

# la décision collective volontés et mécanismes

M. Berry et H. Molet

*Un groupe arrivant à un résultat qui ne satisfait aucun de ses membres, par des voies qui paraissent irrationnelles à tous : voilà un phénomène étrange et pourtant couramment observé lorsque des hommes sont engagés dans une action collective. Quelles en sont les raisons ?*

Premier acte : en 1969, la société Peugeot soumet aux élèves de l'option « gestion scientifique » de l'Ecole des Mines de Paris un problème qui se pose réellement à elle : trouver une meilleure organisation du transport des voitures vers les concessionnaires. Les élèves élaborent une méthode qui paraît parfaite, et qui est jugée telle par les responsables de l'entreprise. L'application de cette méthode est décidée, avec l'agrément de tous.

A partir de là, les difficultés s'accroissent. Après trois ans de péripéties diverses, dont certaines apparaissent comme un défi à la logique, on aboutit

à un résultat qui ne semble guère rationnel : le modèle est théoriquement toujours en vigueur, mais, pratiquement, il n'est pas appliqué, résultat qui, laisse tous les acteurs insatisfaits.

Deuxième acte : nous avons eu l'idée d'utiliser cet exemple dans nos séminaires de formation. Nous avons soumis à nos élèves les données du problème réel et leur avons distribué les rôles des principaux acteurs. Et, alors, nous avons fait une constatation stupéfiante : dans leur écrasante majorité, les élèves ont reproduit spontanément le comportement des protagonistes réels, jusqu'aux moindres détails :

mêmes conflits plus ou moins obscurs, mêmes décisions irrationnelles !

Si nous en étions restés à la première partie de notre expérience, nous aurions pu avoir la réaction qui est la plus commune en pareil cas : incriminer les hommes en cause. Mais la seconde partie de notre expérience montre les failles de ce raisonnement : puisque, placés dans la même situation, des individus différents réagissent de la même manière, force est de penser que ce n'est pas la personnalité propre des acteurs qui est le facteur principal.

Ceci apparaîtra plus clairement quand nous aurons décrit notre expérience.

## PROLOGUE:

### LE VRAI PROBLEME, VOITURES ET WAGONS

Le sujet proposé par la société Peugeot aux étudiants de l'Ecole des Mines concernait donc l'expédition de voitures par voie ferrée depuis l'usine de production vers les différents concessionnaires. Quelque temps auparavant, l'expédition avait été source de grands désordres dans l'entreprise : du fait d'une pénurie imprévue de wagons, il n'avait pas été possible d'expédier la totalité des voitures demandées. Cela avait suscité des récriminations du réseau commercial qui avait perdu des clients, ainsi que des responsables de l'usine de production qui voyaient s'accumuler sous leurs yeux un énorme stock de voitures.

La proposition de la direction générale de confier l'étude de cette question à des élèves venait à point, car chacun redoutait que la situation ne se reproduise, compte tenu du délai de 18 mois, nécessaire pour commander de nouveaux wagons.

L'organisation des expéditions était simple. Les voitures sortant de l'usine de Sochaux étaient d'abord stockées, puis chargées par le Magasin Général Voitures, service responsable des expéditions (appelé MGV dans la suite), et acheminées alors vers leur destination par la SNCF. Pour composer ces chargements, le MGV recevait quotidiennement des ordres d'expédition (telle voiture pour tel concessionnaire) de la direction commerciale, située à Paris, mais il se plaignait souvent de ne pas avoir suffisamment de wagons pour satisfaire les demandes commerciales.

Les wagons étaient la propriété de GEFCO, filiale de la société Peugeot.

#### Idées des gens du terrain

Arrivés sur place, les élèves constatent que le responsable du MGV était prisonnier d'un phénomène apparemment paradoxal, qui le faisait parfois considérer comme un mauvais gestion-

naire par les services centraux parisiens : alors qu'il demandait à GEFCO d'acheter des wagons supplémentaires, il se plaignait aussi de devoir faire face tous les lundis et mardis à un tel excédent de wagons vides que la circulation sur l'embranchement ferré de l'usine était devenue très difficile, au point de retarder les opérations de chargement.

En fait, la cause de ce phénomène était simple : la société Peugeot ne travaillait que cinq jours par semaine, alors que la SNCF fonctionnait en continu ; les wagons vides s'accumulaient donc à l'usine le samedi et le dimanche. Le responsable du MGV avait imaginé des solutions simples, de nature à améliorer cette situation :

— Privilégier en début de semaine les destinataires donnant lieu à une rotation rapide des wagons (2 à 3 jours). Ainsi les wagons vides reviendraient en plus grand nombre les mercredis

et jeudis, jours où ils faisaient défaut. — Servir de préférence en fin de semaine les destinations lointaines (plus de 4 jours de temps de rotation), de sorte que les wagons roulent le week-end au lieu de s'accumuler à Sochaux.

Cette proposition, transmise par la voie hiérarchique, s'était perdue dans les méandres de l'entreprise. La direction commerciale était en particulier fort peu disposée à modifier sa logique d'affectation des voitures aux concessionnaires pour tenir compte des seuls souhaits du MG V, petit service de 30 personnes perdu dans l'anonymat d'une usine de 30 000 personnes.

### Le modèle : sa naissance...

Le responsable du MG V ne manque évidemment pas de faire part de son dépit aux élèves des Mines. Ceux-ci se mettent alors dans l'esprit de lui rendre service et sont effectivement amenés à lui donner raison, lorsqu'ils se sont penchés sur le problème.

Nous n'entrerons pas dans le détail de la solution qu'ils proposent, après deux mois de tâtonnements. Il suffit de dire qu'elle repose sur une donnée de base : le fait que la durée de rotation des wagons étant constante à destination donnée ; autrement dit, qu'un trajet Sochaux-Paris-Sochaux demandait toujours 2 jours, et Sochaux-Varsovie-Sochaux, toujours 10 jours. Les élèves regroupent alors les gares de destination des voitures en catégories selon cette durée fixe de rotation, et élaborent un tableau des flux de voitures à expédier selon le jour de la semaine et la catégorie de gare, tableau dont nous donnons ci-dessous une version simplifiée<sup>1</sup> avec en regard l'ancien tableau d'expédition pour comparaison.

### ... son triomphe...

Par rapport à l'ancien modèle, le nouveau tableau présente un avantage majeur, mais aussi des inconvénients : — L'avantage est, bien entendu, d'ordre économique : les calculs montrent qu'en appliquant le modèle proposé, on peut effectuer le même nombre d'expéditions avec un parc de wagons de 15 % inférieur, soit une économie de 13 millions de francs de l'époque.

— *Inconvénient pour le MG V* : son travail est perturbé, puisque, au lieu d'expédier un « total journalier » constant de 1 411 voitures (voir tableau de gauche), il doit en expédier un total variant de 1 000 à 1 800 par jour.

— *Inconvénient pour la direction commerciale* : le modèle rend impossible une politique à laquelle elle était attachée, qui consistait à observer une égalité de traitement rigoureuse entre les diverses régions de France en desservant avec la même régularité chaque groupe de destinations (voir tableau de gauche), régularité qui n'est plus observée avec le nouveau modèle (voir tableau de droite).

Les élèves entament un dialogue avec les intéressés. Le MG V admet rapidement qu'il peut supporter cette variation dans sa charge de travail — variation dont l'amplitude pouvait d'ailleurs être réduite grâce à une retouche du programme informatique conçu par les élèves. Quant à la direction commerciale, pour savoir si elle risque d'être taxée de « favoritisme » par les concessionnaires, les élèves effectuent plusieurs visites dans le réseau. Ils peuvent alors montrer que les concessionnaires qui, de toute façon, ne recevaient en moyenne que deux livraisons par semaine, sont peu sensibles à ce principe de régularité des expéditions. De plus, là aussi, l'irrégularité peut être réduite par une retouche du programme informatique.

Arrivés à ce stade, les élèves sont en droit d'escompter le triomphe de leur modèle. Il atteint le but fixé au départ : permettre d'expédier autant de voitures avec moins de wagons, et ils ont répondu à toutes les objections. En outre, un élément psychologique non négligeable joue en sa faveur : il a été élaboré grâce à une méthode de calcul nouvelle et très sophistiquée, à la pointe de l'informatique de gestion, à une époque où les responsables de l'économie pensent relever le « défi américain » en recourant aux méthodes de gestion les plus modernes.

Et le succès est en effet complet, puisque la société Peugeot décide de mettre en œuvre le modèle des étudiants, en demandant, pour cette phase

de passage à l'acte, l'aide des chercheurs, qui les ont assistés. Un début d'application a effectivement lieu.

### ... et son échec final

Apparaît alors un adversaire acharné : la direction commerciale. A l'aide d'arguments qui semblent marqués parfois de la plus condamnable mauvaise foi, elle se bat pour un retour au statu quo. Elle est aidée en cela par l'opposition de plus en plus déterminée de GEFCO, qui avait mené une politique d'achat de wagons tout à fait contraire à celle qui avait motivé le démarrage de l'étude, et par un revirement progressif du MG V. Après plus de trois ans d'affrontements, que les chercheurs ont pu vivre de très près, la méthode est pratiquement abandonnée. Les relations entre l'entreprise et les chercheurs cessent.

Les chercheurs veulent alors prendre du recul pour décortiquer la logique des événements auxquels ils ont été mêlés, en s'appuyant sur les recherches menées par le Centre de gestion scientifique de l'Ecole des Mines et le Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique. Leur analyse les amène à la conclusion que, contrairement aux apparences, toutes ces péripéties étaient d'une profonde logique — même si les acteurs ne s'en aperçoivent guère ! Analyse qui se trouve confirmée de façon spectaculaire lorsque des cobayes étudiants, au cours de séminaires d'enseignement, organisés à l'Ecole des Mines et à l'Ecole Polytechnique, reconstituent, jusque dans les détails, les comportements des acteurs réels.

Aussi, plutôt que de décrire la suite de l'étude réelle, nous allons décrire le déroulement de ces séminaires en relevant les principaux points de similitude avec la réalité.

1. Nous avons regroupé les gares en quatre catégories seulement, allant de 1 (2 jours de rotation) à 4 (15 jours), alors que, dans la réalité, le tableau comprenait 14 catégories de gares.

2. Le groupe I représente par exemple des gares dont la durée d'aller-retour d'un wagon est de 2 jours. (Cette note appartient au tableau ci-dessous.)

### Ancien tableau d'expédition

Jours Groupes						Total par groupe
	Lu	Ma	Me	Je	Ve	
I	300	300	300	300	300	1 500
II	434	434	434	434	434	2 170
III	642	642	642	642	642	3 210
IV	35	35	35	35	35	175
Total journalier expédié	1 411	1 411	1 411	1 411	1 411	

politique d'expédition traditionnelle

### Tableau des flux de voitures à expédier

		Lu	Ma	Me	Je	Ve					
I	400	400	340	0	360						
II	600	600	0	440	530						
III	800	300	800	510	800						
IV	0	25	50	50	50						
Total journalier expédié	1 800	1 325	1 190	1 000	1 740						

politique découlant de la méthode des élèves

## DRAME EN TROIS ACTES: LES ELEVES JOUENT "PEUGEOT"

Les séminaires évoqués ici consistent à faire revivre aux élèves le déroulement d'une étude réelle, présentée par les animateurs qui l'ont vécue. L'un de ces séminaires a pris comme exemple l'étude Peugeot et a été répété une vingtaine de fois, à l'identique, à l'Ecole des Mines et à l'Ecole Polytechnique.

Pendant trois jours, il est proposé aux élèves de résoudre, avec l'aide discrète des animateurs, le problème posé initialement. Les deux jours suivants, chaque élève se voit attribuer l'une des fonctions ayant joué un rôle important dans l'étude réelle: Direction générale, Direction commerciale, GEFCO, MGV, chercheurs. Trois réunions sont organisées, au cours desquelles les différents problèmes posés par l'application du modèle sont examinés par les différents « responsables »; ces réunions correspondent à des phases importantes de l'étude réelle; des documents sont distribués aux élèves qui les étudient pendant une heure environ avant chaque réunion. La plupart de ces documents sont d'ailleurs ceux qui ont été produits lors de l'étude.

Nous n'examinerons pas ici les objectifs de formation assignés à ces activités. Nous retiendrons simplement les étonnantes similitudes entre:

— les démarches des élèves pour résoudre le problème, tel qu'il était posé, sans que les animateurs ne leur imposent une solution unique, les élèves retrouvent toujours la même solution mathématique;

— les réunions simulées entre les élèves et celles qui rassemblaient les véritables acteurs.

Quelques extraits des échanges entre élèves, que nous avons enregistrés, permettront d'en juger:

### Acte I : Confusion

(Cette première réunion proposée aux élèves est censée se situer six mois après le début d'application du modèle.)

#### Direction générale

J'ai souhaité vous réunir pour faire le point sur l'application de la méthode. Je vous ai fait distribuer un graphique relevant la disponibilité de wagons vides à l'usine. Il me semble voir que la méthode donne des résultats satisfaisants. Néanmoins, je souhaiterais faire un tour de table pour

recueillir le point de vue de tous. J'ai entendu dire qu'il y avait des problèmes au sein de la direction commerciale.

#### Direction commerciale

Nous avons constaté, en effet, de nombreuses difficultés. Nous voulons un retour à des expéditions régulières.

#### Chercheur (ton vif)

Notre modèle tient déjà compte de vos contraintes; rechercher une plus grande régularité lui enlèverait tout intérêt.

#### D.C. (ferme)

C'est pourtant souhaitable pour notre réseau. A cause de votre politique, le travail des directions régionales est complètement perturbé.

#### Ch.

Quel est le problème des directions régionales ?

#### D.C.

Nos directions régionales ont la tutelle des concessionnaires; c'est par elles que transitent les commandes et les règlements des clients. Avec notre politique précédente, chaque région était servie régulièrement, maintenant leur travail administratif et de contrôle est complètement désorganisé.

#### Ch. (ironique)

Ce doit être parce que vous êtes mal organisés<sup>3</sup>! L'irrégularité des livraisons est un faux problème puisque aucun concessionnaire n'avait de livraisons quotidiennes dans votre politique précédente. Vous êtes de mauvaise foi!

#### D.G. (de plus en plus dépassée par la violence des débats)

Je propose, pour calmer les esprits, de continuer pour l'instant notre tour de table. Quel est le point de vue du MGV ?

#### MGV

Nous avons apprécié l'apport de la méthode. Je pense que, sans le modèle, nous aurions eu des difficultés pour satisfaire la demande de ce printemps. Toutefois, nous avons rencontré une difficulté, particulièrement au mois de mai: le modèle ne prévoit pas le cas des jours fériés.

#### Ch. (intervenant rapidement)

Oui. Nous connaissons le problème.

#### D.G. (d'un ton sec)

Vous auriez pu le prévoir avant. Que proposez-vous ?

#### Ch.

Nous pourrions modifier le programme, mais cela demandera au moins deux à trois mois de délai. En attendant, je vous propose de calculer à la main les politiques d'expédition dans le cas des semaines présentant un jour férié. Nous avons pensé à une méthode simple.

#### D.G.

Ça n'est pas très sérieux. Qu'en pensez-vous GEFCO ?

#### GEFCO

Je commence à être inquiet, car il faut que je sache combien de wagons acheter; il faudrait savoir si ce modèle va s'appliquer durablement et combien de wagons il me permet d'économiser. J'ai d'ailleurs appris qu'il y avait un autre problème concernant les durées de rotation des wagons.

#### MGV

Oui. Nos agents, qui font des relevés de mouvements des wagons ont mis en évidence une forte dispersion des taux de rotation vers les destinations étrangères.

#### D.G. (surprise)

Mais c'est tout à fait contraire à ce que disait votre rapport!

#### Ch. (rassurant)

Effectivement ce problème n'était pas apparu l'année dernière. En particulier, cette année, le fonctionnement des chemins de fer en Italie est problématique<sup>4</sup>.

#### GEFCO

Vous savez, les transports sont toujours soumis à des aléas de cette sorte!

3. Très vite, les élèves s'installent dans leur rôle. A ce stade de la discussion, tous les élèves jouant le rôle du chercheur adoptent vraiment une attitude ironique. De plus, alors que les élèves se connaissent depuis longtemps et se tutoient couramment, le vouvoiement entre eux est pratiquement toujours de règle, surtout lorsqu'ils s'opposent.

4. Les élèves jouant les rôles MG V et du Chercheur ont en main des statistiques de durées de rotation vers les gares étrangères.

*Ch.*  
Pour résoudre cette difficulté, nous pouvons modifier le modèle de manière à prendre en compte un taux de rotation moyen. (*Suit une explication technique que personne ne comprend sur l'instant ou ne veut laisser se développer.*)  
*D.C.*

N'essayez pas de nous obscurcir l'esprit. Votre modèle n'est pas au point !

*Ch. (sentant qu'il ne pourra pas développer son argumentation)*

En fait nous avons pensé avec le MGV à une autre solution plus simple : ne faire porter les calculs que sur les gares françaises qui représentent tout de même 80 % du total des expéditions.

*GEFCO*

Oui, mais les exportations mobilisent plus de 20 % des wagons car les durées de rotation sont plus longues. Alors combien dois-je acheter de wagons pour faire face aux besoins à prévoir dans deux ans ?

*D.C.*

J'aimerais bien qu'on revienne à mon problème ! ... etc.

La suite de la réunion se passe toujours dans une confusion croissante. Certes, le niveau des décibels caractérisant les échanges varie selon les tempéraments en présence. Les élèves sont en effet surpris de découvrir l'impossibilité de cerner la réalité, et celle de faire valoir leur point de vue. Mais les positions prises par les acteurs ne varient jamais les décisions adoptées en fin de séance par la direction générale sont toujours les mêmes, et identiques aux décisions réelles : continuer l'application, mettre un nouveau modèle en chantier pour traiter le problème du jour férié, ne faire porter la méthode informatique que sur les expéditions vers les gares françaises ; elle demande enfin à la direction commerciale de mettre par écrit ses demandes et propose de fixer une nouvelle réunion quand ce document sera prêt.

## Acte II : La D.C. joue et perd

La deuxième réunion a pour objet la discussion du « cahier des charges », établi par la direction commerciale (c'est le document réel qui est distribué aux élèves).  
*D.G.*

Nous sommes réunis pour discu-

ter du cahier des charges de la direction commerciale.

*D.C.*

L'auteur du modèle peut-il nous dire si les contraintes du cahier des charges peuvent être prises en compte dans son modèle ?

*Ch. (déterminé)*

Ce cahier des charges n'est pas applicable car il demande encore la régularité absolue des expéditions. La D.C. est d'ailleurs de mauvaise foi : nous avons fait des visites dans le réseau commercial ; tous nos interlocuteurs nous ont déclaré n'avoir aucun problème avec le transport des voitures ; en revanche, ils critiquent fortement votre organisation<sup>5</sup>.

*D.C. (agressif)*

Mais je vous ai déjà dit plusieurs fois que notre désorganisation était due à l'application de votre méthode.

*Ch.*

Je vous propose que nous fassions une étude de votre organisation, comme cela nous pourrions vous aider à résoudre votre problème.

*D.G. (ferme)*

Si nous devons faire une nouvelle étude à la D.C., je ne suis pas sûr de faire appel à vous. Revenons à notre problème de wagons. Je vois dans le cahier des charges une autre demande : faire en sorte qu'entre le lundi et le mercredi soient expédiés vers chaque direction régionale entre 55 % et 65 % des commandes de la semaine.

*Ch. (ironique)*

Les seuls chiffres que la D.C. est capable de présenter sont absurdes.

*D.G. (d'un air de reproche)*

Cette règle est facile à prendre en compte, me semble-t-il. Vous n'avez donc pas à la critiquer.

*D.C.*

D'autant qu'elle est essentielle pour nous.

*MGV*

Mais nous ne pouvons pas la mettre en œuvre pour l'instant, car la D.C. a toujours refusé de nous indiquer à quelle direction régionale étaient rattachées chacune des gares.

*D.C.*

C'est vrai. En fait, il faudrait que le MGV soit rattaché à nos services, comme c'est d'ailleurs le cas chez de nombreux constructeurs.

*D.G.*

Nous n'allons tout de même pas

réorganiser l'entreprise pour un problème aussi limité !

... etc.

Alors commence un long affrontement entre D.G. et D.C. L'incompréhension est totale. Dans quatre séminaires, des élèves se sont même tournés vers les animateurs pour leur demander quel était le niveau d'instruction du représentant de la direction commerciale, exprimant ainsi ouvertement ce que la plupart pensaient probablement en leur for intérieur : ils croyaient que l'élève jouant le rôle avait des consignes très précises d'adopter un comportement rétrograde !

En tout cas, quels que soient les talents oratoires des « directeurs commerciaux », ils sont irrémédiablement défaits en fin de réunion. Toutefois, bien que chacun des protagonistes trouve absurde la règle des 55 %, ils se mettent d'accord pour demander au MGV de l'adopter, car elle ne semble en effet pas faire obstacle à l'application du modèle.

## Acte III : Sauver la face

La troisième réunion est censée se dérouler un an après la précédente. Il est distribué un graphique représentant l'évolution quotidienne des wagons disponibles à l'usine ; les statistiques s'étalent sur plusieurs mois. Il s'agit d'un document réel qui avait été effectivement examiné dans une réunion qui ressemble étrangement à celles simulées par les élèves.

*D.G.*

Le document montre que le stock de wagons disponibles a augmenté, peut-on attribuer cela aux économies découlant de la mise en œuvre du modèle ? (*Suit une longue discussion où des évaluations très divergentes s'échangent : GEFCO ne voit aucun intérêt à la méthode, la D.C. appuyant ce point de vue, le MGV restant muet, le chercheur étant généralement agressif. Les animateurs passent alors un message à D.G.*<sup>6</sup>.)

*D.G. (en colère)*

On vient de m'indiquer, preuves à l'appui, que le MGV ne respecte

5. Ces appréciations avaient été recueillies par les chercheurs au cours de l'étude réelle.

6. Ils reconstituent ainsi un « incident de séance » qui s'était réellement produit, l'un des attachés à la direction générale ayant fait état d'une enquête discrète qu'il avait réalisée sur place.

pas du tout la méthode. Vous nous trompez, monsieur !

*MGV (sur la défensive)*

Je n'arrive pas à faire respecter les consignes par les personnes chargées de composer les chargements de wagons. Avec la règle des 55 %, leur travail est devenu d'une complication invraisemblable : non seulement ils doivent attendre de pouvoir constituer un chargement complet pour un concessionnaire, mais ils doivent vérifier que cet envoi est compatible avec le programme du jour prévu par l'ordinateur et, en plus, ils doivent viser un objectif précis le mercredi soir pour chaque direction régionale ; c'est inextricable ! Enfin, nous avons beaucoup trop de wagons ; comment voulez-vous expliquer à mes gens qu'il faut encore en économiser ? Où mettrons-nous les wagons en excédent ? me demandent-ils. Si je leur dis que cette méthode est conçue dans un objectif de bonne

gestion, ils sont proprement déconcertés !

*Ch.*

Mais pourquoi GEFECO a-t-il acheté autant de wagons ?

*GEFECO*

D'abord je ne vois aucun intérêt à votre modèle et il y a deux ans je ne pouvais pas être sûr de sa mise en œuvre effective. Les faits m'ont donné raison. Ensuite nous devons nous préparer à des nouvelles normes de la SNCF qui nous interdiront dans quelque temps d'utiliser nos anciens wagons ; enfin, cet achat est lié à des raisons de politique générale que je n'ai pas à vous dévoiler.

*D.G. (pris par une inspiration soudaine)*

Je vais vous faire une suggestion : pour convaincre les agents du MGV d'appliquer la méthode, nous allons cacher des wagons en les mettant en stockage de longue durée à la SNCF.

... etc.

Cette dernière décision fut celle adoptée dans la réalité. Seize fois sur vingt, les élèves ont pris la même décision, qui, sortie de son contexte, apparaît surprenante par rapport aux représentations que l'on se fait couramment de la gestion rationnelle. Deux fois les élèves décidèrent de vendre les wagons et deux fois ils décidèrent l'abandon de la méthode. A la fin de la réunion, tout le monde est mécontent et personne ne se fait en réalité d'illusion sur la portée pratique de la mesure prise par la direction générale. Dans la réalité, plusieurs années après cette dernière réunion, l'ordinateur continuait à fournir des programmes d'expédition ; il semble toutefois que la politique pratiquée par le MGV soit celle qu'il avait proposée au début de cette aventure : servir plutôt en début de semaine les destinations proches et en fin de semaine les destinations lointaines.

## EPILOGUE: VOLONTÉS ET MECANISMES

Ainsi le rideau tombe, dans la réalité comme dans la fiction, sur un quasi-retour, quasi clandestin, au statu quo retour, quasi-clandestin, au statu quo avant l'étude, au milieu du mécontentement général.

### Des logiques locales

On peut voir dans le déroulement de ce jeu une sorte de commedia dell'arte où figurent les rôles du Chef d'un Petit Service, du Commerçant Roué, du Gestionnaire Sceptique, du Grand Manager et du Chercheur Amoureux de Son Œuvre. Bien vite, les personnalités propres des acteurs s'effacent derrière leurs masques : les personnages correspondent à des types déjà catalogués dans la société française et tout se passe dans une telle bousculade que chacun se contente de ces images sommaires. Ces acteurs jouent dans une pièce sur laquelle ils n'ont que des informations partielles<sup>7</sup>. Ils croient qu'ils improvisent, certains qu'ils font preuve de talent pour éviter les pièges que leur tendent les autres personnages. Mais ils jouent toujours la même pièce à d'infimes variantes près.

Les données qu'ils ont sur leur situation conditionnent leurs degrés de liberté. Voici, par exemple, le texte donné aux élèves incarnant la D.C. :

« Votre service a une tâche importante, sur laquelle on lui demande des comptes : gérer le stock de voitures présent dans le réseau commercial. Ce stock, de plus de 20 000 voitures, est entièrement à la charge de l'entreprise, car les concessionnaires ne règlent leurs voitures qu'après avoir été eux-mêmes payés par leurs clients. La direction générale, soucieuse d'argent qui dort », impose à ce stock un maximum draconien. Votre service « gère la pénurie », selon l'expression employée par les concessionnaires. Ce stock est en effet très faible par rapport à celui des concurrents, qui peuvent ainsi avoir une politique commerciale beaucoup plus agressive. En outre, votre service a eu, dans un passé récent, un délicat problème à résoudre : faire obstacle à la pratique de certains concessionnaires qui réglaient votre entreprise bien après avoir été payée par leurs clients. Ces pratiques (qui étaient difficilement visibles) portaient préjudice à l'ensemble puisqu'elles diminuaient encore le stock de voitures *physiquement* présentes dans le réseau, la contrainte globale imposée par la direction générale étant intangible.

Face à ces difficultés, un nouveau système de gestion utilisant l'informatique avait été mis en place. Le principe en est très simple : le MGV trans-

met chaque jour à un ordinateur situé à Paris la liste des voitures expédiées. Les délais de transport ayant été estimés de manière conventionnelle à 48 h (relever les délais réels pour chaque concessionnaire aurait été bien trop compliqué), l'ordinateur crédite les voitures au stock du concessionnaire deux jours plus tard. La voiture est défalquée du stock dès que le règlement arrive à la direction générale. Ainsi circulent quotidiennement dans l'entreprise des chiffres qui sont devenus des enjeux essentiels des relations entre les diverses instances concernées : la direction générale surveille au jour le jour que le niveau maximal ne soit pas dépassé, votre service a défini de même un quota pour chaque direction régionale et les sanctionne en cas de dépassement, les directions régionales exercent une pression constante sur les concessionnaires, les concessionnaires pressent les clients de venir au plus vite chercher leur voiture.

7. Lors de nos séminaires, chaque élève reçoit l'information dont disposait, dans la réalité, le service dont il joue le rôle — mais pas celle que reçoivent les autres services. C'est bien ainsi que les choses se passent dans l'entreprise : chaque service ne dispose pas forcément des mêmes informations que les autres.