

Le leadership dans les achats



"Il est inéluctable que la performance achats passe par le développement des capacités de leadership des acheteurs et managers achats", commente Dominique Rondot, qui vient de lancer Leadershipachats.com, un site dédié au leadership dans les achats. Alors, comment le développer? Explications.

Depuis plusieurs années le développement du leadership des acheteurs ou managers achats est au cœur de nombreux débats. Il y est question d'acheteur chef d'orchestre, créateur de valeur pour son entreprise... Deux tendances de fonds ont contribué à cette montée en puissance, comme le souligne Natacha Tréhan, maître de conférences à l'Université Grenoble Alpes et chercheur au CERAG :

- Il y a un **renversement de pouvoir au profit des fournisseurs Best in Class "qui choisissent leurs clients"**

- La **performance achats se joue avant tout en interne dans la gestion de la relation avec les Business Partners**

Ces deux tendances soulignent **le pouvoir tout relatif de l'acheteur tant dans ses relations en interne avec ses business partners, qu'en externe avec ses fournisseurs**. Si l'on se réfère à une définition générale du leadership, "la capacité à influencer sans autorité hiérarchique" ou par extension, "la capacité à influencer sans avoir de pouvoir sur l'autre", il est inéluctable que **la performance achats passe par le développement des capacités de leadership des acheteurs et managers achats**.

Au-delà de cette définition générale, de nombreux courants ont contribué à une clarification du concept en définissant des styles ou des caractéristiques comportementales propres au leadership. Un point commun à bon nombre d'approches est l'accent mis sur la personne du leader en tant qu'être "hors du commun".

Du leadership qui rime avec charisme...

Quatre courants majeurs peuvent être identifiés:

- Le premier courant est intitulé "**courant essentialiste**". Il définit que l'on nait leader, que l'on est leader par essence. Ce courant s'est principalement attaché aux caractéristiques liées aux profils de personnalité. C'est ainsi que plusieurs "styles de leadership" ont été définis : autocratique, bienveillant, laisser-faire... Mais une des limites est que ce courant n'a jamais réussi à définir des caractéristiques probantes communes à tous les leaders.

- Le deuxième courant recense les "**approches contingentes**". Il définit le leadership par rapport à un contexte. Il a eu ses lettres de noblesse avec le Leadership Situationnel Il développé par Kenneth Blanchard. Le principe fondateur est qu'il convient de développer un style de leadership spécifique en fonction de la situation. La situation est caractérisée par le niveau de développement d'un individu par rapport à une tâche donnée. Il en découle

par exemple, que le style de leadership à développer avec "un débutant" est bien différent de celui à exercer avec une population "d'experts".

Le Leadership Situationnel II définit ainsi quatre styles basés sur deux composantes, la composante "encourageante" et la composante "directive".

Définir un style de leadership lié à un contexte nécessite un minimum de stabilité de ce contexte. Or, la complexité croissante de notre monde et la rapidité toujours plus grande avec laquelle les choses évoluent rendent cette approche difficilement opérationnelle.

- Un troisième courant est appelé courant "**interactionniste**". Il met l'accent sur les interactions entre le leader et les personnes de son environnement. Le leadership est ici étroitement associé à la capacité à motiver les individus. Qui dit motiver ou mettre en mouvement fait référence aux racines latines "e" (qui vient de) et "motio" (mouvement). C'est ainsi que "E Motio", la composante émotionnelle fait son apparition dans le champ du leadership. Faire preuve de leadership, c'est ici avoir la capacité à développer l'adhésion, l'enthousiasme au sein d'un groupe. Cette qualité, fréquemment appelée charisme serait réservée à un nombre limité de personnes "hors du commun". Réduire le leadership à la seule dimension du "charisme" est limitatif. Bien d'autres dimensions sont indispensables à développer chez l'acheteur comme nous le verrons plus loin.

- Le dernier courant, plus récent met en avant une vision plus systémique du leadership, appelée "**leadership distribué**". Le leadership n'est plus vu comme une dimension individuelle mais comme quelque chose qui peut se partager dynamiquement au sein d'un groupe, que ce groupe soit une organisation ou une équipe. Nous vivons aujourd'hui dans un monde de mise en relation des savoirs. Cela a pour conséquence qu'une personne peut "avoir le lead" sur une partie de projet pour le transmettre à une autre sur la partie suivante et ainsi de suite. Chacun d'entre nous doit donc à un moment ou à un autre développer son leadership, celui-ci devenant ainsi une espèce de "fonction partagée" mêlant des styles bien différents en fonctions des individus et des étapes d'un projet.

...Aux composantes comportementales du leadership...

Les composantes comportementales du leadership sont beaucoup plus larges que celles qui permettent uniquement de "rassembler" ou de développer l'adhésion à un projet ou à une idée.

Il a souvent été mis en avant que pour "rassembler", la condition de base était d'avoir une vision. Mais cette vision, quelles qu'en soient les qualités, ne suffit pas. Ce n'est pas la vision et sa présentation qui va permettre de fédérer les personnes dans la durée. D'autres caractéristiques comportementales du leadership entrent en ligne de compte mais elles sont loin d'être aussi attirantes que le charisme dont il a été question précédemment. Il s'agit en particulier de **la capacité à structurer, à contrôler, à suivre, à fonctionner en équipe...**

Mon approche leadership achats prend en compte cette capacité à avoir une vision par rapport à un projet achats mais elle ne s'arrête pas là et permet à chaque acheteur et manager achats de mettre en œuvre des caractéristiques comportementales appartenant à un champ beaucoup plus large.

Pour un acheteur ou un manager achats, développer son leadership c'est :

- **Développer sa capacité à construire une vision d'un projet.** Par rapport à cette capacité, plusieurs qualités peuvent être requises en fonction de la stratégie achats elle-même décidée par la direction. La dimension innovation doit-elle être prépondérante et si oui, quel type d'innovation ? (de rupture, incrémentale...), la vision doit-elle plutôt être stratégique, opportuniste... ?
- **Développer sa capacité à communiquer sur le projet :** c'est ici que l'on retrouve la dimension "faire adhérer", ou charisme du leader
- **Développer sa capacité à structurer et à suivre la mise en œuvre du projet :** cette dimension du leadership est beaucoup moins souvent mise en avant, elle fait appel à des qualités bien différentes : structure, exigence en termes de résultats...

- **Développer sa capacité à bien fonctionner en équipe** : la tendance en matière de leadership allant vers un leadership distribué c'est-à-dire passant d'une personne à une autre en fonction de l'avancement du projet, l'acheteur devra montrer des capacités à bien fonctionner au sein d'une équipe.

Article paru dans Décision-Achats.fr le 16 février 2018

<https://www.decision-achats.fr/Thematique/rh-1234/Breves/Avis-expert-leadership-dans-achats-327985.htm>