

COVID RESPONSE : DANS QUEL SENS LES PROCESSUS D'ACHAT B TO B VONT-ILS ÉVOLUER ?

Publié 1^{ER} JUIN 2020



Analyse

De nouvelles priorités ont émergé ou ont pris de l'ampleur du fait de la pandémie Covid-19 au niveau des achats BtoB. En conséquence de nouvelles approches, de nouvelles pratiques et de nouvelles solutions sont à envisager dans ce domaine.

Evolution de l'organisation des services achats

Dans cette crise les services d'achat sont encouragés à se concentrer d'abord et avant tout sur les 2 domaines suivants :

1. La digitalisation de de la gestion de la relation client-fournisseur

La pandémie a été un "wake-up call" pour les départements achats, notamment pour ce qui concerne leurs systèmes d'information ; ceux qui s'en sont déjà dotés ont permis d'alimenter la prise de décision stratégique de l'entreprise ; les autres suivront, pour adopter des outils digitaux qui permettent :

- une cartographie précise et complète des fournisseurs de rangs 1 et 2 (voire de rangs sur des produits peu substituables) ;
- l'identification immédiate des produits et volumes impactés ;

- la compréhension des canaux logistiques et planification des opérations de transbordement ;
- la visualisation des chaînes de valeur et identification des goulots d'étranglement.

le maintien opérationnel d'une base de fournisseurs alternatifs ; Pendant des années, les arguments en faveur de la digitalisation se sont concentrés sur l'efficacité, les économies de coûts et la réduction des risques d'erreur. Mais avec les blocages que nous connaissons actuellement, la digitalisation améliore non seulement la façon de faire du commerce mais permet à celui-ci d'exister.

2. L'agilité dans les process de collaboration client-fournisseur

Cette agilité sera déterminante sur la manière dont l'entreprise traversera cette crise. Le respect des délais (expédition, acheminement des documents...) est un enjeu où l'agilité est désormais essentielle. Pour y parvenir, les considérations suivantes sont à avoir à l'esprit :

- l'accès aux applications de e-procurement dans le cloud s'avère crucial pour maintenir la performance tout azimut ;
- notamment dans un contexte où la distance est un facteur ;
- la traçabilité des stocks de composants et produits semi-finis pour définir des stratégies collaboratives intersites ;
- la capacité d'accélérer le processus d'inscription des fournisseurs sans compromettre la sécurité ;
- la gestion de factures électroniques ;
- la digitalisation des connaissements ;
- les signatures électroniques ;
- etc.

La pandémie introduit ou exacerbe les défis dans cinq parties du processus de financement du commerce international (trade finance).

Les problèmes immédiats et importants concernent :

- la création et la distribution d'opérations ;
- les instruments négociables ;
- la transmission de documents ;
- les signatures autorisées ;
- l'expédition.

Des pratiques ad hoc ont été mises en place par les banques pour faire face à la situation et se répartissent en 4 catégories :

- extension des canaux numériques existants ;
- documents électroniques ;
- signatures électroniques ;
- processus nouvelles affaires et contrôles.

Voir ci-après pour plus de détails :

<https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2020/04/2020-icc-covid-response-banks-3.pdf>

Les enjeux de la digitalisation des mécanismes du trade finance ne sont pas apparus suite à l'impact de la crise sanitaire mais font l'objet de discussions de plusieurs parties prenantes depuis quelques années. La feuille de route numérique élaborée par la Commission bancaire de la Chambre de commerce internationale (ICC) lancée en 2018, à Tbilissi (Géorgie), et enrichie depuis par les contributions des acteurs du marché, a été conçue pour offrir aux entreprises, gouvernements et autres acteurs clés un cadre permettant supprimer les quelques quatre milliards de documents papier actuellement en circulation dans le commerce mondial. ICC doit continuer à adapter les règles destinées à régir le financement du commerce et à élaborer les normes numériques communes susceptibles de favoriser le développement des plateformes et autres initiatives destinées à assurer l'inter-connectivité des utilisateurs, permettant à ces derniers d'utiliser différents systèmes avec fluidité. Un article paru en octobre 2019 mentionnait qu'à la faveur de la digitalisation, le trade finance offrait un nouveau champ d'optimisation pour les trésoriers et que "...les économies à attendre d'une mise en concurrence des différentes offres bancaires sur les crédits documentaires, via une consultation structurée, peuvent se révéler substantielles."

Voir :

<https://credit-documentaire.com/le-trade-finance-nouveau-champ-doptimisation-pour-les-tresoriers/>

Evolution des critères d'achat dans le BtoB

Selon les réalités et impératifs de chaque secteur d'activité, il faut anticiper d'importants changements en termes de critères d'achat ; il en va de même dans le domaine BtoB.

- Plans de continuité d'activité : les fournisseurs devront de plus en plus mettre en évidence leur capacité à continuer à fournir les produits demandés même dans des circonstances de chocs économiques.
- Stress tests : dans différents domaines, les services achats multiplieront les tests de résistance aux crises pour s'assurer de la capacité de leurs fournisseurs à faire face aux chocs exogènes.
- Force majeure. Prévoir une évolution des conditions générales de vente en cas d'annulation en cas de force majeure pour pandémie. Des clauses de force majeure élargies aux crises sanitaires devraient faire leur apparition. ICC a mis à jour ses clauses de force majeure et de difficultés pour aider les grandes et petites entreprises à ébaucher des contrats adaptables à des événements imprévus tels que l'épidémie de Covid-19. Les clauses de force majeure et de rigueur de l'ICC équilibrent les attentes légitimes des gens

d'affaires en matière de performance avec la réalité que les circonstances changent, rendant la performance si difficile que les contrats doivent simplement changer. Les nouvelles clauses 2020 mettent à jour les versions 2003, reflétant la nécessité d'une présentation plus simple et d'options élargies pour répondre aux besoins de diverses entreprises. Les innovations majeures comprennent une nouvelle clause de force majeure sous forme abrégée qui se limite à certaines dispositions essentielles couvrant les problèmes de force majeure les plus importants et est particulièrement adaptée à une utilisation par les PME et des options élargies dans la clause de rigueur pour la résiliation et l'adaptation des contrats. Pour plus de détails : <https://iccwbo.org/publication/icc-force-majeure-and-hardship-clauses/>

- **Financement** : Dans certains pays émergents l'accès au financement est devenu trop cher pour financer les opérations d'importation (lors de la crise de 2009 ces problèmes de financement ont compté pour 20% de la chute du commerce international) et privilégient donc les offres assorties d'un plan de financement.
- **Verdissement** : De nombreuses entreprises vont accélérer le verdissement de leur offre (et leurs achats), soit sous la contrainte du marché (cf évolution du consommateur, de l'opinion publique) soit sous la contrainte des Etats qui les auront financés et qui attendront d'eux (sous la forme d'un engagement formel ou informel) une trajectoire plus verte, notamment dans les secteurs suivants : énergie, automobile et services associés, aéronautique, tourisme, etc.
- **RSE** : Au-delà de l'environnement, la RSE au sens large pourrait gagner en importance. Selon David Bousquet, expert en RSE, les entreprises qui, pré-Covid ont cherché à "moderniser leur gouvernance tout en jetant les bases d'un développement vertueux et responsable (Responsabilité Sociétale des Entreprises) ont mieux résisté à la crise sanitaire que les autres."
- **Rapidité de livraison** : La crise actuelle intensifie le niveau d'urgence au niveau de la gestion de l'entreprise. Par conséquent, ce niveau d'urgence sera transféré en amont de la chaîne de valeur, c'est-à-dire vers son fournisseur qui désormais devra faire preuve de réactivité.
- **Maîtrise des stocks**.

Evolution de l'organisation de la supply chain

Le premier mouvement post-confinement dans le BtoB portera sur la reconstitution des stocks : toute entreprise qui redémarre doit reconstituer ses stocks.

Une étude menée par Bank of America en février 2020

(<https://www.manutan.com/blog/en/news/procurement-reinventing-the-supply-chain-post-covid-19>) révèle que 80% des entreprises (américaines) ont annoncé qu'elles souhaitent délocaliser au moins une partie de leur chaîne d'approvisionnement. Le lancement de tels projets s'explique par deux objectifs :

1. être plus proche des consommateurs

2. se réaligner avec des alliés stratégiques

D'une façon plus large les supply chains vont chercher à se mettre à l'abri des grandes perturbations du commerce international (protectionnisme, crises sanitaires, etc.) en cherchant probablement un sourcing plus diversifié, plus régional, et disposant de stocks plus conséquents.

Par exemple Manutan préconise des actions très simples à ses acheteurs et pour les services achats

<https://www.manutan.com/BLOG/EN/NEWS/PROCUREMENT-REINVENTING-THE-SUPPLY-CHAIN-POST-COVID-19>

- Identifier les acteurs stratégiques du début à la fin de la chaîne de valeur ;
- Créer des scénarios alternatifs basés sur des hypothèses critiques ;
- Intégrer les aspects logistiques, tels que les itinéraires de transport et la création de stocks tampons adéquats ;
- Fournir des moyens de partager des données en interne et avec l'écosystème fournisseur pour optimiser les analyses.

De même le cabinet Diagma partage des pistes intéressantes pour aider les services achats à faire face à la situation :

- Profitez du contexte pour devenir plus "lean" : en entrepôt, menez des chantiers de "5S" et supprimer les tâches sans valeur ajoutée. La méthode 5S est une technique de gestion japonaise visant à l'amélioration continue des tâches effectuées dans les entreprises : supprimer l'inutile, situer les choses, scintiller, standardiser les règles, suivre et progresser.
- En gestion des stocks, éliminez les surstocks sur les produits à faible rotation, renforcez si nécessaire les stocks sur les produits à forte rotation.
- En relation commerciale/partenariat, identifiez et supprimez les contrats à coûts élevés ou à marge négative, généralement reconduits par habitude.
- Revisitez vos processus, en particulier de prévision des ventes et d'approvisionnement, avec pour objectif d'être plus réactif :
 - réduction de la taille des lots de production ;
 - approvisionnement plus fréquents et plus rapides ;
 - algorithmes de prévision de ventes plus réactifs.
- Devenez plus collaboratif et transparent (avec vos fournisseurs, prestataires de services et clients) :
 - Identifiez et partagez les risques d'approvisionnements et de rupture d'activité avec vos partenaires. Construisez ensemble des solutions pour limiter leur impact.
 - Partagez vos prévisions de commande pour anticiper les pics ou les creux d'activité avec vos fournisseurs. Augmentez les stocks de matières premières si besoin. Augmentez ou réduisez les délais de paiement pour éviter la faillite d'un partenaire, etc.

Cf <https://diagma.com/covid-19-preparer-sa-supply-chain-a-une-reprise-chaotique/>

Enfin le cabinet Kyu, spécialisé en gestion des risques supply chain, préconise notamment trois actions pour permettre aux services achats d'évaluer les facteurs qui pourraient menacer l'activité :

- Identifier quelques scénarios d'évolution de crise (propagation de l'impact industriel, report de la demande, etc.) pour identifier les nœuds critiques. Cette démarche doit également intégrer les plans relatifs aux nouveaux produits, qui peuvent constituer un nœud critique à fort impact : si le lancement d'un véhicule peut être retardé, ce n'est pas le cas pour les nouveautés du prêt-à-porter.
- Reconstituer rapidement une vision complète des impacts pouvant affecter toute la chaîne d'approvisionnement, en remontant jusqu'au dernier rang de fournisseurs. Certains petits fournisseurs peuvent s'avérer déterminants. C'est l'exemple des composants de câblage électronique qui ont contraint Hyundai à l'arrêt de son plus gros site d'assemblage d'Ulsan. Hyundai y a cessé ses opérations, victime de l'épidémie du coronavirus qui a paralysé ses fournisseurs chinois et du coup, toutes les chaînes de production à travers le globe.
- Sécuriser les approvisionnements en trouvant des alternatives ; selon le secteur concerné, un donneur d'ordre doit avoir la possibilité de trouver une source alternative dans un bassin épargné avec laquelle il est possible de relancer une industrialisation.

Dans cet esprit, une étude publiée en février 2020 pour la Commission européenne sur les obligations en matière de diligence raisonnable préconise une option (Option 4 du rapport) qui consiste à adopter d'une nouvelle norme européenne obligatoire applicable aux entreprises européennes pour leurs activités en propre ainsi que celles de leur supply chain. Cette norme, qui est sérieusement étudiée par les différentes parties intéressées dont le Parlement européen, impliquerait l'introduction, au niveau européen, d'un devoir de diligence qui imposerait aux entreprises de "mettre en place des mesures de diligence raisonnable propres à identifier, prévenir, atténuer et rendre compte des impacts négatifs, potentiels ou effectifs, sur les droits de l'homme et l'environnement résultant de leurs propres activités et de leurs chaînes d'approvisionnement ou de leurs chaînes de valeur." Alors qu'actuellement seules les plus grandes sociétés sont soumises au devoir de diligence en vertu de la loi française de mars 2017, cette nouvelle réglementation européenne s'appliquerait à "l'ensemble des entreprises quelle que soit leur taille et y compris les PME." voir :

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8ba0a8fd-4c83-11ea-b8b7-01aa75ed71a1/language-en>

Les processus d'achat BtoG

Jamais auparavant il n'a été plus important pour les gouvernements locaux de bien gérer les marchés publics, particulièrement lorsqu'il est question de biens et services critiques pour réagir à la crise sanitaire actuelle.

Pour une PME, vendre au gouvernement pourrait être un moyen de rester à flot lorsque les clients traditionnels se retirent, car la demande publique va être soutenue. A court terme, lorsqu'il est question de produits critiques, les restrictions budgétaires s'assouplissent mais les exigences en termes de rapidité de livraison montent en flèche.

A moyen et long termes, les entreprises doivent rester attentives à l'évolution des critères et processus d'achat du secteur public qui cherchera à répondre aux nouveaux défis et enjeux qui se manifesteront dans les mois et années à venir. Par exemple :

- Les gouvernements sentiront, encore pour quelques temps, une pression pour continuer à soutenir le secteur privé et relancer l'économie.
- La nature des fournitures et services achetés est susceptible de changer. Les budgets pourraient être moins élevés pour certains besoins mais des experts croient qu'en revanche, les modalités de paiement (voir de crédit) pourraient s'améliorer.
- Les gouvernements devraient faire monter davantage d'informations vers leurs fournisseurs concernant leurs besoins, particulièrement pour ce qui concerne les fournitures ou services critiques (urgents, stratégiques).
- Une digitalisation accrue visant une meilleure connectivité avec les fournisseurs afin d'accélérer les cycles et réduire l'erreur humaine.
- De nouvelles règles et normes verront le jour et d'autres disparaîtront dans la foulée de la réingénierie et de la digitalisation des processus.
- Une plus grande collaboration publique – privée est anticipée, ce qui ouvre de nouvelles possibilités pour les entreprises.

Recommandations

Pour les fournisseurs des services achat

Pistes d'action préconisés à la lumière des enjeux et défis de l'heure.

Les fournisseurs des services achats doivent se préparer à ces évolutions en mettant en place :

- un savoir-faire digital pour gérer la négociation de ventes et les processus d'achat ;
- des plans de continuité d'activité qui mettent en évidence la résilience de l'entreprise ;

- un programme interne pour simuler la capacité de résister à différentes éventualités afin de prévenir toutes interruptions au niveau de l'approvisionnement des clients ;
- de nouvelles conditions générales de vente en phase avec le nouveau contexte des affaires ;
- une proposition assortie d'un plan de financement pour maintenir l'activité auprès des clients actuels, voire même accroître les affaires ;
- une offre respectueuse de l'environnement et de la RSE au sens plus large, compte tenu de l'importance de ces exigences qui s'inscrivent de plus en plus sur les listes de critères d'achat ;
- des process permettant d'assurer la diligence nécessaire pour répondre en temps utile aux besoins d'urgence des clients ;
- Une approche de visibilité et proximité auprès des services achats des gouvernements afin d'être éventuellement appelés à répondre à leurs besoins. Sinon, se manifester aux fournisseurs des gouvernements afin de participer avec eux aux prestations ou livraisons destinées au secteur public.

Un des problèmes qui affecte les entreprises est la transmission et le traitement du connaissance original du fait du verrouillage de divers pays à travers le monde en raison du Covid-19. Les clients à l'exportation sont soumis à de sévères restrictions pour obtenir les connaissances originaux une fois la cargaison chargée à bord. Si l'expédition vient de se produire et que le connaissance n'a pas encore été émis comme original, l'expéditeur et le destinataire peuvent discuter des options et vérifier si :

- Le connaissance peut être émis sous forme de connaissance maritime, ce qui signifie que le connaissance original n'est pas nécessaire ; un connaissance maritime peut être émis par voie électronique.
- Le connaissance peut être émis en tant que connaissance direct et les originaux remis au port de chargement (ou au lieu de délivrance) et le port de chargement peut envoyer une «décharge télex» à l'agent du port de déchargement, ce qui annule l'exigence d'un connaissance original. à soumettre au port de déchargement.
- Si une lettre de crédit est en cause et qu'elle requiert l'exigence d'un connaissance négociable, l'expéditeur, le destinataire et les banques concernés peuvent discuter et parvenir à un accord sur la modification de cette exigence et choisir l'une des options ci-dessus.
- Si un connaissance négociable est absolument nécessaire, vérifiez si l'expéditeur, le destinataire, la compagnie maritime et les banques concernés peuvent être connectés électroniquement via les différentes plates-formes eBL disponibles. Il existe plusieurs options de connaissance électronique disponibles maintenant, qui peuvent remplacer un connaissance papier traditionnel.

Si cela peut être fait, alors tout le monde peut gérer la transaction sans l'exigence d'un connaissance original. Sinon, certaines compagnies maritimes autorisent la

mainlevée du fret sans présentation des connaissements originaux sous réserve de quelques conditions telles que :

- Copies numérisées en couleur des connaissements originaux avec les avenants appropriés pour publication ;
- Lettre d'indemnisation d'accompagnement signée et tamponnée par l'expéditeur ou le destinataire sur le connaissement (avec ou sans garantie bancaire) similaire à une situation en cas de perte d'un connaissement original ;
- Lettre de la banque et/ou de la société de messagerie comme pièce justificative si le connaissement original est déposé auprès de l'un ou l'autre ;
- Certaines lignes peuvent également autoriser la libération si tous les originaux émis pour un connaissement ont été remis avec ou sans endossement.

Exemples de stratégies gagnantes

Intégrer une assurance Covid dans vos CGV : Le secteur de l'assurance est notoirement conservateur, mais en réponse à la crise, Ant Financial a ajouté une couverture gratuite liée aux coronavirus à ses produits. L'action a répondu à un besoin client, tout en favorisant la sensibilisation aux offres en ligne de l'entreprise et en améliorant la fidélité des clients.

Hyundai Europe crée un référentiel de gestion de crise. Pour aider ses distributeurs européens à y voir clair, le constructeur a imaginé le programme H.E.L.P, soit une base d'informations juridiques localisées. Une initiative qui ne trouve pour l'heure aucun équivalent dans l'industrie automobile. Pour en savoir plus : <http://www.journalauto.com/lja/article.view/33561/hyundai-europe-cree-un-referentiel-de-gestion-de-crise/4/distribution%C2%A0>

DBS Bank, basée à Singapour, a clôturé le règlement de son financement commercial via le portail CamelONE Trade Finance (TFP) de vCargo Cloud. L'opération de lettre de crédit de 4,8 millions de SGD a été réalisée par le grossiste et fournisseur d'acier d'origine Super Steel. En tant que portail multi-banques unifié de Singapour connecté à la plate-forme de commerce en réseau (NTP) pour regrouper les produits de financement du commerce, les petites et moyennes entreprises (PME) sont en mesure de demander facilement un éventail de solutions de financement du commerce par le biais de la PTF. pour plus de détails :

https://ibsintelligence.com/become-an-ibsi-subscriber-to-read/?r=143188&wcm_redirect_to=post&wcm_redirect_id=143188

Pour approfondir

Le trade finance, nouveau champ d'optimisation pour les trésoriers

<https://credit-documentaire.com/le-trade-finance-nouveau-champ-doptimisation-pour-les-tresoriers/>

Le trade finance entre conformité, digitalisation et finance verte

<http://www.revue-banque.fr/banque-investissement-marches-gestion-actifs/article/trade-finance-entre-conformite-digitalisation-f>

Study on due diligence requirements through the supply chain

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8ba0a8fd-4c83-11ea-b8b7-01aa75ed71a1/language-en>

La RSE devient de plus en plus importante dans les relations fournisseurs

<https://youmatter.world/fr/la-rse-devient-de-plus-en-plus-importante-dans-les-relations-fournisseurs/>

ICC Force Majeure and Hardship Clauses

<https://iccwbo.org/publication/icc-force-majeure-and-hardship-clauses/>

DIGITAL RAPID RESPONSE MEASURES TAKEN BY BANKS UNDER COVID-19

<https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2020/04/2020-icc-covid-response-banks-3.pdf>

How banks are going digital to manage COVID-19

<https://iccwbo.org/publication/how-banks-are-going-digital-to-manage-covid-19/>

Saving trade: Covid-19 and force majeure

<https://cib.db.com/insights-and-initiatives/flow/trade-finance/saving-trade.htm>

Guidance paper on the impact of COVID-19 on trade finance transactions issued subject to ICC rules

<https://iccwbo.org/publication/guidance-paper-on-the-impact-of-covid-19-on-trade-finance-transactions-issued-subject-to-icc-rules/>

Survival Tips for the B2B CMO In Changing Economic Conditions, Forrester

<https://www.siriusdecisions.com/blog/survival-tips-b2b-cmo-changing-economic-conditions>

Mission affacturage et geo-procurement, Aude Guesnon

<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Mission-affacturage-geo-procurement-348991.htm>

New procurement practices in response to COVID-19

<https://www.manutan.com/blog/en/news/new-procurement-practices-in-response-to-covid-19>

Procurement: Reinventing the supply chain post-COVID-19

<https://www.manutan.com/blog/en/news/procurement-reinventing-the-supply-chain-post-covid-19>

Procurement strategies for navigating the COVID-19 crisis from around the world

<https://www.open-contracting.org/2020/04/08/5-procurement-strategies-for-navigating-the-covid-19-crisis-from-around-the-world/>

Covid-19 : un séisme pour les supply chain

<https://www.decision-achats.fr/Thematique/fournisseurs-1235/Breves/Covid-seisme-supply-chain-348616.htm#>

COVID-19 : préparer sa Supply Chain à une reprise chaotique

<https://diagma.com/covid-19-preparer-sa-supply-chain-a-une-reprise-chaotique/>

Staying Customer-Centric Amid Covid-19

<https://www.criteo.com/insights/staying-customer-centric-amid-covid-19/>

Consultez également le thesaurus général "COVID & BUSINESS INTERNATIONAL"

<https://docs.google.com/document/d/14zEjyIF1-vBYBVi8aI56h3jHvDIcNsQozZwmOPGMeMo/edit>

Pour enrichir cet article

Si vous voulez enrichir cet article n'hésitez à nous écrire avec vos suggestions d'amélioration: jpdavid@mercadexeurope.com

Crédits et remerciements

Ce texte est une production du groupe de travail « Réfléchir aux nouvelles approches de l'export » animé par La Fabrique de l'Exportation dans le cadre du Groupe « Solutions pour l'Exportation » auquel ont participé l'Adepta, BPI France, Business France, les CCE, CCI France, CCI France International, ICC France, La Fabrique de l'Exportation, MEDEF, MEDEF International, l'OSCI et Stratexio dès le début de la crise de la Covid-19. Les droits d'édition et de reproduction de ce texte sont réservés à ces organisations.

Ces textes ont été rédigés grâce aux contributions de Renaud Bentégeat, Chloé Berndt, Emmanuelle Butaud-Stubbs, Omar Boulenouar, Stéphane Boulet, Cécile Boury, Charafa Chebani, Jean-Paul David, Bogdan Gadenne-Feertchak, Philippe Gautier, Jean-Christophe Gessler, Michelle Grosset, Sophie Guichard, Christophe Hery, Stéphanie Le Dévéhat-Picqué, Fabrice Le Saché, Boris Lechevalier, Arnaud Leurent, Rémy Maréchal, Charles Maridor, Frederic Rossi, Gaël Sabbagh, David Séjourne, Etienne Vauchez.