

CONTRIBUTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION A L'ACTIVITE DE NEGOCIATION, UNE ANALYSE DE RESULTATS ISSUS DE L'OBSERVATION

Yves LEMARIE
ATER

Laboratoire Angevin de Recherche en Gestion des Organisations (LARGO)
et Lagon (Nantes)
Université d'Angers

Adresse personnelle : Yves Lemarié, 24 Avenue Wagram 75008 Paris, France,

Téléphone : 33 (0) 1 42 27 35 82
Courriel : ylemarie@wanadoo.fr

INTRODUCTION

L'activité de négociation correspond à l'un des dix rôles managériaux selon la typologie de Mintzberg (1984). Cela serait même l'une des composantes les plus importantes de l'activité managériale dans la mesure où les managers sont amenés à négocier avec de multiples interlocuteurs sur de nombreux thèmes (Sayles, 1964). Cette activité contient divers aspects qui en rendent difficile la formalisation : importance de la communication non verbale (Nierenberg et Calero, 1971), importance des « signaux » (Peters, 1955) envoyés à la partie adverse afin de lui laisser entendre que certaines actions sont possibles sous certaines conditions, gestion de l'incertitude, idée répandue selon laquelle un bon négociateur prend ses décisions sur l'inspiration du moment (Rojot, 1994, p. 171), diversité des situations de négociation tant selon leur domaine d'application (négociations commerciales, internationales, sociales, interpersonnelles) que selon leur contexte (Dupont, p. 122). Ainsi, de nos jours, la négociation est encore « *une pratique qui repose principalement sur l'intuition et l'expérience* » (Dupont, 1994, p. 121). Cette difficile formalisation de l'activité de négociation peut donner l'impression que l'usage de l'ordinateur est peu compatible avec l'exercice de cette activité. Néanmoins, l'ordinateur est un outil de gestion de l'information et, par là-même, devrait, en principe, assister le négociateur car il agit sur une matière essentielle à la négociation : l'information « *est toujours un facteur crucial dans une négociation* » (Rojot, p. 116).

Depuis quelques années, les Technologies de l'Information, c'est-à-dire les applications informatiques disponibles sur l'ordinateur, sont utilisées de façon quotidienne par une large proportion des managers en entreprise. Compte tenu des difficultés à prédire avec précision ce que pourraient être les apports d'un usage direct des Technologies de l'Information pour exercer le rôle de négociateur, il est nécessaire de faire le point sur les pratiques réelles en entreprises à ce sujet. Ainsi, par une démarche clinique (l'observation), nous décrirons dans ce papier l'usage des Technologies de l'Information dans le cadre de situations qui

correspondent aux différents aspects et moments de la négociation. A partir des diverses caractéristiques de ces situations, nous tenterons d'expliquer les motifs d'usage de ces outils, d'indiquer les apports de ces outils du point de vue des activités mentales menées.

1. METHODE

Nous définissons et caractérisons l'activité de négociation. Puis, nous effectuons une mise en correspondance *a priori* entre les caractéristiques des diverses Technologies de l'Information et les aspects de l'activité de négociation. Enfin, nous présentons notre méthode d'observation.

1.1. Les caractéristiques de l'activité de négociation

Comme le remarque Bellenger (1987) dans l'introduction de son ouvrage, le mot « négociation » évoque aux yeux du grand public une activité plutôt spectaculaire : négociations au sommet dans le domaine des relations internationales et dans celui de la grande diplomatie commerçante. Mintzberg, lui-même (1984, p. 101) réserve la définition du rôle de négociateur du manager à la conduite des négociations « très importantes ».

Nous choisissons de retenir une définition de la négociation beaucoup plus large et aussi plus conforme aux ouvrages spécialisés sur la question de la négociation (Bellenger 1987, Rojot 1994) et aux dictionnaires (Larousse) : négocier consiste à être en contact avec autrui en vue de parvenir à un accord, l'accord n'étant pas acquis d'avance.

Afin de rendre compte du caractère dynamique de l'activité de négociation, nous pourrions différencier deux types de situations selon le critère temporel : les situations de préparation de la négociation et les situations de réalisation d'une négociation qui, elles, impliquent des actions de communication avec la partie adverse.

Tout acteur en entreprise dispose d'une marge de manœuvre (Crozier et Friedberg, 1977), même si pour certains, elle est très restreinte. Cette marge de manœuvre permet à l'acteur d'être fréquemment en situation de négociation. Le manager dispose, en principe, de plus de pouvoir que les autres acteurs. Il peut donc s'engager plus fréquemment dans des négociations et, dans certains cas, s'il le fait, c'est précisément parce qu'il a l'autorité pour le faire. Le manager peut aussi être celui qui mène une négociation parce qu'il est le seul détenteur de l'ensemble des informations concernant l'objet de la négociation, notamment les informations qui permettraient d'anticiper les conséquences d'un résultat envisagé de la négociation.

Plus précisément, Bellenger (1987) indique les cinq caractéristiques d'une négociation :

- la négociation repose sur une ambiguïté car l'interlocuteur est à la fois un adversaire (dimension conflictuelle de la négociation) et un partenaire (dimension coopérative de la négociation) ;
- il y a une non coïncidence, voire une divergence, des intérêts entre les parties concernées ;
- il y a une volonté chez chacun de construire un compromis (quelque chose qui soit acceptable par chacun des négociateurs) ;
- le négociateur a un objectif et une marge par rapport à cet objectif ;
- les négociateurs doivent tenir compte du rapport de force entre eux.

Dupont (1994) insiste sur l'importance du rôle joué par les perceptions dans la dynamique de la négociation : les parties prenantes peuvent percevoir à tort un accord, une convergence (de façon symétrique, elles peuvent percevoir, à tort, un désaccord ou une divergence). L'ajustement des perceptions n'est pas aisé car les mêmes faits, y compris ceux illustrés par des chiffres et des statistiques, sont l'objet d'une interprétation opérée par chacun et peuvent donc être perçus fort différemment (Rojot, 1994, p. 59) Une partie du temps de négociation peut donc être consacrée à identifier avec clarté les zones de convergence et les zones de divergence.

Dupont (1994) rappelle que c'est l'interdépendance des acteurs qui les incite à négocier. Ces interdépendances peuvent être complexes quand elles impliquent plus de deux parties prenantes.

Du point de vue de la relation avec l'information et de la réflexion préalable, les tâches de négociation se différencient des autres tâches du manager. En effet, pour les tâches autres que la négociation, le manager peut, par pragmatisme, par goût de l'expérimentation et surtout par habitude, prendre certaines décisions et réaliser certaines actions sans s'informer au préalable (Starbuck, 1985). Dans ces cas de figure, l'action précède la réflexion : les conséquences de ces actions et décisions sont l'occasion de produire des informations et donnent lieu à un travail ultérieur d'interprétation de la part du manager. Ce schéma de la décision prise et appliquée avant un traitement approfondi de l'information se prête mal aux situations de négociation : l'information est un facteur crucial de la négociation et « *le négociateur le mieux préparé est presque toujours celui qui tire le plus d'une négociation* » (Rojot, 1994, p. 116).

Les informations peuvent porter aussi bien sur l'adversaire (afin de prévoir ses réactions) que sur soi-même (afin, par exemple, de cerner avec précision sa marge de manœuvre). Il s'agit non seulement d'acquérir des informations mais aussi de décider s'il y a lieu de communiquer une information déterminée (Rojot, 1994, p. 129). En effet, la négociation donne lieu à un échange d'informations, cet échange devant respecter une règle de réciprocité. Il est donc nécessaire de maîtriser le flux d'informations. Plus le taux d'échange d'informations s'accroît, plus le climat de la négociation est favorable (Rojot 1994, p.116-117).

La négociation nécessite d'être préparée mais « *cette activité de préparation ne va pas de soi* » (Rojot, 1994, p. 171). Bien qu'essentielle, la préparation « *est souvent négligée* » du fait du manque de temps, de la pression des autres tâches ou par simple ignorance. Il y a aussi, chez certains, une croyance dans le caractère inné du « don » de négociateur (consacrer du temps à préparer une négociation est alors perçu comme inutile). Préparer une négociation est une « *situation inconfortable* » et donc peu agréable car la négociation contient presque toujours une part d'incertitude et constitue ainsi une source potentielle d'angoisse.

Dupont (1994, p. 371) résume les aspects tactiques qu'il est préférable de respecter pour mener à bien tout type de négociation. Il faut :

- bien connaître la partie adverse ;
- avoir une stratégie de concessions, ce qui suppose de bien connaître sa propre marge de manœuvre ;
- bien maîtriser le temps ;
- ne pas être perçu comme flou, vague ;
- ne pas être perçu comme mou, craintif (savoir s'affirmer) ;
- ne pas être perçu comme inflexible, impatient, vulnérable au stress (éviter de prendre panique en cas de blocage et de complications) ;
- être capable d'interaction positive.

Pour schématiser, nous choisissons de regrouper les différents éléments que nous avons présentés et déclarons que la conduite d'une négociation, dans sa phase de préparation et dans sa phase de réalisation, nécessite de maîtriser cinq caractéristiques et contraintes principales :

- pouvoir effectuer un diagnostic qui permettra d'identifier sa propre marge de manœuvre et de repérer au préalable les comportements et arguments pouvant être adoptés par l'interlocuteur ;
- connaître la partie adverse (recueillir avant ou pendant la réalisation de la négociation des informations pertinentes sur son interlocuteur et utiliser ces informations) ;
- pouvoir présenter des arguments clairs à l'interlocuteur, ceci afin d'aider l'interlocuteur à identifier les zones de convergence et les zones de divergence. Dans certains cas, la clarté des arguments repose sur leur précision ;
- s'affirmer avec souplesse face à son interlocuteur en adoptant un comportement mesuré (être ni trop craintif, ni trop inflexible) ;
- maîtriser les différentes contraintes temporelles (rapidité d'action, aspects évolutifs de la négociation, cohérence temporelle entre la conduite de la négociation et la conduite d'autres activités).

Nous ajoutons deux types de caractéristiques qui interviennent à un autre niveau : l'intensité de l'activité de négociation et la question de l'implication de subordonnés et du supérieur hiérarchique.

L'activité de négociation est plus intense que les autres activités car il faut gérer à la fois la relation avec autrui (avec les contraintes que cela induit) et prendre des décisions qui engagent (avec les risques et inconvénients qui en découlent).

Dans certains cas, l'activité de négociation est difficile à déléguer : le manager peut être le seul détenteur des informations, il peut être le seul à pouvoir interpréter les informations, il peut être le seul à avoir l'autorité pour engager son entité dans la décision, ses subordonnés peuvent ne pas bénéficier de la même expérience dans le domaine de la négociation. Inversement, il peut être souhaitable de favoriser une délégation progressive de certaines tâches de négociation pour faire évoluer professionnellement les subordonnés, rendre plus gratifiant leur travail, alléger la charge de travail du manager et ainsi pouvoir se consacrer à d'autres tâches. Pour des raisons symétriques, il peut être nécessaire de mener les négociations en concertation étroite avec sa hiérarchie.

1.2. Mise en correspondance entre les caractéristiques des outils et les caractéristiques du rôle de négociateur

Nous établissons une correspondance *a priori* entre les caractéristiques cognitives des Technologies de l'Information et les divers aspects caractéristiques de la négociation. Nous dissociions les actions de communication des autres actions (recherche ou récupération d'informations, diagnostic, production des arguments, maîtrise du temps). Les actions de communication ne sont étudiées que pour la messagerie électronique tandis que les autres actions sont étudiées pour l'ensemble des Technologies de l'Information.

1.2.1. Les actions de communication et la messagerie électronique

L'activité de négociation nécessite habituellement un travail d'interprétation pour le négociateur. Cette activité est donc qualifiée de complexe par Daft, Lengel et Trevino (1987).

En se référant à la théorie de la richesse des médias, ces auteurs suggèrent que la messagerie électronique ne serait pas un outil suffisamment « riche » pour la réalisation des tâches de négociation. Pour notre part, nous préférons considérer de façon détaillée les divers aspects de la négociation et les diverses caractéristiques de la messagerie électronique et nous n'avancons pas d'avis aussi global sur l'adéquation entre l'activité considérée et l'outil.

A priori, la messagerie électronique devrait faciliter les actions de communication en organisant la conversation. En effet, cet outil permet de conserver la trace des conversations ce qui devrait aider les activités mnémoniques des acteurs. La messagerie électronique permet généralement de répondre aisément sans rechercher les coordonnées de l'interlocuteur initial (fonctionnalité « répondre à »).

Selon les maximes conversationnelles de Grice (1979), dans les conversations d'ordre professionnel, un individu attend de son interlocuteur qu'il respecte les principes suivants : être concis, sincère, pertinent et informatif (apporter une véritable information, c'est-à-dire ne pas dire quelque chose d'évident ou de déjà connu). S'affirmer avec souplesse durant une conversation consisterait alors à défendre son point de vue tout en respectant ces principes. En permettant d'émettre des messages brefs, la messagerie électronique devrait bien se conforter avec ce principe de concision puisque l'acteur peut défendre sa position sur des points mineurs sans solliciter excessivement l'attention de son interlocuteur. Néanmoins, il y a aussi un risque de multiplier abusivement les actions de communication du fait même des facilités procurées par l'outil. L'acteur serait alors perçu par son interlocuteur comme maladroit ou incorrect du fait de ces transgressions des maximes conversationnelles : les communications perdraient leur pertinence et leur caractère informatif. Une autre dérive liée aux facilités d'usage de l'outil consisterait à réagir trop rapidement face à un événement en s'exprimant immédiatement par messagerie électronique de façon précipitée. De façon similaire, dans le cas des E.I.S. (Executive Information Systems), Millet et Mawhinney (1992) se sont déjà inquiétés d'une éventuelle réactivité excessive induite par les facilités d'usage de ces outils. Néanmoins, grâce à l'usage de la messagerie électronique, le principe de sincérité pourrait être mieux respecté : la messagerie électronique conserve une trace de la conversation, ce qui limite les malentendus et les possibilités de manipulation.

Le recours à la messagerie électronique devrait faire gagner du temps compte tenu de ce que cet outil permet de poursuivre la conversation indépendamment de la disponibilité de l'interlocuteur (caractère asynchrone de la conversation). Ainsi, sur un plan plus général (travail en réseau), le modèle formel établi par Peaucelle (1998) montre que, pour une tâche exécutée par un ensemble de personnes déjà engagées chacune dans des travaux indépendants et à condition que ces personnes traitent fréquemment le travail reçu sur le réseau informatique, la tâche est plus rapidement réalisée par des échanges sur le réseau que par des réunions. Néanmoins, par opposition à la communication orale, le travail en réseau est accompagné d'une incertitude concernant le moment précis où l'interlocuteur prend connaissance des messages qui lui sont adressés.

Le caractère asynchrone et la possibilité d'adresser le message simultanément à plusieurs interlocuteurs devrait faciliter l'implication de collaborateurs (supérieurs hiérarchiques, subordonnés, collègues spécifiques). La messagerie électronique peut constituer ainsi une aide à la concertation ou à la délégation dans l'activité de négociation.

1.2.2. Les autres actions et l'ensemble des Technologies de l'Information

A priori, les Technologies de l'Informations apportent une certaine autonomie au manager avec un accroissement du dilemme entre réaliser soi-même la tâche ou bien la déléguer. La récupération des informations déjà détenues sur son ordinateur nécessite des choix en termes de mode d'organisation du stockage de ces informations. Ces choix sont multiples. Une information peut être placée sur le serveur en fichier partagé ou bien conservée exclusivement sur l'ordinateur personnel du manager. Une pièce jointe d'un message électronique peut être conservée avec le message électronique ou bien enregistrée en tant que telle et classée avec d'autres fichiers. Les possibilités d'organisation du classement des fichiers et messages sont multiples du fait de la possibilité de définir soi-même l'arborescence des répertoires contenant les fichiers et messages. Un tri entre les messages devant être conservés et ceux devant être détruits doit souvent être effectué pour limiter la quantité totale de messages conservés.

Nous indiquons quelques possibilités permises *a priori* par les caractéristiques des Technologies de l'Information :

- pour effectuer un diagnostic d'ensemble à partir de chiffres, le manager peut utiliser les fonctionnalités d'opérations de calcul du tableur ;
- pour recueillir des informations nouvelles sur la partie adverse, le manager peut s'adresser à ses collègues par messagerie électronique ou bien consulter des bases de données renseignées par autrui.
- pour rédiger des arguments clairs, le manager peut bénéficier des possibilités de mise en forme du traitement de texte et de la messagerie électronique ;
- pour récupérer des informations chiffrées déjà détenues, le manager peut consulter ses tableurs ou bien des bases de données renseignées par lui ;
- pour tenir compte du caractère évolutif de la préparation de l'argumentation, le manager peut utiliser le traitement de texte avec ses facilités de mise en forme et de conservation du document exposant l'argumentation ;
- pour maîtriser le calendrier des opérations, le manager peut chercher à ne pas dépendre de la disponibilité d'autrui au moment de faire avancer un dossier. Le manager peut donc chercher à bénéficier de suffisamment d'autonomie. L'usage direct de l'ordinateur peut procurer une telle autonomie (accès autonome aux informations et production autonome de documents). Pour garantir une cohérence temporelle des actions, le manager peut s'aider de l'agenda électronique.

1.3 La méthode d'observation

Par rapport aux entretiens oraux et aux questionnaires écrits, la méthode de l'observation présente deux avantages principaux. D'une part, l'observation *in situ* permet de prendre connaissance de l'ensemble du contexte réel et complexe du travail du manager. Les données ainsi prélevées sont alors plus riches. D'autre part, compte tenu du caractère relativement récent de l'usage direct de l'ordinateur dans le travail quotidien des managers, les déclarations formulées hors contexte par les acteurs peuvent être décalées par rapport aux pratiques. L'observation est alors conseillée lorsque la question de départ a trait à des pratiques nouvelles (Igalens et Roussel, 1998, p.82). Une autre approche aurait pu consister à réaliser des observations dans le cadre d'expériences en laboratoire mais, selon Dupont (1994, p. 213), « *trop de recherches ont emprunté la voie de jeux abstraits en laboratoire* » et, ainsi, « *les enseignements restent d'application très contestable pour les négociations réelles* ».

L'observation ne se limite pas à restituer une suite d'actes observés. L'observation consiste également à indiquer les liens entre les actes observés et la signification qu'il est possible d'attribuer à ces actes. L'observation est donc une posture réclamant des capacités d'interprétation (Peretz, 1998, p.14).

Pour des raisons pratiques, la durée d'observation a été d'une journée et les observations ont été effectuées sur la base du volontariat. Ces observations ont eu lieu durant le premier semestre 1999 auprès d'un échantillon diversifié de 26 managers exerçant dans 15 entreprises différentes.

Il s'agit d'observation neutre (Kohn et Nègre, 1991) et non pas d'observation participante.

Le protocole retenu n'a pas toujours permis d'étudier de façon approfondie les activités de négociation pour deux raisons. D'une part, l'observation n'avait pas pour seule finalité l'analyse de l'activité de négociation assistée par ordinateur car le but de ces journées d'observation était d'examiner les contributions des Technologies de l'Information à l'exercice de l'ensemble de l'activité managériale (Lemarié, 2001). D'autre part, l'observateur s'était engagé à ne pas perturber la journée de travail du manager et a ainsi été tributaire de la coopération du manager pour ce qui est du recueil d'informations complémentaires.

L'observation présente trois principaux biais et limites :

- l'activité d'un manager étant très variable d'une journée à l'autre, l'observateur ne peut pas assister à une « journée type » du manager ;
- le contexte de travail du manager n'est pas connu au préalable, ce qui peut poser des problèmes d'interprétation de ce qui a été observé ;
- se sachant observés, le manager et son entourage ont pu adapter leur comportement (par exemple, le manager peut avoir remis à un autre jour la conduite d'une négociation).

Compte tenu du protocole adopté, il y a une limite supplémentaire importante à notre étude. Notre connaissance limitée du contexte et la durée brève de l'observation (une journée) nous ont seulement permis d'être le témoin de fragments de négociation et non pas de négociations complètes. Par conséquent, nous ne disposons pas d'informations précises sur les résultats des négociations auxquelles nous avons partiellement assisté.

Deux types d'informations sont recueillis au cours des observations. Le premier type d'informations correspond à ce qui est observé et est directement lié au travail du manager. Le second type d'informations correspond aux explications et informations complémentaires exprimées au fur et à mesure et spontanément par l'observé à l'attention de l'observateur et relatives aux événements survenus durant la journée. Ces verbalisations particulières constituant le second type d'informations ne correspondent pas *stricto sensu* à de l'observation mais elles ont été réalisées en situation, c'est-à-dire, au moment où des événements se sont produits et non pas en réponse à des questions posées hors contexte. Ces deux types d'informations peuvent être très difficiles à démêler : les verbalisations explicatives ne décrivent pas de façon complète l'événement puisque l'interlocuteur du manager a assisté à cet événement et, souvent, les actes observés ne permettent pas à eux-seuls une interprétation des événements. Du fait du caractère fortement entremêlé de ces deux types d'informations, nous relatons les événements sans différencier systématiquement les aspects qui relèvent exclusivement de l'observation et les aspects qui relèvent des explications fournies par l'observé.

Du fait de leur forte hétérogénéité (objet, enjeu, circonstances, phase de la négociation, équipement informatique, outil employé, etc.), les situations de négociation décrites renvoient à des théorisations nécessairement divergentes.

2. RESULTATS ET DISCUSSION

Nous présentons des résultats généraux, puis nous décrivons et interprétons des séquences liées à l'activité de négociation. Ces séquences sont commentées et discutées au fur et à mesure de leur présentation. Une séquence est la description des différentes actions observées durant la réalisation d'une tâche déterminée. La tâche correspond ici à la préparation d'une négociation ou bien à la réalisation d'une négociation.

2.1. Résultats généraux

Dans le tableau 1, la répartition des temps consacrés aux médias pour réaliser les tâches correspondant au rôle de négociateur est confrontée à la répartition des temps consacrés aux médias pour l'ensemble des rôles exercés. Une tâche peut faire appel à plusieurs médias (par exemple, consulter un document papier et téléphoner pour préparer une négociation). Ce tableau indique que, par rapport à l'exercice d'autres rôles, les Technologies de l'Informations sont un média privilégié en termes de durée d'utilisation pour l'exercice du rôle de négociateur. Toutefois, il est probable que des managers ont différé certaines négociations orales du fait de la présence d'un observateur extérieur à leur entreprise.

Tableau 1

Répartition des temps globaux consacrés à l'ordinateur et aux principaux médias de communication

	Temps total d'observation des 26 managers ³⁰	Rôle de négociateur (préparation et réalisation d'une négociation) 32 séquences, 26 managers
Face à face	49 %	34 %
Téléphone	13 %	11 %
Ordinateur (Technologies de l'Information)	16 %	34 %
Support Papier	22 %	21 %
Total	100 %	100 %

³⁰ Pour des raisons de confidentialité, 8 % du temps passé par le manager au bureau lors de ces journées a été soustrait à l'observation. Nous avons considéré, sur la base des déclarations des managers, que le média essentiel était pour ces moments le face à face et nous avons intégré ces moments dans le tableau 1. Ce tableau ne tient pas compte du temps consacré au déplacement (par exemple, écourter la journée pour prendre un avion), du repas de midi, du temps consacré au travail à domicile.

En termes de durée d'utilisation, les tâches de préparation à la négociation impliquent principalement le tableur puis le traitement de texte et la messagerie électronique tandis que les tâches de réalisation d'une négociation impliquent principalement le traitement de texte et la messagerie électronique. Ces trois outils sont aussi les outils dominants en terme de durée pour l'ensemble de l'activité du manager puisque la messagerie électronique, le tableur et le traitement de texte ont représenté au total 80 % du temps consacré à l'ordinateur par ces managers durant ces journées.

Treize séquences impliquant onze managers (M1, M4, M5, M8, M11, M12, M19, M20, M21, M22, M25) ont réuni les trois caractéristiques suivantes : la séquence a impliqué l'usage de Technologies de l'Information, la séquence a concerné le rôle de négociateur du manager (réalisation ou préparation d'une négociation), l'observateur a disposé d'un minimum d'informations concernant le contenu et le contexte de la tâche. Bien entendu, il y a eu aussi des séquences de négociation ou de préparation à la négociation n'impliquant pas l'usage de l'ordinateur (négociation au téléphone, concertation tactique orale en face à face). Une séquence de délégation volontaire de la négociation a été identifiée mais elle n'a impliqué, comme média, que le téléphone (lors d'une conversation téléphonique, le manager M2 incite l'un de ses subordonnés à finaliser lui-même la négociation avec l'entreprise partenaire).

Ces treize séquences ont été regroupées selon la caractéristique principale de la conduite de la négociation concernée (effectuer un diagnostic, connaître la partie adverse, pouvoir présenter des arguments clairs à l'interlocuteur, s'affirmer avec souplesse face à son interlocuteur, maîtriser les différentes contraintes temporelles). Il s'agit de la caractéristique principale mais la séquence relative à la négociation peut combiner plusieurs caractéristiques.

2.2. Les séquences liées à la négociation ayant impliqué l'usage des Technologies de l'Information

2.2.1. Effectuer un diagnostic pour la conduite de la négociation

Trois séquences illustrent l'emploi des Technologies de l'Information pour réaliser un diagnostic dans le cas de la préparation d'une négociation : le manager peut se faire une idée de la marge dont il bénéficie et il peut repérer un argument qu'il présentera au moment où il engagera la négociation.

En fin d'après-midi, un subordonné informe le manager M5 qu'un client exige une baisse de prix importante sur un produit déterminé. Le manager M5 consulte un tableur qui comprend l'intégralité des formules de calcul de prix. Ce manager utilise donc le tableur pour évaluer sa marge de manœuvre dans les futures négociations qui n'auront pas lieu durant la journée d'observation (elles auront lieu probablement le lendemain).

Le manager M4 veut préparer dans la matinée une négociation téléphonique prévue pour l'après-midi (il a été informé que, pour obtenir une prise en considération de son offre commerciale, il doit baisser le prix initialement proposé). Il souhaite consulter un tableur, en principe placé sur le serveur et réalisé préalablement par son responsable commercial qui est ce jour-là en déplacement à l'étranger. Néanmoins, le manager M4, assisté de son responsable informatique, constate que le tableur n'a pas été placé sur le serveur. Le manager est alors contraint de rechercher le classeur contenant la version imprimée du tableur et de refaire quelques opérations avec une calculette. Là encore, le manager a indiqué que son intention

était d'évaluer sa marge de manœuvre à l'aide du tableur en faisant varier quelques paramètres (et c'est ce qu'il a fait, tant bien que mal, avec la calculette).

Le manager M22 doit assister dans deux jours environ à une réunion avec des industriels partenaires afin de convenir de quotas de production. Durant ce genre de réunion, les différentes parties sont rarement d'accord sur les quotas de chacun. Le manager M22 utilise le tableur pour faire le point sur la production de chacun durant les précédentes périodes et recense les arguments qu'il pourra avancer pour défendre un point de vue favorable à son entreprise. Il repère le fait suivant : un chiffre pourrait être abusivement comparé à un autre apparemment similaire alors même qu'un phénomène exceptionnel n'est pas pris en compte dans le tableau récapitulatif employé durant ces réunions. Le manager M22 a donc préparé l'argument principal qu'il mettra en avant lors de cette future réunion. Ici, le balayage visuel (horizontal et vertical) et la lecture des formules contenues dans les cellules ont probablement permis au manager de faire son diagnostic. C'est donc la lisibilité qui expliquerait le recours à cet outil.

Ces trois exemples d'utilisation du tableur pour la préparation de négociation (en non pas durant la réalisation d'une négociation) sont ambigus. Tout d'abord, les managers M5 et M22 utilisent certes le tableur mais dans quelle mesure, ne pourraient-ils pas déléguer la préparation des tableaux nécessaires ? Les deux situations évoquées ont en commun de faire appel à des savoirs que seul le manager détient : les particularités qui relient les chiffres à d'autres chiffres ou bien à certains phénomènes réels. Néanmoins, les informations sont rassemblées et contenues dans le tableur et de nouvelles informations tenant compte de la situation sont aisément produites grâce aux fonctionnalités de calcul du tableur. Le caractère accessible des informations et des représentations s'appuyant sur celles-ci expliquerait l'usage du tableur par le manager ce qui est conforme au fait que l'accessibilité de l'information est une qualité déterminante pour son utilisation (Reix, 1995, p. 25). Cependant, le manager M4 a pu réaliser sa tâche de préparation de la négociation sans le tableur puisque le fichier n'était pas accessible : l'usage du tableur ne semble pas indispensable pour cette tâche, cet outil semble plutôt en faciliter la réalisation.

2.2.2. Collecter des informations sur la partie adverse pour la conduite de la négociation

Une séquence illustre un moyen de mieux connaître la partie adverse.

Le manager M21 doit rencontrer prochainement un responsable extérieur à son entreprise pour obtenir son accord sur divers projets. Il s'agit d'un premier contact. Le manager M21 sait qu'un manager d'une autre filiale du Groupe dans lequel il travaille a déjà été en contact avec ce responsable. Le manager M21 essaie de joindre par téléphone ce collègue qu'il connaît peu et qui est situé dans un autre établissement. N'arrivant pas à le joindre par téléphone et constatant qu'il a lui-même un emploi du temps très chargé d'ici le rendez-vous concerné, le manager M21, qui a précisé n'avoir encore jamais échangé de message électronique avec ce manager, consulte l'annuaire électronique du Groupe, y trouve l'adresse de ce collègue et lui envoie un message électronique. Le manager M21 peut ainsi lui demander des informations sur son prochain interlocuteur de façon à le connaître au mieux. L'autre motif de cette concertation est de présenter une image cohérente du Groupe à ce futur interlocuteur. Or, la négociation repose sur des perceptions et la perception d'incohérences est perturbatrice pour l'interlocuteur (Festinger, 1957). De plus, une image incohérente du Groupe dissuaderait l'interlocuteur de la négociation de coopérer : l'incohérence réduit le caractère prévisible des comportements et réduit la confiance que peut avoir l'interlocuteur

alors même que le caractère prévisible des comportements (Weick, 1979) et la confiance (Axelrod, 1992) sont des éléments clés pour la coopération.

Le collègue joint par le manager M21 peut être qualifié d'acteur périphérique : il ne fait pas partie des interlocuteurs quotidiens du manager M21 mais ses compétences sont nécessaires pour la tâche à réaliser. Huff, Sproull et Kiesler (1989) avaient déjà constaté que, grâce à la messagerie électronique, les acteurs périphériques sont plus facilement impliqués. Ici, le manager M21 a d'abord tenté de joindre son collègue par téléphone probablement parce que le sujet à aborder était relativement complexe, ce qui est conforme à théorie de la richesse des médias (Daft et Lengel 1984, Daft, Lengel et Trevino 1987), mais, compte tenu des circonstances, le manager M21 a aussi considéré que cette tâche pouvait aussi être réalisée par la messagerie électronique ce qui est conforme à l'exemple de traitement de tâche complexe traitée exclusivement par messagerie électronique relaté par Markus (1994).

2.2.3. Présenter des arguments clairs pour la conduite de la négociation

Quatre séquences illustrent l'emploi des Technologies de l'Information pour présenter des arguments clairs à la partie adverse.

Le manager M1 rédige avec le traitement de texte une lettre destinée à contester le point de vue du contrôleur fiscal. Néanmoins, ce manager précise à l'observateur qu'il rédige habituellement ainsi tous ses courriers officiels car, habitué depuis longtemps à la micro-informatique, il n'aime pas dicter son courrier à une personne du secrétariat. Ici, le traitement de texte est utilisé dans une action de négociation mais il est aussi utilisé pour la rédaction de tout type de document par ce manager.

Le manager M8 rédige avec le traitement de texte une note destinée à un service technique interne à l'entreprise dans le but d'obtenir leur accord pour un projet d'investissement. Le manager M8 dispose d'une personne réalisant les tâches de secrétariat qui travaille exclusivement pour lui et un autre manager de niveau comparable. Néanmoins, durant la journée, le manager M8 a utilisé le traitement de texte pour rédiger ses deux lettres : celle qui vient d'être évoquée et une autre qui concerne aussi un acte de négociation et qui sera évoquée plus loin. Nous ne savons pas si le manager M8 écrit habituellement ses courriers sans l'aide du secrétariat mais le fait est que les deux seules lettres produites par lui s'inscrivent dans un contexte de négociation et d'argumentation.

Ces deux premiers exemples concernent le traitement de texte. Cet outil permet une mise en forme de l'argumentation et concerne des thèmes pour lesquels l'usage, la procédure et éventuellement les aspects pratiques (les interlocuteurs ne sont peut-être pas équipés de façons à recevoir des messages électroniques) ne permettent pas d'utiliser la messagerie électronique (actuellement, on ne s'adresse pas au contrôleur fiscal via la messagerie électronique).

Le manager M12 co-rédige avec son adjoint un message électronique à l'attention de leur directeur des ressources humaines. L'objectif de ce message est d'obtenir l'accord de la direction pour recruter des employés et pour changer le statut de plusieurs employés (au total une dizaine d'emplois sont concernés alors que le manager M12 supervise 200 employés mais le message concerne un service d'environ une quarantaine d'employés). L'enjeu de cette négociation est donc assez important : les questions de recrutement et de statut des salariés engagent l'entreprise pour une longue durée et le nombre d'employés ici concernés est

important par rapport aux effectifs du service. Le manager M12 et son adjoint consacrent près d'une heure à se concerter en face à face et à rédiger ce message qui leur permet de développer leur argumentation (durant l'ensemble des journées d'observation, il s'agit du message électronique ayant demandé le plus de temps pour être rédigé). Compte tenu de l'enjeu, le manager doit utiliser un média écrit car la direction ne s'engagera pas sur des arguments oraux. Le choix de rédiger directement le texte sur ordinateur sans passer par le secrétariat peut s'expliquer par la familiarité qu'a le manager avec l'ordinateur et les facilités de mise en forme proposée par cet outil (de façon assez similaire mais moins étendue que le traitement de texte). Ce choix peut aussi s'expliquer par le fait qu'il est préférable de rédiger ce texte immédiatement après la réunion en interne qui a permis de faire le point détaillé sur les prochains besoins en effectifs. Le manager a présent à l'esprit toutes les données nécessaires pour argumenter et s'il diffère la mise en forme de son argumentation, il peut éprouver des difficultés à récupérer mentalement tous les éléments. Pour rédiger ce texte, le manager ne souhaite donc pas dépendre de la disponibilité de son secrétariat. On peut ajouter une troisième explication qui indique pourquoi la messagerie électronique est préférée au traitement de texte : la messagerie électronique propose des fonctionnalités facilitant les activités de dialogue. En effet, pour peu qu'il soit lui aussi organisé pour travailler avec la messagerie électronique, le récepteur conserve un message reçu sur son ordinateur plus facilement qu'un document papier et il peut répondre à ce message initial en utilisant la fonction « répondre à ce message », c'est-à-dire sans avoir à rappeler l'objet même de la « conversation » électronique. En plus de permettre de conserver aisément une trace des éléments échangés, la messagerie électronique est adaptée à certaines négociations dans la mesure où les éléments récurrents à la négociation (rappeler l'objet de la conversation et l'historique des arguments avancés) sont pris en charge par l'outil.

Juste avant de partir en réunion avec le comité de direction de l'entreprise devant lequel il va présenter un projet d'investissement très important (rachat d'un concurrent), le manager M11 consulte une base de données sur son ordinateur et note quelques chiffres³¹ : ce sont des données qui mettent en évidence des éléments clés du secteur considéré (le secteur le plus bénéficiaire de l'entreprise et le plus en croissance). Le manager explique à l'observateur sa crainte de voir ses interlocuteurs ne pas avoir suffisamment présent à l'esprit ces éléments. Pour cette raison, le manager M11 indique qu'il préfère disposer de faits précis et récents et que cela l'aidera à argumenter durant la présentation. Le fait qu'il note ces chiffres quelques minutes seulement avant le début de la réunion incite à penser que le manager M11 a souhaité disposer de souplesse dans la préparation de son argumentation (pour prendre conscience de ce qui, parmi tous les arguments, aura le plus de poids, il est peut-être plus facile, pour ce manager, de refaire le point au dernier moment avant de partir en réunion). Ce manager aurait donc besoin d'avoir un accès rapide à des informations sans dépendre d'un intermédiaire (subordonné, secrétariat). Le manager M11, directeur de l'activité stratégique concernée, est l'expert de la question abordée (projet de rachat d'une entreprise concurrente). Son mode de raisonnement général serait d'utiliser des représentations qualitatives y compris sur les aspects numériques de la question, ceci afin de réduire sa charge mentale et de pouvoir établir et maintenir un diagnostic d'ensemble, ce qui est conforme aux pratiques des experts sur un sujet donné (Richard 1998 p. 230, Hoc 1989, 1996, p.96). Au moment de s'adresser à d'autres interlocuteurs, ce manager a conscience de la nécessité de changer de mode de représentation

³¹ Cette réunion avec le comité de direction a été aussi préparée par le manager M11 à l'aide d'un logiciel de présentation durant des journées antérieures. Durant la journée d'observation, le manager n'utilise cependant le logiciel de présentation que pour imprimer le fichier. Le manager part en réunion avec des versions imprimées de ce fichier et indique qu'il remettra ces documents imprimés aux membres du comité de direction.

et il passe d'une représentation qualitative à une représentation quantitative. Pour des raisons de confidentialité compréhensibles, l'observateur n'a pas été autorisé à assister à la réunion. Toutefois, à l'issue de la réunion, le manager M11 indique spontanément que la réunion « s'est bien passée ». Son optimisme affiché laisse penser qu'il a su défendre son point de vue avec une efficacité satisfaisante à ses yeux. Ici non plus, l'outil informatique considéré (la base de données) n'a pas été utilisé durant la séquence de négociation : toutefois, il a été utilisé juste avant et dans un but de préparer l'argumentation du manager. La rapidité d'accès à des données préalablement constituées et stockées et, en principe, suffisamment à jour semble permettre au manager d'affiner son argumentation au dernier moment.

2.2.4. S'affirmer avec souplesse en tant que négociateur

Une séquence illustre un moyen employé pour s'affirmer et ainsi éviter deux écueils de la négociation. Ces deux écueils sont, d'une part, celui d'apparaître comme craintif et tolérer des actions contraires à son point de vue et, d'autre part, celui d'apparaître comme inflexible et partisan de l'emploi de moyens disproportionnés avec l'enjeu de la négociation.

Durant une conversation téléphonique, le manager M20 apprend qu'une décision est sur le point d'être prise. Cette décision porte sur un point secondaire. Toutefois, le manager M20 n'est pas d'accord car elle est contraire à la logique générale qu'il défend habituellement. Le manager M20 tient donc à exprimer son désaccord. Immédiatement après la conversation téléphonique, le manager M20 rédige et envoie un message électronique dans lequel il exprime son désaccord. Ce message est adressé à au moins deux personnes dont l'interlocuteur téléphonique précédent. Le choix de M20 apparaît judicieux : la messagerie électronique lui permet d'exposer sa position immédiatement après avoir appris cette nouvelle, il ne prend donc pas le risque d'oublier de s'exprimer sur ce sujet et allège la charge de sa mémoire prospective (se rappeler ce qu'il y a à faire). Le caractère immédiat de sa réaction lui permet aussi de réduire le risque de voir ses interlocuteurs entériner leur propre décision (il est plus facile de remettre en cause une décision sur le point d'être prise qu'une décision déjà prise). La messagerie électronique permet aussi au manager M20 de s'adresser simultanément à plusieurs personnes et donc de s'assurer une cohérence dans le point de vue qu'il exprime auprès de personnes différentes. De plus, s'il s'était exprimé oralement (téléphone, face à face), son opinion aurait pu être négligée car l'oral ne laisse généralement pas de trace. Ses interlocuteurs auraient aussi pu adopter un comportement ambigu : simuler un accord en sa présence puis ne pas tenir compte de son point de vue. L'envoi de ce message électronique permettra, en principe, d'éviter cette ambiguïté et le manager M20 obtiendra plus facilement des informations non équivoques sur le point de vue de ses interlocuteurs : c'est donc un moyen de mieux connaître leur point de vue. Enfin, si le manager M20 avait choisi de s'exprimer par un document écrit (manuscrit ou bien dactylographié mais en tous cas sur une feuille de papier), il aurait pu donner l'impression de s'investir excessivement sur un point qui était secondaire (à un autre moment de la journée, le manager indique que, dans son entourage de travail, les prises de position par écrit sur document papier concernent traditionnellement des sujets importants). Compte tenu de la situation, la messagerie électronique semble être l'outil le plus adapté pour défendre le point de vue de M20 : réagir immédiatement et alléger sa charge mnémonique, laisser une trace, présenter un point de vue identique à différentes personnes, ne pas employer un média habituellement réservé à des points d'une importance plus grande que celui dont il est question (le média « papier »). En exprimant son désaccord, le manager M20 a peut-être aussi diminué le risque de déformer l'information qu'il voulait communiquer. Une expérience en laboratoire de Sussman et Sproull (1999) montre que les informations négatives pour le destinataire (les mauvaises

nouvelles, les critiques) sont moins déformées par l'émetteur lorsqu'elles sont communiquées via l'ordinateur que lorsqu'elles le sont en face à face. Cet exemple d'utilisation immédiate de la messagerie électronique doit être nuancé sur un plan général. En effet, on peut supposer qu'avec la messagerie électronique, le risque existe aussi d'être trop réactif et d'apparaître comme quelqu'un d'excessivement impatient (tentation de réagir immédiatement sur des questions n'en valant pas la peine).

2.2.5. Maîtriser les contraintes temporelles pour la conduite de la négociation

Quatre séquences illustrent plus particulièrement l'emploi des Technologies de l'Information pour maîtriser les aspects temporels de la négociation.

Un collaborateur du manager M8 vient lui remettre un tract syndical émis ce jour-là. Le manager en prend connaissance et rédige immédiatement sur traitement de texte une note interne contestant plus ou moins directement le point de vue de ce syndicat. La question paraissait sensible et le manager a voulu réagir rapidement.

Le manager M19 prépare avec sa subordonnée une négociation qu'elle mènera ultérieurement en son absence avec un autre service interne de l'entreprise. Durant cette phase de préparation, le manager M19 vérifie sur son agenda électronique de poche que les dates envisagées pour le déroulement de la négociation lui conviennent. Ici, l'usage d'un agenda papier aurait produit un résultat voisin. Toutefois, on peut émettre l'hypothèse que ce manager est familier de l'outil puisqu'il l'utilise fréquemment dans la journée et ceci à des occasions diverses : en réunion à l'extérieur de son bureau ou bien pour consulter et mettre à jour sa liste de tâches et des informations concernant les actions en cours. L'usage de l'agenda électronique présente alors l'avantage d'avoir recours, pour diverses tâches, à diverses applications informatiques, assez similaires dans leurs modes de fonctionnement (mise à jour, aide à la recherche d'information, caractère lisible des informations sous format dactylographiés et ceci d'autant plus que cet agenda électronique de poche est compatible avec l'ordinateur fixe de ce manager). La compatibilité des outils employés et regroupés dans l'ordinateur laisse penser que ce manager cherche à bénéficier d'un dispositif unique pour chercher, stocker et traiter les informations.

Le manager M21 a eu la veille un entretien en face à face avec un subordonné contestant initialement la modification de la définition de ses responsabilités. Durant cet entretien, le manager lui a présenté les arguments l'invitant à accepter la situation. A son arrivée le matin de la journée d'observation, le manager M21 envoie un message électronique à son responsable des ressources humaines pour l'en informer et lui demander de prendre le relais dans le traitement de ce dossier. Le responsable des ressources humaines confirme plus tard dans la journée par messagerie électronique que le nécessaire a été fait à ce sujet. En tenant informé rapidement et facilement, une autre partie prenante de cette négociation (la direction des ressources humaines), le manager M21 a pu faire en sorte que ce cas soit traité sans délai. Dans cette séquence, la messagerie électronique sert à impliquer une partie prenante supplémentaire dans la négociation et lui à passer le relais clairement et rapidement. Le gain de temps procuré par le mode de travail en réseau est conforme au modèle formel de Peaucelle (1998). Durant toutes les journées d'observation, cette séquence a été le seul cas observé où un même dossier a été traité par plusieurs personnes dans la journée sans donner lieu, apparemment, à une tentative de joindre l'interlocuteur par téléphone ou *de visu*. Un autre avantage de l'usage de la messagerie électronique est le fait que l'interaction est réduite au strict minimum : le manager ne prend pas le risque de perturber son interlocuteur dans son

travail et, en principe, le temps consacré à l'interaction est maîtrisé (c'est le temps nécessaire pour produire et taper le message) alors qu'une interaction orale nécessite une gestion des questions et des réactions éventuelles de l'interlocuteur.

Le manager M25 veut rédiger un projet de contrat avec un autre département de la société. Il téléphone au secrétariat de son supérieur hiérarchique afin de récupérer un fichier rédigé sur traitement de texte, ce fichier contenant déjà des informations relatives à ce projet. Il indique alors au secrétariat la date et le titre du document demandé (dans un premier temps, l'assistante de son supérieur hiérarchique lui apporte la version imprimée, puis le manager M25 lui explique qu'il a besoin du fichier initial et elle lui fait parvenir le fichier sous forme de pièce jointe via la messagerie électronique). Le manager M25 rédige quelques notes manuscrites et consulte un autre fichier texte. Puis il tape des modifications, enregistre le fichier et l'envoie en pièce jointe via la messagerie électronique au secrétariat de son supérieur hiérarchique. L'explication qui a été indiquée est que le dossier concerné étant évolutif, le manager M25 a voulu proposer une modification. Cependant, le même mode de travail pourrait être employé dans le cas où le manager souhaite produire un nouveau contrat qui serait une variante du contrat initial (il ne s'agirait alors pas de l'évolution d'un projet de contrat mais de la réutilisation d'informations et de mises en forme contenues dans un autre fichier).

Les treize séquences précédemment décrites sont présentées dans les tableaux 2a et 2b. Ces tableaux indiquent à la fois les aspects de la négociation concernés par la séquence de recours aux Technologies de l'Information et les motifs d'usage des Technologies de l'Information du point de vue cognitif (quelles activités mentales sont concernées par l'usage Technologies de l'Information ?) Dans l'ensemble, ces treize séquences sont cohérentes avec notre mise en correspondance *a priori* entre les diverses caractéristiques des outils et les aspects de la négociation.

CONCLUSION

Par une démarche clinique (l'observation de situations de travail), nous avons étudié l'usage des Technologies de l'Information par le manager dans le cadre de l'exercice de son rôle de négociateur. Les résultats ont confirmé et illustré une partie des correspondances effectuées *a priori* entre caractéristiques des Technologies de l'Information et caractéristiques du rôle de négociateur. Les résultats ont aussi donné des indications sur les aspects cognitifs liés à l'usage de ces outils dans le cadre de l'exercice de ce rôle managérial.

Plusieurs perspectives de recherche sont envisageables. Une première perspective de recherche serait d'ordre général et consisterait à conduire des entretiens approfondis auprès de managers sur ce même thème à partir des données issues de notre travail d'observation. La complémentarité des méthodologies ainsi employées permettrait d'apporter des éclairages suffisamment riches pour mieux comprendre la contribution des Technologies de l'Information à l'exercice du rôle managérial de négociateur. Une deuxième perspective de recherche consisterait à se concentrer sur une phase ou un aspect particulier de la négociation afin de disposer d'éléments plus aisément comparables. Plus précisément, il serait intéressant d'examiner deux impacts cognitifs particuliers : 1) dans quelle mesure les Technologies de l'Information facilitent-elles le changement de mode de représentation en permettant de

passer du qualitatif quand on aborde une question en tant qu'expert au quantitatif quand on doit communiquer avec l'interlocuteur de la négociation ? 2) dans quelles conditions les stratégies consistant à faire de l'ordinateur une source d'information privilégiée (en y regroupant un grand nombre d'informations jugées *a priori* pertinentes) permettent-elles de gagner en efficacité pour l'activité de négociation ? Nous faisons l'hypothèse que c'est sur ces deux points que l'usage direct de l'ordinateur peut soulager la charge mentale de l'acteur et lui permettre d'affecter les ressources cognitives ainsi libérées aux autres aspects de la négociation.

BIBLIOGRAPHIE

- AXELROD R. (1992) : *Donnant donnant : une théorie du comportement coopératif*, Editions O. Jacob, traduit de *The Evolution of Cooperation* (1984), Basic Books, New-York
- BELLENGER L. (1987) : *La négociation*, 2^e édition, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977) : *L'acteur et le système, Les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil
- DAFT R.L., LENGEL R.H. (1984) : Information Richness : a New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design" in *Research in Organizational Behavior*, Staw B.M., Cummings L.L. (Eds), Greenwich, JAI Press, Vol. 6
- DAFT, R., LENGEL, R. ET TREVINO, L. (1987) : Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance : Implications for Information Systems, *MIS Quarterly*, p. 355-366, September
- DUPONT C. (1994) : *La négociation, conduite, théorie, applications*, 4^e édition, Dalloz
- FESTINGER L. (1957) : *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, Row & Peterson
- GRICE H.P. (1979) : Logique et conversation, *Communication*, vol. 30, p. 57-72, traduit de « Logic and Conversation », in *Syntax and Semantics, Vol. III : Speech Acts*, P. Cole and J.C. Morgan (Eds), New-York, Academic Press, 1975
- HOC J.M. (1989) : Strategies in Controlling a Continuous Process with Long Response Latencies : Need for Computer Support to Analysis, *International Journal of Man Machine Studies*, Vol. 30, p. 47-67
- HOC J.M. (1996) : *Supervision et contrôle de processus, la cognition en situation dynamique*, Presses Universitaires de Grenoble
- HUFF C., SPROULL L., KIESLER S. (1989) : Computer Communication and Organizational Commitment : Tracing The Relationship in a City Government. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 19, n° 16, p.1371-1391
- IGALENS J., ROUSSEL P. (1998) : *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica
- KOHN R.C., NEGRE P. (1991) : *Les voies de l'observation, repères pour les pratiques en sciences humaines*, Nathan, Paris
- LEMARIE Y. (2001) : *Contribution des Technologies de l'Information à l'exercice des activités managériales*, Thèse de doctorat, Université de Nantes
- MARKUS, M.L. (1994) : Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice, *Organization Science*, Vol. 5, n°4, pp. 502-527, November
- MILLET I., MAWHINNEY C. (1992) : Executive Information Systems, a Critical Perspective, *Information and Management* 23, p. 83-92

- MINTZBERG, H. (1984) : *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Editions d'Organisation, traduit de *The Nature of Managerial Work* (1973), Harper and Row Publishers, New-York
- NIERENBERG C.J., CALERO H. (1971) : *How to Read a Person like a Book*, New York, Hawthorne Books Inc.
- PEAUCELLE J.L. (1998) : Fixer une réunion ou travailler ensemble sur le réseau : comparaison des délais d'achèvement, *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 3, n°3, p.29-47
- PERETZ H. (1998) : *Les méthodes en sociologie, l'observation*, La Découverte & Syros, Paris
- PETERS E. (1955) : *Strategy and Tactics in Labor Negotiations*, New London, Connecticut, National Foremens Institute
- REIX R. (1995) : *Systèmes d'information et management des organisations*, Collection Vuibert Gestion
- RICHARD J.F. (1998) : *Les activités mentales : comprendre, raisonner, trouver des solutions*, Armand Colin
- ROJOT J. (1994) : *La négociation*, Vuibert
- SAYLES L. R. (1964) : *Managerial Behavior : Administration in Complex Organizations*, New-York : McGraw-Hill
- STARBUCK W.H. (1985) : Acting First and Thinking Later : Theory Versus Reality in Strategic Change, in *Organizational Strategy and Change* Pennings J. et al (Eds) Jossey-Bass, p. 336-372
- SUSSMAN S.W., SPROULL L. (1999) : Straight Talk : Delivering Bad News through Electronic Communication, *Information Systems Research*, Vol. 10, n°2, p. 150-166, June
- WEICK K.E. (1979) : *The Social Psychology of Organizing*, Random House

Tableau 2.a

Usage des Technologies de l'Information (T.I.) lors de l'exercice du rôle de négociateur et motif du recours aux T.I. du point de vue cognitif

Manager	Action de négociation	Relation avec la hiérarchie et les subordonnés	Aspect de la négociation concerné par le recours aux T.I.	Motif du recours aux T.I. du point de vue cognitif	T.I. employée
M4	Préparer une négociation avec un client	Récupérer des données produites par un subordonné	Effectuer un diagnostic (évaluer sa marge de manœuvre)	Accessibilité des informations et des représentations	Tableur (en fichier partagé)
M5	Préparer une négociation avec un client	Autonomie	Effectuer un diagnostic (évaluer sa marge de manœuvre)	Accessibilité des informations et des représentations	Tableur
M22	Préparer une négociation avec des partenaires	Autonomie	Effectuer un diagnostic, connaître la partie adverse (anticiper les arguments)	Lisibilité (pour détecter une anomalie)	Tableur
M21	Préparer une négociation avec un interlocuteur que l'on rencontrera pour la première fois	Autonomie	Connaître la partie adverse (recueillir des informations auprès d'un collègue), cohérence de l'image de l'entreprise auprès du futur interlocuteur, ne pas différer l'action	Choix par défaut. Néanmoins, le média est jugé suffisamment riche.	Messagerie électronique
M1	Contester un redressement fiscal	Autonomie	Clarté des arguments	Recherche probable d'autonomie	Traitement de texte
M8	Effectuer une demande d'investissement pour des travaux	Autonomie	Clarté des arguments	Recherche probable d'autonomie	Traitement de texte
M12	Effectuer une demande pour plusieurs recrutements	Concertation avec son adjoint (co-rédaction en temps réel)	Clarté des arguments	Action dans le prolongement de l'action précédente, aide à la conversation	Messagerie électronique

Tableau 2.b

Usage des T.I. lors de l'exercice du rôle de négociateur et motif du recours aux T.I. du point de vue cognitif (suite)

Manager	Action de négociation	Relation avec la hiérarchie et les subordonnés	Aspect de la négociation concerné par le recours aux T.I.	Motif du recours aux T.I. du point de vue cognitif	T.I. employée
M11	Proposer le rachat d'une entreprise au comité de direction	Autonomie	Clarté et précision des arguments, maîtrise du temps	Changer de mode de représentation (du qualitatif au quantitatif)	Base de données
M20	Exprimer son désaccord sur un point secondaire	Autonomie	S'affirmer avec souplesse, clarté des arguments, connaître les parties adverses, interdépendance de multiples parties	Pas de risque d'oubli	Messagerie électronique
M8	Réfuter le point de vue exposé dans un tract syndical diffusé le matin	Autonomie	Temps (rapidité)	Recherche probable d'autonomie	Traitement de texte
M19	Superviser la préparation d'une négociation menée par une subordonnée	La négociation est déléguée à la subordonnée	Temps (compatibilité tactique de différents calendriers d'actions)	Unicité de la source d'information	Agenda électronique
M21	Traiter en interne un dossier	La finition de la négociation est déléguée au responsable ressources humaines	Temps	Interaction réduite au minimum nécessaire	Messagerie électronique
M25	Préparer un projet de contrat	Concertation avec le supérieur hiérarchique	Temps (caractère évolutif du projet de contrat)	Caractère évolutif de la tâche	Traitement de texte (et messagerie électronique pour le transport du fichier de traitement de texte)