

De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile

Serge AMABILE

Maître de conférences en sciences de gestion - Chercheur au GRASCE-GREQAM
Faculté d'économie appliquée - Université d'Aix-Marseille III

RÉSUMÉ

Depuis plus de 30 ans, l'organisation par les signaux faibles est devenue l'un des "piliers" du Management Stratégique. Dans le même temps, les rapports entre information et décision continuent, pour une large part, à paraître vagues et ambigus. Discutant certaines conclusions de recherches autour de la veille, cet article prolonge ainsi de récentes contributions à l'ingénierie organisationnelle de la conception des réseaux d'attention. Le propos est illustré par le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles "niortaises".

Mots-clés : Information, Décision, Veille Stratégique, Attention, Réseau d'attention.

ABSTRACT

Since the late 60s, the organization through weak signals has been playing a leading role in Strategic Management. At the same time, the connection between information and decision has remained quite vague and ambiguous. Examining some conclusions of research on Business Intelligence, this paper is in line with the latest work about organizational engineering of the conception of Attention Network. The inter-organizational Attentioning Network, of insurance companies' functioning is analyzed.

Key-words : Information, Decision, Business Intelligence, Attention, Attention Network.

La proposition d'une organisation par les signaux faibles n'est pas récente (Aguilar, 1967 ; Ansoff, 1975). Depuis plus de trente ans, dans un contexte de changements non répétitifs, tissé de ruptures technologiques, managériales et sociales, la régularité des tendances lourdes semble laisser place à des événements peu ou difficilement prévisibles. Dès lors, l'art de la stratégie mobilise souvent l'enchaînement de deux mouvements : pour les entreprises, il ne s'agit plus de s'organiser dans la régularité, mais de "gérer" les discontinuités en repérant les "signaux faibles" (le mouvement de l'information) afin d'anticiper les menaces et de saisir des opportunités (le mouvement de la décision et de l'action).

Familières, quotidiennes et étroitement liées, les notions "d'information" et de "décision" n'en paraissent pas moins... vagues, ambiguës et entourées d'un "halo d'opacité". De nombreux auteurs (Arrow, 1974 ; Le Moigne, 1991 ; March, 1991 ; Simon, 1983) suggèrent ainsi que la relation information/décision ne saurait être réductible à des liens univoques de causalité et de séquentialité.

De fait, à partir d'une synthèse présentant les différentes phases de conception et de mise en œuvre d'un système d'information de veille stratégique (1^{re} partie), cet article discutera les conclusions de nombreuses recherches autour de la veille (2^e partie). Ce "dialogue" s'initiera à partir d'hypothèses sur la **rareté de l'attention humaine** que H.A. Simon et J.G. March ont proposées pour rendre intelligibles les rapports entre information et décision. Suivront alors les éléments d'une ingénierie de la variété, de la diversité et de l'interaction qui

nous permettront de proposer le concept de **réseau d'attention**. La recherche sera illustrée par l'exemple du réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles "niortaises" (3^e partie).

1. INFORMATION-DÉCISION : UNE SYNTHÈSE DES PHASES DU PROCESSUS DE VEILLE STRATÉGIQUE

De la légende du soldat de Marathon qui mourut pour informer les Athéniens de leur victoire sur les Perses au réseau de veille développé par les fils du Baron de Rothschild lors de la bataille de Waterloo (Amabile, 1997), l'Histoire révèle la pérennité des activités de renseignement dans la nature humaine.

Des récits historiques aux Sciences de Gestion, c'est au cours du dernier tiers du XX^e siècle (Aguilar, 1967) que les processus de veille s'ancrent véritablement dans les pratiques organisationnelles. Depuis trente ans, le management stratégique accorde ainsi un intérêt croissant à l'observation de l'environnement et considère la veille comme une partie intégrante du système de décision des entreprises (Ansoff, 1975 ; Joffre, 1992 ; Marmuse, 1992).

Si l'on se réfère à différentes synthèses (Amabile, 1997 ; Ballaz, 1993 ; Jamboué, 1995 ; Lesca, 1994 ; Marteau, 1984 ; Morin, 1992) portant sur des recherches françaises, européennes ou nord-américaines, il apparaît que la plupart des auteurs justifient les

activités de veille par "l'incertitude"⁽¹⁾ qui caractérise "l'environnement". L'entreprise doit scruter les "sources d'information" que ce dernier contient, afin de détecter, au plus tôt, les "signaux faibles" ("facteurs de vulnérabilité", "menaces", "opportunités") annonciateurs de changements importants dans un futur plus ou moins proche. La mise en place de cette "écoute prospective globale et dynamique" de l'environnement, permet alors à l'organisation "d'anticiper" et de "prévenir" les évolutions futures, afin d'assister et d'adapter ses "décisions", voire sa "stratégie".

En confrontant et en intégrant les apports de ces différentes recherches, un processus de veille peut être présenté comme l'articulation récurrente des quatre phases suivantes :

1. Une première phase permet de caractériser l'environnement et de délimiter la veille. Au vu de "l'immensité" de cet environnement, il s'agit de préciser les dimensions sur lesquelles l'écoute sera ciblée et de repérer les sources d'information en fonction des besoins ainsi définis. Précisément, cette phase de spécification de l'environnement et d'orientation de l'écoute permet de hiérarchiser et de sélectionner les thèmes (par exemple le développement économique en milieu rural), les domaines (la technologie, l'écologie, etc.) ou les acteurs (concurrents, fournisseurs, etc.) sur lesquels l'entreprise souhaite exercer une surveillance accrue. Cette "priorisation" s'effectue par rapport aux caractéristiques stratégiques de

l'organisation. La finalité de cette phase est d'établir la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et ses activités de veille. Son point de départ est constitué par la réflexion stratégique de l'entité concernée, impliquant - par définition - un faible nombre d'acteurs.

2. A partir de ces orientations, une veille informative, phase de "terrain" par définition, permet de mobiliser la plupart des acteurs de l'entreprise autour de la veille (activités quotidiennes, colloques scientifiques, etc.) pour rechercher, détecter, collecter et sélectionner des informations qualifiées de "brutes" à ce stade du processus.

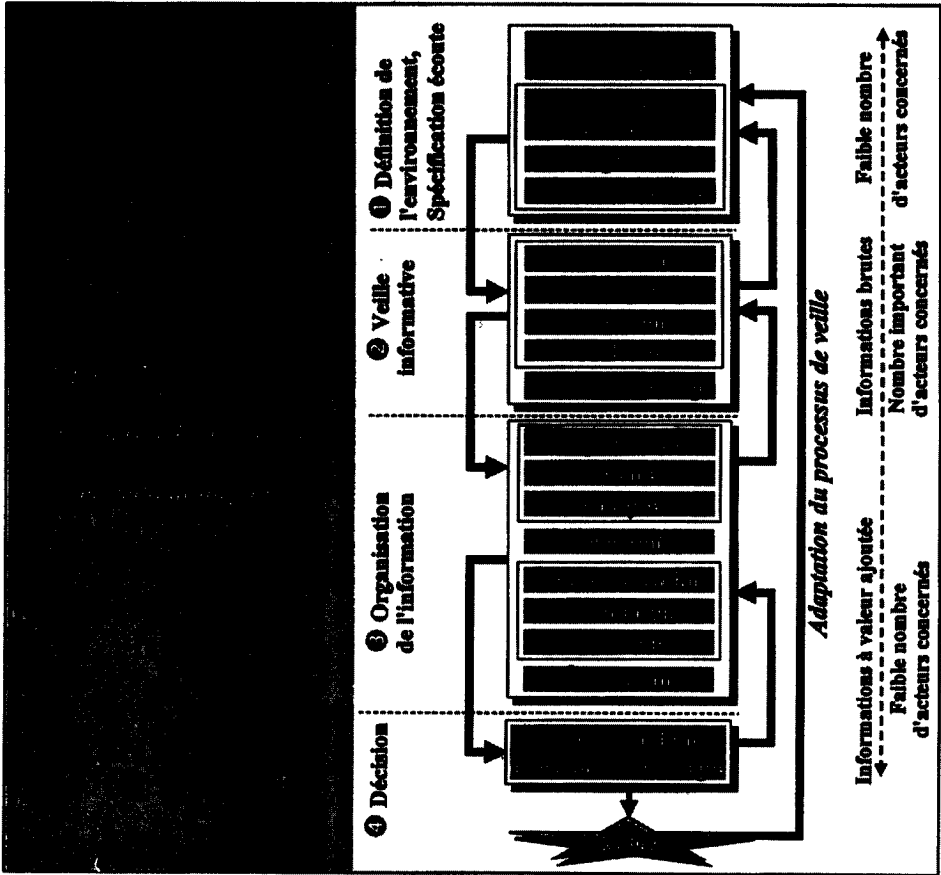
3. Ces données sont ensuite "organisées" dans l'entreprise. Dans la littérature, cette phase d'organisation de l'information comporte deux moments importants : celui de la "**création de sens**" au cours duquel l'information est exploitée, traitée, analysée et (de nouveau) sélectionnée (afin de retenir les seules informations "jugées" utiles pour la prise de décision) ; celui de la "**mise en mouvement de l'information**", c'est-à-dire celui de la communication, de la circulation et de la diffusion de l'information. En d'autres termes, il s'agit de "parfaire" le **système d'information de la veille** ou de l'intégrer dans celui de l'organisation.

4. La dernière phase correspond au temps de la décision, c'est-à-dire de l'intégration des résultats de la veille dans les situations décisionnelles rencontrées dans l'entreprise. A ce stade du processus de veille, les informations ne sont plus des données brutes, mais

(1) Dans ce paragraphe, les mots ou les expressions entre guillemets correspondent aux concepts récurrents dans les recherches citées. Pour plus de précisions se référer à Amabile (1997).

des informations à valeur ajoutée (souvent des fiches de préconisations destinées à éclairer quelques décideurs sur des problèmes particuliers). L'intégration dans les décisions des informations révélées par les activités de veille permet également de vérifier que la

surveillance est adaptée aux caractéristiques et au projet de l'entreprise afin, le cas échéant, de l'adapter. Ces boucles "d'équilibrage" entre les décisions et les actions des acteurs permettent de préciser les cibles de l'écoute dans le temps.



2. DE LA VEILLE STRATÉGIQUE AUX RÉSEAUX D'ATTENTION

Si l'utilité des activités de veille semble reconnue par une large part des auteurs en management stratégique, les promesses de succès ne sont-elles pas "trop belles pour nous" ? Il est vraisemblable

qu'il ne peut y avoir une indépendance totale entre le système décisionnel de l'entreprise et son système d'information. Pour autant, ne faut-il pas, suggère C. Marmuse (1992), modérer l'ardeur de ceux qui "pensent pouvoir mettre en œuvre un système d'observation très formalisé qui puisse fournir à tout moment l'informa-

tion qu'il faut, quand il le faut et pour qui il faut..." ?

2.1. La correspondance information-décision : une croyance naïve ?

Certains auteurs évoquent la complexité perçue dans les processus d'information et de décision d'acteurs en interaction dans les organisations (Le Moigne, 1979 ; March, 1991 ; Mayère, 1993 ; Simon, 1983). S'ils reconnaissent que l'information joue un rôle dans le processus d'adaptation de l'organisation, ils suggèrent que les rapports entre information et décision sont davantage marqués par la **variété**, la **récurtivité** et l'**ambiguïté** que par la simplicité, la linéarité et l'univocité.

D'autres recherches (Baumard, 1997) soulignent que la plupart des exemples évoquant la réussite des systèmes de veille sont trompeurs, comme peuvent l'être les récits attribuant à une seule cause, en l'occurrence l'information, des succès souvent enracinés dans des contextes et des pratiques organisationnels. Si la veille "révèle" des informations intéressantes pour la stratégie, il s'agit seulement d'un outil parmi d'autres, son apport demeurant à préciser.

Dans une étude initialement publiée en 1981, J.G. March (1991, p. 260) et M.S. Feldmann relèvent ainsi plusieurs caractéristiques organisationnelles (les points n° 1, 2, 3 et 5, ci-après) :

1. Une grande partie des informations collectées par les acteurs

dans les organisations a peu de rapport avec les décisions : les informations sont autant collectées pour activer l'imagination, pour sonder l'environnement, que pour une utilisation immédiate dans un processus de décision.

2. Quelles que soient les informations disponibles lorsqu'une décision est envisagée, des compléments sont souvent demandés... pour ne jamais être utilisés !

3. De fait, les acteurs d'une organisation se plaignent de ne pas disposer d'un volume suffisant d'informations, tout en ne pouvant ou en ne voulant pas utiliser les données disponibles⁽²⁾.

Cette observation rejoint la conclusion d'une recherche menée dans les entreprises Electricité de France et Gaz de France (Amabile, 1997) :

4. Souvent, certains acteurs réclament des informations sans savoir que d'autres (parfois dans le même service !) les possèdent depuis longtemps.

Dans le même temps, d'importants volumes d'informations semblent... disperser ou inhiber les capacités cognitives des décideurs (March, 1991, p. 260) :

5. Une pléthore d'informations peut être interprétée comme une pénurie pouvant perturber les capacités de décision des acteurs concernés.

La description de ces cinq phénomènes organisationnels nous amène à dégager deux séries de résultats concernant la "gestion de l'information" dans les organisations :

(2) Dans *Le management : voyage au centre des organisations* (Les Editions d'organisation, 1990), H. Mintzberg évoque également ce phénomène organisationnel.

a) Les acteurs peuvent devenir "sourds" aux informations lors d'un processus de décision (points n° 2 et n° 3)... tout en réclamant de nouvelles données (point n° 2). En outre, ils manifestent une méconnaissance des informations possédées par d'autres acteurs (point n° 4) : régulièrement des acteurs accumulent des informations... que d'autres ne pourront utiliser à défaut d'une connaissance réciproque des renseignements détenus par chacun. Davantage que le développement des activités de veille, il semble alors opportun de prolonger la réflexion sur la communication au sein de l'organisation. Enfin, surdité et surabondance d'information accentuent le risque d'incapacité à comprendre et à utiliser l'information pour une décision (point n° 5) ;

b) En conséquence, le rapport instrumental d'une information aux seules fins de décision paraît moins manifeste et synchrone que ne le suggèrent certains développements sur la veille (point n° 1).

Nous retrouvons donc les interrogations simonniennes (1977 ; 1981) sur le "mystère" ou la "forme cachée" des processus d'information et de décision : comprendre comment les acteurs, compte tenu de leurs capacités cognitives, répartissent leurs capacités de traitement de l'information entre les multiples problèmes perçus et comment ces différentes capacités de traitement interagissent dans une organisation.

2.2. Penser les organisations en termes de gestion de l'attention

Considérant les processus d'information et de décision comme des processus cognitifs, affectifs, psychologiques et sociaux, H.A. Simon et J.G. March avancent, de façon récurrente au long de leur recherche, un corpus d'hypothèses susceptible de rendre intelligibles les comportements d'acteurs s'informant et décidant dans les organisations.

H.A. Simon (1983) soutient qu'une surabondance d'information peut détourner l'attention de ce qui est important vers ce qui l'est moins : l'importance du processus de sélection de l'information naît du fait que nous ne pouvons "**accorder de l'attention qu'à une fraction infime de celle qui est disponible**"⁽³⁾. H.A. Simon⁽⁴⁾ précise : "dans le passé, les organisations ont eu surtout à faire face à la rareté de l'information appropriée [...] ; ces dernières années, tout à formidablement basculé du fait de l'ordinateur et des moyens de communication. Le problème des organisations, aujourd'hui, est de **préserver l'attention humaine** afin qu'elle ne se perde pas dans des informations triviales [...]. Nous avons à **repenser nos organisations en termes de gestion de l'attention**, dès lors que **l'attention humaine est une ressource bien plus rare que l'information**".

Pour progresser dans l'intelligibilité des processus de décision dans les organisations, J.G.

(3) Réponse de H.A. Simon à une question sur la gestion de l'information posée lors d'un Colloque sur le Paradigme du Système de Traitement de l'Information. Ce "dialogue" est repris dans l'ouvrage de A. Demailly (1986, p. 609). Les caractères gras sont ajoutés par nous.

(4) Discussion de H.A. Simon citée dans l'ouvrage de A. Demailly (1986, p. 560).

March (1991) insiste sur la nécessité d'une théorie de l'attention organisationnelle traitant de la répartition de leur capacité d'attention par les participants : quand, comment et pourquoi se manifestent-ils ?

Compte tenu de leur relation de travail, il serait étonnant de ne pas trouver certains traits communs dans les pensées de J.G. March (1991) et de H.A. Simon (1983). Les deux auteurs soutiennent, en effet, que les limites de nos capacités cognitives situent le **goulet d'étranglement des activités informationnelles et décisionnelles** dans notre capacité d'attention.

Nous assistons ici à une inversion de la logique de bon nombre de recherches sur la veille stratégique. J.G. March et H.A. Simon proposent (c'est l'hypothèse centrale de notre raisonnement) de reformuler le problème de l'intelligibilité des rapports entre processus d'information et de décision. Il ne s'agit plus de spéculer sur l'hypothétique rareté de l'information ou sur des rapports précis entre information et décision. Les deux auteurs suggèrent de raisonner sur l'**hypothèse d'une rareté de l'attention humaine** pour expliquer :

1. Le processus humain de sélection de l'information dans un environnement riche en stimuli ;

2. La répartition de nos capacités cognitives en fonction des processus de décision auxquels nous sommes confrontés.

Dans cette perspective, nous définirons l'attention comme le processus informationnel (finalisé et finalisant) qui réalise l'interface entre un système et ce qu'il perçoit comme étant son environnement multiple et pluriel (y com-

pris lui-même et ses propres comportements). Elle matérialise notre habileté à décider et à agir compte tenu de nos limites computationnelles et de l'abondance des stimuli qui nous entourent : d'une part, l'attention participe à la sélection des informations parmi les stimuli environnementaux ou la mémoire ; d'autre part, elle contribue à "stabiliser" nos réflexions sur l'examen d'un problème particulier. Elle peut être perçue comme réalisant le "couplage" entre un environnement riche en stimuli et les capacités cognitives, relativement limitées, des êtres humains. *In fine*, son rôle prépondérant fait d'une théorie de la gestion de l'attention, une clé de la compréhension des processus d'information et de décision des acteurs dans les organisations.

2.3. Les Réseaux d'Attention : perspectives et mise en œuvre

Les propos précédents mettent en perspective l'intérêt pour une entreprise de considérer la capacité d'attention de l'ensemble de ses acteurs. D'une part, la rareté des ressources (naturelles, humaines, technologiques) rend nécessaire leur prospection permanente au sein des entreprises souhaitant renforcer leur intelligence stratégique et leurs capacités de diagnostic (Arrow, 1974). D'autre part, il semble difficile de produire des stratégies créatives lorsque la formulation de ces dernières est du ressort d'un petit nombre d'acteurs dans une organisation (Hamel, 1990). En effet, un cerveau isolé paraît inopérant pour "représenter et traiter les problèmes vécus par un réseau de cerveaux" (Kervern, 1994).

Les individus développant une façon limitée... mais caractéristique de décrypter leur environnement, la mobilisation et la confrontation de leurs regards constituent une "richesse" pour l'organisation, car la capacité d'attention ainsi générée est potentiellement "multiforme".

Nous saisissons alors l'intérêt d'inscrire la gestion des attentions individuelles dans la dynamique de **réseaux d'attention** que l'organisation saura animer et entretenir. De tels réseaux pourraient être les outils du passage d'une attention limitée⁽⁵⁾, conçue à l'échelle d'un cerveau individuel, à une attention réticulée, image d'un "réseau de cerveaux interconnectés", sorte de "**fenêtre ouverte**" sur les **capacités d'un ensemble d'acteurs**, pouvant solliciter les membres du réseau pour interpréter un stimulus ou décrypter un phénomène. S'appuyant sur les interactions entre les attentions individuelles présentes dans l'organisation, le projet des réseaux d'attention sera donc de stimuler une **vision organisationnelle "trans-focale"** ne se limitant plus à un horizon donné, mais balayant en permanence un nombre important de directions et d'horizons (Le Moigne, 1994).

Se pose alors la question de la conception et de la gestion des réseaux d'attention...

A ce sujet, la littérature énumère les avantages "classiques" (économies d'échelle, diminution des investissements, etc.) recherchés dans les stratégies d'alliance ou de coopération (Adler, 1979 ; Garrette, 1995 ; Hamel, 1989 ; Ingham, 1994). Dans le même

temps, elle souligne que ces formes d'organisation **stimulent la réflexion des dirigeants en rassemblant des acteurs dotés de capacités, de perspectives ou d'échelles de valeurs différentes**. H. Laroche (1994, p. 77) et J.P. Nioche montrent ainsi que les fusions, les alliances, les coopérations, sont des terrains potentiellement riches, car elles permettent de confronter plusieurs logiques ou visions du monde.

M. Lacoste (1992) explique comment les membres d'une coopération développent une **écoute partielle** ou prêtent une **attention latérale** à des discussions concernant un problème rencontré par l'un des protagonistes. L'auteur note que :

1. Chaque acteur de la coopération a la possibilité d'intervenir dans ces échanges ou de solliciter un partenaire pour discuter du phénomène évoqué ;

2. En retour, un individu peut faire partager ses expériences et ses connaissances à l'ensemble du groupe.

Les interactions, portant sur les savoirs ou la mise en commun des difficultés rencontrées par les partenaires, permettent à ces derniers de s'informer ou d'apprendre dans le cadre de la coopération (Lacoste, 1992). A terme, si chacun accepte de se révéler et parle sur la qualité des échanges, il lui est possible d'acquérir des connaissances qui ne sont pas de son fait mais de celui du **réseau d'acteurs** qui s'est constitué. Cette dynamique est perceptible, notamment, lorsque plusieurs sous-groupes se forment (spontanément ou formellement) et tra-

(5) Au sens de la rationalité limitée de H.A. Simon (1983).

vaillent en parallèle sur des problèmes distincts. Tantôt diffuses, tantôt focalisées, les interactions se composent et se recomposent alors au gré des fixations des attentions individuelles et des questions abordées soutenant l'organisation de **réseaux d'attention** entre les partenaires.

Nous définirons ces derniers comme des **modes d'organisation mettant en relation et en communication** (au sens fort du terme : échange d'information, co-élaboration, etc.) des acteurs ayant (souvent) peu de chances d'échanger par ailleurs. Ils génèrent une **pluralité de savoirs et d'expériences** qui, en permanence, s'enrichissent mutuellement à condition que les rapports entre les acteurs soient suffisamment coopératifs. Leur mise en place passe par la création ou le développement de lieux de communication, d'information, d'échange et d'interaction (éventuellement supportés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication) entre des acteurs de différents niveaux hiérarchiques, fonctions et entreprises confrontant et ré-élaborant leurs idées. En d'autres termes, des espaces organisationnels qui favorisent les échanges de points de vue et la co-conception de points de repère.

La mise en œuvre de réseaux d'attention est prometteuse car les limites des capacités individuelles

et l'imprévisibilité caractérisant l'environnement incitent à opter pour une complémentarité des points de vue initiée par la coordination de différents regards. En premier lieu, il est probable que cette confrontation soutiendra **l'enrichissement individuel de l'écoute et du regard de chacun**. En second lieu, les interactions initiées au sein d'un réseau à partir de capacités d'attention potentiellement différentes, peuvent être à l'origine d'une **attention organisationnelle multi-forme dans l'espace, le temps et... le sens**. Les entreprises concernées démultiplient alors leur capacité d'attention, s'offrant une pluralité d'interprétations des informations perçues.

3. UNE ILLUSTRATION : LES MUTUELLES NIORTAISES

Le projet de cette partie est de présenter la coopération des mutuelles d'assurance automobile niortaises afin d'illustrer les développements précédents sur les réseaux d'attention. Nous précisons ainsi comment les entreprises concernées⁽⁶⁾ ont su coopérer pour concevoir et piloter un système d'information de traitements des sinistres automobiles... stimulant "chemin faisant" l'émergence d'un réseau d'attention entre les partenaires.

(6) Précisément, il s'agit de la MAIF (Mutuelle d'Assurance des Instituteurs de France), de la MAAF (Mutuelle d'Assurance des Artisans de France) et de la MACIF (Mutuelle d'Assurance des Commerçants et Industriels de France). A ces entreprises, il convient d'ajouter la coopérative, de type société anonyme, d'ArvA, créée par les mutuelles niortaises à l'occasion de la conception du système d'information.

Cette illustration s'appuie sur un travail d'enquête réalisé à partir d'entretiens semi-directifs des principaux acteurs à l'origine du développement du système d'information étudié⁽⁷⁾ : ceux qui ont eu "l'idée", ceux qui l'ont soutenue, ceux qui ont participé à la conception et ceux qui participent, encore aujourd'hui, à la gestion et à l'utilisation du système (certaines personnes appartenant à plusieurs, sinon à l'ensemble de ces catégories).

3.1. L'assurance automobile française

Pour souscrire une assurance, légalement obligatoire, un conducteur français a le choix entre les sociétés d'assurance (dites assurances traditionnelles) et les sociétés d'assurance à forme mutuelle (plus brièvement, les mutuelles). Si les opérateurs des assurances traditionnelles sont les détenteurs du capital (les actionnaires), les clients d'une mutuelle (les sociétaires) détiennent les droits de vote au conseil d'administration et sont donc également les acteurs de leur mutuelle.

Une autre différence entre les assurances traditionnelles et les mutuelles provient du fait que ces dernières ne peuvent statutairement accéder qu'à certains segments du marché français de l'assurance automobile. Ces segments correspondent à un ensemble précis de corporations ou de corps de métier. Selon ses statuts, la MAIF

peut assurer les enseignants, les chercheurs et ses employés, alors que la MAAF accueille les artisans. Les intersections entre les clientèles potentielles des différentes mutuelles sont donc (quasiement) négligeables.

Une assurance traditionnelle n'a pas de contraintes statutaires et peut accéder à l'ensemble du marché français. Il s'ensuit que les phénomènes de concurrence sont importants entre les assurances traditionnelles et les mutuelles alors que ces dernières sont relativement neutres les unes par rapport aux autres.

Incontestablement, cette (quasi) neutralité constitue l'un des facteurs entretenant un climat de "cohabitation amicale", voire de confiance entre ces entreprises, tout en les incitant à co-développer de nombreux projets. De l'avis des directions des mutuelles niortaises, leur principal facteur de compétitivité est leur capacité à travailler ensemble et à développer des services communs.

3.2. Le système d'information de l'inter-mutualité

L'un des projets communs des mutuelles a été de co-concevoir un système d'information (SI) permettant d'automatiser une partie de leurs activités. A l'occasion de cette coopération, ces mutuelles ont créé à Niort la coopérative, du type société anonyme, d'ArvA.

(7) Plusieurs séries d'entretiens avec des personnes appartenant à chacune des entreprises concernées ont été menées. Entre autres exemples, nous pouvons citer le Directeur général de la société d'ArvA, le responsable du service de traitement de l'information de cette société, le responsable du département "Sinistres" de la MACIF, de l'expert conseil de la MAAF et le responsable de l'organisation à la MAIF.

3.2.1. Les activités d'une mutuelle : sociétariat, sinistres, remboursements, cotisations

Si leurs activités ne sont pas totalement identiques, les mutuelles fonctionnent selon un schéma semblable que l'on peut résumer en quatre mots : sociétariat, sinistres, remboursements, cotisations. Lorsqu'un conducteur est impliqué dans un accident, il déclare le sinistre auprès de son assureur. Afin d'évaluer le montant des réparations, celui-ci désigne un expert automobile qui intervient dans la société de réparation où le véhicule accidenté a été conduit. Enfin, les sociétés d'assurance remboursent les dépenses à la société de réparation ou au sociétaire lorsque celui-ci a fait l'avance du montant.

Avant la conception du SI de traitement des sinistres, les experts, les mutuelles et les réparateurs utilisaient un nombre important de supports papiers pour se communiquer les informations relatives à un accident. Lorsqu'un expert évaluait le montant des réparations d'un sinistre, il remplissait un formulaire (1^{er} support papier associé à la gestion du sinistre) qu'il transmettait à la mutuelle l'ayant désigné. A sa réception dans la société d'assurance, une secrétaire enregistrerait l'évaluation de l'expert (2^e support papier) ... et ainsi de suite avec le service des remboursements ou les sociétés de réparation.

La conception du SI correspond donc au projet d'informatisation de la gestion des sinistres. Afin de diminuer les coûts de fonctionnement et d'accélérer les transactions entre les différents acteurs (mutuelles, experts, etc.), il utilise des Echanges de Don-

nées Informatisés (EDI). Ces derniers permettent d'automatiser les échanges (sous forme de messages préagrés) entre une entreprise et les sociétés avec lesquelles elle communique.

Les échanges de données informatisés permettent d'intégrer mutuellement les SI des différents partenaires. Par exemple, les experts et certains réparateurs disposent de terminaux informatiques reliés au système. De fait, il suffit d'enregistrer une fois les caractéristiques d'un sinistre pour qu'elles deviennent accessibles à l'ensemble des acteurs concernés (hormis le sociétaire). La réalisation du SI induit ainsi des économies sur les coûts administratifs (secrétariat), diminue les supports papiers et les saisies redondantes, fiabilise les informations, tout en réduisant le temps du traitement des sinistres.

3.2.2. Co-conception du SI et Réseaux d'attention

Alors que les avantages du SI étaient clairement établis pour chacune des mutuelles, celles-ci, à l'origine du projet, se sont trouvées devant l'alternative suivante : développer des systèmes individuels ou coopérer pour co-concevoir un système inter-organisationnel. Outre les liens historiques et culturels entre ces sociétés, deux arguments plaident en faveur d'un co-développement. D'une part, il était plus intéressant de partager les coûts et les risques liés à la conception du SI (eu égard au développement des échanges de données informatisés). D'autre part, une coopération induisait une plus grande représentativité sur le marché de l'assurance automobile. Cet argument est important car l'EDI suppose

que certains prestataires de services (experts et sociétés de réparations) utilisent des terminaux informatiques connectés au système d'information. Or, coopérer consistait à concevoir un système représentant les deux tiers du marché de l'assurance automobile... plaçant ainsi les prestataires de services devant l'alternative suivante : travailler avec le SI de l'inter-mutualité ou se priver des deux tiers du marché français.

Ce problème de la représentativité est régulièrement évoqué dans la littérature traitant des SI inter-organisationnels (Bernasconi, 1996, p. 18) : à ne pas vouloir ouvrir son SI à des concurrents, une entreprise incite ces derniers à créer d'autres systèmes, voire à s'allier pour le faire. Réciproquement, si une entreprise choisit d'ouvrir son système ou de coopérer pour le concevoir, celui-ci aura de fortes chances de devenir incontournable pour les clients du marché concerné ou pour les tiers devant l'utiliser. Ce phénomène est appelé l'effet de réseau.

Le choix des mutuelles s'est donc porté sur un SI inter-organisationnel (opérationnel depuis le début des années quatre-vingt-dix). Les différents acteurs du secteur d'activité (mutuelles, experts, etc.), l'utilisent quelle que soit la localisation géographique de leur lieu d'activité (grâce aux échanges de données informatisés). En cela, le SI devient le "passage obligé" de l'ensemble des opérations à effectuer, des données à mémoriser (type du sinistre, caractéristiques des personnes concernées ou

des véhicules impliqués, causes et lieu de l'accident, responsabilités, montants des indemnisations, etc.).

La conception du SI a donc nécessité la construction d'une représentation formalisée de l'ensemble de la "structure informationnelle" du marché de l'assurance automobile. Celle-ci regroupe toutes les informations - qu'elles soient utilisées par les mutuelles, les experts ou les réparateurs - relatives à la gestion d'un sinistre, à la description des différents acteurs susceptibles d'intervenir ou des échanges d'informations qu'ils peuvent entreprendre.

Les mutuelles ont ainsi créé une base de données dans laquelle sont mémorisées toutes les informations et les caractéristiques afférentes aux sinistres des sociétés de l'inter-mutualité... soit plusieurs millions d'accidents ! Il s'ensuit que cette base offre des possibilités de traitement susceptibles de fournir des représentations et des indications sur les activités des mutuelles, mais également sur l'ensemble du marché de l'assurance automobile⁽⁸⁾.

De fait, afin de tirer profit de ces possibilités de représentation, un "pôle d'observation" a été constitué. Animé par un acteur de la coopérative (généralement le responsable du service "Traitement de l'information"), ce pôle est composé de deux (parfois trois) acteurs de chaque mutuelle. Pour des raisons de confiance, les mutuelles sont représentées à parts égales dans le pôle d'observation. Sauf exception, les experts

(8) Les mutuelles ne sont pas les seuls agents du marché, mais assurent les deux tiers du parc automobile national. On suppose donc que l'analyse de leurs résultats est révélatrice des tendances de l'ensemble du marché français.

et les réparateurs n'y participent pas.

Concrètement cette commission est un organe de co-pilotage du SI et de co-management de la base de données de l'inter-mutualité. Son projet est d'**alerter** et de **rendre intelligibles** certaines perturbations en émergence au sein du marché de l'assurance automobile. Pour ce faire, l'animateur et les représentants des mutuelles se réunissent régulièrement afin d'éditer différents tableaux de bord.

Par exemple, le suivi des activités des réparateurs s'effectue à partir de plus de soixante variables allant de la localisation géographique (département, région,

etc.) jusqu'au délai moyen de réparation d'un véhicule à partir de sa date d'entrée, en passant par le coût moyen de la main d'œuvre ou les ingrédients utilisés pour la peinture. Un tableau de bord permet aussi de classer les constructeurs d'automobiles en fonction du coût moyen des réparations effectuées sur les véhicules de leur marque. La base de données permet alors de déterminer la structure des coûts (fournitures, peinture, main d'œuvre, etc.) par constructeur, voire par modèle. Les mutuelles peuvent également connaître le coût moyen des remboursements pour un véhicule en fonction de son âge (cf. figure suivante).

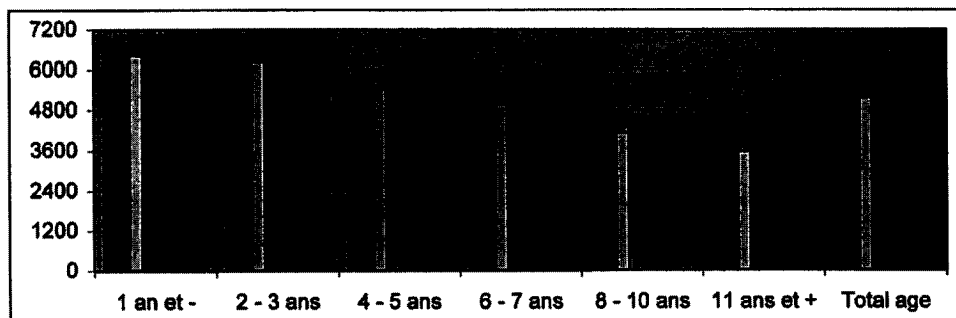
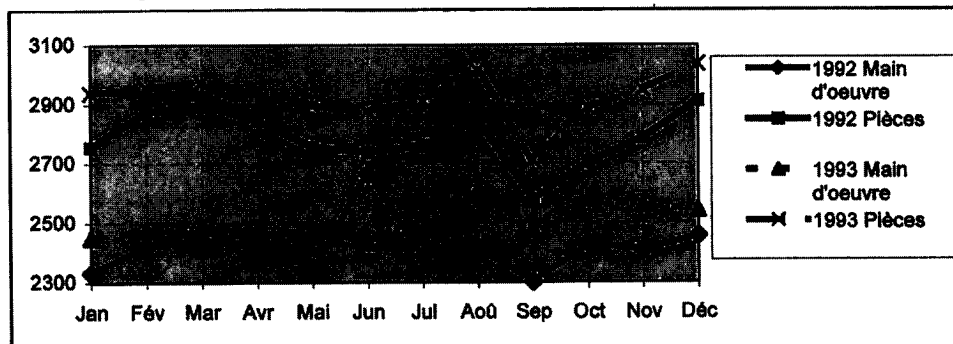


Figure n°2 : Coûts moyens H.T. (sur 8 trimestres) selon les classes d'âge des véhicules (ci-avant). Evolution comparée coût moyen : pièces-main d'œuvre (ci-après). Source : documents confidentiels.



Comme exemple de "perturbation" perçue par le pôle d'observation, nous citerons la situation créée par l'arrivée sur le marché d'une "petite" voiture, dont l'usage révèle un coût moyen de réparation supérieur à celui des véhicules dits de la classe "moyenne inférieure". Le calcul des cotisations d'un nouveau modèle est, en effet, périlleux en l'absence de points de repère fiables sur les coûts de maintenance, surtout quand le véhicule devient rapidement un "best-seller" du marché. De l'avis des mutuelles, le SI octroie, dans de telles situations, une réactivité sensiblement accrue permettant, éventuellement, d'ajuster les cotisations.

D'autres exemples de mise en valeur des connaissances élaborées au sein du pôle d'observation peuvent être cités : la possibilité d'établir un suivi précis des activités des réparateurs, a permis d'établir de nouvelles relations entre certaines mutuelles et les sociétés de réparation (règlements directs des factures pour éviter aux sociétaires d'avancer le montant des réparations), voire de créer ou de renforcer le réseau de réparateurs agréés.

Le suivi des réparations des véhicules par modèle permet parfois de déceler les défauts de conception de nouveaux véhicules : déformation anormale du châssis, fragilité des fixations d'un radiateur entraînant sa destruction en cas de chocs frontaux, etc. Ce suivi peut aussi être l'occasion de rechercher de nouvelles méthodes de maintenance afin de les suggérer aux garages agréés en vue de la maîtrise des coûts de réparations.

Concernant la valorisation des informations de la base de

données, la valeur ajoutée du système est avérée mais semble autant provenir de ses composantes technologiques et logicielles que du **management communautaire** de l'information adopté par les partenaires.

En effet, pour concevoir les outils de traitement de l'information du pôle d'observation, chaque partenaire a dévoilé à l'inter-mutualité une partie de son expérience, de ses connaissances et de ses propres tableaux de bord (préexistants à la coopération). Dans le cadre du co-pilotage, ces apports ont permis de concevoir des indicateurs enrichis des expériences de chacun. Chaque mutuelle prenait le risque de (trop) se révéler à ses partenaires, mais pariait, dans le même temps, sur la qualité et l'équilibre des échanges au sein du pôle. C'est le premier "bénéfice" que nous attribuons au management communautaire de l'information.

Par ailleurs, outre l'aide à l'interprétation des évolutions du marché de l'assurance automobile, une activité du pôle d'observation est d'adapter les variables du tableau de bord ainsi que les traitements effectués par le SI en fonction des désirs des partenaires ou de changements perçus.

Dans la pratique, lorsqu'un responsable d'une mutuelle s'intéresse à un phénomène particulier, il peut souhaiter en approfondir la compréhension à l'aide de nouveaux traitements. Il est donc amené à formuler une demande d'adaptation des traitements du SI auprès des autres membres du pôle qui, disposant de capacités d'attention propres, n'ont peut-être pas été attentifs au phénomène (différence de focalisation) ou attentifs de façon différente

(différence d'interprétation). Nous avons observé que les absences ou les différences de perception peuvent être sensibles d'un acteur à l'autre ou d'une organisation à l'autre : des événements, perçus comme des opportunités au sein de certaines organisations, peuvent ne pas être pris en considération dans d'autres entreprises et réciproquement.

Or, du fait de la demande de modification auprès du pôle d'observation, chaque partenaire prend conscience de la perturbation et peut lui construire un sens. Nous avons ainsi observé l'émergence d'**attentions latérales** entre les partenaires. Celles-ci matérialisent l'attention que les membres du pôle d'observation développent sur les discussions, les demandes de modifications ou les analyses de leurs partenaires.

En outre, les co-pilotes sont régulièrement amenés à révéler leurs interprétations... ou leurs incompréhensions face à certains événements. Dès lors, chacun a la possibilité de confronter (confirmer, infirmer, modifier) les significations qu'il leur attribue avec celles des autres responsables, les acteurs du pôle d'observation s'inspirant mutuellement de leurs capacités d'attention et d'interprétation.

On assiste alors à la **formation d'un réseau d'attention inter-organisationnel par le jeu des interactions et des attentions latérales** entre les co-pilotes du SI. La capacité d'attention résultante est multiforme du fait même de la diversité du groupe. En ce sens, les phénomènes d'attention latérale montrent, dans le cadre du management communautaire des informations de l'inter-mutualité, comment chacun apprend dans la coopération et a la possi-

bilité, à terme, de mobiliser un savoir dépassant ses expériences personnelles.

Ainsi, selon les acteurs de la coopération, les avantages induits par le management communautaire de l'information sont, principalement, au nombre de deux :

1. Pouvoir être attentif, interpréter et décrypter des changements au sein de sa propre organisation, **mais aussi au sein du secteur d'activité ou de l'inter-mutualité** ;

2. **Apprendre et s'inspirer des autres** (attention latérale, partage et diffusion des connaissances et des expériences au sein des groupes de co-pilotage).

3.3. Mise en perspective des résultats

La recherche menée au sein des "mutuelles niortaises" montre comment les coopérations, les alliances, les projets co-conçus et co-pilotés, sont susceptibles de **démultiplier les capacités d'attention** des organisations concernées. D'une part, les échanges de vue initiés enrichissent l'attention des différents acteurs en présence ; d'autre part, la diversité générée par le management communautaire de l'information soutient les constructions collectives de représentations bénéficiant des compétences d'individus provenant de plusieurs entreprises. La proximité inter-organisationnelle, que ces formes d'organisation (alliances, partenariats, etc.) engendrent, favorise ainsi l'établissement de points de repère trans-organisationnels.

Nous avons observé comment le mode d'organisation d'un projet (le co-pilotage du SI) et un choix de management (la gestion commu-

nautaire de l'information) favorisaient l'émergence d'un réseau d'attention. Celui-ci permet de partager les connaissances d'un partenaire, de compléter ses propres tableaux de bord ou de déterminer dans quels domaines un concurrent est plus compétitif. En cela, il favorise l'émergence de représentations partagées dépassant les limites cognitives d'un groupe d'acteurs appartenant à une seule organisation.

Toutefois, la perception des avantages des stratégies communes par les partenaires potentiels est une condition préalable à la mise en œuvre d'un réseau d'attention inter-organisationnel. La confiance, nécessaire à la pérennité du partenariat et des échanges d'information, apparaît alors comme l'une des clés de voûte de la gestion d'un réseau d'attention inter-organisationnel.

CONCLUSION :
LES RÉSEAUX D'ATTENTION
OU COMMENT DÉMULTIPLIER
LA CAPACITÉ D'ATTENTION
D'UNE ORGANISATION

A la suite des travaux de H.A. Simon et J.G. March, nous avons proposé de reformuler le problème de l'intelligibilité des rapports entre processus d'information et de décision en raisonnant non pas sur l'hypothèse d'une rareté de l'information, mais en considérant les limites de l'attention humaine. Compte tenu de nos capacités cognitives et d'un environnement surabondant en stimuli, cette "inversion de la perspective" présente un double intérêt. D'une part, elle souligne qu'il est important de comprendre comment les acteurs gèrent et répartissent leur capaci-

té d'attention. D'autre part, elle suggère le passage d'une gestion des attentions individuelles à la conception des **réseaux d'attention** permettant aux organisations d'être "attentives à l'imprévu" ou au non-programmé.

Chaque acteur étant attentif à des variables et des valeurs qui lui sont propres, nous avons mis en exergue les avantages espérés de l'intervention dans un même espace-temps de l'ensemble des personnes concernées par un projet. Permettant de confronter les capacités individuelles d'attention et donc de développer la diversité des "regards" des acteurs, les réseaux d'attention inter-organisationnels peuvent être perçus comme les outils du passage d'une attention individuelle à une **attention réticulée**.

Pour autant, si certains concepts ou modes de mise en œuvre ont été précisés dans les sections précédentes, il ne s'agit pas de proposer une méthode universelle pour le développement des réseaux d'attention. La complexité ne peut être appréhendée au moyen d'une recette pour connaître l'inattendu : la mise en œuvre de réseaux d'attention peut rencontrer plusieurs points d'achoppement. Notamment, il est parfois difficile de mobiliser les dirigeants de différentes organisations ou de maintenir la réciprocité des échanges d'informations entre partenaires. Il est également possible d'observer des comportements de "cavaliers solitaires" s'informant et n'informant pas ou plus les autres acteurs, des tentatives de prise de contrôle du réseau par un individu ou un groupe d'individus, des problèmes de coordination, l'émergence de stratégies divergentes entre les partenaires et, encore, l'insuffi-

sance du sens de l'intérêt collectif, c'est-à-dire l'incapacité des acteurs à s'accorder malgré une volonté affichée de coopérer.

En retour, le diagnostic de ces difficultés peut susciter de nouvelles initiatives et, par exemple, favoriser un apprentissage sur la mise en œuvre et la gestion des réseaux d'attention.

BIBLIOGRAPHIE

Adler, L. (1979), « Symbiotic marketing », *Harvard Business Review*.

Aguilar, F.J. (1967), *Scanning the business environment*, Mac Millan Company, New-York.

Amabile, S. (1997), « Contribution à l'ingénierie de l'organisation : de la veille stratégique à l'attention organisationnelle. Illustration : le réseau d'attention des mutuelles niortaises », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, GRASCE, Faculté d'Economie Appliquée, Université d'Aix-Marseille III, Aix-en-Provence*.

Ansoff, H.I. (1975), « Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals », *California Management Review*, Winter, Vol. 18, n° 2.

Arrow, K.J. (1974), *Les limites de l'organisation*, Presses universitaires de France, 1976. Traduction de l'ouvrage publié sous le titre *The Limits of Organisation*, W.W. Norton & Company, New-York.

Ballaz, B. (1993), « Le processus de veille stratégique examiné du point de vue des directions d'achats », *Revue française de Gestion Industrielle*, n° 3.

Baumard, P. (1997), « L'information stratégique dans la grande organisation », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 2, n° 2.

Bernasconi, M. (1996), « Les systèmes d'information inter-organisationnels sont-ils toujours source d'avantages concurrentiels durables », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 1, n° 1.

Demailly, A. et Le Moigne, J.L. (1986), *Sciences de l'Intelligence*,

Sciences de l'Artificiel, Presses universitaires de Lyon.

Garrette, B. (1995), *Coopérations, alliances et compétitivité*, dans Ingham, M. (1995), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université.

Hamel, G., Doz, Y.L. et Prahalad, C.K. (1989), « Collaborate with Your Competitors - and Win », *Harvard Business Review*, Janvier-Février.

Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1990), « Les stratégies du soleil levant », *Harvard - L'expansion*.

Ingham, M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février.

Jamboué, C. (1995), *Organisation de la surveillance de l'environnement dans les entreprises françaises*, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Université d'Aix-Marseille III*.

Joffre, P. et Koenig, G. (1992), *Gestion stratégique*, Litec, Paris.

Kervern, G. (1994), « L'avenir de la gestion vu par G.Y. Kervern », *Revue Française de Gestion*.

Lacoste, M. (1992), « Apprentissage en collectif », *Langage et Travail*, Cahier n° 3.

Laroche, H. et Nioche, J.P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 99.

Le Moigne, J.L. (1979), « Informer la décision ou décider de l'information », *Economie et Société - Série Sciences de Gestion*, n° 1.

Le Moigne, J.L. (1991), « La conception des systèmes d'information organisationnels : de l'ingénierie informatique à l'ingénierie des systèmes », *Communication au congrès AFCET "Autour et à l'entour de MERISE. Les méthodes de conception en perspective"*, Sophia-Antipolis.

Le Moigne, J.L. (1994), « Prospective transfocales et intelligence stratégique », *Rapport de Fin de contrat Direction Générale des Armements-GRASCE, Aix-en-Provence*.

Lesca, H. (1994), « Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche »,

Economies et Sociétés - Série Sciences de Gestion, n° 20.

March, J.G. (1991), *Décisions et organisations*. Les Editions d'Organisations.

Marmuse, C. (1992), *Politique Générale*. Economica.

Marteau, G. (1984), « Scanning de l'environnement de l'entreprise : discours et réalité », *Note de Recherche du CERAG*, n° 84-02, Grenoble.

Mayère, A. (1993), « Sciences de gestion et sciences de l'information : fragments d'un discours inachevé », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre.

Morin, J. (1992), *Des technologies, des marchés et des hommes. Pratiques et perspectives du management des*

ressources technologiques, Ed. d'Organisation, Paris.

Simon, H.A. (1977), *The new science of management decision*, N.J. Prentice-Hall.

Simon, H.A. (1981), *The Sciences of Artificial*, The MIT Press (1^{re} édition en 1969).

Simon, H.A. (1982), *Models of Bounded Rationality*, Tome II, The MIT Press.

Simon, H.A. (1983), *Administration et processus de décision*, Economica, Paris. Traduction de la 3^e édition de *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, The Free Press, Macmillan Publishing Co., New York.