

Le leadership dans les achats :

Développer son leadership, c'est développer ses capacités (comportements) sur six composantes : créer une vision ; faire adhérer à cette vision ; la mettre en œuvre ; suivre les opérations ; obtenir des résultats et fonctionner en équipe.

Cet article est le second volet d'une série consacrée au leadership dans les achats, confiée à Dominique Rondot. Le préambule est une tribune intitulée [Avis-expert] *Le leadership achats* et publiée dans votre magazine de février 2018. Le premier volet est un article intitulé *Leadership achats... mais de quelle vision parle-t-on ?*, publié dans le numéro de juin 2018, dans votre magazine. Ces deux articles, écrits par Dominique Rondot, sont aussi à retrouver sur le site web de Décision Achats.

L'importance du leadership dans les achats n'est plus à démontrer. Que ce soit en interne vis-à-vis des stakeholders ou en externe vis-à-vis des fournisseurs, il est indispensable de savoir influencer, motiver, fédérer, rassembler...

Il existe de nombreux débats sur les caractéristiques du leadership (Lire, sur le site de Décision Achats, l'article "[Avis-expert] Le leadership achats), néanmoins un consensus apparaît sur six composantes majeures :

- ➔ 1/ créer une vision,
- ➔ 2/ faire adhérer à cette vision,
- ➔ 3/ la mettre en œuvre,
- ➔ 4/ suivre les opérations,
- ➔ 5/ obtenir des résultats,
- ➔ 6/ fonctionner en équipe.

Nous avons abordé dans un précédent article comment créer une vision dans les achats (Lire, sur le site de Décision Achats, l'article : [Tribune] *Leadership achats... mais de quelle vision parle-t-on ?*), ce présent article traite de la deuxième composante : comment faire adhérer à la vision. C'est en quelque sorte la dimension "reine" du leadership, celle que beaucoup souhaitent développer en priorité et celle à laquelle est bien souvent réduite la définition du leadership. Nous le répétons ici, développer son leadership, c'est développer ses capacités (comportements) sur chacune des six composantes.

Lorsque les directeurs et managers achats disent que les acheteurs doivent développer leur charisme pour "influencer" en interne ou en externe, c'est à cette dimension d'adhésion à la vision qu'ils font référence.



"Faire adhérer à une vision", oui, mais à quel moment dans un projet achats ?

Il semble évident que cette dimension doit être développée au démarrage d'un projet achat, lors de sa présentation. C'est elle qui va donner l'envie, l'élan. L'acheteur, manager ou directeur achats devra mettre en avant cette composante lorsqu'il présentera le projet en plénière ou en réunion pour la première fois. Mais ce n'est pas seulement à cette étape qu'il est nécessaire de "faire adhérer". À chaque fois qu'il est observé que le niveau de motivation par rapport au projet baisse ou que les résistances se font plus fortes, "relancer la dynamique d'adhésion" est indispensable. Le manager ou acheteur doit donc être attentif à ces baisses potentielles de motivation. Il devra pour ce faire "construire" des indicateurs tels que le "taux de présence aux réunions", le "nombre de suggestions d'améliorations liées au projet"... et réagir suffisamment vite. Car comme pour rallumer un feu sur le point de s'éteindre, il est nécessaire qu'il reste quelques braises.

« Que ce soit en interne ou en externe, il est indispensable de savoir influencer, motiver, fédérer, rassembler... »



comment le développer ?



Relancer la dynamique d'un projet n'est possible que s'il reste un minimum de motivation.

Comment concrètement "développer l'adhésion" ?

L'adhésion ne vient pas du projet lui-même, mais bien de la perception que les personnes en ont. Cette perception est construite à partir du contenu du projet, mais également à partir de la façon dont il est présenté, communiqué.

Faire adhérer à un projet, c'est être capable de générer une perception séduisante pour une population hétérogène. L'hétérogénéité de la population vient des cadres de référence des personnes qui sont tous différents. « *La carte n'est pas le territoire* », comme le disait Alfred Korzybski, le père de la Sémantique Générale. Pour résumer, le projet devra parler à chacun ou résonner chez chaque acteur de la population concernée.

Le Dr. Paul Ware a défini trois zones de perception majeures à partir desquelles l'individu appréhende le

« Dans notre système scolaire, nous avons tous été formés à "penser", nous avons été nombreux à être formés à "agir" ou "prendre une décision", mais peu d'entre nous ont été formés à "gérer nos émotions" »

monde qui l'entoure. Il s'agit des Pensées, Sentiments, Actions. Chacun d'entre nous peut ainsi avoir "une zone privilégiée". Ainsi, il devient évident que pour faire adhérer des personnes différentes, ayant des zones de perception différentes, il convient de "s'adresser" à ces trois types de perception. Lors de la présentation d'un projet, l'acheteur ou le manager achat devra "stimuler" ces trois zones pour que la perception de ce projet au sein de l'assemblée fasse jaillir l'étincelle de l'adhésion chez chacun.

Au-delà de la stimulation de ces trois zones, la performance en termes d'adhésion tient, selon nous, à notre capacité à développer une harmonie entre celles-ci. Cependant, bien souvent, cette harmonie est rompue à travers "notre maillon faible". Ce maillon faible, c'est la zone "sentiments" ou "émotions". Le terme "émotions" fait plus souvent référence aux six émotions de base recensées par l'américain Paul Ekman (un des pionniers dans l'étude des émotions) qui ont été plus récemment ramenées à quatre par l'équipe du Pr. Rachael Jack de l'Université de Glasgow : la peur, la joie, la colère, la tristesse. Pour la suite de cet article, nous utiliserons indifféremment les deux termes (émotions / sentiments), le distinguo n'étant pas nécessaire pour la clarté des idées développées.

Dans notre système scolaire, nous avons tous été formés à "penser", nous avons été nombreux à être formés à "agir" ou "prendre une décision", mais peu d'entre nous ont été formés à "gérer nos émotions". Revenons sur la notion d'harmonie entre les trois zones de perception.

L'auteur



Dominique Rondot, dirigeant du cabinet C3S Consulting, spécialisé dans les soft skills et le développement de la performance achat.

Il est responsable du module "soft skills et créativité" proposé au sein du master DESMA (IAE de Grenoble). Créateur de la négociation co-créative et auteur de l'ouvrage *Négocier avec la Process Com - La négociation co-créative*, Dunod/ 2016, il a développé une approche innovante (Leadership Achats by C3S Consulting) du leadership que l'on peut retrouver sur le site dédié.

« Même si développer son leadership ne se résume pas à la simple capacité à développer l'adhésion de son public, cette dimension est cependant essentielle »

●●● Lorsque la personne est majoritairement dans la pensée, l'impact de son discours peut être réduit car l'auditoire n'est pas "touché", la présentation manque "d'âme".

Lorsque la personne est majoritairement dans l'action ou dans l'émotion (comportement agité, gestes brusques, vindicatifs...), son discours peut manquer de crédibilité ou peut inquiéter. Dans ces différents cas, la personne ne développe pas réellement l'adhésion de son auditoire. Pour ce faire, son expression doit harmonieusement être reliée aux pensées, aux sentiments et aux émotions, c'est la condition de l'adhésion du public.

Cela souligne bien que la rupture d'harmonie se fait à partir des émotions qu'elles soient exacerbées ou au contraire retenues ou masquées.

Le lien est direct avec le concept "d'intelligence émotionnelle" qui peut être défini comme "la capacité à reconnaître et gérer ses propres émotions et à prendre en compte les émotions des autres personnes".

Le premier critère, est appelé "critère persuasif". Il s'agit de la capacité à faire partager son point de vue, mais ce n'est pas suffisant pour faire adhérer à une vision. La personne doit également être capable de développer "une dose d'extraversion" et de nouer des contacts efficaces avec de nombreux styles d'individus dans les



situations les plus variées. Il s'agit du deuxième critère appelé "aisance sociale".

Le troisième critère est appelé "dynamisation", il s'agit de la capacité à se comporter avec une bonne dose d'énergie, d'intensité et d'expression émotionnelles pour impliquer l'autre.

Le quatrième enfin est le critère "retenue" qui consiste à garder une attitude mesurée, calme et retenue.

Travailler à partir de cette approche, c'est être capable, en fonction de la situation et de la population, de développer son enthousiasme ou bien encore de le retenir pour donner plus de "gravité" à ses propos. Travailler à partir de cette approche, c'est également être capable de diagnostiquer le profil psychologique de son ou ses interlocuteurs pour le ou les persuader et remporter leur adhésion.

Comment développer son leadership en "gardant son identité" ?

Même si développer son leadership ne se résume pas à la simple capacité à développer l'adhésion de son public, cette dimension est cependant essentielle. Elle passe par la capacité à s'adapter aux personnes, à la situation en dosant subtilement son expression entre les trois zones de perceptions pensées, sentiments et actions.

Cette capacité à s'adapter est quelques fois interprétée comme une attitude "caméléon" qui n'a plus rien de naturel, l'individu n'étant "plus lui-même". Mais il n'en est rien ! Nous parlons ici de comportement et le comportement n'est pas la personne. Modifier ou adapter son comportement ne change rien à la personnalité ou à l'identité de la personne. Cela relève de l'utilisation de techniques. Modifier ou adapter son comportement permet de développer son leadership. Et développer son leadership signifie plus de performance achats. Et cela s'apprend. ●

