

Données sur l'état des achats en 2025

Le rapport Smart Business Buying



Table des matières

- 3** Résumé

- 5** Impératifs commerciaux 2025

- 7** Première section : Principaux défis et priorités

- 15** Deuxième section : Transformer les achats : ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas

- 21** Troisième section : Tendances en matière d'achats socialement responsables

- 26** Quatrième section : Collaboration, technologie et démocratisation des achats

- 33** Conclusion

- 35** Méthodologie



Résumé – Une note d'Amazon Business

Les achats ont souvent été considérés comme une fonction essentielle, mais tactique, de l'entreprise. Cependant, comme le révèlent nos données sur l'état des achats en 2025, les achats s'imposent rapidement comme le héros méconnu de la réussite de l'entreprise.

Aujourd'hui, les achats jouent un rôle stratégique en stimulant l'innovation, en améliorant l'efficacité opérationnelle et en renforçant la résilience des organisations. Notre troisième étude annuelle, menée auprès de près de 3 500 dirigeants d'organisations et d'achats mondiaux, révèle que si les défis liés à la gestion de l'efficacité, des coûts et des relations avec les fournisseurs restent cruciaux, les achats ouvrent également la voie en permettant aux entreprises de prospérer dans un environnement de plus en plus complexe et dynamique. Chaque année, ce rapport capture les tendances évolutives que les équipes d'approvisionnement doivent gérer, de la transformation numérique et de l'IA à la durabilité et à la résilience, montrant comment le rôle des achats continue de s'étendre et de s'adapter pour faire face à ces changements mondiaux.

La transformation numérique, en particulier grâce à l'IA et à l'analytique des données, est en train de remodeler le mode de fonctionnement des équipes d'approvisionnement. En fait, 64 % des décideurs considèrent la génération de meilleures connaissances comme une priorité absolue. En outre, l'importance croissante des achats socialement responsables (ASR) pousse les équipes d'approvisionnement à adopter un rôle de leadership plus important pour favoriser des chaînes d'approvisionnement durables et diversifiées, 80 % des organisations travaillant à l'élaboration de mandats de fournisseurs certifiés.

Cependant, malgré le rôle croissant des achats, seuls 46 % des décideurs sont tout à fait d'accord pour dire que la fonction achats est incluse dans les principaux forums de prise de décision où la stratégie de l'organisation est discutée, ce qui met en évidence une opportunité évidente de mieux aligner les achats sur la stratégie de l'entreprise.

Chez Amazon Business, nous nous engageons à aider les organisations à mener cette évolution en leur fournissant les outils et les connaissances nécessaires pour exceller dans des domaines tels que l'ASR, l'intégration de l'IA et l'automatisation. Les données sur l'état des achats en 2025 offrent une feuille de route pour les équipes d'approvisionnement visant à élever leur impact dans ce paysage dynamique.

C'est une période passionnante pour être un leader des achats, car les achats sont un catalyseur pour l'innovation, la résilience et la croissance.

Shelley Salomon
Vice-présidente d'Amazon Business

Qui avons-nous interrogé ?

Pour le rapport de cette année, nous sommes rapprochés de deux groupes clés afin d'obtenir un point de vue complet sur les principales tendances et les principaux défis en matière d'achats.

Le premier groupe est constitué de « décideurs » en matière d'achats, c'est-à-dire de personnes interrogées qui travaillent directement dans le domaine des achats B2B ou dans d'autres fonctions liées aux achats. Tous les décideurs occupaient un poste de vice-président ou un poste inférieur au moment de l'enquête, et nous nous référons à ce groupe en tant que « décideurs » tout au long de ce rapport.

Le deuxième groupe est celui des « **hauts responsables** », c'est-à-dire des personnes interrogées qui connaissent les pratiques/politiques de leur entreprise en matière d'achats, mais pas nécessairement les fonctions quotidiennes liées aux achats. Tous les hauts responsables étaient au niveau vice-président principal ou supérieur au moment où ils ont répondu à notre enquête, y compris les cadres supérieurs.





L'approvisionnement n'est plus une fonction d'arrière-guichet, **c'est un avantage concurrentiel clé** qui permet aux entreprises de réduire les coûts, d'augmenter l'efficacité opérationnelle et d'alimenter les initiatives de croissance. »



Shelley Salomon
Vice-présidente d'Amazon Business

Impératifs commerciaux 2025

01

Les innovations stratégiques se heurtent à des obstacles historiques

Alors que plus de la moitié des personnes interrogées (59 %) s'attendent à ce que leur budget d'approvisionnement pour 2025 augmente, beaucoup ont encore du mal à surmonter les perceptions selon lesquelles l'approvisionnement n'est pas une fonction organisationnelle stratégique. Souvent, des défis de longue date entravent l'innovation. Par exemple, les trois principaux points problématiques des achats sont toujours 1) l'efficacité et la complexité, 2) les coûts et les budgets, et 3) les relations avec les fournisseurs. Chacun de ces points constitue un obstacle à l'évolution de l'impact des achats au cours de l'année à venir.

03

Le succès ou l'échec des relations avec les fournisseurs

Pour que les équipes chargées des achats puissent se concentrer sur les objectifs stratégiques tout en restant conformes, il faut que les fournisseurs soient prêts à agir comme de véritables partenaires. De nombreuses équipes chargées des achats se tournent vers un soutien externe pour gérer des opérations complexes : 72 % pour les activités stratégiques, 66 % pour les transactions et 46 % pour le support technique (IT). Cependant, certains des plus grands défis auxquels sont confrontés les services d'approvisionnement proviennent également des fournisseurs auxquels ils font appel : **en particulier, l'incapacité des fournisseurs à soutenir l'approvisionnement numérique et le manque de communication et de soutien clairs de leur part.**

02

Des optimisations inspirées par une meilleure compréhension

Les personnes interrogées sont presque toutes d'accord pour dire que leurs opérations d'approvisionnement peuvent être optimisées. **Pour soutenir les améliorations opérationnelles, il sera essentiel de générer des données, des informations et des analyses plus solides au cours des deux prochaines années, selon 64 % des décideurs et 73 % des hauts responsables.** L'importance et la visibilité croissantes des expériences alimentées par l'IA et des pratiques d'analyse des données soulignent l'évolution du secteur vers un rôle plus proactif et à valeur ajoutée pour stimuler la croissance et la résilience de l'organisation.

04

Les achats impactants gagnent en importance

De nouvelles priorités en matière d'achats émergent, motivées par la transformation numérique, les mandats d'ASR et la nécessité d'une collaboration plus forte entre les achats et les autres unités d'affaires. **L'achat responsable reste en tête des préoccupations, avec une nette majorité de décideurs (80 %) déclarant que leurs organisations ont des mandats ou des objectifs pour travailler avec des fournisseurs certifiés.** Les personnes interrogées sont les plus intéressées par le fait de canaliser encore plus d'achats vers des fournisseurs qui suivent des pratiques durables, suivis par les entreprises locales et les petites entreprises.

La technologie joue un rôle essentiel dans la gestion des chaînes d'approvisionnement d'aujourd'hui, qu'il s'agisse d'adopter des technologies émergentes comme l'IA et le machine learning ou d'investir dans l'analytique et les informations sur les achats. **Cette transformation numérique révolutionne l'approvisionnement en offrant aux clients plus d'efficacité, de transparence et d'économies.** »

Brenda Spoonemore, vice-présidente des secteurs commerciaux et publics, Amazon Business

L'un des efforts de transformation les plus importants que nous observons dans notre secteur a été de surmonter l'idée que l'approvisionnement n'est qu'un simple rôle de soutien fonctionnel. **L'approvisionnement a désormais pour but de stimuler la croissance, et pas seulement de réduire les coûts.** »

Entretien avec un haut responsable de l'approvisionnement du secteur manufacturier

Première
section

Principaux défis et priorités



Les défis liés à la chaîne d'approvisionnement et au marché restent des obstacles importants que les organisations s'attendent à rencontrer, selon les décideurs et les hauts responsables.



Les perturbations et les retards de la chaîne d'approvisionnement sont les principales préoccupations, un tiers des personnes interrogées les considérant comme un risque majeur. Les personnes interrogées indiquent également que l'intensification de la concurrence et l'inflation seront les principaux défis à relever au cours des deux prochaines années. En outre, les nouvelles réglementations et lois constituent des obstacles permanents que les équipes chargées des achats doivent surmonter, ce qui complique encore leurs efforts pour mettre en place des chaînes d'approvisionnement résistantes.

Parallèlement, un nombre croissant d'organisations sont aux prises avec des défis liés à la transformation numérique. La prolifération de l'IA, les difficultés d'intégration des nouvelles technologies aux systèmes existants et les menaces de cybersécurité sont des préoccupations croissantes. En fait, la cybersécurité est désormais considérée comme l'un des principaux facteurs de risque, au même titre que l'inflation, car les organisations reconnaissent la vulnérabilité croissante de leurs infrastructures d'approvisionnement numérique.

Aujourd'hui, le plus grand défi en matière d'approvisionnement est **de trouver un équilibre entre l'efficacité et la complexité des chaînes d'approvisionnement mondiales**, où la gestion de la résilience et des coûts est de plus en plus difficile à concilier. »

Entretien avec un haut responsable de l'approvisionnement du secteur manufacturier

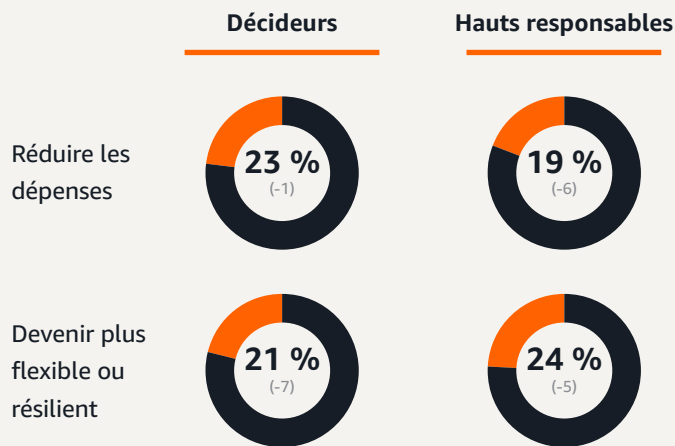
Facteurs les plus susceptibles de poser d'importants risques/défis organisationnels au cours de l'année ou des deux prochaines années

	Décideurs	Hauts responsables
Perturbations ou retards dans la chaîne d'approvisionnement	32 %	33 %
Possibilité de nouvelles lois ou réglementations ou de modifications des lois et réglementations existantes	31 %	29 %
Augmentation de la concurrence	31 %	26 %
Difficultés d'intégration des nouvelles technologies	31 %	33 %
Menaces liées à la cybersécurité	30 %	34 %
Propagation de l'IA ou des nouvelles technologies	29 %	31 %
Inflation	29 %	34 %
Changements dans les besoins ou les préférences des parties prenantes externes	28 %	27 %
Difficulté à trouver ou à retenir les talents	28 %	28 %
Évolution du lieu de travail ou des attentes des employés	27 %	25 %
Instabilité politique	27 %	25 %
Préoccupations en matière de confidentialité des données	27 %	26 %
Risques pour la gestion de la trésorerie et des liquidités	26 %	27 %

« Les préoccupations liées au numérique ne sont pas nouvelles. Mais le fait que ces facteurs de risque aient dépassé les risques commerciaux plus traditionnels et les variables macroéconomiques cette année indique un changement dans les priorités de l'approvisionnement à l'horizon 2025, un changement qui reflète l'évolution en cours dans l'approvisionnement en tant que fonction. Bien que les principaux contrôles des achats restent plus importants que jamais, l'impact stratégique et organisationnel croissant de ces responsabilités fait apparaître de nouvelles priorités qui doivent être abordées en même temps que les obstacles historiques.

Cette évolution est une bonne nouvelle : les équipes chargées des achats aspirent à se concentrer davantage sur les domaines qui soutiennent la croissance de l'organisation. Par exemple, par rapport aux résultats de l'année dernière, moins de décideurs et de hauts responsables souhaitent que les équipes achats consacrent du temps et de l'énergie à réduire les dépenses et à devenir plus agiles ou plus résilientes.

Domaines dans lesquels les personnes interrogées souhaitent que les équipes chargées des achats de leur organisation consacrent plus de temps et d'énergie au cours de l'année à venir



Un double clic sur les achats

Comme l'année dernière, le thème général de l'efficacité et de la complexité reste le principal défi auquel sont confrontées les opérations d'achat aujourd'hui. **Les décideurs et les hauts responsables ont identifié les mêmes trois principaux points douloureux en matière d'achats en 2024 :**

- 1) **l'efficacité et la complexité,**
- 2) **les coûts et les budgets, et**
- 3) **les relations avec les fournisseurs.**

Alors que les éléments financiers seront toujours au centre des préoccupations des achats, plus de la moitié des personnes interrogées (59 %) s'attendent à ce que leur budget d'achat augmente en 2025, contre 53 % l'année dernière. Les ressources sont toujours considérées comme l'un des trois principaux problèmes des achats, mais la gravité globale de ce facteur a diminué d'une année sur l'autre.

Défis ou points faibles les plus fréquents en matière d'achats

**Signifie une différence significative d'une année sur l'autre*

	Décideurs	Hauts responsables
<p>Efficacité et complexité : près de la moitié des décideurs et des hauts responsables sont confrontés à des défis opérationnels, ce qui n'est pas surprenant compte tenu des perturbations constantes de la chaîne d'approvisionnement, des changements technologiques rapides et de la recherche constante de processus plus fluides.</p> <p><i>« Efficacité et complexité » englobent les réponses relatives aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement, au changement et à l'adaptation technologiques, à la logistique et aux processus internes.</i></p>	47 % (+3)	44 % (+1)
<p>Coûts et budgets : bien que l'attention portée aux coûts ait légèrement diminué, les finances restent un casse-tête majeur pour les équipes chargées des achats. Contrôler les budgets sans rogner sur les coûts reste une lutte constante.</p>	21 % (-5)*	21 % (-3)
<p>Relations avec les fournisseurs : les fournisseurs dignes de confiance sont essentiels. L'importance des relations avec les fournisseurs a légèrement augmenté d'une année sur l'autre, en particulier dans le contexte des bouleversements de la chaîne d'approvisionnement, ce qui montre que l'établissement de liens solides avec les fournisseurs est plus important que jamais pour assurer la stabilité et la fiabilité de l'entreprise.</p>	19 % (+2)*	20 % (+1)
<p>Conformité et qualité : les équipes chargées des achats ont pris conscience de l'importance de respecter les normes tout en garantissant la qualité des achats. Maintenir les produits à niveau et respecter les réglementations reste un défi permanent qui ne peut être entravé par la fluctuation des performances des fournisseurs.</p>	17 % (+3)*	13 % (-1)
<p>Technologie et automatisation : l'automatisation et l'adoption de technologies sont de plus en plus encouragées. L'amélioration des solutions numériques offre une voie claire pour résoudre certains des problèmes les plus importants auxquels sont confrontées les équipes chargées des achats aujourd'hui.</p>	8 % (+1)	10 % (+2)

Le facteur le plus important qui empêche les équipes chargées des achats de mieux équilibrer leurs compétences de base et les besoins émergents est la complexité croissante de leur travail et la nécessité qui en découle de gagner en efficacité. **Pour moderniser véritablement les opérations d'approvisionnement, les équipes et les fournisseurs devront collaborer plus efficacement et développer intentionnellement des partenariats en harmonie avec l'influence diversifiée de l'approvisionnement.**

Cependant, par rapport aux données de l'année dernière, un nombre nettement plus important d'opérations d'approvisionnement sont aujourd'hui confrontées à des fournisseurs incapables de répondre à leurs



exigences en matière d'approvisionnement numérique. Les décideurs et les hauts responsables ont identifié les mêmes trois principaux défis pour les opérations d'approvisionnement en 2024, notamment les attentes non satisfaites concernant les capacités numériques des fournisseurs, les efforts de communication et la capacité à gérer des processus d'approvisionnement complexes.

L'incapacité à soutenir l'approvisionnement numérique et le manque de communication/support clair ont tous deux connu des augmentations à deux chiffres en glissement annuel en tant que défis pour les opérations d'approvisionnement.



Il est essentiel d'établir des relations solides avec les fournisseurs, car en cas de difficultés, ces partenariats déterminent si vous pouvez rester résilient ou prendre du retard. »

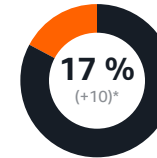
Entretien avec un responsable des achats dans le secteur des technologies

Défis internes ou externes courants pour les opérations d'approvisionnement

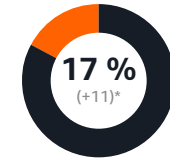
*Signifie une différence significative d'une année sur l'autre

Les fournisseurs qui ne peuvent pas soutenir l'approvisionnement numérique : ce défi a vu une augmentation de l'attention des deux groupes, en hausse de 10 % pour les décideurs et de 11 % pour les hauts responsables d'une année sur l'autre. Alors que l'approvisionnement numérique devient de plus en plus essentiel, les fournisseurs qui ne peuvent pas suivre posent des problèmes importants, ralentissant les processus et compliquant les opérations.

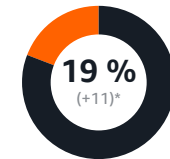
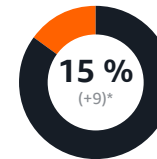
Décideurs



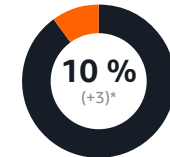
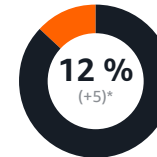
Hauts responsables



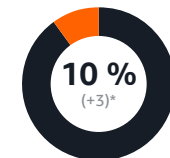
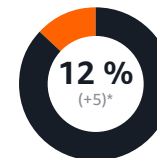
Une communication et un soutien clairs de la part des fournisseurs : une communication et un soutien efficaces de la part des fournisseurs ont fait un bond en avant en termes de défis, ce qui montre à quel point des relations claires et réactives avec les fournisseurs sont essentielles pour gérer l'évolution des achats et assurer le bon déroulement des opérations.



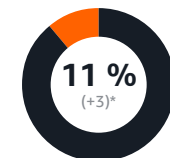
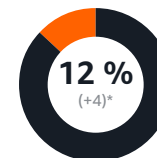
Assurer la visibilité des stocks des fournisseurs : ce domaine a connu une augmentation de 5 % pour les décideurs et de 3 % pour les hauts responsables, ce qui reflète un besoin croissant d'informations en temps réel sur les stocks afin de prévenir les ruptures de stock et d'éviter les perturbations inattendues.



Concurrence pour les talents ou manque de talents qualifiés : les talents sont un autre domaine en hausse, avec une augmentation de 5 % pour les décideurs et les hauts responsables. Avec des technologies plus complexes et des processus numériques en jeu, trouver des professionnels de l'approvisionnement compétents pour aider à façonner l'avenir est devenu un point central plus important.



Garantir la fiabilité des livraisons : la fiabilité des livraisons a gagné en importance, ce qui montre que les responsables des achats souhaitent une plus grande prévisibilité de leurs chaînes d'approvisionnement. Même de petites interruptions de livraison peuvent avoir des répercussions négatives sur l'ensemble des opérations.



L'étude de cette année met en évidence plusieurs facteurs qui renforcent les relations entre fournisseurs et acheteurs, notamment l'accent mis sur les « achats responsables » et la promotion de la diversité, qui favorisent la collaboration et la croissance mutuelle.



Équilibrer les besoins d'achat et la conformité

Pour les décideurs (29 %) et les hauts responsables (29 %), l'accès à un plus large éventail de vendeurs ou de produits est l'un des principaux défis internes aux opérations d'achat, tout comme le respect des politiques de dépenses (décideurs [29 %] et hauts responsables [22 %]).

Cette année, 72 % des personnes interrogées externalisent, dans une certaine mesure, les activités stratégiques, suivies par les activités transactionnelles (66 %) et les systèmes technologiques/de soutien (46 %).

L'approvisionnement stratégique se réfère ici aux impacts qui façonnent de manière proactive les priorités organisationnelles par le biais d'une planification à long terme, de partenariats et d'une influence sur la résilience et l'efficacité basée sur la connaissance. À l'inverse, les achats transactionnels se concentrent sur des tâches quotidiennes de routine ayant une influence stratégique limitée, principalement le traitement des commandes et la gestion des coûts.

Système d'achat responsable

La promotion de la diversité des fournisseurs est un défi interne majeur des opérations d'approvisionnement pour les décideurs (27 %) et les hauts responsables (28 %). Les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont un défi externe majeur des opérations d'approvisionnement pour les décideurs (37 %) et les hauts responsables (43 %), soit une augmentation de huit points chez les hauts responsables par rapport à l'année dernière.

Préparation organisationnelle

18 % des hauts responsables et un décideur sur cinq (21 %) déclarent ne pas disposer de systèmes de suivi et de gestion des risques (géopolitiques, environnementaux, de régularité).

Transformer les achats : ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas



Alors que le budget et l'influence positive des achats continuent d'augmenter, la réputation fonctionnelle du groupe et ses opérations traditionnellement cloisonnées peuvent encore entraver son pouvoir stratégique, sa prise de décision et son efficacité opérationnelle.

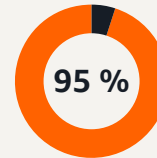
Selon nos conclusions, plusieurs facteurs contribuent à la manière dont les achats se sont transformés avec succès au cours des 12 derniers mois par rapport aux domaines dans lesquels des obstacles subsistent. Ces deux domaines de réussite et d'amélioration continue soulignent une fois de plus l'évolution du rôle et de l'impact stratégique des achats.

Examinez quelques-unes des plus grandes victoires en matière d'achats au cours de l'année écoulée :

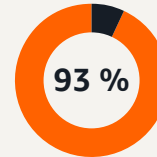
01

Ressources adéquates :

Presque tous les décideurs estiment qu'ils disposent du personnel, des ressources et des connaissances nécessaires pour garantir le bon fonctionnement des opérations d'achat.



des décideurs reconnaissent qu'ils disposent du personnel et des talents nécessaires pour donner le meilleur d'eux-mêmes.



des décideurs reconnaissent que leurs équipes disposent de la formation et des outils nécessaires pour donner le meilleur d'elles-mêmes.

02

Valeur ajoutée :

Les décideurs et les hauts responsables affirment que les achats apportent une valeur ajoutée à un large éventail de priorités organisationnelles, notamment la satisfaction des besoins des employés et des parties prenantes externes, l'obtention d'un bon retour sur investissement et l'amélioration de l'efficacité des processus d'achat.



Ce que les personnes interrogées considèrent comme la plus grande valeur de leurs opérations d'achat ou d'approvisionnement pour l'organisation

	Décideurs	Hauts responsables
Répondre aux besoins des employés et des parties prenantes externes	24 %	25 %
Obtenir un bon retour sur investissement	24 %	26 %
Améliorer l'efficacité du processus d'approvisionnement	24 %	24 %

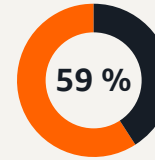
Toutefois, ces succès doivent être considérés dans le contexte des obstacles les plus importants auxquels les achats doivent faire face :



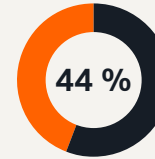
01

Ne pas être traité comme un acteur stratégique :

Malgré l'importance croissante des achats au sein de l'organisation, les personnes interrogées estiment que leur travail et leur impact ne sont pas reconnus sur le plan stratégique.



des décideurs sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils sont impliqués dans les décisions stratégiques qui ont un impact sur l'ensemble de l'organisation.

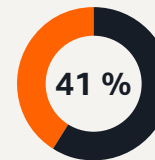


des décideurs citent « l'idée que les achats sont fonctionnels plutôt que stratégiques comme un défi important.

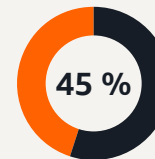
02

Manque de preuves et de visibilité organisationnelle :

La réputation fonctionnelle des achats est alimentée par l'absence de métriques qui mettent pleinement en évidence les efforts et la portée du groupe.



des personnes interrogées citent le manque de données pour montrer l'impact des achats comme un obstacle important.

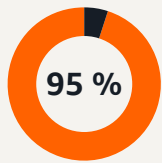


des décideurs sont tout à fait d'accord avec le fait que les autres membres de leur organisation apprécient la valeur des achats.

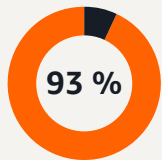
Les achats sont-ils pleinement optimisés ?

Les personnes interrogées considèrent presque toutes que leurs opérations d'achat sont optimales ou proches de l'être. Cependant, presque le même pourcentage de personnes interrogées reconnaissent qu'il est encore possible d'optimiser les opérations d'achat.

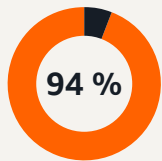
Ces résultats mitigés indiquent que, bien que la fonction d'approvisionnement ait fait de grands progrès au cours des dernières années et que les organisations estiment que leurs systèmes fonctionnent bien, elles comprennent toujours la nécessité d'apporter d'autres améliorations à mesure que de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités apparaissent.



des décideurs reconnaissent que leurs opérations fonctionnent de manière optimale.



des hauts responsables reconnaissent que leurs opérations fonctionnent à un niveau optimal.



des décideurs et des hauts responsables reconnaissent qu'il est encore possible d'optimiser les opérations d'achat.



Il y a un réel besoin de **s'assurer que les achats ont une place plus importante**, en particulier lorsque les priorités passent de la simple réduction des coûts au soutien d'objectifs stratégiques plus importants. »

Entretien avec un responsable des achats dans le secteur des technologies



Troisième
section

Tendances en matière d'achats socialement responsables



L'ASR continue à se développer en tant que mandat stratégique dans de nombreuses organisations à travers le monde, les achats jouant un rôle clé pour aider les entreprises à atteindre ces objectifs.

Cette année, 99 % des organisations déclarent avoir des objectifs ESG spécifiques, la majorité des décideurs (63 %) et des hauts responsables (61 %) déclarant que les objectifs et les priorités ESG de leur organisation ont augmenté au cours de l'année écoulée. Le rôle de l'approvisionnement est de plus en plus lié à ces objectifs plus larges, avec un accent particulier sur la collaboration avec des vendeurs certifiés.

Actuellement, 80 % des décideurs confirment que leur organisation a des mandats ou des objectifs de partenariat avec des vendeurs certifiés. À l'avenir, 35 % des décideurs et 37 % des hauts responsables souhaitent que les achats consacrent plus de temps et de ressources à la définition d'objectifs ESG et au sourcing auprès de certains fournisseurs, ce qui en fait une priorité absolue pour les deux groupes.

Le développement durable est un domaine clé des tendances de l'ASR. Pour 62 % des décideurs et 67 % des hauts responsables, des achats plus durables sont très importants ou constituent une priorité absolue pour les un à deux ans à venir.

Objectifs en matière d'achats par type d'entreprise

*Signifie une différence significative d'une année sur l'autre »

**Signifie que les déclarations n'ont été présentées qu'aux personnes interrogées aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Mexique et au Japon

Vendeurs appliquant des pratiques durables	61 % (+2)
Entreprises locales	46 % (+7)*
Petites entreprises certifiées	44 % (+4)*
Entreprises détenues par des personnes issues de la diversité**	28 % (+3)*
Entreprises socialement/économiquement défavorisées**	27 % (+6)*
Entreprises appartenant à des vétérans militaires**	17 % (+3)*
Entreprises appartenant à des femmes**	16 % (+1)
Entreprises détenues ou exploitées par des LGBTQ**	12 %

Bien que de nombreuses équipes d'achat prennent déjà des mesures pour soutenir les objectifs ESG de l'organisation, leur impact pourrait être plus important.

Par exemple, 35 % des décideurs et 37 % des hauts responsables souhaitent que les achats se concentrent davantage sur la définition d'objectifs en matière d'ESG, ce qui montre que le potentiel des achats à mener des initiatives ESG est largement reconnu. Cependant, des investissements technologiques stratégiques sont nécessaires pour ce type d'évolutivité, et les cadres dirigeants doivent formaliser le rôle de l'approvisionnement dans la réalisation de progrès en matière d'ESG et fournir des innovations technologiques qui permettent une utilisation meilleure et plus fréquente de ce levier.

Fournisseurs : il s'agit d'une lacune que vous pouvez contribuer à combler, en partenariat avec les acheteurs.

Parmi les décideurs travaillant dans des organisations qui n'ont pas de mandat ou d'objectifs d'achat auprès de vendeurs certifiés, la principale raison pour laquelle ces objectifs d'achat n'existent pas est qu'il est difficile de s'associer à des fournisseurs qualifiés. La difficulté à entrer en contact avec les bons fournisseurs surpasse d'autres défis d'achat souvent cités comme le manque de connaissance de ces vendeurs, le soutien interne limité et le manque de personnel, de ressources et de temps.



L'impact de l'approvisionnement durable est une question que tous nos clients se posent et **qui remodèle la façon dont nous pensons notre chaîne d'approvisionnement, du sourcing à la livraison.** »

Entretien avec un haut responsable des achats technologiques



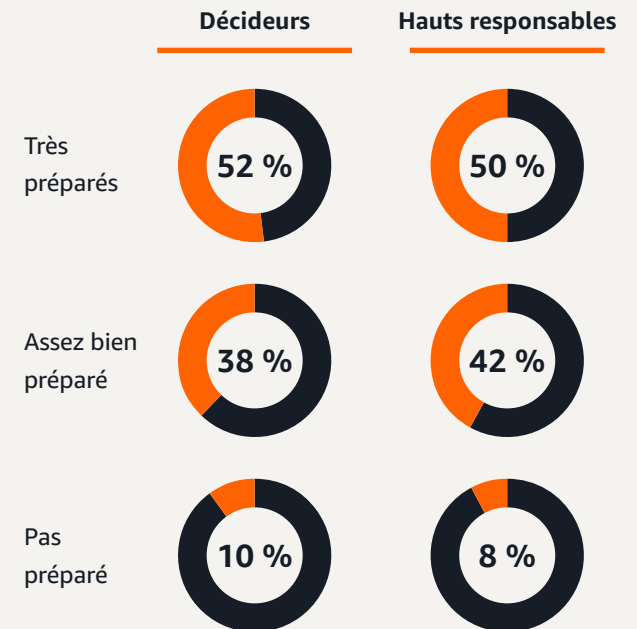
Raisons pour lesquelles les organisations n'ont pas de mandats/objectifs ESG

Difficulté à trouver des fournisseurs qualifiés pour ces objectifs	38 %
N'ont pas identifié d'avantages commerciaux clairs	32 %
Nous ne l'avons jamais envisagé, c'est la façon dont notre entreprise a toujours fonctionné	31 %
Tiennent compte de la diversité de l'actionnariat, etc. mais pas des certifications gouvernementales	29 %
Manque de connaissance des entreprises certifiées	25 %
Peu de soutien ou d'adhésion en interne	23 %
La diversité des fournisseurs n'est pas importante pour notre entreprise	21 %
Nous n'avons ni le personnel, ni les ressources, ni le temps	19 %

Il existe une opportunité évidente pour les fournisseurs de rendre leurs certifications ou autres références plus faciles à trouver pour les acheteurs. Par exemple, les fournisseurs peuvent s'associer à des solutions numériques qui facilitent la recherche des certifications correspondant aux besoins de l'ASR, aidant ainsi les acheteurs professionnels à répondre aux demandes actuelles.

Ce type de soutien aux fournisseurs deviendra de plus en plus important en 2025, car près de la moitié des fonctions d'approvisionnement ne sont pas entièrement préparées à s'adapter aux nouvelles réglementations gouvernementales liées au climat et à la durabilité. Des relations proactives avec les fournisseurs peuvent aider les acheteurs à naviguer plus efficacement dans ces réglementations émergentes, en aidant les organisations à respecter les exigences de conformité dès le départ.

Préparation de l'approvisionnement aux nouvelles règles ESG aux États-Unis et dans l'UE



« **Le développement durable et l'achat auprès de petites entreprises et d'entreprises diversifiées ne sont plus facultatifs**, ils sont essentiels à la bonne marche des affaires. Les équipes chargées des achats prennent les devants en construisant des chaînes d'approvisionnement qui s'alignent sur les priorités d'achat socialement responsables et qui ont un impact mesurable. »

Entretien avec un haut responsable des achats technologiques



Quatrième
section

Collaboration, technologie et démocratisation des achats



Les équipes chargées des achats redoublent d'efforts pour investir dans les technologies et les partenariats afin de relever les défis actuels et de tirer parti des opportunités futures.

Là encore, les chaînes d'approvisionnement sont au centre des préoccupations. Construire des chaînes d'approvisionnement résilientes et flexibles est très important et/ou une priorité absolue au cours de l'année ou des deux prochaines années pour 64 % des décideurs et 69 % des hauts responsables. Actuellement, 26 % des décideurs déclarent avoir des fournisseurs situés en dehors des frontières de leur pays, une stratégie d'achat qui, bien que stratégique, peut s'avérer risquée, car les chaînes d'approvisionnement mondiales posent davantage de défis et d'incertitudes.

La même tendance est vraie, sinon plus prononcée, chez les hauts responsables, dont 42 % déclarent avoir des fournisseurs actuels situés en dehors des frontières de leur pays.



Organisations ayant des fournisseurs situés en dehors des frontières de leur pays

	Décideurs	Hauts responsables
Principalement en dehors des frontières de leur pays	11 %	13 %
Répartis équitablement entre l'extérieur et l'intérieur	15 %	29 %

Pour mieux s'orienter dans les réseaux mondiaux de fournisseurs et se prémunir contre les défis anticipés, les personnes interrogées cherchent à :

01

Renforcer les relations avec les fournisseurs de niveau 1,

pour 66 % des décideurs et 68 % des hauts responsables, il s'agit d'une priorité très importante et/ou absolue pour l'année ou les deux années à venir.

02

Développer une base de fournisseurs plus large,

pour 62 % des décideurs et 67 % des hauts responsables, il s'agit d'une priorité très importante et/ou absolue pour l'année ou les deux années à venir.

03

Rapprocher les chaînes d'approvisionnement des sites d'exploitation,

pour 61 % des décideurs et 65 % des hauts responsables, il s'agit d'une priorité très importante et/ou absolue pour l'année ou les deux années à venir.

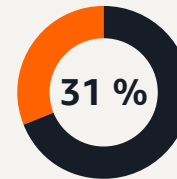
Une autre option que les équipes chargées des achats continuent d'exercer est la rationalisation des achats pour les acheteurs qui ne font pas partie de la fonction achats.

Au cours des dernières années, le fait de permettre à un plus grand nombre de personnes d'effectuer des achats dans le cadre d'un système contrôlé a été un moyen populaire d'aider les équipes d'approvisionnement surchargées. 32 % des décideurs et 29 % des hauts responsables ont sélectionné « décentraliser afin que d'autres personnes puissent facilement acheter pour les équipes » comme un domaine prioritaire dans lequel ils souhaitent que les achats consacrent plus de temps ou d'énergie au cours de l'année à venir.

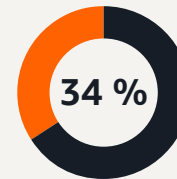
Il s'agit d'un domaine d'intérêt prudent : seuls 28 % des décideurs déclarent que toutes ou presque toutes les opérations d'approvisionnement de leur organisation sont intégrées, soit une baisse de 4 % d'une année sur l'autre.

Pour 63 % des décideurs et 68 % des hauts responsables, l'établissement de normes d'approvisionnement dans l'ensemble de l'organisation est très important et/ou une priorité absolue pour l'année ou les deux années à venir. De même, la rationalisation des achats pour les personnes extérieures à l'approvisionnement est très importante et/ou une priorité absolue au cours des deux prochaines années pour 62 % des décideurs et 64 % des hauts responsables.

Enfin, le renforcement des capacités de reporting et d'analyse est une autre stratégie que de nombreuses équipes d'achat cherchent à mettre en œuvre. Générer de meilleures données, perspectives et analyses est très important et/ou une priorité absolue pour 64 % des décideurs et 73 % des hauts responsables au cours de l'année ou des deux années à venir.



des **décideurs** ont choisi « l'amélioration du reporting et de l'analyse » comme domaine prioritaire auquel ils souhaitent que les achats consacrent plus de temps ou d'énergie au cours de l'année à venir.



des **hauts responsables** des achats ont choisi « l'amélioration du reporting et de l'analyse » comme domaine prioritaire auquel ils souhaitent que les achats consacrent plus de temps ou d'énergie au cours de l'année à venir.

Dans les deux groupes, cette réponse a connu la plus forte augmentation en glissement annuel de toutes les options de réponse répertoriées (+3 pour les décideurs, +8 pour les hauts responsables).

Malgré les plans visant à stimuler la croissance numérique, les équipes chargées des achats n'ont pas encore beaucoup progressé dans l'introduction de nouvelles technologies au cours de l'année écoulée afin de soutenir et d'accroître la sophistication de leurs opérations.

Alors que nous nous attendions à une augmentation de l'utilisation des technologies, les personnes interrogées n'ont pas noté de croissance significative dans ce domaine. Par rapport à l'année dernière, un pourcentage similaire d'organisations interrogées utilisent des outils pour l'analyse des données et l'automatisation des processus manuels. De plus, moins d'organisations ont adopté des solutions d'IA pour améliorer la prise de décision d'achat, ce qui indique un ralentissement de l'adoption de l'IA par les équipes d'approvisionnement malgré l'importance croissante de ces technologies.

Pour gérer efficacement les chaînes d'approvisionnement d'aujourd'hui, vous avez besoin de **transparence entre les fournisseurs**, et cela n'est possible qu'avec une bonne intégration des données. »

Entretien avec un responsable des achats du secteur financier



En approfondissant la question de l'IA, les décideurs ont fait état de divers plans d'investissement dans les technologies basées sur l'IA pour les deux ou trois prochaines années.

Plus particulièrement, les personnes interrogées espèrent obtenir des informations plus riches sur les dépenses et la demande, ainsi que l'automatisation des responsabilités principales et des relations avec les fournisseurs. L'utilisation de l'IA pour analyser les données et optimiser les opérations est très importante et/ou une priorité absolue au cours des deux prochaines années pour 61 % des décideurs et 68 % des hauts responsables. Il s'agit de la priorité absolue la plus fréquente des hauts responsables.

Les décideurs et les hauts dirigeants s'intéressent à différentes applications de l'IA qui reflètent leurs responsabilités professionnelles et leurs domaines d'intérêt.

Par exemple, les hauts responsables s'intéressent particulièrement à la façon dont l'IA et le machine learning peuvent améliorer l'aide à la décision, probablement pour la stratégie commerciale à grande échelle et la gestion des opérations. De leur côté, les décideurs s'intéressent davantage à la manière dont ces technologies peuvent répondre aux besoins quotidiens, comme l'amélioration de l'analytique des données, la réduction des coûts et la diminution des risques liés à la sécurité des données.

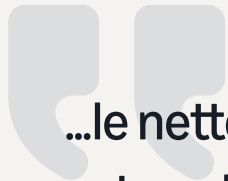
Technologies utilisées aujourd'hui

**Signifie une différence significative d'une année sur l'autre*

Analytique ou outils pour comprendre les performances, les tendances, les données et les informations	65 % (+3)
Automatisation des processus d'approvisionnement manuels	56 % (+2)
Factures numériques ou en ligne	55 % (+4)*
Optimisation des décisions d'achat grâce à l'IA	42 % (-5)*
Technologie vocale	40 % (-1)

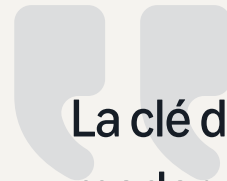
Investissements technologiques prévus au cours des deux ou trois prochaines années

Prévision de la demande par l'IA	38 %
Analyse des dépenses basée sur l'IA	38 %
Processus d'approvisionnement automatisés par l'IA	38 %
Gestion du risque fournisseur par l'IA	37 %
Chatbots et assistants virtuels alimentés par l'IA	36 %



...le nettoyage des données est un domaine où l'IA est utile, nous envisageons également l'IA dans quelques autres domaines, l'automatisation, les contrats et la gestion des achats. »

Entretien avec un responsable des achats dans le secteur des technologies



La clé de l'approvisionnement moderne n'est pas seulement d'avoir des données, mais de générer des informations exploitables qui conduisent à des décisions plus intelligentes et plus rapides à tous les niveaux. »

Entretien avec un haut responsable de l'approvisionnement du gouvernement



Les meilleurs talents ouvriront la voie

La priorité accordée par les achats à l'adoption de nouvelles technologies et à l'établissement de partenariats amplifie le besoin de talents qualifiés pour mener à bien les initiatives de croissance stratégique dans ces domaines.

Il n'est donc pas surprenant que pour 65 % des décideurs et 66 % des hauts responsables, le maintien et le développement des talents existants soient très importants et/ou une priorité absolue pour l'année ou les deux années à venir. Attirer ou recruter de nouveaux talents est également très important et/ou une priorité absolue pour 64 % des décideurs et 70 % des hauts responsables au cours de l'année ou des deux prochaines années.

Bien qu'il y ait une forte demande pour les meilleurs talents dans le domaine des achats, le marché est confronté à une combinaison de défis pour obtenir des individus ayant le bon mélange d'expertise technique et de perspicacité stratégique. Les talents qualifiés existent, mais les organisations ont souvent du mal à justifier et à structurer ces recrutements en fonction d'un retour sur investissement organisationnel visible, une lacune que les entreprises peuvent combler grâce à des initiatives de développement des talents plus ciblées.



Le défi numéro un est toujours celui du personnel. Pouvez-

vous obtenir les personnes dont vous avez besoin dans le domaine des achats ? Pouvez-vous justifier ces personnes, leur coût et le retour sur investissement pour l'équipe ? Si vous embauchez quelqu'un, vous économiserez toujours de l'argent. La question est de savoir si l'entreprise peut voir cet argent économisé dans ses résultats... Comment ajouter les personnes et les ajouter d'une manière organisée. »

Haut responsable, industrie manufacturière, États-Unis

Conclusion

Les données sur l'état des achats en 2025 révèlent que les achats sont en train de passer d'une fonction centrée sur les coûts à un moteur stratégique d'innovation, de résilience et de durabilité.

Les équipes chargées des achats d'aujourd'hui font face à des défis traditionnels et nouveaux, tels que les relations avec les fournisseurs, l'adoption de technologies et les tendances en matière d'ASR, tout en s'efforçant de rationaliser les opérations dans leur ensemble. Les observations de près de 3 500 dirigeants indiquent que la transformation numérique et l'analyse des données alimentée par l'IA sont essentielles pour atteindre l'efficacité

opérationnelle et l'impact stratégique. Cependant, un manque d'inclusion complète dans les forums de prise de décision de haut niveau met en évidence une opportunité pour les achats d'élever davantage leur influence et leur impact organisationnels.

Amazon Business soutient cette évolution avec des outils qui permettent aux équipes chargées des achats de générer une valeur mesurable, démontrant ainsi que les achats ne sont plus simplement fonctionnels, mais qu'ils sont essentiels à la croissance durable et au succès de l'organisation.



The Amazon Business logo, featuring the word "amazon" in black and "business" in orange, with the Amazon smile arrow underneath.

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 leur système d'approvisionnement en réalisant des économies de temps et d'argent, en augmentant leur productivité et en bénéficiant d'analyses approfondies sur les achats. Les responsables des achats et les chefs d'entreprise bénéficient d'options d'expédition pratiques sur des centaines de millions de fournitures dans des catégories telles que les fournitures de bureau, informatiques, de nettoyage, de restauration et les fournitures médicales professionnelles. Les clients ont également accès à une

variété de fonctionnalités et d'avantages adaptés aux entreprises, y compris une expérience de site curatée, Business Prime, des prix et une sélection réservés aux entreprises, des comptes professionnels à un ou plusieurs utilisateurs, un circuit d'approbation, des intégrations de logiciels de gestion des achats, des solutions de paiement, des exonérations fiscales et un support client dédié. Amazon Business est disponible en France, aux États-Unis, au Canada, au Mexique, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Italie, en Espagne, au Japon et en Inde. Pour plus d'informations, visitez business.amazon.fr, www.business.amazon.fr/fr/decouvrir/blog et [@AmazonBusiness](https://twitter.com/AmazonBusiness).

Méthodologie

Les données sur l'état des achats en 2025 ont été recueillies en ligne par KRC Research entre le 11 juin 2024 et le 1er août 2024, auprès de 3 458 décideurs en matière d'achats et de hauts responsables familiarisés avec les opérations d'achat au sein de leur organisation. Les personnes interrogées se trouvaient aux États-Unis, en France, en Allemagne, en Italie, au Mexique, au Japon, en Espagne et au Royaume-Uni (le Mexique étant un nouvel ajout à l'enquête de cette année). Les personnes interrogées représentaient neuf secteurs d'activité et toutes les personnes interrogées du secteur commercial travaillaient dans des organisations dont le chiffre d'affaires annuel minimum était déterminé en fonction de la zone géographique.

L'étude a été conçue pour explorer les défis, les priorités et les besoins en matière d'achats ; les attributs clés et les évaluations des fournisseurs ; les tendances en matière d'achats liées aux facteurs ESG et à la technologie ; et les différences entre les segments de l'industrie ou du pays. Les devis inclus dans le rapport proviennent de questions ouvertes de l'enquête et d'entretiens approfondis supplémentaires avec des leaders d'opinion, ainsi que directement des cadres d'Amazon Business.

Fonction :

Décideurs :

2 779 personnes interrogées qui travaillent dans le domaine des achats B2B ou de l'approvisionnement au sein de leur organisation. Toutes les personnes interrogées sont de niveau vice-président ou inférieur.

Cadres dirigeants :

679 personnes interrogées connaissent les pratiques/politiques d'achat de leur entreprise, mais n'exercent pas nécessairement des fonctions quotidiennes dans le domaine de l'achat. Toutes les personnes interrogées sont de niveau vice-président principal ou supérieur, y compris les cadres dirigeants.

Revenus minimums pour les personnes interrogées du secteur privé :

Chiffre d'affaires (États-Unis) (non gouv., n=1037)	Chiffre d'affaires (Royaume-Uni) (non gouv., n=235)	Chiffre d'affaires (UE) (non gouv., n=935)	Chiffre d'affaires (JPN) (non gouv., n=233)	Chiffre d'affaires (MX) (non gouv., n=233)
\$100 mns < \$250 mns 4 %	£10 mns < €25 mns 3 %	€10 mns < €25 mns 10 %	¥500 mns < ¥750 mns 2 %	MXN \$100 mns < MXN \$250 mns 9 %
\$250 mns < \$500 mns 32 %	£25 mns < €100 mns 11 %	€25 mns < €100 mns 6 %	¥750 mns < ¥1 md 18 %	MXN \$250 mns < MXN \$500 mns 14 %
\$500 mns < \$1 md 37 %	£100 mns < €250 mns 16 %	€100 mns < €250 mns 12 %	¥1 md < ¥2,5 mds 4 %	MXN \$500 mns < MXN \$1 md 16 %
\$1 md < \$2 mds 21 %	£250 mns < €500 mns 17 %	€250 mns < €500 mns 19 %	¥2,5 mds < ¥10 mds 21 %	MXN \$1 md < MXN \$2,5 mds 20 %
\$2 mds < \$10 mds 6 %	£500 mns < €1 md 19 %	€500 mns < €1 md 19 %	¥10 mds < ¥25 mds 14 %	MXN \$2,5 mds < MXN \$5 mds 18 %
	£1 md < €2 md 19 %	€1 md < €2 mds 20 %	¥25 mds < ¥50 mds 10 %	MXN \$5 mds < MXN \$10 mds 14 %
	£2 mds < €10 mds 14 %	€2 mds < €10 mds 14 %	¥50 mds < ¥100 mds 6 %	MXN \$10 mds < MXN \$50 mds 9 %
	£10 mds ou plus 4 %	€10 mds ou plus 1 %	¥100 mds < ¥200 mds 11 %	
			¥200 mds ou plus 11 %	

Nombre de personnes interrogées par site :

États-Unis	38 %
France	9 %
Allemagne	9 %
Italie	9 %
Japon	9 %
Mexique	9 %
Espagne	9 %
Royaume-Uni	9 %

Nombre de personnes interrogées par secteur d'activité :

Gouvernement	23 %
Vente au détail	10 %
Fabrication	10 %
Technologie	10 %
Services de santé	10 %
Médical ou pharmaceutique :	10 %
Télécommunications	10 %
Services financiers	9 %
Hôtellerie	9 %