

# Le Wargame : mieux qu'un jeu, un outil de transformation des entreprises

Georges Chéhadé (91) et Philippe Maugain (85),  
*Booz-Allen & Hamilton*

L'analyse stratégique traditionnelle se révèle souvent inefficace lorsque les entreprises sont confrontées à des situations de rupture de leur environnement concurrentiel : déréglementation, nouveaux entrants. Depuis longtemps, les militaires ont perfectionné les techniques de simulation et créé les "wargames" pour mettre à l'épreuve leurs stratégies. Adapté aux entreprises, le wargame permet de tester les concepts stratégiques et de favoriser l'émergence d'une vision partagée par l'ensemble des dirigeants de l'entreprise.

Commençons par une petite expérience qui nous est familière : il y est question de casserole, d'eau froide, d'eau chaude, mais l'œuf est remplacé par une grenouille !

Si nous plongeons une grenouille dans l'eau bouillante, elle saute immédiatement hors de la casserole et sauve – temporairement – sa vie. Mais, plongée dans une casserole d'eau froide placée sur le feu, elle tentera de s'adapter à l'augmentation régulière de la température, ne cherchera plus à sauter hors de l'eau et mourra inexorablement... à petit feu.

Toutes préoccupées à s'adapter, parfois à regret, aux changements de leur environnement, certaines entreprises perdent leur vigilance et tardent à discerner les évolutions majeures de leur secteur. Pourtant, comme le prouve l'analogie de la grenouille, identifier ces évolutions et transformer l'entreprise de manière stratégique se révèle vital.

Parmi les ruptures auxquelles l'entreprise doit faire face figurent, par exemple, l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché, la déréglementation, les révolutions technologiques, ou même une intense guerre des prix.



"Mais ! Ils envoient des flèches enflammées maintenant... Tu crois qu'ils ont le droit ?"

## Un exemple concret : wargame dans un secteur en pleine mutation

par Alan Rose,  
*vice-président, BA&H Londres*

Une Simulation dynamique de la concurrence (Dynamic Competitive Simulation<sup>SM</sup>) a été récemment menée pour un client au Royaume-Uni dans le secteur de l'électricité, qui connaît une profonde mutation dans ce pays : déréglementation, concentration, alliances, extension de l'offre de services... Notre client, un grand producteur d'électricité, affrontait un marché en voie de libéralisation totale. Alors que ses clients n'étaient tenus par aucun contrat de longue durée, il devait faire face à une baisse des prix et à l'arrivée probable de plusieurs nouveaux concurrents. Face à cet environnement, les bénéficiaires étaient menacés, et la discontinuité dans la structure du marché créait une incertitude considérable.

Le P.-D.G. de cette compagnie a fait appel à nous pour préparer une Simulation dynamique de la concurrence en impliquant les 70 dirigeants les plus importants de l'entreprise afin de leur faire mieux comprendre l'éventail des stratégies possibles pour les dix années à venir. En agissant ainsi, le client voulait se préparer plus efficacement aux futurs changements du marché. Il entendait aussi tester sa propre stratégie et mieux comprendre les comportements probables de ses concurrents.

Nous avons formé sept équipes concurrentes pour la simulation : une équipe représentant notre client, cinq équipes jouant le rôle des concurrents les plus représentatifs, et une dernière équipe jouant le rôle d'une chaîne de supermarchés, un nouvel entrant potentiel dans les marchés du gaz et de l'électricité. Les cadres et dirigeants choisis ont été répartis en groupes plurifonctionnels pour constituer ces sept équipes.

### La phase de préparation

D'importants préparatifs ont été menés et facilités par l'équipe projet sur les trois mois précédant la simulation elle-même. Ces préparatifs comprenaient :

- la modélisation de la dynamique du marché et une recherche approfondie sur les concurrents (leurs paramètres financiers, leurs intentions stratégiques et leur mode d'action);
- des séances de formation ont été organisées afin d'expliquer aux participants certains aspects de l'industrie qu'ils ne connaissaient pas nécessairement (par exemple, pour familiariser les cadres de production avec les mécanismes du trading);
- la préparation de la simulation elle-même, qui incluait la conception des différentes phases de jeu.

Des séances séparées pour chaque équipe ont par ailleurs permis aux joueurs de comprendre et répertorier leurs options stratégiques. Dès le lancement de la simulation, les participants avaient déjà adopté les modes de réflexion du concurrent qu'ils représentaient et cherchaient déjà à améliorer les positions de leur équipe. Pour les participants, le cadre du jeu formait un champ d'expérimentation sans sanction véri-

table, mais la confrontation avec leurs pairs sous le regard des dirigeants de l'entreprise a suffi à générer une forte émulation et l'envie d'être performant.

### La phase de jeu

La simulation s'est déroulée en trois jours, chaque jour représentant un cycle de trois ou quatre années. Parmi les événements modélisés, figuraient, outre l'évolution des prix et de la demande, les alliances, les fusions et acquisitions et diverses évolutions technologiques.

Pendant le jeu, une équipe "Acheteurs", représentant les secteurs industriels et commerciaux ainsi que les particuliers, évaluait les offres de chacun des sept concurrents et décidait de leur succès, tandis qu'une équipe "Arbitre" jouait le rôle des autorités de tutelle sur les questions de réglementation, de concurrence, d'environnement et de respect des intérêts des actionnaires.

La simulation s'est révélée très positive pour notre client. Outre l'intense travail en équipe au sein des dirigeants avant et pendant la simulation, notre client a lancé avec succès de nombreuses initiatives pour renforcer son positionnement concurrentiel en bénéficiant de l'approbation immédiate de l'ensemble de son management.

### Comment un consultant vit-il un projet de "wargame" ?

Faire partie d'un tel projet reste pour les consultants une expérience inoubliable : certainement, l'une des missions les plus passionnantes que les consultants puissent vivre. Non seulement par le travail minutieux de préparation qu'il exige, mais aussi en raison de l'émulation qui gagne les équipes au cours des phases de jeu successives. Le programme de préparation doit être suivi à la lettre pour donner aux participants suffisamment de temps pour s'informer et s'imprégner de leur rôle. Tout au long de la préparation, il faut s'assurer de l'adhésion du client au concept de la simulation avant d'entamer la modélisation et la création des différentes phases de jeu.

Les jours de jeu forment la période la plus intense et sont pleins d'émotion dans la mesure où personne ne peut vraiment planifier ce que les équipes concurrentes feront, ni comment le marché réagira. L'évolution du marché se joue en trois journées et la conception du jeu doit souvent être ajustée en temps réel pour s'adapter aux demandes du client ou explorer comment le marché évolue à partir de telle ou telle situation non planifiée. Toutes les équipes sont entièrement équipées en moyens de communication pour faciliter le déroulement en 72 heures. L'équipe de projet supervise tout le déroulement du jeu et elle reçoit l'apport d'autres collègues qui viennent aider chacune des équipes pendant la simulation elle-même.

En général, les participants terminent épuisés, mais heureux de s'être engagés si intensément dans les phases du jeu. Par ailleurs, ils en sortent enrichis par leur compréhension approfondie de l'environnement concurrentiel dont ils feront bénéficier leur client.

## Outils conceptuels utilisés par les entreprises

Mais comment les entreprises simulent-elles les réactions de la concurrence et leur impact sur leur propre stratégie ?

La théorie économique propose des outils conceptuels éprouvés :

- théorie des jeux pour anticiper le comportement des agents économiques,
- scénarios économiques pour évaluer l'impact de telle ou telle option stratégique sur la création de valeur pour l'entreprise.

La théorie des jeux permet certes de comprendre et de modéliser de façon adéquate le fonctionnement d'un oligopole ou les problématiques d'entrée sur un marché, mais son application pratique bute sur un problème majeur : elle raisonne essentiellement sur des situations statiques, alors que la vie économique est en perpétuelle évolution.

Quant aux scénarios économiques, ils permettent fort bien d'analyser la robustesse des options stratégiques en mesurant la création de valeur associée à chaque option, mais ils rendent souvent mal compte des ruptures qui se produisent sur tel ou tel marché. Pourquoi ? Vraisemblablement parce que penser les ruptures est un exercice délicat et bien difficile à faire partager.

De façon plus générale, les entreprises refusent de croire à "ce qui ne pourrait jamais arriver", et rejettent les meilleures stratégies si celles-ci semblent contraires à l'intuition. Même lorsque les dynamiques de la concurrence sont assimilées, et qu'une entreprise reconnaît l'obligation de compétitivité, elle peine à accepter les changements radicaux qui lui permettraient de maintenir sa position concurrentielle. Enfin, même si le changement est reconnu et planifié, sa mise en place n'en reste pas moins délicate parce que l'absence de consensus au sein des équipes dirigeantes retardent et fait dériver l'implémentation.

Les situations de rupture sont ainsi difficiles à envisager avec les outils traditionnels, et la nécessité d'adaptation est encore plus délicate, parce que les équipes dirigeantes portent un regard différent sur la nécessité et le rythme des évolutions.

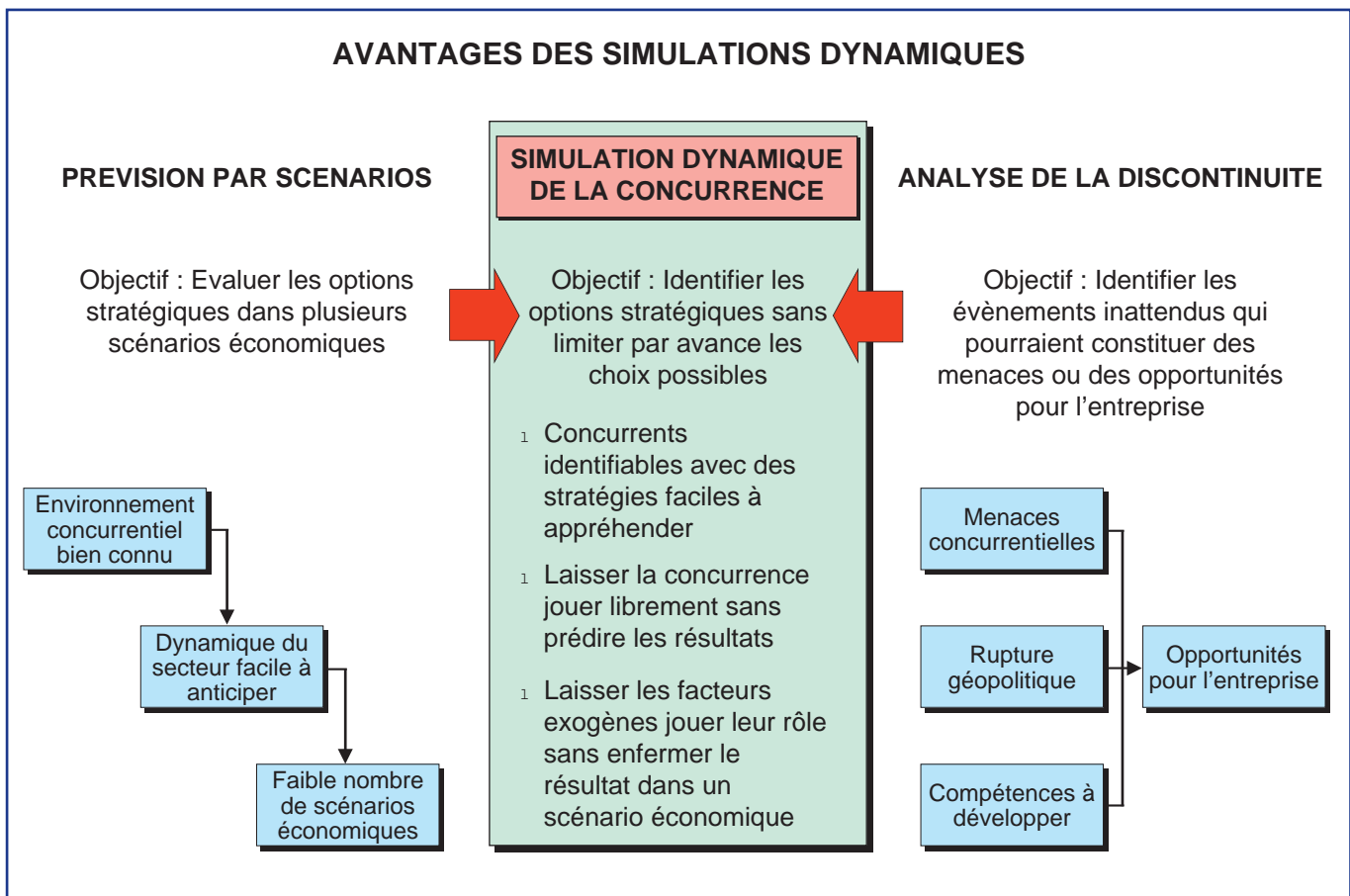
## Les simulations militaires

Mais si nous analysons de plus près les situations militaires, nous réalisons qu'elles présentent constamment des cas de rupture.

C'est dans ce cadre que s'est développée une méthode de simulation dans laquelle le haut commandement a pris l'habitude de confier à certains officiers la direction d'hypothétiques troupes ennemies, afin de tester la pertinence de sa stratégie et se protéger par avance contre les réactions des adversaires.

Dans les années 30, l'amiral Nimitz fut en mesure de simuler l'issue de potentielles batailles navales dans le

### AVANTAGES DES SIMULATIONS DYNAMIQUES



Pacifique avec une précision qui se révéla *a posteriori* saisissante, lui permettant de jouer un rôle majeur dans la Seconde Guerre mondiale et de gagner la suprématie maritime. De son propre aveu, la seule tactique que les simulations américaines n'avaient pas été en mesure de prévoir avait été l'usage des kamikazes par l'armée japonaise...

## L'usage des "wargames" en entreprise

Dans le contexte militaire, marqué par une forte incertitude et d'immenses enjeux, on mesure sans peine l'opportunité de telles simulations. Dans le domaine économique, nous retrouvons les mêmes facteurs : la concurrence oppose des entreprises antagonistes alors que les ruptures de marché sont multiples et impossibles à appréhender à partir d'un seul point de vue. C'est ainsi que l'emploi du "wargame" s'est élargi au monde de l'entreprise afin de permettre la simulation dynamique de la concurrence.

En effet, les "wargames" offrent, dans le cadre de l'entreprise, une alternative alléchante aux outils conceptuels (cf. schéma Avantages des simulations dynamiques, p. 21) : amener les équipes dirigeantes à jouer pleinement le rôle de leurs concurrents et les faire réagir aux initiatives de chacun des acteurs pour comprendre et anticiper les réactions de l'adversaire. Cela contribue largement à :

- éclaircir l'horizon stratégique pour les dirigeants de l'entreprise,
- créer une vision commune, partagée et ayant subi l'épreuve des faits, sur la stratégie qu'il convient de suivre.

Enfin, la coopération au sein de chaque équipe et l'émulation entre les équipes créent des liens durables au sein des équipes dirigeantes et poussent chacun (ingénieur, commercial ou financier) à modifier sa perspective habituelle afin d'y intégrer des éléments globaux bénéficiant à toute l'entreprise.

## Méthodologie

La mise en place d'un wargame classique se conçoit comme un projet en cinq phases (cf. encadré "Un exemple concret : wargame dans un secteur en pleine mutation" p. 20).

### 1. Analyse du marché

Il convient de comprendre d'abord l'environnement concurrentiel et ses acteurs, décrire leur stratégie, puis de sélectionner quelques acteurs représentatifs.

### 2. Constitution des équipes

Au sein des équipes dirigeantes sont créées des équipes plurifonctionnelles qui vont chacune jouer le rôle d'une entreprise donnée. Chaque équipe prend connaissance des données sur le marché et s'imprègne des forces et des faiblesses de "leur" entreprise et de la stratégie poursuivie jusqu'à présent. C'est une occasion unique pour les dirigeants de mieux connaître leurs concurrents et de se mettre à leur place, ne serait-ce que quelques jours. Naturellement, une équipe représente les clients, tandis qu'une autre peut prendre le rôle de l'autorité de régulation.

### 3. Construction d'un modèle de simulation

La modélisation apporte un support aux décisions des équipes, mais ne saurait constituer le cœur de la simulation. Les réactions de la concurrence et des clients proviennent des analyses et des décisions des participants au wargame. L'outil informatique se contente d'assister les équipes dans l'évaluation de l'impact financier des décisions prises : marge opérationnelle, flux de trésorerie, rentabilité des capitaux employés.

### 4. La phase de jeu

La simulation s'étend sur plusieurs jours successifs qui permettent d'éprouver la pertinence de la stratégie sur la durée. La simulation n'exclut *a priori* aucun des événements susceptibles

de survenir en réalité : fusions, acquisitions, ruptures technologiques, catastrophes naturelles, changements d'organisation, etc.

### 5. Partage des résultats

Les bénéfices d'un tel wargame ne sont complets que si l'ensemble des enseignements sont partagés et communiqués entre participants. Un travail de partage est donc indispensable en aval.

## Les "wargames" à l'épreuve des faits

Notre expérience démontre que la simulation dynamique de la concurrence est une avancée par rapport à l'analyse stratégique traditionnelle :

- elle met les stratégies envisagées à l'épreuve d'une quasi-réalité ;
- elle permet d'assimiler de nouveaux concepts, notamment dans les situations de rupture des équilibres traditionnels ;
- elle donne une opportunité unique pour les cadres supérieurs de se mettre dans la peau de leurs concurrents ;
- enfin, elle implique l'ensemble des dirigeants dans le processus d'analyse stratégique, contribue ainsi à générer une vision commune pour l'entreprise, et permet par conséquent la mise en œuvre des changements indispensables pour prospérer. ■