

Quand les achats riment avec leadership...

LEVIERS D'OPTIMISATION Aux dires des responsables, la performance des services achats est de plus en plus difficile à obtenir. Il semble que les approches classiques de la relation fournisseur ne soient plus efficaces. Dès lors, la piste du leadership paraît prometteuse pour retrouver de bons résultats au sein des directions achats.

L'auteur



Dominique Rondot est dirigeant de C3S Consulting, cabinet spécialisé dans l'intelligence émotionnelle, le leadership et le développement de la performance dans les négociations d'achats. Il est aussi vice-président de l'association Réseau Créativité Rhône-Alpes. Il enseigne au master Desma à l'IAE de Grenoble.

Au sein des organisations achats, la notion de leadership sera de plus en plus indissociable de celle de performance achats. Deux raisons majeures ont poussé le leadership sur le devant de la scène. D'une part, la performance achats se joue principalement en interne. L'acheteur se place aujourd'hui dans une chaîne de création de valeur qui le pousse à challenger son client interne, qui devient alors un business partner. De cette saine confrontation naissent les innovations et les gains les plus significatifs. D'autre part, concernant les relations clients-fournisseurs, on assiste progressivement à un renversement du pouvoir dans les négociations au profit des fournisseurs. Dans sa dernière recherche sur l'avenir de la fonction achats (Cerag-CNRS), Natacha Tréhan, directrice du master Desma (IAE de Grenoble), a été la première à alerter sur cette tendance, en

soulignant que l'on assiste à un renversement du rapport de force avec les fournisseurs best in class qui, demain, choisiront leurs clients. Ce phénomène est, à notre avis, renforcé par l'alourdissement des procédures internes, demandant parfois jusqu'à plus de 24 mois pour pouvoir changer un fournisseur (monosource) sur une pièce de sécurité dans le secteur automobile, par exemple. Fort de cela, le fournisseur devient de fait "monopolistique" durant cette période et bénéficie ainsi d'un pouvoir particulièrement élevé.

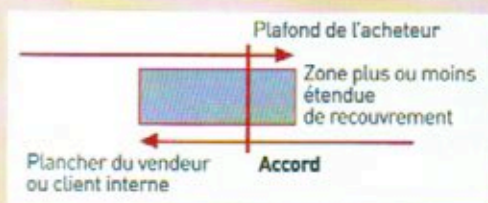
Au revoir cost killing, bonjour leadership! Dès lors, le leadership, à savoir, la capacité à influencer sans autorité hiérarchique, prend toute sa place dans ce contexte... L'acheteur doit être capable de fédérer ses interlocuteurs autour de ses idées ou positions, sans pour autant avoir la possibilité de s'appuyer sur son pouvoir.

Les modèles de négociation

La négociation de type "marchandage"

Quelle que soit la clause négociée (délais, budgets...), les approches classiques de la négociation de type "marchandage" ne peuvent fonctionner que dans le cas où il existe une zone de recouvrement entre les deux parties. La rencontre, ou accord, dans cette zone de recouvrement se fait en utilisant le pouvoir de l'un ou de l'autre pour amener son interlocuteur à bouger son curseur au plus haut ou au plus bas, selon la position d'acheteur ou de vendeur. Mais dans le cas de clauses incompatibles où, malgré

la pression de l'un ou de l'autre via sa hiérarchie par exemple, les zones ne se recouvrent toujours pas, il devient alors indispensable de pratiquer une négociation co-créative™.



Les avancées du leadership situationnel

L'idée fondamentale du modèle de leadership situationnel II (LBAII) de Blanchard est qu'aucun style de leadership n'est meilleur qu'un autre. En revanche, chaque style de leadership doit être adapté à la situation et en particulier aux personnes. Cette individualisation du style de leadership doit être réalisée en fonction du niveau de développement de l'individu. Prendre en compte le niveau de développement de l'individu constitue la principale avancée du LBAII par rapport au modèle Leadership Situationnel I développé par Hersey et Blanchard.

Pour Blanchard, il existe quatre niveaux de développement chez une personne : D1, D2, D3 et D4. Chaque niveau se caractérise par deux composantes majeures : la compétence et l'engagement. Compétence et engagement sont toujours spécifiques, ainsi nous dirons que tel individu a un niveau D1 sur tel type de tâche ou de mission et non pas dans l'absolu. Les quatre niveaux de développement sont les suivants :

D1 : compétence faible mais engagement élevé (débutant enthousiaste).

D2 : Compétence faible à moyenne et engagement faible (la personne prend conscience de la difficulté de la tâche).

D3 : Compétence moyenne à élevée et engagement variable.

D4 : Compétence élevée et engagement élevé.

Le style de leadership repose sur deux composantes principales, le comportement directif et le comportement encourageant. Le premier vise à développer la compétence, le deuxième, l'engagement. Ken Blanchard définit ainsi quatre styles de leadership :

• **S1** ou "Diriger" : très directif et peu encourageant, il donne la direction, les objectifs, et contrôle étroitement.

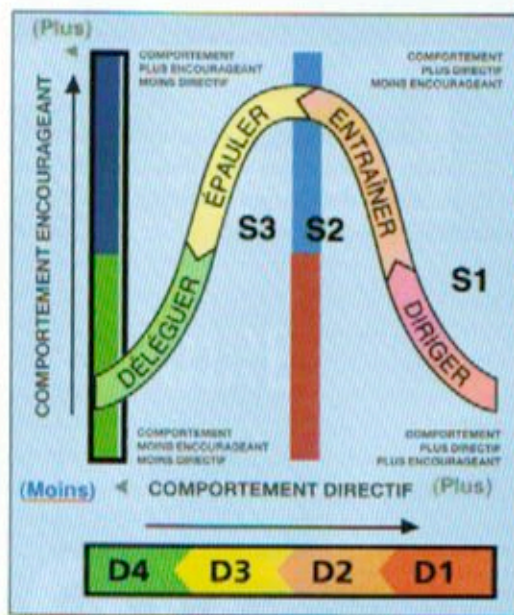
• **S2** ou "Entraîner" : très directif et très encourageant, il implique plus la personne et rassure, félicite.

• **S3** ou "Épauler" : très encourageant et peu directif, amène la personne à trouver des solutions, développe sa responsabilité.

• **S4** ou "Déléguer" : moins encourageant, peu directif, il est

moins présent et cherche à stimuler sur de nouveaux défis.

Pratiquer le LBAII consiste à faire correspondre le bon style de leadership "au bon niveau de développement". Ainsi, le style S1 donne de bons résultats avec un niveau de développement D1, S2 avec D2 (voir schéma).



Avec des fournisseurs-clés ou dominants, l'enjeu pour l'acheteur est de les amener dans une dynamique de changement ou d'adaptation de leurs produits et services dans le but de les rendre cohérents avec les attentes de son entreprise. Il s'agira

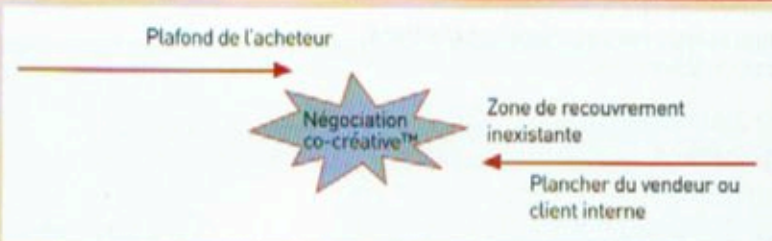
également de les inciter à rentrer dans un processus de recherche de solutions (productivité, innovation...) pour répondre aux problèmes rencontrés. Avec ses clients internes ou business partners, faire preuve de leadership permettra à l'acheteur ●●●

La négociation co-créative™

Dans la négociation co-créative™, les deux parties vont rechercher ensemble des solutions en sortant du cadre grâce à l'utilisation de techniques de créativité (table de concassage, versus...). Ces solutions permettront à l'un et à l'autre de satisfaire leurs intérêts. Il s'agit d'une approche heuristique, et c'est la seule qui permette de traiter un problème de nature complexe. Par opposition, une approche "rationnelle" ne

permettra pas d'aborder la situation sous un angle totalement différent. C'est le processus de créativité qui permet l'innovation.

L'acheteur devra ensuite, en interne, faire preuve de leadership pour pousser les nouvelles solutions trouvées.





Pour aller plus loin

SUR INTERNET

- **Formation** : les managers qui murmuraient à l'oreille des chevaux.
- Dépasser les mythes et les fantasmes pour devenir **un leader authentique !**
- Bien orchestrer sa **communication interne**.
- Est-ce que l'on **naît acheteur ?**

SUR LE MAG

- La fonction achats à l'**horizon 2015**, *Décision Achats* n° 155, p. 8.
- **L'excellence achats** en question, *Décision Achats* n° 154, p. 6.
- **Regards croisés** sur la fonction achats, *Décision Achats* n° 152, p. 11.

●●● de mobiliser toutes les ressources pour étudier ou valider de nouvelles solutions, issues le plus souvent de cahiers des charges fonctionnels. Ce sont ces solutions qui permettent de réaliser les gains les plus significatifs, que ce soit en termes de délais ou de budgets. La capacité à mobiliser en interne est devenue, pour l'acheteur, le levier numéro 1 de la performance. L'ère du cost killing dans son approche traditionnelle a vécu. C'est en exerçant son leadership qu'il devient capable de guider son fournisseur et son prescripteur interne vers la recherche de solutions créatives, vers une approche de négociation que nous avons nommée "négociation co-créative". Le leadership devient alors une condition majeure de la performance achats.

Leadership(s) ?

L'étude de la littérature met en évidence trois approches majeures du leadership. Dès 1948, c'est l'approche essentialiste, ou psychologue (Stogdill), qui a prévalu : on devient leader par essence, les caractéristiques sont innées et non acquises. Cependant, aucun modèle n'est réellement parvenu à identifier des caractéristiques probantes et communes à tous les leaders !



Pour Ken Blanchard, le père du leadership situationnel, à chaque niveau de développement de l'individu correspond un style de leadership.

Les approches contingentes ont ensuite pris la relève (Fiedler) dès 1965, en soulignant qu'un style de leadership correspond plus à une situation ou à un contexte. Le modèle le plus connu est le leadership situationnel (LBAII) de Ken Blanchard qui postule qu'à chaque niveau de développement de l'individu (quatre stades) correspond un style de leadership particulier (voir encadré en p. 13). Le modèle est séduisant du fait de sa "simplicité", mais c'est aussi sa principale limite. La réalité est trop complexe pour être appréhendée uniquement à partir de ces quatre stades uniquement. Enfin, le modèle interactionniste (approche LMX, Leader Member Exchange, de Graen et coll.) met l'accent sur les relations entre le leader et les personnes avec lesquelles il est en relation. C'est une approche avant tout comportementale. Le leadership est conditionné par le type de relation entre le leader et les autres, il est différencié selon les relations dyadiques liant le leader à chaque membre du groupe. Ici encore, il apparaît très compliqué de faire ressortir les facteurs-clés de succès en matière de relation.

Les piliers du leadership : pensées, émotions et actions

Pour influencer l'autre sans autorité hiérarchique et être capable d'entraîner l'adhésion d'un groupe, il convient, selon nous, de faire preuve des deux caractéristiques majeures suivantes :

- partager une vision séduisante,
- susciter la confiance.

Cela passe nécessairement par la capacité à prendre conscience non seulement des attentes et besoins de l'autre, mais aussi de ses propres émotions. Celles-ci seront alors traduites en un projet et/ou une idée qui "résonne".

La communication, ou le partage de ce projet, doit avant tout passer par un discours "habité". C'est ici que réside une différence fondamentale ●●●

Les piliers du leadership

Les interactions pensées/émotions/actions au cœur du leadership



SCHEMAS DOMINIQUE BONNOT



●●● avec l'approche essentialiste : il n'existe pas de discours habité standard, il n'existe pas d'acheteur type capable d'entraîner à coup sûr l'adhésion de ses business partners, ou fournisseurs, à un projet. Chaque acheteur, chaque manager est capable d'avoir ce discours. Cela se traduit alors par un style de communication différent. Mais ce n'est pas tant le style lui-même qui entraîne l'adhésion, que la profonde cohérence entre les différentes composantes de ce style, à savoir les pensées, les émotions et les actions.

Asseoir la crédibilité de son leadership

C'est "l'interaction harmonieuse" de ces trois composantes qui va définir la performance du style de communication, de négociation ou le niveau, la puissance du leadership d'une personne. En termes de cohérence, chacun est convaincu que lorsque les actes (actions) sont en décalage avec les pensées, la personne n'est pas crédible. Chacun en est convaincu car ce processus est visible, il s'adresse au conscient. Le comportement de la personne n'est pas en cohérence avec son discours.

Le leadership est plus subtil. C'est cette subtile harmonie entre les pensées, les actions et les émotions qui va faire qu'un discours suscite (ou non) l'adhésion. Une dysharmonie entre ces trois composantes et l'impact du discours, la capacité à influencer, en sont grandement diminués. Nous

zoom

Un sondage, réalisé auprès de 800 managers et acheteurs formés ou coachés par le cabinet C3S Consulting ces deux dernières années, montre que pour plus de 75 % d'entre eux, les relations ou négociations les plus difficiles ont lieu avec les clients internes et non avec les fournisseurs.

Les émotions sont l'aspect le plus difficile à maîtriser dans un discours. Pour asseoir son leadership, l'acheteur doit donc développer son intelligence émotionnelle.

avons tous en tête l'image de ces conférenciers dont le discours n'est absolument pas habité et qui nous laissent froids. Rappelons-nous, également, ces discours agités, où la prépondérance de l'action (comportement non verbal) par rapport aux autres composantes génère plus d'inquiétude que d'adhésion ! Dès lors, sur quels paramètres doit travailler l'acheteur ou le manager achats lorsqu'il veut fédérer ses clients, partenaires internes ou ses fournisseurs autour d'un projet, lorsqu'il veut influencer le choix de telle ou telle solution, en un mot, lorsqu'il veut développer son leadership ?

Nos actions peuvent être, en partie, maîtrisées lors d'un discours. Nous pouvons faire en sorte que notre comportement non verbal (assurance par exemple) appuie notre discours, appuie les pensées ou les messages que nous voulons faire passer. Il est relativement plus difficile de maîtriser nos émotions, d'autant plus que la situation présente un enjeu fort. Nous pouvons donc avancer que l'équilibre ou l'harmonie du système pensées/émotions/actions peut pêcher par son maillon le plus faible, à savoir les émotions.

Optimiser son intelligence émotionnelle

Il devient donc indispensable pour l'acheteur ou le manager achats de développer ses capacités à piloter les émotions. Cela signifie être en contact, à l'écoute des émotions des autres et capable de gérer les siennes. En un mot, l'acheteur qui veut développer son leadership devra développer son intelligence émotionnelle en priorité. Cela n'est pas inné. Cela nécessite un travail à la portée de tous. Ce travail peut être réalisé dans un cadre de formation ou de coaching. En travaillant sur cet axe, nous pouvons tous, potentiellement, développer cette qualité de leadership qui sommeille en nous et renforcer la puissance de nos négociations internes et externes ! ■