

Herbert Simon et la rationalité limitée



PLAN

Introduction et Biographie

Chapitre1 : Rationalité et prise de décision

Chapitre2 : La rationalité dans le comportement administratif

Chapitre3 : La psychologie des décisions administratives

Chapitre4 : Peut-on rationaliser la décision Dans les grands projets ?

L'exemple du Pont de Normandie

Conclusion

Bibliographie

Introduction et biographie

« Les pièces de monnaie paraissent plus larges aux enfants pauvres qu'aux enfants riches »

Herbert Alexander Simon, « prix Nobel » d'économie en 1978), s'est d'abord intéressé à la psychologie cognitive et la rationalité limitée qui constitue le cœur de sa pensée. Au niveau économique ses travaux ont interrogé l'efficacité du fordisme et remis en cause les théories néo-classiques. Ses études sur la rationalité limitée l'ont conduit à s'intéresser aux organisations et aux procédures de décisions ainsi qu'à l'intelligence artificielle (à base d'informatique) dont il est un des pionniers aux États-Unis.

Herbert Simon est né en 1916 dans le Wisconsin. Son père ingénieur dans le domaine de l'électricité avait fait des études à Darmstadt en Allemagne avant d'émigrer en 1903 aux États-Unis. Simon fut très jeune introduit à l'idée que le comportement humain pouvait être étudié scientifiquement, par son oncle Harold Merkel, qui étudiait l'économie à l'Université du Wisconsin à Madison. Il entra en 1933 à l'Université de Chicago où il étudia les sciences sociales et les mathématiques notamment sous l'égide d'Henry Schultz un économètre spécialiste de l'économie mathématique. Ces études le conduisirent à s'intéresser au domaine de la prise de décision dans les organisations qui devint le sujet de sa thèse en science politique qu'il soutint en 1943 à l'Université de Chicago. À Chicago, il étudia la science politique sous la direction d'Harold Lasswell et de Charles Edward Merriam et comme eux, il a subi l'influence de Graham Wallas, un professeur de la London School of Economics qui dès 1908, avait souligné l'importance de la psychologie et des institutions dans le domaine politique et économique. Parmi ceux qui l'influencèrent, Simon cite également l'économiste Richard T. Ely, Norman Angell.

De 1939 à 1942, Simon fut directeur d'un groupe de recherche à l'université de Californie (Berkeley), puis il enseigna la science politique à l'Illinois Institute of Technology. De retour à Chicago, il participa à des séminaires de la Cowles Commission donnés par Jacob Marschak et Tjalling Koopmans. À cette époque, il étudia également la Théorie Générale de Keynes, les nouvelles techniques économétriques ainsi que les premiers papiers de Paul Samuelson. Sous la direction de Marschak et de Sam Schurr, il a participé à une étude prospective sur les effets économiques de l'énergie atomique. En 1948, il fut membre de l'Economic Cooperation administration chargée de gérer le Plan Marshall.

À partir de 1949, il intègre la Graduate School of Industrial Administration au Carnegie Institute of Technology de Pittsburgh. Son but et celle de l'équipe d'enseignants de cette école est alors de développer un enseignement de la vie des affaires reposant sur la recherche fondamentale en économie et en science des comportements. À partir de 1954, il est convaincu que la meilleure façon d'étudier la résolution des problèmes était d'utiliser les ordinateurs, cela a conduit à ce qu'il a appelé l'intelligence artificielle.

Simon fit également parti, à la fin des années soixante du comité des experts économique du Président. Il servit un an sous l'administration de Lyndon Johnson et trois ans sous celle de Richard Nixon. Il fut aussi membre de l'Académie nationale des Sciences des États-Unis.

Herbert Simon considère l'homme comme cherchant à atteindre des buts, donc prenne des décisions avec un comportement moulé par la structure de l'environnement. En effet il s'est penché sur l'étude de toutes les implications psychologiques, économiques, organisationnelles, administratives et autres.

C'est la théorie de la décision... – apparu pour la première fois en 1947 dans le livre ADMINISTRATIVE BEHAVIOR- elle est construite sur l'application de la théorie psychologique du comportement de l'organisation. HS dit que si l'on veut analyser le vrai processus de prise de décision il faut tout d'abord supposer que l'homme n'est ni trop rationnel ni trop affecté par l'environnement.

Lors du dernier exposé : « l'organisation vu comme un cerveau » on a compris qu'aussi développé qu'il soit, le cerveau reste limité et ne pourra en aucun cas assimiler tous les signaux envoyés par l'environnement qui l'entoure, et donc son affectation par celui-ci sera elle aussi limitée !

L'organisation est une institution fortement orientée par les tâches qu'elle accomplit, alors l'homme doit être considéré comme ayant une conduite rationnelle certes, mais limitée et contrainte par l'environnement.

C'est ici que notre problématique entre en jeu : le cas d'une organisation qui veut accomplir une grande tâche. En d'autres mots : quel est le degré d'application des fondements de la rationalité limitée dans le cas des grands projets ?

Comme réponse à cette question on a pris le cas du pont de Normandie.

Notre présentation se focalisera sur la rationalité et la prise de décision, ensuite sur la rationalité dans le comportement administratif ainsi que la psychologie de ce type de décisions.

PROBLEMATIQUE :
Quel est le degré d'application des fondements de la rationalité limitée dans le cas des grands projets ?

Chapitre 1 : La rationalité et la prise de décision

Pour bâtir sa théorie de la décision, Herbert Simon commence par une critique de l'école classique en organisation. Il remarque que pour les principes de l'administration (tels ceux de Gulick, Urwick, Mooney) sont ambigus et contradictoires (exemple : l'unité de commandement et la spécialisation maximale se contredisent souvent) ; ils ne sont valables que si certaines conditions sont réunies. Pour trouver les conditions d'applicabilité de chaque principe, il faut une analyse du processus administratif en termes de décision. La rationalité de la décision, c'est-à-dire leur adéquation aux buts, devient alors importante ; Simon relève qu'elle n'est pas du tout complète dans la réalité. Elle a des limites pratiques qui dépendent des hommes et des caractères de l'environnement.

Les limites à la rationalité humaine sont :

- Les réflexes et les dons de chacun (ses capacités) ;
- Les valeurs et les buts personnels (ses motivations) ;
- La connaissance personnelle de la situation et l'information disponible.

Pour savoir comment les limites infléchissent la décision rationnelle, Simon décrit en trois étapes le processus de prise de décision :

- 1- La première étape est la découverte des occasions appelant une décision : c'est l'activité d'intelligence dans le sens militaire du terme.
- 2- La deuxième étape est la construction et l'analyse des événements entraînés par chaque action : c'est l'activité de conception.
- 3- La troisième étape est la sélection d'une action parmi toutes les actions possibles : c'est l'activité de choix.

Les limites jouent alors sur tout le processus :

- l'imagination supplée la méconnaissance des occasions, solutions, conséquences en attachant des valeurs à chaque action.
- L'environnement est trop complexe pour être totalement appréhendé et l'homme le simplifie pour que son esprit soit capable de manier les facteurs retenus.
- L'optimisation est trop compliquée et l'homme cherche seulement une solution satisfaisante : la plupart des décisions humaines se rapportent à la découverte et à la sélection de choix satisfaisants ; ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'elles se rapportent à des choix optimaux.

« L'homme administratif » de Simon est donc différent de l'homme économique ou statistique : il ne maximise pas, il n'est pas capable d'énumérer toutes les données, il n'a pas une fonction de préférence totale et stable.

Le but d'une théorie de l'organisation est alors de découvrir toutes les limites pratiques à la rationalité humaine et d'essayer de les modifier pour améliorer un peu cette rationalité soit en agissant sur l'homme (entraînement, réorientation des valeurs...) soit en redessinant un environnement plus favorable. Simon note bien que la théorie de l'administration cherche à contrôler le non-rationnel, et que si le non-rationnel est peu important, l'organisation l'est aussi.

Simon a aussi précisé comment l'analyse de la décision pouvait servir aux entreprises. Il distingue deux classes de décision : les décisions programmées et les décisions non programmées. Les décisions programmées (ou schéma d'exécution) sont des procédures répétitives et routinières (traitement des commandes des clients...). Les décisions non programmées concernent les problèmes, ou non structurés, ou de grande importance (un nouveau produit, un dysfonctionnement d'un schéma d'exécution...). Pour traiter ces décisions, il y a des techniques traditionnelles et des techniques nouvelles.

Parmi les techniques traditionnelles pour les décisions programmées, les structures d'organisation sont des instruments de décision : ce sont elles qui donnent des motivations communes, qui définissent informations et responsabilités, qui construisent les objectifs de chaque unité de l'organisation (qui deviennent les buts secondaires de l'organisation, ses buts principaux étant ses fins).

Parmi les techniques nouvelles pour les décisions non programmées, les techniques heuristiques sont des techniques qui ne permettent pas de trouver un optimum (contrairement aux techniques de recherche opérationnelle) mais qui permettent de s'en rapprocher en améliorant la solution de départ. Ainsi bien, des programmes d'ordonnancement des activités sont des programmes heuristiques dans le sens où ils améliorent une solution manuelle ou empirique mais où ils ne donnent pas un ordonnancement minimisant les coûts ou les durées.

Dans la décennie 1950-1960, Simon pense qu'il y a eu une complète révolution dans les techniques de décision non programmées, aussi importante que l'a été la révolution industrielle. Cette révolution est due à l'apparition de nouvelles méthodes dépendant de la recherche opérationnelle au sens large : analyse mathématique, construction de modèle, optimisation et simulation. Ces méthodes furent d'abord utilisées pour les opérations complètement programmées (par exemple : gestion de l'ordonnancement des ateliers). Mais avec la tendance qui existe dans toute organisation, à remplacer les décisions non programmées par les décisions programmées, de plus en plus d'éléments de jugement ont été incorporés dans les procédures programmées (par exemple : gestion des stocks). Ces méthodes ont donc réduit le nombre de décisions non programmées.

Chapitre 2 : La rationalité dans le comportement administratif

Dans la mesure où il est rationnel et conscient de ses conditions objectives, le choix implique la sélection d'une alternative parmi plusieurs autres. Les alternatives ont des conséquences différentes, et une analyse de la décision dans ses aspects objectifs concernera avant tout ces conséquences variables du choix.

Bien que l'importance accordée aux conséquences donne à ce chapitre une coloration nettement rationaliste, il ne faut pas interpréter cette attention portée aux aspects rationnels du comportement humain comme l'affirmation que les êtres humains se comportent toujours, ou généralement, de façon rationnelle. Les développements modernes de la psychologie et de la sociologie ont définitivement rectifié ce contresens qui s'était insinué dans la théorie politique utilitariste et dans une grande partie de la théorie économique classique.

Puisqu'une bonne administration est un comportement adapté avec réalisme à ses fins de même qu'une bonne entreprise est un comportement économique calculé avec précision pour réaliser un profit, une théorie des décisions administratives doit nécessairement aborder les aspects rationnels du choix.

MOYENS ET FINS :

Comme nous l'avons déjà noté, fait et valeur sont liés aux moyens et aux fins. Dans le processus de décision, on choisit les alternatives censées fournir les moyens adéquats d'atteindre les fins désirées. Cependant, les fins elles-mêmes sont souvent simplement instrumentales par rapport à des objectifs plus fondamentaux. Nous sommes donc conduits à concevoir une série, ou une hiérarchie, de fin. La rationalité intervient dans la construction de chaînes moyens-fins de cette nature.

La hiérarchie des fins :

Les relations moyens-fins contribuent même au niveau physiologique à intégrer le comportement. A ce niveau, les tensions musculaires sont coordonnées pour (comme un moyen de) réaliser des cartes physiologiques simples – marcher, toucher et saisir un objet, diriger les yeux vers un objet. Chez l'adulte, ces mouvements élémentaires sont largement inconscients et automatiques ; mais l'enfant doit les apprendre au prix de grandes difficultés, et bien que cet apprentissage ne se situe pas au niveau de la réflexion, il n'est pas différent de celui d'un adulte confronté à une situation moyens-fins.

Mais faire un pas, saisir un objet, sont généralement des moyens au service d'une fin plus générale. La façon la plus claire de déterminer quelles fins sont visées en elles-mêmes, et lesquelles sont recherchées parce qu'elles sont un moyen utile de parvenir à des fins plus lointaines, est de placer le sujet dans des situations où il doit choisir entre des fins contradictoires.

Le fait que des objectifs puissent tenir leur force de fins plus lointaines conduit à organiser ces buts en une hiérarchie, chaque niveau devant être considéré comme une fin par rapport aux niveaux inférieurs et comme un moyen par rapport aux niveaux supérieurs. Le comportement devient intégré et cohérent à travers la structure hiérarchique des fins ; en effet, chaque terme d'une série d'alternatives de comportement est évalué en fonction d'une échelle globale de valeurs : les fins ultimes. Dans le comportement réel, le degré d'intégration conscientes ressemble d'ordinaire à une toile d'embrouillée ou plus précisément à une série déconnectée d'éléments faiblement et incomplètement liés les uns aux autres ; et l'intégration de ces éléments s'affaiblit au fur et à mesure que l'on accède aux niveaux supérieurs de la hiérarchie, que l'on atteint les fins ultimes.

Les limites du schéma moyens-fins

A moins d'observer quelques précautions, cette analyse du comportement rationnel en termes de hiérarchie des moyens et des fins risque de conduire à des conclusions incorrectes.

Premièrement, les fins visées par le choix d'une alternative particulière de comportement sont souvent formulées de façon incomplète ou incorrecte en raison de notre incapacité d'envisager les fins de rechange que permettrait de réaliser le choix d'un autre comportement. Lorsque l'on choisit un modèle cantilever pour un pont au-dessus d'un fleuve. La sagesse du choix commande de savoir si ce procédé est plus efficace ou plus économique qu'un pont à suspension, un viaduc, ou tout autre système. La rationalité de la décision exige toujours que l'on compare des moyens alternatifs en fonction des fins respectives auxquelles ils conduiront.

Deuxièmement, dans les situations réelles, il est généralement impossible de dissocier totalement les moyens des fins, car les moyens alternatifs ne sont pas neutres d'ordinaire sur le plan de valeurs. C'est de cette difficulté que naissent bien des discussions futiles, comme de savoir si la fin justifie les moyens. Dans le cas de l'amendement sur la prohibition, par exemple, les moyens utilisés soulevaient de si nombreuses questions de valeur, questions de liberté personnelle, de méthodes policières adéquates ; que celles-ci eurent tôt fait d'éclipser par leur importance l'objectif ultime, la tempérance. Les moyens utilisés pour parvenir à cette fin ont eu de nombreuses conséquences annexes, étrangères à l'objectif spécifique visé, et il fallut tenir compte de leur importance propre pour juger de la désirabilité des moyens.

ALTERNATIVES ET CONSEQUENCES

Les objections adressées au schéma moyens-fin sont triples :

- Il masque l'élément comparatif de la prose de décision
- Il ne parvient pas à opérer une distinction claire entre les éléments positifs de la décision et les éléments éthiques
- Il minimise le rôle du temps dans tout comportement intentionnel.

Une théorie de la décision qui envisage les alternatives de comportement possibles et leurs conséquences répond à l'ensemble de ces objections.

Alternatives de comportement :

A tout moment, l'individu ou l'organisation formée d'un certain nombre d'individus, se trouve confronté à un grand nombre d'alternatives de comportement, dont certaines sont présentes dans sa conscience, d'autres non. La décision, ou le choix au sens donné à ce terme ici, désigne le processus au terme duquel on choisit à chaque moment de réaliser une de ces alternatives. La série des décisions qui déterminent le comportement au cours d'un laps de temps donné peut être appelée une stratégie.

Si l'on choisit et suit une de ces stratégies possibles, n'importe laquelle, il en résultera certaines conséquences. La décision rationnelle a précisément pour tâche de retenir celle des stratégies qui sera suivie de l'ensemble de conséquences préféré. On doit souligner que toutes les conséquences de la stratégie choisie sont utiles pour l'évaluation de sa justesse, et non les conséquences anticipées seulement.

La décision comporte trois étapes :

- Le recensement de toutes les stratégies alternatives
- La détermination de toutes les conséquences de chaque stratégie
- L'évaluation comparative de ces ensembles de conséquences.

C'est délibérément que nous employons le mot « toutes ». Il est évidemment impossible que l'individu connaisse toutes ses alternatives ou toutes leurs conséquences, et cette impossibilité se traduit par un décalage très important entre le comportement réel et le modèle de rationalité objective.

Temps et comportement

Rien n'empêche le sujet, ou l'organisation, ayant choisi une stratégie le lundi d'en changer le mardi. Mais dans la mesure où elle a été partiellement exécutée avant sa révision, la décision du lundi a déjà rétréci l'éventail des stratégies possibles le mardi.

Le caractère irrévocable des stratégies mérite la plus grande attention, car il rend possible au moins un minimum de rationalité dans le comportement, qui, sans, lui, serait autrement inconcevable. Par exemple, un homme qui a passé sept ans de sa vie à faire des études de médecine et dix années supplémentaires à pratiquer cette profession ne doit pas, normalement, se demander plus longtemps s'il devrait être ou pas un médecin. Les autres professions lui sont pratiquement fermées du fait même des investissements qu'il a déjà réalisés dans la poursuite de sa stratégie.

Connaissance et comportement :

Dans la décision, la fonction de la connaissance est de déterminer les conséquences de chacune des alternatives possibles. Sa tâche est de choisir, dans toute la classe des conséquences possibles, une sous classe plus limitée, ou même dans l'idéal un ensemble unique de conséquences correspondant à chaque stratégie. L'individu ne peut, bien entendu,

connaître directement les conséquences de son comportement. S'il le pouvait, on verrait alors à l'œuvre une sorte de causalité inversée : les conséquences futures détermineraient le comportement présent. En réalité, il anticipe les conséquences à partir de relations empiriques connues et de l'information disponible sur la situation présente.

VALEUR ET POSSIBILITE :

Il reste à analyser le troisième élément de la décision : la détermination des préférences parmi les conséquences. On peut qualifier ce processus d'estimations. A chaque stratégie correspond un ensemble unique de conséquences. La rationalité du comportement commande de classer les conséquences par ordre de préférence et de choisir la stratégie qui correspond à l'alternative la mieux cotée.

Système de valeurs-surface d'utilité :

Les valeurs présentes dans les diverses alternatives étant à la fois nombreuses et variées, chaque individu doit les peser et choisir entre elles pour définir ses préférences. Les économistes ont mis au point un appareil conceptuel pour décrire ce processus.

Il est possible de représenter les choix des individus entre plusieurs valeurs par un ensemble de courbes d'indifférence. Les courbes indiquent les ensembles de conséquences équivalents ou indifférents. Pour l'illustrer, prenons les produits favoris des économistes – des noix et des pommes. La courbe d'indifférence nous dit que si l'individu préfère une combinaison de 10 noix et 5 pommes à une combinaison de 5 noix et 7 pommes, ou s'il juge la première combinaison moins désirable, ou encore s'il estime les deux combinaisons indifférentes.

Le stock de produits dont dispose l'individu et la structure des prix introduisent des limites empiriques au choix des possibles dans le modèle de l'économiste. On suppose que l'individu commence avec un nombre donné de noix et de pommes, qu'il peut les échanger les unes contre les autres à un taux de change spécifié, et qu'il s'efforce donc de choisir le montant d'échange qui lui donne une satisfaction maximale.

Valeur, expérience et comportement :

La signification de la relation moyens-fin devient désormais plus nette. Il est clair que la distinction moyens-fin ne se confond pas avec la distinction entre fait et valeur. Quel est donc le rapport entre ces deux ensembles de concepts ? La réponse est simple : une chaîne, une séquence moyens-fin constitue une série de prévisions qui associent une valeur aux situations qui la concrétisent, puis ces situations aux comportements qui les produisent. Tout élément de cette séquence peut être soit un moyen, soit une fin selon l'extrémité de la chaîne valeur ou comportement à laquelle il est rattaché.

Le caractère moyen d'un élément d'une chaîne moyens-fin prédominera si cet élément est rattaché à l'extrémité comportement de la chaîne ; l'aspect fin l'emportera si l'élément décrit les conséquences du comportement. S'il en est ainsi, on peut prendre comme indice des valeurs attachées à un comportement les termes décrivant les conséquences de ce comportement. Tandis que les économistes désignent du nom de biens économiques les

valeurs qui sont les objectifs de l'activité économique, dans la réalité, les biens économiques indiquent seulement qu'il existe une situation dont on peut extraire une valeur, à savoir la possibilité de consommer les biens.

Chapitre 3 : La psychologie des décisions administratives

Le comportement d'un individu isolé ne peut pas atteindre un niveau élevé de rationalité. Le nombre de choix est grand et le champ d'informations est si vaste que l'on ne peut se rapprocher d'une rationalité objective.

Le choix se fait dans un environnement psychologique de données déterminées accidentellement. L'individu a la possibilité de choisir et modifier l'environnement du choix et atteindre par la suite, un fort degré d'intégration et de rationalité, et ce en réagissant à certains stimuli et fragments d'informations.

C'est dans ce cadre où intervient l'une des fonctions de l'organisation, qui est de placer les membres de l'organisation dans un environnement psychologique qui leur permettra de prendre correctement les décisions adaptées aux objectifs de l'organisation, grâce à l'information adéquate.

I. Les limites de la rationalité

L'individu adapte son comportement et son choix :

- en prenant une vue globale sur l'ensemble des solutions offertes.
- en examinant les conséquences de chaque alternative.
- en s'adaptant aux valeurs comme critère de choix.

Le comportement réel représente de nombreux écarts de la rationalité objective :

1-la rationalité nécessite la connaissance parfaite des conséquences de chaque choix. En réalité cette connaissance est toujours fragmentaire.

2-Il est impossible de pouvoir imaginer et anticiper parfaitement ces conséquences.

3-La rationalité exige de choisir entre diverses alternatives de comportement. En pratique, ce nombre de cas possibles est très limité.

Nous allons développer dans ce qui suit, chacun de ces trois points.

1. L'imperfection de la connaissance :

La rationalité suppose une connaissance parfaite au sujet de chaque choix. Dans la pratique, l'individu ne peut obtenir qu'une connaissance fragmentaire et une vaste intuition des

régularités et lois, qui lui permet d'induire les conséquences futures à partir des conditions actuelles.

On peut prendre comme illustration le cas de la protection d'une ville contre les incendies. Les pompiers ont besoin d'être signalés d'un incendie sitôt déclenché. Or, ce n'est pas possible. Ce problème montre à quel point la rationalité est limitée par le manque des informations. Ces pompiers doivent fournir un effort considérable pour s'informer le plus vite possible à l'aide de systèmes d'alertes spéciaux et autres dispositifs.

L'individu tente de surmonter le manque d'information qui limite la rationalité qu'il recherche, mais de façon partielle, en définissant un système isolé regroupant un nombre restreint d'alternatives et de conséquences.

Seuls les facteurs liés étroitement à la décision sont pris en considération. Le choix correct et rationnel des facteurs qui sont importants est possible dans la limite où ces facteurs constituent un système clos, en faisant abstraction des effets indirects.

2. Les difficultés d'anticipation :

Même si l'on décrit de façon exhaustive les conséquences d'un choix, leur anticipation aura le même impact sur nos sentiments que l'expérience que nous en ferons. Une des raisons est que l'esprit humain ne peut saisir les conséquences en leur totalité, en un instant unique.

La précision des évaluations est limitée par la capacité de l'individu à retrouver les éléments de valeur dans les conséquences qu'il imagine pour leur donner par anticipation un poids identique à celui qu'ils auront pour lui dans la réalité.

3. Le champ des comportements possibles :

L'imagination de l'homme est incapable de concevoir toutes les alternatives de choix possibles.

De nombreuses recherches portant sur l'organisation scientifique du travail, effectuant des observations détaillées du comportement humain au niveau phonétique, physiologique, etc. Par exemple, dans le domaine de l'industrie, on observe le mouvement de la main dans les opérations industrielles afin de les améliorer et les rendre plus faciles.

c'est à partir de ces observations que l'on peut élargir l'éventail des choix possibles.

II. Le comportement intentionnel de l'individu :

Les écarts qui existent entre le comportement réel et la rationalité permettent de définir les caractéristiques du processus psychologique du choix :

- La docilité :

L'être humain observe les conséquences de ses mouvements et les adapte aux objectifs qu'il désire. On retrouve le même processus dans les organisations, la docilité commence par une phase d'exploration et de recherche, suivie d'une phase d'adaptation.

Le comportement intentionnel découle alors de l'identification des conséquences de chaque type de comportement. L'être humain est privilégié car il n'est pas obligé de faire l'expérience des conséquences de chaque décision, grâce à la prévision théorique, à l'apprentissage à travers les expériences similaires, et à l'échange d'informations.

- La mémoire :

La mémoire joue un rôle important dans la prise de décision, dans la mesure où elle emmagasine l'information réunie et les décisions obtenues lors d'un problème survenu, et permet d'économiser les efforts lorsqu'un problème de même nature se produit. La mémoire peut être artificielle, c'est-à-dire en enregistrant les informations par écrit. Cette forme a la plus grande importance pour l'entreprise.

- L'habitude :

L'habitude permet d'économiser les efforts de mémoire, concernant les aspects répétitifs d'une situation.

L'habitude joue un rôle important dans le comportement intentionnel car elle permet de répondre aux stimuli par des réflexes ou des réactions similaires sans avoir besoin de réfléchir de nouveau.

Il existe une contrepartie artificielle de l'habitude représentée par les manuels de pratique et de procédure lorsque le problème survenu est considéré comme une partie de la routine de l'entreprise.

- Les stimuli positifs :

Si l'on veut parvenir à la rationalité, une période d'hésitation doit précéder le choix. Cette hésitation peut se prolonger et mener à l'inertie. L'individu hésite entre les solutions possibles et se laisse prendre par le temps.

Un stimulus interne ou externe attire l'attention sur certains aspects de la situation au détriment d'autres points susceptibles d'orienter le choix dans une direction différente.

Chapitre4 : Peut-on rationaliser la décision Dans les grands projets ?

L'exemple du Pont de Normandie

Rationaliser, c'est expliquer a posteriori des décisions. L'objet de ce chapitre est de mettre en évidence le fait qu'expliquer des décisions prises sur des grands projets ne découle pas uniquement d'une rationalité standard comme on pourrait être amené à le penser en examinant les préconisations de l'Association Française des Ingénieurs et Techniciens d'Estimation, de Planification et de Projet (A.F.I.T.E.P. par la suite) mais peut être lié à de nombreuses formes de rationalité qui, sans être des rationalités parfaites ou standards, n'en révèlent pas moins des cohérences dans les décisions et sont la plupart du temps issues de la situation dans laquelle le décideur se trouve au moment de son choix plutôt que de son éventuelle irrationalité.

Dans une première partie, nous présentons la notion de rationalité standard ou parfaite ainsi que les différents types de rationalité issus de la remise en cause de cette première. Dans une deuxième partie, nous présentons les recommandations faites par l'A.F.I.T.E.P. concernant la prise de décision sur les grands projets et nous montrons en quoi ces préconisations se rapprochent de la rationalité standard. Enfin, dans une dernière partie, nous évoquons le cas du Pont de Normandie, grand projet par excellence, en prenant trois exemples de décisions qui nous permettent de montrer que la rationalité de la décision en matière de grands projets n'est pas toujours parfaite sans pour autant être irrationnelle.

1. Qu'est-ce que rationaliser ?

Rationaliser une décision, c'est tenter de justifier ou de comprendre d'une manière rationnelle la décision qui a été prise.

La question posée dans cette partie est de savoir ce que l'on entend par « de manière rationnelle » ? Doit-on se rapporter à la rationalité standard issue de la théorie économique ou bien à une des rationalités engendrée par la remise en question de cette première ? Une présentation de ces différents types de rationalité nous permettra de mieux appréhender ce terme de rationalité.

1.1 La rationalité standard

1.1.1. Description

En Economie, la rationalité s'entend principalement au sens individuel. L'*homo oeconomicus* est défini par sa préférence ou sa fonction d'utilité. Il connaît son environnement et tous les états de la nature possibles. Face à une décision, il envisage toutes les possibilités et détermine leurs conséquences et l'utilité qu'il pourra en retirer. Tout projet ou toute décision peut donc être modélisé sous la forme d'une loterie dont les branches sont pondérées par des probabilités. L'individu est supposé rationnel au sens où il est possible de justifier toutes ses actions puisque chacune de ses décisions a pour but de maximiser son utilité ou sa préférence. Un individu rationnel agira donc en toutes circonstances selon le même critère.

Etant donné que l'individu est supposé posséder toute l'information nécessaire, que sa préférence est donnée et qu'il connaît parfaitement son environnement alors le problème à résoudre est un problème purement mathématique. Von Neumann et Morgenstern (1947) ont ainsi montré que sous certaines conditions, la maximisation de l'utilité de l'individu revient à maximiser l'espérance mathématique d'une fonction représentant numériquement sa satisfaction¹. Ces axiomes peuvent être résumés ainsi :

- le décideur est toujours capable de dire s'il préfère un projet A à un projet B, s'il préfère B à A ou encore s'il est indifférent entre les deux. Ses préférences sont complètes.
- un petit changement dans un projet n'entraîne qu'une petite différence dans son utilité relative.
- l'utilité d'un projet ne décroît pas si l'un des autres résultats est amélioré.

Dans les travaux de Von Neumann et Morgenstern, les probabilités sont dites « objectives ». Savage (1954) a, lui, introduit la notion de probabilités subjectives, c'est-à-dire de probabilités propres au décideur. Toutefois, ceci n'entraîne qu'un simple renforcement des axiomes de Von Neumann et Morgenstern, sans remettre en cause la maximisation de l'espérance mathématique.

Tout événement, tout projet est donc ainsi probabilisable et l'individu rationnel est un individu dont la capacité de calcul est infaillible.

D'autres développements de la rationalité standard, à partir du même schéma et des mêmes hypothèses, ont été élaborés, notamment *via* l'introduction de la notion de temps qui n'est pas présente dans ces premières conceptions. Pour une présentation plus approfondie de la rationalité standard, le lecteur intéressé pourra se reporter à Favreau (1997).

1. 1. 2. Remises en cause

Comme nous l'avons souligné dans la présentation de la rationalité standard, celle-ci suppose que le décideur est un individu calculateur, omniscient. En effet, il est supposé connaître non seulement parfaitement toutes les conséquences des différents projets qu'il envisage quelque soit l'état de la nature. Il doit également connaître ses propres préférences de manière complète, c'est-à-dire sans n'avoir jamais aucune hésitation et de plus, il doit appréhender le monde qui l'entoure de façon tout à fait complète. De plus, son côté calculateur infatigable l'entraîne à rechercher en tout l'optimisation de son utilité alors que l'observation rapide de n'importe quel individu nous laisse penser qu'atteindre un certain niveau de satisfaction est déjà acceptable pour de nombreux individus. Ce genre de remarques a donné lieu à l'élaboration de nouveaux types de rationalité que l'on peut regrouper sous le terme générique de rationalités non standards dès 1947.

1.2. Différents types de rationalité

1.2.1. Origine

La remise en cause de la rationalité standard, à partir de 1947, par Herbert Simon qui a proposé l'idée de rationalité limitée, a suscité de nombreux travaux à sa suite. Dans une contribution traitant des décisions d'investissement, Romelaer et Lambert (2001) citent 22 types de rationalité. Ils montrent que toutes ces rationalités découlent de la rationalité standard et ne sont que le fruit de la complexité de la situation dans laquelle le décideur se trouve lorsqu'il doit effectuer son choix. Ainsi, plus le degré d'ambiguïté de la situation et de l'information du décideur est élevé, plus les affects, les valeurs et les impressions du décideur sur les différentes options qui se proposent à lui ont d'importance, plus, de ce fait, la décision pourra être qualifiée d'irrationnelle au sens standard.

1.2.2. Descriptions et liens

Le but de cette section n'est absolument pas de faire une étude exhaustive des différents types de rationalité, de leurs rapports ou de leurs origines ou concepts de rattachement. Nous voulons essentiellement mettre en évidence la multiplicité des notions de rationalité afin surtout de montrer qu'il peut y avoir divers niveaux de rationalité et non une dualité «comportements rationnels / comportements irrationnels ».

Nous reprenons ainsi l'approche de Romelaer et Lambert (2001) qui distinguent deux types de rationalités : les rationalités optimisatrices et les rationalités exploratoires. Ce qui différencie une rationalité optimisatrice d'une rationalité exploratoire est la vision que le décideur a du problème qu'il doit résoudre. Dans le premier cas, le décideur estime qu'au moment de sa décision il peut optimiser car il a tenu compte de toutes les données qui sont en sa possession pour effectuer son choix. Dans le second cas, le décideur décide sans savoir s'il optimise vraiment car il estime manquer d'informations sur la situation dans laquelle il se situe et accepte de devoir remettre son choix en doute dans le futur. A l'évidence, la rationalité standard est une rationalité optimisatrice : le décideur n'a aucun doute quant à la fiabilité des informations qu'il détient puisque sa connaissance du monde et des états de la nature est parfaite.

Sur la base de cette dichotomie, Romelaer et Lambert (2001) présentent quelques types de rationalité dont le point commun est de tous être dérivés de la rationalité standard. En effet, ils notent qu'« une distorsion progressive plus ou moins forte avec le modèle rationnel standard est (...) constitué par le degré d'ambiguïté véhiculé par le processus de décision ». Ainsi plus le problème est complexe et les informations ambiguës et floues, plus les affects du décideur prennent d'importance dans la décision.

Nous nous attardons ici sur deux types de rationalité 2 qui nous semble particulièrement utiles à la compréhension du management de grands projets.

La rationalité incrémentale est en jeu lorsque le décideur « procède par étape dans son processus de décision. A chaque étape, il réexamine les perspectives de son projet en fonction de l'expérience acquise, de l'évolution du contexte, de la découverte de nouvelles contraintes, voire de l'évolution de ses propres préférences. Le décideur peut procéder de cette façon

parce qu'il en décide consciemment. Il peut aussi procéder par étapes sans l'avoir décidé : parce que tel est son style personnel ou parce qu'il y est contraint par la logique de la situation».

La rationalité contextuelle est une rationalité atypique dans le sens où elle regroupe plusieurs types de comportements qui aboutissent à une décision. En effet, un individu est contextuellement rationnel si les décisions qu'il prend sont liées à la maximisation de sa satisfaction, ce qui correspond en quelque sorte à la rationalité standard, mais il le fait en tenant compte du contexte dans lequel il se trouve et dans lequel se trouve son projet lorsqu'il prend sa décision : équilibre des forces en présence, pouvoir des dirigeants qui conditionnent l'acceptabilité d'un projet, compétences et forces sociales à l'oeuvre...

Ces deux exemples montrent la variété des rationalités mises en évidence par Romelaer et Lambert (2001). Par ailleurs, nous verrons que ces deux types de rationalité sont présents dans les décisions prises lors de la construction du Pont de Normandie.

2. Quelle application de la rationalité dans les grands projets ?

Après cette rapide présentation théorique de la rationalité ou plutôt des rationalités, nous allons nous intéresser à celles-ci dans un cadre pratique : les « grands » projets et plus particulièrement le projet « Pont de Normandie ». Rationaliser, c'est en quelque sorte expliquer les soubassements de la décision. Ceci se fait donc *a posteriori*. Pourtant, il existe des guides de la décision dans les grands projets, et notamment celui de l'A.F.I.T.E.P., association faisant référence dans le domaine de la gestion de projets. Il nous faut signaler le «projet » de l'A.F.I.T.E.P. consiste essentiellement à apporter un soutien normatif à la gestion des projets.

Cette section consiste à étudier les recommandations de l'A.F.I.T.E.P. afin de déterminer quel type de rationalité leur est sous-jacent.

3. Le Pont de Normandie en exemples

Avec un montant global des dépenses de 2.225 milliards de francs (339 millions d'euros), quatre collectivités locales garantes d'un emprunt auprès de 19 banques internationales, une soixantaine d'entreprises intervenant sur le chantier, un record du monde, conservé pendant quatre ans, du plus long pont à haubans, des premières études lancées en 1972 pour une inauguration en janvier 1995, le pont de Normandie est manifestement un grand projet. Toutefois, le pont de Normandie est un grand projet particulier. Nous nous penchons dans ce chapitre sur trois points le singularisant.

- Sa construction a été initiée par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Havre (CCIH par la suite) qui en était également le maître d'ouvrage.
- Bien que grand projet public, il n'a pas été directement financé par l'Etat mais par un emprunt garanti par les collectivités locales.
- Enfin, à l'époque de sa construction, ce pont a représenté une prouesse technique en battant le record du plus grand pont à haubans du monde, alors qu'il était plutôt envisagé de construire un pont suspendu plus en vogue à l'époque.

Si l'on suit la description d'un grand projet et du rôle des principaux acteurs (le décideur, le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre) faite par l'A.F.I.T.E.P., il ressort que la construction du pont de Normandie est un cas très particulier notamment du point de vue des relations entre les acteurs. Le très faible engagement de l'Etat dans ce projet, lequel s'est complètement appuyé sur la CCIH, a entraîné des prises de décision liées non pas à la rationalité de l'acteur

« Etat » mais à celle de l'acteur « CCIH ».

3. 1. Présentation du chantier et de l'article de Brigitte Fouillard

Les archives et les documents liés à la construction du Pont de Normandie achevée en 1995 sont nombreux et l'objet de ce chapitre n'est pas de reconstituer son histoire mais de prendre l'exemple du Pont de Normandie pour examiner les rationalités en jeu dans ce genre de grand projet. Ainsi, nous avons choisi d'utiliser les travaux d'autres chercheurs et tout particulièrement une partie d'un ouvrage écrit par Brigitte Fouillard (2003) qui retrace les histoires parallèles des villes du Havre et de Southampton en Grande-Bretagne. Elle y décrit avec précision les décisions prises par les différents acteurs en présence lors de la construction du Pont de Normandie. De cette recherche, nous avons extrait trois exemples de décisions que nous analysons par la suite.

La question du franchissement de la Seine est une question posée de très longue date en Normandie. Elle a reçu une première réponse avec la construction en 1959 du Pont de Tancarville. Toutefois, celle du second franchissement de la Seine est apparue très tôt du fait des besoins croissants dans la région. Ainsi dès 1972, une première étude a été lancée. En avril 1975, le principe de concession à la CCIH est retenu ; toutefois, en août 1976, un décret demande la réalisation d'études complémentaires. En 1979, les études économiques et techniques sont bien avancées et les travaux prévus pour la période 1980-1985. Pourtant, la première pierre ne sera posée qu'en 1988 et le Pont achevé en 1995. En effet, au début des années 1980, des désaccords sont apparus non pas quant à la question de la gestion du Pont mais quant à son financement. En effet, le refus de l'Etat de le financer étant très clair dès le départ, celui-ci revenait aux collectivités locales. Elles devaient garantir un emprunt, ce qui s'est avéré impossible en raison des forts taux d'intérêt à la fin des années 1970. Des questions ont également surgi concernant l'environnement ainsi que les déséquilibres économiques et socio-politiques craints de par et d'autre de la Seine. De nombreux élus se sont alors opposés au projet. Ainsi, à la fin des années 1980, le projet est repoussé par le Ministère de l'Equipement au 9^{ème} plan qui devait débuter en 1986. Ce n'est qu'en 1984-85, après une campagne de mobilisation du président et du directeur de la CCIH, et en 1986, sous l'impulsion du Ministre de l'Equipement, que le dossier est repris. « On assiste alors à un ralliement, parfois circonstancié mais net, des institutions ou des acteurs, jusqu'alors distants, voire opposés au projet » (Fouillard, 2003, p. 150). L'emprunt est négocié et cautionné par les collectivités locales. A partir de 1988, toutes les procédures se mettent en route pour aboutir à la mise en service du pont en 1995.

3. 2. Les trois exemples de décisions et les types de rationalités liées.

Dans cette sous-section, nous pointons trois exemples de décision qui ont été prises pour aboutir à la construction du Pont de Normandie tel que nous le connaissons aujourd'hui. Nous montrons que la formation de ces décisions ne peut en aucun cas engager une rationalité standard du type de celle sous-jacente au modèle de l'A.F.I.T.E.P. Ce type d'extraction ne nous met pas à l'abri des critiques adressées par Friedberg (1997) au modèle du *garbage can*. Arracher des parcelles de décision à leur contexte peut induire « un biais en faveur de l'aléatoire et de l'incertain, et une sous-estimation systématique de la structuration de la situation de décision » (p. 85). « Or, le propre d'une organisation [même temporaire comme le

projet] n'est-il pas de mettre les participants dans des rapports d'interdépendance durables les uns à l'égard des autres, et ne faut-il pas dès lors tenir compte des effets d'anticipation ou de débordement (*spill-over*) d'une décision à une autre ? » (p.84). A l'inverse, la mise en perspective de tout processus décisionnel peut produire un faux-semblant de cohérence *a posteriori*.

3. 2. 1. La CCIH : maître d'ouvrage et initiatrice du projet

La construction du Pont de Normandie n'est pas née d'un grand dessein de l'Etat d'aménager un territoire le nécessitant ni même d'un projet réfléchi ou concerté. Elle est plutôt issue d'un enchaînement de circonstances qui font que la CCIH s'est retrouvée dans une situation telle qu'elle devait soutenir la construction du Pont. En effet, les recettes du pont de Tancarville constituait depuis 1985, date de la fin d'amortissement de ce Pont, une « cagnotte » pour la CCIH qui en est le concessionnaire jusqu'en 2026. Les excédents cumulés, s'ils n'avaient pas été réutilisés, auraient été réaffectés au budget de l'Etat. La CCIH a donc accepté et même encouragé l'Etat à la désigner maître d'ouvrage. Ainsi, comme on le voit, ce n'est pas l'Etat, décideur, qui a déterminé s'il fallait investir, quoi et où mais plutôt la CCIH qui a proposé d'être maître d'un ouvrage désigné par elle-même. Cette décision montre que, contrairement à ce que peut préconiser l'A.F.I.T.E.P., non seulement le maître d'ouvrage d'un projet n'est pas toujours explicitement désigné par le décideur. De plus, il apparaît que cette décision n'est pas le fruit d'une rationalité standard dans laquelle le décideur (Etat) choisit de nommer la CCIH maître d'ouvrage après avoir exploré toutes les solutions possibles mais relève plutôt d'une rationalité contextuelle. La décision est prise en fonction du contexte ; en l'occurrence, l'insistance de la CCIH d'être maître d'ouvrage afin de mener ce projet à bien et de réutiliser les fonds mis de côté et également l'intérêt de l'Etat dans le contexte des restrictions budgétaires du début des années 1980, volonté de ne pas financer la construction de ce Pont, point que nous abordons dans ce qui suit. Dans ce sens, Lindblom (1959) a montré dans ses travaux sur la fabrique par approximation de la décision que les acteurs peuvent très bien s'accorder sur les actions à conduire en y attribuant des fins et des valeurs contradictoires. La prise de décision (*decision-taking*) est alors fonction de la capacité des agents à progressivement s'accorder ; il ne s'agit pas de contribuer à la satisfaction d'objectif commun préexistant.

3. 2. 2. Pas d'engagement financier de l'Etat

Le mode de financement de ce projet a très vite été sujet à débat, d'autant que l'Etat a rapidement déclaré son refus de le financer. Nous ne reviendrons pas sur le mode de financement monté par la CCIH et essentiellement basé sur des garanties fournies par les collectivités locales mais plutôt sur le point suivant : l'Etat, censé être le décideur du projet, ne s'est absolument pas engagé financièrement dans le projet. Il faut pourtant signaler que, bien que la CCIH ait eu la maîtrise d'ouvrage de ce projet, toutes les autorisations et les décisions finales étaient prises au plus haut niveau, celui de l'Etat. Comment peut-on alors concilier dans ce cas le fait que celui-ci ne soit pas engagé financièrement, comme cela est évidemment sous-entendu dans les préconisations de l'A.F.I.T.E.P. lorsque celle-ci décrit le rôle du décideur ? Nous avons là une autre démonstration que ces recommandations ne peuvent être forcément suivies à la lettre et que de plus, on ne peut uniquement étudier la rationalité de la décision de construire le Pont du point de vue du décideur mais également du point de vue des acteurs qui ont garanti les emprunts liés au financement du Pont, c'est-à-dire

les collectivités locales. Ainsi, nous avons une fois de plus affaire ici à une rationalité liée au contexte et cette décision ne peut être analysée qu'en tenant compte des rationalités de tous les acteurs en présence puisque chacun d'entre eux aura peut-être une raison différente d'accepter de financer le Pont.

3.2.3 Pont de Normandie : pont à haubans

Le pont de Normandie était prévu pour être un pont suspendu d'une portée de 500 m et devait comporter une pile en Seine, protégée par une île artificielle. Le port de Rouen accessible par l'estuaire de la Seine a opposé son refus à ce projet. Est alors apparue l'idée d'un pont à haubans dont la technique progressait à l'époque mais qui n'avait jamais fait l'objet d'une portée telle que celle nécessaire au franchissement de la Seine à l'endroit prévu. Ce projet, s'il était accepté, entraînait des contraintes techniques ne pouvant faire l'objet d'aucune marge de manœuvre. Pourtant, aucun autre projet n'a plus été envisagé après celui-là du fait de la persévérance des ingénieurs d'arrondissement de la Direction Départementale de l'Équipement. En effet, ceux-ci étaient très probablement motivés par la construction d'un pont nécessitant des prouesses techniques hors normes à l'époque et qui par ailleurs, constituerait un record du monde lors de la finalisation du Pont et ce pendant plusieurs années. Nous voyons ici que la décision de choisir un pont à haubans est liée d'une part à une opposition du Port de Rouen mais également à une farouche motivation des ingénieurs. En aucun cas, on ne peut dire que cette décision ait été prise en connaissance pure et parfaite de toutes les options possibles mais a maximisé la satisfaction des ingénieurs, soutenus par la CCIH.

Le grand projet, dès la conception, chemine donc au gré des conflits entre ses parties prenantes. On l'a vu, il met fréquemment en scène un nombre conséquent d'acteurs dispersés et il serait possible d'y tenter une approche comportementale (dans la veine de Cyert et March, 1963). Chaque groupe est en effet animé par un ensemble d'objectifs propres et une concurrence entre groupes s'installe pour accroître le niveau des ressources au sein du projet. On peut y voir la difficulté à faire coexister au sein de l'organisation projet des logiques de métier – ici les ingénieurs par exemple – et donc des rationalités conflictuelles. Une catégorie d'acteurs s'empare parfois provisoirement du leadership. Le grand projet est ainsi une organisation temporaire mais se distingue par une durée de vie plus longue. S'installe donc un « paradigme temporaire » dominé par une coalition dominante et ce paradigme va produire un sens au flot des décisions produites.

Conclusion

Ce chapitre n'est qu'une illustration du fait que l'on ne peut expliquer toutes les décisions prises lors des grands projets par une rationalité parfaite. En effet, lors d'un grand projet, le temps joue un rôle primordial et il est ainsi impossible d'avoir une connaissance pure et parfaite des conséquences et des états de la nature lors de la finalisation du projet. De plus, le grand nombre d'acteur et d'intervenants ne permet pas vraiment de ne prendre en compte la rationalité que d'un seul décideur et nous avons montré qu'une rationalité contextuelle serait beaucoup plus appropriée. Il devient donc évident que l'A.F.I.T.E.P. représente un modèle statique sans retour sur les décisions déjà prises, les rôles y sont décrits de manière extrêmement clairs, il est vrai, mais également de manière figée. Les préconisations de l'A.F.I.T.E.P. n'intègrent en aucun cas la dynamique du projet qui, on le peut le voir grâce à l'exemple du Pont de Normandie, est une matrice en mouvement. Dans ce cas précis, nous pouvons généraliser cette conclusion à tous les grands projets. En effet, ceux-ci ont des caractéristiques communes : leur durée notamment, qui empêche toute connaissance pure et parfaite de leur déroulement ainsi que leur irréversibilité, qui est beaucoup plus forte que pour les projets de moindre taille entraînant une fois encore une dynamique et un nécessaire réajustement au cours du projet. Nous devons souligner également que les préconisations de l'A.F.I.T.E.P. ne mettent pas suffisamment en évidence la différence entre avant-projet et projet.

Ainsi, il ne faut pas s'arrêter aux préconisations de l'A.F.I.T.E.P. qui, bien qu'émanant d'une organisation influente dans le monde du management de projet, ne tiennent pas compte des singularités des grands projets. On pourra alors plutôt se référer à des auteurs tels que Navarre et Jolivet (1993) qui nous offre un modèle innovant de management des grands projets en définissant des « métarègles ». Ces dernières permettent notamment de simplifier le grand projet en le découpant en « tranches » de projet, se révélant alors plus proches de la réalité des grands projets.

Egalement, on notera que la définition même d'un grand projet pose problème si on la résume à quelques dimensions simples. L'A.F.I.T.E.P. retient ainsi les notions de durée et de grand nombre d'acteurs sans être autrement précis et en les reléguant à l'arrière-plan de leurs préconisations

« Il est impossible de construire des modèles complexes qui tiennent compte de toutes les dimensions car la nature du projet change au fil du temps. Cela ne veut pas dire qu'il faille tomber dans l'improvisation. Au contraire, la solution est de combiner à la fois la créativité et la discipline » .

Bibliographie

« Administration et processus de décision », H.Simon, paris 1983

Auteurs et théories managériales des organisations