

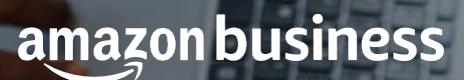
# MIT SMR CONNECTIONS

ENTRETIEN AVEC UN CADRE

A man with a beard and glasses is shown in profile, working at a desk. He is wearing a light blue button-down shirt. The desk is cluttered with various items: a laptop, a mouse, a smartphone, a pair of glasses, and several sticky notes. In the background, there are two large computer monitors. The monitor on the right is the primary focus, displaying a complex dashboard with various charts, graphs, and data points. The overall scene is lit with a cool, blue-toned light, suggesting a professional or tech environment.

## Réinventer les achats : Du centre de coût au moteur de l'innovation

MANDATÉ PAR :

amazon business



**Todd Heimes**  
directeur mondial et directeur  
général d'Amazon Business

Lorsque l'on évoque la transformation numérique, l'approvisionnement n'est généralement pas la première chose qui nous vient à l'esprit en raison de son statut de fonction héritée. Cependant, la reconnaissance croissante du potentiel d'innovation des achats optimisés numériquement est en train de changer cela. De plus en plus d'organisations réalisent que les achats peuvent aider à innover lorsqu'ils sont gérés de manière numérique.

Dans cette séance de questions-réponses, Todd Heimes, directeur mondial et directeur général d'Amazon Business, aborde les tendances, les opportunités et les défis actuels en matière dans le domaine des achats. Il partage des idées sur la manière dont diverses technologies – notamment l'intelligence artificielle (IA), le machine learning (ML), l'analyse du big data, la blockchain et l'automatisation – sont utilisées pour accroître considérablement l'efficacité des achats et innover dans les relations avec les fournisseurs. Il évoque le rôle des achats pour aider les organisations à atteindre leurs objectifs commerciaux, y compris leurs objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Il aborde également l'importance de trouver des talents en matière d'achats qui soient à l'aise avec la technologie et donne un aperçu de l'avenir de la fonction.

*Cet entretien a été condensé et édité pour des raisons de clarté et de style rédactionnel.*

**« Nous percevons les achats comme un véritable vecteur d'innovation au sein de nombreuses organisations clientes. Cela peut se traduire par l'utilisation de technologies avancées telles que l'intelligence artificielle (IA), l'analyse des big data, le machine learning, voire même l'intégration de la blockchain dans les chaînes d'approvisionnement ».**

**MIT SMR Connections : Veuillez contextualiser la situation afin de commencer notre discussion. Où en sont les achats aujourd'hui et qui en est responsable ?**

**Heimes :** Les organisations, qu'elles soient petites ou grandes, ont toutes une fonction achats sous une forme ou une autre. Elles ont besoin de fournitures de bureau, de fournitures pour les pauses, de fournitures pour le nettoyage. De plus, en fonction de l'organisation, elles ont également besoin de produits spécifiques pour mener à bien leur mission principale. Ces dernières années, cette fonction a gagné en importance et suscite un intérêt croissant. Par conséquent, les ressources dédiées à la fonction achats ne cessent de croître, tant en termes de données disponibles, de technologies, de systèmes et d'outils, que de professionnels qualifiés opérant dans le domaine.

Tous ces éléments contribuent à l'amélioration des achats. Plus récemment, l'IA et le machine learning, ainsi que la capacité à mettre ce type de données et technologies au service de la fonction achats, auront un impact considérable.

Quant à la supervision de l'ensemble des achats, elle, dépend varie d'une organisation à l'autre. Mais nous observons une implication croissante des responsables achats dans l'élaboration de la stratégie achats ainsi que dans les décisions relatives aux systèmes, outils et règles à instaurer.

**MIT SMR Connections : Comment les organisations utilisent-elles les achats pour atteindre leurs objectifs commerciaux ? Traditionnellement, les achats ne sont pas considérés comme une fonction stratégique.**

**Heimes :** « Auparavant, la fonction achats était considérée comme un centre de coûts plus qu'autre chose. Mais aujourd'hui, les achats deviennent un domaine qui aide les entreprises à atteindre leurs objectifs commerciaux plus larges »

Par exemple, de nombreuses organisations se tournent vers les facteurs ESG. Vous pouvez ainsi vous assurer que vous achetez auprès de fournisseurs qui vous aident à atteindre vos objectifs ESG. En parallèle, les gains d'efficacité liés à l'adoption d'une fonction d'achats électronique numérique peuvent considérablement réduire

les coûts. Tout d'un coup, le rôle des achats au sein d'une organisation eut passer du simple centre de coûts à celui de moteur pour l'organisation.

Il existe également d'importantes opportunités d'innovation dans ce domaine. Nous considérons les achats comme un lieu d'innovation dans de nombreuses organisations clientes. Cela pourrait inclure l'utilisation de l'IA, l'analyse des big data, le machine learning, ou même l'intégration de la blockchain dans les chaînes d'approvisionnement.

**MIT SMR Connections : Quels sont actuellement les plus grands défis liés aux achats ?**

**Heimes :** Nos clients et autres professionnels des achats ont une liste commune de problèmes qu'ils rencontrent avant et après la transition vers les achats en ligne. Cela est dû en grande partie aux processus manuels. Les professionnels des achats ainsi que nos clients nous parlent fréquemment de processus fastidieux, de paperasses abondantes, de beaucoup de saisie de données et de la lenteur qui résulte de tout ça. On nous parle également d'un manque de visibilité. Les informations concernant de nombreux flux d'approvisionnement sont limitées, surtout si l'organisation n'a pas fait de transformation numérique

La gestion des fournisseurs est un autre sujet. Sans transformation numérique, il est difficile d'identifier les bons fournisseurs, de gérer ces relations, et par conséquent de contrôler les coûts. Pour ce faire, vous devez avoir accès aux données et avoir de la visibilité sur votre chaîne d'approvisionnement. C'est ce que nous disent régulièrement nos clients.

Ces plaintes varient en fonction de la taille de l'organisation. Les grandes organisations disposent d'environnements plus complexes en matière de systèmes utilisés et de types d'intégrations nécessaires pour transformer leurs fonctions d'approvisionnement. Plus l'organisation est grande, plus les problèmes se multiplient.

Amazon est une entreprise seulement âgée de 25 ans, et nous travaillons sur le front de la transformation numérique depuis le premier jour. Nous avons nos propres complexités, cela ne fait aucun doute, mais lorsque nous adressons à nos clients, en particulier les plus grands et parfois les plus matures, ils sont confrontés à des défis encore plus importants. C'est pourquoi la transformation numérique de la fonction achats les intéressent.



**MIT SMR Connections : Parlons des avantages de la transformation des achats. Nous pouvons certainement penser à une meilleure gestion des fournisseurs, ce qui signifie un meilleur profil de coût, ainsi qu'une plus grande visibilité qui conduirait à une meilleure prise de décision. Mais quels sont les autres avantages ?**

**Heimes :** Cela passe d'abord par l'efficacité de votre base de fournisseurs. Un système d'achat en ligne vous permettra de gérer vos fournisseurs de manière beaucoup plus efficace. Vous pouvez commencer à intégrer des catalogues, des e-catalogues et différentes bases de données, ce qui vous permettra d'être plus efficace dans le processus de demande d'achat en ligne.

Vous pouvez identifier les fournisseurs, les qualifier et trouver des fournisseurs diversifiés et durables. Comme mentionné précédemment, de nombreuses entreprises se tournent désormais vers la fonction d'achats pour les aider à atteindre leurs objectifs ESG en leur permettant d'effectuer des achats responsables. Nous assistons à un mouvement sectoriel visant à automatiser et à numériser une grande partie des comportements d'achats répétitifs.

Nous constatons également une tendance à permettre aux utilisateurs d'effectuer leurs propres achats, en leur permettant d'acheter leurs propres ordinateurs portables ou lampes de bureau, etc. La délégation de cette tâche répétitive aux employés permet aux équipes achats de se concentrer sur des activités plus stratégiques, telles que la recherche de nouveaux fournisseurs et la négociation avec leurs fournisseurs les plus importants. Il est difficile de laisser vos employés faire leurs propres achats si vous n'avez pas automatisé, numérisé ou normalisé ces activités – en d'autres termes, si vous n'avez pas transformé la fonction.

**MIT SMR Connections : Lorsque vous parlez de décharger les employés ou les utilisateurs de certaines fonctions d'achats, à quoi cela ressemble-t-il ? L'idée serait de leur donner un univers au sein duquel ils pourraient choisir, n'est-ce pas ?**

**Heimes :** C'est exact. Vous voulez vous assurer que si vous avez des centaines ou des milliers d'utilisateurs, ils n'achètent pas n'importe quoi. Ils peuvent acheter un ordinateur portable, une imprimante ou quelque chose qui ne fonctionne pas dans votre environnement, par exemple. C'est pourquoi la plupart des sites de vente de ce type vous permettent d'intégrer vos règles d'achats dans leurs systèmes. Par exemple, Amazon Business dispose d'un outil appelé Guided Buying, une fonctionnalité de Business Prime, qui vous permet de dire à vos utilisateurs : « Lorsque vous achetez ce type d'article, nous voulons que vous choisissiez parmi ces fournisseurs », « Nous voulons que vous choisissiez parmi ces marques » ou « Nous voulons que vous achetiez quelque chose dans cette fourchette de prix ».

De nombreuses règles peuvent être intégrées dans la plupart des systèmes d'achats en ligne pour permettre à l'équipe chargée des achats de définir les règles d'engagement. Les employés peuvent alors agir dans le cadre de ces règles. Là encore, cela libère l'équipe chargée des achats tout en lui permettant de garder le contrôle sur les achats effectués par les employés.

**MIT SMR Connections : Après le COVID, que signifie la résilience de la chaîne d'approvisionnement dans le domaine des achats ?**

**Heimes :** La résilience reste une préoccupation croissante. Les dirigeants s'interrogent sur la nécessité de diversifier leurs bases de fournisseurs et de veiller à réduire les points de défaillance uniques. Pour ce faire, ils procèdent à différentes évaluations des risques et optimisent les stocks. L'utilisation d'un site de vente contribue réellement à la diversification des fournisseurs. Les sites de vente se développent dans l'espace d'achats car elles permettent d'avoir accès à un grand nombre de fournisseurs pour la plupart des produits

C'est un défi pour l'industrie des achats, car notre mode de fonctionnement traditionnel consiste à négocier avec un petit nombre de fournisseurs et à obtenir la meilleure offre possible pour les produits les plus importants que nous allons acheter. Mais il ne fait aucun doute que la diversification de la base de fournisseurs est un outil de réduction des risques.

**MIT SMR Connections : Vous avez dit que vous constatez une plus grande importance accordée aux compétences techniques dans le domaine des achats. Est-il facile ou difficile de trouver le bon type de profil et existe-t-il des bonnes pratiques à mettre en œuvre ?**

**Heimes :** Le recrutement d'une équipe achats plus technophile est quelque chose que nous observons dans toutes les organisations avec lesquelles nous discutons, et il est important pour l'industrie des achats dans son ensemble d'adopter ces changements technologiques dont nous avons parlé, comme la blockchain, l'analyse des big data, l'IA et le ML.

Les achats évoluent vers un espace plus numérisé et plus automatisé, un espace qui offre également de nombreuses possibilités d'innovation. Et avec l'utilisation accrue des données, les organisations ont de plus en plus besoin d'une empreinte technique plus sophistiquée et de membres d'équipe plus avertis sur le plan technologique pour les aider dans l'analyse des données. En effet, l'une des choses les plus importantes dont nous nous sommes aperçus au cours des dix dernières années est la nécessité de disposer d'une base de personnes plus compétentes sur le plan technologique pour travailler dans le domaine des achats.

C'est le cas dans toutes les organisations, y compris Amazon. Cependant, trouver les bons talents peut être difficile

J'encourage toutes les équipes chargées des achats à se concentrer sur ce point et à réfléchir à des possibilités de formation interne pour aider au développement des membres de leur équipe, car il sera de plus en plus difficile de trouver les bonnes compétences.

**« Les achats évoluent vers un espace plus numérisé et plus automatisé, un espace qui offre également de nombreuses possibilités d'innovation. Et avec l'utilisation accrue des données, les organisations ont de plus en plus besoin d'une empreinte technique plus sophistiquée et de membres d'équipe plus avertis sur le plan technologique pour les aider dans l'analyse des données ».**

**MIT SMR Connections : Lorsque vous parlez de l'écosystème de des achats électroniques, il semble que l'intégration soit un élément important. Quelles sont les exigences techniques ou les défis de l'intégration qui en découlent ?**

**Heimes :** L'intégration est absolument nécessaire. Comme nous l'avons mentionné, la plupart des grandes organisations disposent d'un écosystème d'outils et d'environnements différents qu'il faut comprendre lorsque l'on s'oriente vers un système d'achats électroniques. Au sein des grandes organisations de nombreux systèmes peuvent exister, notamment des systèmes ERP [planification des ressources de l'entreprise], des systèmes financiers, des systèmes de gestion des fournisseurs et peut-être des réseaux d'exécution et de distribution. Il vous faudra donc obtenir l'accord des parties prenantes internes pour vous engager dans cette voie. Et, une fois encore, vous aurez besoin des bons talents.

Vous allez devoir intégrer tous ces systèmes par le biais de multiples API [interfaces de programmation d'applications], de multiples normes de données et de multiples types de fournisseurs techniques avec lesquels vous allez devoir collaborer. Disposer des bonnes ressources, le bon groupe de talents et l'adhésion interne pour prendre une nouvelle

direction, est nécessaire à mesure que les achats évoluent vers la transformation numérique.

**MIT SMR Connections : L'échange de données informatisées, ou l'échange automatisé de documents tels que les bons de commande ou les factures, constituait autrefois l'état de l'art en matière d'achats automatisés. L'EDI est-il encore une pièce du puzzle ou s'agit-il d'un concept et d'un système hérités du passé ?**

**Heimes :** L'EDI reste une méthode d'envoi automatique des commandes aux fournisseurs. C'est encore le cas, mais l'essentiel est de passer à un outil d'achats électroniques automatisé et, dans les grandes entreprises, cet outil d'achats électroniques doit s'intégrer à de nombreux systèmes internes, n'est-ce pas ? Il existe donc un vaste écosystème au sein de la plupart des grandes organisations. Il y a un système ERP, des systèmes financiers, des centres de coût. Tous ces éléments doivent être intégrés à votre système d'achats électroniques. L'avantage de cette intégration est qu'elle vous permet d'intégrer des catalogues électroniques à votre base de données de fournisseurs et de trouver, de manière beaucoup plus automatisée, les produits dont vous avez besoin, les fournisseurs dont vous avez besoin et déléguer en interne, auprès de votre base d'utilisateurs, un grand nombre de ces tâches répétitives. En fin de compte, les commandes seront envoyées à vos fournisseurs, souvent au moyen de l'EDI.

**MIT SMR Connections : Comment le machine learning entre-t-il en jeu dans le cadre des achats ?**

**Heimes :** Amazon Business propose des millions d'articles à la vente et nous utilisons le ML pour présenter les meilleurs produits disponibles à nos clients en fonction des règles qu'ils ont définies dans le cadre de notre fonctionnalité Guided Buying.

Ils fixent les règles, telles que les chaînes d'approbation, les limites de dépenses et les types de produits qu'ils souhaitent acheter à des fournisseurs durables ou diversifiés. Ensuite, nous utilisons le ML pour examiner en permanence tous les produits que nous avons dans notre base de données et proposer à ces clients les meilleurs produits dans nos résultats de recherche.

Ensuite, ces clients continuent d'élaborer les règles qu'ils souhaitent utiliser dans notre outil Guided Buying. Avant d'avoir accès au ML, le processus de définition des produits à acheter était beaucoup plus manuel. Aujourd'hui, nous pouvons utiliser des algorithmes de recherche et faire appel au ML pour faire apparaître les meilleurs produits disponibles sur la base des règles fournies par le client.

**MIT SMR Connections : À quoi ressemble le cas d'utilisation de la blockchain pour les achats ?**

**Heimes :** La blockchain est aujourd'hui utilisée pour coordonner le mouvement des marchandises dans les chaînes d'approvisionnement du monde entier. Si vous pensez aux produits qui passent par le processus d'expédition par conteneur, la blockchain est maintenant utilisée pour aider à suivre le mouvement des marchandises dans le monde entier.

Cela a eu un impact considérable sur les achats, car l'un des problèmes qui se posent depuis très longtemps est le manque de transparence et de visibilité sur l'état d'avancement de la chaîne d'approvisionnement. Un client passe sa commande, puis il attend et espère. Aujourd'hui, grâce à la blockchain, il peut voir où se trouvent les produits plus facilement que par le passé.

**MIT SMR Connections : Voyez-vous un rôle pour l'IA générative dans les achats ?**

**Heimes :** Oui, je suis sûr qu'il y aura des opportunités pour l'IA générative. On peut penser à certains des premiers exemples dont nous entendons tous parler, du type ChatGPT. Mais oui, je prédis qu'il y aura une utilisation pour ce type de technologie, c'est certain.

Les équipes chargées des achats embaucheront quelques personnes talentueuses qui trouveront comment mettre l'IA générative et les grands modèles de langage au service de l'industrie des achats. Chez Amazon Business, nous sommes certainement à la recherche d'opportunités pour utiliser le big data, l'IA, le machine learning, et l'IA générative afin d'améliorer les produits que nous proposons à nos clients.

**MIT SMR Connections : La complexité augmente partout, tout comme les données qui prolifèrent et explosent constamment. Quels conseils donneriez-vous aux responsables des achats pour maîtriser et gérer cette complexité ?**

**Heimes :** Je conseille aux responsables des achats d'adopter le concept de transformation numérique de leurs fonctions d'achats, d'embaucher des équipes d'achats férues de technologie et de constituer des groupes de décideurs internes qui peuvent les aider à intégrer les achats électroniques dans l'écosystème plus large de leur organisation. Et ensuite, ils devraient commencer à considérer ou continuer à considérer la fonction achats comme un lieu d'innovation au sein de leur organisation, et utiliser toutes les technologies dont nous avons parlé ici pour stimuler

les innovations au sein de leur organisation afin que la fonction d'achats puisse être un moteur pour l'organisation.

**MIT SMR Connections: À court terme, comment envisagez-vous l'évolution du domaine des achats électroniques ? Quelles sont les tendances que vous observez ou anticipez ?**

**Heimes :** Le plus important est une plus grande utilisation des données et de l'IA, ainsi qu'une plus grande automatisation. Je constate que toutes les organisations avec lesquelles nous discutons insistent sur ce point. Les données continueront d'alimenter la tendance à l'optimisation des processus d'achats, à l'augmentation de l'efficacité et à l'amélioration de la prise de décision au sein des achats.

Je prédis que nous verrons une utilisation croissante de la blockchain pour améliorer la transparence et la traçabilité des biens dans les chaînes d'approvisionnement. Nous continuerons à voir un accent accru sur la durabilité et la diversité, et sur le fait de s'appuyer sur les achats pour aider les organisations à atteindre leurs objectifs ESG. Nous assisterons un mouvement continu vers plus d'analyses prédictives et prescriptives et une amélioration des opportunités de prévision au sein des achats.

Nous pourrions utiliser ces technologies et les données dont nous disposons pour mieux planifier la demande et rendre nos chaînes d'approvisionnement plus résistantes. Si les dernières années nous ont appris quelque chose, c'est que nous devons disposer d'une chaîne d'approvisionnement plus robuste et plus résiliente pour les matériaux directs et indirects achetés par une équipe d'achats.

L'industrie dans son ensemble, la fonction achats dans son ensemble, va continuer à voir une collaboration accrue à travers l'écosystème au sein de nos organisations. Au sein de chaque organisation, l'équipe chargée des achats a la possibilité d'innover et de favoriser la collaboration entre ces fonctions d'exploitation, de finance et les différents décideurs.

Enfin, nous commencerons à voir une fonction d'achats plus personnalisée et adaptée. Si vous prenez tous les éléments dont nous avons traité et que vous les rassemblez– l'utilisation des données, l'utilisation de la technologie, la capacité d'innover – alors vous pouvez commencer à voir les organisations avoir une fonction d'achats beaucoup plus personnalisée et spécifique à l'organisation. C'est ainsi que je vois les choses évoluer dans les années à venir.

---

**Todd Heimes** est directeur mondial et directeur général d'Amazon Business, responsable des petites entreprises clientes, de Business Prime, du marketing et de l'expansion internationale. Au cours de sa carrière de près de 25 ans chez Amazon, il a occupé de nombreux postes de direction, notamment en tant que directeur d'Amazon Business International, directeur d'Amazon Business Europe, directeur du conseiller technique de l'UE, directeur de la technologie internationale et directeur de programme de groupe pour l'expansion des catégories, entre autres.

### À PROPOS D'AMAZON BUSINESS

Amazon Business aide des millions de clients dans le monde entier – qu'il s'agisse de petites entreprises, d'écoles, d'hôpitaux, d'organisations à but non lucratif, d'agences gouvernementales ou de grandes entreprises opérant à l'échelle mondiale – à réorganiser leurs achats en réalisant des économies de temps et d'argent, en augmentant leur productivité et en bénéficiant d'analyses approfondies sur les achats. Les clients bénéficient d'options d'expédition pratiques sur des centaines de millions de produits dans des catégories telles que les fournitures de bureau, les produits informatiques, les produits d'entretien, les produits alimentaires et les fournitures médicales professionnelles. Ils ont également accès à toute une série de fonctions et d'avantages adaptés aux entreprises. Pour en savoir plus, visitez [business.amazon.fr](https://business.amazon.fr).

---

MANDATÉ PAR :



**MIT SMR Connections** développe un contenu de haute qualité commandité et financé par des sponsors. Nous acceptons les contributions des sponsors au cours du processus de développement, mais nous gardons le contrôle du produit final. MIT SMR Connections fonctionne indépendamment du groupe éditorial *MIT Sloan Management Review*.

Pour plus d'informations sur MIT SMR Connections, visitez [sloanreview.mit.edu/sponsors-content](https://sloanreview.mit.edu/sponsors-content) ou contactez-nous à l'adresse [smr-sales@mit.edu](mailto:smr-sales@mit.edu).

Copyright © Institut de technologie du Massachusetts, 2023. Tous droits réservés.