

Tradeshift®

Le Rapport Tradeshift sur la santé du commerce mondial

T3 2020



À propos du rapport

Objectif

Plus de 1,5 million d'acheteurs et de fournisseurs dans plus de 160 pays utilisent la plateforme technologique commerciale Tradeshift pour y échanger des informations digitales d'achats et de facturation. Plus de 500 milliards de dollars de transactions transitent par la plateforme chaque année. Les données générées par ces transactions nous donnent une vision unique de l'activité commerciale des entreprises.

En juillet, nous avons publié le tout premier rapport Tradeshift sur la santé du commerce mondial. Ce rapport exploite des données anonymisées provenant de notre plateforme afin de fournir un éclairage sur l'impact des événements extérieurs sur le commerce B2B. Notre analyse de l'activité commerciale au deuxième trimestre a montré les effets dévastateurs des mesures de confinement provoquées par la COVID-19, suivies d'une reprise timide quand les plus grandes économies mondiales ont commencé à s'ouvrir à nouveau.

Le rapport du troisième trimestre reprend là où nous en étions restés : la dynamique de la reprise va-t-elle se poursuivre ? Lisez la suite pour en savoir plus.

Méthodologie

Le rapport du troisième trimestre fournit une analyse des volumes 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 juillet au 30 septembre 2020.

Pour établir des comparaisons mensuelles, nous avons examiné les volumes de transactions de chaque mois du troisième trimestre et comparé ces chiffres à la moyenne des volumes de transactions mensuelles enregistrés sur notre plateforme au cours du deuxième trimestre 2020 (du 1er avril au 31 juillet).

Pour les comparaisons trimestrielles, nous avons examiné les données de la plateforme Tradeshift sur l'ensemble du troisième trimestre et les avons comparées aux données du deuxième trimestre.

Notre analyse est basée sur les données en temps réel de notre plateforme. Ces données peuvent être difficiles à interpréter. 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.

La reprise en salle d'attente ?

Christian Langg, PDG et cofondateur de Tradeshift.

Comme nous l'avons indiqué dans notre première édition du rapport trimestriel sur la santé du commerce mondial de Tradeshift, nous étions prudemment optimistes à la fin du deuxième trimestre, sur la base des tendances que nous détectons dans notre réseau. Après avoir vu l'activité commerciale chuter à un niveau record en raison du confinement au début du deuxième trimestre, des signes de reprise ont commencé à émerger en mai et juin, avec la réouverture des économies occidentales.

L'activité commerciale a continué à s'améliorer au troisième trimestre, avec une augmentation de 15 % de l'activité de notre plateforme entre acheteurs et fournisseurs. Cependant, en analysant plus précisément, on se rend compte que l'amélioration a été inégale.

Les volumes de transactions dans la zone euro et aux États-Unis ont rebondi au troisième trimestre et se rapprochent des niveaux pré-confinement, tandis que l'activité au Royaume-Uni reste faible. L'activité commerciale en Chine n'a pas non plus retrouvé ses niveaux d'avant-COVID. La Chine reste très instable. L'activité a augmenté en mars et en avril, puis en juillet, mais a depuis lors fortement diminué en août et en septembre.

Nous voyons également des tendances au ralentissement similaires apparaître dans d'autres territoires. Plusieurs facteurs entrent en jeu et pourraient expliquer cette situation :

Les restrictions brutales imposées par le confinement ont créé un environnement sous pression pour les supply chains. Lorsque les restrictions ont commencé à s'assouplir, nous avons vu les commandes augmenter massivement en juin. Cette dynamique s'est poursuivie en juillet, puis s'est ralentie avec la normalisation des lignes d'approvisionnement.

La baisse des commandes au cours du deuxième trimestre a également créé un « effet gueule de bois » sur le plan financier qui s'est poursuivi au troisième trimestre. Des délais de paiement de 45 jours étant la norme dans les supply chains du monde entier, la baisse des commandes au deuxième trimestre a créé des problèmes de liquidité au troisième trimestre. Le volume des commandes mondiales a augmenté de 20,1 % au troisième trimestre, tandis que les paiements de factures aux fournisseurs ont rebondi de seulement 14,1 %.

Les entreprises sur notre réseau ont des perspectives plus optimistes qu'il y a quelques mois à peine, mais elles restent prudentes. Un fournisseur américain a indiqué que les entreprises remettent leurs décisions d'achat à plus tard, après l'élection présidentielle. D'autres continuent à craindre la résurgence de la pandémie.

Les tendances de notre rapport du troisième trimestre rappellent la fragilité de la reprise. La situation risque d'être difficile. Pour y faire face, une planification minutieuse, des collaborations étroites et une grande vigilance vis-à-vis de l'avenir seront indispensables.



Que s'est-il passé au troisième trimestre ?



Les principales conclusions en un coup d'œil

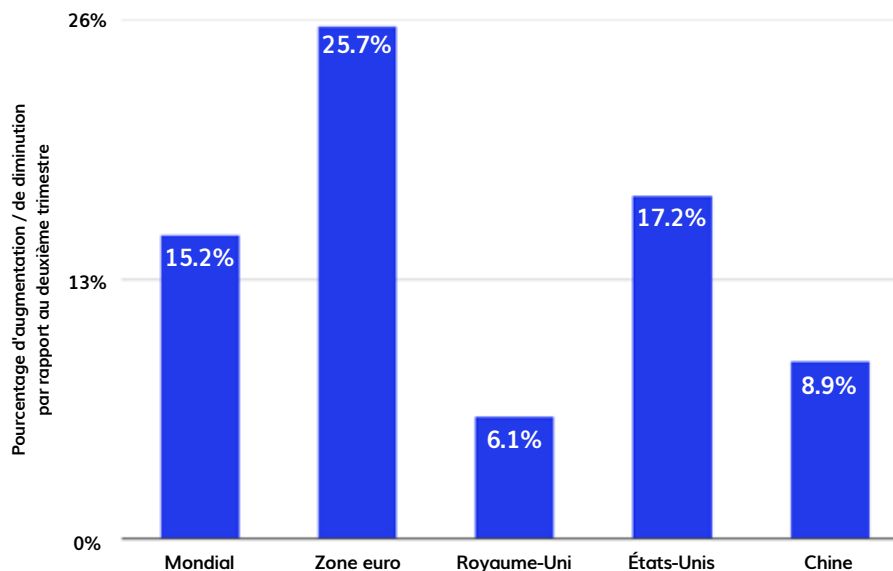
- L'activité commerciale dans les supply chains mondiales a augmenté de **15,2 %** par rapport au trimestre précédent.
- La zone euro a affiché la meilleure performance - et la plus constante - tout au long du trimestre. Les volumes de transactions dans les supply chains de la région ont augmenté de **25,7 %** au troisième trimestre.
- Les volumes de transactions aux États-Unis ont également dépassé la moyenne mondiale, en augmentant de **17,2 %** par rapport au deuxième trimestre. L'accroissement massif de la demande à la suite du confinement a entraîné une hausse des commandes de **85,5 %** en juillet par rapport à la moyenne mensuelle du deuxième trimestre.
- Le Royaume-Uni a connu un troisième trimestre plus difficile, avec un volume de transactions en hausse de seulement **6,1 %**. Le faible volume des factures émises au cours du trimestre a confronté les fournisseurs à de graves problèmes de liquidité.
- La Chine a montré des signes de stabilisation au troisième trimestre, avec une activité commerciale en hausse de **8,9 %** par rapport à un deuxième trimestre déjà solide, au cours duquel les volumes de transactions avaient fait un bond de **31,8 %**.
- Le volume des commandes dans les économies occidentales a augmenté de manière significative, ce qui laisse présager un quatrième trimestre meilleur en termes de trésorerie pour les fournisseurs. Mais certains signes indiquent également que cette dynamique perd de sa vigueur après la forte hausse de juillet.
- Alors que le volume des commandes a augmenté de **20,1 %** au troisième trimestre, les flux financiers vers les fournisseurs n'ont pas progressé au même rythme. Le volume des factures a augmenté de **14,1 %** au troisième trimestre. La liquidité restera un problème important pour les fournisseurs tant que cet écart ne sera pas comblé.
- Sur l'ensemble des secteurs industriels, c'est la grande distribution qui a connu la plus forte progression. Le volume des transactions a augmenté de **78 %** en juillet, grâce à la réouverture de plus de magasins. L'activité commerciale du secteur de l'alimentation et des boissons a également augmenté de manière significative en juillet.
- Les secteurs de l'industrie manufacturière et de la logistique ont tous deux enregistré de bons résultats tout au long du trimestre. L'activité du secteur de la santé a chuté au troisième trimestre, les supply chains s'étant stabilisées après une période de volatilité.

Le retour à la normale ou une fausse reprise ?

« Aux États-Unis et en Europe, il est important de savoir quand et où l'activité commence à se stabiliser, car ces régions ont encore un grand vide à combler depuis le deuxième trimestre. »

Selon une nouvelle étude du [Forum Economique Mondial](#), les PDG ont largement abandonné l'espoir d'une reprise économique en V. Nos premières conclusions semblent être plus positives.

Volumes de transactions mondiales - Comparaison entre le deuxième et le troisième trimestre



Après avoir chuté de près de 15 % au deuxième trimestre, l'activité a connu une reprise post-confinement en juillet. Les volumes de transactions ont rebondi selon les mêmes proportions au troisième trimestre pour atteindre un niveau jamais vu depuis le premier trimestre de 2020. La zone euro a été la plus performante au troisième trimestre. Le niveau d'activité des supply chains de la région a augmenté de 25,7 % au troisième trimestre. Aux États-Unis également, les rouages du commerce semblent à nouveau tourner à plein régime.

La grande question est de savoir si cette dynamique est durable.

Il est peu probable que la Chine poursuive le rythme de reprise du deuxième trimestre, lorsque l'activité commerciale a fait un bond de 32 %. Le fléchissement que nous avons observé au troisième trimestre était, dans une certaine mesure, inévitable, quand le niveau d'activité dans les supply chains se stabilise après une période d'extrême volatilité. Toutefois, cette stabilisation pourrait également être le signe d'un affaiblissement de la demande à long terme.

Aux États-Unis et en Europe, il est important de savoir quand et où l'activité commence à se stabiliser, car ces régions ont encore un grand vide à combler depuis le deuxième trimestre. C'est au Royaume-Uni que l'activité sur notre réseau a le plus chuté au deuxième trimestre, ce qui laisse présager un fort rebond des volumes de transactions au troisième trimestre. Le fait que l'activité commerciale ait progressé à un rythme nettement inférieur à la moyenne mondiale est préoccupant.

À l'approche du quatrième trimestre, l'image globale qui se dégage de notre plateforme suggère que les supply chains, en particulier celles qui approvisionnent l'Europe, commencent à se stabiliser. Cependant, les entreprises à qui nous avons parlé reconnaissent qu'il y aura probablement d'autres obstacles à surmonter au cours du prochain trimestre. La plupart d'entre elles espèrent une reprise plus stable en 2021.

La reprise de la Chine est-elle en perte de vitesse ?

« L'activité commerciale en Chine a diminué de plus de 20 % en septembre par rapport aux volumes observés au quatrième trimestre 2019. Devoir compenser la faiblesse de la demande intérieure et internationale est nouveau pour la région. »

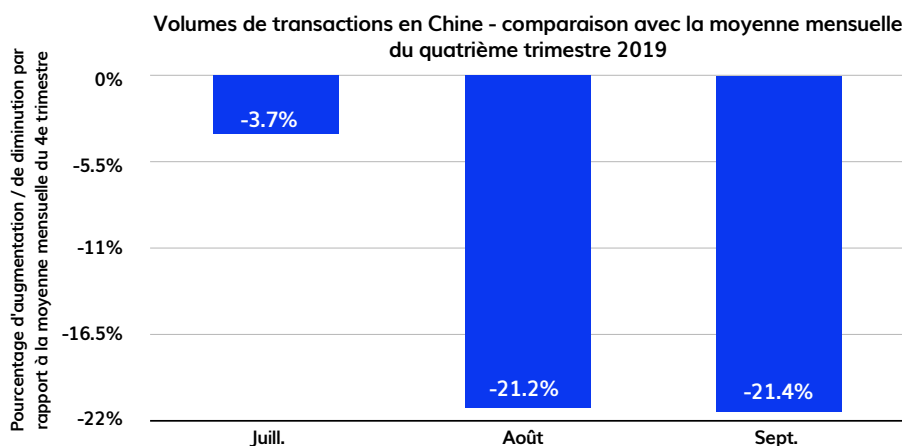
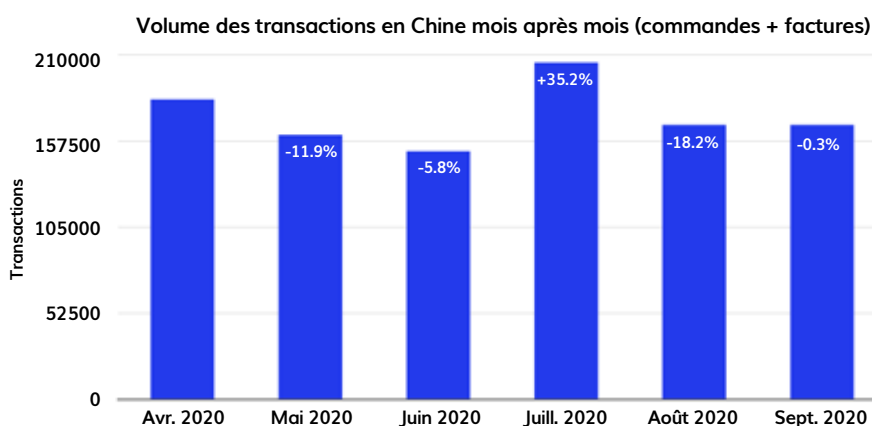
L'activité commerciale en Chine a bondi de 35,2 % en juillet, mais cela s'est avéré être le point culminant, car l'activité sur notre plateforme a rapidement diminué ensuite.

L'activité s'est ensuite fortement ralentie en août et septembre. L'activité commerciale entre les acheteurs et les fournisseurs chinois a diminué de plus de 20 % en septembre par rapport à ce que nous avons observé sur notre plateforme au cours d'un mois normal du quatrième trimestre 2019.

L'apparente stabilisation de l'activité constatée au cours des deux derniers mois laisse à penser que les supply chains locales réagissent à de petits sursauts de demande latente, provenant d'abord du marché intérieur chinois, puis de la réouverture des principaux marchés d'exportation en Occident. Une fois ces sursauts dissipés, l'activité commerciale de la Chine sur notre plateforme a également chuté.

Un récent [rapport de Bloomberg](#) suggère que la perte de confiance des entreprises chinoises entraîne un ralentissement de la reprise. La Chine réussit très bien à augmenter sa capacité de production, mais (comme [l'indique le Financial Times](#)) la compensation d'une demande intérieure et internationale potentiellement plus faible à long terme est quelque chose de nouveau pour ce pays.

La capacité de la Chine à se remettre rapidement de son propre confinement est impressionnante, mais la tendance des prochains mois fournira davantage d'indications sur la durabilité réelle de la reprise dans la région.

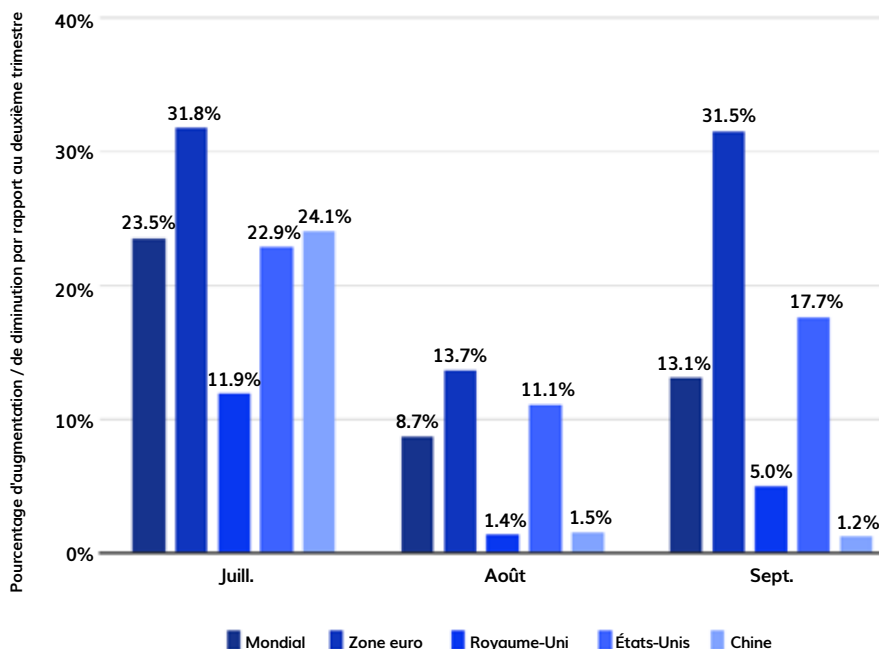


Les prochains mois seront critiques

« Une recrudescence de l'activité en juillet, stimulée par la demande latente, a donné au trimestre une note plus positive que prévu. »

Les économies occidentales suivent la même tendance qu'en Chine, qui suggère que la demande latente a favorisé un rebond particulièrement fort en juillet.

Volumes de transactions - comparaison avec la moyenne mensuelle du deuxième trimestre



Après avoir chuté en août, en septembre l'activité commerciale des économies occidentales a repris à un rythme soutenu, voire spectaculaire. La zone euro en particulier a terminé le trimestre en beauté, dépassant de loin la moyenne mondiale. Mais ils devront maintenant maintenir cette trajectoire pour compenser la forte baisse d'activité que nous avons constaté sur notre plateforme entre mars et juin.

C'est sûrement plus facile à dire qu'à faire. Aux États-Unis, les économistes affirment que l'incertitude qui plane sur l'élection présidentielle et le calendrier de mise au point d'un vaccin contre la COVID-19 entraîne un ralentissement du recrutement et des investissements des entreprises. Nos données semblent confirmer cette thèse, le volume des transactions aux États-Unis ayant considérablement ralenti en août, avant de se redresser un peu en septembre. Il en va de même au Royaume-Uni, où l'activité a démarré lentement et s'est encore ralentie au cours du trimestre.

Un fossé se creuse entre les pays (et les entreprises) qui ont une stratégie claire et un leadership fort, et ceux/celles qui n'en ont pas. Ce fossé risque de se transformer en gouffre dans les prochains mois.

La demande latente stimule les commandes en juillet.

« La forte augmentation des commandes constatée aux États-Unis en juillet suit le même schéma de déblocage de la demande latente que celui déjà observé dans la zone euro et en Chine, mais elle se produit avec un certain retard. »

Les volumes de commandes sont en hausse significative sur presque tous les marchés. Ces données nous donnent une idée du PIB pour le prochain trimestre. Le niveau d'activité que nous observons est donc un bon signe.

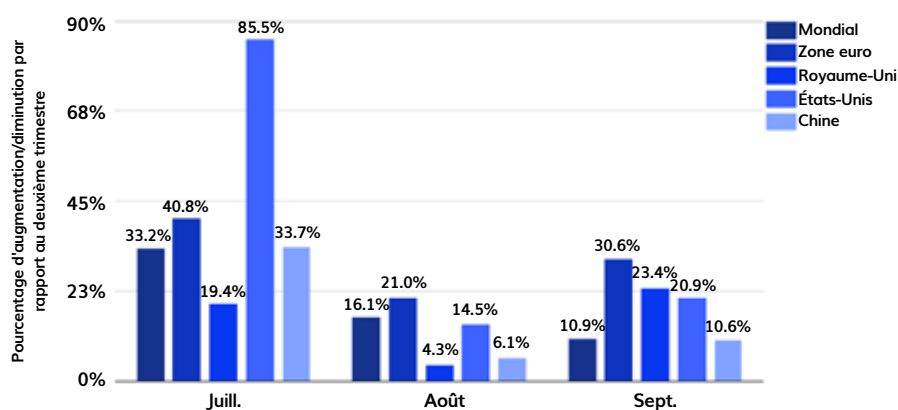
Le volume de commandes aux États-Unis avait eu du mal à se redresser au deuxième trimestre, mais il a repris en juillet. Ce type d'augmentation du volume ne se produit que très rarement sur notre plateforme.

Ce qui est intéressant, cependant, c'est le moment où les commandes américaines ont augmenté. Dans notre rapport du deuxième trimestre, nous avons constaté que les commandes au sein de l'UE et du Royaume-Uni ont enregistré des hausses significatives similaires en juin, tandis que l'activité aux États-Unis est restée un peu plus stable en comparaison.

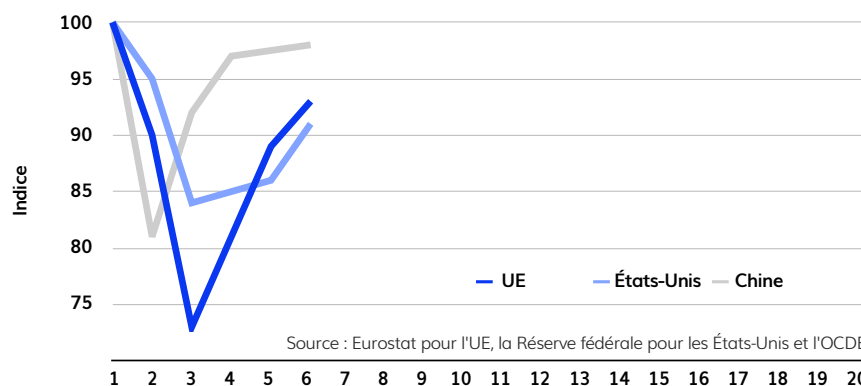
Concernant la pandémie, les États-Unis ont quelques semaines de retard sur l'UE et le Royaume-Uni, et près d'un trimestre sur la Chine, qui a connu une forte augmentation de son volume de commandes fin février. Par conséquent, ce qui semble être un impressionnant retour à la normale aux États-Unis correspond probablement au même schéma de demande latente que celui que nous avons vu dans d'autres territoires, se déroulant avec retard. [L'analyse compilée par VoxEu*](#) présente un tableau similaire à travers le prisme de la production industrielle.

La reprise des commandes a-t-elle déjà atteint un plateau ? Le volume des commandes chinoises a fortement diminué à la fin du troisième trimestre, ce qui laisse présager un quatrième trimestre relativement stable. Les volumes de commandes en Occident se sont également contractés depuis juillet, et c'est particulièrement le cas pour les États-Unis. Mais le fait que l'UE, le Royaume-Uni et les États-Unis aient tous dépassé la moyenne mondiale en septembre reste un indicateur positif à la fin d'une année difficile.

Volumes de commandes - comparaison avec la moyenne mensuelle du deuxième trimestre



*Indice de la production industrielle : conséquences du choc du coronavirus



Source : Eurostat pour l'UE, la Réserve fédérale pour les États-Unis et l'OCDE

La liquidité demeure un problème pour les fournisseurs

« Au niveau mondial, les commandes ont progressé de 20 % au troisième trimestre, mais le volume des factures n'a pas suivi, en n'augmentant que de 14 %. Les fournisseurs devraient voir leur liquidité augmenter au quatrième trimestre. La question est de savoir s'ils parviendront tous à aller jusque là. »

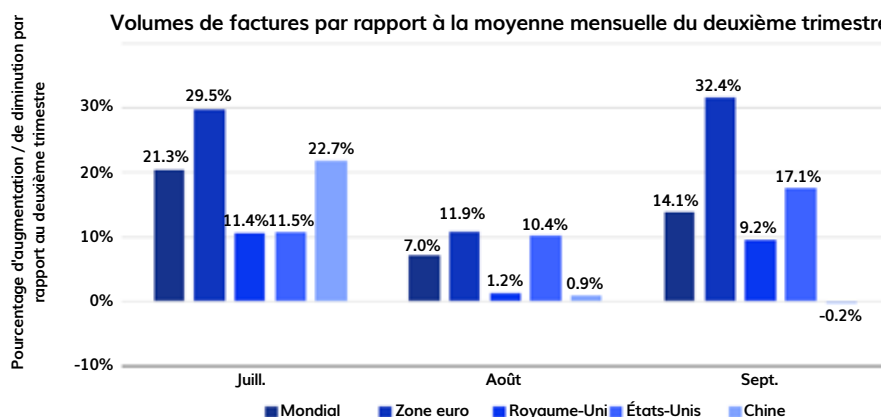
Si les commandes nous donnent des indications sur les perspectives de PIB, les factures agissent comme un rétroviseur. En raison de la longueur des délais de paiement standard, les fournisseurs ont tendance à ne percevoir pleinement l'impact d'un ralentissement des commandes que quelques mois au moins après la baisse.

Selon [The Hackett Group](#), les paiements aux fournisseurs américains s'effectuent à 60 jours. Par conséquent, si les carnets de commandes américains semblent plutôt bien remplis au troisième trimestre, le montant des flux de trésorerie vers les fournisseurs sous forme de factures réglées reste flou. Les volumes de factures ont augmenté, mais nos données montrent qu'ils suivent en grande partie la faible progression que les volumes de commandes aux États-Unis ont affichée dans notre rapport du deuxième trimestre. Un phénomène similaire se produit en Chine, où le ralentissement de l'activité à la fin du deuxième trimestre se traduit maintenant par un manque à gagner dans le paiement des factures aux fournisseurs.

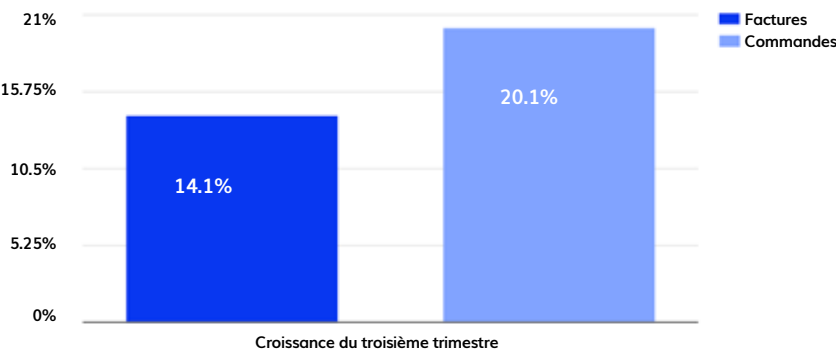
Au niveau mondial, les commandes ont progressé de 20,3 % au troisième trimestre, mais le volume des factures n'a pas suivi, en n'augmentant que de 14,1 %. La zone euro est la seule région à être constamment au-dessus de la moyenne mondiale, en grande partie grâce à une hausse significative des commandes à la fin du deuxième trimestre, qui se traduit maintenant par des paiements aux fournisseurs.

L'amélioration du volume des commandes au troisième trimestre laisse penser que les fournisseurs du monde entier devraient bénéficier d'une trésorerie plus saine au quatrième trimestre. La question est de savoir s'ils parviendront tous à aller jusque là. La petite entreprise typique dispose d'environ **27 jours de liquidités** pour survivre sans revenu. Les fournisseurs ne peuvent pas se permettre d'attendre que les factures arrivent à échéance. Ils doivent plutôt commencer à chercher les moyens de débloquer les liquidités provenant de l'augmentation de commandes de juillet et les convertir en flux de trésorerie. Rapidement.

Volumes de factures par rapport à la moyenne mensuelle du deuxième trimestre

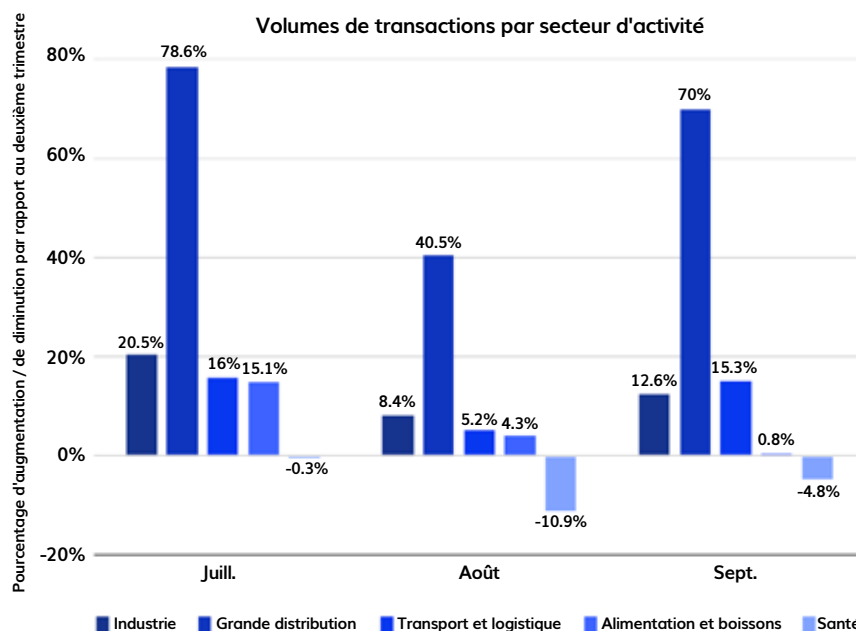


Factures et commandes mondiales - Comparaison entre le deuxième et le troisième trimestre



La grande distribution est de retour... Pour l'instant:

« La grande distribution revient à un niveau proche de la normale, mais cela ne signifie pas que la suite sera facile. Loin de là. Une perturbation plus générale liée au passage au commerce électronique engendrera probablement plus de difficultés avant que la situation ne se stabilise. »



Le troisième trimestre a marqué un retour à la normale pour la grande distribution après une période désastreuse qui a duré de fin mars à la mi-mai. Les réouvertures de magasins et l'intervention du gouvernement ont jusqu'à présent permis de maintenir le pouvoir d'achat des consommateurs, ce qui a contribué à ramener les volumes de transactions aux niveaux enregistrés avant la pandémie. Cela ne signifie pas que la suite sera facile. Au Royaume-Uni, la menace de nouvelles restrictions liées au confinement a fait **chuter la fréquentation des rues commerçantes de 6,6 %** en septembre. Une perturbation plus générale liée au passage au commerce électronique engendrera probablement plus de difficultés dans le secteur avant que la situation ne se stabilise.

Le secteur des transports et de la logistique a bénéficié du passage au commerce électronique. Les sociétés de transport et de logistique avec lesquelles nous nous sommes entretenus ont déclaré qu'elles pouvaient compenser le ralentissement de l'activité traditionnelle de transport de colis et courriers B2B en se tournant vers le commerce électronique. L'activité commerciale dans l'ensemble du secteur est restée relativement soutenue tout au long du deuxième trimestre, et cette tendance s'est poursuivie au troisième trimestre. L'activité dans les supply chains manufacturières a également rebondi rapidement au deuxième trimestre, de sorte que les gains supplémentaires que nous avons observés au troisième trimestre sont un signe positif. Les volumes de transactions ont toutefois chuté ces dernières semaines, une tendance qui est en corrélation avec les rapports de la **Réserve fédérale des États-Unis** et de la **Confédération de l'industrie britannique** qui ont toutes deux signalé un ralentissement de l'activité manufacturière en septembre.

Le secteur de l'alimentation et des boissons a connu de bons résultats au troisième trimestre, l'activité sur notre plateforme ayant augmenté de manière significative en juillet avec l'ouverture d'établissements d'hôtellerie, de restauration et de cafés, mais l'activité s'est ralentie depuis. De nombreux bureaux restent vides et les nouvelles mesures de confinement ont eu un impact sur la demande. Les supply chains du secteur de la santé retrouvent leur niveau d'activités habituel après les fortes hausses enregistrées à la fin du premier trimestre. Plusieurs fournisseurs avec qui nous nous sommes entretenus ont indiqué que la demande des acheteurs était revenue à la normale depuis juillet, les organisations ayant mis en place les capacités nécessaires pour faire face à la demande.

Et maintenant,
que se passe-t-il ?



Adopter une approche proactive - Le point de vue d'IBM

**Tony Menezes, associé directeur -
Responsable de la ligne de services, IBM Services**

Une [enquête récente de l'IBM Institute for Business Value](#) a révélé que de nombreux responsables de supply chain ont été pris au dépourvu par la pandémie de COVID-19 et ont dû rapidement élaborer une stratégie pour satisfaire la demande suite à la confusion et aux perturbations qu'elle a provoquées. La pandémie de COVID-19 a servi de signal d'alarme à de nombreux dirigeants d'entreprise. Ils réfléchissent désormais de manière proactive à la mise en place de systèmes résilients pour mieux se préparer à de futures perturbations imprévues.



Parfois la vie moderne semble si parfaitement huilée que l'on peut facilement oublier qu'elle repose sur des bases complexes. Mais quand une catastrophe survient, nous constatons à quel point ces fondations sont fragiles. Nous avons vu cette réalité frapper de plein fouet des personnes habituées à disposer d'approvisionnements complets et immédiats de marchandises comme la viande, le papier toilette, les médicaments et les équipements de protection individuelle, et qui ont été choquées de devoir faire face à des rayons de magasin vides et à de longues files d'attente.

De nombreuses entreprises interrogées ont réalisé que leurs supply chains, dont la plupart sont incroyablement complexes et impliquent des centaines de fournisseurs, de prestataires et de centres de distribution à travers le monde, étaient beaucoup plus fragiles qu'elles ne le pensaient. Un grand nombre de responsables d'exploitation, conscients du risque de perturbations futures, ont profité de cette période pour mieux comprendre leurs processus et trouver des moyens de les améliorer.

Renforcer la résilience des supply chains n'est pas une tâche aisée. Toutefois, les entreprises peuvent prendre certaines mesures pour y parvenir, comme par exemple améliorer la collaboration traditionnelle des ventes et des opérations grâce à une planification collaborative continue. Par exemple, IBM peut proposer une approche à ses clients en utilisant ce que l'on appelle le Continuous Intelligent Planning (CIP - planification intelligente continue). Cette solution est conçue pour utiliser les capacités de l'IA (intelligence artificielle), afin de permettre à ses clients :

D'anticiper, avoir une visibilité de l'ensemble de la supply chain et mieux prévoir la demande

En saisissant des données provenant de toutes leurs sources, les entreprises peuvent voir où se trouvent leurs produits, en temps quasi réel et avec une vue d'ensemble, dans toutes les régions géographiques. L'IA permet de prévoir les perturbations potentielles, et ainsi de vous y préparer. Le remplacement des feuilles de calcul, souvent faites à la main, par des données dynamiques en temps quasi réel rend les prévisions de la demande beaucoup plus précises, ce qui vous permet de mieux gérer vos stocks.

Une automatisation des flux de travail qui permet aux employés de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée

Étonnamment, de nombreuses organisations utilisent encore des processus de planification inefficaces et nécessitant beaucoup de travail. Grâce à l'automatisation, les employés peuvent gagner du temps et se consacrer à des tâches plus intéressantes, tout en réduisant les coûts et en améliorant le fonctionnement.

Une collaboration constante avec les partenaires de l'écosystème

Le cloisonnement des services, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une entreprise, peut conduire la mise en silo des données et rendre difficile la prise de décisions pertinentes. La solution CIP peut permettre aux responsables de la supply chain d'unir leurs forces à celles des partenaires de l'écosystème pour mieux comprendre les impacts sur leur supply chain commune en temps quasi réel. Ensemble, ils peuvent déterminer comment répondre aux problèmes et les résoudre, parfois avant qu'ils ne surviennent.

En éliminant une grande partie des incertitudes liées aux réalités actuelles de l'écosystème et aux prévisions de la demande, la technologie peut permettre aux organisations de réaliser des gains d'efficacité, de renforcer leur résilience et de s'assurer que leur entreprise est prête à faire face aux futurs chocs externes.

Planifier l'imprévu

Questions-réponses avec Marcus Fromm Directeur général d'Accenture, Suisse

Pourquoi la COVID a-t-elle créé des problèmes aussi importants pour les supply chains ?

La COVID a entraîné des perturbations sans précédent du système commercial mondial. Le transport de marchandises a été massivement interrompu, en particulier en dehors de la Chine, en raison de protocoles d'hygiène supplémentaires, d'exigences de quarantaine, de confinements et même de fermetures des frontières - représentant des barrières commerciales qui n'existaient pas lors de précédentes pandémies comme le SRAS ou le MERS. De nombreuses organisations ne disposaient pas de plans, ni de protocoles et d'outils appropriés pour faire face aux perturbations considérables que la pandémie a provoquées.

Quelles lacunes la COVID a-t-elle révélées en termes de transparence de la supply chain et de préparation ?

Outre le manque de planification en lui-même, d'autres lacunes ont été mises en évidence. Une dépendance excessive à l'égard de l'approvisionnement chinois ainsi qu'un manque de visibilité et de traçabilité en temps réel ont mis en difficulté de nombreuses organisations, notamment du côté de l'offre. Les conséquences de la demande latente ont pu être gérées dans un délai assez court, comme le suggèrent également les données de votre rapport sur la santé du commerce mondial. De nombreuses organisations ont tiré les leçons de la crise : elles envisagent de reconfigurer leurs supply chains pour se rapprocher des points de consommation.

La technologie aurait-elle pu aider les organisations à réduire l'impact des perturbations causées par la pandémie ?

La combinaison gagnante pour assurer une meilleure planification et une





exécution plus rapide en cas de perturbations de ce type repose sur la gestion des risques en temps réel de la supply chain et de plateformes mondiales de commerce et d'approvisionnement. Les plateformes Cloud peuvent aider à gérer les fluctuations

de la demande des entreprises car elles offrent des structures de coûts plus souples, basées sur la consommation réelle.

Comment la technologie peut-elle contribuer à soutenir la reprise et à renforcer la résilience face aux futures perturbations ?

L'« Internet physique » représenté par l'industrie de la logistique a démontré une incroyable capacité d'adaptation aux paradigmes en constante évolution de cette pandémie, ce qui en fait un atout essentiel pour surmonter la crise. La combinaison de la puissance des plateformes de données et des réseaux logistiques physiques est un élément clé pour construire des supply chains plus solides et résilientes. Les progrès technologiques tels que la traçabilité au niveau des expéditions et la gestion des risques de la supply chain en temps réel peuvent renforcer la résilience des réseaux d'approvisionnement.

Comment les entreprises doivent-elles aborder la question du retour sur investissement ?

La gestion des risques de la supply chain suit la même logique que le secteur de l'assurance. La pandémie de COVID a créé le besoin de réévaluer les risques du réseau d'approvisionnement et les dommages collatéraux sous forme de pertes de ventes, d'atteinte à la réputation ou même de faillite. Le retour sur investissement de la gestion des risques de la supply chain ne peut, dans la plupart des cas, être évalué qu'a posteriori, et doit être considéré comme un investissement pour l'avenir et la longévité d'une entreprise.

Comment la COVID a-t-elle modifié les discussions d'Accenture avec ses clients ?

Nombre de nos clients ont exprimé le souhait d'adopter une approche plus digitale, davantage basée sur le Cloud, et d'être plus flexibles dans leurs structures de coûts afin de mieux faire face aux fluctuations du volume d'affaires qui se sont produites pendant la pandémie.

Renforcer la résilience — Le point de vue d'un acheteur

« Nous avons accéléré notre transition vers une digitalisation complète de notre processus d'achat (P2P), suite à la pandémie. Nous avons entamé ce processus avant l'apparition de la COVID-19, en ayant un certain nombre d'objectifs clairs à l'esprit. Le premier était l'harmonisation et la normalisation : nous avions différents systèmes et différents ERP et nous devions y remédier. Le deuxième, plus ambitieux, visait à éliminer les processus papier afin d'accroître la productivité et réduire les coûts.

Lorsque nous nous sommes lancés dans ce projet, nous avons rencontré certaines résistances de la part de collègues au sein de l'entreprise. Nous avons également dû convaincre les fournisseurs de rejoindre la plateforme et de commencer à envoyer leurs factures par voie électronique. Après l'apparition de la pandémie, nos collègues nous ont demandé d'accélérer la mise en œuvre des processus digitalisés. Les fournisseurs nous ont également demandé de manière proactive s'ils pouvaient nous envoyer leurs factures par voie électronique afin d'accélérer le processus de paiement. En quelques jours seulement, nous avons pu accélérer notre transition de plusieurs semaines. »

Xavier Jegard
Directeur Comptable-Consolidation,
Fiscalité d'Eramet, France



La voie à suivre— Le point de vue de fournisseurs



« Le travail que nous accomplissons est essentiel à la fabrication de produits de lavage de main, c'est pourquoi nous avons enregistré une forte augmentation des commandes en avril, lorsque nos clients ont constitué des stocks. Nous avons dû mettre en place des contrôles stricts pour nous permettre de poursuivre la production pendant les mesures de confinement. Des employés sont même restés sur le site pendant des périodes prolongées afin de limiter tout risque de propagation du virus dans nos installations. Notre trésorerie est globalement saine, mis à part un ou deux problèmes que nous avons rencontrés sur certains marchés où il a fallu beaucoup de temps pour régler les factures. »

—**Swarada Dhoshi, Rasino Herbs, Inde**



« Nous produisons des distributeurs à pompe. La demande de nos produits a donc été très forte tout au long de la pandémie. Les choses ont commencé à se calmer légèrement en septembre. Les supply chains se sont adaptées et disposent désormais des capacités nécessaires pour faire face à la demande. Aujourd'hui, les affaires continuent en grande partie comme d'habitude, mais si nous ne parvenons pas à maîtriser le virus, il est certain que les difficultés économiques pourraient s'aggraver. Je garde cela à l'esprit lorsque je planifie les six prochains mois. Nous avons été rigoureux dans les contrôles que nous avons mis en place pour essayer de contrôler la propagation, et cet automne, nous allons passer à un niveau supérieur. »

—**Roy Wang, Vietnam K.K. Plastic Co., Vietnam**



« L'un des plus grands changements survenus pendant la pandémie a été l'augmentation du nombre de personnes qui achètent en ligne. Nous avons recentré notre attention sur le commerce électronique, alors qu'habituellement nous nous concentrons sur les services de transport de colis et courriers B2B ordinaires. D'un point de vue commercial, je suis optimiste pour les six prochains mois, même s'il reste encore de nombreuses inconnues. »

—**Inna Kreyenberg, T-Force Logistics, Texas, États-Unis**



« Je pense que nous commençons à nous remettre sur les rails et je vois cette trajectoire se poursuivre. Mais je crois que la COVID va changer le paysage pour notre entreprise. Vu le nombre de personnes en télétravail, cela aura un impact sur les grandes villes. Je pense que la COVID a apporté beaucoup de nouvelles perspectives. Cela va non seulement créer des défis, mais aussi des opportunités dans de nouveaux domaines. La flexibilité sera essentielle pour nous adapter à la nouvelle économie »

—**Evelyne Farkas, Responsable comptable à Vins Du Monde**



« Je suis convaincu qu'il y a beaucoup de demandes d'achat non satisfaites de la part d'entreprises qui n'attendent que le feu vert. Je ne vois pas beaucoup de choses se produire dans les trois prochains mois, notamment à cause de la COVID et parce que le cycle électoral a tendance à freiner les investissements. Si nous parvenons à maîtriser la pandémie, je pense que les choses commenceront vraiment à bouger dans les six premiers mois de 2021, puis les six mois suivants seront plus intenses. »

—**Perry Graehling, Materials Systemation, Ohio, États-Unis**

Dernières réflexions

De la continuité des activités à la résilience organisationnelle

À l'approche du dernier trimestre de 2020, nos données indiquent que les entreprises et l'économie en général commencent à s'adapter et à résoudre les nombreux problèmes posés par l'aggravation de la pandémie. Après un deuxième trimestre extrêmement tumultueux, les organisations ont trouvé des solutions pour insuffler un nouveau dynamisme aux supply chains malgré les incertitudes. Certaines sont même allées jusqu'à dire que les choses se sont en grande partie déroulées comme si de rien n'était. Cependant, il apparaît aussi clairement que ce qui nous a permis d'arriver jusqu'ici ne suffira pas pour nous mener là où nous devons aller.

La pandémie a amplifié et accéléré de nombreuses perturbations. Les modèles économiques de secteurs entiers ont été bouleversés. Les organisations qui se croyaient 100 % digitales avant la pandémie ont découvert qu'elles avaient en réalité de jolies interfaces utilisateur masquant 30 ans de processus manuels et d'activités sans réelle transformation.

Le résultat ? Un manque total de transparence dans les supply chains et une faible connectivité des fournisseurs révélant la fragilité d'écosystèmes entiers. Aujourd'hui, des milliers de fournisseurs sont confrontés à des problèmes de revenus et de liquidités, ce qui aurait pu être évité si une véritable digitalisation avait été mise en place.

Grâce à leur ingéniosité face à cette crise, beaucoup ont appliqué une solution de fortune pour résoudre les problèmes opérationnels systémiques qui risquaient d'aggraver une situation déjà critique. Mais ces problèmes n'ont pas disparu. La question que tout chef d'entreprise doit maintenant se poser est de savoir si cette solution miracle résistera ou non à une deuxième vague.

Nous entrons dans une phase critique pour la reprise. Les mesures de continuité des activités à court terme doivent céder la place à une planification de la résilience à long terme pour remédier à des modèles opérationnels dépassés qui se sont dégradés très rapidement pendant la crise. Il est temps d'arracher le sparadrap, de nettoyer la blessure et de créer une véritable relation digitalisée entre acheteurs et fournisseurs.

À propos de Tradeshift:

Tradeshift est un leader de l'innovation dans la supply chain pour l'économie digitale connectée. En tant que leader dans le domaine des paiements de la supply chain et des places de marché, la société aide les acheteurs et les fournisseurs à numériser toutes leurs transactions commerciales, collabore à toutes les étapes du processus et se connecte à n'importe quelle application de supply chain. Plus de 1,5 million d'entreprises dans 190 pays font confiance à Tradeshift pour traiter plus de 500 milliards de dollars en valeur transactionnelle, faisant de Tradeshift le plus grand réseau commercial mondial pour l'achat et la vente.

Plus d'informations sur tradeshift.com/fr

Cette présentation ou ce document peut contenir des énoncés destinés à exposer l'orientation et la vision générales des produits de Tradeshift ou d'autres prévisions ou plans pour l'avenir. Certains peuvent être qualifiés d'« énoncés prospectifs » en vertu des lois ou règlements sur les valeurs mobilières. Ces énoncés s'appliquent à des événements futurs et sont soumis à des risques et des incertitudes qui pourraient entraîner des différences importantes entre les résultats réels et ceux projetés. Les principaux facteurs qui pourraient entraîner des écarts significatifs entre les résultats réels et ceux mentionnés dans ces énoncés prospectifs comprennent, sans s'y limiter, la capacité de Tradeshift à développer et à commercialiser de nouveaux produits, les conditions du marché, l'évolution technologique, les exigences réglementaires et la concurrence. Ce document ou cette présentation est destiné(e) à des fins d'information uniquement, ne constitue pas une preuve de garantie et ne peut être incorporé(e) dans aucun contrat. Il/elle ne constitue pas un engagement à fournir quelque matériel, code, service ou fonctionnalité que ce soit, et ne peut être invoqué(e) pour prendre des décisions d'achat ou d'investissement. Le développement, la mise à disposition et la synchronisation de toute caractéristique ou fonctionnalité décrite pour les produits de Tradeshift restent à la seule discrétion de Tradeshift, Inc. et de ses sociétés affiliées.

© 2020 Tradeshift Holdings, Inc. ou une société affiliée de Tradeshift. Tous droits réservés. Le Rapport sur la santé du commerce mondial de Tradeshift et l'article 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 © 2020 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.

Cet article 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.