

Coopération interentreprises, système d'information et renouvellement de l'attention organisationnelle

Inter-firm cooperation, information systems and the renewal of organizational attention

Serge AMABILE

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Chercheur au GREQAM (UMR CNRS) - Université P. Cézanne
Responsable de l'option système d'information du MASTER Recherche du GREFI
15 Allée Forbin - 13627 Aix-en-Provence Cedex
Mail : serge.amabile@univ-u-3mrs.fr

Martine GADILLE

GREDEG (UMR CNRS, Nice)
250 rue A. Einstein, Sophia Antipolis
06560 Valbonne
Mail : gadille@univ-aix.fr

Serge Amabile est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université Paul Cézanne d'Aix-Marseille, membre du GREQAM (UMR CNRS). Responsable de la coordination des enseignements en gestion du MASTER Miage et de l'option système d'information du Master Recherche du GREFI, il enseigne la stratégie et les systèmes d'information dans les organisations. Ses recherches portent principalement sur le Management des Technologies de l'Information et sur l'ingénierie des systèmes de veille stratégique ; sur ces thèmes, il est auteur de plusieurs publications dans des revues telles que *Systèmes d'Information et Management*, *Finance-Contrôle-Stratégie*, *Revue Internationale des PME* et *Sciences de la Société*.

Martine Gadille est chargée de recherche en Economie et Gestion au CNRS (GREDEG, Université de Nice-Sophia Antipolis). Ses recherches portent sur les processus de diffusion et d'appropriation des technologies de l'information et de la communication dans une perspective de théorie des organisations et de comparaisons internationales. Les principales revues qui ont supporté ses publications sont : *Revue Française de Gestion*, *Finance-Contrôle-Stratégie*, *Réseaux*, *Revue Internationale des PME*, *Economie Appliquée*.

Résumé

En mobilisant les notions « d'attention » et « d'apprentissages », le projet de cet article est de comprendre comment, à partir de la création commune d'un système informatisé d'échanges de données, des mutuelles d'assurance automobile ont construit un « réseau d'attention interorganisationnel », support d'échanges d'informations et de connaissances. Nous montrons, en particulier, que ce réseau est à la fois inscrit dans un processus historique de coopération entre ces mutuelles et résulte d'apprentissages liés à la mise en commun du système d'échanges de données.

Mots clés : coopération, attention, système d'information, réseau, apprentissages

Abstract

Relying on the notions of “attention” and “learning”, the main purpose of this paper is to understand how a cooperation process initialized through an electronic data interchange system turned out into an “inter-organizational attention network”. We show that this attention network is both based on a historical process of cooperation and results from organizational learning supported by a collective management of the data exchange system.

Key words: cooperation, attention, information system, network, learning

Introduction

Reconnaissant l'intérêt de la coopération interorganisationnelle dans la construction d'avantages concurrentiels, de nombreuses recherches en sciences de gestion ainsi qu'en économie industrielle, s'efforcent de conceptualiser les relations de coopération entre différentes entreprises. De façon consensuelle, ces recherches mettent en évidence la nature particulière et distinctive du phénomène de coopération interentreprises. Elles invitent à penser l'organisation industrielle comme une diversité de formes organisationnelles auxquelles appartiennent le marché et l'organisation hiérarchique (Richardson, 1972). Ainsi, l'approche par les coûts de transaction, mobilisée en économie et en gestion, propose de théoriser l'entreprise coopérant selon une conception contractuelle de l'organisation des activités productives. Elle permet de comprendre pourquoi, dans une logique de réduction des coûts de transaction, la coopération peut être plus intéressante que la non coopération (par exemple, partager les coûts d'une structure d'embauche ou des coûts - en partie irrécouvrables - d'une prise de risque en recherche et développement). Se distinguant de cette approche, d'autres travaux inscrivent la coopération dans un cadre d'analyse accordant la primauté à la division du travail entre organisations et au besoin de coordonner leurs activités (Ravix, 1996). Un troisième courant s'intéresse plus à la coopération comme mise en commun de compétences, de savoirs et d'informations. Dans ce type de processus, il s'agit de travailler ensemble à la réalisation de quelque chose qui n'est pas complètement prédéterminé ou prédéfini (de Bandt, 1996). C'est au cœur de ce courant que la coopération peut être vue comme une forme d'apprentissage collectif, permettant de transformer les savoirs internes et les processus de décision dans les organisations concernées. Dans ce cas, la coopération est constitutive d'une fonction organique commune à celles-ci, transformant les capacités cognitives et stratégiques de leurs acteurs. Cette forme de coopération peut jouer directement sur les capacités d'adaptation des entreprises à travers le processus de prise de décision stratégique. Nous proposons donc de montrer comment un dispositif de mutualisation d'un système d'information (SI) peut être à la source d'apprentissages collectifs constitutifs d'un réseau d'attention interorganisationnel, lui-même susceptible de renforcer la coopération initiale.

En première partie, nous précisons la notion d'attention en relation avec les enjeux des SI ; nous présentons également les raisons pour lesquelles des relations interorganisationnelles peuvent renouveler, à partir d'apprentissages collectifs, les savoirs et la capacité d'attention des acteurs concernés. Dans la seconde partie, le cas historique des mutuelles d'assurance

automobile permet d'illustrer ce modèle théorique en explicitant comment un réseau d'attention interorganisationnel peut émerger d'un processus coopératif et le renforcer.

1. ATTENTION, COOPERATION ET APPRENTISSAGES COLLECTIFS : ENJEUX AUTOUR DES SYSTEMES D'INFORMATION

Le problème de la gestion des SI en relation avec la gestion de la capacité d'attention des acteurs occupe une place importante dans les sciences de Gestion dès lors que l'on s'intéresse aux processus d'information et de décision (March et Simon, 1991). En relation avec cette préoccupation, un enjeu fondamental de la coopération entre entreprises, *a priori* concurrentes, peut être alors d'inscrire certains processus de décisions stratégiques dans le partage d'informations comme dans la création de sens autour de ces informations. Cependant, une telle capacité de coopération n'est pas donnée *a priori* mais se renforce à travers des apprentissages collectifs. Nous proposons d'étudier les conditions théoriques de réalisation de ces derniers.

1.1 SI, ATTENTION ET AMBIGUITE DES APPRENTISSAGES

1.1.1 La notion d'attention pour inscrire les SI dans une rationalité procédurale

Selon Simon (1983), une des tâches essentielles de la science et de la technologie est de concevoir « *des systèmes efficaces de traitement de l'information* » supportant la prise de décision dans les entreprises ou les administrations. Néanmoins, l'efficacité avec laquelle l'automatisation permettra de traiter des problèmes d'organisation dépendra de la capacité des hommes à traiter ces problèmes et à prendre des décisions pertinentes (Simon, 1983). Cyert et March (2001) précise qu'il s'agit d'éviter, surtout dans le cas d'oligopoles, les incertitudes de la concurrence et des marchés en développant des SI qui substituent aux prévisions la connaissance directe. Pour ces auteurs, la concurrence imparfaite se caractériserait même par la possibilité que les firmes s'adaptent en développant des procédures pour partager leurs informations internes.

Partant de ces prémisses, la notion d'attention telle qu'elle est développée dans les travaux de Simon (1983) et de March (1991a) apparaît être associée à une hypothèse fondamentale selon laquelle les systèmes informatiques ne peuvent être des solutions en soi pour orienter de façon pertinente la prise de décision dans le cadre de l'exercice de rationalités limitées. La quantité et la qualité de l'information ne sont donc pas des ressources critiques, comparés à l'attention des acteurs individuels ou collectifs, vue comme un élément structurant la définition de situations et la prise de décision dans les organisations. Selon Simon, non seulement l'attention peut être tenue comme le principal goulet d'étranglement de l'activité

organisationnelle mais, en outre, ce goulet devient de plus en plus étroit à mesure que l'on s'approche du sommet hiérarchique des organisations. A ce niveau, il devient plus difficile de « *compter sur une capacité de traitement parallèle sans compromettre la fonction de coordination qui est précisément la fonction première de ces instances* » (Simon 1983, p. 264). En s'adressant aux ingénieurs informaticiens contemporains, fascinés par la technologie et enclin à penser que la masse d'information collectée pouvait être déterminante pour la prise de décision, Simon soulignait que la présence d'une masse de données n'était pas une raison suffisante pour les réunir en un seul système central d'information. Cette remarque était d'autant plus justifiée que la prise de décision au niveau central pouvait reposer en majeure partie sur des informations externes, ce qui posait, entre autres choses, le problème de l'accès à ces informations au moyen des ordinateurs (problème, aujourd'hui résolu d'un point de vue technique). Par conséquent, l'analyse du système de décision devait être privilégiée relativement à celle du système d'information.

De tels propos restent d'actualité tout comme la notion d'attention qui a permis à ses auteurs de signifier que la prise de décision pertinente résulte d'une construction sociale de la capacité des acteurs à sélectionner et traiter l'information quel que soit le système informatique à l'œuvre.

Nous proposons d'explicitier plus finement ce point de vue dans les paragraphes suivants.

1.1.2 Attention organisationnelle, capacités cognitives et division du travail

L'étude des mécanismes, qui influenceraient l'orientation de l'attention et les décisions d'une unité organisationnelle subalterne, semble pertinente dans la mesure où elle semble applicable à n'importe quel niveau hiérarchique de l'organisation (March et Simon, 1991). Ces mécanismes sont au nombre de trois. En les évoquant, nous expliciterons comment ils participent au renforcement ou à la construction de l'attention dans les organisations.

Tout d'abord, le processus de cognition et les affects des individus conduiraient à un renforcement entre des perceptions initiales liées aux connaissances déjà acquises et une rationalisation sélective des informations collectées et reçues. Ce processus engendrerait une inclination des individus à s'arrêter aux objets qui cadrent avec leur schéma de référence et leurs préférences.

Ensuite, un renforcement mutuel des attentions individuelles s'opérerait au niveau de l'unité organisationnelle ou du groupe professionnel, à travers la communication dans l'unité ou le groupe. Par conséquent, les connaissances des individus résulteraient aussi de rationalisations sélectives déjà effectuées par d'autres collègues et transmises par les canaux de communication sociale. March et Simon parlent ainsi d'identifications organisationnelles et

professionnelles qui semblent être les plus significatives dans les grandes organisations. La notion de « foyers d'attention différenciés » souligne la tendance des acteurs d'un service, se concentrant sur leur mission, à développer une attention en priorité liée à la résolution de problèmes propres au service. Cependant, nous pouvons concevoir que ces attentions, pouvant se révéler en contradiction avec les objectifs globaux de l'organisation, puissent aussi contribuer au renouvellement et à la diversité de la capacité d'attention globale de l'organisation.

Enfin, ces auteurs postulent que la construction de l'attention est intrinsèquement liée à la forme de division du travail et de spécialisation des tâches à l'œuvre. Ce troisième mécanisme est fondamental. Tandis que les deux précédents expliquaient seulement le renforcement de l'attention dans un sens donné, celui-ci permet aussi de comprendre comment se construit une définition de situation particulière dans des espaces spécifiques. La division du travail et la spécialisation conduisent à créer des objectifs différenciés autour desquels vont s'établir les capacités d'attention des acteurs constituant ainsi des « foyers d'attention » diversifiés dans l'organisation. En ce sens, « *chacun voit une portion différente du monde* » écriront Dearborn et Simon (1958).

D'autres auteurs précisent que la définition de la situation et l'orientation de l'attention de l'organisation prend simultanément appui sur la construction des acteurs à travers une division du travail et des relations sociales dépassant le niveau de l'entreprise (Maurice et *al.*, 1980 ; Gadille, 2005). Ce mécanisme implique que les organisations puissent être tenues pour des systèmes susceptibles, selon le type de division du travail et de représentations, d'uniformiser la capacité d'attention des acteurs ou des groupes d'acteurs par construction des identités professionnelles et par contraintes hiérarchiques. Bettis et Prahalad (1994, p. 7) écriront ainsi que « *l'attention organisationnelle est focalisée sur les informations pertinentes par rapport à la logique dominante. Pour une large part, les autres informations sont ignorées* ». Une telle organisation, en réduisant la diversité des attentions, peut favoriser, par un champ d'attention restreint à celui de la coalition dominante dans l'organisation, les processus d'exploitation au détriment des processus d'exploration. Un tel déséquilibre peut nuire aux capacités d'innovation (March, 1991b).

1.1.3 La relation ambiguë entre attention et apprentissage

La notion d'attention permet de considérer que les préférences qui influencent les décisions, se développent souvent au cours d'apprentissages et d'actions, voire de rationalisation *a posteriori*, au sein des organisations (March, 1994). Cette perspective renvoie à la notion de « construction d'acteur » en interdépendance avec des processus de socialisation et

d'organisation à travers lesquels les individus apprennent à être attentifs à certains éléments au détriment d'autres stimuli.

Cet apprentissage des règles d'attention semble reposer sur trois types d'adaptation (Cyert et March, 2001). Le premier est lié au fait que l'on évalue la performance par des critères explicites mesurables. Par exemple, lorsque les objectifs d'une unité de production sont explicités en termes non opérationnels, cette dernière peut être amenée à développer ses propres indicateurs de performance. Dans ce cas, l'unité va apprendre à mobiliser des indicateurs montrant qu'elle est performante par rapport à ses objectifs. Ce type d'apprentissage peut entraîner une myopie et une méfiance des managers de niveaux supérieurs, tentés alors de prescrire leurs propres indicateurs.

Le second type d'adaptation est lié à la sensibilité de l'organisation à des comparaisons avec d'autres organisations pouvant amener à des changements d'objectifs stratégiques ainsi qu'à une évolution des critères de comparaison dans le temps. Les coopérations interentreprises portant sur le partage d'information sont donc susceptibles de jouer un rôle important dans le renouvellement de l'attention organisationnelle en permettant l'accès à de nouvelles comparaisons.

Le troisième type d'adaptation concerne l'apprentissage de comportements d'exploration eux-mêmes liés à la construction de l'attention. L'exploration étant orientée vers la résolution de problèmes, les règles d'exploration changent en fonction de l'expérience et de l'enchaînement des succès ou échecs rencontrés dans l'organisation. En sens inverse, le langage pour communiquer à d'autres acteurs des informations sur les solutions à un problème et leurs conséquences s'adapte avec l'expérience. Nous admettons que ce type d'apprentissage puisse s'appliquer dans le cadre de coopérations interorganisationnelles et représenter un enjeu vis à vis de la construction de l'attention.

1.2 COOPERATION, SI ET RENOUVELLEMENT DE L'ATTENTION

1.2.1 Pertinence de la coopération interorganisationnelle pour le partage d'un SI

L'avènement, dans les années 90, des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est venu renouveler la problématique de la coopération et de l'attention en favorisant les échanges informatisés entre organisations. Cette problématique a émergé selon deux axes interdépendants :

- le partage des risques liés à la mise en œuvre d'une technologie similaire pour différentes entreprises d'un même secteur ;
- le partage d'informations obtenues grâce à ces nouvelles technologies.

Néanmoins, il faut noter qu'une coopération autour du partage d'information à des fins d'exploitation stratégique, dans un contexte de concurrence, ne va pas forcément de soi. On peut donc légitimement chercher à appréhender les facteurs influençant une coopération permettant d'exploiter en commun des informations provenant d'un SI partagé.

Nous avons vu, en effet, que dans les organisations, le renouvellement du champ d'attention des managers est menacé par deux risques majeurs pouvant être liés. Le premier risque est une focalisation sur des informations qui peuvent être sélectionnées en fonction du paradigme de la coalition dominante dans l'organisation. Le second risque est lié à une capacité limitée de la direction pour gérer des foyers d'attention différenciés par rapport aux objectifs globaux. Cette dernière situation est problématique dans le sens où elle peut conduire à une difficulté de mise en cohérence des informations sélectionnées en divers lieux de l'organisation. Dans un environnement en constantes mutations, cette difficulté à élargir le champ d'attention des managers peut se révéler potentiellement dangereuse pour la survie de l'entreprise. Dans cette éventualité, la coopération peut alors être vue comme un moyen de démultiplier la capacité d'attention des organisations concernées.

Cette problématique est d'autant plus envisageable dans le domaine de la gestion des SI que leur élaboration favoriserait, en général, la coopération entre professionnels des systèmes d'information au détriment de la coordination avec les services opérationnels. Un tel mode de structuration laisserait une grande marge à des échanges d'information non organisés et fondés sur des initiatives individuelles provenant soit :

- des managers qui questionnent les services opérationnels ponctuellement sur tel ou tel événement apparu dans les données collectées,
- des collaborateurs de différents services, posant des questions où envoyant des signaux par différents moyens.

Dans une telle configuration organisationnelle, la coopération peut être tenue pour un moyen de pallier, entre pairs d'une communauté professionnelle, à un déficit interne de gestion des foyers d'attentions différenciés.

1.2.2 Coopération et apprentissages collectifs

Pour compléter l'approche de March et Simon, il convient de souligner que les capacités de coopération et d'attention ne sont pas le fait des organisations prises individuellement. Elles sont aussi prédéterminées par des processus d'organisation et de socialisation qui « les traversent » et auxquels elles participent par leurs actions sur l'environnement (Maurice 1994). En particulier, la socialisation professionnelle en dehors et dans l'entreprise associée à une forme de division du travail, définit des identités et des modes de relations sociales entre

services. Les capacités d'attention et de coopération de chaque individu ou groupe professionnel se définissent à partir de tels processus. Par exemple, dans le cas que nous présentons, la catégorie professionnelle étudiée est principalement celle des responsables des SI. Ceux-ci se révèlent être étroitement liés, d'un point de vue organisationnel et social, aux directeurs généraux et, dans une moindre mesure, aux directeurs de départements. En revanche, ils sont plus distants des services opérationnels directement impliqués dans les transactions avec les clients ou les sous-traitants.

En nous appuyant sur cette approche théorique de l'attention, nous proposons de mettre en évidence dans l'étude de cas, des faits qui ont participé à la création d'un « espace social de coopération » débouchant sur « un réseau d'attention interorganisationnel » selon la notion proposée par Amabile (1997). A des fins de modélisation et d'analyse empirique des apprentissages collectifs participant à construire ce dispositif d'attention, nous proposons de distinguer trois dimensions fondamentales et interdépendantes (Gadille, 1992) :

- des faits de socialisation, qui se définissent par des interactions présidant à la formation des identités personnelles, des représentations, des comportements professionnels avec les pairs par exemple. On peut également concevoir que cette notion s'applique à l'entreprise susceptible de s'adapter à des règles institutionnelles et à des événements économiques pour survivre et rester intégrée dans une société donnée ;
- des faits d'organisation, qui traduisent une coordination de l'action servant justement à intégrer et produire des solidarités, établissent un cadre procédural aux interactions et aux faits de socialisation ;
- des processus d'intercompréhension qui permettent la transmission et le renouvellement du savoir et visent une entente qui dépend de l'adhésion rationnellement motivée au contenu d'une expression proposée dans le cadre de l'interaction¹.

La relation d'interdépendance entre ces trois dimensions d'analyse peut être exprimée de la façon suivante : les processus de socialisations des individus, groupes et organisations hérités de trajectoires passées engendrent des processus d'intercompréhension permissifs eux-mêmes de nouveaux faits d'organisation, c'est à dire de création ou de changements de règles. Ces derniers permettent la reproduction non à l'identique des processus de socialisation et d'intercompréhension participant à la construction des acteurs et donc à leur apprentissage

¹ Ce concept est issu des travaux de Habermas (1987).

collectif (Hatchuel, 1994). Un tel processus en légitimant de nouveaux savoirs substantifs et procéduraux ainsi que de nouvelles façons de les constituer, peut permettre avec ses boucles de rétroaction de stabiliser, renforcer et légitimer la coopération originelle.

Avec ces dimensions d'analyse, il s'agit de placer à la base de l'apprentissage collectif, les apprentissages individuels (Argyris et Schön, 1978). Inversement, l'hypothèse, selon laquelle les acteurs peuvent se construire au cours de l'apprentissage collectif, conforte la thèse selon laquelle les organisations et les individus peuvent se transformer au cours du processus d'innovation (March, 1991). Si l'on suit cet auteur, le changement organisationnel trouverait sa signification au fur et mesure de son développement. Il est par conséquent difficile de décrire une innovation avec précision, de dire quand elle a été adoptée et dire quand elle a une fin. Cette vision de l'innovation a comme autre implication majeure, pour notre étude de cas, une analyse des apprentissages fondée sur la distinction de phases. Pour chacune d'elles, les contenus des apprentissages individuels et collectifs doivent être identifiés en relation avec les développements de savoirs opérationnels ou de connaissances liées à la mise en œuvre des dispositifs de coordination (Midler et Charue 1992 ; Hatchuel 1994).

1.2.3 Coopération et développement d'une attention interorganisationnelle

La coopération est un phénomène pouvant se définir à partir de liens d'interdépendance et de degrés de stabilité des relations. A la différence d'une interdépendance de nature transactionnelle, qui se définit par un échange séquentiel (fournisseur/client) ou réciproque (donneur d'ordre/sous traitant), la coopération qui va retenir notre attention, dans l'étude de cas, relève d'une interdépendance avec mise en commun de ressources : les organisations se rapprochent pour faire quelque chose en commun, qu'elles ne pourraient pas faire aussi bien seules. Il s'agit donc, en premier lieu, du partage d'un SI impliquant une organisation des interactions entre responsables du SI et directeurs de différentes organisations.

De même, il s'agit d'une relation relativement stable dans le sens où les interactions des organisations en présence ne sont pas seulement de nature transactionnelle. Elles sont inscrites à partir de processus de socialisation et d'organisation dans un espace ancien de coopération. Sur la base d'épreuves de réalité nouvelles, les acteurs étudiés vont faire un "pari collectif" (le partage d'un SI) renouvelant ainsi leur engagement dans une relation durable. Dans la partie suivante, nous montrons comme les interactions ainsi nouées participent au renouvellement de la capacité d'attention à partir de processus d'apprentissages collectifs tels que nous les avons définis.

2. COOPERATION ET RESEAU D'ATTENTION INTERORGANISATIONNEL : LE

CAS DES MUTUELLES D'ASSURANCE AUTOMOBILE

Dans cette partie, nous spécifions d'abord le contexte économique et social de trois mutuelles d'assurance automobile. Nous évoquons ensuite comment, sur la base d'une relation de coopération stable et d'événements externes, ces entreprises ont décidé de mettre en commun des technologies d'automatisation des échanges de données. Nous montrons enfin, comment ce partage amène un projet de pôle d'observation, lieu d'apprentissages collectifs et individuels, conduisant lui-même à la construction d'un réseau d'attention interorganisationnel².

2.1 EVOLUTIONS DU MARCHÉ DE L'ASSURANCE ET SPECIFICITES DES MUTUELLES

L'étude de cas porte sur trois entreprises spécifiques dans la mesure où ce sont des mutuelles : la Mutuelle d'Assurance des Instituteurs de France (MAIF), la Mutuelle d'Assurance des Artisans de France (MAAF) et la Mutuelle d'Assurance des Commerçants et Industriels de France (MACIF). La spécificité de ces entreprises s'inscrit dans leurs statuts qui déterminent leur marge de manœuvre dans un contexte de concurrence accrue, celui-ci conduisant à une déségmentation protégée de leur marché. Elle s'inscrit également dans une tradition de coopération depuis leur création³ limitant les effets de la concurrence en comparaison des autres entreprises du secteur malgré différents changements de contexte.

2.1.1 Des statuts contraignants face à une transformation du contexte de concurrence

Une période de forte croissance marque la vie de ces trois entreprises jusqu'à la fin des années 80. A cette date, le monde de l'assurance automobile aborde une mutation en profondeur.

Le marché français s'est "élargi" du fait de l'ouverture européenne⁴ et des transformations du jeu de la concurrence sur le territoire national avec, entre autres, l'émergence de nouvelles offres provenant des banques et de la grande distribution.

De plus, il faut préciser que les mutuelles ne peuvent statutairement accéder qu'à certains segments du marché français de l'assurance automobile. Ces segments correspondent à un

² Pour plus de précisions sur le processus d'enquête, nous renvoyons le lecteur à l'annexe méthodologique située à la fin de l'article.

³ La MAIF a été créée par un groupe d'instituteurs niortais (département des Deux-Sèvres) au milieu des années trente (1934). Deux décennies plus tard, toujours à Niort, certains cadres de cette mutuelle fondent, avec l'accord de leur direction, la MAAF. Enfin, ce schéma se répète au début des années soixante avec la création de la MACIF, toujours dans la même ville. Si la MAAF puis la MACIF sont des émanations de la MAIF et que les sièges de ces entreprises sont également situés à Niort, ces trois mutuelles sont aujourd'hui, du point de vue juridique comme du point de vue stratégique, totalement indépendantes les unes des autres.

⁴ En vertu de la "Libre Prestation de Service", un citoyen français peut (depuis le début des années 90) souscrire un contrat d'assurance dans une société de son choix à la seule condition que celle-ci soit originaire d'un état membre de l'Union Européenne.

ensemble précis de corporations ou de corps de métier⁵. A l'inverse, une assurance traditionnelle n'a pas de contraintes statutaires et peut, si elle le juge opportun, accéder à l'ensemble du marché français, voire européen. Cette caractéristique des mutuelles peut être présentée comme un avantage certain ou... un inconvénient majeur vis à vis des assurances traditionnelles : si elles peuvent cibler avec précisions leurs clients en proposant des produits et des services appropriés à des prix compétitifs, elles ont des possibilités d'extension de leurs marchés originaux extrêmement limitées. En outre, si les opérateurs des assurances traditionnelles sont les détenteurs du capital (les actionnaires), ce sont les clients d'une mutuelle (les sociétaires) qui détiennent les droits de vote au conseil d'administration. Cette seconde caractéristique des mutuelles (des sociétaires détenant les droits de vote en conseil d'administration en lieu et place d'actionnaires susceptibles d'apporter des capitaux) limite sensiblement leurs moyens de générer des fonds propres (par une extension de capital, par exemple). En cela, elle semble peser lourdement sur les possibilités d'adaptation des mutuelles au nouveau marché européen qui, de leaders français de l'assurance automobile, se sentent devenir, à la fin des années 80, des acteurs mineurs à l'échelle continentale.

De plus ces dernières, au même titre que les sociétés d'assurance françaises traditionnelles, rencontraient, à cette époque, des difficultés financières. Entre autres causes, des résultats négatifs ont été engendrés par des politiques de diversification ne conduisant pas toujours aux résultats escomptés mais plutôt à des pertes financières importantes (Amabile 1997, p. 411). Une difficulté supplémentaire pour les mutuelles provenait de l'augmentation de leurs frais généraux alors que, dans le même temps, leurs concurrents réduisaient les leurs⁶. Il semble que ce dérapage des frais généraux des mutuelles ait plusieurs origines, la principale étant une gestion trop intuitive ainsi qu'une inattention sur certaines pratiques managériales (Amabile 97, p. 412). Pour reprendre l'expression des responsables rencontrés de la MAAF comme de la MAIF, « *la gestion était à l'avenant* ». Or, du fait de leurs spécificités statutaires, les frais généraux des mutuelles avaient, jusqu'alors, toujours été inférieurs à ceux des assurances traditionnelles. La perte de cet avantage concurrentiel augmente la sensation de fragilité dans laquelle les responsables des mutuelles se perçoivent à cette époque.

⁵ Par exemple, selon ses statuts, la MAIF peut assurer les enseignants, les chercheurs et ses employés, alors que la MAAF accueille les artisans.

⁶ Les frais généraux représentaient pour les mutuelles (en moyenne) 10% des primes encaissées dans les années cinquante, ont grimpé à 15% dans les années soixante, pour atteindre 20% dans les années quatre-vingts et près de 30% au début des années 1990. Inversement les frais généraux des assureurs traditionnels qui oscillaient entre 35 et 40% au début des années quatre-vingts, ont sensiblement diminué pour se stabiliser en deçà de la barre des 30% dix ans plus tard.

A la fin des années 80, l'ensemble des facteurs précédents semble inciter chacune des mutuelles à découvrir des “terres vierges” d'une part, à mettre en œuvre différents processus visant à diminuer ses frais de gestion d'autre part.

2.1.2 Marché segmenté et découverte de nouvelles “terres vierges”

Du fait de leurs statuts, les phénomènes de concurrence, importants entre les assurances traditionnelles et les mutuelles, sont jusqu'à la fin des années 80, plus modestes entre ces dernières ; les intersections entre les clientèles potentielles des mutuelles niortaises pouvant être tenues pour négligeables. Incontestablement, ceci 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.

Toutefois, compte tenu des changements de contexte évoqués dans la partie précédente, afin d'éviter la banalisation, chaque mutuelle a souhaité s'ouvrir à de nouveaux types de sociétariats en courtisant les populations de territoires “intermédiaires” aux limites de son “territoire protégé” initial⁷. A partir de la fin des années 80, les stratégies des mutuelles progressent donc vers une phase de “désegmentation réelle, forte mais protégée”. Cette déségmentation n'a cependant pas dégradé les relations entre ces entreprises, comme le suggère la stabilité observée dans la gestion d'outils communs précédemment mis en place.

2.1.3 Fondements d'une tradition de coopération et stabilité face à la déségmentation

Crée en 1964 par la MAIF, la MACIF, la MAAF, la MATMUT et la GMF), le GEMA (Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances) regroupe aujourd'hui les mutuelles d'assurances sans intermédiaire commissionné (ce qui exclut les assurances traditionnelles qui disposent de courtiers d'assurance), ou les filiales constituées sous forme de société anonymes (Filia-MAIF, par exemple). Principalement, il exerce une mission de représentation de ses adhérents, d'élaboration d'études et de conventions, de gestion de services ou d'outils communs tels Inter Mutuelles Assistance, n°1 européen de l'assistance et la SOCRAM (une société financière proposant des crédits d'équipements).

Cette structuration institutionnelle et organisationnelle de la coopération pour la gestion de services et d'outils communs aux mutuelles du GEMA, nous amène à évoquer les faits de

⁷ La MAIF a créé Filia-MAIF (1988) afin de pouvoir assurer les enfants de ses sociétaires qui ne pouvaient plus rester en son sein dès lors qu'ils atteignaient 25 ans et qu'ils n'appartenaient pas au monde de l'enseignement. La MAIF augmente ainsi sa présence sur le marché de l'assurance automobile, tout en conservant une partie de son sociétariat qui, auparavant, migrerait vers d'autres sociétés d'assurance (assurances traditionnelles ou mutuelles comme la MACIF, par exemple). Suivant une même logique, outre les corps professionnels visés dès 1960, la MACIF peut aujourd'hui accueillir les travailleurs non salariés et certains fonctionnaires. Notons toutefois, qu'elle s'engage à ne pas assurer les artisans (le “territoire protégé” de la MAAF) et les fonctionnaires de l'Education nationale, de la culture et de la recherche (le “territoire protégé” de la MAIF).

socialisation soutenant dans le long terme la relation de coopération entre ces différentes entreprises. Une mutuelle ne pouvant accéder qu'à certains segments du marché de l'assurance, les phénomènes de concurrence importants entre les assurances traditionnelles et les mutuelles, sont plus relatifs entre ces dernières ; ceci peut être tenu pour un facteur d'incitation à développer des actions ou des stratégies communes. Mais deux autres facteurs sociaux sont à l'origine de cette capacité à coopérer : une proximité géographique facilitant les interactions ainsi qu'une sensibilité politique commune. Cette proximité géographique d'une part, "l'état d'esprit mutualiste" commun (notamment, la dimension sociale des mutuelles portée par une représentation électorale) d'autre part, ont contribué à socialiser ces organisations selon un schéma coopératif tout en les différenciant des assurances traditionnelles.

De fait, ces liens ont permis de co-développer de nombreux projets des années 50 jusqu'à la fin des années 80 : de l'avis de la totalité des directions, l'un des **principaux atouts des mutuelles niortaises pour rester compétitives, à la fois pour conserver leur représentativité et protéger leurs sociétaires, était leur capacité à travailler ensemble et à développer des services communs**. Ces entreprises, socialisée dans une même vision politique et institutionnalisée du marché, ayant donc appris, dans le temps, à développer des actions communes sur des projets importants, ont, en tendance, maintenu cette orientation lorsqu'il s'est agit de concevoir un SI.

2.2 LES FACTEURS DETERMINANTS LE CHOIX D'UN SI INTERORGANISATIONEL

2.2.1 Intérêt de l'EDI et du partage d'un SI

A la fin des années 80, dans le monde de l'assurance automobile, les concepteurs de SI (dans les assurances traditionnelles comme dans les mutuelles) s'intéressent beaucoup à des projets 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.), ces systèmes supposent d'utiliser des Echanges de Données Informatisés (EDI) permettant d'automatiser les échanges (sous forme de messages préagrés) entre une entreprise et les sociétés avec lesquelles elle communique. Par exemple, les échanges de données informatisés devant permettre d'intégrer les SI de différents partenaires, il était aussi possible d'envisager d'équiper les experts et certains réparateurs 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 par les transactions (hormis le sociétaire). La réalisation d'un tel SI est susceptible d'induire des économies sur les coûts administratifs

(secrétariat), de diminuer les supports papiers et les saisies redondantes, de fiabiliser les informations, tout en réduisant le temps du traitement des sinistres.

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 d'information interorganisationnel. L'ouverture des frontières européennes, la déségmentation du marché des mutuelles ou, encore, une certaine méfiance envers les TIC constituaient, à ce moment précis, des freins à une éventuelle coopération, éléments auxquels les directions concernées semblaient alors sensibles.

Cependant, trois types de facteurs vont s'associer pour jouer en faveur d'un co-développement. Tout d'abord, comme nous l'avons détaillé dans la partie précédente, il existe, pour la MACIF, la MAIF et la MAAF, une proximité de structure, de culture mutualiste et une même localisation géographique. Ensuite, il paraissait plus intéressant de partager les coûts et les risques liés à la conception du SI (eu égard aux systèmes EDI totalement nouveaux et donc souvent instables à cette époque). Cette alternative était d'autant plus envisageable qu'outre une similitude dans la gestion des sinistres (enregistrements, évaluations, remboursements, etc.), les mutuelles fonctionnaient avec des types de tiers identiques (sociétaires, réparateurs, experts automobiles, etc.). Enfin, 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 français⁸.

A l'occasion de cette coopération, elles créent, à Niort, une coopérative, du type société anonyme, dont la principale activité a été, depuis, de concevoir puis de gérer (en partenariat avec les directions concernées) le SI.

⁸ Notons que ce problème de la représentativité est régulièrement évoqué dans la littérature traitant des SI interorganisationnels (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 forte chance de devenir incontournable pour les clients du marché concerné ou pour les tiers devant l'utiliser. Ce phénomène est appelé l'effet de réseau.

2.2.2 Les interactions des acteurs autour du développement et fonctionnement du SI
Opérationnel depuis le début des années quatre-vingt-dix, les différents acteurs du secteur d'activité (mutuelles, experts, garagistes agréés) l'utilisent quelle que soit la localisation géographique de leur lieu d'activité (grâce aux échanges de données informatisés). Sa conception a nécessité des interactions répétées pour la construction d'une représentation formalisée de l'ensemble de la "structure informationnelle" du marché de l'assurance automobile. Cette représentation commune, issue de ce que l'on a proposé d'appeler un processus d'intercompréhension, 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. En cela, le SI est devenu le "passage obligé" de l'ensemble des opérations à effectuer et 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.). Il offre, de la sorte, des possibilités de traitement multiples susceptibles de fournir des représentations et des indications sur les activités des mutuelles, ainsi que des potentialités de modélisation (quasiment) en temps réel de l'ensemble du marché de l'assurance automobile⁹.

2.3 UN ESPACE ORGANISATIONNEL DE COOPERATION ET D'APPRENTISSAGE COLLECTIF : LE POLE D'OBSERVATION

Afin de tirer profit de ces autres possibilités du système de traitement des sinistres, des responsables de deux mutuelles (précisément, la MACIF et la MAIF) ainsi qu'un des dirigeants de la coopérative ont conjointement demandé à la direction de cette dernière de concevoir (à partir de la base de données du SI) des tableaux de bord de gestion, première étape (selon eux) d'un processus d'observation et de surveillance du marché de l'assurance automobile. Les interactions des divers responsables impliqués se sont alors focalisées sur différentes questions liées d'une part, à la création, l'adaptation et à l'évolution de ces informations et d'autre part, à leur diffusion, à leurs usages et à leur propriété.

2.3.1 Le processus d'émergence et d'organisation du pôle d'observation

Pour comprendre les enjeux autour de la question de la propriété, il faut noter que le SI de gestion des sinistres mêle des informations provenant de l'ensemble des mutuelles. Ainsi, lorsque l'idée du système de surveillance émerge, les dirigeants des mutuelles opérateurs de la

⁹ Les mutuelles ne sont pas les seuls agents du marché, mais assurent, environ, 60% du parc automobile national. L'analyse de leurs résultats est donc largement révélatrice des tendances de l'ensemble du marché français.

coopérative ne souhaitent pas laisser le contrôle de la base de données à un ou à plusieurs partenaires, à la fois pour des raisons de confidentialité de leurs résultats individuels en même temps que pour le potentiel stratégique qu'elle représente. Nous avons observé ici une inquiétude, voire une méfiance réciproque relativement prononcée.

Dans le même temps, les dirigeants des mutuelles comme ceux de la coopérative semblent sensibles à l'argument communautaire, suggéré par certains d'entre eux, et ne réfutent pas la mise en œuvre en coopération d'un système d'observation du marché français. L'émergence d'une telle vision commune, malgré les craintes, peut être interprétée comme un effet de la qualité et de la diversité des interactions déroulées dans la phase précédente de constitution du SI. En particulier, lors de la conception de ce dernier, les mutuelles ont renouvelé leurs principes de coopération à travers les interactions fonctionnelles liées au développement du système. Plus précisément, les divers responsables impliqués se sont trouvés dans la nécessité, à partir de leur engagement initial de constituer un SI transactionnel, d'**accepter de partager et de révéler** certaines de leurs pratiques et expériences internes en matière de SI (préexistants à la coopération). Précisément, la coordination nécessaire pour mettre en œuvre les procédures opérationnelles du SI, à partir de l'intégration des spécificités des traitements de l'information de chaque mutuelle, a contribué à créer un espace d'interactions. Pour une large part, celui-ci provient de l'intercompréhension (au niveau des partenaires) concernant les procédures à développer. Il y a eu, à ce moment là, une première socialisation des acteurs au fonctionnement du groupe. Ainsi, dans le cadre des possibilités de surveillance du SI, les éléments précédents ont largement incité les acteurs à coopérer pour la constitution des éléments des tableaux de bord envisagés. Pour ce faire, les mutuelles et la direction de la coopérative se sont accordées pour mettre en place un organe de pilotage, le "pôle d'observation".

Ce pôle d'observation est animé par un acteur de la coopérative (généralement le responsable du service "Traitement de l'information"). Il est composé de deux (parfois trois) acteurs de chaque mutuelle. Pour des raisons de sécurité et de confiance (eu égard à la confidentialité des informations manipulées), les mutuelles sont représentées à parts égales dans le pôle d'observation. Sauf exception, les experts et les réparateurs automobile 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**, de **rendre intelligible** et d'**aider à la compréhension** de certains phénomènes en émergence au sein du marché de l'assurance automobile. Pour ce faire, l'animateur et les représentants des mutuelles se réunissent à échéance régulière afin d'éditer deux tableaux de bord (mensuel et trimestriel) sur

le marché de l'assurance automobile. Le rythme des réunions n'est pas immuable. Lorsque l'un des acteurs (l'animateur ou un représentant) en pressant l'intérêt, il peut provoquer une réunion du pôle d'observation.

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. La base de données permet aussi de déterminer la structure des coûts par constructeur, voire par modèles ou, encore, le coût moyen des remboursements pour un véhicule en fonction de son âge.

Les informations co-managées par les acteurs du pôle d'observation proviennent de l'ensemble des sociétés de façon qu'aucune d'entre elles ne puisse isoler des informations sur un partenaire. Le pôle d'observation analyse donc des indicateurs généraux communs aux différentes mutuelles, ce qui n'empêche pas ces dernières de disposer en propre d'indicateurs sur leurs activités¹⁰. De même, chaque partenaire peut demander, au service traitements de l'information de la coopérative, des informations particulières portant uniquement sur l'analyse de ses propres activités. Ces demandes spécifiques s'effectuent alors en dehors des activités du pôle d'observation et font l'objet d'un règlement financier direct entre la mutuelle concernée et la coopérative.

Chaque partenaire de la coopération dispose ainsi de deux représentations : l'une portant sur ses activités propres (qu'il est le seul à détenir), l'autre modélisant le marché français de l'assurance automobile dans son ensemble (accessible à chacun des partenaires).

2.3.2 Apprentissages et construction d'un réseau d'attention interorganisationnel

Les apprentissages des membres du groupe de pilotage se sont essentiellement déroulés lors de la conception et de l'adaptation des indicateurs et outils d'observation. Dans un premier temps, afin de concevoir les outils de traitement de l'information du pôle d'observation chaque mutuelle a dû dévoiler à ses partenaires une partie de ses connaissances et de ses propres tableaux de bord préexistants à la coopération. Ces échanges 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.

Dans un second temps, il s'est agi de faire évoluer ces outils d'observation pour une bonne

¹⁰ Hormis les indicateurs généraux propriétés de la collectivité, les informations initiales restent la propriété de la mutuelle émettrice, même si pour des raisons liées à des choix techniques, la base de données est située sur

perception des évolutions du marché de l'assurance. L'adaptation des indicateurs des tableaux de bord ainsi que les traitements devait être effectués en fonction des désirs des partenaires, des informations survenant dans le temps ou de changements perçus au niveau du marché français de l'assurance. Cette pratique peut-être tenue pour une **stratégie tâtonnante**¹¹ qui, chemin faisant, permet d'adapter, par émergence et intentionnalité, les éléments constitutifs des tableaux de bord et les traitements du SI aux évolutions environnementales collectivement ou individuellement perçues.

Dans la pratique, lorsqu'un responsable d'une mutuelle s'intéresse à un phénomène particulier, il peut souhaiter en approfondir sa compréhension à l'aide de nouveaux traitements. Les indicateurs généraux étant la propriété de la collectivité, il est donc amené à formuler une demande d'adaptation des traitements du SI auprès des autres membres du pôle. Or, ces derniers disposant de capacités d'attention propres, n'ont peut-être pas été attentifs au phénomène (différence de focalisation) ou attentifs de la même façon (différence d'interprétation). Nous avons ainsi observé que les absences ou les différences de perception pouvaient être sensibles et significatives en fonction de l'appartenance des acteurs à différentes mutuelles. La capacité d'attention résultante apparaît multiforme du fait même de la diversité des processus d'attention développés dans chaque mutuelle. Ainsi, des événements, perçus comme des opportunités au sein de certaines organisations, peuvent ne pas être pris en considération dans d'autres entreprises et réciproquement. Du fait de la demande de modification auprès du pôle d'observation, chaque partenaire prend conscience de la perturbation et peut, éventuellement, s'y intéresser, lui construire un sens, etc. Nous avons ainsi observé l'émergence d'**attentions latérales**¹² 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. Plus précisément, nous avons relevé, lors des réunions des membres du pôle d'observation, trois formes d'attention : l'attention aux évolutions globales du marché, l'attention aux activités de leur entreprise respective et l'attention aux demandes d'information provenant d'autres acteurs présents au sein du pôle.

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

des unités de stockage situées dans des locaux de la coopérative.

¹¹ Au sens de M.-J. Avenier (1997).

responsables, les acteurs du pôle d'observation s'inspirant mutuellement de leurs capacités d'attention et d'interprétation. Etayant ces éléments d'analyse, les acteurs de la coopération ont majoritairement déclaré que les avantages induits par le management communautaire de l'information étaient :

- de pouvoir être attentif et décrypter des changements au sein de sa propre organisation, **mais aussi au sein du secteur d'activité ou de l'inter-mutualité** ;
- **d'apprendre et de s'inspirer des autres** (notamment, par la diffusion des connaissances et des expériences au sein du groupe de co-pilotage).

Ces pratiques, que nous assimilons à des attentions latérales, soulignent comment chacun est susceptible d'apprendre dans la coopération et a la possibilité, à terme, de connaître bien plus que ce qui lui est arrivé à lui-même ou de ce qu'il aurait pu apprendre dans une stratégie individuelle¹³. Dans les faits, on assiste à la **formation d'un réseau d'attention interorganisationnel par le jeu des interactions et des attentions latérales** entre les co-pilotes du SI.

De plus, il est à noter que le co-pilotage autorise la conception d'outils de soutien de l'attention propres ou la création de passerelles entre ces derniers et le SI de la coopérative. Cette autonomie dans la gestion des outils permet pour chaque partenaire, en dehors de la coopération, de développer une attention propre, non seulement selon ses orientations ou ses intentions stratégiques mais aussi en fonction des interactions avec les services internes. Par exemple, la possibilité d'établir un suivi précis des activités des réparateurs, a permis d'établir de nouvelles relations avec certaines entreprises (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. Pour les mutuelles régionalisées, les relations entre la direction générale et les directeurs régionaux d'une part, entre ces directeurs régionaux d'autre part, ont sensiblement évolué depuis la publication des résultats région par région. En retour, cette façon différenciée d'observer et de décrypter l'environnement vient limiter les effets d'une "routinisation" ou d'uniformisation de la capacité d'attention du réseau.

On identifie ainsi, lors de la conception et de l'adaptation du système d'observation et d'information, des apprentissages de natures différentes.

Premièrement, les acteurs du pôle d'observation, en tant que membre du réseau d'attention,

¹² Au sens de M. Lacoste (1992).

¹³ Notons toutefois, sur point précis, qu'il y a eu, à certains moments pour un partenaire, la "tentation" de mettre en œuvre une stratégie individuelle dans le but de prendre le contrôle du SI. Cette ambition n'a pu aboutir en raison du contrepoids majoritaire formé par les autres parties.

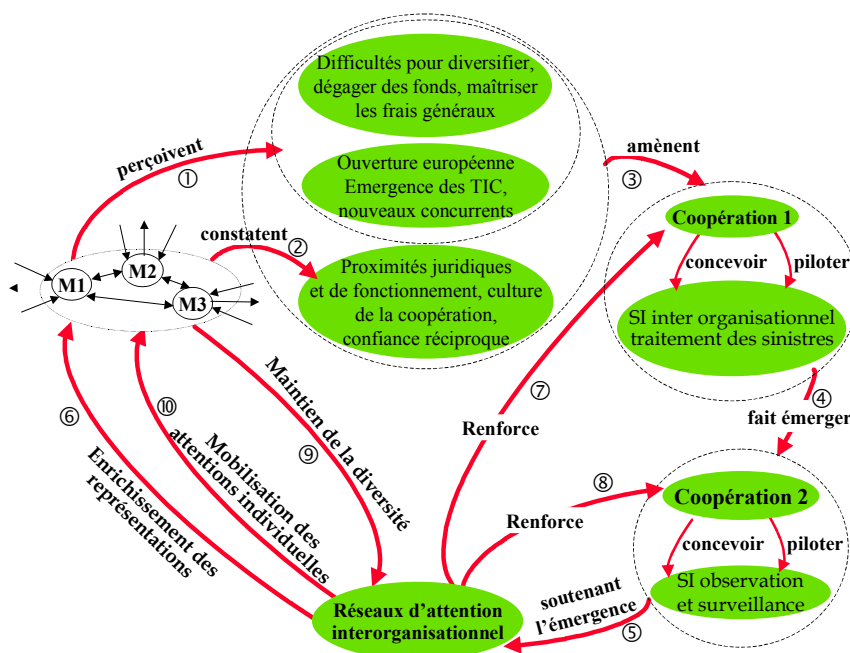
apprennent et s'inspirent des savoirs interprétatifs des autres agents de la coopération. Grâce aux interactions et aux phénomènes d'attention latérale, il y a diffusion progressive, puis appropriation de l'expérience et des connaissances de chacun. En ce sens, il y a **dépendance des apprentissages individuels à l'égard du fonctionnement du groupe** (le pôle d'observation) dans lequel chaque acteur se "sert" des autres pour enrichir son attention et son intelligence des situations rencontrées.

Deuxièmement, les apprentissages individuels progressent sur la base de processus d'intercompréhension et d'organisation permettant d'établir certains repères collectifs (entente sur l'évolution des indicateurs, réciprocité des échanges d'information, régularité des réunions, etc.). Le groupe se constitue donc comme acteur collectif avec ses repères sociaux et organisationnels renforçant ainsi les processus individuels de formation et d'acquisition des connaissances. Cette boucle autoréférentielle entre apprentissage collectif et apprentissage individuels dans le groupe favorise la co-construction d'une vision partagée du secteur d'activité intégrant le regard et l'intelligence de chacun. Elle nous montre, qu'au sein du groupe observé, apprentissage individuel et apprentissage collectif ne s'opposent pas, mais se conditionnent mutuellement.

Troisièmement, les apprentissages au sein du groupe semblent en interactions avec une évolution des relations de travail et de pratiques, pour chaque mutuelle, liée à construction des indicateurs ainsi qu'à la diffusion de connaissances et de questionnements élaborés en relation avec ces indicateurs. En retour, les échanges voire les tensions internes aux organisations, liés à la construction des indicateurs, ont contribué à renouveler, de façon différenciée dans chaque organisation, le champ d'attention des responsables, évitant ainsi une routinisation du réseau d'attention.

2.4 SYNTHESE DU CAS

A partir de l'ensemble des analyses et observations précédentes, nous proposons de synthétiser le processus global de formation du réseau d'attention interorganisationnel.



Le schéma précédent montre qu'à la fin des années 80, les mutuelles ont été individuellement attentives à différents éléments (lien n°1) : ouverture européenne, difficulté à diversifier leurs activités, à étendre leurs clientèles, etc. Ce constat fait individuellement pressentir à chacune l'intérêt de développer un système de traitement des sinistres automobiles afin de maîtriser les frais généraux d'une part, les délais de gestion des sinistres d'autre part.

Dans le même temps, une proximité géographique, une identité structurelle, une culture de la coopération et la perception d'une communauté d'intérêt justifient l'élaboration de projets collectifs (lien n°2).

Ces deux premiers points incitent largement les mutuelles à coopérer pour la co-conception et le co-pilotage d'un SI de traitement des sinistres (lien n°3).

Dans une seconde phase, ce co-pilotage a permis de faire émerger un nouveau projet de coopération (lien n°4), portant sur la mise en place et la gestion d'un processus de surveillance du marché de l'assurance. Nous avons montré dans la section précédente comme cette nouvelle coopération avait favorisé l'émergence d'un réseau interorganisationnel d'attention (lien n°5) producteur de différentes formes d'attention. En particulier, les phénomènes d'attention latérale permettent à un acteur d'apprendre et de partager l'attention de ses partenaires, d'analyser leurs stratégies ou de s'inspirer de leur intelligence de la situation.

Cette forme d'attention peut contribuer à enrichir celles initialement présentes dans chacune des organisations concernées (lien n°6). Dans le même temps, de part cette richesse potentielle et de l'intérêt qu'elle suscite auprès des participants, elle peut être tenue, à la fois,

pour un mécanisme de mobilisation de l'attention globale de chacune des organisations (lien n°10) et d'incitation à la coopération et l'entente sur les procédures (liens n°7 et 8).

Enfin, le co-pilotage autorise la conception d'outils de soutien de l'attention propres ou la création de passerelles entre ces derniers et le SI communautaire. Cette autonomie dans la gestion des outils permet, dans chacune des organisations concernées, de développer des négociations et des échanges entre les différents acteurs internes intéressés par ces outils (lien n°10). Nous observons donc que certains apprentissages collectifs, internes aux mutuelles, sont générés par les apprentissages des acteurs du réseau d'attention, et viennent en retour renouveler leur problématique (lien n°9).

Conclusion

Nous avons proposé d'étudier les enjeux et les conditions d'existence de relations interorganisationnelles. La coopération que nous avons analysée portait, plus précisément, sur le partage d'un SI et la construction d'un réseau d'attention. Nous avons montré que les apprentissages collectifs réalisés à partir de ces relations interorganisationnelles s'inscrivent dans une pratique ancienne de coopération. En même temps, l'évolution des marchés et des technologies est venue renouveler la problématique de cette coopération, amenant, en premier lieu, les mutuelles à élaborer et partager ensemble un SI et, en second lieu, à créer un pôle d'observation. Les interactions et les dialogues instaurés au sein de cette nouvelle coopération ont soutenu le développement de différents savoirs : savoirs interprétatifs individuels et collectifs, savoirs travailler ensemble dans un réseau. En cela, la valeur ajoutée du réseau d'attention, semble moins provenir de ses composantes technologiques et logicielles que de l'adoption du **management communautaire** de l'information.

La coopération des mutuelles suggère également que l'origine de l'apprentissage organisationnel ne correspond pas systématiquement à la production d'un savoir construit dans l'organisation, mais parfois au fruit de la dynamique collective qui résulte des interactions entre des acteurs appartenant à des organisations différentes. Par la considération des complémentarités existantes dans le réseau ainsi initié, par la définition de règles du jeu ainsi que par la diffusion et l'appropriation des indicateurs co-construits, ces organisations apprennent à travailler ensemble et à développer des stratégies communes. Elles renforcent ainsi leur capacité de coopération. En ce sens, il y a un apprentissage trans-organisationnel des entreprises concernées qui apprennent à co-construire et co-piloter un outil, un projet, etc. En particulier, elles développent un apprentissage sur la gestion de la coopération, apprentissage susceptible d'être transféré dans des coopérations ultérieures.

Ces processus peuvent être considérés comme cruciaux dans la mesure où l'apprentissage collectif du groupe de pairs semble participer à une transformation de la coordination entre les services internes des organisations concernées ou entre ces dernières et leurs sous-traitants. En revenant sur notre cadre théorique, on note que les apprentissages collectifs réalisés dans la coopération peuvent faire évoluer les conceptions et relations sociales internes liées à une division du travail initiale.

Enfin, il paraît important de souligner que les mutuelles impliquées dans cette coopération n'étaient pas, jusqu'à un passé récent, concurrentes, s'adressant à des sociétariats distincts. Les enseignements puisés dans cette étude ne peuvent donc pas être généralisés directement à d'autres secteurs d'activité ou d'autres cas d'entreprises oligopolistiques dans lesquels les firmes se retrouvent en situation de concurrence plus "frontale".

Annexe Méthodologique

Le présent article s'appuie sur un travail d'enquête et d'entretiens initialisé par des premiers contacts en 1994, puis par plusieurs séjours, étalés de 1995 à 1998, au sein des mutuelles d'assurance "niortaises" : la MAIF, la MACIF et la MAAF. Ces visites nous ont permis de conduire des séries d'entretiens avec les principaux acteurs à l'origine du développement du SI : ceux qui ont eu "l'idée", ceux qui l'ont soutenu, ceux qui ont participé à la conception et ceux qui participaient, au moment des entretiens, à la gestion et à l'utilisation du système. Bien sûr, certaines personnes appartiennent à plusieurs, sinon à l'ensemble de ces catégories. Il convient de préciser que nous n'avons pas participé aux développements du SI. Notre travail aura été celui de la relecture de l'histoire de la coopérative, citée dans cet article, créée par les mutuelles niortaises afin de coordonner la conception d'un SI de traitement des sinistres.

Nous avons conduit plusieurs séries d'entretiens (semi-directifs) avec des personnes appartenant à chacune des mutuelles ainsi qu'à la coopérative. Les premiers entretiens se sont déroulés en janvier 1995. A cette occasion, nous avons rencontré plusieurs personnes de la coopérative : le Directeur Général (ancien directeur de SI d'une des mutuelles), le responsable opérationnel, le responsable du service de traitement de l'information, l'adjoint de celui-ci, un conseiller de synthèse de la société et un des responsables des systèmes d'information. Dans le même temps, nous nous sommes entretenus avec le responsable du département des sinistres de la MACIF, son adjoint, l'expert conseil de la MAAF, l'un des collaborateurs de ce dernier et deux responsables (de l'organisation et du département des sinistres) de la MAIF. L'ensemble représente, pour cette première phase, 12 entretiens d'une durée de une à trois

heures. Dans un second temps (de 1996 à 1998), nous avons réalisé une nouvelle série d'entretiens (environ, une quinzaine) auprès des mêmes interlocuteurs, ainsi que deux autres responsables de la MACIF et un de la MAIF.

Principalement, les entretiens portaient sur la caractérisation de la fonction et des responsabilités exercées par les personnes interrogées, leurs rôles et leurs implications dans la phase préparatoire antérieure à la création de la coopérative ainsi que dans la conception du SI de traitement des sinistres et, enfin, dans la constitution et/ou le fonctionnement du pôle d'observation. Précisément, l'appréciation du contexte organisationnel de chaque acteur comme celui de la coopération ont été abordés avec une série de questions portant sur les points suivants :

- les pratiques lors de l'harmonisation puis de la mise en œuvre du système EDI,
- les échanges d'informations au sein du pôle d'observation (restitution de faits marquants, précision sur les échanges de connaissances interentreprises, gestion des discussions entre acteurs des différentes mutuelles),
- les processus de capitalisation et de diffusion de ces connaissances, spécifiques à chacune des entreprises concernées (auprès de quels acteurs, pour quels usages, etc.).

Notons que les entretiens ont été enregistrés lorsque cela a été autorisé par les acteurs concernés (soit 40% des cas), les autres interviews donnant lieu à une prise de notes (et à l'écriture ultérieure de *verbatim*).

Les informations collectées ont été complétées par des demandes d'informations ou par des discussions (par téléphone, courriel, voie postale, lors de repas avec certains dirigeants des mutuelles) permettant d'éclaircir ou de valider différents points.

Bibliographie

S. Amabile, *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, GRASCE, Université d'Aix-Marseille III, 1997

S. Amabile, « De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'Assurance automobile », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 4, No. 2, Ed. ESKA, 1999

C. Argyris, D. Schön, *Organizational Learning : A theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, Mass, 1978

M.-J. Avenier, *La stratégie "chemin faisant"*, Economica, Collection stratégies et organisations, 1997

- J. de Bandt, « Coopération, accords inter-entreprises, concurrence », dans *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, coordonné par J. L. Ravix, CNRS Editions, p. 195-230, 1996
- M. Bernasconi, « Les systèmes d'information inter-organisationnels sont-ils toujours source d'avantages concurrentiels durables », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 1, No°1, Ed. ESKA, 1996
- R.A. Bettis, C.K. Prahalad, « The dominant logic : retrospective and extension », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995
- R. Calori, P. Sarnin, « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1993
- R.M. Cyert, J.G. March, *A behavioural theory of the firm*, Oxford, Blackwell Publishers, 2^e édition, 2001
- A. Demailly, *Herbert Simon et les Sciences de conception*, L'Harmattan, 2004
- D.C. Dearborn, H.A. Simon, Selective perceptions : a note on the departmental identifications of executives, *Sociometry*, vol. 21, p. 140-144, 1958
- M. Gadille, « L'intérêt des travaux de James March pour l'approche sociétale du changement technologique », *Revue Française de Gestion*, Numéro spécial, « Dialogues avec James March », p. 86-103, 2005
- M. Gadille, *Le paradoxe productivité/emploi*, Thèse pour le Doctorat en Sciences Economiques, Université Aix-Marseille II, 1992
- J. Habermas, *Théorie de l'agir communicationnel*, Tome 2, Librairie Arthème Fayard, 1987
- A. Hatchuel, « Apprentissages collectifs et activité de conception », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1994
- M. Ingham, « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1994
- G. Koenig, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1994
- M. Lacoste, « Apprentissage en collectif », *Langage et Travail*, Cahier n°3, Juillet 1992
- H. Laroche, J.-P. Nioche, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, No 99, 1994
- J.G. March, *A Primer on Decision Making : How Decisions Happen*, The Free Press, 1994
- J.G. March, *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisations, 1991a
- J.G. March, « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, No 1, p. 71-87, february 1991b

- J.G. March, H.A. Simon, *Les organisations*, Bordas, Paris, 1991 (1^{er} édition en 1960)
- M. Maurice, « Acteurs, règles et contextes, à propos des formes de la régulation sociale et de leur mode de généralisation », *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXXV, p. 645-658, 1994
- M. Maurice, A. Sorge, M. Warner, « Societal differences in organizing manufacturing units », *Organizations Studies*, Vol. 1, 1980
- C. Midler, F. Charue, « Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles », *Revue française de gestion*, Janvier-Février 1994
- J.L. Ravix, « La coopération entre les entreprises, élément de l'organisation industrielle », dans *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, coordonné par J.L. Ravix, CNRS Editions, p. 11-20, 1996
- G.B. Richardson, « The Organization of Industry », *Economic Journal*, Vol. 82, No 327, 1972
- H.A. Simon, *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, The Free Press, Macmillan Publishing Co., New York, 1983
- J.C. Tarondeau, A. Jolibert, J.M. Choffray, « Le management à l'aube du XXI^e siècle », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1994
- D. Weiss, « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Septembre 1994