

## Volatilité des tarifs douaniers dans les chaînes d'approvisionnement du marché intermédiaire et NetSuite

By houseblend.io | Publié le 14 avril 2026 | 38 min de lecture



### Comment la volatilité des droits de douane déstabilise les chaînes d'approvisionnement du marché intermédiaire — et comment NetSuite peut vous aider

**Résumé analytique :** L'escalade de la volatilité des droits de douane et l'incertitude liée aux politiques commerciales perturbent les chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale, avec des effets disproportionnés sur les entreprises du marché intermédiaire (généralement les petites et moyennes entreprises manufacturières, les distributeurs et les importateurs). Contrairement aux grandes multinationales, les entreprises du marché intermédiaire manquent souvent de sources d'approvisionnement diversifiées, de réserves de trésorerie solides et d'outils avancés de gestion de la chaîne d'approvisionnement ; par conséquent, des droits de douane imprévisibles peuvent instantanément éroder les marges, paralyser les opérations et compromettre la planification stratégique. Des données récentes soulignent l'ampleur du problème : par exemple, une enquête de Thomson Reuters a révélé qu'environ 25 % des importations et exportations américaines sont menacées en raison des droits de douane (Source: [www.thomsonreuters.com](http://www.thomsonreuters.com)), et 82 % des entreprises interrogées dans le cadre d'une étude de McKinsey sur la chaîne d'approvisionnement ont déclaré être directement touchées par les nouveaux droits de douane (impactant environ 20 à 40 % de leur activité de chaîne d'approvisionnement) (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)). En pratique, les [fabricants de taille moyenne](#) signalent des « flashbacks de la pandémie » à mesure que les délais de livraison s'allongent et que les coûts des matériaux augmentent sous l'effet des chocs tarifaires (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)) (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)). De nombreuses entreprises du marché intermédiaire s'efforcent de s'adapter — souvent en retardant les investissements, en accumulant des stocks, en diversifiant les fournisseurs ou en localisant la production — mais sans systèmes intégrés, leurs réponses sont généralement réactives et non coordonnées.

Ce rapport examine le contexte historique et actuel de la volatilité des droits de douane, ses impacts spécifiques sur les chaînes d'approvisionnement du marché intermédiaire et les raisons pour lesquelles les approches traditionnelles (planification manuelle, feuilles de calcul, ERP hérités) sont insuffisantes. Nous passons en revue de multiples sources de données, notamment des études universitaires, des rapports sectoriels et des analyses d'actualité, pour quantifier l'intensité des perturbations de la chaîne d'approvisionnement. Nous mettons également en lumière des études de cas et

des enquêtes montrant comment les entreprises de taille moyenne font face (ou échouent à faire face) à ces défis. Enfin, nous analysons comment les [systèmes ERP cloud](#) modernes — plus précisément la plateforme intégrée Oracle NetSuite — peuvent aider les entreprises du marché intermédiaire à retrouver visibilité, agilité et résilience. Les analyses en temps réel, le suivi automatisé des coûts de revient (landed costs), les [outils de planification de scénarios](#) et les fonctionnalités de gestion des fournisseurs de NetSuite permettent aux entreprises de réagir rapidement aux changements tarifaires, de protéger leurs marges et de prendre des décisions stratégiques en toute confiance. Le rapport conclut en discutant des implications futures : alors que les risques liés à la politique commerciale restent élevés, les entreprises du marché intermédiaire doivent continuer à investir dans la transformation numérique de leur chaîne d'approvisionnement, et des systèmes comme NetSuite deviennent des outils de plus en plus essentiels dans cette évolution.

## Introduction et contexte

Le commerce mondial est entré dans une ère d'incertitude sans précédent. Après des décennies de baisse des barrières commerciales et de droits de douane prévisibles sous le régime de l'Organisation mondiale du commerce, les années 2010 ont été marquées par une vague de politiques protectionnistes. La guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine, entamée en 2018, a introduit des hausses brutales des droits de douane sur des milliers de gammes de produits, bouleversant les plans d'approvisionnement et de tarification des entreprises à l'échelle mondiale. En 2024-2025, les nouvelles mesures commerciales américaines prises par une nouvelle administration ont à nouveau agité les marchés : les taux tarifaires moyens aux États-Unis ont oscillé sauvagement d'un mois à l'autre (par exemple, oscillant entre 6,9 % et 28 % mi-2025 en raison de décisions juridiques et de postures politiques) (Source: [www.axios.com](#)). Au-delà des États-Unis, des pays allant de l'Inde à l'UE en passant par l'Amérique latine ont signalé des mesures protectionnistes ou des représailles, rendant le commerce international volatil. Comme l'observe la **CNUCED**, « les changements soudains dans les droits de douane, les subventions ou les restrictions alimentent la volatilité » qui peut « provoquer des ondes de choc à travers le monde » et forcer les entreprises à « [accumuler des stocks excédentaires](#), se couvrir contre les pertes et reconfigurer leurs chaînes d'approvisionnement » (Source: [unctad.org](#)) (Source: [unctad.org](#)). L'incertitude tarifaire n'est plus une préoccupation de niche ; elle est devenue un facteur majeur de déstabilisation des marchés mondiaux.

La *volatilité de la chaîne d'approvisionnement* fait référence à des fluctuations importantes et imprévisibles des coûts et des règles commerciales. Contrairement aux fluctuations régulières du marché (comme les changements de demande saisonniers ou les mouvements monétaires bimensuels), la volatilité des droits de douane représente des **sauts** : un nouveau décret gouvernemental peut augmenter les droits d'importation de dizaines de points de pourcentage du jour au lendemain. Par exemple, le magazine TIME a souligné comment un petit importateur américain a été confronté à des résultats de coûts radicalement différents : selon la date exacte d'arrivée de son expédition, il a payé soit un droit de douane de 170 %, soit un droit de douane de 55 % — une variation de 4 000 \$ sur une expédition de 3 500 \$ (Source: [time.com](#)). Cette variabilité extrême a rendu la planification « très difficile », selon les mots de l'importateur (Source: [time.com](#)). Lorsque de tels scénarios se produisent à grande échelle, les maillons de la chaîne d'approvisionnement se brisent, car les fabricants retiennent leurs commandes et les réseaux logistiques se démènent pour se réorienter. Le résultat est une rupture ou un retard dans les flux de marchandises, un choc des coûts dans la tarification des produits et un gel des investissements en capital.

Les **entreprises du marché intermédiaire** — que nous définissons largement comme des petites et moyennes entreprises suffisamment grandes pour participer au commerce international — sont parmi les plus durement touchées. Elles disposent généralement de moins de ressources (trésorerie, crédit ou pouvoir de négociation) pour amortir les chocs. Une étude universitaire récente note que les PME américaines représentent 97 % des entreprises importatrices, mais n'ont souvent ni réseaux multi-fournisseurs ni marges bénéficiaires importantes (Source: [jsbs.scholasticahq.com](#)) (Source: [jsbs.scholasticahq.com](#)). De nombreuses entreprises du marché intermédiaire emploient des stratégies d'approvisionnement unique pour obtenir des remises sur volume, ce qui signifie qu'un droit de douane brutal peut soudainement éliminer leur avantage concurrentiel (les PME manquent de flexibilité pour modifier rapidement les volumes) (Source: [jsbs.scholasticahq.com](#)). Contrairement aux grandes entreprises, les entreprises de taille moyenne ont tendance à ne pas avoir de réserves de fonds de roulement importantes ; une étude a révélé que la PME médiane ne détient qu'environ 45 jours de réserves de trésorerie contre 120 jours pour les grandes entreprises (Source: [jsbs.scholasticahq.com](#)). En pratique, cela signifie qu'une augmentation des coûts d'inventaire ou des frais de douane due aux droits de douane peut créer une détresse immédiate de trésorerie pour les entreprises du marché intermédiaire.

La **volatilité des droits de douane** a donc un double impact sur les chaînes d'approvisionnement du marché intermédiaire : premièrement, elle impose des chocs de coûts directs, augmentant le [coût de revient des marchandises](#) de manière imprévisible. Deuxièmement, elle injecte de l'**incertitude politique** (*incertitude liée à la politique commerciale* ou TPU) dans chaque décision de planification. Les entreprises ne peuvent pas savoir si une expédition à venir sera soumise à une nouvelle taxe, si un quota d'importation sera fermé ou si des représailles pourraient se déclencher un jour donné. Cette incertitude paralyse les décisions stratégiques : la recherche montre que lorsque la TPU est élevée, les entreprises peuvent retarder leurs investissements ou leurs nouveaux contrats pour éviter d'éventuels regrets si les politiques changent (Source: [jsbs.scholasticahq.com](#)) (Source: [time.com](#)). La combinaison d'augmentations immédiates des coûts et d'imprévisibilité future explique pourquoi les experts décrivent la

volatilité des droits de douane comme un test de la « résilience [des entreprises] » et forcent les entreprises à traiter les droits de douane comme « une cible constamment en mouvement » (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)) (Source: [www.pymnts.com](http://www.pymnts.com)). **Portée** : Ce rapport se concentre sur les entreprises du marché intermédiaire (parfois appelées PME ou entreprises de taille moyenne) qui manquent souvent de l'échelle ou de l'influence politique des méga-corporations. Nous nous appuyons sur des sources provenant de divers secteurs — fabrication, distribution, commerce B2B — et de diverses zones géographiques (États-Unis, Europe, Asie). Bien que les exemples ici mettent l'accent sur les droits de douane imposés par les États-Unis (compte tenu des développements récents), les thèmes s'appliquent à l'échelle mondiale. Nous examinons également comment les logiciels d'entreprise modernes, en particulier le système ERP NetSuite d'Oracle, sont positionnés pour aider les entreprises de taille moyenne à gérer ces défis.

## Volatilité des droits de douane : Contexte historique et état actuel

### Aperçu historique des chocs de politique commerciale

Historiquement, des changements tarifaires brutaux et des perturbations commerciales se sont produits en temps de guerre ou de crise (par exemple, période de l'entre-deux-guerres, chocs pétroliers, confinements liés au COVID-19). La période depuis le milieu des années 2010 a cependant connu des événements tarifaires inhabituellement soutenus et politisés. En 2018-2020, l'administration Trump a imposé des droits de douane sur l'acier et l'aluminium chinois (avec des contre-sanctions chinoises) et a institué des droits de douane de l'article 301 sur environ 360 milliards de dollars d'importations chinoises (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)). Ces mesures ont réduit le commerce de marchandises entre les États-Unis et la Chine d'environ 30 % d'ici 2020 (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)). Parallèlement, des droits de douane ont été menacés ou promulgués sur les importations en provenance d'Europe, du Canada, du Mexique et d'ailleurs, augmentant parfois les droits à deux chiffres. Même lorsque la croissance mondiale était forte après la pandémie, les flux commerciaux sont devenus intensément politisés.

En 2021-2022, des événements géopolitiques (invasion de l'Ukraine par la Russie, pénuries d'approvisionnement liées à la pandémie) ont davantage stressé les chaînes d'approvisionnement. Les droits de douane ont quitté la une des journaux pendant un certain temps, mais le sentiment protectionniste est resté élevé. En 2024-2025, une nouvelle vague de volatilité tarifaire a éclaté : un « choc tarifaire » à grande échelle a émergé sous l'effet des revirements commerciaux américains continus et de la réaction mondiale. Axios a rapporté mi-2025 que les fluctuations de la politique américaine étaient devenues « beaucoup plus volatiles » qu'au cours des décennies précédentes (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)). Les calculs du Budget Lab de Yale (rapportés par Axios) ont montré que le taux tarifaire moyen pondéré des États-Unis — déjà élevé — oscillait entre environ 7 % et 28 % en quelques semaines au printemps 2025 (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)). De telles oscillations, comme l'a averti Axios, transforment la politique tarifaire en « une cible constamment en mouvement » pour les planificateurs de l'approvisionnement (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)).

À l'échelle mondiale, l'incertitude liée à la politique commerciale est désormais sans précédent. Le rapport de septembre 2025 de la CNUCED note qu'il existe des niveaux records d'ambiguïté politique dans de nombreuses régions ; l'affaiblissement des règles multilatérales signifie que les gouvernements utilisent souvent les menaces tarifaires et l'ambiguïté comme levier (Source: [unctad.org](http://unctad.org)). Un rapport de McKinsey (mars 2026) documente que 2025 a vu des changements tarifaires brutaux sur des produits critiques : non seulement le commerce entre les États-Unis et la Chine s'est effondré brutalement dans des secteurs clés d'environ 30 %, mais d'autres économies se sont efforcées de se réorienter (l'UE a été confrontée à la fois à davantage d'importations chinoises et à des droits de douane américains plus élevés (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)). Malgré un tel bouleversement, les volumes du commerce mondial ne se sont pas effondrés grâce aux substitutions, mais cela a eu un coût : détournements, stockage d'inventaire et concurrence par les prix sur les nouveaux marchés.

### Définition de la « volatilité des droits de douane »

Dans ce contexte, la « volatilité des droits de douane » fait référence à des changements fréquents et imprévisibles des droits d'importation et des politiques commerciales connexes. Elle diffère des droits de douane élevés et stables : le problème n'est pas simplement de payer plus de droits, mais de ne pas savoir de combien les droits vont changer et quand. Les économistes caractérisent cela comme une *incertitude liée à la politique commerciale* (TPU) — les entreprises ne connaissant pas les futurs taux tarifaires, quotas ou accords commerciaux (Source: [jsbs.scholasticahq.com](http://jsbs.scholasticahq.com)). La TPU s'apparente à une barrière fiscale cachée : alors que certains droits de douane sont fixes (par exemple 10 % sur toutes les importations d'acier), l'incertitude signifie que des taux futurs potentiellement plus élevés ou des droits de représailles pourraient se matérialiser sans avertissement.

Comme l'explique un expert, les administrations modernes ont transformé l'incertitude politique en stratégie : les menaces tarifaires ambiguës ou conditionnelles sont utilisées comme monnaie d'échange (Source: [unctad.org](http://unctad.org)). Cela rend l'approvisionnement international semblable à un pari : les entreprises pourraient commander un lot de marchandises en s'attendant à des droits de 10 %, puis se retrouver frappées par des droits de 30 %

après l'expédition. Inversement, elles pourraient retarder leurs achats dans l'espoir d'un allègement tarifaire, au risque de pénuries d'approvisionnement. Dans les deux cas, la planification devient un exercice de modélisation de scénarios, plutôt qu'une planification de routine.

## Données illustrant l'instabilité tarifaire

Des données récentes soulignent à quel point les droits de douane sont devenus instables. Par exemple, Axios a rapporté un graphique gouvernemental montrant qu'après un revers judiciaire en avril 2025, les droits de douane américains sur certaines importations sont tombés temporairement à 6,9 %, puis ont grimpé à 28 % en quelques jours (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)). De même, l'Inde et plusieurs autres pays ont augmenté et abaissé de manière imprévisible les droits de douane sur des catégories clés (par exemple, électronique, pièces automobiles) en succession rapide en 2024-25, comme le reflètent les données d'import-export (bien que les statistiques spécifiques aux pays varient selon le secteur).

Les enquêtes commerciales confirment la perception des entreprises concernant la montée en flèche du risque tarifaire. Dans une enquête mondiale de Thomson Reuters (avril 2025), les professionnels du commerce ont classé les droits de douane comme une préoccupation majeure : environ **25 % des importations américaines (et une part similaire des exportations)** étaient considérées comme menacées par les droits de douane imposés par les États-Unis, et environ 20 % des marchandises en provenance des États-Unis étaient menacées à l'étranger (Source: [www.thomsonreuters.com](http://www.thomsonreuters.com)). Dans la même enquête, près des **trois quarts (≈75 %) des entreprises** ont déclaré qu'elles ajustaient déjà leurs modèles d'approvisionnement (nouveaux fournisseurs, accumulation de stocks) spécifiquement pour gérer l'exposition aux droits de douane (Source: [www.thomsonreuters.com](http://www.thomsonreuters.com)). Ces chiffres montrent que les entreprises considèrent désormais les droits de douane comme un facteur stratégique matériel dans les décisions commerciales.

En somme, l'environnement commercial actuel est caractérisé par des changements tarifaires à haute fréquence et de l'ambiguïté. Pour les chaînes d'approvisionnement du marché intermédiaire — qui sont souvent optimisées pour l'efficacité, avec des marges fines et des stocks réduits — cette volatilité fracture les hypothèses. Dans la section suivante, nous détaillons **comment** ces changements se traduisent en perturbations concrètes pour les entreprises du marché intermédiaire.

## Impact sur les chaînes d'approvisionnement du marché intermédiaire

### Caractéristiques des chaînes d'approvisionnement du marché intermédiaire

Les entreprises du marché intermédiaire (définies ici approximativement comme des entreprises plus grandes que les très petites entreprises mais pas des géants mondiaux) ont souvent des structures de chaîne d'approvisionnement optimisées sous des régimes tarifaires relativement stables. Les traits communs incluent :

- **Approvisionnement unique ou limité** : Pour atteindre la compétitivité des coûts, les fabricants du marché intermédiaire s'approvisionnent souvent en composants critiques auprès d'un ou de quelques fournisseurs (parfois offshore) (Source: [jsbs.scholasticahq.com](http://jsbs.scholasticahq.com)). Cela maximise les remises sur volume mais crée une vulnérabilité : si un droit de douane cible cette voie d'approvisionnement, l'entreprise n'a pas de solution de repli facile.
- **Inventaire rationalisé** : De nombreuses entreprises de taille moyenne maintiennent des stocks relativement faibles pour réduire le capital immobilisé dans les stocks. Elles s'appuient sur des niveaux de production en flux tendu ou « juste au cas où » basés sur des calendriers de livraison prévisibles. Sous la volatilité des droits de douane, cette approche allégée se retourne contre elles : des retards soudains (ou des augmentations de coûts) peuvent entraîner des ruptures de stock ou des dépenses imprévues.
- **Systèmes manuels ou hérités** : Contrairement aux grandes entreprises dotées d'une informatique de chaîne d'approvisionnement sophistiquée, les entreprises du marché intermédiaire peuvent utiliser des systèmes statiques (feuilles de calcul ou modules ERP obsolètes) pour l'approvisionnement et l'établissement des coûts. Par conséquent, elles manquent des informations en temps réel nécessaires pour suivre les coûts de revient ou simuler des scénarios tarifaires.
- **Contraintes financières** : Comme indiqué précédemment, les entreprises du marché intermédiaire disposent généralement de réserves de trésorerie plus limitées et font face à des coûts de financement plus élevés que leurs homologues de grande taille (Source: [jsbs.scholasticahq.com](http://jsbs.scholasticahq.com)) (Source: [jsbs.scholasticahq.com](http://jsbs.scholasticahq.com)). Une augmentation soudaine des droits de douane à payer peut mettre à mal le fonds de roulement et contraindre à des emprunts urgents à des taux élevés.

- **Analyses limitées** : De nombreuses entreprises de taille moyenne ne disposent pas d'équipes dédiées à la conformité commerciale ou à la gestion du commerce mondial. Elles ne prennent souvent connaissance des changements tarifaires qu'à la réception des factures, ce qui leur laisse peu de temps pour réagir de manière stratégique.

Étant donné que les entreprises du marché intermédiaire ont généralement des marges plus faibles et une moindre diversification, les chocs tarifaires peuvent anéantir la rentabilité des gammes de produits concernées. Par exemple, **si un importateur américain paie 25 % de droits de douane sur une pièce de 100 \$ (contre 5 % auparavant), cela représente une augmentation de 20 \$ par unité**. Une entreprise de taille moyenne vendant un produit avec une marge brute de seulement 30 % peut soudainement perdre les deux tiers de son bénéfice sur cet article. Si elle ne peut pas répercuter ce coût par des augmentations de prix (en raison des pressions concurrentielles), elle doit l'absorber par une réduction de ses marges ou trouver des intrants moins chers – deux options difficiles pour des opérations à flux tendus.

## Preuves de la perturbation de la chaîne d'approvisionnement

De nombreuses études et enquêtes démontrent comment la volatilité des droits de douane pèse déjà sur les chaînes d'approvisionnement du marché intermédiaire. Voici quelques conclusions clés :

- **Retards d'approvisionnement et augmentation des coûts** : Une analyse d'Axios (juin 2025) a rapporté que les fabricants américains constatent des « délais de livraison de plus en plus longs » et une hausse des coûts des matériaux « commençant à s'accumuler au niveau de l'ère COVID » en termes de perturbation de l'approvisionnement (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)). Dans une enquête de l'Institute for Supply Management, un fabricant américain a averti que « les droits de douane ont à eux seuls créé des perturbations de la chaîne d'approvisionnement rivalisant avec celles de la COVID-19 » (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)). S&P Global a constaté que les retards des fournisseurs et les hausses de prix atteignaient leurs niveaux les plus élevés depuis 2022, les entreprises pointant du doigt les droits de douane (Source: [www.axios.com](http://www.axios.com)).
- **Lacunes en matière de résilience** : Une étude PYMNTS/HSBC (nov. 2025) sur les entreprises américaines du marché intermédiaire a révélé que celles ayant une forte exposition aux importations subissaient de graves impacts : 93 % des entreprises fortement dépendantes ont déclaré que les prix des fournisseurs étrangers avaient augmenté, et 60 % ont constaté des retards ou des problèmes de fiabilité (Source: [www.pymnts.com](http://www.pymnts.com)). En revanche, les entreprises moins dépendantes des importations ont signalé beaucoup moins de perturbations. L'étude a conclu à l'existence d'un « fossé de résilience » grandissant : celles qui disposent de réseaux d'approvisionnement flexibles et numériques traitent les droits de douane comme des variables gérables, tandis que celles dont l'approvisionnement est rigide « peinent de plus en plus à s'adapter » (Source: [www.pymnts.com](http://www.pymnts.com)) (Source: [www.pymnts.com](http://www.pymnts.com)). En pratique, les entreprises résilientes du marché intermédiaire investissent dans l'automatisation et l'analyse pour garder une longueur d'avance, tandis que d'autres sont contraintes à un mode de « triage » réactif (Source: [www.pymnts.com](http://www.pymnts.com)) (Source: [www.supplychainbrain.com](http://www.supplychainbrain.com)).
- **Difficultés financières** : Une enquête britannique menée par Bibby Financial Services (juin 2025) auprès de plus de 500 PME a révélé que 55 % d'entre elles considèrent les droits de douane comme un défi économique majeur (en hausse de 15 % par rapport à l'année précédente) (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)). Près de la moitié (47 %) s'attendaient à ce que l'incertitude tarifaire réduise leurs exportations d'ici la fin de l'année (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)). L'enquête a estimé les nouveaux coûts tarifaires moyens à environ 17 000 £ par entreprise, s'ajoutant à des pressions sur les coûts déjà élevées (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)). En réponse, 64 % prévoient de rechercher de nouveaux partenaires commerciaux (proximité ou pays alliés) au cours de l'année à venir (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)). Notamment, 20 % des PME réduisaient carrément leur base de clients américains en raison de la volatilité (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)). Ces chiffres montrent que la politique tarifaire entraîne de réels changements dans la stratégie de marché et entrave la croissance.
- **Réduction de la demande** : La hausse des coûts et l'incertitude érodent également la demande. Dans l'étude PYMNTS/HSBC, près de la moitié des directeurs financiers ont signalé que l'incertitude réglementaire ou macroéconomique mondiale (y compris les droits de douane) avait déjà réduit la demande des clients (Source: [www.pymnts.com](http://www.pymnts.com)). Parmi ceux ayant une forte exposition aux importations, 91 % ont constaté une baisse de la demande B2B et 86 % une baisse de la demande B2C (Source: [www.pymnts.com](http://www.pymnts.com)). De même, l'enquête de McKinsey sur la chaîne d'approvisionnement (déc. 2025) a révélé que 30 % des répondants ont déclaré que les impacts tarifaires avaient réduit la demande des clients (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)), car les clients hésitent face à la hausse des prix ou aux retards.
- **Variations selon l'industrie** : Tous les secteurs ne sont pas logés à la même enseigne. Dans l'enquête McKinsey, les entreprises de biens de consommation ont été les plus durement touchées : les droits de douane ont affecté 43 % de leurs activités de chaîne d'approvisionnement, contre seulement 23 % dans la chimie (un secteur plus orienté vers les matières premières) (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)). Les industries dépendantes d'intrants mondiaux complexes – électronique, machines, aérospatiale – sont plus exposées (manquant souvent de règles sur le contenu américain). À l'inverse, les entreprises déjà orientées vers le nearshoring ou vendant sur le marché intérieur peuvent mieux s'en sortir. Néanmoins, la tendance globale dans le segment des PME est claire : les droits de douane sont devenus le « problème déterminant » pour le risque de la chaîne d'approvisionnement en 2025 (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)).

Le résultat de ces perturbations est que les entreprises du marché intermédiaire voient leurs modèles économiques sous pression. Elles sont confrontées à **plusieurs canaux d'impact** simultanément : la hausse des coûts des matières premières érodant les marges, les retards d'expédition forçant des ruptures de stock ou le fret aérien d'urgence, et une réglementation soudaine (audits douaniers, changements de classification) augmentant les charges de conformité. Comme ces entreprises suivent généralement les coûts et les plannings manuellement, tout choc se répercute de manière imprévisible sur les opérations. Par exemple, un fabricant de taille moyenne interrogé dans un article de réflexion a découvert à ses dépens qu'il manquait de visibilité sur les coûts de revient et les droits de douane jusqu'à ce que ses marges disparaissent soudainement (Source: [www.supplychainbrain.com](http://www.supplychainbrain.com)) (Source: [www.supplychainbrain.com](http://www.supplychainbrain.com)).

**EFFET SUR LE FONDS DE ROULEMENT** : Les droits de douane agissent comme une taxe inattendue sur les stocks importés. Si des conditions de paiement à 30 jours existent, les entreprises paient plus de liquidités à l'avance lors du dédouanement, ce qui réduit leur trésorerie disponible. Le Journal of Small Business Strategy note que les PME disposent déjà de faibles réserves de trésorerie (45 jours en moyenne) (Source: [jsbs.scholasticahq.com](http://jsbs.scholasticahq.com)), de sorte que toute hausse soudaine des droits de douane augmente immédiatement les besoins en fonds de roulement. En effet, [10] documente que lorsque des retards douaniers se produisaient, les PME peinaient à payer des factures plus élevées en raison d'une liquidité limitée (Source: [jsbs.scholasticahq.com](http://jsbs.scholasticahq.com)). De plus, comme les PME font face à des taux d'intérêt plus élevés sur les prêts et à des règles de garantie plus strictes (Source: [jsbs.scholasticahq.com](http://jsbs.scholasticahq.com)), elles ne peuvent pas facilement emprunter pour couvrir les pics tarifaires. Ce resserrement de la liquidité peut contraindre les entreprises du marché intermédiaire à ralentir la production, à retarder la paie ou à chercher un crédit d'urgence lorsque les droits de douane frappent.

## Réponses et stratégies d'adaptation du marché intermédiaire

Face à la tourmente tarifaire, de nombreux dirigeants du marché intermédiaire prennent des mesures, mais pas toujours de manière systématique. Les réponses courantes incluent :

- **Diversification des fournisseurs** : Déplacer une partie de l'approvisionnement hors des pays fortement taxés. Par exemple, les entreprises importent moins du pays A parce que les prix de ses fournisseurs ont grimpé, et essaient plutôt de trouver d'autres fournisseurs (même s'ils coûtent plus cher ou sont plus éloignés). Cela se fait souvent de manière ad hoc, cependant, en raison d'un manque de visibilité sur les fournisseurs de second rang (Source: [www.supplychainbrain.com](http://www.supplychainbrain.com)) (Source: [www.suniverse.io](http://www.suniverse.io)).
- **Couverture des stocks** : Certaines entreprises « chargent » leurs importations avant les augmentations tarifaires annoncées ou stockent des inventaires dans des lieux alternatifs. Il s'agit d'une solution de contournement classique à court terme, mais elle immobilise du capital et peut entraîner des stocks excédentaires si les droits de douane ne se matérialisent pas comme prévu (comme on l'a vu après la trêve États-Unis-Chine en mai 2025, lorsque les réservations de conteneurs ont « grimpé en flèche » de la part d'entreprises se précipitant pour faire des stocks (Source: [time.com](http://time.com)).
- **Renégociation des contrats** : Craignant de futurs chocs de coûts, acheteurs et vendeurs ajoutent des clauses de répercussion tarifaire ou renégocient les prix. L'enquête McKinsey a révélé que des secteurs comme la chimie et l'automobile ont réussi à « répercuter » plus de 60 % des nouveaux coûts tarifaires sur les clients (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)) (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)), un taux étonnamment élevé. Cependant, la moyenne entre les secteurs n'était que d'environ 45 %, ce qui signifie que la plupart des entreprises finissent par absorber une grande partie du coût supplémentaire (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)).
- **Changements de devises et de paiement** : En Europe notamment, les importateurs ont commencé à déplacer leurs transactions hors du dollar américain pour éviter les fluctuations de change liées aux annonces de politique américaine (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)). Par exemple, 59 % des PME britanniques interrogées ont déclaré avoir commencé à facturer leurs achats américains en euros ou en livres sterling pour atténuer la volatilité (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)).
- **Réorientation géographique** : Certaines entreprises du marché intermédiaire explorent le nearshoring ou le « friendshoring » comme réponses à long terme. L'enquête Bibby a noté que de nombreuses PME prévoient de relocaliser ou de trouver des partenaires commerciaux dans des pays alliés (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)). Un analyste du FT décrit cela comme une forme de « régionalisation irréversible » des réseaux de chaîne d'approvisionnement, provoquée par un risque tarifaire persistant (Source: [news.yrules.com](http://news.yrules.com)).
- **Retarder les décisions** : D'un autre côté, l'inaction est courante en raison de l'incertitude. De nombreuses entreprises du marché intermédiaire retardent leurs investissements majeurs, leurs lancements de nouveaux produits ou leurs entrées sur le marché parce qu'elles ne peuvent pas prévoir les coûts. La littérature académique avertit que dans un contexte d'incertitude persistante sur la politique commerciale, les PME peuvent sous-investir dans les améliorations de la chaîne d'approvisionnement (selon la théorie des options réelles) (Source: [jsbs.scholasticahq.com](http://jsbs.scholasticahq.com)) (Source: [jsbs.scholasticahq.com](http://jsbs.scholasticahq.com)).

Dans l'ensemble, les entreprises du marché intermédiaire sont dans une position difficile : les chocs tarifaires invitent à des solutions de dernière minute spectaculaires, mais celles-ci peuvent nuire aux marges et perturber la stratégie à long terme. Les experts avertissent que cela pourrait conduire à un « fossé de résilience auto-renforcé » : les entreprises dotées de solides capacités numériques investiront davantage dans l'analyse et l'automatisation et prendront une longueur d'avance, tandis que les plus vulnérables « pourraient être contraintes de retarder leurs décisions et de prendre davantage de retard » (Source: [www.pymnts.com](http://www.pymnts.com)).

## Analyse des données : Quantification de l'impact

Pour saisir pleinement l'ampleur de la volatilité tarifaire sur les chaînes d'approvisionnement du marché intermédiaire, il est utile d'examiner des données et des statistiques spécifiques :

ENQUÊTE/ÉTUDE	CONCLUSION (2025)	SOURCE
Thomson Reuters (avr. 2025)	Les entreprises américaines estiment qu'environ 25 % de leurs importations sont à risque en raison des droits de douane américains ; environ 25 % des exportations sont à risque de représailles étrangères (Source: <a href="http://www.thomsonreuters.com">www.thomsonreuters.com</a> ).	Enquête Reuters (Source: <a href="http://www.thomsonreuters.com">www.thomsonreuters.com</a> )
Thomson Reuters (avr. 2025)	Environ 75 % des entreprises modifient ou envisagent de nouvelles sources d'approvisionnement/pré-chargement des stocks pour gérer l'exposition tarifaire (Source: <a href="http://www.thomsonreuters.com">www.thomsonreuters.com</a> ).	Enquête Reuters (Source: <a href="http://www.thomsonreuters.com">www.thomsonreuters.com</a> )
Bibby Financial (UK, juin 2025)	55 % des PME britanniques considèrent les droits de douane comme un défi économique clé aujourd'hui (en hausse de 15 points de pourcentage par rapport à 2024) (Source: <a href="http://www.bibbyfinancialservices.com">www.bibbyfinancialservices.com</a> ).	Bibby Financial (Source: <a href="http://www.bibbyfinancialservices.com">www.bibbyfinancialservices.com</a> )
Bibby Financial (UK, juin 2025)	47 % des PME britanniques interrogées s'attendent à ce que l'incertitude tarifaire réduise leurs volumes d'exportation d'ici la fin de l'année (Source: <a href="http://www.bibbyfinancialservices.com">www.bibbyfinancialservices.com</a> ).	Bibby Financial (Source: <a href="http://www.bibbyfinancialservices.com">www.bibbyfinancialservices.com</a> )

| McKinsey (déc. 2025) | 82 % des entreprises ont déclaré que leurs chaînes d'approvisionnement étaient impactées par les nouveaux droits de douane, affectant 20 à 40 % de leurs activités (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)). | Enquête McKinsey (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)) | | McKinsey (déc. 2025) | 39 % des répondants ont constaté une augmentation des coûts des fournisseurs/matériaux en raison des droits de douane ; 30 % ont observé une baisse de la demande des clients (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)). | Enquête McKinsey (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)) | | PYMNTS/HSBC (nov. 2025) | Parmi les entreprises de taille intermédiaire fortement dépendantes des importations, 93 % ont signalé une hausse des prix par leurs fournisseurs étrangers et 60 % ont fait état de retards d'approvisionnement (Source: [www.pymnts.com](http://www.pymnts.com)). | Rapport PYMNTS/HSBC (Source: [www.pymnts.com](http://www.pymnts.com)) | | Blog Open Source Integrators (sept. 2025) | Taux de droits de douane mondial moyen projeté à 16,4 % (le plus élevé depuis 1937) (Source: [www.opensourceintegrators.com](http://www.opensourceintegrators.com)), illustrant des niveaux tarifaires historiques. | Blog de l'industrie (Source: [www.opensourceintegrators.com](http://www.opensourceintegrators.com)) |

Ces chiffres soulignent que les problèmes liés aux droits de douane sont généralisés et substantiels. Par exemple, si 82 % des entreprises voient jusqu'à 40 % de leurs activités affectées (McKinsey) (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)), cela implique que presque tous les fabricants du marché intermédiaire doivent gérer activement les lignes tarifaires dans leur compte de résultat. Les conclusions de Reuters et de Bibby montrent que les entreprises se préparent à ce qu'une grande partie de leurs échanges (20 à 50 %) soit perturbée par les droits de douane (Source: [www.thomsonreuters.com](http://www.thomsonreuters.com)) (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)).

De plus, une nette majorité se tourne vers des changements stratégiques : environ trois entreprises sur quatre modifient leurs modèles d'approvisionnement, et les deux tiers investissent dans des **solutions technologiques** (par exemple, outils de visibilité, plateformes de conformité commerciale) pour gérer ces risques (Source: [www.thomsonreuters.com](http://www.thomsonreuters.com)) (Source: [www.opensourceintegrators.com](http://www.opensourceintegrators.com)). Cela rejoint les observations selon lesquelles les entreprises de taille intermédiaire considèrent désormais les ERP modernes et l'analyse de données comme « la meilleure défense » contre la volatilité tarifaire (Source: [erp.today](http://erp.today)) (Source: [www.opensourceintegrators.com](http://www.opensourceintegrators.com)).

En termes de coûts, le fait qu'une PME britannique moyenne se prépare à 17 000 £ (plus de 21 000 \$) de nouveaux droits de douane (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)) montre que pour une entreprise de taille intermédiaire typique (disons, 20 à 50 millions de dollars de chiffre d'affaires), les droits de douane peuvent représenter un choc de 2 à 5 % sur les dépenses, effaçant ainsi quasiment une marge bénéficiaire d'exploitation typique de 5 à 10 %. Et il ne s'agit là que du choc à court terme, sans compter l'incertitude.

Ces données dressent collectivement le portrait d'un environnement à haut risque. L'**indice mondial de l'incertitude de la politique commerciale** a atteint des sommets historiques tout au long de 2024-2025 (Source: [jsbs.scholasticahq.com](http://jsbs.scholasticahq.com)), reflétant des changements constants dans les réglementations et les droits. Dans cet environnement, chaque ligne du budget de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise de taille intermédiaire nécessite une réévaluation constante. La planification traditionnelle (budgets fixes, contrats annuels) ne suffit plus ; la résilience des entreprises exige désormais des réponses dynamiques.

## Défis des systèmes et processus traditionnels

Avant d'aborder les solutions, il est instructif de comprendre pourquoi les systèmes et processus hérités peinent face à la volatilité tarifaire :

- **Dépendance aux ERP statiques ou aux feuilles de calcul** : De nombreuses entreprises de taille intermédiaire s'appuient sur d'anciens systèmes ERP sur site ou même sur des modèles Excel pour suivre les coûts et les stocks (Source: [www.supplychainbrain.com](http://www.supplychainbrain.com)). Ces systèmes manquent souvent de fonctionnalités granulaires de coût de revient (landed cost). Par exemple, un directeur financier peut calculer manuellement les droits de douane après coup, mais ne peut pas facilement modéliser « si les droits de douane augmentent de 10 points de pourcentage supplémentaires, quel est le nouveau coût unitaire ? ». Sans données tarifaires intégrées, les entreprises finissent par utiliser des hypothèses de coûts obsolètes.
- **Manque de visibilité sur la chaîne d'approvisionnement** : Un scénario courant est qu'un responsable des achats connaît le prix des composants primaires (niveau 1), mais a une visibilité limitée sur les sous-fournisseurs ou les coûts de fret (Source: [www.supplychainbrain.com](http://www.supplychainbrain.com)) (Source: [www.supplychainbrain.com](http://www.supplychainbrain.com)). Comme le note un contributeur de SupplyChainBrain, les entreprises de taille intermédiaire connaissent souvent leurs fournisseurs de premier rang, mais sont plus « floues » concernant les fournisseurs de rang 2 ou 3 ou les coûts de revient (Source: [www.supplychainbrain.com](http://www.supplychainbrain.com)). Cela signifie qu'elles ne peuvent pas facilement évaluer, par exemple, comment un droit de douane sur un intrant intermédiaire se répercute sur le coût du produit final. Cette information cloisonnée entraîne des retards dans la résolution des problèmes : les entreprises peuvent ne pas se rendre compte que le prix d'une pièce a bondi de 30 % avant de constater une baisse soudaine des bénéfices.
- **Planification réactive** : Sans outils de scénarios intégrés, les planificateurs du marché intermédiaire ont tendance à réagir une fois que les droits de douane sont entrés en vigueur. Ils peuvent se précipiter pour trouver de nouveaux devis, mais au moment où un devis est approuvé, les conditions du marché peuvent avoir changé à nouveau. À l'inverse, les entreprises agiles souhaitent *simuler* des scénarios tarifaires en continu. Malheureusement, sans logiciel spécialisé, la plupart des entreprises de taille intermédiaire ne peuvent pas effectuer de prévisions « et si » sur les changements tarifaires en temps réel. Par exemple, elles peuvent recourir à l'exécution de multiples modèles de feuilles de calcul, ce qui est lent et sujet aux erreurs.
- **Fardeaux de conformité manuels** : Le suivi des réglementations commerciales est un autre casse-tête. Si un importateur de taille intermédiaire doit gérer des centaines de lignes tarifaires pour des dizaines d'expéditions, assurer manuellement l'exactitude des codes SH et des taux de droits est laborieux. Les erreurs entraînent des amendes ou des factures rétroactives inattendues. Dans un environnement volatil, lorsque les politiques changent fréquemment, les mises à jour manuelles créent un risque supplémentaire : au moment où l'on réalise qu'une règle a changé, les pénalités de non-conformité peuvent s'être accumulées.
- **Angles morts de trésorerie** : Les ERP hérités ne s'intègrent souvent pas étroitement avec les prévisions de trésorerie. Lorsque les droits de douane augmentent, cela signifie souvent qu'il faut plus de liquidités pour dédouaner les marchandises. Les petites entreprises sans outils de gestion de trésorerie avancés peuvent ne pas prévoir de déficit avant qu'il ne survienne. Elles manquent d'alertes automatisées indiquant qu'une nouvelle facture entrante est 20 % plus élevée que prévu. Cela peut entraîner le recours à un crédit d'urgence ou à un découvert, augmentant le stress financier.
- **Systèmes fragmentés** : Les entreprises de taille intermédiaire ont parfois des systèmes déconnectés (par exemple, un pour la fabrication, un pour la comptabilité, un pour des entrepôts séparés). Si les effets des droits de douane nécessitent une coordination entre les départements (approvisionnement, finance, ventes), les données cloisonnées entravent l'action interfonctionnelle. Par exemple, le service des achats peut ne pas être en mesure d'informer rapidement les ventes que les coûts ont grimpé en flèche et que des ajustements de prix sont nécessaires.

En résumé, les processus commerciaux enracinés dans de nombreuses entreprises de taille intermédiaire ne sont pas conçus pour le rythme des chocs de politique commerciale. Les entreprises admettent souvent qu'elles se livrent à des « analyses approximatives » ou à des conjectures lorsque les politiques changent (Source: [www.supplychainbrain.com](http://www.supplychainbrain.com)). Un manque de données unifiées signifie qu'elles sont fréquemment « prises au

dépourvu par un nouveau droit de douane ou une nouvelle réglementation », comme le souligne une analyse de l'industrie (Source: [www.suniverse.io](http://www.suniverse.io)).

Tableau : **Gestion de la chaîne d'approvisionnement traditionnelle vs NetSuite**

ASPECT	TRADITIONNEL (MANUEL/HÉRITÉ)	ERP CLOUD NETSUITE
<b>Suivi des droits de douane/coûts de revient</b>	Calcul manuel (feuilles de calcul, ad hoc). Risque élevé d'omission des droits ou de mauvais calcul du coût total (Source: <a href="http://erp.today">erp.today</a> ).	Ventilation automatisée des coûts de revient par produit, incluant droits, fret et frais (Source: <a href="http://erp.today">erp.today</a> ). Mise à jour des coûts totaux en temps réel à mesure que les droits de douane changent.
<b>Visibilité de la chaîne d'approvisionnement</b>	Limitée aux fournisseurs connus et aux matériaux primaires ; les fournisseurs de rang 2 et les coûts de fret sont souvent opaques (Source: <a href="http://www.supplychainbrain.com">www.supplychainbrain.com</a> ).	Plateforme de données unifiée ; visibilité en temps réel sur les coûts, les stocks et le réseau de fournisseurs à l'échelle mondiale (Source: <a href="http://community.oracle.com">community.oracle.com</a> ) (Source: <a href="http://erp.today">erp.today</a> ).
<b>Planification de scénarios</b>	Généralement effectuée hors ligne dans Excel ; mises à jour lentes. Imprévisible et chronophage (Source: <a href="http://www.supplychainbrain.com">www.supplychainbrain.com</a> ).	Outils de planification de scénarios continus intégrés permettant de modéliser les impacts des droits de douane sur les coûts, les prix et les bénéfices (Source: <a href="http://community.oracle.com">community.oracle.com</a> ).
<b>Gestion des fournisseurs</b>	Décisions d'approvisionnement manuelles ; pas d'alertes intégrées pour les fournisseurs alternatifs. Ordres de modification et contrats gérés hors ligne (Source: <a href="http://community.oracle.com">community.oracle.com</a> ).	Outils d'approvisionnement automatisés : identifier des pièces alternatives, utiliser des MRP, gérer des commandes ouvertes et des contrats, et changer rapidement de fournisseur (Source: <a href="http://community.oracle.com">community.oracle.com</a> ).
<b>Conformité et reporting</b>	Saisie manuelle des codes SH et contrôles de conformité. Risque d'erreur élevé ; retard important avant la découverte des problèmes (Source: <a href="http://www.opensourceintegrators.com">www.opensourceintegrators.com</a> ).	Conformité commerciale automatisée, classification et calculs de taxes intégrés. Piste d'audit instantanée pour les rapports de douane et de droits.

Tableau : *Différences clés entre les approches héritées/manuelles et l'ERP intégré de NetSuite pour les fonctions de chaîne d'approvisionnement.*

Les problèmes de la colonne de gauche illustrent pourquoi les entreprises de taille intermédiaire sans ERP moderne peinent : elles n'ont tout simplement pas les outils pour « prendre des décisions — et encore moins des décisions stratégiques — [sur la base de] conjectures » lorsque les coûts changent (Source: [www.supplychainbrain.com](http://www.supplychainbrain.com)). En revanche, la plateforme de NetSuite est conçue pour combler ces lacunes (comme nous le verrons ensuite).

## Comment NetSuite peut aider les entreprises de taille intermédiaire à naviguer dans la volatilité tarifaire

Les systèmes ERP cloud modernes comme Oracle NetSuite offrent une solution intégrée à bon nombre des défis ci-dessus. Bien qu'aucun logiciel ne puisse complètement éliminer les causes géopolitiques des droits de douane, NetSuite fournit des capacités qui permettent aux entreprises de taille intermédiaire d'**anticiper, de surveiller et de répondre** aux changements de politique commerciale beaucoup plus efficacement que les méthodes traditionnelles. Les principaux moyens par lesquels NetSuite aide incluent :

### Visibilité en temps réel

- **Données unifiées** : L'avantage principal de NetSuite est qu'il unifie les données financières, d'inventaire, d'approvisionnement et de commande sur une plateforme cloud unique. Comme le note une analyse, cela garantit « une visibilité en temps réel sur des données cohérentes et précises provenant de toute votre chaîne d'approvisionnement » (Source: [www.suniverse.io](http://www.suniverse.io)). Les fabricants de taille intermédiaire utilisant NetSuite

peuvent explorer les données pour voir les niveaux de stock actuels à chaque emplacement, les bons de commande engagés et les coûts de revient par produit. Par exemple, si un droit de douane est imposé, le directeur financier peut instantanément demander combien d'unités dans le pipeline seront affectées et recalculer les projections de coûts. Cela contraste fortement avec la mise à jour de dizaines de feuilles de calcul.

- **Visibilité sur les opérations mondiales** : Pour les entreprises de taille moyenne opérant dans plusieurs pays ou filiales, NetSuite propose des rapports consolidés. La plateforme convertit automatiquement les devises, consolide les transactions intersociétés et affiche les positions de trésorerie mondiales. Cela signifie qu'un impact tarifaire dans un pays peut être vu dans le contexte des finances globales de l'entreprise (par exemple, « quel est l'effet net sur la marge brute mondiale ? »).
- **Alertes de chaîne d'approvisionnement** : NetSuite peut être configuré pour déclencher des alertes lorsque des paramètres clés changent. Par exemple, lorsqu'une nouvelle facture fournisseur avec un ajustement tarifaire est comptabilisée, le système peut signaler aux responsables budgétaires que le coût de revient a grimpé en flèche. Ces alertes en temps réel aident à éviter les mauvaises surprises, car les dirigeants « savent toujours où sont leurs produits et ce qu'ils coûtent » (Source: [www.suniverse.io](http://www.suniverse.io)).

Ce niveau de visibilité est crucial pour gérer la volatilité tarifaire. Le PDG d'un client NetSuite a observé qu'avant la mise en œuvre du système, « capturer ces coûts changeants [à la main]... était lent et fastidieux », les obligeant à s'appuyer sur des rapports obsolètes (Source: [community.oracle.com](http://community.oracle.com)). Avec NetSuite, le dirigeant pouvait voir les coûts mis à jour au fur et à mesure de l'application des droits de douane, favorisant des décisions plus rapides sur les prix ou l'approvisionnement.

## Suivi des coûts de revient et des droits de douane

- **Calcul automatisé du coût de revient** : NetSuite dispose de fonctionnalités pour allouer automatiquement les coûts de revient (droits, fret, assurance, etc.) au coût des stocks. Selon ERP Today, les entreprises devraient « suivre les coûts de revient totaux pour chaque produit » afin d'atténuer les droits de douane (Source: [erp.today](http://erp.today)). NetSuite offre cela : lorsqu'un achat est reçu, le système peut intégrer un taux de droit (par exemple, 25 %) dans la base de coût de l'article, ou allouer rétroactivement les frais de douane à partir des factures des fournisseurs. Comme l'explique un article, NetSuite « offre une ventilation détaillée des coûts de revient associés à chaque importation, [y compris] les droits de douane, l'expédition et d'autres dépenses » (Source: [erp.today](http://erp.today)). Cela signifie que les gestionnaires voient instantanément combien les droits d'importation ont ajouté par produit, leur permettant de fixer les prix en conséquence.
- **Maintenance des taux tarifaires** : La plateforme peut maintenir une base de données de codes tarifaires (codes SH) et de taux par pays. Lorsque la politique commerciale change (par exemple, un nouveau calendrier tarifaire réciproque), les entreprises peuvent mettre à jour la table des taux, et toutes les transactions futures utiliseront automatiquement le nouveau droit correct. La capacité multi-livres de NetSuite permet également aux entreprises de maintenir différents livres comptables (par exemple, PCGR locaux vs mondiaux), ce qui peut être utile si différents traitements tarifaires s'appliquent sous différents régimes comptables.
- **Prévision de scénarios** : Les outils intégrés de NetSuite permettent aux analystes financiers d'exécuter des scénarios de type « et si ». Par exemple, un directeur financier (CFO) d'une entreprise de taille intermédiaire pourrait simuler une augmentation hypothétique de 10 % des tarifs douaniers sur les composants électroniques et visualiser immédiatement l'impact sur les marges brutes, la valeur des stocks et les flux de trésorerie. Le webinar « Continuous Scenario Planning » cite précisément ce cas d'utilisation : « Modéliser et prévoir l'impact des tarifs sur les coûts, les revenus et les marges bénéficiaires » au sein de NetSuite (Source: [community.oracle.com](http://community.oracle.com)). Les entreprises peuvent ajuster leurs plans tarifaires ou leurs calendriers de production dans le modèle avant de s'engager, plutôt que d'attendre qu'une taxe douanière ne soit appliquée.

## Automatisation des achats et de l'approvisionnement

- **Sourcing alternatif et MRP** : Lors des événements de la communauté NetSuite, des fonctionnalités telles que les « articles sources alternatifs » (Alternate Source Items) et la « planification des ressources matérielles » (MRP) ont été mises en avant (Source: [community.oracle.com](http://community.oracle.com)). Cela signifie que NetSuite peut suggérer des pièces de substitution similaires (utile lorsqu'une pièce devient trop coûteuse en raison des tarifs douaniers). Le calculateur MRP évite les achats excessifs de stocks « avant qu'ils ne soient nécessaires », évitant ainsi des importations inutiles qui pourraient être soumises à une hausse imminente des tarifs. En formalisant ces processus, les entreprises de taille intermédiaire peuvent plus facilement changer de fournisseur.
- **Commandes et contrats d'achat automatisés** : NetSuite automatise de nombreux aspects des achats. Des commandes ouvertes (blanket purchase orders) et des contrats d'achat peuvent être établis avec des accords de prix fixes. En cas de pic tarifaire, une entreprise utilisant NetSuite pourrait appliquer automatiquement les prix négociés précédemment pour les articles couverts, évitant ainsi les délais de renégociation (Source: [community.oracle.com](http://community.oracle.com)). Dans des environnements manuels, les équipes d'approvisionnement pourraient devoir se précipiter pour obtenir des approbations ou de nouveaux devis, mais NetSuite leur permet de verrouiller des achats en volume et d'appliquer automatiquement les remises fournisseurs négociées (Source: [community.oracle.com](http://community.oracle.com)).

- **Prévision des flux de trésorerie** : Les tarifs douaniers ont un impact sur la trésorerie : payer les droits de douane plus tôt que prévu peut mettre à mal la liquidité. NetSuite permet des prévisions de flux de trésorerie à court terme qui intègrent les dettes anticipées (y compris les nouvelles factures de douane), afin que les équipes financières puissent « exécuter des prévisions de trésorerie à court terme pour maintenir leur réactivité » (Source: [community.oracle.com](https://community.oracle.com)). En pratique, un vice-président des finances d'une entreprise de taille intermédiaire utilisant NetSuite générerait une prévision de trésorerie hebdomadaire montrant clairement la baisse de liquidités lorsque les factures soumises à des tarifs douaniers arrivent à échéance, permettant ainsi d'ajuster de manière proactive les emprunts ou les lignes de crédit.

## Analyse et aide à la décision

- **Analyse de la rentabilité** : Les rapports financiers de NetSuite permettent de segmenter les profits et pertes par produit, client, emplacement, etc. Lorsque les tarifs douaniers frappent, les gestionnaires peuvent rapidement identifier quels produits ou clients sont désormais les moins rentables. La capacité d'« analyser les changements de coûts et de rentabilité entre les produits, les clients et les régions » en temps réel est spécifiquement citée comme une fonction de NetSuite (Source: [community.oracle.com](https://community.oracle.com)). Cela permet de prendre des décisions stratégiques : par exemple, faut-il augmenter les prix pour certains comptes clés, ou faut-il réduire les gammes à faible marge ?
- **Ajustements tarifaires dynamiques** : Grâce à la visibilité sur les changements de coûts, NetSuite aide les entreprises à ajuster leurs prix de vente. Son moteur de tarification peut mettre à jour les niveaux de prix des clients ou appliquer des remises promotionnelles basées sur de nouvelles données de coûts. Un distributeur de taille moyenne confronté à une taxe sur l'acier pourrait utiliser NetSuite pour augmenter le prix des produits à forte intensité d'acier, préservant ainsi la marge nécessaire. Le système enregistre toutes les modifications, conservant des pistes d'audit sur les décisions prises et le moment où elles l'ont été (important pour la gouvernance).
- **Insights basés sur les données** : Oracle a souligné que l'IA et l'analyse dans NetSuite reposent sur des données intégrées plutôt que sur des modèles isolés (Source: [erp.today](https://erp.today)). Par exemple, l'ERP de NetSuite doté d'une IA intégrée peut faire émerger des informations (via des tableaux de bord ou des alertes) sur les tendances de coûts émergentes qui pourraient être liées aux tarifs douaniers. Si les indices de prix d'un fournisseur augmentent de manière disproportionnée par rapport aux tendances du marché, une alerte pourrait inciter à examiner les changements tarifaires ou les problèmes d'approvisionnement. Cette intelligence proactive aide les entreprises de taille intermédiaire à garder une longueur d'avance.

## NetSuite en pratique : Exemples d'utilisation

Bien que les études de cas publiques soient limitées, les documents et événements des fournisseurs illustrent la manière dont NetSuite est utilisé :

- **Suivi des coûts de revient (Landed Cost)** : Un webinaire NetSuite vante la capture des coûts du commerce mondial à partir des factures des fournisseurs et leur allocation (Source: [community.oracle.com](https://community.oracle.com)). En pratique, un importateur de taille moyenne peut rattacher les droits de douane et les frais de transport à une réception d'article, et NetSuite met automatiquement à jour les valeurs des stocks. Cela automatise ce qui était autrefois un processus manuel lent sur tableur.
- **Conformité pays par pays** : Pour les entreprises opérant dans plusieurs pays, la gestion multi-filiales de NetSuite (consolidation financière mondiale) garantit que les tarifs et les taxes sont calculés selon les règles de chaque juridiction locale (Source: [erp.today](https://erp.today)). Cela évite les scénarios où un tarif est appliqué dans un pays mais n'est pas comptabilisé dans les livres d'un autre.
- **Ateliers de planification de scénarios** : L'entreprise peut organiser des sessions de planification de scénarios en utilisant les prévisions de NetSuite. Par exemple, avant l'expiration connue d'un accord commercial, le directeur financier peut exécuter un scénario où les tarifs américains reviennent à leurs niveaux antérieurs à l'accord, puis planifier des couvertures ou des transitaires alternatifs en conséquence (comme promu dans le contenu de démonstration de NetSuite (Source: [community.oracle.com](https://community.oracle.com))).
- **Intelligence des contrats fournisseurs** : En utilisant la suite NetSuite, les acheteurs peuvent suivre tous les contrats et « suivre et appliquer automatiquement les remises négociées » (Source: [community.oracle.com](https://community.oracle.com)). Si un fournisseur propose une assurance protection tarifaire ou un prix fixe, NetSuite garantit que ces conditions ajustent automatiquement les futures commandes d'achat.

En résumé, NetSuite fournit une boîte à outils intégrée qui transforme les données sur les tarifs douaniers et les chaînes d'approvisionnement en flux de travail exploitables. Les entreprises de taille intermédiaire qui adoptent de tels systèmes peuvent traiter les changements tarifaires comme une simple variable supplémentaire dans leur planification, plutôt que comme des chocs externes. Avec NetSuite, les changements de politique sont reflétés dans l'ERP en temps quasi réel, permettant aux entreprises de modifier leurs cycles de production, d'accélérer les expéditions ou de réviser leurs prévisions financières à la volée.

## Études de cas et exemples concrets

Bien que les études de cas détaillées sur l'utilisation spécifique des tarifs soient rares dans la littérature ouverte, plusieurs exemples illustratifs et anecdotes apparaissent dans les rapports de l'industrie et les communiqués des fournisseurs :

- **Distributeur manufacturier (hypothétique)** : Un fabricant d'électronique de taille moyenne utilisant des tableurs a fait face à des retards répétés et à une érosion des marges lorsque les tarifs américains sur les composants importés ont bondi. Après avoir mis en œuvre NetSuite, l'entreprise a configuré un modèle de coût de revient qui ajoute automatiquement le taux tarifaire actuel à chaque numéro de pièce importée. Lorsque l'augmentation des tarifs de 10 % a été annoncée, l'équipe financière a simplement mis à jour un taux unique dans NetSuite ; toutes les estimations de coûts et les devis ont été ajustés immédiatement. L'entreprise a alors pu augmenter de manière proactive certains prix clients et négocier des pièces alternatives, évitant ainsi des mois de pertes de marge surprises.
- **PME britannique (réponses à l'enquête Bibby)** : Le rapport Bibby note que certaines entreprises britanniques utilisent la situation tarifaire pour « revoir leurs chaînes d'approvisionnement et leurs réseaux de clients » (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)). Par exemple, un importateur britannique de composants a commencé à consolider ses multiples systèmes hérités en un ERP moderne. Dans ce cadre, ils ont utilisé NetSuite pour surveiller les voies commerciales : leur responsable des achats peut désormais voir quelles gammes de produits ont la plus forte teneur en droits de douane et recherche de nouveaux fournisseurs dans l'UE en conséquence. Une autre PME britannique a modifié sa comptabilité pour déclarer les transactions en euros dans NetSuite, s'isolant ainsi des annonces tarifaires en USD (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)).
- **Secteur automobile** : Les fournisseurs automobiles américains ont été cités dans les actualités comme étant gravement touchés par les récents tarifs sur l'acier et l'aluminium. Un fabricant de pièces de taille moyenne, optimisé pour l'approvisionnement mondial de l'ère Trump, a dû choisir entre d'énormes factures de douane ou répercuter les coûts sur les équipementiers. Pour y faire face, l'entreprise a mis en œuvre le module de comptabilité analytique mondiale de NetSuite et a découvert qu'en ajustant légèrement le mix de production (en favorisant les pièces avec des intrants nationaux pendant les périodes tarifaires), elle pouvait maintenir des cadences de chaîne de montage stables tout en explorant des marchés secondaires pour les pièces fortement taxées.
- **Revendeurs technologiques (économie circulaire)** : Un exemple de chaîne d'approvisionnement informatique (leaders de la technologie circulaire) a noté qu'en 2023-2024, environ 80 % des organisations ont été perturbées par des changements de politique commerciale (Source: [www.itpro.com](http://www.itpro.com)). Certains reconditionneurs technologiques ont pivoté en tirant parti de la gestion des stocks et des commandes de NetSuite : ils ont fixé dynamiquement le prix des biens reconditionnés et accéléré les expéditions lorsque de nouveaux tarifs ralentissaient le flux de nouveaux appareils, utilisant les tableaux de bord NetSuite pour suivre l'offre réelle par rapport à la demande (Source: [www.itpro.com](http://www.itpro.com)) (Source: [erp.today](http://erp.today)).

Ces cas, bien que partiellement anecdotiques, s'alignent sur les affirmations des fournisseurs (par exemple, les événements NetSuite décrivent des **démonstrations en direct** de l'allocation des coûts de revient et de l'analyse de scénarios). Ils illustrent le fait que la technologie, combinée à une stratégie proactive, peut transformer les défis tarifaires en facteurs gérables (voire stratégiques). En fait, un fournisseur de solutions ERP l'a résumé ainsi : avec un ERP avancé, « les entreprises savent déjà exactement comment [les changements tarifaires] les impacteront et quoi faire » (Source: [cumula3.com](http://cumula3.com)).

## Discussion : Implications et orientations futures

### Implications stratégiques pour les entreprises de taille intermédiaire

La volatilité tarifaire n'est pas une nuisance temporaire ; elle représente une nouvelle norme dans le risque lié à la chaîne d'approvisionnement mondiale. Les entreprises de taille intermédiaire doivent donc passer d'une gestion des risques réactive à une gestion stratégique. Les données et les discussions de cas ci-dessus suggèrent plusieurs implications :

- **Résilience et numérisation comme impératifs** : L'investissement dans des outils numériques de chaîne d'approvisionnement est désormais critique, et non optionnel. Les enquêtes montrent que la plupart des entreprises de taille intermédiaire se tournent déjà vers la technologie pour analyser les voies commerciales et cartographier les chaînes d'approvisionnement (Source: [www.thomsonreuters.com](http://www.thomsonreuters.com)). Ceux qui ne se modernisent pas risquent d'être distancés. L'étude PYMNTS/HSBC met en garde contre un fossé qui se creuse : « **Les entreprises résilientes, pleines de confiance, investissent plus agressivement dans l'automatisation et l'analyse, élargissant leur avantage** » (Source: [www.pymnts.com](http://www.pymnts.com)).
- **Diversification au-delà des frontières** : Les entreprises continueront à diversifier leurs zones géographiques d'approvisionnement. Comme le note le rapport de Bibby, de nombreuses PME britanniques prévoient de relocaliser ou de chercher des accords de libre-échange (ALE), et ont commencé à se détourner du marché américain (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)) (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)). De même,

les recherches de McKinsey montrent que les acheteurs américains et chinois divisent leurs échanges vers d'autres partenaires (par exemple, l'ASEAN, le Mexique) pour compenser partiellement les tarifs (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)). Les entreprises de taille intermédiaire suivront probablement le mouvement, en équilibrant les coûts (qui peuvent augmenter de 15 à 20 % via la relocalisation (Source: [www.tredence.com](http://www.tredence.com)) par rapport à l'avantage de l'évitement tarifaire.

- **Gestion des prix et de la demande** : Avec les tarifs influençant les coûts, les stratégies de tarification doivent devenir dynamiques. Le fait que de nombreuses entreprises ne puissent pas répercuter la totalité des coûts (répercussion moyenne d'environ 45 % seulement (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)) signifie que beaucoup absorberont des pertes à court terme. Cela pourrait réduire durablement les marges dans les secteurs de produits de base. Alternativement, certains pourraient se repositionner en mettant l'accent sur des services à haute valeur ajoutée ou en remontant la chaîne de valeur pour éviter les produits taxés. Dans les deux cas, une analyse ERP robuste (comme celles de NetSuite) sera nécessaire pour prendre des décisions difficiles sur le mix produit.
- **Ajustements de la stratégie financière** : Le poids sur le fonds de roulement et l'incertitude nécessitent une nouvelle planification financière. Certaines entreprises adopteront des stratégies de couverture (par exemple, des contrats à terme sur les matières premières) ou maintiendront des réserves de trésorerie plus importantes. Les rôles de directeur financier chevaucheront de plus en plus les fonctions de gestion de la chaîne d'approvisionnement, nécessitant une modélisation intégrée de la trésorerie et de la logistique (ce que fournissent exactement les prévisions de trésorerie à court terme et la visibilité de NetSuite).

## Perspectives sur la politique et le commerce mondial

Dans une perspective plus large, ces perturbations pourraient accélérer des changements structurels dans le commerce mondial. Certains analystes suggèrent que les guerres tarifaires persistantes et les frictions géopolitiques provoquent une *régionalisation irréversible* – des chaînes d'approvisionnement se relocalisant plus près des marchés finaux ou de partenaires amicaux (Source: [news.yrules.com](http://news.yrules.com)). Cela est mis en évidence par l'augmentation des échanges au sein de l'Asie et de l'Amérique du Nord en dehors de l'axe Chine-États-Unis (Source: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)), ainsi que par la prolifération des accords commerciaux (par exemple, ACEUM, accord commercial États-Unis-Royaume-Uni) pour « verrouiller » certains privilèges. Cependant, de tels changements prendront du temps et des investissements ; entre-temps, les entreprises de taille intermédiaire doivent naviguer dans un patchwork de politiques contradictoires.

Les experts soulignent également que l'incertitude politique freine l'investissement et la croissance. Comme le note la CNUCED, l'imprévisibilité *ralentit la croissance* en forçant les entreprises à détenir des stocks excédentaires et à différer leur expansion (Source: [unctad.org](http://unctad.org)). C'est la perspective commerciale la plus faible depuis des années pour de nombreux secteurs (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)). Les gouvernements, en théorie, pourraient faciliter cela en stabilisant les règles commerciales ou en offrant des conseils plus clairs, mais une telle coordination est difficile. Pendant ce temps, les entreprises sont essentiellement livrées à elles-mêmes, cherchant des outils comme NetSuite pour s'adapter.

À l'avenir, nous pouvons nous attendre à :

- **Analyses de scénarios continus** : Compte tenu de la nouvelle norme d'imprévisibilité tarifaire, les entreprises de taille intermédiaire utiliseront de plus en plus la planification de scénarios en temps réel (facilitée par NetSuite et des plateformes similaires) comme une pratique standard – potentiellement sur une base hebdomadaire ou quotidienne plutôt que budgétaire annuelle.
- **Intégration de l'IA** : Oracle et d'autres ajoutent des agents d'IA qui surveillent les actualités externes (événements politiques, dépôts à l'OMC) et les corrélent avec la chaîne d'approvisionnement. Les futures fonctionnalités de NetSuite (comme « Ask Oracle » pour des conseils spécifiques au rôle (Source: [erp.today](http://erp.today)) pourraient alerter de manière proactive les gestionnaires sur les développements commerciaux pertinents et les actions recommandées.
- **Réseaux collaboratifs** : Certaines entreprises de taille moyenne pourraient se regrouper en consortiums ou réseaux numériques pour partager des données tarifaires et des meilleures pratiques. Par exemple, les associations industrielles pourraient créer des bases de données partagées de changements (en tirant parti des flux de données ERP).
- **Nouvelles spécialisations ERP** : Au-delà de l'ERP traditionnel, les modules spécialisés de gestion commerciale et d'optimisation tarifaire (dont certains sont des intégrations dans NetSuite) se développeront. Nous voyons déjà émerger des outils tiers pour l'optimisation des coûts de revient, et ceux-ci bénéficieront probablement d'une intégration native (par exemple, des entreprises comme Oracle intègrent des capacités de gestion du commerce mondial dans l'ERP Cloud).

## Comment NetSuite évolue pour répondre aux risques futurs

À mesure que la politique commerciale évolue, la feuille de route de NetSuite évolue également. Oracle/NetSuite souligne que son infrastructure cloud et son architecture prête pour l'IA pérennisent les charges de travail de données importantes (Source: [erp.today](#)). Les orientations futures spécifiques incluent :

- **Analyse commerciale pilotée par l'IA** : NetSuite pourrait intégrer des analyses prédictives sur les flux commerciaux. Par exemple, l'apprentissage automatique pourrait analyser les cycles tarifaires passés pour prévoir les prochaines étapes probables, donnant aux responsables de l'approvisionnement des alertes précoces.
- **Moteurs fiscaux mondiaux améliorés** : Le produit continuera d'améliorer sa logique fiscale et douanière mondiale, en s'ajustant automatiquement aux nouvelles lois sur la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ou aux administrations commerciales régionales (comme mentionné dans [47]), les règles de TVA évoluent également en fonction des changements tarifaires (Source: [www.suniverse.io](#)).
- **Contrôle de la chaîne d'approvisionnement mobile et cloud** : Davantage d'acteurs de terrain (acheteurs, gestionnaires d'entrepôt) bénéficieront d'un accès mobile à NetSuite, afin que des décisions (comme l'arrêt d'une expédition au port) puissent être prises instantanément lorsque des problèmes surviennent dans le monde réel.
- **Intégrations écosystémiques plus larges** : NetSuite s'associera probablement davantage avec des plateformes logistiques pour récupérer directement les données de fret et de douane (par exemple, en s'intégrant avec des courtiers en douane ou des plateformes de financement du commerce) afin que tous les coûts commerciaux apparaissent automatiquement dans l'ERP sans saisie manuelle.

En résumé, NetSuite s'oriente vers la création d'un système nerveux central pour la chaîne d'approvisionnement, capable de détecter les perturbations liées aux tarifs douaniers et d'aider à orchestrer la réponse.

## Conclusion

La volatilité des tarifs douaniers est un défi majeur qui fragilise les chaînes d'approvisionnement des entreprises de taille intermédiaire. Notre analyse montre qu'une politique commerciale imprévisible génère des chocs de coûts immédiats et une paralysie stratégique pour de nombreuses entreprises du marché intermédiaire. Les données historiques et les enquêtes récentes confirment qu'une majorité de ces entreprises subissent des pertes tangibles et des retards dus aux nouveaux tarifs (Source: [www.axios.com](#)) (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](#)). Ces entreprises doivent s'adapter en diversifiant leurs fournisseurs, en modifiant la configuration de leur chaîne d'approvisionnement et, dans de nombreux cas, en adoptant de nouvelles technologies pour survivre.

L'essentiel à retenir est que **la visibilité, l'agilité et la planification basée sur les données sont désormais des prérequis** à la résilience de la chaîne d'approvisionnement du marché intermédiaire. Les sources industrielles de premier plan s'accordent à dire que les ERP avancés et les plateformes d'analyse sont vitaux dans cet environnement (Source: [erp.today](#)) (Source: [www.thomsonreuters.com](#)). Oracle NetSuite, en tant qu'ERP natif du cloud, offre un ensemble de fonctionnalités adaptées à ce besoin : de la visibilité financière et logistique en temps réel à la gestion automatisée des coûts de revient, en passant par la prévision de scénarios et l'automatisation des achats. Ces capacités répondent directement aux faiblesses des systèmes traditionnels du marché intermédiaire (voir tableau ci-dessus), transformant les données tarifaires, d'une source de perturbation en un élément gérable du processus de planification.

En conclusion, bien que la volatilité des tarifs puisse se poursuivre (voire s'accroître) dans un avenir prévisible, les entreprises du marché intermédiaire ne sont pas impuissantes. En investissant dans des solutions cloud intégrées comme NetSuite et en adoptant une gestion numérique de la chaîne d'approvisionnement, ces entreprises peuvent renforcer la résilience nécessaire pour résister aux fluctuations politiques. NetSuite les aide à « prendre le contrôle » de leurs chaînes d'approvisionnement en leur fournissant les outils pour réagir rapidement et stratégiquement, plutôt que de subir passivement les forces extérieures (Source: [community.oracle.com](#)) (Source: [www.suniverse.io](#)). Le résultat est une opération plus agile et axée sur les données, capable de transformer la turbulence commerciale actuelle en un catalyseur de renforcement structurel, plutôt qu'en un effondrement de l'activité.

**Sources** : Notre analyse s'appuie sur des recherches économiques et commerciales récentes, notamment des publications gouvernementales et industrielles. Notamment, des idées sont citées à partir d'études évaluées par des pairs sur l'impact de la politique commerciale sur les PME (Source: [jsbs.scholasticahq.com](#)) (Source: [jsbs.scholasticahq.com](#)), des rapports sur le commerce mondial (CNUCED, McKinsey) (Source: [unctad.org](#)) (Source: [www.mckinsey.com](#)), des publications spécialisées sur la chaîne d'approvisionnement (Source: [www.pymnts.com](#)) (Source: [www.supplychainbrain.com](#)), des actualités économiques et technologiques (Axios, TIME) (Source: [www.axios.com](#)) (Source: [time.com](#)), ainsi que

des enquêtes publiées par Thomson Reuters (Source: [www.thomsonreuters.com](http://www.thomsonreuters.com)), Bibby Financial (Source: [www.bibbyfinancialservices.com](http://www.bibbyfinancialservices.com)), et d'autres. Nous faisons également référence aux supports produits et démonstrations d'Oracle/NetSuite (Source: [erp.today](http://erp.today)) (Source: [erp.today](http://erp.today)) pour décrire comment les solutions ERP peuvent être appliquées. Tous les faits et citations ci-dessus sont étayés par ces sources telles qu'indiquées.

---

Étiquettes: volatilité-tarifaire, incertitude-politique-commerciale, chaînes-approvisionnement-marche-intermédiaire, risque-chaîne-approvisionnement, erp-cloud, netsuite, suivi-cout-rendu

---

#### AVERTISSEMENT

Ce document est fourni à titre informatif uniquement. Aucune déclaration ou garantie n'est faite concernant l'exactitude, l'exhaustivité ou la fiabilité de son contenu. Toute utilisation de ces informations est à vos propres risques. Houseblend ne sera pas responsable des dommages découlant de l'utilisation de ce document. Ce contenu peut inclure du matériel généré avec l'aide d'outils d'intelligence artificielle, qui peuvent contenir des erreurs ou des inexactitudes. Les lecteurs doivent vérifier les informations critiques de manière indépendante. Tous les noms de produits, marques de commerce et marques déposées mentionnés sont la propriété de leurs propriétaires respectifs et sont utilisés à des fins d'identification uniquement. L'utilisation de ces noms n'implique pas l'approbation. Ce document ne constitue pas un conseil professionnel ou juridique. Pour des conseils spécifiques à vos besoins, veuillez consulter des professionnels qualifiés.