

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'importance de la négociation pour le leadership de demain dans le contexte professionnel actuel

Auteur·e : Loriane Baes
Promoteur·rice : Stéphanie Demoulin
Année académique 2023-2024
Master 60 en sciences du travail

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier ma promotrice, Stephanie Demoulin, de m'avoir donnée l'opportunité et la confiance de réaliser ce mémoire sous sa supervision.

Je souhaite exprimer ma gratitude envers ma famille, qui m'a soutenue tout au long de mon parcours universitaire et qu'on accepte que je réalise ce master supplémentaire. Ma mère, ma mon père, mon frère, ma mamy, mes beaux-parents, ma marraine, ma tante ainsi que la famille Hanston, ont été un véritable pilier pour moi, m'apportant un soutien inconditionnel.

Un grand merci à ma tante, Annick Baes, qui a pris le temps lors de la rédaction de mes deux mémoires à relire et corriger minutieusement chaque détail. Son aide précieuse et ses conseils avisés ont grandement contribué à améliorer la qualité de mes travaux.

Je tiens à exprimer ma gratitude pour les diverses expériences professionnelles que j'ai vécues cette année. Un grand merci à la société Kingsley et en particulier à Gizem Altas de m'avoir accueillie en tant que stagiaire durant le premier quadrimestre. Je remercie également la société Space Applications Services et particulièrement Laura Der-Boghossian de m'avoir offert l'opportunité de travailler chez eux, alliant ressources humaines et univers spatial.

Un grand merci également à mes amis proches, autant les anciens que les nouveaux, qui ont partagé cette folle aventure de sept années d'études avec moi, rendant chaque moment inoubliable.

Je tiens également à remercier UCLouvain, qui m'a permis de participer à de nombreuses activités extra-scolaires, notamment en tant qu'administratrice de l'Organe ASBL et de M.A.R.S.UCLouvain 2024, enrichissant ainsi mon parcours extra-académique.

Table des matières

0. CHAPITRE 0 : INTRODUCTION	5
1. CHAPITRE 1. LE MILIEU PROFESSIONNEL	6
1.1. ÉVOLUTION DE LA PERCEPTION DU TRAVAIL	6
1.2. ENJEUX CONTEMPORAINS ET INDIVIDUALISATION DES CARRIÈRES	7
1.2.1. MISE EN CONTEXTE DU MONDE PROFESSIONNEL ACTUEL	7
1.2.2. L'ALLONGEMENT DES CARRIÈRES ET SES IMPLICATIONS	7
1.2.3. L'AFFAIBLISSEMENT DES INSTITUTIONS DE RÉGULATION	8
1.2.4. DÉFIS DE L'INDIVIDUALISATION DES CARRIÈRES	8
1.2.5. LA NÉGOCIATION COMME RÉPONSE AUX DÉFIS DE L'INDIVIDUALISATION	9
1.3. NOUVELLES ATTENTES DES EMPLOYÉS	9
1.3.1. CONSTRUCTION DE RELATIONS DURABLES	9
1.3.2. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	10
1.3.3. AUTONOMIE DES EMPLOYÉS ET INDIVIDUALISATION DES RÉMUNÉRATIONS	11
1.4. IMPACTS DE CES CHANGEMENTS SUR LE STYLE DE LEADERSHIP	12
2. CHAPITRE 2 : LA NÉGOCIATION ET LE LEADERSHIP : DÉFINITIONS ET CONCEPTS	14
2.1. LA NÉGOCIATION	14
2.1.1. LA NÉGOCIATION : DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES	14
2.1.2. TYPES ET MODÈLES DE NÉGOCIATION	15
2.1.2.1. Types et modèles de négociation dans le contexte professionnel actuel	16
2.1.3. L'IMPORTANCE DE LA CONFIANCE DANS LA NÉGOCIATION PROFESSIONNELLE	17
2.1.4. LA NÉGOCIATION DANS LE CONTEXTE PROFESSIONNEL	18
2.1.4.1. L'importance de la négociation lors du processus de recrutement et des développements des compétences	18
2.2. LE LEADERSHIP	19
2.2.1. LE LEADERSHIP : DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES	19
2.2.2. MODÈLES DE LEADERSHIP LES PLUS UTILISÉS	20
2.2.2.1. Théorie du leadership transformationnel	21
2.2.2.2. Théorie du leadership transactionnel	22
2.2.2.3. Théorie du leadership situationnel	22
2.2.3. COMPARAISON ET COMPLÉMENTARITÉ DE CES TROIS THÉORIES PRÉDOMINANTES	23
2.2.4. LIEN ENTRE LA NÉGOCIATION ET LES TROIS MODÈLES PRÉDOMINANTS DU LEADERSHIP	24
3. CHAPITRE 3 : LE LEADERSHIP DE DEMAIN	26
3.1. LES CARACTÉRISTIQUES ATTENDUES DU LEADER DE DEMAIN EN FAVEUR DE LA NÉGOCIATION	26
3.1.1. L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	26
3.1.2. L'INTELLIGENCE COGNITIVE	27
3.1.3. LES CLIMATS ATTENDUS DÉVELOPPÉS PAR CES LEADERS	28
3.2. L'IMPACT DE LA NÉGOCIATION SUR LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	29
3.2.1. IMPACTS DE LA NÉGOCIATION DURANT LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT	30
3.2.2. IMPACTS DANS LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	31
3.3. L'IMPORTANCE DE LA NÉGOCIATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE	33
4. CONCLUSION	34

0. Chapitre 0 : Introduction

La négociation, bien qu'elle soit un art ancien maîtrisé par beaucoup, demeure un pilier central dans le domaine des ressources humaines et du leadership contemporain. Aujourd'hui, dans un monde en constante évolution où les environnements de travail deviennent de plus en plus complexes et diversifiés, la maîtrise des compétences en négociation est cruciale pour les leaders de demain. La négociation ne se limite pas à la simple résolution des conflits; elle joue également un rôle clé dans la satisfaction au travail et dans le parcours professionnel des individus. Ce mémoire s'est principalement axé sur le recrutement et le développement des compétences au sein des entreprises, des étapes cruciales dans l'individualisation des carrières, enjeu majeur de notre époque.

La négociation reste un concept encore sous-estimé par de nombreux leaders. En effet, plusieurs études, dont une réalisée en Grèce en 2020, soulignent l'importance cruciale de formations en négociation. Cette étude révèle que, bien que les chefs d'entreprise reconnaissent l'importance des négociations, le taux de résolution des problèmes par ce biais reste faible (entre 20 et 33 %), principalement en raison de dysfonctionnements dans les méthodes de résolution des conflits. La négociation n'est pas encore prédominante comme méthode de résolution, en grande partie à cause d'un manque de maîtrise. Les dirigeants ont exprimé le besoin de connaissances supplémentaires pour pouvoir naviguer efficacement dans des situations complexes (Triantari, 2023).

Après avoir exposé le concept de négociation et son importance dans le milieu professionnel, nous explorerons les théories dominantes du leadership, telles que les modèles transformationnel, transactionnel et situationnel, pour comprendre comment ces approches peuvent être enrichies par des compétences en négociation.

Le dernier chapitre sera consacré à l'influence de la négociation sur le leadership de demain. Il répondra aux questions centrales de ce mémoire : Quelles sont les caractéristiques principales attendues de ces leaders ? Quels sont les environnements propices à leur émergence ? Comment ces leaders impacteront-ils le processus de recrutement et le développement des compétences ?

Ce mémoire explore l'impact des compétences en négociation sur les aptitudes en leadership, en mettant en lumière comment une négociation efficace peut améliorer la dynamique organisationnelle. En résumé, ce travail vise à offrir une nouvelle perspective sur le rôle essentiel de la négociation dans le leadership moderne, en démontrant que la capacité à négocier efficacement peut non seulement résoudre des conflits, mais aussi créer un environnement de travail plus collaboratif et innovant.

1. Chapitre 1. Le milieu professionnel

1.1. Évolution de la perception du travail

Depuis aussi longtemps que le travail existe, les manières de travailler, les ambiances, les organisations, et les priorités changent constamment en fonction des évolutions et des époques. Chaque nouvelle ère a ses spécificités qui la différencient de l'ancienne, et le domaine professionnel n'en a jamais été dispensé. Au fil des époques, le travail occupe des places et des considérations différentes. Longtemps réduit simplement à sa fonction première, celle de générer un revenu, le travail est resté pendant de longues années dénué de sens. Comme Marx (1990) le décrit dans ses ouvrages, le travail était perçu comme aliénant, rendant l'homme esclave de sa fonction. La seule satisfaction du travail étant donc sa fonction monétaire.

Cependant, à mesure que les sociétés se sont développées, de nouvelles dynamiques ont émergé. De nos jours, le travail représente pour beaucoup bien plus que l'endroit où nous gagnons de l'argent. Le travail occupe des dimensions telles que le développement des compétences, des relations et de l'autonomie. En plus des aspects extrinsèques comme la rémunération, le travail doit également satisfaire des besoins intrinsèques, directement liés aux dimensions psychologiques de l'individu (Forest & Mageau, 2008). La motivation professionnelle repose ainsi sur la satisfaction de ces besoins psychologiques fondamentaux.

L'intégration de la psychologie dans le domaine professionnel a également joué un rôle crucial dans cette évolution. Au fil des époques, la psychologie a pris une place de plus en plus importante dans le milieu professionnel, permettant d'identifier différentes théories ainsi que leurs mécanismes sous-jacents. Aujourd'hui, il est crucial que le travail soit porteur de sens. Par exemple, l'accomplissement des compétences professionnelles figure au sommet de la pyramide de Maslow, ancré dans le besoin d'actualisation lorsque chacun exploite et réalise son réel potentiel (Pichère et al., 2015). Dans la théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg, il est démontré que le travail nécessite des facteurs moteurs tels que l'autonomie et les responsabilités pour éprouver de la satisfaction et de la motivation (Allam et al., 2024). Douglas McGregor a développé la théorie dite X et Y, où la théorie X perçoit le travail comme une contrainte, tandis que la théorie Y exprime le besoin de s'épanouir dans son travail et de s'y consacrer pleinement. Cette théorie propose de se situer sur un continuum pour trouver un équilibre entre ces deux approches. Nous comprenons ainsi que s'intéresser au travail via la dimension psychologique permet d'améliorer fondamentalement le bien-être et la productivité au sein des organisations (Taskin & Dietrich, 2020).

1.2. Enjeux contemporains et individualisation des carrières

1.2.1. Mise en contexte du monde professionnel actuel

Notre époque est caractérisée par plusieurs enjeux majeurs reflétant la complexité et la rapidité des changements professionnels actuels. De nombreux défis sociétaux font leur apparition, tels que la globalisation, les réseaux numériques, l'évolution démographique, l'affaiblissement des institutions de régulation du travail, et bien d'autres. Ces évolutions rapides et complexes ont intensifié **l'individualisation des carrières**, où les travailleurs doivent désormais naviguer dans un environnement professionnel de plus en plus autonome et flexible (Brown & Marsden, 2011; Carrière, 2018; Taskin & Dietrich, 2020).

Tout d'abord, la globalisation a engendré une compétition accrue à l'échelle mondiale, nécessitant une adaptabilité constante de la part des travailleurs pour répondre aux exigences. Selon Brown et Marsden (2011), cette compétition mondiale a aussi conduit à une plus grande variabilité des conditions d'emploi, où la flexibilité et l'adaptabilité sont devenues essentielles. Ensuite, les réseaux numériques et les technologies de l'information ont non seulement révolutionné les modes de communication, mais aussi ouvert de nouvelles opportunités professionnelles (Taskin & Dietrich, 2020). Cependant, cette flexibilité accrue, bien qu'elle permette aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements du marché, peut également créer une instabilité dans les relations de travail. Cette instabilité se traduit souvent par des inégalités entre travailleurs, notamment entre ceux ayant des compétences hautement demandées et ceux occupant des postes plus vulnérables (Brown & Marsden, 2011).

1.2.2. L'allongement des carrières et ses implications

L'allongement des carrières professionnelles et les départs à la retraite de plus en plus tardifs contribuent à cette tendance d'individualisation (Taskin & Dietrich, 2020). Bien que Brown et Marsden (2011) n'abordent pas directement la prolongation des carrières, leurs travaux sur la diversification des types de contrats de travail et la flexibilité des relations d'emploi permettent d'établir ici un lien pertinent. Ces changements obligent les individus à planifier et gérer leur parcours professionnel sur des périodes bien plus conséquentes et dans un contexte où les protections collectives, comme celles offertes par les syndicats, sont de moins en moins présentes. Cette dynamique met en lumière une tendance importante : bien que l'espérance de vie augmente, l'âge de la retraite est repoussé, ce qui signifie que les individus passent une plus grande partie de leur vie sur le marché du travail. Cette prolongation de la vie professionnelle nécessite une gestion de carrière plus stratégique et une capacité accrue à négocier des conditions de travail flexibles qui répondent aux besoins des différentes phases de la vie professionnelle. En effet, la nécessité pour les travailleurs de rester plus longtemps en activité rend les compétences en négociation essentielles pour assurer que

leurs conditions de travail évoluent en fonction de leurs besoins changeants et de ceux de l'entreprise (Carrière et al., 2018). Les individus doivent maintenant planifier et gérer leur parcours professionnel sur des périodes bien plus longues (Taskin & Dietrich, 2020).

1.2.3. L'affaiblissement des institutions de régulation

L'affaiblissement des institutions de régulation du travail, telles que les syndicats et les organismes de réglementation, a également contribué à cette dynamique d'individualisation. La diminution des syndicats est liée à de multiples facteurs, tels que la réorganisation des entreprises et la concentration des ressources syndicales sur seulement certains délégués très hauts dans la hiérarchie de l'entreprise. Ces mécanismes sont au détriment des syndicats qui sont, eux, présents quotidiennement sur le terrain. De ce fait, le pouvoir de négociation des syndicats devient fortement limité, particulièrement dans les petites et moyennes entreprises où il y a peu de place pour la représentation syndicale, d'autant plus qu'elle est souvent exercée par des membres de la direction (Havard, 2024). Les syndicats, autrefois garants de la protection des travailleurs et de la régulation des conditions de travail, ont aujourd'hui de moins en moins d'impact, laissant place à une plus grande autonomie et responsabilité individuelle des travailleurs et des employeurs dans la gestion du travail (Hatzfeld, 2004; Taskin & Dietrich, 2020). Cette transformation est également due à l'introduction d'accords plus flexibles qui permettent aux entreprises d'ajuster rapidement les conditions de travail en fonction des fluctuations économiques. Cependant, cette flexibilité accrue peut renforcer les inégalités, particulièrement pour les travailleurs vulnérables, en affaiblissant les mécanismes traditionnels de protection sociale (Brown & Marsden, 2011). Cette évolution conduit à des prises de décision plus internes, où les décisions importantes sont souvent prises à l'échelle de l'entreprise, où la négociation a donc beaucoup plus sa place. Les différentes parties possèdent davantage de liberté de choix, à condition qu'elles sachent les négocier (Brochier, 2002; Taskin & Dietrich, 2020).

1.2.4. Défis de l'individualisation des carrières

Notre époque se caractérise par des changements profonds dans le contexte professionnel, où l'individualisation des carrières est apparue comme une réponse aux nouvelles exigences du marché du travail. Cette tendance, bien qu'elle offre plus de flexibilité et permette aux employés de mieux s'adapter aux besoins de l'entreprise, peut aussi être source de conflits et d'inégalités (Hatzfeld, 2004). En effet, l'individualisation des relations d'emploi a conduit à une grande diversité de contrats et de conditions de travail, nécessitant ainsi des compétences en négociation plus fines et adaptées pour garantir que les accords conclus répondent aux besoins spécifiques des employés tout en respectant les impératifs économiques de l'entreprise (Brown & Marsden, 2011).

Cette flexibilité accrue comporte d'autres ambivalences. Elle peut mener à une rupture des liens relationnels au sein des équipes, entraînant une perte de sentiment

d'appartenance à la communauté de travail (Brown & Marsden, 2011). Ce phénomène complique davantage les processus de négociation, car les intérêts des différents groupes de travailleurs, souvent appelés « segments », peuvent diverger de manière significative. Ces segments au sein de l'entreprise ont des aspirations et des besoins distincts, ce qui intensifie les tensions internes (Strauss & Baszanger, 1992).

1.2.5. La négociation comme réponse aux défis de l'individualisation

Face à cette individualisation, il est essentiel pour les leaders d'entreprise de s'armer de nouveaux outils afin de soutenir leurs employés sur le long terme. Parmi ces outils, la négociation se révèle être un levier clé, car elle permet de trouver un terrain d'entente entre les objectifs de l'entreprise et les nouveaux besoins des employés. De ce fait, il est crucial pour les leaders de maîtriser l'art de la négociation. Ils doivent s'assurer que les employés se sentent respectés dans leurs choix tout en alignant leurs objectifs avec ceux de l'entreprise. L'objectif est d'adapter les compromis aux réalités organisationnelles, en harmonisant les différents segments pour prévenir les conflits qui pourraient nuire à la cohésion de l'entreprise (Strauss & Baszanger, 1992 ; Brochier, 2002 ; Havard, 2024).

La négociation ne se limite cependant pas à la recherche d'accords, mais vise aussi à atténuer les tensions que l'individualisation peut provoquer (Hatzfeld, 2004). En effet, la capacité des leaders à négocier efficacement devient une compétence clé pour assurer que l'individualisation ne se fasse pas au détriment de l'équité ou de la cohésion sociale au sein de l'entreprise (Biétry, 2006).

1.3. Nouvelles attentes des employés

1.3.1. Construction de relations durables

La négociation se présente comme un outil relationnel essentiel, non seulement pour renforcer la relation employé-employeur, mais aussi pour assurer la durabilité de l'emploi au sein de l'entreprise. Un bon leader ne se limite pas à répondre aux besoins immédiats de l'entreprise, il doit également adopter une vision à long terme en matière de durabilité et de résilience des carrières des employés. Cela implique une approche proactive et équilibrée de la part des leaders, qui doivent concilier les objectifs à court terme et à long terme de l'entreprise avec les aspirations à long terme des employés (Madero-Gómez et al., 2023). Cela nécessite également une vigilance particulière dès la période de recrutement et lors du développement des compétences, afin de garantir que chaque employé puisse construire un parcours professionnel aligné sur ses aspirations tout en répondant aux besoins de l'entreprise (Brochier, 2002; Zohar, 2015).

L'individualisation des carrières, où chaque personne construit son parcours professionnel en fonction de ses propres choix et circonstances personnelles (Taskin &

Dietrich, 2020), est accentuée par le déclin du pouvoir des institutions dans la structuration des parcours individuels. Ce changement favorise une plus grande flexibilité mais entraîne aussi une moindre prévisibilité des trajectoires professionnelles (Heinz & Krüger, 2001). Le modèle traditionnel, où l'on restait dans la même entreprise durant toute sa carrière, n'est plus d'actualité (Heinz & Krüger, 2001; Cavalli, 2007).

Aujourd'hui, les employés sont moins réticents à changer d'employeur si la situation ne correspond plus à leurs attentes ou à leurs objectifs personnels. Cela souligne l'importance pour les entreprises de créer un environnement de travail qui non seulement attire les talents, mais les incite aussi à rester à long terme, en offrant des parcours de carrière personnalisés et adaptés aux besoins individuels. De nombreuses études montrent que le processus de planification linéaire des carrières professionnelles a cessé d'exister, voire s'est inversé. Chaque individu est désormais libre de tracer son propre parcours en fonction de ses aspirations et des opportunités qui se présentent (Cavalli, 2007).

1.3.2. Le développement des compétences

Comme expliqué précédemment, la globalisation pousse au développement de nouvelles compétences, et ce, de façon continue (Taskin & Dietrich, 2020). Face à ce phénomène, la gestion des compétences devient un facteur prédominant dans les trajectoires professionnelles. Cette gestion est non seulement une réponse aux exigences de compétitivité, mais elle joue également un rôle crucial dans l'individualisation de la relation salariale, qui devient un aspect central (Brochier, 2002).

Le développement de compétences est devenu tellement prédominant qu'il a pris la place d'une « obligation » et non d'un « droit » dans l'accord ACAP 2000 en France (Brochier, 2002) ou dans le droit de formation en Belgique (Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale, 2024). Ce droit à la formation en Belgique prévoit une obligation pour les employeurs de fournir des opportunités de formations continues afin de mettre à jour les compétences des employés et donc d'entretenir leur employabilité (Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale, 2024). Cependant, le contrôle collectif de ces droits à la formation demeure limité. En effet, les besoins identifiés lors des évaluations ne sont pas toujours en lien avec les objectifs premiers de l'entreprise, ce qui souligne l'importance de l'alignement entre les aspirations des employés et les besoins stratégiques de l'entreprise. Il est cependant de la responsabilité des entreprises de définir les compétences requises et de s'assurer que les employés ont accès à des formations qui répondent à ces besoins (Brochier, 2002 ; Castel et al., 2013).

En effet, dans un contexte où les opportunités de formation sont cruciales, les employeurs doivent savoir discuter efficacement avec leurs employés pour aligner les aspirations individuelles sur les besoins stratégiques de l'entreprise. La compétence de

négociation devient alors un outil essentiel pour attirer et retenir les nouveaux candidats, en s'assurant que les investissements dédiés aux formations contribuent à la fois aux objectifs personnels des employés et aux objectifs organisationnels de l'entreprise. Les leaders de demain doivent donc maîtriser l'art de la négociation afin d'assurer une croissance bénéfique pour les deux parties (Brochier, 2002 ; Castel et al., 2013).

1.3.3. Autonomie des employés et individualisation des rémunérations

Face à l'affaiblissement des institutions de régulation telles que les syndicats, les employés sont de plus en plus autonomes dans la gestion de leur carrière professionnelle. La rémunération, autrefois dictée par des conventions de branche, est de plus en plus individualisée, avec un rôle central des entreprises dans la fixation des salaires. Selon l'article de Castel et al. (2013), cette situation est due à des changements dans la loi qui encouragent les entreprises à négocier directement avec leurs employés, notamment en instaurant des obligations de négociation annuelle. Au lieu de remplacer les négociations de branches (négociations à un niveau plus large), les négociations en entreprise permettent d'adapter les décisions aux besoins de chaque entreprise. Hormis dans le secteur public où les barèmes restent tout de même très présents, l'absence de ces mécanismes tend vers des politiques de rémunération interne où l'entreprise joue un rôle central dans la fixation des salaires. Ainsi, la rémunération n'est plus seulement dictée par des règles externes, mais devient une source de motivation dans le but de stimuler la productivité individuelle des employés (Brochier, 2002; Castel et al., 2013).

Une étude menée par Giraud et Signoretto (2023) sur une PME du secteur technologique illustre cette dynamique. Les dirigeants ont négocié des primes et des augmentations basées sur des critères tels que l'innovation et la créativité, adaptés à chaque employé. Ce type de gestion individualisée a permis de renforcer l'engagement des employés dont les compétences étaient particulièrement précieuses, en les faisant se sentir valorisés. Cela a également permis d'éviter des conflits qui auraient pu surgir avec un système de rémunération uniforme, particulièrement dans un contexte où les compétences et les contributions varient fortement entre les employés. Cette situation souligne l'importance croissante pour les employeurs d'engager un dialogue social constructif et efficace où la négociation collective autour des compétences devient un outil essentiel pour aligner les aspirations des employés avec les objectifs organisationnels.

Dans les grandes multinationales, cette approche se traduit par l'utilisation de mécanismes comme la distribution d'actions gratuites et l'intéressement. L'intéressement sert à associer une partie du salaire des employés aux résultats financiers globaux, encourageant ainsi la contribution aux succès de l'entreprise. La distribution d'actions gratuites, quant à elle, permet aux employés de devenir actionnaires. Ces méthodes sont négociées pour motiver les employés en les associant directement aux résultats de l'entreprise. Ces dispositifs permettent non seulement de motiver les employés, mais aussi d'aligner leurs intérêts sur ceux de l'entreprise, renforçant ainsi leur

engagement et contribuant à la compétitivité de l'entreprise dans un marché en constante évolution (Havard, 2024).

1.4.Impacts de ces changements sur le style de leadership

Les transformations du contexte professionnel en faveur de l'individualisation croissante des carrières nécessitent une adaptation des styles de leadership. Dans un environnement où les travailleurs sont de plus en plus autonomes, la capacité des leaders à négocier et à s'adapter aux attentes individuelles tout en promouvant les objectifs globaux de l'entreprise devient essentielle (Giraud & Signoretto, 2023).

Les leaders modernes doivent naviguer dans un paysage où les anciennes structures rigides sont remplacées par des dynamiques plus flexibles. Les styles de leadership autoritaires, autrefois prédominants, cèdent la place à des approches plus collaboratives et inclusives (Hatzfeld, 2004). Cela implique une capacité à comprendre et à anticiper les besoins spécifiques de chaque employé, tout en alignant ces besoins avec les objectifs stratégiques de l'entreprise (Madero-Gómez et al., 2023). En effet, comme le souligne l'étude de Giraud et Signoretto (2023), la gestion individualisée des rémunérations et des carrières vient renforcer l'engagement des employés, mais cela nécessite un dialogue social constructif et efficace.

Les leaders doivent également faire preuve d'imagination quant à leurs mécanismes de motivation, en veillant à aligner les intérêts des employés avec ceux de l'entreprise (Havard, 2024). Cependant, ces méthodes peuvent aussi accroître la pression sur les employés, ce qui souligne l'importance d'un leadership équilibré capable de gérer les tensions entre les besoins de l'entreprise et le bien-être des employés (Castel, Delahaie & Petit, 2013).

L'augmentation de la durée des carrières, combinée à un report de l'âge de la retraite, implique que les leaders doivent également prendre en compte la gestion à long terme des carrières des employés (Carrière et al., 2018). Cela nécessite une approche proactive en matière de développement et de planification des compétences, afin d'assurer que les employés restent engagés et productifs tout au long de leur vie professionnelle. Comme l'ont démontré Carrière et al. (2018), cette tendance nécessite une capacité accrue à négocier des conditions de travail flexibles adaptées aux différentes phases de la vie professionnelle.

En conclusion de ce chapitre, le style de leadership de demain sera marqué par une plus grande flexibilité, une meilleure compréhension des dynamiques individuelles, et une capacité à négocier des solutions qui équilibrent les intérêts de toutes les parties prenantes. La négociation, dans ce contexte, devient un outil central non seulement pour améliorer la relation employé-employeur, mais aussi pour assurer la durabilité de

l'emploi et la résilience des carrières au sein de l'entreprise (Hatzfeld, 2004; Madero-Gómez et al., 2023; Giraud & Signoretto, 2023).

2. Chapitre 2 : La négociation et le leadership : Définitions et concepts

2.1. La négociation

La négociation est un processus omniprésent dans notre quotidien, influençant de nombreux aspects de nos interactions, qu'elles soient personnelles ou professionnelles. Nous négocions constamment, souvent sans même nous en rendre compte, que ce soit pour décider du lieu de rencontre avec des amis ou pour choisir une activité commune. Dans un contexte professionnel, la négociation prend une dimension encore plus cruciale, où la maîtrise des principes fondamentaux peut grandement impacter la satisfaction des parties et les résultats organisationnels (Saeed, 2008). Cette section explore les bases essentielles de la négociation, particulièrement pertinentes face aux défis du monde professionnel actuel.

2.1.1. La négociation : Définitions et caractéristiques

Nous possédons tous des compétences en négociation, que nous en soyons conscients ou non. Cependant, dans certaines situations, la négociation devient davantage explicite et il est crucial de comprendre et connaître les processus sous-jacents à celle-ci afin de la maîtriser au mieux. Cette compétence est particulièrement importante dans le contexte professionnel, où les négociations influencent non seulement la satisfaction au travail, mais aussi les résultats organisationnels (Brousseau, 2001; Triantari, 2023). La littérature scientifique montre que la maîtrise de la négociation est liée à une meilleure adaptation aux changements organisationnels ainsi qu'à une plus grande résilience face aux crises (Thompson et al., 1996). En approfondissant notre compréhension du concept de négociation, nous pouvons améliorer nos capacités à atteindre des accords mutuellement bénéfiques, afin d'augmenter la satisfaction au travail et de répondre aux enjeux professionnels actuels (Brousseau, 2001; Triantari, 2023).

Définir le concept de la négociation n'est pas facile. De nombreux scientifiques ont donné leurs propres définitions, mais ce qui revient le plus souvent, c'est la volonté de résoudre un conflit, un désaccord, ou de répartir des ressources entre deux ou plusieurs parties volontaires avec pour objectif de parvenir à un accord mutuellement bénéfique (Zohar, 2015). Cependant, il est important de garder à l'esprit que toutes les négociations ne visent pas nécessairement à résoudre un conflit. Les négociations permettent également de naviguer dans des contextes de divergence d'intérêts, souvent complexes et multidimensionnels (Thompson et al., 1996).

À travers ses multiples définitions, huit caractéristiques essentielles de la négociation se démarquent : (1) La négociation se produit entre plusieurs parties ; (2) les parties doivent être indépendantes ; (3) il doit y avoir une divergence d'intérêts entre elles ; (4) les parties cherchent à résoudre cette divergence ; (5) cela se fait par le biais de

la discussion ; (6) la discussion vise une décision collective sur la divergence de départ ; (7) la négociation est un processus volontaire ; et enfin, (8) les parties utilisent la négociation car elles préfèrent une discussion ouverte et favorable plutôt que le conflit ouvert, la domination ou le recours à des règles préétablies (Demoulin, 2014). Ces caractéristiques mettent en lumière la nature dynamique de la négociation. La négociation est non seulement un processus utilisé pour la résolution de conflits, mais aussi un outil stratégique pour aligner les objectifs divergents au sein des organisations. La négociation, en tant que processus volontaire, implique également une dimension éthique où les parties s'engagent à privilégier le dialogue et la coopération, renforçant ainsi la légitimité des accords discutés (Thompson et al., 1996).

2.1.2. Types et modèles de Négociation

Il existe différents types de négociations : les négociations compétitives ou dites « distributives » et les négociations collaboratives. Les négociations **distributives** sont marquées par des interactions où les intérêts des parties sont strictement opposés, menant à une répartition des ressources perçue comme un jeu à somme nulle. Cela signifie que tout gain réalisé par une partie se fait nécessairement au détriment de l'autre, sans aucune création de valeur supplémentaire (Demoulin, 2014; Zohar, 2015). Dans ce contexte, les stratégies employées sont souvent rigides, caractérisées par une forte résistance à tout compromis. Ces stratégies utilisent fréquemment des tactiques telles que l'intimidation ou les ultimatums pour forcer l'autre partie à céder. Ces contextes renforcent la nature conflictuelle des échanges. Les recherches montrent que ces approches sont souvent associées à des sentiments de méfiance et à une détérioration des relations interpersonnelles, ce qui peut avoir des conséquences négatives à long terme pour les relations professionnelles (Thompson et al., 1996). Cette approche est utilisée dans des situations où les relations futures entre les parties ont peu d'intérêt. L'objectif principal est de maximiser les gains immédiats. Des études ont montré que dans ces scénarios, les négociateurs tendent à utiliser des tactiques "dures" pour s'assurer une position dominante, quitte à compromettre toute possibilité de coopération future (Zohar, 2015).

La négociation **collaborative** se distingue par une interdépendance positive entre les parties. Ces négociations se déroulent dans un cadre où les relations à long terme sont valorisées et où les objectifs poursuivis peuvent être alignés ou complémentaires. Cela crée un environnement où les gains ne se font pas nécessairement au détriment de la partie adverse, mais plutôt à travers une collaboration qui enrichit les deux parties (Demoulin, 2014; Zohar, 2015). La littérature scientifique met en lumière que ces négociations sont non seulement efficaces pour maintenir des relations solides, mais qu'elles permettent également de trouver des solutions plus créatives et durables qui répondent aux intérêts des deux parties (Thompson et al., 1996). Dans ces situations, on parle de jeux à somme non nulle, où les deux parties cherchent à maximiser les bénéfices mutuels (Demoulin, 2014). La volonté de respecter les bénéfices mutuels se crée au profit

de solutions innovantes qui n'auraient pas été possibles dans une approche distributive (Thompson et al., 1996). La capacité des parties à partager ouvertement leurs besoins et objectifs, et à explorer des options qui ne sont pas immédiatement évidentes, joue un rôle crucial dans le succès de ces négociations. Ces négociations permettent de bâtir une confiance entre les parties, ce qui est essentiel pour les relations à long terme dans un cadre professionnel (Zohar, 2015).

Cependant, il est important de garder à l'esprit que la distinction entre ces deux types de négociations n'est pas toujours aussi nette dans la théorie. Certaines négociations peuvent comporter des éléments à la fois compétitifs et collaboratifs, créant une dynamique complexe où les parties doivent constamment ajuster leurs stratégies. Cette ambivalence reflète la réalité que les négociations ne se déroulent pas toujours dans des cadres spécifiques. Les négociateurs doivent être prêts à naviguer entre différents styles et approches pour parvenir à un accord satisfaisant. Il n'est pas rare qu'une négociation commence sous une forme compétitive mais évolue vers une approche plus collaborative à mesure que les parties reconnaissent l'intérêt de préserver leur relation de façon pérenne (Thompson et al., 1996).

2.1.2.1. Types et modèles de négociation dans le contexte professionnel actuel

Dans le contexte professionnel actuel, il est primordial d'utiliser la négociation collaborative, car elle favorise des relations de travail harmonieuses et durables. Les environnements professionnels modernes valorisent la coopération et la résolution des conflits, ce qui est devenu essentiel pour la productivité et la satisfaction au travail. Comme le souligne Demoulin en 2014, en situation d'interdépendance, telle que la relation employeur-employé, la dépendance des parties est réciproque. C'est-à-dire que chacun doit pouvoir apporter quelque chose à l'autre et recevoir en retour afin que les objectifs de chacun soient atteints. Les employeurs doivent ressentir l'investissement et voir les résultats du travail fourni tandis que les employés doivent recevoir leur salaire et bénéficier des aspects extrasalariaux convenus au préalable.

Cette interdépendance est fondamentale pour que des négociations satisfaisantes aient lieu. Elle est particulièrement pertinente dans les milieux professionnels où la collaboration et l'engagement des employés sont cruciaux pour le succès à long terme de l'organisation (Brochier, 2002). Dans ce contexte, il est essentiel que les négociateurs adoptent une approche qui combine des éléments de coopération et de stratégie à long terme, ce qui fait souvent référence à la "négociation continue" (Thompson et al., 1996).

Dans le cadre de la négociation continue, les interactions entre les parties ne se limitent pas à la conclusion d'un accord unique. En effet, les parties se trouvent dans un processus évolutif et constant où chaque négociation devient une opportunité d'apprentissage et d'ajustement stratégique (Thompson et al., 1996). Selon Strauss et

Baszanger (1992), ce processus est dû au fait que l'ordre social n'est jamais figé, mais constamment négocié à travers des interactions quotidiennes et des révisions périodiques des accords établis. Cette approche met en lumière l'importance des mécanismes de réadaptation des relations professionnelles, en réponse aux multiples changements contextuels (Strauss & Baszanger, 1992). Ce processus dynamique permet aux négociateurs de mieux gérer les incertitudes et les changements dans les relations professionnelles sur le long terme. En prenant en compte les expériences passées et les attentes futures, les stratégies de négociation peuvent être ajustées pour mieux répondre aux besoins évolutifs, renforçant ainsi la capacité à anticiper les priorités de l'autre et à développer des solutions durables. De plus, la négociation continue encourage la mise en place de mécanismes de suivi réguliers, tels que des réunions périodiques et des révisions contractuelles. Elle assure ainsi que les accords restent pertinents et efficaces face aux réalités changeantes du monde actuel. Ce cadre favorise un climat de confiance et de transparence, où les parties adoptent des comportements coopératifs et résolvent les conflits de manière constructive (Thompson et al., 1996). Cette vision de la négociation, qui inclut la gestion des conflits et l'adaptation constante des parties, permet de mieux comprendre comment les organisations parviennent à maintenir une forte cohésion malgré les divergences d'intérêts entre chacun (Strauss & Baszanger, 1992). Au final, l'accumulation de ces interactions rend les relations de travail plus solides. En effet, la négociation continue aide les parties à mieux surmonter les défis et améliore leur capacité à innover ensemble, ce qui crée un environnement favorable pour obtenir des résultats bénéfiques sur le long terme (Thompson et al., 1996).

2.1.3. L'importance de la confiance dans la négociation professionnelle

La confiance est un élément crucial dans le processus de négociation, influençant directement le résultat de celle-ci et le type de leadership qu'elle permet de développer. Demoulin (2014) souligne que la confiance mutuelle entre les parties facilite l'ouverture et la transparence, permettant un échange d'informations plus libre et honnête. Cela est crucial pour comprendre les véritables besoins et intérêts des parties impliquées afin d'obtenir des accords ainsi qu'une bonne relation sur le long terme. De plus, le développement de la confiance n'est pas seulement un facteur qui facilite l'échange, cela permet également de réduire les coûts de transaction en limitant le besoin de vérification externe, par exemple. Cela permet ainsi un processus de négociation plus fluide (Lewicki & Polin, 2013).

Strauss (1992) note que dans les contextes où la confiance est absente, les négociations tendent à être plus compétitives, ce qui ne correspond pas aux attentes employeurs-employés. De ce fait, il est primordial d'investir dans la construction de la relation de confiance dès le début de la discussion afin d'élaborer une négociation collaborative qui respecte les objectifs de chacun.

Brousseau (2001) souligne que la confiance réduit le besoin de spécifier chaque détail dans les contrats formels, permettant ainsi aux employés de bénéficier d'une plus grande flexibilité. Les entreprises peuvent alors s'adapter plus rapidement aux changements du marché et aux nouvelles opportunités, en prenant des décisions basées sur la confiance donnée plutôt que sur des cadres et règles contractuels rigides. Une grande flexibilité est particulièrement avantageuse dans les environnements où la rapidité et l'agilité décisionnelle sont cruciales. La confiance permet ici de minimiser les coûts transactionnels liés à la vérification des informations (Lewicki & Polin, 2013). Cette manière de procéder met en place un climat de travail davantage collaboratif, où les employés sont plus à l'aise à l'idée de partager leurs idées et ainsi prendre des risques, car ils savent pertinemment qu'ils travaillent dans un environnement dans lequel ils sont soutenus. L'auteur va encore plus loin et distingue deux sortes de confiance essentielles dans les relations au travail. La « confiance contractuelle » stipule que l'autre partie respecte ses engagements, ce qui permet de réduire les coûts des mécanismes formels de supervision. La « confiance de bonne foi » stipule, elle, que l'autre partie ne profitera pas des marges de manœuvre laissées dans l'accord, ce qui favorise un environnement propice à l'innovation et à l'amélioration continue. Ces formes de confiance permettent des collaborations flexibles et dynamiques, devenues essentielles pour s'adapter aux changements constants et aux nouvelles opportunités (Brousseau, 2001). Cependant, Lewicki et Polin (2013) mettent en garde contre les dangers d'une confiance excessive. En effet, un trop-plein de confiance peut mener à une vulnérabilité accrue, où une partie pourrait abuser de la bonne foi de l'autre. Il est donc essentiel pour les leaders de demain de gérer avec prudence cet équilibre entre la confiance et la méfiance, afin de maintenir un cadre de négociation équilibré.

2.1.4. La négociation dans le contexte professionnel

La négociation est omniprésente dans le milieu professionnel et est essentielle pour gérer les aléas et, de ce fait, adapter les règles formelles à la réalité du terrain. Les règles ne peuvent pas tout prévoir, et avec la réalité du travail, il est important de prévoir un espace pour les imprévus qui ont pour conséquence des ajustements constants (Brousseau, 2001). La capacité à négocier est plus qu'importante pour maintenir la flexibilité organisationnelle. Les organisations doivent souvent réévaluer et redéfinir leurs politiques et pratiques en réponse aux changements de l'environnement ou aux nouvelles attentes des employés, ce qui nécessite des compétences en négociation à de nombreuses étapes et à divers niveaux (Strauss & Baszanger, 1992).

2.1.4.1. L'importance de la négociation lors du processus de recrutement et des développements des compétences

Comme il a été cité dans le premier chapitre, la négociation intervient dès le processus de recrutement. Les compétences en négociation sont essentielles lors des entretiens d'embauche, où les employeurs et les candidats discutent des bases du contrat, telles que les salaires, les avantages, et les conditions de travail. Zohar (2015) souligne

que les employeurs doivent être préparés à négocier des offres compétitives tout en respectant les limites internes telles que le budget. Il ne faut pas négliger qu'il est extrêmement important d'aligner les aspirations personnelles des talents avec les objectifs de l'entreprise à cette étape.

Le développement des compétences est également un domaine clé où la négociation est vitale. Les discussions sur les opportunités de formation et de développement des compétences sont des étapes clés dans les parcours professionnels (Brochier, 2002 ; Castel et al., 2013).

Les leaders doivent donc maîtriser l'art de la négociation pour attirer et retenir les talents, en garantissant que le contrat et les opportunités de développement des compétences sont perçus comme équitables et en adéquation avec les aspirations individuelles et les objectifs organisationnels. En procédant de la sorte, les leaders peuvent améliorer la satisfaction des employés, réduire le turnover et renforcer la performance globale de l'organisation (Brochier, 2002 ; Patterson, 2012).

2.2.Le leadership

Cette partie s'intéresse au concept de leadership en explorant brièvement son historique et en examinant les différents modèles prédominants de notre époque. Le leadership est une fonction de gestion cruciale pour maximiser l'efficacité et atteindre les objectifs de l'organisation. Un bon leader est essentiel pour assurer le succès de l'entreprise et le bien-être des employés, car il est responsable de la performance de son équipe ainsi que de la qualité de vie au travail (Hogan & Kaiser, 2005). De plus, le leadership est un outil adaptatif vital pour la survie et la coopération au sein des groupes, maintenant la collectivité et assurant une collaboration harmonieuse entre ses membres (Hogan & Kaiser, 2005).

2.2.1. Le leadership : Définitions et caractéristiques

Définir le leadership est une tâche complexe, avec de nombreuses définitions proposées au fil du temps. Il y a presque autant de définitions que de personnes essayant de définir ce concept (Low, 2010). McCleskey (2014) suggère que la recherche d'une unique définition est particulièrement difficile, car la définition du concept dépend avant tout du chercheur et du but de son étude.

Les premières théories « officielles » se concentraient donc sur les traits spécifiques des leaders tels que le charisme (Low, 2010). Cependant, au fil des années, les chercheurs ont commencé à examiner les traits particuliers qui pourraient prédire la capacité d'un bon leadership. Ils ont cherché à déterminer des attributs mesurables et observables en définissant des traits caractéristiques comme la confiance en soi, l'intelligence et la sociabilité, comme étant des composants essentiels du leadership. Cette première perspective, qui s'éloigne du leadership inné, permet de comprendre que le

leadership n'est pas simplement une question de position ou de titre, mais aussi de dimensions personnelles. Cette perspective représente une réelle évolution, mais se limite cependant aux traits individuels, ne prenant pas encore en compte le contexte. Or, il a été ensuite démontré que les traits de personnalité attendus d'un leader varient en fonction des situations. De ce fait, les traits de personnalité demandés d'un leader ne seront pas les mêmes dans tous les contextes (Hogan & Kaiser, 2005 ; McCleskey, 2014).

Après la Seconde Guerre mondiale, une nouvelle tendance est apparue, qui définissait le leadership non seulement comme une qualité individuelle, mais aussi comme un processus d'influence. En effet, le leadership était représenté par la capacité d'influencer les personnes vers des objectifs spécifiques. C'est dans les années 1985 que Bass a introduit une perspective davantage dynamique du concept en caractérisant le leadership comme une interaction dynamique entre les membres d'un groupe (Bass, 1985). Le leadership n'est plus un processus simplement unidirectionnel du leader sur les autres, mais plutôt un processus interactif où tous les membres du groupe peuvent avoir un impact sur la situation et sur les autres membres. Bass souligne ainsi que le leadership peut en réalité être exercé par n'importe quel membre du groupe et n'est pas seulement réservé aux personnes qui occupent une position de pouvoir. Il s'agit ici d'une vision plus inclusive qui reconnaît que le leadership dépend avant tout des compétences et des capacités de chacun (Bass, 1985; Low, 2010).

Le leadership, pouvant être appliqué par n'importe qui, est donc souvent une question de contexte. L'article de Low (2010) illustre ce propos avec l'exemple de la résistance britannique pendant la Seconde Guerre mondiale où Churchill avait été choisi comme leader en temps de guerre, mais a perdu ensuite l'élection après la guerre. Cet exemple démontre l'importance grandissante du contexte dans le leadership.

Le concept de leadership a donc fortement évolué au fil des années. L'idée qu'il s'agissait d'une qualité innée a laissé place aux traits de personnalité, aux comportements et aux contextes spécifiques pour déterminer l'efficacité du leadership. Au fur et à mesure des époques, le concept de leadership a évolué vers des perspectives plus contextuelles et comportementales, apportant une vision davantage holistique (Low, 2010 ; McCleskey, 2014).

Nous comprenons ici que le leadership est un concept évolutif qui est aujourd'hui défini comme un processus d'influence interactive dépendant de différentes composantes : la personnalité, le contexte et l'acceptation par les suiveurs. Cette perspective démontre une compréhension plus complète et actuelle du leadership moderne.

2.2.2. Modèles de leadership les plus utilisés

De nombreux modèles sur les caractéristiques du leadership abondent la littérature scientifique. Cependant, parmi ces nombreux modèles, les théories du leadership, transformationnel, transactionnel et situationnel se sont imposées comme des

pionniers en matière de leadership. Ces trois théories sont uniques en termes de motivation pour les subordonnés. Non pas par ordre chronologique, ces théories sont présentées ici suivant une certaine logique évolutive au contexte : la théorie transformationnelle est présentée en premier en raison de sa capacité à inspirer un changement profond. La théorie transactionnelle se présente davantage comme cadre plus traditionnel et axé sur l'échange. La théorie situationnelle est ensuite enfin présentée pour montrer comment le leadership peut s'adapter aux contextes spécifiques (Bass, 1985 ; McCleskey, 2014 ; Woods, 2019).

2.2.2.1. Théorie du leadership transformationnel

La théorie du leadership transformationnel est une théorie introduite par James MacGregor Burns en 1978 pour ensuite être développée par Bernard Bass (1985). Elle se concentre sur la capacité du leader à transformer les efforts de ses collaborateurs pour les rendre plus motivés à atteindre les résultats et objectifs souhaités, aussi bien au niveau individuel qu'organisationnels, et ce, sur le long terme. La théorie du leadership transformationnel se définit par quatre composantes clés : l'influence idéaliste (appelée le « charisme »), la motivation inspirante (ou « stimulante »), la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass, 1985 ; McCleskey, 2014).

(1) La dimension d'influence idéaliste sous-entend que les leaders doivent incarner les valeurs et idéaux auxquels les suiveurs aspirent pour gagner leur respect et leur confiance. Cette influence charismatique amène les suiveurs à s'identifier au leader et à l'imiter, renforçant ainsi leur engagement envers lui. (2) La motivation inspirante, par le biais d'une vision optimiste et attrayante de l'avenir, est utilisée pour développer un sentiment de mission et d'engagement chez les membres collaborateurs. (3) Les leaders doivent encourager l'innovation et la créativité par la stimulation intellectuelle. Ils se chargent de proposer des dilemmes complexes afin d'inciter à la réflexion critique et à l'utilisation de nouvelles approches. (4) Enfin, c'est via la considération individualisée que les membres de l'équipe perçoivent un soutien et une attention particulière de la part des leaders, les poussant à développer leur potentiel. Les leaders doivent être particulièrement attentifs et à l'écoute des besoins de chacun afin de faciliter la communication directionnelle (Bass, 1985 ; McCleskey, 2014 ; Woods, 2019).

Pour Bass (1985), cette théorie a comme ambition d'aller plus loin que les échanges relationnels et cherche réellement à motiver les subordonnés dans le but d'obtenir les meilleures performances. De ce fait, l'objectif premier est de développer un réel sentiment de loyauté et d'enthousiasme chez les suiveurs afin d'obtenir des performances professionnelles élevées et un haut niveau de satisfaction au travail (Woods, 2019 ; McCleskey, 2014).

Cependant, malgré un impact conséquent et un certain nombre de preuves empiriques de cette théorie démontrant le lien entre ce leadership et le niveau de performance, celle-ci comporte certaines limites. Cette théorie semble chevaucher d'autres théories du leadership, empêchant une distinction claire de cette approche. Il y a également un manque de précision quant aux mécanismes sous-jacents par lesquels les leaders influencent les autres. Il est entendu par-là que tous ces mécanismes ne semblent en effet pas réellement mesurables (Woods, 2019).

2.2.2.2. Théorie du leadership transactionnel

La théorie du leadership transactionnel se base sur une approche d'échange entre les leaders et leurs suiveurs, où les leaders offrent des récompenses et des feedbacks pour motiver et manager les membres de l'équipe. Dans cette perspective, la motivation du leader se limite à faire en sorte que les suiveurs répondent aux attentes demandées (Bass, 1985).

Conceptualisée par Max Weber et James MacGregor Burns, puis développée par Bernard Bass en 1985, cette théorie prend ses racines dans les interactions quotidiennes. Les leaders sont en charge de formuler des objectifs et des attentes clairs et offrent des récompenses basées sur les résultats obtenus. Les récompenses se composent d'augmentations salariales, de promotions et d'autres avantages extrasalariaux. Cette théorie explique que les leaders sont particulièrement attentifs aux performances et peuvent avoir recours à des mesures correctives telles que l'autorité hiérarchique et les punitions en cas de non-réponses aux attentes. Il s'agit de fixer des attentes claires afin d'obtenir des récompenses, et de voir comment les dirigeants appliquent les règles pour éviter les erreurs et prendre des mesures correctives. En fonctionnant de cette façon, ces actions sont réalisées dans le but de fournir un environnement prévisible, réduisant ainsi le stress provoqué par l'imprévu. Une gestion quotidienne efficace et globale est donc mise en place (McCleskey, 2014; Woods, 2019).

Cependant, la théorie a été critiquée pour son utilisation fortement limitée aux relations superficielles et de court terme. Les interactions se limitent ainsi à des échanges sans véritable engagement à long terme. De plus, en mettant l'accent sur la conformité et la structure, cette approche peut manquer de flexibilité, empêchant le développement de la créativité. De ce fait, la théorie ne prend pas en compte les dimensions particulières de l'être humain. En effet, en se concentrant davantage sur la motivation extrinsèque (aspects salariaux), elle met de côté la dimension intrinsèque du bien-être professionnel (Woods, 2019).

2.2.2.3. Théorie du leadership situationnel

Le leadership situationnel se définit par la capacité d'adapter son style de management en fonction du groupe et des objectifs de la situation. Ce type de leadership souligne les facteurs contextuels et que chaque tâche doit être prise individuellement, nécessitant un style de leadership adapté. Il suggère qu'il n'y a pas une seule manière appropriée de diriger les personnes, mais qu'il faut plutôt adapter son leadership en fonction du contexte (Woods, 2019).

Développée par Hersey et Blanchard en 1969, cette théorie propose deux styles de leadership : (1) l'un orienté vers les tâches et (2) l'autre vers les relations (McCleskey, 2014). (1) Les leaders orientés vers les tâches se concentrent sur la définition claire des rôles et des responsabilités, incluant la structuration des activités et la supervision des performances. Il est primordial de s'assurer que chaque membre comprenne bien ses responsabilités et ce qu'on attend de lui. L'attribution de tâches spécifiques peut faciliter le processus afin d'éviter les ambiguïtés. Une bonne structuration des activités est importante pour manager le travail de manière globale, augmentant ainsi l'efficacité de l'équipe. Le leader doit s'assurer que les activités soient bien coordonnées et alignées avec les objectifs organisationnels. Les leaders

doivent aussi être particulièrement attentifs aux performances, évaluer la productivité, donner des instructions précises et fournir des feedbacks concrets (McCleskey, 2014; Woods, 2019). (2) Les leaders orientés vers les relations mettent davantage l'aspect humain au centre en se concentrant sur la communication, la motivation et le soutien émotionnel. Il est important de développer une communication claire et transparente, créant ainsi un espace de travail bienveillant et propice à l'innovation. Le développement de la motivation est également central en reconnaissant et en appuyant le travail fourni. Les encouragements et les récompenses intrinsèques stimulent l'engagement et la productivité. Les leaders doivent également se montrer disponibles émotionnellement pour aider les membres à résoudre les conflits et gérer le stress. Il s'agit de favoriser un climat de confiance et de coopération, promouvant le bien-être de l'entreprise (McCleskey, 2014; Woods, 2019).

Bien que ces deux approches puissent paraître opposées, l'efficacité du leadership situationnel réside dans sa capacité à trouver un équilibre entre ces deux aspects. En effet, le leadership situationnel ne consiste pas simplement à choisir entre être orienté sur les tâches ou sur les relations, mais à développer une flexibilité qui permet d'intégrer les deux approches de manière complémentaire. Le leader doit savoir naviguer entre ces deux extrêmes pour s'adapter à chaque situation. Par exemple, dans un contexte où l'équipe doit accomplir une tâche complexe et précise, un leadership orienté vers les tâches se montre davantage pertinent. En revanche, dans des situations de changement organisationnel ou de forte pression, le leader doit privilégier une approche orientée vers les relations pour maintenir la cohésion et le moral de l'équipe. Ainsi, un leader efficace reconnaît les situations où il doit structurer et superviser attentivement son équipe, et celles où il doit communiquer ouvertement et les soutenir émotionnellement (McCleskey, 2014; Woods, 2019).

Malgré sa popularité, la théorie du leadership situationnel comporte quelques limites à ne pas négliger. La théorie manque de cohérence interne et souffre de contradictions conceptuelles qui peuvent provoquer des ambiguïtés. Elle manque également de validation empirique robuste et peut parfois être jugée trop simpliste dans des environnements complexes (Woods, 2019).

2.2.3. Comparaison et complémentarité de ces trois théories prédominantes

Les théories du leadership transformationnel, transactionnel et situationnel proposent chacune des méthodes distinctes pour inspirer et motiver les subordonnés. Le leadership transactionnel repose sur des échanges basés sur des récompenses conditionnelles pour motiver les équipes. Cette théorie met l'accent sur la supervision et des contrôles de performance stricts. Le leadership transformationnel, quant à lui, met davantage l'accent sur la responsabilité des suiveurs et sur la réalisation des objectifs de l'organisation, en plaçant ces objectifs au-dessus des intérêts personnels afin de favoriser l'engagement envers l'entreprise. Enfin, la théorie du leadership situationnel souligne l'importance d'adapter les comportements de leadership en fonction du contexte et de la maturité des suiveurs, affirmant qu'il n'existe pas de style de leadership universel et spécifique. Les théories transactionnelle et transformationnelle abordent

le leadership de manière globale, tandis que la théorie situationnelle insiste sur des ajustements plus précis, sans vraiment laisser de flexibilité au contexte (Bass, 1985 ; McCleskey, 2014 ; Woods, 2019).

Bien que les théories du leadership transactionnel et transformationnel soient souvent perçues comme opposées dans la littérature, de nombreux chercheurs les considèrent comme complémentaires. Elles montrent que les leaders peuvent utiliser à la fois des récompenses conditionnelles (transactionnelles) et le charisme (transformationnel) pour réussir à motiver leurs subordonnés (Woods, 2019). Bass (1985) explique dans son ouvrage que le leadership transformationnel enrichit les effets du leadership transactionnel et que tous les leaders présentent ces deux styles à des degrés divers.

2.2.4. Lien entre la négociation et les trois modèles prédominants du leadership

Le leadership **transformationnel**, avec son accent sur l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Woods, 2019), peut également bénéficier de l'intégration de la négociation dans son modèle. Les leaders transformationnels, en maîtrisant l'art de la négociation, seront plus aptes à créer des environnements de travail où les employés se sentent valorisés et entendus. En effet, en prenant en compte les préoccupations des employés dans la prise de décision, les leaders peuvent améliorer l'engagement et la satisfaction au travail, favorisant ainsi une atmosphère de collaboration et d'innovation. La négociation peut donc ici s'intégrer dans les quatre caractéristiques (Zohar, 2015).

Le leadership **transactionnel**, qui repose sur des échanges basés sur des récompenses conditionnelles, peut sembler à première vue moins lié à la négociation. De plus, il ne semble plus réellement correspondre aux besoins des travailleurs modernes, qui sont davantage motivés par la flexibilité et la confiance (Brousseau, 2001). Ces travailleurs risquent de ne pas se satisfaire de ce type de leadership et de préférer quitter l'entreprise (Patterson, 2012). Ce style de leadership a tendance à négliger la dimension humaine (Woods, 2019). Cependant, la négociation pourrait aider à créer un équilibre. En négociant dès le début les objectifs et en trouvant un équilibre entre les attentes et les récompenses, la négociation peut augmenter l'efficacité de cette approche. En maîtrisant les compétences de négociation, les leaders transactionnels peuvent mieux comprendre les motivations intrinsèques des employés et ne pas se limiter uniquement aux réponses extrinsèques (Woods, 2019). Cela permet d'ajuster les récompenses pour améliorer la satisfaction au travail, créant ainsi un environnement plus motivant et productif (Bass, 1985).

Nous retrouvons dans la théorie du **leadership situationnel** l'importance de prendre en considération le contexte pour manager en fonction des situations spécifiques et des besoins des collaborateurs (McCleskey, 2014). En effet, le leadership n'est pas uniquement une réponse au contexte, mais un processus dynamique de négociation continue entre le leader et les membres du groupe. Dans toute interaction sociale, l'ordre est le résultat d'une série de

négociations où les rôles et attentes sont continuellement réévalués et redéfinis (Strauss & Baszanger, 1992). Par exemple, dans une situation de crise, il est important que le leader sache passer d'un style directif à un style plutôt participatif, et ce dans le but d'encourager la participation proactive de tout le monde. En encourageant de cette façon, l'environnement sera plus propice à l'innovation, permettant de devenir plus critique face à des situations parfois plus complexes (Woods, 2019; Zohar, 2015). Il faut cependant rester attentif à certaines ambiguïtés. Les négociations dans des environnements complexes peuvent parfois accentuer les divisions déjà présentes ou même créer de nouvelles tensions au sein des équipes ou des « segments ». Ainsi, même si le leadership situationnel peut encourager l'innovation et l'adaptabilité, il peut aussi révéler les faiblesses de la cohésion d'équipe si les différences d'interprétation des situations ne sont pas bien gérées. De plus, il a été observé que dans certaines situations, un leadership trop axé sur la négociation et l'adaptation continue peut parfois entraîner une incapacité à prendre des décisions rapidement, ce qui peut retarder les actions importantes. Cela souligne l'importance pour le leader de trouver un équilibre entre flexibilité et fermeté, et de savoir quand une approche plus directive peut être nécessaire pour maintenir la cohésion et l'efficacité de l'équipe (Strauss & Baszanger, 1992).

En conclusion, l'intégration de la négociation dans les modèles de leadership transformationnel, transactionnel et situationnel peut enrichir leur efficacité. Pour le leadership transformationnel, elle améliore l'engagement et la satisfaction des employés (Woods, 2019; Zohar, 2015). Dans le leadership transactionnel, la négociation aide à mieux comprendre les motivations des employés et à ajuster les récompenses pour un environnement plus productif (Bass, 1985; Woods, 2019). Quant au leadership situationnel, la négociation équilibrée favorise l'adaptation et la flexibilité, s'ajustant à chaque contexte spécifique (Woods, 2019). La négociation devient ainsi un outil clé pour les leaders dans un contexte professionnel en perpétuelle évolution.

3. Chapitre 3 : Le leadership de demain

En société, les négociations professionnelles sont constantes et se déroulent dans divers contextes : les contrats de travail, les conventions collectives, les avantages, etc. Bien que la négociation soit présente dans la majorité de ses interactions, elle n'est pas toujours utilisée positivement. En effet, l'humain a une tendance naturelle à vouloir s'inscrire dans un rapport de force. Créer un modèle de leader davantage soucieux de l'importance de la négociation consisterait à transformer ce trait de caractère en un leadership plus positif, en cherchant à combler les besoins et les préoccupations des employés tout en respectant les attentes de l'entreprise, au lieu de simplement donner des instructions (Brousseau, 2001; Zohar, 2015).

3.1. Les caractéristiques attendues du leader de demain en faveur de la négociation

Le leadership de demain devra non seulement s'adapter aux changements rapides, mais aussi intégrer des compétences clés telles que l'intelligence émotionnelle et cognitive pour naviguer efficacement dans les négociations. Ces formes d'intelligence sont essentielles pour comprendre les dynamiques interpersonnelles et analyser les informations de manière à atteindre des résultats dans un environnement dynamique et en perpétuelle changement.

3.1.1. L'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est essentielle pour les leaders de demain. Lors de négociations, cette intelligence permet de gérer efficacement les aspects interpersonnels et émotionnels qui influencent profondément les résultats des négociations. Cette intelligence englobe la capacité à percevoir, comprendre et gérer les émotions, tant les siennes que celles des autres. De plus, l'intelligence émotionnelle est particulièrement critique dans la négociation, car elle permet au leader de faire preuve d'empathie, ce qui est essentiel pour établir un lien de confiance. En effet, un leader doit être en mesure de reconnaître les signaux émotionnels subtils afin d'ajuster au mieux son approche en temps réel. En agissant ainsi, cela permet de désamorcer les tensions potentielles et facilite une communication ouverte et honnête (Sadri, 2012; Schlegel et al., 2018).

L'empathie, en tant que composante majeure de l'intelligence émotionnelle, joue un rôle crucial dans la compréhension des perspectives et des besoins des autres parties. Le leader se doit de valoriser les compétences en communication, stimulant l'intelligence émotionnelle des différentes parties afin de s'engager sincèrement et de se préoccuper réellement de leurs collaborateurs. De plus, l'intelligence émotionnelle permet aux leaders de naviguer dans des contextes de négociation où les enjeux sont élevés, en leur offrant la capacité de réguler les émotions. Cela permet de maintenir leur propre équilibre, mais aussi d'influencer positivement l'état émotionnel des autres participants.

Cette régulation émotionnelle est essentielle pour maintenir un climat de coopération et pour prévenir les escalades de conflit (Schlegel et al., 2018; Triantari, 2023).

En adoptant des pratiques justes et équitables, telles que des politiques salariales transparentes et des récompenses équitables, ces leaders renforcent leur pouvoir de négociation ainsi que le poids de leur communication (Triantari, 2023). Cependant, il est également important de savoir que, bien que l'intelligence émotionnelle puisse grandement faciliter les négociations, elle peut parfois être perçue comme une manipulation émotionnelle si elle n'est pas utilisée de manière éthique et transparente. Cela souligne l'importance pour les leaders de rester authentiques dans leurs interactions, afin de ne pas compromettre la confiance à long terme (Sadri, 2012).

Cette capacité à gérer les émotions est particulièrement importante dans des contextes de négociation où les enjeux sont élevés et où les relations à long terme doivent être préservées, car elle permet de maintenir un équilibre entre les concessions et les relations positives. De cette façon, l'intelligence émotionnelle facilite le processus de la négociation et renforce la capacité du leader à obtenir des résultats durables et satisfaisants pour toutes les parties (Schlegel et al., 2017).

3.1.2. L'intelligence cognitive

Les leaders de demain doivent porter une grande attention à posséder et développer une intelligence cognitive. Cette intelligence émotionnelle doit être développée afin d'exceller dans les négociations, un aspect crucial du leadership dans le contexte professionnel actuel (Schlegel et al., 2017). En effet, l'intelligence cognitive permet aux leaders de comprendre les multiples enjeux et dimensions d'une situation donnée, en particulier dans des contextes de négociation où les décisions doivent être prises rapidement et avec précision (Sadri, 2012).

L'intelligence cognitive inclut la capacité à analyser des informations complexes, à résoudre des problèmes et à prendre des décisions logiques. Elle est essentielle dans la négociation, où il est nécessaire de comprendre les multiples enjeux et dimensions. Cette intelligence permet aux leaders de structurer des stratégies de négociation qui tiennent compte des objectifs immédiats tout en intégrant les implications à long terme. Par exemple, un leader avec une intelligence cognitive élevée pourra plus facilement naviguer dans des négociations complexes en synthétisant des informations variées et anticiper les réactions des parties. Le leader intégrera et synthétisera les informations variées afin d'anticiper au mieux les réactions des autres et ainsi ajuster ses stratégies en temps réel. Cela conduira ainsi à des accords mutuellement bénéfiques (Sadri, 2012; Schlegel et al., 2018). L'intelligence cognitive aide les leaders à gérer de manière efficace les rapports de force lors des négociations. En effet, ils évaluent les influences des segments et utilisent cette compréhension pour obtenir des concessions stratégiques tout en préservant au mieux les relations professionnelles (Schlegel et al., 2018; Strauss & Baszanger, 1992).

De plus, cette intelligence offre la flexibilité mentale nécessaire pour évaluer rapidement les alternatives, envisager des compromis créatifs et réorienter les discussions vers des solutions innovantes, particulièrement dans des environnements professionnels en mutation constante. Cette flexibilité est cruciale pour les leaders, car elle permet de s'adapter continuellement aux circonstances changeantes. Ils sont alors capables d'intégrer de nouvelles informations tout en maintenant leur orientation stratégique (Sadri, 2012; Schlegel et al., 2018). Cette capacité à naviguer dans des contextes complexes, à s'adapter aux informations changeantes et à gérer les dynamiques de pouvoir est essentielle pour les leaders souhaitant obtenir des résultats optimaux dans un environnement professionnel de plus en plus compétitif et changeant (Schlegel et al., 2017).

Toutefois, pour que cette intelligence se démontre efficace, elle se doit d'être particulièrement discrète et tempérée. Cette intelligence doit se faire ressentir mais ne doit pas être constamment mise au-devant de la scène. En effet, les négociations et la résolution de conflits doivent se réaliser avec finesse afin de maintenir l'équilibre au sein de l'entreprise. De par son intelligence cognitive, le leader doit se montrer stable, éthique et habile face aux défis (Schlegel et al., 2018; Triantari, 2023).

3.1.3. Les climats attendus développés par ces leaders

Premièrement, le leader de demain doit être en mesure de créer un climat de confiance. Les employés ne doivent pas avoir peur de s'exprimer, d'expérimenter et de commettre des erreurs. Le leader doit récompenser l'innovation et tolérer l'échec. Il doit également savoir accorder sa confiance aux personnes, y compris à ceux qui ne partagent pas le même avis. Il se laisse ainsi une chance de se faire surprendre par la créativité de ses employés. Afin d'instaurer ce climat, il est important que le leader se montre intègre et qu'il présente une congruence accrue entre ce qu'il dit et ce qu'il fait, tout en suivant le sens de sa vision de l'entreprise (Amanchukwu et al., 2015). Comme vu dans le chapitre 1, la confiance est la base de la négociation et c'est elle qui permettra de développer des relations honnêtes sur le long terme (Zohar, 2015). Des études ont démontré que l'intelligence émotionnelle, et particulièrement la capacité à gérer et influencer les émotions des autres, est un prédicteur de la confiance dans les relations. Par exemple, les leaders dotés d'une haute intelligence émotionnelle sont plus aptes à créer des environnements de travail où la confiance est instaurée, car ils sont capables de naviguer avec finesse dans les interactions interpersonnelles, même en cas de conflits ou de négociations difficiles (Schlegel et al., 2018).

Deuxièmement, l'environnement professionnel doit avoir du sens. Cette création de sens découle de la capacité du leader à faire preuve d'intelligence cognitive. Les leaders doivent comprendre et intégrer des informations complexes, cruciales pour articuler des objectifs clairs et significatifs pour l'équipe (Schlegel et al., 2017). Parallèlement, afin que les objectifs professionnels aient du sens, il est important que les employés soient impliqués dans les discussions et décisions quotidiennes de l'entreprise. Pour les

impliquer, les leaders doivent créer un espace de parole ouvert et bienveillant, permettant aux employés de partager leurs attentes, pensées et inquiétudes. Les leaders doivent pouvoir communiquer avec eux en portant attention à utiliser les bons mots, pleins de sens et de signification. De plus, l'environnement de travail doit être aménagé afin de rappeler aux gens les objectifs importants qu'ils ont établis ensemble au préalable (Amanchukwu et al., 2015; Zohar, 2015).

L'environnement doit également être sain et stimulant. Tout le monde doit se sentir capable de réaliser la tâche qui lui est confiée. Un véritable sentiment de compétence doit régner dans l'entreprise (Amanchukwu et al., 2015). L'intelligence émotionnelle et cognitive du leader doit permettre de créer un environnement de travail où les employés sont motivés à s'améliorer, car ils se sentent en sécurité pour exprimer leurs idées et développer de nouvelles approches (Schlegel et al., 2018). C'est par ce sentiment que les performances seront plus productives, et pour cela, il est important de savoir placer les personnes dans les postes qui leur conviennent, d'où l'importance de prendre en compte leurs points de vue lors de la description du poste dans le contrat (Patterson, 2012; Zohar, 2015). Pour cela, il est essentiel que les leaders utilisent la combinaison de leur intelligence émotionnelle et cognitive dans le but de reconnaître et valoriser les compétences individuelles (Schlegel et al., 2018).

Le leader doit créer et maintenir une organisation adaptative. Même si le contexte professionnel peut se montrer particulièrement complexe et changeant, le leader doit se montrer adaptatif en inspirant une hiérarchie horizontale. Les mots-clés de cette hiérarchie seraient : reconnaître, créer et responsabiliser (Amanchukwu et al., 2015). Un lien solide avec l'article de Brousseau (2001) peut être établi ici. En réduisant les formalités administratives qui décrivent chaque détail des actions attendues, les employés possèdent davantage de liberté et sont donc plus libres de s'adapter par eux-mêmes, ce qui permet de maintenir une organisation adaptative à son environnement. Les employés ont ainsi beaucoup de flexibilité pour pouvoir ajuster leur travail en fonction du contexte changeant. Ce système est propice à une hiérarchie horizontale où les personnes sont encouragées à prendre des initiatives, à collaborer et à partager leurs idées librement, renforçant ainsi la capacité de l'organisation à réagir efficacement aux défis et aux opportunités du marché (Amanchukwu et al., 2015; Brousseau, 2001). Afin de créer cet environnement, les leaders doivent posséder une haute intelligence cognitive et émotionnelle. L'intelligence cognitive permet au leader de traiter et de s'adapter rapidement à de nouvelles situations, tandis que l'intelligence émotionnelle permet de naviguer dans les relations interpersonnelles complexes qui en découlent (Schlegel et al., 2018).

3.2. L'impact de la négociation sur les processus de recrutement et le développement des compétences

Nous avons vu brièvement dans le deuxième chapitre pourquoi la négociation est importante dans le processus de recrutement et le développement des compétences. Nous allons voir ici en détail les implications et les effets de la négociation durant ces moments critiques. Rappelons que ce mémoire a choisi de se centrer principalement sur deux grandes étapes de la vie professionnelle, car ce sont deux étapes particulièrement touchées par les changements du contexte professionnel et, en conséquence, par l'individualisation des carrières.

3.2.1. Impacts de la négociation durant les processus de recrutement

La phase de recrutement est cruciale, car elle pose les bases de la dynamique au sein de l'entreprise. En établissant dès le départ un climat positif et engageant, l'organisation augmente ses chances de devenir plus productive et bienveillante. Une approche stratégique et accueillante lors de cette étape peut non seulement attirer des talents de qualité, mais aussi favoriser une culture d'entreprise solide et cohérente, en faveur d'une réussite sur le long terme (Brousseau, 2001; Sae, 2008).

Différentes études démontrent à quel point savoir négocier dès cette étape est crucial. Nous pouvons ici nous appuyer sur l'étude de Bessy (2012), menée en 2005 auprès de 4000 entreprises françaises qui cherche à démontrer l'influence des compétences en négociation et en stratégie de recrutement sur les salaires et les conditions de travail. L'étude met en avant que les leaders doivent être préparés à discuter ouvertement des salaires et des avantages. Cela inclut non seulement la rémunération, mais aussi les bénéfices tels que l'assurance santé, les plans de retraite et d'autres avantages en nature. La transparence dans ces discussions est primordiale pour maintenir la confiance et éviter les malentendus dus à des clauses contractuelles complexes.

En effet, une approche saine et équilibrée est nécessaire. Les leaders doivent naviguer entre les ressources limitées de l'entreprise et la nécessité de rester compétitifs pour attirer et retenir les talents. Si une augmentation de salaire n'est pas possible, il est important de jouer la carte de la transparence. Le leader peut utiliser des stratégies telles que la révélation d'informations, les concessions mutuelles pour prouver cette transparence (Zohar, 2015). Il faut en effet apporter des informations claires et compréhensibles sur les structures de rémunération possibles, les politiques de promotion et les opportunités de carrière. Cette transparence aide à instaurer la confiance et réduit les éventuelles tensions. De fait, plus il y a de transparence, plus la confiance se crée facilement et naturellement, créant un terrain favorable à la négociation (Sae, 2008).

Cependant, pour trouver un terrain d'entente en proposant des packages attractifs, les leaders se doivent d'offrir des alternatives telles que des horaires flexibles, un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, des options de télétravail et des opportunités de formation et de développement personnel. Ainsi, la négociation peut se

concentrer sur d'autres intérêts que purement salariale, en incluant des avantages qui peuvent également attirer les employés (Zohar, 2015). Cette stratégie permet de créer des packages attractifs et de se démarquer sur le marché concurrentiel (Bessy, 2012).

De plus, l'étape du recrutement est particulièrement précieuse dans la création des relations interpersonnelles entre employeurs et employés. C'est dès cette étape que la relation de confiance et le respect mutuel s'installent. Le contexte professionnel actuel met davantage l'accent sur le partage, la confiance et la flexibilité, contrairement à l'ancien contexte, centré sur les chiffres et les faits. Pour parvenir à cette nouvelle manière de fonctionner, la construction de relations solides à long terme est indispensable. La négociation du contrat favorise des solutions amiables et des compromis en respectant les différentes parties. En effet, les accords basés sur des relations positives mènent davantage à un engagement sur le long terme, augmentant ainsi la pérennité des accords (Saee, 2008). Toutefois, il est important de savoir que, bien que la création de ces relations positives soit bénéfique, elle doit être équilibrée avec une gestion stratégique afin d'éviter que l'empathie excessive ou les concessions non stratégiques ne compromettent les objectifs organisationnels à long terme (Lewicki & Polin, 2013).

De plus, en étant attentif à l'autre, en découvrant les antécédents, préférences et attentes des personnes, le processus de négociation est facilité et le temps perdu avec des propositions d'accord non pertinentes est minimisé. Lorsqu'un lien personnel est établi, les parties sont plus investies émotionnellement et motivées à parvenir à un accord mutuellement bénéfique. De plus, les négociations peuvent être stressantes, mais en étant à l'aise avec l'autre personne, ce stress est atténué. Cette diminution de stress est favorable à un climat de travail positif et productif (Saee, 2008).

3.2.2. Impacts dans le développement des compétences

Le développement de compétences s'inscrit dans l'individualisation des carrières. Face aux nouveaux défis à relever, les individus savent qu'ils ont intérêt à développer de nouvelles compétences afin de rester employables (Brochier, 2002). Il est de leur devoir de rester attentifs à travailler dans une entreprise qui favorise véritablement les formations continues. Dans ce contexte, le rôle de l'employeur est de proposer des formations continues qui répondent aux finalités de l'entreprise. Cependant, pour que cela fonctionne, il est important de prendre en compte également les volontés du travailleur. Maîtriser l'art de la négociation est donc particulièrement important. La négociation, dans ce contexte, n'est pas seulement un outil pour arriver à un compromis, mais se présente ici comme un moyen stratégique de renforcer l'engagement des employés en alignant les objectifs de développement personnel avec les objectifs stratégiques de l'entreprise (Koliopoulos et al., 2021). Si le travailleur ne se sent pas suffisamment écouté, il sera davantage ouvert aux autres offres d'emploi sur le marché, augmentant ainsi le turn-over de l'entreprise. Comme expliqué précédemment, rester toute sa vie dans une seule et même entreprise n'est plus le schéma le plus convoité, et les

employés n'ont plus peur d'aller voir ailleurs si cela ne leur convient plus, mettant en danger la pérennité des carrières dans l'entreprise (Heinz & Krüger, 2001 et Cavalli, 2007). De ce fait, le développement des compétences ne doit donc pas être négligé et doit être travaillé continuellement (Brochier, 2002).

Afin de proposer des formations continues pertinentes, il est important de savoir engager la discussion avec les employés concernant leurs besoins. Prendre le temps de réaliser des supervisions incluant ce point représente une étape essentielle du parcours professionnel dans l'entreprise. Lors de cette discussion, il est essentiel d'accueillir les attentes des employés afin d'aligner les opportunités de développement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. L'utilisation d'outils d'évaluation des compétences et des aspirations des employés se révèle particulièrement précieuse pour orienter les négociations (Koliopoulos et al., 2021). Cela nécessite de la flexibilité et de l'adaptabilité, avec des ajustements aux programmes de formation en fonction des besoins changeants de l'entreprise. En effet, ancrée dans un contexte dynamique, la gestion des compétences se doit également d'être un processus continu et adaptatif qui nécessite de se renouveler continuellement (Strauss & Baszanger, 1992; Taskin & Dietrich, 2020).

Il ne faut pas non plus négliger les suivis, tels que l'évaluation continue des programmes de formation et de développement afin de s'assurer que les formations correspondent bien aux attentes des deux parties. Une attente réalisée seulement pour l'une des parties peut mener à des tensions et provoquer un sentiment de ne pas s'être senti écouté, entravant la relation de confiance, réduisant ainsi le terrain de négociation pour la suite. En réalisant des suivis, l'article souligne également l'importance de mettre en place des métriques spécifiques afin de suivre l'impact de ces formations sur la performance des employés (Zohar, 2015). Dans ce contexte, il est crucial de considérer la gestion des compétences comme un levier stratégique de l'entreprise. La gestion des compétences ne se limite pas à l'acquisition de nouveaux savoir-faire, mais s'inscrit dans une démarche plus globale visant à aligner les compétences disponibles avec la stratégie de l'entreprise, garantissant ainsi un avantage concurrentiel durable (Koliopoulos et al., 2021). Cela peut inclure des évaluations régulières post-formation pour mesurer l'amélioration des compétences visées ainsi que l'application des connaissances acquises dans le poste de travail. Ces évaluations peuvent être intégrées dans les processus d'évaluation des performances afin de pouvoir en discuter et de prévoir ensemble la suite de la progression de la carrière (Zohar, 2015).

La co-crédation de plans de formation individualisés est donc cruciale. Par exemple, un employé intéressé par un certain poste de gestion peut négocier l'accès à un programme de formation en leadership ou à un certificat professionnel adéquat. Le rôle du leader sera ici de discuter de la couverture des coûts et du temps nécessaire à cette formation. Les formations professionnelles devant être réalisées pendant les heures prévues initialement dans le contrat de travail, le leader doit ici réfléchir intelligemment pour ne pas entraver les objectifs de l'entreprise. Il est possible que lors de ces

négociations, les employés proposent de contribuer financièrement à leur propre développement. Par exemple, ils sont parfois volontaires pour partager les coûts de la formation. Ils proposent donc une répartition des coûts avec l'employeur. En retour, l'employeur pourrait offrir des congés payés pour la formation ou des horaires de travail flexibles pour permettre la participation à des cours. En maîtrisant l'art de la négociation, le leader peut donc ici minimiser les dépenses tout en respectant les aspirations de formation des employés pour des postes spécifiques (Zohar, 2015).

3.3. L'importance de la négociation au sein de l'entreprise

Les entreprises sont séparées implicitement et/ou explicitement par différents sous-groupes basés sur des caractéristiques communes telles que le niveau de compétences, les intérêts, les préférences, etc. Ces sous-groupes sont appelés « segments », et il est important que les leaders puissent en prendre conscience et identifier ces segments en raison de leur grande influence dans la dynamique interne des entreprises. Ces segments ont souvent des aspirations et des besoins différents. Il n'est pas surprenant que des tensions surviennent entre les différents segments. De ce fait, comprendre les préoccupations des différents sous-groupes est indispensable pour les leaders (Strauss & Baszanger, 1992). D'autant plus que les segments ne se contentent pas d'une identité professionnelle unique. Les segments sont perpétuellement redéfinis, les leaders doivent alors faire preuve d'intelligence cognitive poussée pour les percevoir et comprendre les raisons sous-jacentes de ces segments à chaque nouvelle négociation (Schlegel et al., 2018; Strauss & Baszanger, 1992). Les segments peuvent influencer de nombreuses décisions telles que l'allocation des ressources, dont le budget et le personnel, d'où l'importance de les identifier rapidement. Les leaders se retrouvent donc dans une position où ils doivent gérer les demandes des différents segments de manière équitable et stratégique, en tenant compte des priorités actuelles et des objectifs globaux de l'entreprise. L'équilibre entre les intérêts divers est essentiel afin de maintenir une organisation interne harmonieuse et productive, tout en favorisant l'innovation et le changement (Strauss & Baszanger, 1992; Triantari, 2023).

4. Conclusion

Ce mémoire permet de comprendre l'importance des compétences en négociation pour le leadership de demain. En cherchant à répondre à cette question, ce mémoire explore comment la négociation, bien qu'elle soit souvent sous-estimée, joue un rôle crucial et constitue une compétence fondamentale pour les leaders à plusieurs étapes du parcours des candidats.

Afin de comprendre le sujet, une revue de la littérature a été établie. Le premier chapitre aborde le contexte professionnel dynamique et changeant, mettant en évidence les nouveaux défis auxquels les leaders doivent faire face. L'un des plus grands défis est la croissance massive de l'individualisation des carrières, qui entraîne des trajectoires totalement différentes du schéma classique des générations précédentes (Taskin & Dietrich, 2020). Pour comprendre ce phénomène, ce mémoire se penche essentiellement sur la phase de recrutement et le développement des compétences.

Le deuxième chapitre traite des concepts de négociation et de leadership. Il commence par expliquer la négociation, en citant différents types et en soulignant l'importance de la confiance. Les théories dominantes du leadership, telles que les modèles transactionnel, transformationnel et situationnel, sont ensuite décrites. Ces modèles expliquent comment les leaders adaptent leurs styles de gestion pour améliorer la performance organisationnelle et la satisfaction des employés. Le mémoire discute également des différences et des complémentarités entre ces théories, soulignant comment des compétences efficaces en négociation peuvent enrichir ces approches traditionnelles.

Enfin, le dernier chapitre se penche sur le développement du leadership de demain. Ce leader doit posséder des compétences équilibrées, combinant intelligemment intelligence émotionnelle et cognitive. Il doit être capable de créer un climat propice à diverses situations. L'importance de ces compétences est ensuite discutée dans le cadre du processus de recrutement, du développement des compétences et au sein de l'entreprise. Nous avons observé que les leaders maîtrisant l'art de la négociation sont en mesure de créer des environnements de travail plus harmonieux, de favoriser l'innovation, et d'améliorer la satisfaction des employés.

En résumé, ce mémoire a mis en lumière la nécessité d'intégrer la négociation dans le leadership moderne. La revue scientifique de ce mémoire soutient que la capacité à négocier efficacement peut non seulement résoudre des conflits, mais aussi créer un environnement de travail plus collaboratif et innovant. Ce mémoire a été rédigé dans le but de souligner l'importance de cette compétence, encourageant ainsi la réalisation de davantage d'études sur le sujet. Cela vise à inciter les leaders à intégrer et à se former à la négociation pour élargir leurs compétences en pratique quotidienne, améliorant ainsi la performance organisationnelle et le bien-être des employés.

5. Bibliographie

- Allam, Y., HABACHI, M., & TABIT, Y. (2024). *Théories motivationnelles de contenu & Théories motivationnelles de processus*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.11212381>
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press ; Collier Macmillan.
- Bessy, C. (2012). Salaire d'embauche, négociation du contrat de travail et intermédiaires du recrutement. *Relations industrielles*, 67(3), 426-452.
<https://doi.org/10.7202/1012538ar>
- Biétry, F. (2006). *Quelle stratégie syndicale face à l'individualisation de la GRH? Le cas de la gestion des compétences à RTBO*.
- Brochier, D. (2002). *La gestion des compétences : Acteurs et pratiques*. Économica.
- Brousseau, É. (2001). Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat. *COLLOQUES-INRA*, 65-80.
- Brown, W., & Marsden, D. (2011). Individualization and Growing Diversity of Employment Relationships. In D. Marsden (Éd.), *Employment in the Lean Years* (p. 73-86). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199605439.003.0006>
- Carrière, Y., Keefe, J., & Légaré, J. (2018). *Allongement de la vie et Report de la retraite des baby-boomers*. Institut de recherche en économie contemporaine.
- Castel, N., Delahaie, N., & Petit, H. (2013). L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires. *Travail et emploi*, 134, 21-40.
<https://doi.org/10.4000/travailemploi.5977>
- Cavalli, S. (2007). Modèle de parcours de vie et individualisation: *Gérontologie et société*, 30 / n° 123(4), 55-69. <https://doi.org/10.3917/gs.123.0055>

- Clohisy, D. R., Yaszemski, M. J., & Lipman, J. (2017). Leadership, Communication, and Negotiation Across a Diverse Workforce* : An AOA Critical Issues Symposium. *Journal of Bone and Joint Surgery*, 99(12), e60. <https://doi.org/10.2106/JBJS.16.00792>
- Demoulin, S. (2014a). *Psychologie de la négociation : Du contrat de travail au choix des vacances*. Mardaga.
- Demoulin, S. (2014b). *Psychologie de la négociation : Du contrat de travail au choix des vacances*. Mardaga.
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36.
- Giraud, B., & Ponge, R. (2016). Des négociations entravées : Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise. *La Nouvelle Revue du Travail*, 8. <https://doi.org/10.4000/nrt.2591>
- Giraud, B., & Signoretto, C. (Éds.). (2023). *Un compromis salarial en crise : Que reste-t-il à négocier dans les entreprises?* Éditions du Croquant.
- Hatzfeld, N. (2004). L'individualisation des carrieres a l'epreuve : Les grippages de la mobilite sur les chaines de peugeot-sochaux. *Sociétés contemporaines*, 54(2), 15. <https://doi.org/10.3917/soco.054.0015>
- Havard, C. (2024). *Baptiste Giraud et Camille Signoretto (dir.), Un compromis salarial en crise. Que reste-t-il a negocier dans les entreprises ?, Editions du Croquant, 2023, 336 p.* <https://doi.org/10.1684/rfg.2024.19>
- Heinz, W. R., & Krüger, H. (2001). Life Course : Innovations and Challenges for Social Research. *Current Sociology*, 49(2), 29-45. <https://doi.org/10.1177/0011392101049002004>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

- Koliopoulos, A., Triantari, S., Stavropoulou, E., Spinthiropoulos, K., & Alexandros, G. (2021). The role of leadership negotiation power and the management of communication policies. *International Journal of Economics and Business Administration*, 9(4), 77-97.
- Lewicki, R. J., & Polin, B. (2013). Trust and negotiation. In M. Olekalns & W. L. Adair (Éds.), *Handbook of Research on Negotiation* (p. 161-190). Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781781005903.00016>
- Low, A. (2010). What is Leadership? *ReVision*, 30(3), 20-27.
<https://doi.org/10.4298/REVN.30.3.4.20-27>
- Madero-Gómez, S. M., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M., & Yusliza, M. Y. (2023). Companies Could Benefit When They Focus on Employee Wellbeing and the Environment : A Systematic Review of Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 15(6), 5435. <https://doi.org/10.3390/su15065435>
- Marx, K. (1990). *Le Capital: Critique de l'économie politique* (Vol. 1). Paris: Éditions Sociales. (Original work published 1867)
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- OpenAI. (2024). *ChatGPT (Version GPT-4)* [Modèle d'intelligence artificielle]. OpenAI.
<https://www.openai.com/chatgpt>
- Patterson, K. (Éd.). (2012). *Crucial conversations : Tools for talking when stakes are high* (2nd ed). McGraw-Hill.
- Pichère, P., Cadiat, A.-C., & 50Minutesfr. (2015). *La pyramide de Maslow : Comprendre et classifier les besoins humains*. 50 Minutes.
- Sadri, G. (2012). Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535-548. <https://doi.org/10.1177/009102601204100308>

- Saee, J. (2008). BEST PRACTICE IN GLOBAL NEGOTIATION STRATEGIES FOR LEADERS AND MANAGERS IN THE 21ST CENTURY. *Journal of Business Economics and Management*, 9(4), 309-318. <https://doi.org/10.3846/1611-1699.2008.9.309-318>
- Schlegel, K., Mehu, M., Van Peer, J. M., & Scherer, K. R. (2018). Sense and sensibility : The role of cognitive and emotional intelligence in negotiation. *Journal of Research in Personality*, 74, 6-15. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2017.12.003>
- Segrestin, D. (2004). *Les chantiers du manager*. Colin.
- Stimec, A. (2005). *La négociation*. Dunod.
- Strauss, A. L., & Baszanger, I. (1992). *La trame de la négociation : Sociologie qualitative et interactionnisme*. Ed. L'Harmattan.
- Sylvie Monch, D. (2002). *La gestion des compétences : Acteurs et pratiques*. Économica.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020a). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd). De Boeck supérieur.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020b). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd). De Boeck supérieur.
- Thompson, L., Peterson, E., & Brodt, S. E. (1996). Team negotiation : An examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 66-78. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.66>
- Triantari, S. (2023). The Role of the Leadership Negotiation Power and the Management of Communication Policies. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4599734>
- Woods. (2019). An examination of the suitability of transactional, transformational and situational leadership theories in evaluating the role of gender in determining the leadership style : A comparison and contrast of three leadership theories. *American Journal of Management Studies*, 4(1), 1-11.

Zohar, I. (2015). "The Art of Negotiation" Leadership Skills Required for Negotiation in Time of Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 209, 540-548.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.285>

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/espo