

**Colloque international « La diversité : questions pour les sciences sociales- Egalité dans l'emploi, Discrimination au travail et Management de la Diversité »**

Ecole de Management de Strasbourg, Université de Strasbourg

2/3 décembre 2009

**Le modèle émergent de gestion de la diversité permet-il d'interpréter le potentiel de réussite des femmes dans le domaine de la négociation?**

-Marie José Scotto, IPAG. Ecole Supérieure de Commerce, 4 boulevard Carabacel 06000 Nice, [m.scotto@ipag.fr](mailto:m.scotto@ipag.fr), [scotto\\_mj@yahoo.fr](mailto:scotto_mj@yahoo.fr), tel. : 04 93 13 39 05

-Claude Alavoine, IPAG. Ecole Supérieure de Commerce. Nice  
[c.alavoine@ipag.fr](mailto:c.alavoine@ipag.fr)

**Résumé**

Dans un premier temps, notre communication présentera le contexte spécifique qui préside à l'intégration de plus en plus importante des femmes au sein des organisations, en particulier le fait que les structures des entreprises s'appuient sur une logique d'interactions croissantes nécessitant de nouvelles qualités et compétences dans un système changeant de valeurs. Dans ce contexte, les femmes sont amenées à prendre de plus en plus de responsabilités au sein des organisations. La féminisation s'appuie depuis quelques années sur le modèle émergent de la diversité qui relie qualités intrinsèques des individus et perspectives de travail. Parallèlement, le discours sur les supposées qualités féminines s'amplifie, non exempt toutefois de contestation. Dans une perspective de valorisation des différences comment peuvent s'exprimer ces qualités dites féminines dans le domaine de la négociation? Après avoir présenté les principes fondamentaux de la négociation, notamment les dimensions intégratives (coopération) et distributives (compétition), nous mettrons en évidence les aspects subjectifs de la relation, en particulier en ce qui concerne la perception des conflits, la nature des dilemmes et des enjeux auxquels les négociateurs sont confrontés et l'évolution du rapport de force. Ces « moteurs » de la négociation impliquent un certain nombre de qualités propres au négociateur lui permettant d'atteindre les objectifs fixés. Nous questionnerons les liens entre ces qualités et les supposées « spécificités féminines » dans un cadre de travaux et de résultats souvent contradictoires quant à l'expression des différences de genre dans la négociation. L'objectif de cette communication est de tenter de clarifier l'articulation entre ces différents éléments et de présenter des pistes de recherche et d'études futures pour valider les liens mis en lumière.

**Mots clés :** différences de genre, qualités féminines, négociation, enjeux, conflit

## **Summary**

Our first step will be to present the specific context in which women are more integrated within organizations, particularly the fact that organizational structures depend on an increasing number of interactions asking for new qualities and competencies in a changing system of values. In this context, women are induced to take on more responsibilities and authority.

For several years now, feminization has leaned on the emerging model of diversity linking intrinsic individual qualities with working perspectives. Along with this, the discourse on supposed specific women's qualities is expanding, bringing along disagreement over the subject.

In a perspective of valuing differences, how can these feminine qualities be expressed in the field of negotiation?

After having presented fundamental elements of negotiation, especially the distributive (competition) and integrative (cooperation) dimensions, we will emphasise the subjective aspects of the relationship particularly conflict perception, nature of dilemmas, stakes and the evolution of the balance of power. These "driving forces" of negotiation require a number of skills and qualities enabling the negotiator to attain his objectives.

We will therefore question the links between these characteristics and feminine qualities in a field where research has drawn mixed and contradictory conclusions concerning gender differences. Our objective is to clarify the connection between these elements and to present new research directions in order to validate the links highlighted.

**Key words:** gender difference, feminization, negotiation, stakes, conflict

## **Introduction**

De multiples facteurs expliquent que l'entreprise ne puisse plus être représentée comme un lieu de pouvoir uniquement masculin. La mixité accrue que connaissent la majorité des milieux professionnels suppose des modifications des pratiques professionnelles. Ces modifications s'appuient sur des changements de structures et sur la représentativité croissante des femmes (Rosabeth Kanter Moss, 1977). Le processus de rattrapage se traduit en terme éducatif, social, professionnel (Louis Chauvel, 2004). Le modèle de la diversité offre un cadre théorique positif, permettant d'intégrer cette féminisation et de lui offrir une légitimité rassurante, appuyée sur le modèle du Business case et la logique qui relie performance de l'organisation et qualités intrinsèques des individus qui la composent. (Ghiulamila et Levet, 2006). Le discours émergent et parfois controversé des qualités féminines complète cette logique. Il nous a paru intéressant de croiser deux champs de recherche : la diversité du genre et les pratiques de négociation. Peut-on penser que les qualités dites féminines trouvent un champ d'expression privilégié dans la négociation, permettant d'ouvrir aux femmes de nouvelles perspectives professionnelles ? Encore faut-il s'interroger au préalable sur cette notion de qualités féminines et la vision essentialiste qu'elle implique et établir la relation avec les profils de négociateur.

## **1 Les femmes dans l'organisation**

### **1.1 Une nouvelle vision de l'organisation**

L'analyse genrée des organisations développée notamment par les travaux de Joan Acker (1990, 1992) a montré la réalité au sein des organisations d'une domination du masculin sous la forme d'un travailleur abstrait, universel, (Joan Acker, 1992). Les analyses de Joan Acker s'inscrivent dans les prolongements des recherches d'Elisabeth Kanter Moss ainsi que dans les recherches pionnières de Madeleine Guilbert (1966). Cette dernière fut une des premières à porter son regard sur la structure des relations femmes hommes dans les milieux professionnels. Les organisations construites sur ce modèle peinent à intégrer les femmes, qui n'arrivent pas à se conformer au moule prédéfini de ce travailleur abstrait, et de fait masculin. Les travaux de Dana Britton (2000) ont identifiés trois grands modèles de l'organisation genrée. Le premier modèle s'appuie sur la démographie de la force de travail. Sont qualifiées de masculines, les organisations dont les effectifs sont majoritairement masculins. Cette analyse, particulièrement intéressante dans le cas d'un processus de féminisation, peut toutefois induire des confusions entre genre des organisations et sexe des professions

(Guillaume Malochet, 2007). La seconde approche, issues des études féministes de l'organisation étudie la structuration des entreprises et ses processus managériaux en termes de division du travail, politiques de rémunérations et de formation, centré autour d'un pôle « neutre-masculin » (Marie-José Scotto, 2008). Les deux premiers modèles présentent les structures des organisations et les caractéristiques des individus qui la composent comme des variables indépendantes. Le troisième modèle, plus récent dépasse cette approche globalisante et considère le genre de l'organisation comme une dynamique résultant d'un double processus impliquant d'une part les individus mais également les structures sociales et symboliques de l'entreprise et la société dans laquelle elle évolue. Outre le genre et l'organisation, le modèle intègre le système social et institutionnel (Guillaume Malochet, 2007). Ces modèles organisationnels se modifient et affaiblissent les logiques « historiques » d'exclusion et de discrimination des femmes (Frédérique Pigeyre ; Annick Valette, 2004, citées par Sophie Landrieux Kartochian, 2005).

Parallèlement certains auteurs ont souligné que l'évolution technologique des sociétés valorisant les capacités de communication a facilité l'intégration des femmes (Meredith Belbin, 2002). L'image de l'entreprise évolue. A la vision mécaniste de l'organisation, image d'une société industrialisée, verticalisée, hiérarchisée succède les logiques de la société post industrielle, qui privilégient les organigrammes plats, l'interactivité croissante et le partage des connaissances (Jean-Louis Lespes, 2001). Les économies s'orientent vers le service et l'immatériel. De ce fait, les compétences que recherchent les entreprises sont celles impliquant des capacités d'écoute et d'adaptation, plus à même de permettre à l'entreprise de devenir « orientée client » (Agnès Arcier, 2004). La nécessité de penser l'organisation en termes de multiculturalité et de diversité implique la redécouverte du facteur humain dans la compétitivité de l'entreprise, « *l'articulation collective des contributions individuelles, source de compétitivité globale des acteurs* » (Bernard de Montmorillon, 2004). Dans les entreprises, l'autorité hiérarchique cède la place à des fonctions d'animations d'équipes internes et externes, ou bien encore délocalisées et diverses (Michel Barabel ; Olivier Meier, 2004). La légitimité devient de type relationnel et contributif, fondé sur des compétences plus que sur un système d'autorité hiérarchique (Marie José Scotto, 2008). Dans ce contexte, apparaît la nécessité de promouvoir de nouvelles valeurs différentes des valeurs traditionnelles de l'entreprise, dont les auteurs nous ont montré qu'elles s'appuyaient sur les logiques de ceux qui ont dirigé majoritairement les principales structures de la société.

## 1.2 L'apport de la théorie de la diversité

La diffusion des théories de la diversité, fondée sur le modèle « Ressource Based » de l'entreprise (Dwight Frinck et al., 2003) a mis l'accent sur les qualités des individus. Grâce à une démographie variée de sa force de travail, l'entreprise pourra créer une ressource organisationnelle qui n'existera pas dans une entreprise plus homogène dans la structure démographique de sa ressource humaine (Dwight Frinck et al., 2003 cité par Marie José Scotto, 2008). Le modèle émergent de la diversité s'appuie sur la différenciation. Tout en reconnaissant le principe d'égalité des chances, il s'agit de valoriser les différences des individus et de les intégrer au sein de l'organisation dans « *une compréhension des perspectives et des approches variées du travail que les membres de groupes aux identités variées peuvent apporter* » (David Thomas et Robin Ely, 1996). Les théories de la diversité tendent à considérer que les différences au sein d'un groupe restreint ou plus large auront des influences positives sur les processus de groupe (Deborah Ancona ; David Caldwell, 1992 cité par Dwight Frinck et al., 2003), alors que le postulat communément reconnu s'appuie sur le principe de similitude et suppose que plus un groupe est homogène, plus la communication sera meilleure, la cohésion forte et les conflits moins nombreux (Dwight Frinck et al., 2003). Les travaux n'ont pas permis de valider de manière indiscutable l'une ou l'autre de ces approches. Les validations empiriques restent contradictoires. Cependant, les recherches menées en 2005 par des chercheuses des universités de Berkeley<sup>1</sup> ont montré que l'établissement de buts supérieurs au groupe et de valeurs partagées permet de dépasser les contradictions de la diversité. « *Les individus d'origine distinctes par la couleur de leur peau, leur nationalité, leur sexe ont des comportements plus coopératifs lorsque l'unité de travail met l'accent sur la collectivité plutôt que sur les valeurs culturelles personnelles* » (Jennifer Chatman ; Sandra Spataro, 2005 citées par Elisabeth Mannix ; Margareth Neale, 2006, p.49). Les femmes constituent-elles donc une ressource spécifique ? Un des fondements de l'approche ressource se base sur les qualités dites féminines qui valorisent donc des spécificités supposées de la main-d'œuvre féminine. Nous nous situons bien dans le contexte d'une valorisation de la différence, basée sur des qualités associées au sexe féminin (Marie José Scotto, 2008). Certes, le concept de genre définit ces différences surtout comme un construit social, historique et culturel, non pas comme uniquement relevant de la nature et du biologique (Drusilla Cornell, 2004 ; Isabelle Charpentier, 2006 citée par Marie José Scotto et André Boyer, 2006). Les travaux des psychologues insistent sur la différence des sexes, Carol

---

<sup>1</sup> Il s'agit de Jennifer Chatman de l'Université de Berkeley et de Sandra Spataro de l'Université Cornell)

Gilligan (1993) parle de la « *voix différente des femmes* », cependant le débat reste ouvert sur les supposées qualités acquises socialement ou innées.

### 1.3 Les valeurs féminines: La valorisation de la différence ?

Les premiers travaux de Sandra Lipsitz Bem (1976) ont permis d'identifier des qualités dites féminines et masculines. Le classement précise les qualités évaluées par les hommes et les femmes sur un critère de désirabilité pour un sexe ou l'autre. Elle introduit également des items neutres identifiés à la fois par les femmes et par les hommes. Même si l'étude a été réalisée dans un contexte nord – américain, elle reste néanmoins globalement valide dans un contexte occidental.

**Tableau 1: Bem Sex Role Inventory**

| Items masculins                | Items féminins                  | Items « neutres »   |
|--------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| se comporter en leader         | sensible aux besoins des autres | s'adapte facilement |
| agressif                       | compréhensif                    | conscientieux       |
| ambitieux                      | loyal                           | serviable           |
| analytique                     | va vers les autres              | digne de confiance  |
| Sûr de soi                     | chaleureux                      | réserve             |
| confiance en soi               | accommodant                     | Sincère             |
| prend facilement des décisions | doux                            | franc               |
| prêt à prendre des risques     | timide                          | imprévisible        |
| défend ses convictions         | compatissant                    | conventionnel       |
| dominateur...                  | aime les enfants...             | aimable ...         |
| aptitude au commandement       |                                 |                     |

Source : Document d'études de la Dares<sup>2</sup>, octobre 2004.

D'autres travaux ont montré des différences d'approche dans la conception du travail, les femmes étant créditées d'une orientation plus marquée vers la qualité des relations au travail, des conditions de travail et la stabilité des fonctions. Les hommes quant à eux seraient plus concernés par l'avancement hiérarchique et l'augmentation de la rémunération (Daniel Bollinger ; Geert Hofstede, 1987). Ces études sont d'ailleurs remises en question par certaines récentes études empiriques notamment les enquêtes ACCENTURE GEF (2005) sur les

<sup>2</sup> DARES : Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques

diplômées des Grandes Ecoles. Les résultats montrent une convergence croissante entre les femmes et les hommes. Les études nord-américaines ont depuis longtemps explorées les différences quant aux styles de management, aux méthodes de résolution des conflits (Deborah Tannen, 1995), ou de communication (Susan Herring, 1994). Dans son ouvrage *Valeurs féminines, le pouvoir de demain*, Mike Burke, (1997 cité par Agnès Arcier, 2004), présente une typologie des valeurs masculines et féminines.

**Tableau 2 : Valeurs masculines et féminines**

| <u>Valeurs masculines</u>                  | <u>Valeurs féminines</u>                                       |
|--|--|
| Force physique et puissance matérielle     | Ascendant psychologique, influence non coercitive physiquement |
| Objectifs d'expansion et de croissance     | Priorité à l'équilibre d'une entité sociale                    |
| Valorisation des gagnants                  | Compensation des perdants                                      |
| Agressivité, compétition, conflit          | Coopération, mutualisme, et assistance aux faibles             |
| Mentalité binaire noir / blanc – vrai/faux | Intégration de la complexité et de l'ambiguïté                 |
| Rationnel, intellectuel                    | Perception intuitive   |
| Quantifiable, chiffrable et analysable     | Esprit de synthèse systémique                                  |

Source : d'après Arcier, 2004.

Agnès Arcier (2004) détermine à partir de ces valeurs les éléments féminins d'un « *quotient féminin* » tels que :

- Capacité d'écoute, reconnaissance de l'implicite,
- Qualités de persuasion, relationnel, conciliation, formation du consensus,
- Compréhension du complexe, de la diversité, de la multi-culturalité,
- Intuition, créativité,
- Pragmatisme, notion d'utilité de l'action, attachement aux résultats concrets,
- Valeur donnée au temps,
- Sens du partage de l'information, du rôle collectif,
- Sens de la délégation,

- Rapport différent au pouvoir et au statut.

Pour autant, selon l'auteur, ce quotient peut être à la fois porté par des femmes, et des hommes, simplement parce qu'il constituerait les éléments d'un management efficace. Ce qui permettrait de répondre aux inquiétudes de certains auteurs auxquels ce discours sur les valeurs féminines rappelle un tout autre discours, celui de l'ordre biologique et de l'argumentation essentialiste qui « naturalise les compétences professionnelles féminines » (Irène Jonas et Djaouida Sehili, 2007). Cela étant, bien que le discours ambiant sur les qualités féminines soit aujourd'hui positif, nous pourrions arguer qu'il renvoie au final à de nouveaux stéréotypes. Compte tenu des paramètres que sont les déterminants de l'éducation, l'influence de l'institution scolaire dans la construction des mécanismes d'orientation et de ségrégation, sans oublier les effets de la socialisation familiale, il ne serait pas étonnant que les femmes développent ce que les auteurs appellent les « qualités féminines ». Comme le souligne Bernard Lahire (2001), dans nos sociétés où le déterminisme social et culturel forme les filles et les garçons depuis l'enfance, les concepts de masculinité et de féminité ne sont pas seulement d'ordre biologique, mais résultent d'un construit social. A tel point que l'auteur s'interroge sur la réelle possibilité des individus à « échapper aux prescriptions sociales de leur sexe dans leur famille, dans leurs choix de vie personnelle, ou encore dans leur vie professionnelle ». De ce fait, la question reste posée de savoir si lorsque les femmes et les hommes exercent un même métier, développent-ils /elles les mêmes compétences ? La réflexion peut aller plus loin : ces compétences sont-elles perçues de la même manière ? Brian Welle et Madeline Heilman, (2007) ont identifiés des stéréotypes de genre à la fois « descriptifs », qui sont relatifs aux attributs et aux caractéristiques des femmes et des hommes, mais également « prescriptifs » associant automatiquement des comportements au genre de l'individu. Ces stéréotypes desservent les femmes qui occupent des postes de pouvoir, perçus comme « masculins ». Les stéréotypes prescriptifs qui définissent les normes de conduite ne doivent pas être transgressés sous peine de désapprobation ou d'ostracisme social. Une femme ne doit pas être dure, agressive et dominante. Elle est supposée être à l'écoute, sensible et compréhensive (Marie José Scotto, 2008, p 211)

Quelles qu'en soit les raisons, si qualités féminines il y a, qu'elles soient réelles ou perçues, comment peuvent-elles s'exprimer dans le cadre des processus de négociation ?

A priori, la recherche de l'harmonie et du consensus dans les relations, une forte capacité d'écoute servie par une réelle intuition, une créativité au service d'une volonté de coopérer, une aversion pour des méthodes coercitives et un pragmatisme doublé d'une grande patience

sont autant d'atouts pour réussir dans le domaine complexe et étendu de la négociation. Dans cette perspective, la valorisation des différences basée sur des spécificités qui s'expriment dès lors en termes de compétences reconnues conduit à admettre que les femmes peuvent constituer un atout majeur dans l'exercice de cette activité.

Probablement, si cette vision de la négociation, c'est-à-dire consensuelle, coopérative et orientée vers une relation à long terme est partagée. Mais qu'en est-il lorsque deux conceptions antagoniques s'affrontent et que la coopération cède à la compétition?

## **2 Les femmes dans la négociation: Les qualités féminines à l'œuvre ?**

### **2.1 La négociation, une situation spécifique d'interaction**

« La négociation, bien qu'affiliée à la prise de décision ou à la résolution de problème, est un type particulier d'interaction sociale qui se distingue par des objectifs, des rapports entre individus et des pratiques établies qui diffèrent d'autres types de communication » (W.A. Donohue, M.E. Diez, R.B. Stahle, 1983).

La négociation est une communication spécifique, finalisée, dans laquelle chaque partie s'engage à discuter tout en acceptant une dépendance mutuelle vis à vis d'une décision devant se construire ou intervenir à l'issue de la confrontation. Les protagonistes restent préoccupés par l'évolution vers un résultat tout en étant conscients de leur objectif et de la marge dont ils disposent. Elle ne se résume pas à un simple échange d'information permettant des ajustements entre les parties en présence dans la perspective de réduire des divergences (ou d'accroître des convergences) ; Elle est aussi une mise en scène dans laquelle les acteurs s'impliquent souvent bien au delà du conflit initial.

Dès lors, la négociation est toujours l'objet d'une tension, qui est le plus souvent ressentie comme « une mise à l'épreuve pleine d'incertitudes et qu'elle n'est pas à l'abri de toutes les entreprises, même parmi les plus disqualifiantes (bluff, mensonges, comédie, etc.) dans la mesure où l'angoisse de l'échec peut conduire des protagonistes à se défendre par n'importe quels moyens » (Lionel Bellenger, 1990). A ce stade, bien entendu, il est possible de supposer que l'implication des individus et les stratégies, techniques et tactiques utilisées sont à la fois fonction des objectifs et intérêts qui amènent à négocier mais également des caractéristiques des individus dans lesquelles les différences de genre peuvent jouer un rôle.

« Chaque partie doit coopérer pour atteindre son objectif car en même temps chacun peut empêcher l'autre d'y arriver. L'interdépendance qui caractérise les négociateurs, combinée avec des demandes et des objectifs qui sont potentiellement opposés établit une relation à motivation

mixte dans laquelle les deux parties coopèrent à l'aide d'une rivalité sur le résultat » (Linda Putnam, 1994).

Cette motivation mixte c'est celle de défendre au mieux ses intérêts tout en étant obligé de prendre en compte ceux de la partie adverse afin d'obtenir un accord.

L'idée de motivation mixte fait donc référence à deux dimensions fondamentales de la négociation que sont la coopération et la compétition et qui se trouvent mêlées malgré des natures diamétralement opposées. Mises en évidence par Walton et Mc Kersie (1966) dans leur modèle, les dimensions intégratives et distributives sont considérées comme des systèmes d'activités qualifiés de « sous processus » possédant chacun sa propre logique interne et sa fonction propre, reliés à un jeu identifiable d'actions et de tactiques distinctes et opposées.

Dans le cas d'une orientation compétitive, les négociateurs poursuivent leurs buts en essayant d'obtenir de l'autre partie le plus possible de concessions. Ce comportement conduit à une situation d'antagonisme dans laquelle chacun perçoit l'autre comme un adversaire. On parle alors de dimension « distributive » au sens de la répartition (distribution) souvent très inégale des gains potentiels dont la taille reste fixe ou pré déterminée.

La négociation conflictuelle présente donc des « symptômes » qui sont: rivalité, compétition et méfiance (Lionel Bellenger, 1990).

Lorsque l'orientation est coopérative, on parle de dimension « intégrative » au sens d'intégration des intérêts des parties prenantes. Plutôt que d'imposer leur position à la partie adverse, les négociateurs cherchent ici quelles sont les options qui peuvent être satisfaisantes pour tous.

Dérivé des jeux à somme non nulle, ce type de négociation est donc proche de la résolution de problèmes qui « implique les parties dans un effort commun de travail basé à la fois sur un échange d'informations sur les besoins et priorités liées à chaque position et sur une réflexion commune et une analyse des options » (Dean G. Pruitt, 1991).

Elle est « créatrice de valeurs » au sens où elle permet de générer des gains qui n'auraient pu être obtenus autrement (David A. Lax; James K Sebenius, 1995).

Bien que les deux dimensions soient présentes dans toutes négociation, un dilemme naît entre les orientations intégratives et distributives car les exigences en termes de stratégie et de tactiques les placent à l'opposé l'une de l'autre. Putnam (1990) a présenté un modèle « interdépendant » stipulant que les négociateurs s'inscrivent dans une dynamique de transition permanente d'un pôle à l'autre. Néanmoins, le passage de l'un à l'autre n'est pas sans conséquence notamment sur le niveau de confiance qui s'établit dans la relation et gérer ce dilemme représente un véritable challenge pour le négociateur.

## 2.2 Dilemmes, Conflits, Enjeux et Rapports de Force: « Moteurs de la négociation »

La cohabitation entre compétition et coopération est en effet à l'origine de nombreux dilemmes du négociateur qui sont étroitement liés entre eux (Harold H. Kelley, 1966). Les qualités de stratège du négociateur s'expriment souvent dans la capacité à trouver la réponse ou l'équilibre approprié par rapport aux choix suivants:

- Un dilemme sur les buts à atteindre.

Opter pour une position dure sur la base d'attentes élevées et courir le risque de ne pas obtenir d'accord ou se positionner trop bas en risquant d'obtenir un accord insatisfaisant (aux vues des attentes initiales et de ce qu'il était possible d'obtenir).

- Un dilemme sur la confiance.

Croire l'autre partie et faire courir un risque à ses propres intérêts ou mettre en doute la sincérité des propositions et éliminer toute possibilité d'accord.

- Un dilemme sur le degré d'honnêteté

Décider de la part de mensonge ou de vérité que l'on incorpore dans l'information échangée?

- Un dilemme sur le degré de coopération

Déterminer à quel moment les parties travaillent ensemble et non pas l'une contre l'autre avec un échange ouvert d'information honnête.

Le positionnement des acteurs de la négociation par rapport à ces dilemmes conduit souvent à l'émergence et l'escalade de conflits qui dépassent le simple conflit d'intérêt qui les a réunis car, dès lors, interviennent également des aspects affectifs ou émotionnels.

Parmi les facteurs interpersonnels, *la perception* et l'interprétation des intentions peuvent être à la source du développement du conflit (James A. Wall ; Ronda Roberts Callister, 1995).

Lorsqu'un individu suppose que la partie adverse possède des attentes ou des objectifs élevés, il sera plus enclin à entamer et développer une relation conflictuelle. La « simple » perception suffit à établir une situation conflictuelle d'autant plus que l'expression de ce qui représente la nature du conflit est difficile à établir. Il peut s'agir en effet d'objectifs, d'intentions, de moyens, d'attentes, de valeurs, d'intérêts, de simples préoccupations ou encore de choses auxquelles tient chaque partie. Dans cette perspective, la perception des rôles attribués socialement aux hommes ou aux femmes peut conduire ces dernières à développer malgré des prédispositions coopératives une relation conflictuelle par simple effet de contraste.

La *structure* de la relation conduit généralement au conflit lorsqu'elle est de forme distributive c'est à dire lorsque les avantages, profits, gains qu'une des parties peut retirer de cette relation

ne peuvent être obtenus qu'au détriment de ceux de l'autre partie.

Enfin, lorsque les objectifs ou les attentes des individus sont élevés, les probabilités d'entrer en conflit sont également plus importantes. En d'autres termes, l'importance des enjeux et des limites personnelles fixées contribue à faire naître le conflit.

On peut considérer les enjeux comme tout ce qui va avoir un "poids" sur la négociation. Dupont parle même « d'incidence sur l'ensemble des intérêts, préoccupations, besoins, attentes, contraintes et risques ressentis de manière plus ou moins explicite par les négociateurs » (Christophe Dupont, 1994).

Les enjeux sont une combinaison des intérêts et des probabilités de réalisation de ces intérêts avec les avantages que cette réalisation procure ainsi que les conséquences en cas d'échec.

L'ensemble de ces éléments constitue une face quasiment cachée de la négociation soit parce que les négociateurs n'ont qu'une connaissance partielle des enjeux qui sont liés à leur démarche, soit parce qu'il est important de ne pas les dévoiler pour ne pas risquer d'établir un rapport de forces défavorable.

Les enjeux d'une négociation peuvent varier en fonction du temps et des circonstances. Cette "flexibilité" est un des facteurs qui finalement permettent de trouver un accord.

Leroux (1992) établit une distinction entre enjeux *instrumentaux* et enjeux *fondamentaux*.

Dans le premier cas, il s'agit des effets produits par la négociation et plus particulièrement par le résultat obtenu. Ils sont directement reliés à l'objet de la discussion et à l'origine de la négociation.

Derrière ces enjeux instrumentaux, se trouvent des enjeux moins ponctuels, moins apparents de façon immédiate mais qui d'après Leroux "affectent plus durablement notre position dans l'existence" et qui "ont une incidence plus durable sur nos intérêts plus permanents » (Maxime Leroux, 1992).

Ces enjeux qualifiés de fondamentaux s'expriment le plus souvent par des principes et par des options de nature qualitative.

« Il ne s'agit plus alors de considérations visibles, concrètes et immédiates, mais de l'incidence anticipée de la négociation sur ce qu'il y a de plus profond, de plus qualitatif et souvent de plus souterrain dans la personnalité et les projets du négociateur. L'enjeu fondamental donne à la négociation sa véritable signification souvent différente des apparences et des positions affichées » (Christophe Dupont, 1994).

Parmi les enjeux fondamentaux, l'image de soi (estime), les valeurs (éthique, culture), le pouvoir (statut, influence) ou encore le territoire (compétence, réputation) sont autant de forces invisibles pour ne pas dire inconscientes qui vont largement dicter les orientations qui

seront prises dans la relation.

C'est cette combinaison d'enjeux instrumentaux et fondamentaux qui donne la dynamique de la négociation puisqu'ils ont à la fois des conséquences sur la nature des relations dans la négociation et sur l'énergie, la volonté des parties en présence et les possibilités de conclure un accord.

La négociation confronte des protagonistes qui disposent de ressources et d'attentes diverses et qui évoluent par rapport à des objectifs et des structures différentes, dès lors un rapport de forces s'établit entre les parties en présence. Ce rapport de force est « le constat à un moment donné de la capacité relative qu'a chacune des parties d'influencer la stratégie et le comportement de la partie adverse » (Christophe Dupont, 1994).

Directement et étroitement relié aux enjeux, son exercice repose sur plusieurs ressources:

Soit par une capacité d'exercer directement ou indirectement à l'aide de menaces ou d'ultimatums une pression sur la partie opposée; Au contraire par une capacité à récompenser à l'aide d'avantages ou de compensations; Grâce à des positions ou des arguments dont la valeur est indéniable (et partagée par les deux parties) et font ainsi force de loi; Par la capacité à faire intervenir l'environnement (en particulier le temps).

Enfin par la capacité à prendre l'ascendant dans la négociation qui repose notamment sur une aptitude à diriger les débats, un talent dans l'argumentation, une résistance au stress et à la pression exercée par la partie adverse et par les enjeux, une vision de l'accord, etc.

### **2.3 Qualités du négociateur, différences de genre et nouvelles hypothèses de travail**

La question habituelle est de savoir quels sont les traits caractéristiques de la personnalité d'un négociateur efficace face aux dilemmes qui ont été précédemment présentés et dans la perspective d'utiliser au mieux les « moteurs » de la relation.

Quels sont les individus qui ont plus de chances d'atteindre leurs objectifs dans la négociation?

Rubin (1991), reconnaissant la limite d'une généralisation effectuée sur la base d'observations, apporte une réponse en cinq points:

Tout d'abord, un négociateur efficace doit faire preuve de *flexibilité* sur les moyens permettant d'obtenir l'accord mais aussi de fermeté sur les objectifs à atteindre. La flexibilité porte donc sur les différentes façons d'atteindre un résultat dont la forme générale est déjà plus ou moins déterminée.

Ensuite, il doit faire preuve de *sensibilité* dans sa relation interpersonnelle; Etre à l'écoute de son interlocuteur afin de pouvoir récolter une information précieuse sur ses intentions et sur

l'atmosphère qui s'établit dans la relation.

L'*inventivité* est ce qui permet au négociateur créatif de trouver des arguments et des solutions satisfaisantes pour les parties afin de concrétiser un accord mutuellement acceptable.

La *patience* qui est nécessaire lors de tractations complexes qui impliquent les parties sur une longue durée et qui offrent uniquement des résultats à longue échéance.

La *ténacité*, expression d'une volonté d'atteindre l'objectif mais aussi de rapprocher les intérêts des parties en présence pour construire une collaboration.

Il est à noter que ces qualités sont celles qui vont s'exprimer dans la relation. Les traits généralement reconnus comme la force de conviction, un certain charisme, la séduction, la vivacité d'esprit ou encore la capacité à structurer ses arguments sont indéniablement des atouts mais que l'on peut considérer (dans une certaine limite) comme des pré requis sur lesquels les traits présentés par Rubin (1991) vont venir s'appuyer dans le processus.

La confrontation entre ces qualités dans l'action et les valeurs et qualités féminines présentées précédemment (voir supra p. 5-6) telles que l'intuition, la créativité, la capacité d'écoute, reflète une grande compatibilité qui devrait permettre de penser (toujours dans une perspective de valorisation des différences) que les négociatrices ont des prédispositions à mener de façon efficace les négociations dans lesquelles elles sont impliquées.

Kolb et Coolidge (1991) proposent quatre thèmes qui leur semblent pertinents pour comprendre comment les femmes conçoivent et conduisent la négociation.

- Une vision « relationnelle » de la négociation

Les femmes et sont plus concernées par l'atmosphère qui s'établit dans la relation et l'expression des émotions et des sentiments.

- Une vision « globale », élargie, de la négociation

Les femmes ont une tendance à avoir une vision globale de la situation soit connectée à une dimension historique de relations et d'expériences précédentes, soit dans la perspective d'une relation à long terme.

- Une vision « équitable » du pouvoir et du rapport de force

La conception féminine du pouvoir est moins orientée vers le contrôle ou l'influence qu'il procure envers les autres mais plus sur la notion de pouvoir émergent dans la relation comme mode commun d'action.

- Une communication et un dialogue orientés vers la résolution de problèmes

L'exploration d'idées et la recherche d'information utile, légitime, plus que la volonté de convaincre, d'argumenter et de débattre permettent de faire apparaître plus facilement options

et solutions.

A ce stade, l'opposition entre un modèle coopératif, créatif, orienté vers la qualité de la relation et d'écoute, sur le consensuel et un modèle masculin représenté par l'idée de compétition, de performance, de capacité de convaincre et de résultat unilatéralement favorable, semble totale.

Néanmoins, une généralisation sur les différences de style de négociation entre hommes et femmes semble difficile aux vues du débat sans cesse renouvelé et des études et résultats largement disparates fournis par la littérature académique sur le sujet (pour un état récapitulatif voir: Alice F. Stuhlmacher, Amy E. Walters, 1999, Carrie Menkel-Meadow, 2000). L'évolution théorique concernant l'influence du genre dans la négociation est passée de la différenciation, le genre étant considéré comme une variable, au principe d'adaptabilité des individus par rapport à une situation donnée dans le cadre de l'interdépendance avec l'autre ; L'orientation vers un modèle féminin ou masculin variant en fonction des individus, des contextes et des interlocuteurs, entre autres.

La différenciation a malheureusement amené le plus souvent à considérer ce qui faisait défaut aux femmes plutôt que ce qui leur permettait de réussir et plus particulièrement d'obtenir des résultats identiques à leurs homologues masculins.

Pourquoi est-il aussi important de savoir si les différences de genre peuvent conduire dans la négociation à des approches et des niveaux de performance différents?

La réponse d'après Kolb (2000) tient dans la tendance au renforcement de stéréotypes, à la catégorisation, obéissant ainsi à une sorte de justification des comportements par rapport à ce qui est généralement attendu. Les différences semblent bien moins importantes que le reflet ou la projection de valeurs sociales sur le comportement des individus. La description vient ainsi renforcer des préjugés qui eux même dirigent la vision des différences. Ensuite, plus les différences de comportement, de perception de la situation, d'orientation dans la relation s'affichent et plus elles contribuent à créer un modèle dont les vertus peuvent ainsi devenir prescriptives.

La conception féminine de la négociation souvent décrite peut s'avérer très différente de la pratique. Comment expliquer la combativité, l'agressivité qui peuvent apparaître en particulier lors de négociations menées entre protagonistes féminines?

Cette différence entre convictions et pratiques est déjà très sensiblement visible dans les études portant sur les aspects « éthiques » de la négociation. Les enjeux peuvent forcer l'individu à adopter des pratiques qui lui sembleraient répréhensibles en temps normal ou encore dont il a conscience qu'elles le sont mais qu'il relativise par rapport à ses intérêts.

La mise en situation grâce à différentes simulations dans le cadre d'un enseignement de la négociation en école de commerce depuis pratiquement une dizaine d'années a permis d'observer des pratiques féminines très opposées aux modèles et aux qualités précédemment décrites. Ces simulations à l'instar de Kelley (1966) et des utilisations faites par Pruitt et Lewis (1975), Jolibert et Tixier (1988) ou Graham (2003), reposent sur l'utilisation de matrices de profit. Un acheteur et un vendeur doivent trouver un accord sur trois produits sous la forme d'une combinaison d'offres qui représentent un niveau de profit différent pour chacune des parties. Bien que la plupart des grilles de profit se répartissent généralement de façon inversement proportionnelle, amenant de ce fait une structure distributive à la négociation, elles peuvent être modifiées afin de fournir des solutions présentant non seulement un gain individuel élevé mais aussi un gain commun important. La structure devient ainsi en partie intégrative, permettant aux participants favorisant cette orientation de s'exprimer pleinement.

La caractéristique des simulations utilisées généralement avec une population d'étudiants est certainement le manque d'enjeux qualifiés de réels par les participants, c'est-à-dire instrumentaux. Les participants ne sont pas amenés à vivre les conséquences ni à récolter les fruits de l'accord qu'ils ont obtenu. D'où un problème éventuel de motivation ou encore une résignation à accepter des accords qui ne sont pas vraiment satisfaisants pour se débarrasser en quelque sorte du problème.

Or cette absence d'enjeux instrumentaux révèle et exacerbe les enjeux fondamentaux et conduit généralement les participants à s'impliquer d'une façon plus importante qu'ils ne l'auraient supposé.

En ce sens, on peut supposer que les participantes lorsqu'elles se montrent combatives ont à cœur de prouver, en réponse à de nombreux préjugés, qu'elles peuvent servir et défendre ainsi au mieux leurs intérêts en particulier lorsqu'elles sont confrontées à des partenaires masculins. Le rapport de force leur semble défavorable d'emblée et cette perception les conduit à adopter une position dure quant aux dilemmes qui ont été évoqués précédemment (en particulier sur la confiance et la coopération).

Pourquoi adoptent-elles, reproduisent-elles (et amplifient-elles quelquefois) cette tendance lorsqu'elles sont confrontées à des homologues féminines?

La réponse se trouve peut-être dans la structure plutôt distributive de certaines simulations et leur aspect ponctuel qui oblige les participants à considérer la relation uniquement à court terme et comme une compétition. Néanmoins, cette orientation a tendance à fournir plus difficilement des accords, généralement parce que de nouveaux conflits naissent dans la

relation notamment à cause de la perception réciproque des intentions.

Comment dès lors valoriser la différence, encourager les éléments féminins à négocier sur la base d'une vision intégrative de la négociation lorsque celle-ci se heurte à des aspects contingents mais aussi dépend de la nature même des éléments fondamentaux qui la constitue ?

Kolb (2000) propose de sortir du débat traditionnel sur les différences de genre dans la négociation en proposant une approche qui met l'accent sur les conditions, le contexte ou encore le type d'interaction qui va permettre l'émergence d'un modèle (masculin ou féminin) approprié à la situation. Dans cette perspective, les acteurs vont pouvoir adopter suivant la nécessité et en fonction de leur perception une attitude et des comportements qui correspondent soit à leur genre soit au genre opposé et ce, quelque soit leur interlocuteur.

Plutôt que de s'interroger sur les caractéristiques propres aux individus et aux avantages et inconvénients liés à celles-ci dans la négociation, la question porte dès lors sur les situations et les conditions dans lesquelles le genre va devenir déterminant.

Cette approche a le mérite de recentrer l'interaction par rapport à ses éléments fondamentaux. Les enjeux, le rapport de force, la nature du conflit, la structure distributive ou intégrative de la négociation ainsi que l'objet de la relation (négociation ponctuelle ou relation à long terme) vont induire et conduire à une orientation plutôt qu'une autre.

Elle confirme également le caractère « unique » de chaque négociation du fait du nombre de variables qui la compose et qui impose une réponse appropriée et spécifique.

Dans cette perspective, de nombreuses questions demeurent sur la capacité des individus à opter pour l'un ou l'autre des modèles (voire les deux successivement) par rapport à ce que serait leur orientation « naturelle ».

Ces questions fourniront à leur tour de nombreuses hypothèses de travail comme le montrent les exemples suivants dont l'ambition n'est certainement pas d'être exhaustive.

- Dans une situation où les enjeux instrumentaux sont très élevés, les enjeux fondamentaux estimés faibles et la relation axée vers le long terme (plusieurs étapes de négociation), l'orientation intégrative (valeurs dites « féminines ») sera-t-elle systématiquement adoptée, en particulier dans le cas de couples de négociateurs mixtes? (et dans le cas de couples de négociateurs du même genre)
- Lorsque le rapport de force est très favorable pour l'une des parties (féminine, si le couple de négociateurs est mixte), les enjeux instrumentaux faibles, les enjeux fondamentaux élevés et la relation uniquement ponctuelle, la solution intégrative sera-

t-elle préférée ?

- Quelle orientation sera donnée lorsque dans les deux situations précédemment décrites, les parties prenantes de la négociation seront constituées de groupes homogènes en termes de genre et non plus de simples individus (groupe de filles face à groupe de garçons) ?

## Conclusion

La recherche continue à vouloir faire apparaître des différences dans le cadre d'expérimentations artificielles pendant que les professionnels accumulent expérience et anecdotes dans l'espoir que leur description fournira à terme des prescriptions (Carrie Menkel-Meadow, 2000).

Le modèle émergent de la diversité (David Thomas et Robin Ely, 1996) dépasse la seule valorisation des différences dans une perspective d'utilisation de qualités spécifiques pour une fonction donnée. Il s'intéresse à une « compréhension des perspectives et des approches variées » apportées par les individus et leurs différences et l'enrichissement qu'elles procurent.

En ce sens, l'apport des qualités dites féminines dans la négociation semble indéniable.

Néanmoins, la démonstration a été faite qu'en matière de négociation il est difficile de cantonner la relation à un modèle déterminé et donc à des caractéristiques individuelles (et donc de genre) spécifiques.

A titre d'exemple, même si, d'après Mary Parker Follett (citée par Albie M. Davis, 1999), reconnue comme pionnière en matière d'approche intégrative, cette forme de négociation suppose inventivité, capacité d'écoute et de perception et un sens du discernement dans la relation, rien ne prouve que cette approche sera privilégiée et que l'esprit de coopération l'emportera sur celui de compétition.

Au-delà des qualités requises dans la négociation, attribuables ou non à un genre, c'est la capacité d'adaptation à une situation donnée conduite par des enjeux et un rapport de force subséquent qui semblent garantir le succès.

Comme l'indiquent Lax et Sebenius (1995), la négociation reste une interaction dans laquelle les parties s'engagent dans la perspective opportuniste de réaliser un accord (possible) sur la base d'un conflit (au moins d'intérêt) en totale interdépendance avec l'autre partie.

De nombreuses variables sont donc à prendre en considération et de nombreux points à éclaircir en ce qui concerne le positionnement féminin par rapport à leur « qualités » dans le domaine de la négociation.

## Bibliographie

ACCENTURE GEF, 2005, *Etude sur la situation des femmes diplômées en France*.

[www.accenture.fr](http://www.accenture.fr)

Acker Joan, 1992, Gendering Organizational Theory, *Gendering Organizational Analysis*, p.248-260, Sage Publications Inc.

Acker Joan, 1990, Hierarchies, Jobs and Bodies: a theory of gendered organizations, *Gender and Society*, vol. 4, n°2, pp.159-158.

Ancona Deborah, David Caldwell, 1992, Demography and design: Predictors of new product team performance, *Organization Science*, vol.3, pp.321-341.

Arcier Agnès, 2004, *Le quotient féminin de l'Entreprise*. Paris: Village Mondial.

Barabel Michel, Olivier Meier, 2004, Le métier de manager aujourd'hui, Comprendre le management, *Cahiers Français*, n° 321, juillet-août.

Belbin Meredith, 2002, *Beyond the Team*, Butterworth Heinemann, Reed Educational and Professional Publishing Ltd.

Bellenger Lionel, 1990, *Stratégies et tactiques de négociation: Les bons réflexes pour arriver à un accord*, Tome1, Paris: ESF.

Bollinger Daniel, Geert Hofstede, 1987, *Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris: Éditions d'Organisation.

Breslin William J., Jeffrey Z. Rubin, 1999, *Negotiation Theory and Practice*, Cambridge, Mass.: The Program on Negotiation at Harvard Law School, 5<sup>th</sup> edition.

Bright David, B. Parkin, S. Welsh, 2001, Future negotiating skills: A development issue?, *Futures*, vol. 33, n°6, pp. 557-568.

Britton Dana, 2000, The Epistemology of the gendered organization, *Gender and Society*, vol. 14, n°3, pp. 418-434.

Burke Mike, 1997, *Valeurs féminines, le pouvoir de demain?*, Paris: Village Mondial.

Calhoun Patrick S., William P. Smith, 1999, Integrative bargaining: Does gender makes a difference, *International journal of conflict management*, vol. 10, n°3, pp. 203-224.

Charpentier Isabelle, 2006, La société Française : Un état de la recherche. Genre et rapports sociaux de sexe, *Les Cahiers Français*, n° 326, pp. 91-95.

Chatman Jennifer, Sandra Spataro, 2005, Getting people to cooperate: Understanding relational demography-based variations in people's responsiveness to organizational inducements, *Academy of Management Journal*, vol.2, n° 48, pp. 321-331.

Cornel Drusilla, 2004, Genèse et tribulations du concept de genre aux Etats-Unis, in *Les mots du monde: Masculin –féminin*, pp. 39-57, Paris: La Découverte, Repères.

Davis Albie M., 1999, An interview with Mary Parker Follett, in *Negotiation Theory and Practice*, Cambridge, Mass., The Program on Negotiation at Harvard Law School, 5<sup>th</sup> edition, pp 13-26.

Donohue W.A., M.E. Diez, R.B. Stahle, 1983, New directions in negotiation research, in Bostrom R. (ed.), *Communication yearbook 7*, Sage, pp. 249-279.

Duehr Emily E., Joyce E. Bono, 2006, Men, Women and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel psychology*, vol. 59, n° 4, pp. 815- 846.

Dupont Christophe, 1994, *La négociation, conduite, théorie, applications*, Paris: Editions Dalloz, 4<sup>ème</sup> édition.

Dupont Christophe, 2007, *La négociation post-moderne: Bilan des connaissances, acquis et lacunes, perspectives*, Collection Sciences Humaines et Sociales, Editions Publibook.

Faure Guy-Olivier, Laurent Mermet, Hubert Touzard, Christophe Dupont, 2000, *La Négociation: Situations, Problématique, Applications*, Paris: Dunod.

Frinck Dwight, Robert Robinson, Brian Reitel, Michelle Arthur, Anthony Ameter, Gerald Ferris, David Kaplan, Hubert Morisette, 2003, Gender Demography and Organization Performance: A two study investigation with convergence, *Group and Organization Management*, march 28.

Graham John L, 2003, "Vis-à-vis international business negotiations", in Ghauri Pervez, Usunier Jean Claude (eds), *International Business Negotiations*, Pergamon / Elsevier Science, 2<sup>nd</sup> edition, pp. 23-50.

Gilligan Carol 1993, *In a different Voice: Psychological Theories and Women Development*. Harvard University Press.

Guilbert Madeleine, 1966, *Les fonctions des femmes dans l'industrie*, Editions Mouton, Paris.

Harinck Fieke, Carsten K.W. De Dreu, Annelies E.M. Van Vianen, 2000, The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 81, n°2, pp. 329-358.

Herring Susan 1994, Gender differences in computer mediated communication, *Annual Conference*, American Library Association, June, Miami.

Hyder Elaine B., Michael J. Prietula, Laurie R. Weingart, 2000, Getting to best: Efficiency versus optimality in negotiation, *Cognitive Science*, vol. 24, n°2, pp. 169-204.

Jonas Irène, Djaouida Sehili, 2007, De l'inégalité à la différence : L'argumentation naturaliste dans la féminisation des entreprises, Dossier : Les femmes changent –elles le travail ? *Sociologie Pratique*, n° 14, pp. 119-131.

Jolibert Alain, Tixier Maud, 1988, *La négociation commerciale: Etudes de cas, préparation et stratégie*, Editions ESF.

Kanter Moss Rosabeth, 1977, *Men and Women in the Corporation*, New York: Basic Books.

Karakowski Leonard, 1996, Towards an understanding of women and men at the bargaining table- factors affecting negotiator style and influence in multi party negotiation», *Proceedings of Administrative Sciences Association of Canada*.

Kelley Harold H., 1966, A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations, in Archibald Kathleen (ed), *Strategic Interaction and Conflict*, University of California, Berkeley, Institute of International Studies.

Kolb Deborah M., Gloria G. Coolidge, 1991, Her place at the table: A consideration of gender issues in negotiation, in *Negotiation Theory and Practice*, Cambridge, Mass.: The Program on Negotiation at Harvard Law School, 5<sup>th</sup> edition, pp 261-277.

Kolb Deborah M., 2004, Staying in the game or changing it: An analysis of moves and turns in negotiation, *Negotiation Journal*, vol. 20, n° 2, pp. 253-268.

Lahire Bernard, 2001, Héritages sexués : incorporation des habitudes et des croyances, in Blöss T., *La dialectique des rapports hommes –femmes*, PUF, Paris, pp.9-21.

Landrieux Kartochian Sophie, 2005, La construction du plafond de verre : le cas des femmes à haut potentiel », *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin, La Documentation Française.

Lax David A., James K. Sebenius, 1995, *Les gestionnaires et la négociation*, Gaëtan Morin.

Leroux Maxime, 1992, *Les dimensions cachées de la négociation*, Paris, Insep Editions.

Lespes Jean-Louis, 2001, L'irrésistible ascension des valeurs féminines : conséquences économiques », *Lettre d'Innovence*, 27 mars.

Bem Lipsitz Sandra, 1976, Sex typing and androgyny: Further explorations of the expressive domain, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 34, n°1016.

Malochet Guillaume, 2007, Des femmes dans la maison des hommes : l'exemple des surveillantes de prison », *Travail Genre et Sociétés*, n°17, pp. 105-123, Paris: Armand Colin.

Mannix Elisabeth; Margareth Neale, 2006, La diversité au travail, *Cerveau et Psycho*, n° 18, pp. 45-49.

Menkel Meadow Carrie, 2000, Teaching about gender and negotiation: Sex, Truths and videotape, *Negotiation Journal*, vol. 16, n°4, pp. 357-375.

Montmorillon Bernard (de), 2004, La théorie économique et l'entreprise, Dossier : Comprendre le Management, *Cahiers Français*, juillet-août.

Pigeyre Françoise, Annick Valette, 2004, Les carrières des femmes à l'Université : Les palmes de verre du cocotier, *Revue Française de Gestion*, n° 151, juillet-août, pp. 173-190.

Pruitt Dean G., 1991, Strategy in negotiation, in Kremenyuk Victor A. (ed.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, San Francisco: Jossey Bass Publishers, pp. 78-89.

Pruitt Dean G., Steven A. Lewis, 1975, Development of integrative solutions in bilateral negotiation, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 31, n°4, , pp. 621-633.

Putnam Linda L., 1990, Reframing integrative and distributive bargaining: A process perspective, in Lewicki R. J., Sheppard B. H., Bazerman M.H. (eds.), *Research on negotiation in organizations*, JAI series annual, Greenwich CT: JAI.

Putnam Linda L., 1994, Challenging the assumptions of traditional approaches to negotiation, *Negotiation Journal*, vol. 10, n°4, Oct., pp. 337-346.

Putnam Linda L., M. E. Roloff, 1992, *Communication and Negotiation*, Newbury Park CA.: Sage Publications.

Rubin Jeffrey Z., 1991, The actors in negotiation, in Kremenyuk Victor A. (ed.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, San Francisco: Jossey Bass Publishers, pp. 90-99.

Sawyer J., H. Guetzkow, 1965, Bargaining and negotiation in international relations, in Kelman H. (ed.), *International behavior*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

Scotto Marie José, André Boyer, 2006, La mixité du genre est-elle un nouvel enjeu managérial dans l'entreprise en France, *Actes du Colloque Deuxièmes Rencontres Internationales sur la Diversité*, IAE de Corte.

Scotto Marie José, 2008, Les processus de féminisation et d'égalité professionnelle dans les métiers dits masculins : Une analyse bi-sectorielle, Thèse de doctorat, Université de Clermont1.

Stuhlmacher Alice F., Amy E. Walters, 1999, Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, vol. 52, n° 3, pp. 653-677.

Tannen Deborah, 1995, *Talking from 9 to 5*. New York: Editions Avon.

Thomas David, Robin Ely, 1996, Making differences matter: A new paradigm for managing diversity, *Managing Diversity, Harvard Business Review*, sept-oct, pp. 33-66.

Wall James A., Ronda Roberts Callister, 1995, Conflict and its management, *Journal of management*, vol. 21, n° 3, pp. 515-558.

Walton Richard E., Robert B. McKersie, 1965, *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: Mc Graw Hill.

Walton Richard E., Robert B. McKersie, 1992, A retrospective on the behavioral theory of labor negotiations, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, pp. 277-285.

Welle Brian, Madeline Heilman, 2007, Formal and Informal Discrimination against Women at work : the role of gender stereotypes, *Managing social and ethical Issues in Organizations*,

pp229-252.