



**HAL**  
open science

**James March. Ambiguïté et déraison dans les organisations**

Isabelle Huault

► **To cite this version:**

Isabelle Huault. James March. Ambiguïté et déraison dans les organisations. Les Grands Auteurs en Management, EMS, pp.XXX-XXX, 2009. halshs-00671796

**HAL Id: halshs-00671796**

**<https://shs.hal.science/halshs-00671796>**

Submitted on 18 Feb 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## James G. MARCH Ambiguïté et déraison dans les organisations

Isabelle Huault

Chapitre dans *les Grands Auteurs en Management*, Ed. 2009

« L'impressionnante intégration des organisations ne doit pas masquer les nombreux domaines où les organisations manquent de coordination : le comportement ne correspond que de loin aux intentions ; d'une unité à l'autre, les actions divergent, les décisions d'aujourd'hui n'ont pas de lien avec celles de demain. Et cette situation est inévitable, les défauts de coordination, d'attention et de contrôle sont inhérents à l'application de la rationalité dans l'action des organisations »<sup>1</sup>.

Telle est en substance la conception plutôt iconoclaste du fonctionnement organisationnel développée par James March. Eloigné des présupposés fonctionnalistes et rationalistes de la science managériale, dénonçant les « mythes du management » (March, 1999), et conscient de la prégnance des symboles, des idéologies voire de la déraison dans les organisations, l'auteur renouvelle en profondeur la vision des dynamiques de gestion classiquement adoptée. C'est en puisant de façon judicieuse dans plusieurs domaines des sciences sociales (économie, science politique, sociologie, management) qu'il éclaire des concepts aussi complexes que ceux de rationalité, d'ambiguïté, d'asymétrie informationnelle et de pouvoir. Chercheur aux frontières de la science (on ne compte plus les incursions dans le domaine de la littérature et de la poésie) mais aussi de plusieurs champs et de nombreuses méthodologies, James March articule ses recherches depuis 1958 autour des processus de décision et du changement organisationnel. C'est cette logique thématique que nous retiendrons dans la présente contribution, même si elle ne rend pas totalement justice à la diversité de l'oeuvre de March qui a examiné d'autres problématiques, telle que celle du leadership<sup>2</sup>.

Dès le début de ses travaux, James March situe sa réflexion sous l'éclairage de la rationalité limitée et de l'ambiguïté, posture qui le conduit à une conception particulière de la dialectique de l'ordre et du désordre dans le fonctionnement organisationnel. Dans cette perspective, l'emprise de l'ambiguïté n'est pas étrangère aux dynamiques du changement et de l'apprentissage dans les organisations, perpétuellement traversées par le dilemme de l'adaptation et de l'innovation.

### Notice biographique<sup>3</sup>

James March est né le 15 janvier 1928 à Cleveland dans l'Ohio. Après avoir effectué une partie de ses études à l'Université du Wisconsin, il obtient son Doctorat en science politique à l'Université de Yale en 1953. Sa thèse *Autonomy as a Factor in Group Organization* porte sur la relation entre les mécanismes de contrôle internes à un groupe et l'autonomie de ce groupe par rapport à l'entité supérieure à laquelle il appartient. Recruté par H.Simon comme

<sup>1</sup> J.March (1991), *Décisions et organisations*, Ed. d'Organisation, Chapitre 4, p.101. Traduit de J.March, Footnotes to Organizational Change, *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, 563-577

<sup>2</sup> Sur ce point, on lira avec intérêt l'ouvrage de March et Weil (2003), qui reprend le cours qu'a donné James March sur le thème du leader.

<sup>3</sup> Cette notice s'appuie sur la relecture de l'oeuvre de March réalisée par Thierry Weil (2000), *Invitation à la lecture de James March*, Presses de l'Ecole des Mines de Paris.

professeur assistant, il enseigne ensuite de 1953 à 1964, le management et la psychologie au Carnegie Institute of Technology, puis devient doyen de la faculté de sciences sociales à l'Université de Californie. Il est Professeur à l'Université de Stanford depuis 1970. Il y occupe différentes chaires, en sciences politiques et en sociologie, mais aussi en science de l'éducation et en management international. James March est *doctor honoris causa* de plusieurs universités dans le monde.

Il est l'auteur d'une centaine d'articles et de cinq livres principaux : *Organizations*, écrit en collaboration avec H.Simon (1958), *A Behavioral Theory of the Firm*, co-écrit avec R.Cyert (1963 puis réédité et augmenté en 1992), *Handbook of Organizations* (1965), *Ambiguity and Choice in Organizations*, sous la direction de J.March et J.Olsen (1976) et *Decisions and Organizations* (1988), traduit en français en 1991 aux éditions d'Organisation.

## 1- Rationalité limitée et emprise de l'ambiguïté

L'une des contributions majeures de l'œuvre de March est la remise en cause des modèles classiques de la décision. Ebranlant la présomption de logique et de transparence qui imprègne la théorie orthodoxe<sup>4</sup>, J.March montre que l'acte peut créer voire précéder la pensée, que le hasard, la chance et des circonstances aléatoires sont constitutifs de tout processus décisionnel et que les interactions entre individus sont accidentelles et non forcément planifiées. Dans ces conditions, les choix des individus se révèlent paradoxaux et sont sujets à de multiples interprétations.

### 1.1 La rationalité limitée et ses avatars

Les processus de décision ne sont pas toujours finalisés et les décideurs disposent rarement d'une vision claire du futur. En outre, les principes d'exhaustivité de l'information, d'optimisation des résultats et d'invariabilité des objectifs se trouvent largement ébranlés. En particulier, l'information d'un manager reste souvent incomplète si bien que, soumis à de multiples contraintes, il est dans l'incapacité de maximiser son action. Doté d'une rationalité limitée, il s'arrête à la première solution satisfaisante, après avoir abordé les problèmes séquentiellement. Sans être irrationnel, l'acteur est borné par les possibilités de calcul et d'utilisation de la mémoire.

J.March (1978) repère ainsi différentes formes de rationalité qui animent les comportements de choix, au-delà de la seule rationalité limitée mise en évidence vingt ans plus tôt avec H.Simon : la **rationalité contextuelle** puisque les choix sont encadrés dans de nombreux autres sujets de préoccupations et dans une diversité de relations sociales et cognitives, la **rationalité des jeux** car les individus poursuivent leurs intérêts personnels et participent à la construction de coalitions, de sorte que la décision finale devient le fruit de ces calculs, la **rationalité des processus** quand les décisions trouvent un sens dans certains aspects du processus de décision et non dans le résultat lui-même (rationalité substantielle). A ces dimensions orientées vers une conception plutôt calculatrice de la nature humaine, s'ajoutent d'autres formes de rationalités, pour lesquelles les actes ne trouvent pas toujours une claire justification : la **rationalité adaptative** qui traduit les effets d'apprentissage et une adaptation

---

<sup>4</sup> Le modèle de la décision rationnelle se fonde sur les quatre principes suivants : a) les objectifs du décideur sont clairs, b) le décideur est capable de mettre en œuvre un raisonnement de nature synoptique, c) il est en mesure d'optimiser ses choix, d) le processus de décision est linéaire.

permanente des préférences aux fluctuations de l'environnement, la **rationalité sélectionnée** car les choix sont dominés par la construction sociale des rôles et les procédures habituelles de fonctionnement, la **rationalité a posteriori** enfin qui permet de justifier la cohérence des choix *ex post*, les actes précédant souvent l'expression des préférences.

J. March modifie ainsi radicalement les hypothèses de la théorie classique sur les goûts et leur rôle. Dans cette perspective, les goûts ne sont ni absolus, ni pertinents, ni nécessairement cohérents ou précis. Prenant appui sur la description du comportement des individus et des institutions sociales, l'auteur rejette le postulat selon lequel les préférences futures sont exogènes aux acteurs, stables et permettent des décisions sans équivoque. Les managers en effet prennent quotidiennement des décisions en ignorant leurs propres goûts mais en suivant des routines et leur intuition. En outre, nombre de préférences restent imprécises ; de manière rétroactive, les actions et leurs conséquences, endogènes au processus de décision, influent sur ces préférences voire les manipulent. L'information collectée dans les entreprises d'ailleurs ne l'est pas nécessairement en vue d'aider à la prise de décision. Les informations ont peu de rapport avec les décisions et sont même utilisées une fois la décision prise pour la justifier. En outre, les organisations collectent souvent plus d'informations qu'elles n'en utilisent ou ne peuvent raisonnablement en utiliser pour effectuer des choix. L'information revêt au final une dimension hautement symbolique (Feldman et March, 1981). Fût-elle sujette à des déformations, elle constitue toutefois une base d'interprétation pour l'élaboration d'histoires cohérentes. La prise en compte des composantes rituelles et symboliques de l'information et de la décision est nécessaire, afin de comprendre la manière dont les organisations élaborent une culture pour la création d'une vision commune et d'une action néanmoins efficace.

Cette vision était déjà contenue en filigrane dans les premières réflexions de J. March initiées avec H. Simon en 1958<sup>5</sup> puis avec R. Cyert en 1963, et qui l'avaient conduit à insister sur les questions politiques et de conflits d'intérêt dans les organisations (March, 1962, Cyert et March, 1963, 1992). March a participé ainsi à l'élaboration d'un modèle de comportement de l'entreprise, partant du postulat selon lequel cette dernière pouvait être appréhendée comme une véritable coalition politique, constituée d'acteurs aux intérêts divergents. L'organisation n'est pas donnée, elle est le résultat de négociations entre logiques locales qui conduisent incidemment à une instabilité du système. L'encadrement par les institutions (March et Olsen, 1984), telles que les structures, les budgets, la culture et les procédures permet néanmoins de pallier le relatif désordre organisationnel. Pour s'adapter, l'entreprise dispose aussi de plus de ressources qu'il n'est nécessaire -le *slack*-, c'est-à-dire de ressources qui ne sont pas allouées de façon optimale, ce qui constitue une conséquence directe de l'imperfection des processus de décision. Le *slack* participe à la cohésion de l'organisation et à son adaptabilité, en permettant un jeu dans les rouages et en protégeant des contrôles organisationnels normaux, les personnes et les groupes qui cherchent à innover.

Cette théorisation de l'entreprise adaptative, simulée avec une bonne robustesse sur deux entreprises durant une période de trente ans, se démarque, en premier lieu, de la théorie économique orthodoxe en attirant toute l'attention sur les organisateurs réels et agissants de la coalition. En deuxième lieu, les buts organisationnels sont présentés comme le fruit de demandes plutôt disparates des participants, dont l'attention varie au cours du temps. Cette situation limite la possibilité d'envisager les problèmes organisationnels de façon simultanée

---

<sup>5</sup> Il faut cependant noter que les routes de March et Simon ont par la suite divergé. March et Simon ont certes activement collaboré au sein de l'Ecole de Carnegie comme en témoigne leur ouvrage commun *Organizations* (1958). Mais à la différence de March, Herbert Simon continuera à adhérer par la suite à une démarche rationaliste, apportant aménagements et adaptations au modèle de l'économie orthodoxe. La perspective de J. March constitue *a contrario* une rupture et une critique radicale adressée à l'encontre du référentiel classique.

et prévient les possibilités de conflits. Les finalités de l'organisation reflètent ainsi l'adaptation des buts aux modifications de la structure d'une coalition. En troisième lieu enfin, Cyert et March montrent que l'organisation réduit l'incertitude par des réactions rapides plutôt que par l'anticipation et la planification. Cela rejoint sur de nombreux points les premières propositions de March énoncées en 1962, prémisses de l'essentiel de son œuvre et selon lesquelles a) les objectifs des entreprises apparaissent comme une série de contraintes plus ou moins indépendantes, b) les organisations tolèrent une incohérence entre les objectifs et les décisions, c) les objectifs et les décisions sont couplés et décentralisés avec de faibles interrelations, d) l'étendue du conflit et le nombre de décisions marginales varient selon la libéralité de l'environnement, e) les objectifs et les engagements évoluent lentement en fonction des modifications de la coalition représentée dans l'entreprise.

## 1.2 Ordre et désordre au cœur du fonctionnement organisationnel

James March offre ainsi une vision plutôt chaotique voire anarchique (Cohen, March et Olsen, 1972) de la décision. Ce qui est organisé en effet, ne fonctionne pas forcément sous forme de procédures, élaborées en vue de l'atteinte d'objectifs préalablement spécifiés ou appliqués à la lettre par tous ceux qui ont vocation à intervenir dans leur mise en œuvre. L'auteur observe des relations lâches entre les stratégies et les actions, les projets et les comportements, les décideurs et les gestionnaires (March et Olsen, 1976 ; March et Romelaer, 1976). Dans ces conditions, loin de considérer la prise de décision comme un difficile travail technique d'optimisation, dépendant d'orientations préalables et exogènes, et élaborée par une autorité légitime, il lui semble plus judicieux de l'envisager comme fruit de négociations et de stratégies marquées du sceau de l'ambiguïté (Baier, March et Sætren, 1986). La décision ne fait pas seulement appel à des ressorts d'ordre technico-économique mais obéit à des motifs de nature socio-politique. Les personnes, les problèmes et les solutions se combinent de façon aléatoire, ce qui rend toute prévision d'action ou de résultat difficile (March, 1987).

On ne peut cependant déduire de ces observations que les processus de décision sont absolument désordonnés. En revanche, à la vision de l'organisation comme ensemble cohérent de procédures finalisées se substitue la définition d'une nouvelle conception de l'ordre. C'est précisément ce à quoi s'attache March quand, en 1972, il formalise avec M.Cohen et J.Olsen le modèle du *garbage can* (corbeille à papier) dans les anarchies organisées. Cette analyse donnera lieu à des prolongements, simulations et validations empiriques (March et Olsen, 1976) qui complètent le modèle initial et lui offrent de nouvelles applications.

Les anarchies organisées sont caractérisées par des préférences incertaines, une technologie floue -les procédures ne sont pas bien comprises y compris par les propres membres de l'organisation-, et une participation fluctuante -les participants fournissent aux différents domaines une quantité variable de temps et de travail-. Fondant leur analyse sur les universités, « formes bien connues d'anarchies organisées »<sup>6</sup>, les auteurs rendent compte de situations décisionnelles chaotiques dans lesquelles existent néanmoins des régularités observables. Bien souvent dans les universités, la prise de décision ne résout pas les problèmes puisque les choix y sont effectués par glissement ou survol<sup>7</sup>. La répartition des problèmes, des choix et des décideurs se modifie sans cesse. De plus, un choix qui pourrait

<sup>6</sup> Les auteurs ne manquent pas de souligner cependant que dans n'importe quelle entreprise, à un moment donné de son histoire ou à un endroit donné de sa structure, les caractéristiques d'une anarchie organisée sont présentes.

<sup>7</sup> On relèvera au passage la proximité théorique avec le concept de « systèmes faiblement liés » développé par K.Weick (1976).

dans certaines circonstances être réalisé sans effort devient le théâtre de luttes de pouvoir. March et ses collègues montrent en particulier comment les choix sont à la recherche de problèmes et les solutions en quête de questions auxquelles elles pourraient répondre. On peut dès lors considérer chaque occasion de choix comme une corbeille à papier, une poubelle dans laquelle les différents problèmes et les solutions sont jetés par les participants au fur et à mesure de leur apparition. En lieu et place d'une conception logique de la décision apparaît un ordre plus temporel. Les cohérences logiques sont balayées par un flot de problèmes, solutions, participants et occasions de choix. Un problème donné peut être résolu par une occasion de choix différente ; par exemple le développement d'une ligne de produit qui ne trouve pas sa justification dans le plan marketing pourra réapparaître dans le cadre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et y être réglé (Romelaer, 1994). Chaque décision dépend aussi éminemment de la structure de contact des acteurs et la recherche de solution s'effectue souvent au voisinage de solutions connues. En outre, l'implication dans une décision est un signe de pouvoir, certains acteurs voulant participer à une décision sans que la question traitée ait pour autant beaucoup d'importance dans l'organisation ou, parce qu'au contraire, la décision présente des caractéristiques attractives pour les participants potentiels.

Ces nombreuses observations empiriques<sup>8</sup> ne pourraient être considérées que comme des pathologies si l'on adoptait le paradigme technocratique de l'organisation comme système de procédures finalisées. Pourtant, loin de révéler des anomalies de l'organisation, ce modèle met en évidence que les organisations peuvent être performantes sans nécessairement correspondre au modèle canonique de la théorie classique et de la rationalité des choix. Ces phénomènes organisationnels considérés jusqu'à la contribution de March et de ses co-auteurs comme isolés et anormaux, apparaissent finalement fréquents et familiers. Dans ces conditions, les solutions managériales rationnelles, telles que l'augmentation du contrôle ou des procédures, se révèlent inadaptées. La formalisation de March permet une prise de conscience du type de choix et de problèmes à résoudre quand l'organisation est sous emprise de l'ambiguïté d'objectifs, de conflits, de problèmes mal compris, d'un environnement variable et de « décideurs qui ont autre chose à penser ». La performance organisationnelle devient le fruit de négociations, de marchandages, de persuasions, de gestion de l'information et de jeux sur les structures d'attention des acteurs.

## **2- De l'ambiguïté au changement organisationnel**

Si James March caractérise, avec force, précision et réalisme, les processus décisionnels, il contribue, par là-même, à améliorer la compréhension des dynamiques de changement organisationnel. Deux voies principales guident sa réflexion : a) les cycles d'apprentissage, tout comme les décisions, sont traversés par l'ambiguïté ; b) s'adapter demande de savoir allier raison et déraison, exploitation des procédures habituelles et exploration de nouvelles routines.

### **2.1 L'ambiguïté dans les cycles d'apprentissage**

J.March s'éloigne résolument d'une analyse du changement comme simple adaptation rationnelle aux évolutions de l'environnement. Ainsi, les processus de changement ne

---

<sup>8</sup> Pour une présentation plus exhaustive du modèle, voir P.Romelaer (1994), La contribution de James G.March à la théorie des organisations, *Revue Française de Gestion*, n°98, mars-avril, 48-60 et pour un essai de validation empirique, P.Romelaer et I.Huault (1996), La gestion des cadres à l'international et le modèle du *garbage can*, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 19-37

relèvent pas d'un modèle de cycle complet des choix. Quatre propositions majeures de ce modèle sont ébranlées : a) les préférences des individus influent sur leur comportement, b) le comportement des individus influe sur les modalités organisationnelles choisies, c) les choix effectués entraînent une réaction de l'environnement, d) cette réaction modifie les cognitions et préférences individuelles. Pour Cohen et March (1974), le cycle est beaucoup plus complexe que ne le laisse supposer ce modèle, parce que l'intention ne permet pas de contrôler le comportement et que le lien entre l'action des individus et les conséquences organisationnelles est lâche. Ainsi, la façon dont l'environnement réagit n'a pas grand chose à voir avec les réalisations effectives de l'organisation. Enfin, les actions et événements observés dans l'environnement sont non seulement foncièrement ambigus mais constituent aussi le lieu de conflits d'analyse. La difficulté d'interprétation des environnements, la déformation voire la reconstruction du passé, l'appui sur des discours empruntés à d'autres acteurs, en constituent quelques illustrations.

Ces observations soulignent l'importance de la formation des convictions et la complexité de l'apprentissage. Il arrive parfois que l'apprentissage effectué par l'individu n'ait pas de réel effet sur son comportement et que connaissance et action soient séparées. De plus, les réactions de l'environnement (par exemple le comportement du consommateur) n'ont parfois pas de lien avec l'action de l'entreprise (par exemple le lancement d'une action promotionnelle), contrairement à ce qu'imaginent les membres de l'organisation souvent plus enclins à adopter un comportement d'apprentissage que March qualifie de « superstitieux » (Lave et March, 1975). Il se produit enfin des situations où l'apprentissage n'est guère diffusé et ne conduit à aucune adaptation organisationnelle.

Pourtant, si les possibilités de contrôle des individus sur les événements restent limitées, les acteurs mettent néanmoins en œuvre des ressources pour faire avancer le monde dans le sens souhaité. Certes, ces tentatives n'ont guère un caractère héroïque ou spectaculaire et ne correspondent en rien à un progrès mécanique de l'organisation mais elles n'en ont pas moins des conséquences. Mus par une rationalité adaptative, les membres d'une organisation essaient de tirer des leçons de leur expérience, bien que celle-ci puisse être trompeuse. Ils se trouvent en effet dans des conditions « où les événements ne sont pas évidents, on ne sait pas pourquoi ils se sont produits et rien ne dit que ces événements soient une bonne chose » (Cohen et March, 1974). De ce fait, toute théorie de l'apprentissage dans les organisations doit considérer quatre dimensions essentielles :

- les convictions présentes dans l'organisation résultent du fonctionnement de sa mémoire qui varie selon les parties de l'organisation et les personnes concernées. Dans cette perspective, la collecte d'informations se modifie en fonction de l'organisation et des systèmes mis en place pour consigner son histoire (les archives par exemple).
- les incitations à l'apprentissage ne dépendent pas d'une évaluation objective de la situation mais de l'interprétation choisie par l'individu ou l'unité de l'organisation.
- le développement des convictions est fonction de la structure pré-existante des connaissances, des réseaux de confiance et d'amitié des acteurs et du statut des participants.
- les convictions sont très sensibles aux détails du calendrier, à l'ordre temporel, au contexte de l'information, c'est-à-dire à de nombreux événements de nature exogène.

Les acteurs de l'entreprise tentent toutefois de définir un ordre, d'interpréter des situations, d'attribuer des significations pour donner une cohérence à leur action et faciliter la

coordination. Trois catégories d'affirmations énoncées par March permettent de déterminer les mécanismes de l'interprétation des événements par les individus et partant, les processus d'apprentissage : 1) un membre de l'organisation voit ce qui est visible et aime ce qui est aimable, en fonction de ce qu'il connaît déjà; 2) il voit ce qu'il s'attend à voir et aime ce qu'il s'attend à aimer, dans la mesure où il aborde les situations avec des attentes et un ensemble établi de valeurs, d'opinions, d'attitudes ; 3) il voit ce qu'on veut qu'il voie et aime ce qu'on veut qu'il aime, dans un contexte où les normes sociales, les liens affectifs, les relations interpersonnelles se révèlent très prégnants. Au total, les expériences sont interprétées au travers de schémas simplifiés et de communications très imparfaites.

## 2.2 Exploration et exploitation, mimétisme et déviation

La problématique du changement sous conditions d'ambiguïté pose la question du dosage entre exploitation des anciennes routines et exploration de nouvelles routines, et constitue un autre point d'attention majeur des travaux de March (1991). Les systèmes organisationnels qui s'engagent dans l'exploration à l'exclusion de l'exploitation supportent les coûts de l'expérimentation sans tirer parti de ses bénéfices (Levinthal et March, 1981). En effet, les résultats de l'exploration sont souvent éloignés de l'action immédiate, se révèlent incertains et se concrétisent à plus long terme. L'exploitation en revanche fournit plus de certitudes, de retours instantanés, de clarté et de précisions quant aux conséquences de l'action. Ces avantages sont bien perçus par les organisations qui apprennent de leurs succès et s'engagent de façon renforcée dans les routines et les compétences bien maîtrisées. Les effets de l'exploitation s'accroissent en raison des relations que l'organisation entretient avec d'autres organisations qu'elle est tentée d'imiter quand ces dernières semblent réussir (Levitt et March, 1988). La diffusion et la contagion des bonnes pratiques augmentent en retour la compétence de l'organisation. La raison se substitue ici à la folie, l'expérimentation voire l'excentricité tandis que l'adaptation progressive et incrémentale débouche sur des performances améliorées. Les changements organisationnels ne proviennent ni de mouvements extraordinaires, ni de ruptures, ni même d'aptitudes hors du commun mais de processus stables et routiniers (March, 1981). Dans cet esprit, le changement a pour origine des personnes ordinaires faisant avec compétence des choses ordinaires.

Cependant, les systèmes engagés dans la seule exploitation se trouvent souvent enfermés dans des dépendances de sentier, équilibres stables mais sous-optimaux. Les actions ordinaires en effet peuvent avoir des conséquences tout à fait imprévues. Parmi de nombreux exemples, March (1981) cite celui des « multiplicateurs de compétences » qui conduisent au renforcement de la spécialisation. En effet, les participants à une décision, selon leur statut et leur connaissance des problèmes traités, vont s'impliquer différemment dans un processus décisionnel. Et ceux qui participent un peu plus au départ, deviennent aussi un peu plus compétents. Ce constat les incite à accroître leur participation et à tirer ainsi de nouvelles leçons de leur expérience. Toutefois, il en résulte un processus de spécialisation, qui peut s'avérer déplacé, quand les évolutions de l'environnement s'avèrent radicales.

Or, tant l'exploration que l'exploitation semblent essentielles pour les organisations, quand bien même ces dernières effectuent souvent des choix explicites ou implicites en faveur de l'une ou l'autre des solutions.

En effet, « la connaissance du changement passe par celle des relations entre le côté apparemment prosaïque et le côté apparemment poétique de la vie des organisations » (March, 1981). Cette thèse qui ressurgit comme un leitmotiv dans l'ensemble de l'œuvre de James March, souligne que les systèmes organisationnels sont perpétuellement traversés par



la dialectique de processus de changement raisonnables et de dynamiques plus irrationnelles. Elle reprend l'idée chère à March, du « mélange nécessaire de plombier et de poète chez le leader », nourri de compétence ordinaire, d'attention prosaïque au quotidien mais également de vision grandiose pour rendre la vie plus attrayante (March et Weil, 2003 : 19).

De façon plus tranchée encore, la technologie de la folie ou de la déraison que prône J. March (March, 1971, 1973) consiste à s'abstraire de règles par trop conventionnelles pour adopter des comportements plus originaux voire ludiques : traiter ses objectifs comme des hypothèses, utiliser son intuition, oublier sa mémoire afin de ne pas reproduire des solutions pré-établies, développer un goût du jeu (Weil, 2000). Tolérer la présence de déviants qui ne se conforment pas, voire résistent aux normes de l'organisation, accepter les « explorateurs » qui prennent des initiatives ou les individus qui s'entêtent dans une voie donnée (Lounamaa et March, 1987), c'est s'autoriser à mieux s'adapter, à faire des découvertes, à explorer l'environnement, à régénérer l'organisation.

La littérature sur les processus de décision et le changement organisationnel a été profondément et durablement marquée par l'œuvre de James March. On ne compte plus les références, les emprunts à ses travaux et les proximités théoriques entretenues implicitement ou explicitement avec de nombreux auteurs (Allison, Mintzberg, Shrivastava, Crozier, Weick...). Certes, les contributions de March ont pu faire, ici ou là, l'objet de quelques critiques. Le modèle du *garbage can* en particulier, marqué par « un biais en faveur de l'incertain et de l'aléatoire », aboutit selon E. Friedberg (1993) à une nouvelle orthodoxie qui ne concernerait au final que les décisions à caractère exceptionnel. Ces remarques pour intéressantes qu'elles soient, ne convainquent que partiellement puisque March montre, preuve à l'appui, que toutes les organisations présentent en certains lieux ou à certains moments de leur existence les traits d'une anarchie organisée.

Au-delà d'un programme de recherche très ambitieux et d'apports théoriques nombreux, March apparaît non seulement comme un anti-conformiste mais aussi comme un humaniste, pour qui les préoccupations politiques et institutionnelles, l'interprétation critique du monde sont constitutives du questionnement scientifique. Les contributions sur les fondements de la démocratie initiées avec J. Olsen (1984) illustrent cette orientation, puisque les auteurs y remettent en cause une conception trop étroite de la rationalité en sciences politiques. Dans la même perspective, J. March et J. Olsen décrivent aussi dans leur ouvrage de 1989, le fonctionnement des institutions politiques au niveau d'un pays pour montrer comment une analyse organisationnelle en termes de leader politique, de gouvernement, d'administration, permet de repérer les marges de manœuvre et les difficultés des actions d'un gouvernement au niveau d'un pays (Romelaer, 2004).

Cette posture humaniste s'incarne aussi dans la manière d'appréhender l'enseignement (March, 1975) que résume la formule (Weil, 2000) : « foi dans l'acte d'apprendre (croyance en la beauté de la connaissance), conviction qu'il est souhaitable de devenir adulte (par l'éducation), optimisme fondamental (l'éducation est proclamation de la volonté humaine). »

En dernière analyse, la réflexion originale et parfois dérangeante de James March constitue désormais une source d'inspiration pour les chercheurs et gestionnaires, en quête d'une vision infiniment plus réaliste du fonctionnement organisationnel, que la conception mécanique ou purement technico-économique, glorifiée par les tenants de l'école classique. En réponse au désenchantement weberien des organisations lié à l'emprise d'une rationalité absolue, March contribue d'une certaine manière au ré-enchantement de la pensée managériale.

### Travaux de James March cités en référence

- Baier V., March J. et Sætren H. (1986), Implementation and Ambiguity, *Scandinavian Journal of Management Studies*, 2, 197-212
- Cohen M., March J. et Olsen J. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25
- Cohen M. et March J. (1974), *Leadership and Ambiguity : The American College President*, NY : Mc Graw Hill. 2<sup>nd</sup> Ed, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1986
- Cyert R. et March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> ed., Oxford, Blackwell Publishers, 1992
- Feldman M. et March J. (1981), Information in Organizations as Signal and Symbol, *Administrative Science Quarterly*, 26, 171-186
- Lave C. et March J. (1975), *An Introduction to Models in the Social Sciences*, New York : Harper and Row, 1975, 2<sup>nd</sup> Ed, MD: University Press of America, 1993
- Levinthal D. et March J. (1981), A Model of Adaptive Organizational Search, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2, 307-333
- Levitt B. et March J. (1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340
- Lounamaa P. et March J. (1987), Adaptive Coordination of a Learning Team, *Management Science*, 33, 107-123
- March J. (1962), The Business Firm as a Political Coalition, *Journal of Politics*, 24, 662-678
- March J. (Ed) (1965), *Handbook of Organizations*, Chicago, IL : Rand McNally
- March J. (1971), The Technology of Foolishness, *Civiløkonomen*, 18, 4-12
- March J. (1973), Model Bias in Social Action, *Review of Educational Research*, 42, 413-429
- March J. (1975), Education and The Pursuit of Optimism, *Texas Journal of Education*, 2,5-16
- March J. (1978), Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice, *Bell Journal of Economics*, 9, 587-608
- March J. (1981), Footnotes to Organizational Change, *Administrative Science Quarterly*, 26, 563-577
- March J. (1987), Ambiguity and Accounting : The Elusive Link between Information and Decision Making, *Accounting, Organizations and Society*, 12,153-168

March J. (1988), *Decisions and Organizations*, Oxford : Basic Blackwell, Traduit en français, Paris, Ed d'Organisation, 1991

March J. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 71-87

March J. (1994), *A Primer on Decision Making : How Decisions Happen*, New York, NY : The Free Press

March J. (1998), *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Oxford, Blackwell.

March J. (1999), Les mythes du management, *Gérer et Comprendre*, septembre, 4-12

March J. et Olsen J. (1975) The Uncertainty of the Past : Organizational learning Under Ambiguity, *European Journal of Political Research*, 3, 147-171

March J. et Olsen J. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway : Universitetsforlaget

March J. et Olsen J. (1984) The New Institutionalism : Organizational Factors in Political Life, *American Political Science Review*, 78, 734-749

March J. et Olsen J. (1989) *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*, New York, Free Press, Mac Milan

March J. et Olsen J. (1995) *Democratic Governance*, New York, Free Press

March J. et Romelaer P. (1976), Position and Presence in the Drift of Decisions, 251-275, in March J. et Olsen J., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway : Universitetsforlaget

March J. et Simon H., (1958), *Organizations*, NY : Wiley, 2<sup>nd</sup> ed., Oxford : Blackwell Publishers, 1993

March J. et Weil T (2003), *Le leadership dans les organisations*, Presses de L'Ecole des Mines de Paris

### **Autres références**

Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil

Romelaer P. (1994), La contribution de James March à la théorie des organisations, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 49-60

Romelaer P. et Huault I. (1996), La gestion des cadres à l'international et le modèle du *garbage can*, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 19-37

Romelaer P. (2004), Le gouvernement d'un pays comme métaphore du gouvernement d'une entreprise. Une analyse institutionnelle de la direction générale à partir des travaux de March et Olsen, in Huault I., (Ed), *Institutions et gestion*, Vuibert, 133-148

Weick K. (1976), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19

Weil T. (2000), *Invitation à la lecture de James March*, Paris, Les Presses de L'Ecole des Mines de Paris