

La colère aux Achats : force ou faiblesse ?



par **Olivier Wajnszok**,
Directeur associé, AgileBuyer

Souvenez-vous du petit livre de Stéphane Hessel *Indignez-vous*. Il s'est vendu par centaines de milliers d'exemplaires. L'engouement, même inexplicable, est réel et vire au phénomène de société sous un axe clairement politique. En terme de management, l'homologue de l'indignation est sans doute la colère. C'est-à-dire l'expression d'une exaspération forcée ou réelle. Durant mes dernières vacances à Collioure, j'ai lu le livre de Madeleine Albright *Madam Secretary: A Memoir* (Hyperion, 2003). Rappelons que Madeleine Albright était la 64^{ème} secrétaire d'État des États-Unis (équivalent de ministre des Affaires étrangères) entre 1997 et 2001 sous le second mandat du président Bill Clinton. Elle a été célébrée comme la femme ayant accédé à cette date au plus haut rang politique de l'histoire des États-Unis. Ses remarques sur la gestion de la colère sont étonnantes. Elle estimait que c'était un outil à utiliser avec la plus grande prudence. Notamment parce que la colère a un côté irrationnel. Et de son point de vue, la colère ne peut s'exprimer que dans un contexte rationnel et dont tous les protagonistes connaissent le « pourquoi » de cet excès comportemental. Une très sérieuse étude, écrite par Victoria L. Brescoll et Eric Luis Uhlmann

LE COUP DE GUEULE EST IL UNE FORCE OU UNE FAIBLESSE POUR LE PROFESSIONNEL DE L'ACHAT ? CERTAINS APPELLENT CA PERDRE SES MOYENS, D'AUTRES METTRE LA PRESSION.

chercheurs aux Universités de Yale et de Northwestern, démontre qu'un salarié américain a une rémunération plus élevée si c'est un habitué de la colère sans raison. L'étude établit le classement suivant : l'homme qui s'énerve sans raison gagne en moyenne 46 k\$/an contre seulement 29k\$/an pour les hommes qui ne s'énervent pas. C'est une moyenne sur les populations cadres et non-cadres. Les moins bien payés sont les hommes qui s'énervent avec une bonne raison (27 k\$/an).

« La colère est ressentie par tous et peut donc être comprise par tous »

Édifiant. La colère ne paye que si elle est injustifiée aux États-Unis. Mais elle paye bien.

Toujours selon l'étude citée (de Victoria L. Brescoll et Eric Luis Uhlmann) : Les hommes et les femmes sont inégaux face à la colère. En effet, la colère d'une femme est souvent jugée comme un manque de compétence ou de contrôle de soi. Toujours dans *Madam Secretary: A Memoir*, Madeleine Albright estimait que « *On ne peut ni conseiller à une femme de s'énerver, parce que cela peut avoir un impact négatif, ni de ne jamais le faire, parce que cela peut aussi être utile dans certaines situations* »

Chez les bouddhistes, la colère fait partie des trois poisons de l'esprit, avec l'avidité, ou Trishna, et l'ignorance, ou Avidya. Selon Aristote, toutes nos actions se rattachent nécessairement

à sept causes diverses : le hasard, la contrainte, la nature, l'habitude, le calcul, la colère et le désir passionné. La colère, au même titre que le désir, est une passion.

Dans son essai *Colère et temps*, Peter Stoterdijk démontre que la colère constitue le moteur principal de la civilisation occidentale. Elle s'enracine dans une longue tradition philosophique et constitue en fait une partie intégrante de la personnalité humaine. À ce titre, la colère est ressentie par tous et peut donc être comprise par tous. La colère peut être l'arme d'un acheteur, qui pourra alors s'en servir pour fixer les limites avec des fournisseurs, afin de maintenir un niveau de qualité optimal sans perte de qualité du fait d'un assouplissement des relations ou de relation devenue trop cordiale.

Colère ou stratégie d'interruption ?

Y a-t-il une tradition française de la colère ? Sans doute. On a tous en tête le comportement de certains professeurs qui ont comme réflexe systématique la colère pour essayer de faire avancer leurs remarques. J'en connais. Comme dirait le bon mot de Raymond Devos, ce serait des professeurs qui n'ont plus toutes leurs facultés. Côté Politiques, les campagnes présidentielles avaient été marquées par de belles colères de candidats : la claque de Francois Bayrou à un gamin qui lui faisait les poches ou le coup de gueule de Ségolène Royal lors du débat télévisé.

Reste que les professionnels de l'Achat utilisent la colère de manière contrôlée



ou épidermique envers leurs fournisseurs. La fausse colère est un classique de la négociation avec des airs de « je claque la porte » dans une comédie de Boulevard (associée aux sourcils froncés). Ce n'est pas encore un chapitre de la Charte des Bonnes Pratiques. Mais ces colères, encore autorisées, peuvent avoir des effets probants si elles ne sont pas systématiques. Elles font partie de la « stratégie d'interruption » ou de rupture lors d'une négociation de haut vol. L'idée dans ce cas est de faire une pause dans une négociation, pour repartir sur une approche ou un état d'esprit différent. Avec le risque que la colère ait annihilé la chance d'avoir une reprise.

La colère de l'acheteur peut aussi prendre la forme de réactions épidermiques pas toujours contrôlées, surtout chez les juniors. Ca peut se produire

à l'annonce d'une mauvaise nouvelle inattendue ou simplement d'une incapacité de l'acheteur à retenir sa contrariété face à un obstacle. Un directeur Achat, pourtant de bon niveau, me confiait avant les vacances : « *il faut que je fasse un break, je m'énerve trop souvent et ça ne donne pas de bons résultats* ». Colère avouée à moitié pardonnée.

Gerben van Kleef, chercheur en psychologie sociale de l'université d'Amsterdam, a mené plusieurs études dont l'une mettant en situation des acheteurs et des vendeurs faces à la colère. Les résultats indiquent que les vendeurs font plus de concessions et ont moins d'exigences avec un acheteur en colère qu'avec un acheteur heureux. Cela s'explique par l'effet de « détection » : les négociateurs utilisent des informations émotionnelles pour en

déduire les limites de l'autre et ajuster ainsi leurs exigences. D'après Gerben van Kleef, « *la colère peut être utile au processus de négociation si elle est dirigée sur les offres qui sont faites.* »

Mais quand il s'agit de la colère « en interne de l'entreprise », la limite avec le mal-être est vite franchie dès que ça se répète. Je ne développerais pas ici les notions liées au management de l'émotion, de la peur ou du harcèlement.

Qui aime voir son Directeur Achat piquer des colères ? Personne. Mais si la tendance est la même qu'aux États-Unis, ça va devenir un outil de progression salariale pour les Managers. Et ils ne vous diront pas pourquoi ils s'énervent. Ca paye plus.

* *Anger and Advancement versus Sadness and Subjugation: The Effect of Negative Emotion Expressions on Social Status Conferral*