

MIT SMR CONNECTIONS

ENTRETIEN AVEC UN CADRE

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

En tant que fonction héritée, les achats ne sont probablement pas la première chose qui vient à l'esprit lorsqu'on parle de transformation numérique. Mais cela est en train de changer avec la reconnaissance croissante du fait que les achats, lorsqu'ils sont optimisés numériquement, ont le potentiel d'aider les organisations à innover.

Dans cette séance de questions-réponses, Todd Heimes, directeur mondial et directeur général d'Amazon Business, évoque les tendances, les opportunités et les défis actuels en matière d'achat. 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 voyons les achats comme un lieu d'innovation dans de nombreuses organisations clientes. Cela peut impliquer l'utilisation de l'IA, de l'analyse des big data, du machine learning, voire de l'intégration de la blockchain dans les chaînes d'approvisionnement ».

MIT SMR Connections : Veuillez préparer le terrain pour notre discussion. Où en sont les achats aujourd'hui et qui en est responsable ?

Heimes : Toutes les organisations, de la plus petite à la plus grande, ont une fonction d'achats sous une forme ou une autre. Elles ont besoin de fournitures de bureau, de fournitures pour les pauses, de fournitures pour le nettoyage et, selon l'organisation, elles ont besoin de certains produits pour mener à bien leur mission principale. Au cours des dernières années, cette fonction est devenue un domaine d'intérêt de plus en plus important. Par conséquent, les ressources disponibles pour la fonction d'achats augmentent de jour en jour : les données disponibles, la technologie disponible, les systèmes, les outils, et même les personnes et les talents disponibles pour travailler dans le domaine des achats.

Tous ces facteurs améliorent les achats. Plus récemment, l'IA et le machine learning, ainsi que la capacité à mettre ce type de données et de technologies au service de la fonction d'achats, vont tous avoir un impact considérable.

Quant à savoir qui supervise l'ensemble des achats, cela varie d'une organisation à l'autre. Nous constatons de plus en plus que les responsables des achats sont fortement impliqués dans la définition de la stratégie d'achats, et que les décisions concernant les systèmes, les outils et les règles à mettre en place ont tendance à incomber à la personne qui occupe cette fonction.

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

Heimes : Par le passé, la fonction d'achats était sans doute davantage considérée comme un centre de coût qu'autre chose. Mais aujourd'hui, nous voyons les achats évoluer vers une place où ils peuvent contribuer à atteindre les objectifs commerciaux plus larges d'une organisation.

Par exemple, de nombreuses organisations sont orientées vers les facteurs ESG. Vous pouvez donc vous assurer que vous achetez auprès de fournisseurs qui vous aident à atteindre vos objectifs ESG. Dans le même temps, tous les gains d'efficacité liés à

l'adoption d'une fonction d'achats électronique numérique peuvent considérablement réduire les coûts. Tout d'un coup, vous pouvez changer le rôle des achats au sein de l'organisation, qui n'est plus seulement un centre de coût, mais un moteur pour l'organisation.

Il existe également une énorme opportunité d'innover dans ce domaine. Nous voyons les achats comme un lieu d'innovation dans de nombreuses organisations clientes. Il pourrait s'agir d'utiliser 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 les plus grands défis liés aux achats à l'heure actuelle ?

Heimes : Beaucoup de nos clients, ainsi que les professionnels des achats, ont une liste commune de points douloureux avant et depuis que les entreprises sont passées aux achats en ligne. Les processus manuels en sont une grande partie. Nous continuons d'entendre les clients et les professionnels des achats parler de processus fastidieux, de beaucoup de paperasse, de beaucoup de saisie de données, et de la manière dont tout cela peut ralentir les choses. Nous entendons également parler du manque de visibilité. Il y a des aperçus limités dans de nombreux flux d'achats, en particulier si l'organisation n'a pas fait de transformation numérique.

La gestion des fournisseurs est un autre domaine. Sans transformation numérique, il est difficile d'identifier les bons fournisseurs et de gérer ces relations, et par conséquent de contrôler les coûts. Pour ce faire, vous devez avoir accès aux données et avoir une 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 ont des environnements plus complexes en ce qui concerne les systèmes qu'elles utilisent et les types d'intégrations dont elles ont besoin pour transformer leurs fonctions d'achats. Plus l'organisation est grande, plus les problèmes sont nombreux.

Amazon n'est qu'une entreprise 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 allons parler 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 ils sont intéressés à parler de la transformation numérique de la fonction achats.

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 qu'y a-t-il d'autre ?

Heimes : Cela commence 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 ingérer des catalogues, des e-catalogues et différentes bases de données, ce qui vous aidera à devenir 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 permettant des achats responsables. Nous assistons à un mouvement sectoriel visant à automatiser et à numériser une grande partie des comportements d'achats reproductibles.

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. Le fait de décharger les employés de cette activité d'achats répétitive permet aux équipes chargées des achats de se concentrer sur des activités plus stratégiques, telles que la recherche de nouveaux fournisseurs et la négociation avec les 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 différentes 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. Une fois de plus, 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 s'assurer qu'ils ont moins de 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 comme un moyen de fournir un soutien avec de nombreux fournisseurs différents 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 personne et existe-t-il des bonnes pratiques à mettre en œuvre ?

Heimes : Le recrutement d'une équipe d'achats plus technophile est quelque chose que nous voyons se produire dans toutes les organisations avec lesquelles nous parlons, 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 fait, l'une des choses les plus importantes dont nous nous sommes rendu compte 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. Il peut être difficile de trouver les bons talents.

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

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 ?

« Les achats évoluent vers un espace plus numérisé et plus automatisé, un espace qui offre également de nombreuses possibilités d'innovation. 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 compétents en matière de technologie pour les aider dans l'analyse des données ».

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. Il y a un système ERP [planification des ressources de l'entreprise], un système financier, un système de gestion des fournisseurs, peut-être un réseau d'exécution et de livraison – de nombreux systèmes différents dans une grande organisation. 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 sont nécessaires 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 toujours 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 d'externaliser 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 l'affût d'opportunités d'utiliser le big data, l'IA, le machine learning, et l'IA générative pour 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 parties prenantes 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 : Selon vous, comment le paysage des achats électroniques va-t-il évoluer à court terme ? 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 vois cela souligné dans toutes les organisations avec lesquelles nous parlons. 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 verrons un mouvement continu vers plus d'analyses prédictives et prescriptives et une meilleure opportunité de prévision au sein des achats.

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

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.

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 et de finance et les différentes parties prenantes.

Enfin, nous commencerons à voir une fonction d'achats plus personnalisée et adaptée. Si vous prenez tous les éléments dont nous avons parlé et que vous les mettez ensemble – 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.

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.com.

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 ou contactez-nous à l'adresse smr-sales@mit.edu.

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