

Dans un esprit d'équité, les acheteurs peuvent également adopter une structure de paiement plus égalitaire afin de s'assurer que les fournisseurs sont correctement couverts pour leurs dépenses tout au long des étapes clés de l'exécution de la commande.

Quel rôle la technologie joue-t-elle dans la réussite de la relation ?

L'automatisation de la supply chain présente de nombreux avantages pour les entreprises, notamment la réduction des tâches manuelles et l'augmentation de la productivité, de l'efficacité et de la précision, ce qui permet d'améliorer l'expérience des deux parties et de libérer des ressources pour développer des partenariats stratégiques. L'automatisation s'applique notamment aux paiements et à la facturation, à l'exécution des commandes et à la gestion des stocks, au service à la clientèle, à la vente sur la marketplace et à la mesure en temps réel des revenus et d'autres indicateurs clés de performance.

L'investissement dans les bons outils et les bonnes ressources peut également réduire considérablement les coûts opérationnels à long

terme. Une étude d'ISG a montré que l'utilisation de la RPA (Robotic Process Automation) pour automatiser les processus de la supply chain a entraîné une réduction de 43 % des ressources pour les processus de la commande à l'encaissement, y compris la facturation, le crédit, le recouvrement et la tarification.

L'automatisation pourrait accélérer la productivité de l'économie mondiale de 0,8 à 1,4 % du PIB mondial par an. En d'autres termes, l'automatisation de la supply chain permet de faire des économies et procure une meilleure rentabilité.

Quelles entreprises utilisent efficacement l'automatisation pour renforcer leurs relations avec leurs fournisseurs ?

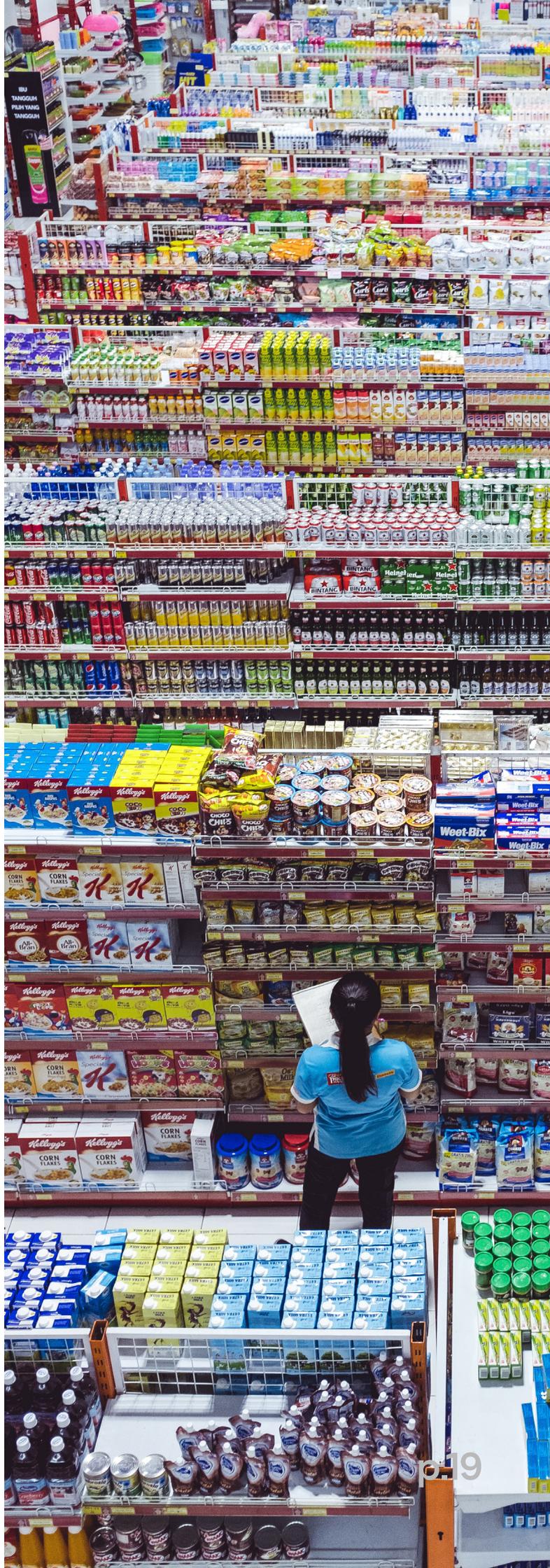
Quelques grandes organisations d'acheteurs ont compris que la clé de leur succès réside dans des relations de collaboration solides avec leurs fournisseurs et dans l'établissement de normes permettant la mise en place d'un véritable partenariat.

Unilever est un excellent exemple d'acheteur qui tire parti de la technologie dans l'ensemble de la supply chain pour accélérer la transformation de l'entreprise. Début 2000, Unilever a lancé une stratégie de croissance sur cinq ans, qui comprenait une restructuration importante de la gestion de sa supply chain. L'entreprise s'est concentrée sur l'organisation, les processus d'approvisionnement mondiaux, les responsables de la supply chain, l'implication des fournisseurs et la technologie. Ainsi, elle a réalisé 14,24 milliards de dollars d'économies en 2003 grâce à ses initiatives, et est devenue un leader dans l'industrie des produits de consommation emballés pour l'adoption de la technologie. Unilever a renforcé ses capacités pour mieux répondre à l'évolution des besoins des consommateurs et a noué des partenariats solides reposant sur des

ambitions communes de croissance durable afin d'assurer un succès continu.

L'Oréal est à la pointe de la communication en matière d'innovation collaborative avec ses fournisseurs. Grâce à un dialogue ouvert sur les objectifs de l'entreprise et un engagement à long terme, L'Oréal a pu mettre en place un processus de co-développement efficace. En organisant le salon annuel « Cherry Pack », notamment, l'entreprise offre à ses fournisseurs un aperçu des tendances de consommation sur lesquelles elle va travailler, et leur demande de développer des solutions d'emballage en harmonie avec ces tendances. Lors du salon, L'Oréal crée un forum, basé sur la confiance, pour que ses fournisseurs présentent leurs idées et produits en cours de développement, y compris les idées qui n'ont pas encore été brevetées. Ce niveau d'accès à des idées et des projets concrets à court et à long terme accélère l'innovation en matière d'emballage.

P&G a été plus loin en créant des équipes transverses exclusivement dédiées à l'innovation conjointe avec les fournisseurs. En instaurant une pratique d'« innovation ouverte », P&G a cherché à coordonner ses efforts et à tirer parti des compétences et des intérêts du personnel de toute l'entreprise pour évaluer le paysage concurrentiel, identifier les types d'innovation qui peuvent aider à développer des idées « qui bouleversent l'ordre établi » et déterminer les partenaires externes appropriés. Pour favoriser l'innovation, P&G a souligné la nécessité d'intégrer des équipes transverses qui, à leur tour, intègrent la stratégie commerciale aux opérations, ce qui nécessite un large réseau d'interactions. Les organisations d'achat et les fournisseurs jouent un rôle clé en aidant à faire les bons choix dès le début de la phase de conception du produit afin que tous les matériaux soient soigneusement sélectionnés en fonction de leur réparabilité et de leur réutilisation.



Dernières considérations — il est temps de réinitialiser les relations.

Les acheteurs et les fournisseurs doivent travailler en symbiose. Si les deux parties ne travaillent pas en parfaite harmonie, les rouages du commerce s'enrayent.

Les premiers jours de la pandémie ont été marqués par des chocs soudains provoqués par des perturbations provenant de parties de leurs supply chains étendues qui n'étaient pas visibles. Les fournisseurs ont également été exposés à des tensions importantes et à des difficultés financières alors que les acheteurs se sont préparés au pire. La reprise a créé une nouvelle série de défis. La forte demande des consommateurs se heurte de plein fouet à l'impact des multiples fermetures de magasins et d'usines imposées pour enrayer la propagation de la maladie.

Des voix de plus en plus nombreuses s'élèvent pour réclamer une remise à plat des relations entre acheteurs et fournisseurs. Il est difficile de ne pas partager cet avis. Les acheteurs ont reconnu la nécessité de mieux comprendre la santé et la composition de leurs supply chains étendues. Beaucoup reconnaissent également

l'importance de construire une relation plus collaborative avec les fournisseurs qui inclurait des mesures pour soutenir les fournisseurs confrontés à des difficultés financières et une diversification accrue des sources d'approvisionnement afin qu'un seul fournisseur ne devienne pas un point de défaillance unique.

Le nouveau modèle de relations acheteur-fournisseur dépendra de l'adoption généralisée de processus numérisés. Ces initiatives seront menées par les acheteurs, mais toute tentative de forcer les fournisseurs à adopter des systèmes qui ont traditionnellement été conçus spécifiquement et uniquement pour les acheteurs risque de ne pas aboutir.

La digitalisation de la relation acheteur-fournisseur exige que les deux parties estiment qu'elles tirent une réelle valeur de la transition. La valeur pour le fournisseur est un élément clé de notre philosophie chez Tradeshift, et c'est cette approche qui nous permet de numériser des supply chains entières, rapidement et à grande échelle. Les gros acheteurs choisissent Tradeshift parce que nous faisons en sorte d'être le choix évident des fournisseurs.



À propos du Rapport Tradeshift sur la santé du commerce mondial

Objectif

Bon nombre des plus gros acheteurs mondiaux et leurs fournisseurs utilisent le réseau technologique commercial de Tradeshift pour y échanger des informations digitales sur les achats et la facturation. Les données générées par ces transactions nous donnent une vision unique de l'activité commerciale des entreprises.

Le Rapport Tradeshift sur la santé du commerce mondial analyse des données anonymisées provenant de notre plateforme afin de fournir un éclairage sur l'impact des événements extérieurs sur le commerce B2B dans le monde entier.

Méthodologie

Le rapport du premier trimestre fournit une analyse du volume de transactions B2B sur le réseau Tradeshift (commandes émises par les acheteurs et factures envoyées par les fournisseurs), au cours de la période du 1er janvier au 31 mars 2021. Nous avons également fourni une analyse rétrospective des données pour 2020.

Nous avons examiné les mesures trimestrielles du total des transactions sur notre plateforme afin de nous faire une idée des performances des différentes régions par rapport aux tendances que nous observons au niveau mondial.

La pandémie a été un élément clé du contenu de notre rapport. À la page 6, nous avons examiné la croissance cumulative des transactions pour comprendre dans quelle mesure les différentes régions ont réussi à combler le manque de transactions causé par les restrictions liées au confinement.

Nous reconnaissons que la précision de l'analyse des données de notre réseau ne garantit pas une analyse exacte de la façon dont les supply chains mondiales complexes réagissent à une variété de facteurs externes. Nos données fournissent toutefois un instantané utile qui informe sur l'évolution de l'économie mondiale. Les tendances qui ressortent de nos données prennent plus leur sens lorsque nous les combinons avec d'autres données tierces et avis d'experts, comme vous le découvrirez tout au long de ce rapport.

Pour compléter nos résultats, nous avons également réalisé une enquête dans laquelle nous avons demandé aux fournisseurs leur point de vue sur une série de questions. Les résultats de notre enquête sont tirés des réponses de 150 fournisseurs basés aux États-Unis. L'enquête a été réalisée en mars 2021.



À propos de Tradeshift

Tradeshift est un leader du marché de la facturation électronique et de l'automatisation de la comptabilité fournisseurs, et un pionnier en matière de marketplaces B2B et d'accès au financement des fournisseurs. Sa plateforme basée sur le cloud permet aux acheteurs et aux fournisseurs de numériser le traitement des factures, d'automatiser les flux de travail de la comptabilité fournisseurs et d'évoluer rapidement. Basée à San Francisco, la société Tradeshift a pour ambition de connecter toutes les entreprises du monde, créant ainsi des opportunités économiques pour tous. Aujourd'hui, le réseau Tradeshift regroupe une communauté en pleine expansion d'acheteurs et de fournisseurs opérant dans plus de 190 pays. Pour en savoir plus : tradeshift.com/fr

© 2021 Tradeshift Holdings, Inc. ou une société affiliée de Tradeshift. Tous droits réservés.

Le Rapport Tradeshift sur la santé du commerce mondial et ce document sont des œuvres protégées par le droit d'auteur. Ce document est protégé par les lois américaines et internationales sur le droit d'auteur et la propriété intellectuelle. Il peut être lié et référencé avec la mention suivante « Tradeshift © 2021 Tradeshift Holdings, Inc. »

Tradeshift est une marque déposée ou une marque de commerce de Tradeshift Holdings, Inc. aux États-Unis et/ou dans d'autres juridictions. Toutes les autres marques et noms mentionnés dans cet article peuvent être des marques commerciales de leurs sociétés respectives.

Ce rapport est destiné à des fins d'information uniquement, est basé sur un segment de données de l'industrie et peut ne pas être une représentation exacte des volumes d'affaires. Tradeshift ne donne aucune garantie ou représentation quant à l'exactitude de ces informations.