

James G. MARCH

(1928-2018)

Comment sont prises les décisions qui orientent le fonctionnement des organisations ?

J. G. March a publié avec H. Simon, en 1958, un ouvrage intitulé « Les organisations ». Les auteurs y étudient les processus de décision dans les entreprises dont ils modélisent le fonctionnement à travers les interactions entre un grand nombre de variables.

Dans le prolongement de ces travaux, J. March s'est intéressé aux processus de décision dans les organisations. Ce sont des entités formées de groupes aux intérêts multiples. Ces groupes forment selon les circonstances des « coalitions d'acteurs » qui influencent fortement les processus décisionnels. L'organisation est le cadre de **jeux de pouvoir** dans lesquels les décisions dépendent d'intérêts particuliers. Ainsi, l'organisation apparaît comme un **lieu de négociations et d'arbitrages successifs entre les groupes d'acteurs**.

Dans cette optique, les firmes n'ont pas d'objectifs, seuls les individus en ont et ils se coalisent au sein des groupes pour les atteindre. Ce qui passe pour des objectifs généraux de l'organisation n'est en fait que le résultat de compromis de type politique dans le cadre de jeux de pouvoir entre acteurs.

L'entreprise ne peut poursuivre un objectif général qu'à travers la poursuite de sous objectifs partiels permettant de concilier les intérêts divergents.

Ces finalités sont souvent imprécises et ce flou peut être maintenu volontairement par les dirigeants pour faciliter les accords entre acteurs.

Dans un article publié en 1972, James G. March (avec Johan P. Olsen et Michael D. Cohen) propose la théorie ou modèle de la poubelle (« *A Garbage Can Model of Organizational Choice* »). Les organisations fonctionnent comme des « anarchies organisées ». Les problèmes et les décisions se présentent de façon aléatoire et tout se passe comme si l'on tirait au sort un choix parmi d'autres dans une corbeille à papier. Les décisions prises doivent être acceptables mais rien ne garantit qu'elles soient les meilleures. Mais une fois prise la décision sera justifiée par une démarche de rationalisation a posteriori visant à montrer que c'était la meilleure, voire la seule possible.

Pour obtenir l'adhésion des différentes catégories d'acteurs, les dirigeants laissent se constituer des « réserves organisationnelles » ou « *slacks* ». Ce sont par exemple des stocks supérieurs au strict nécessaire qui permettent de disposer de délais supplémentaires, des sources d'information privilégiées, des réseaux relationnels hors structure, ou encore la possibilité de disposer de façon discrétionnaire de certaines ressources. Ce sont en fait des zones d'incertitude, au sens de Crozier et Friedberg, dans lesquelles chacun dispose d'une marge d'autonomie en échange de la garantie d'un résultat conforme aux attentes. Cette recherche de **compromis** mutuellement acceptables est nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation mais implique de renoncer à une optimisation totale telle que la recherchaient les classiques.

Principaux ouvrages

Avec H. Simon : Les organisations (Organizations), 1958

Avec Richard M. Cyert : Théorie comportementale de la firme (A behavioural theory of the firm), 1963

Avec Thierry Weil : Le leadership dans les organisations, 2003