

Faculté des sciences de l'administration
Université Laval

J E U X D ' E N T R E P R I S E S *

Entrez dans le jeu!

PREMIERE PARTIE

1° Introduction

La préparation de candidats éventuels aux postes chargés de responsabilités dans l'administration, a toujours été un dilemme pour les gens d'affaires. Pour être apte à remplir quelque emploi supérieur, un homme doit posséder un solide sens des affaires, un grand esprit de pénétration, être capable de synthétiser les divers aspects d'une affaire et posséder d'autres aptitudes dans le même domaine. Mais comment un homme peut-il acquérir ces capacités avant d'être rendu à un poste de commande? Il est vrai que les livres, les cours de préparation, l'occupation de postes successifs et le travail en comité peuvent donner à cet homme un aperçu des problèmes qui se posent lorsqu'on passe de l'exécution à l'administration. Mais il n'en reste pas moins que ce n'est que par l'expérience qu'il peut acquérir l'habitude de prendre des décisions au palier suprême de l'administration.

Les jeux d'entreprises constituent la première initiative prometteuse tentée en vue de faire acquérir cette expérience; ils simulent les problèmes qui, effectivement, surgissent dans une entreprise et obligent ceux qui entrent dans le jeu à surmonter des difficultés telles qu'il s'en présente aux chefs d'entreprises. Mettant de côté ce qui n'est pas essentiel, ce genre de jeu parvient à concentrer en une étude de deux ou trois jours, plusieurs années d'opération d'une compagnie.

On peut définir le jeu d'entreprises comme étant un ensemble de règles qui serrent du plus près possible le contenu économique d'une entreprise, dans toute la mesure où un jeu peut le faire. Ce genre de jeux, qu'on pourrait justement appeler "jeux administratifs", n'a rien à voir à la "théorie des jeux", en tant que façon de résoudre théoriquement des situations où des intérêts s'entrechoquent. Le jeu d'entreprises est essentiellement un jeu d'acteurs. De ce fait, il crée une atmosphère qui oblige à procéder par tâtonnements plutôt qu'à essayer d'élaborer une stratégie maximale.

* Traduit et adapté de Harvard Business Review, édition de mars 1958.

Récemment, l'«American Management Association» et «McKinsey & Company Inc.» ont inventé des jeux d'entreprises. La présente étude portera sur ce «jeu d'administration des affaires». Le premier texte de ce jeu-là a été rédigé par G.R. Andlinger, avant qu'il ne fasse partie de la Compagnie McKinsey et par Jay R. Greene, maintenant du Département d'Evaluation de la Compagnie General Electric.

Les deux jeux, - celui de l'A.M.A. et celui de la Compagnie McKinsey, - se servent des mêmes éléments-clefs de l'entreprise: la mise en marché, la production, la recherche et son application, et ainsi de suite. Cependant, le jeu de l'A.M.A. ne porte que sur le secteur de la consommation, tandis que le jeu de «direction d'entreprises» est conçu pour les compagnies qui fabriquent des biens de capitaux. En outre, ce dernier genre de jeux exploite un facteur qui effectivement joue dans la vie réelle: celui du temps qui s'écoule entre le moment où la décision est prise et celui où l'on constate les résultats obtenus. Il permet de prendre des décisions en fonction de conditions que les joueurs ont eux-mêmes créées.

Dans le présent article, je vais

1. Indiquer sur quoi repose ce «jeu d'administration d'entreprise» et expliquer comment il fonctionne.
2. Démontrer comment on peut le jouer en groupe, en n'utilisant qu'un équipement restreint, facile à reproduire - et non une calculatrice électronique - (De façon que les hommes d'affaires puissent facilement en évaluer l'utilité.)
3. Faire voir comment on peut se servir du jeu pour compléter les programmes de formation à la gestion, en ce qui concerne les décisions à prendre, chose vitale en administration.

2° Principaux objectifs

Les jeux sont vieux comme le monde. D'ordinaire ils se proposent de distraire. Le «jeu d'administration d'entreprise», toutefois, ne vise pas à distraire mais à instruire. Voici en quoi ce jeu-là diffère aussi du jeu de Monopole, par exemple.

Il en diffère parce qu'il serre de plus près la réalité.
Il en diffère parce que c'est l'expérience, le jugement et l'habileté du joueur, - et non la chance, - qui décident du dénouement.

Pour qu'un jeu d'entreprise soit plus qu'un amusement fascinant, il faut qu'il renferme une leçon qui soit applicable dans la réalité. Bien qu'il soit probablement possible de faire cette application lorsqu'il s'agit de jeux qui illustrent la situation de n'importe quelle entreprise plutôt que celle d'une entreprise particulière, un administrateur retirerait beaucoup plus de profit d'un jeu qui lui permettrait de s'habituer à diriger les destinées de sa propre compagnie ou de sa propre industrie. Malheureusement, ceci n'est pas possible avec les jeux disponibles présentement. Toutefois, le succès qu'ont connu certains jeux de guerre, dont se sont servi durant des années les militaires pour simuler les combats en vue de l'entraînement des officiers, laisse beaucoup espérer des applications qui pourront être faites de semblable formule aux jeux d'entreprises, en temps et lieu.

Le "jeu d'administration d'entreprise" est un cas d'espèce. En 1956, nous l'avons lancé avec l'intention d'appliquer les techniques du "jeu de la guerre" au domaine des affaires. Au cours de l'année, nous avons mis le jeu à l'épreuve, puis nous l'avons modifié et de nouveau vérifié et cela à maintes reprises, afin d'établir un juste équilibre entre la réalité et la possibilité de jouer le jeu. Mais plus le jeu serre de près la réalité, plus cela devient embarrassant - jusqu'à en devenir injouable. - Il faut donc en arriver à un compromis. C'est pourquoi nous avons composé le jeu de façon qu'il soit assez bien équilibré. Aucune stratégie poussée à fond ne saurait assurer de succès immédiat. Cependant, les joueurs peuvent obtenir des succès prodigieux s'ils sont assez bons, - ou faire faillite s'ils sont imprudents. -

Le jeu est en partie déterministe et en partie probabiliste. Certains résultats proviennent directement de l'intervention des joueurs. D'autres sont, à des degrés divers, soumis à la chance ou au hasard. Le jeu de balancier est si bien établi entre les éléments du jeu, que plus le jeu dure longtemps plus s'amenuise la part de chance.

3° Gagnants et perdants

Faisons observer qu'en participant à ce jeu, on ne doit pas chercher à "gagner" mais bien à apprendre par l'expérience. (Il est évident qu'au bout d'un certain temps, les succès accumulés d'une équipe prouvent qu'elle a appris quelque chose.)

4° Organisation du jeu

Ce jeu rassemble tous les éléments-clefs qui jouent dans le cas d'une compagnie productrice de biens de capitaux (un seul produit), faisant concurrence à

une ou deux autres compagnies qui font même commerce. Ces éléments, dont voici la liste, et que nous expliquerons en détail plus loi, sont:

- . Le marché
- . La mise en marché
- . La publicité
- . La recherche et son application
- . La production
- . La finance
- . La concurrence