

# LE « BUSINESS WARGAME » : UN OUTIL MODERNE ET INNOVANT AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ET DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

L'environnement des entreprises se caractérise aujourd'hui par une complexité, une instabilité et une dynamique extrêmes. Dans ce contexte, les approches de planification stratégique classiques ne suffisent plus pour anticiper et préparer l'avenir. Le Business Wargame propose une approche innovante et puissante pour les décideurs, à la fois comme outil d'anticipation stratégique et comme levier de transformation des entreprises.

Par Jean Boschat (86), Partner, Charles-Etienne Bost, Partner, et Arnaud Coiffard, Manager chez **A.T. Kearney**.



Jean Boschat (86)

## UN EXERCICE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE PLUS EN PLUS INEFFICIENT

Ces deux dernières décennies, les entreprises se sont dotées de ressources et méthodes dédiées à l'anticipation, la scénarisation et la planification des futurs possibles au sein de leur industrie. Même si cette démarche a renforcé la culture et la capacité des décideurs à se projeter dans un horizon de 5 à 10 ans, l'écosystème actuel des entreprises rend cet exercice au mieux imparfait, au pire obsolète.

En premier lieu, les ruptures technologiques et économiques, de plus en plus rapides, rendent l'analyse du passé moins pertinente pour comprendre l'avenir. La complexification croissante des modèles économiques, la désintégration progressive de nombreuses chaînes de valeur et l'extrême rapidité des changements de marché (tout cela exacerbé par le digital) participent à concrétiser des scénarios en rupture. Il ne s'agit plus de prolonger la courbe ni de moyenniser des tendances, mais d'anticiper de nouveaux possibles ! Quel acteur hôtelier prévoyait l'irruption aussi rapide d'un acteur tel qu'Airbnb au niveau mondial ?

Ensuite, l'analyse stratégique classique s'est fondée sur le mythe de l'omniscience de la donnée. Les entreprises disposent aujourd'hui d'une profusion de données. Ce trop-plein d'information absorbe une part croissante de la réflexion stratégique et peut parfois contribuer à faire perdre de vue les mouvements de « tectonique des plaques » au sein d'une industrie. Les méthodes de planification stratégique par scénarios ont apporté une réponse partielle, mais touchent leurs limites : les scénarios envisagés reflètent rarement le niveau réel de rupture des marchés et ils appréhendent le futur en « boucle ouverte », sans

intégrer la réaction possible de l'un des acteurs à la stratégie des autres (cf. Fig. 1).

Enfin, la planification stratégique néglige trop souvent l'aspect émotionnel et humain inhérent à toute prise de décision. Qu'il s'agisse d'une prise de conscience d'un risque stratégique majeur ou la capacité à impulser le changement, les méthodes traditionnelles ont tendance à enfermer les managers dans des logiques purement analytiques qui occultent les ressorts psychologiques des décisions.

## LE WARGAME : UNE APPROCHE INNOVANTE QUI PERMET DE « S'ATTENDRE À L'INATTENDU »

Le Wargame est un exercice de simulation stratégique, s'étalant typiquement sur une à deux journées. Il permet aux décideurs de vivre les conséquences d'un choc stratégique : l'entrée sur un nouveau marché, la dérégulation d'un secteur, l'arrivée d'un acteur low-cost, une rupture technologique, l'arrivée à échéance d'un brevet, afin de tester les impacts de leurs choix stratégiques sur leur entreprise, leurs concurrents, d'autres intervenants sur le marché tels que clients, fournisseurs, autorités de régulations. Des équipes sont alors constituées pour jouer le rôle des différentes parties prenantes de l'écosystème (cf. Fig. 2) et lors de différents « rounds » représentant des périodes de 5 à 10 ans, elles sont chargées de construire une stratégie et d'en préciser les attributs.

Une fois la stratégie des différents acteurs construite, un modèle analytique permet de déterminer un équilibre moyen à la fin de la période. Pour ajouter au réalisme et apporter du jugement au-delà de la vision purement analytique, deux équipes spécifiques (« Contrôle » et « Marché », cf. fig. 2) sont chargées de juger qualitativement des stratégies présentées sur le plan de la vraisemblance et de l'attrait pour le marché. Le « round » se clôture par la pré-



Charles-Etienne Bost



Arnaud Coiffard

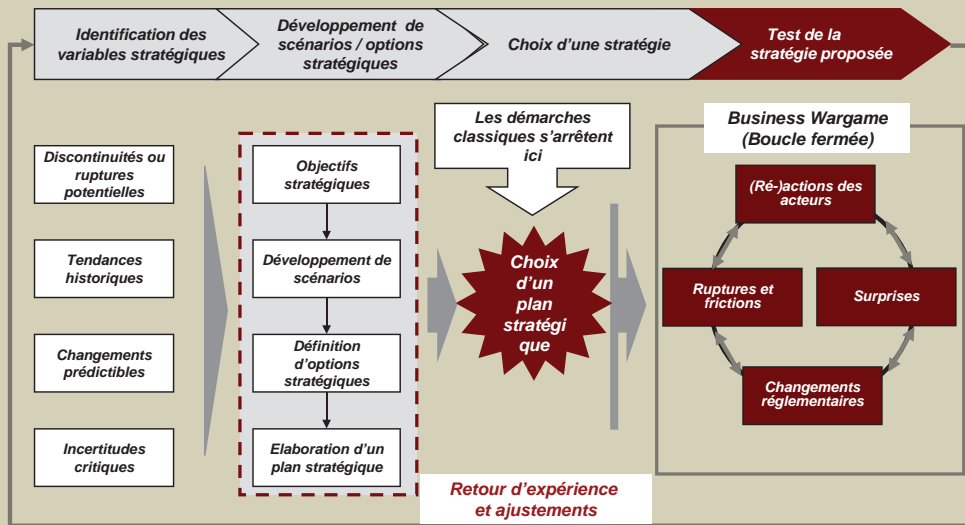


Figure 1 : Le Business Wargame va au-delà des méthodologies de planification stratégique habituelles.

sentation des équilibres concurrentiels et financiers de chaque acteur ainsi que des raisonnements ayant conduit aux différents choix. S'il représente un investissement en préparation et en mobilisation des managers important, les avantages du Business Wargame sont multiples et essentiels :

- 1. Exhaustif** : le Wargame permet à la fois d'intégrer dans la simulation un large spectre d'acteurs, (y compris venus de mondes différents comme Google, Uber, BMW ou Tesla lorsqu'on évoque le sujet du véhicule autonome par exemple...), mais aussi des compétences complémentaires telles que la stratégie, le marketing, la production, le juridique dans une communauté de lieu et de temps ;
- 2. Interactif** : le monde de l'entreprise ne fonctionne pas en « boucle ouverte » où, à partir d'un contexte donné, l'entreprise fait ses choix stratégiques et les déroule de manière linéaire. Chaque acteur, y compris le régulateur ou le client, réagit en fonction des choix stratégiques des uns et des autres. Le Wargame permet, par une organisation de « rounds » successifs, de prendre en compte cette réalité ;
- 3. En rupture** : le Business Wargame permet de mettre en évidence des mouvements en rupture plus facilement que les approches de type « scénario planning » où l'équipe en charge de la réflexion a tendance à reproduire les schémas mentaux dans lesquels elle a l'habitude d'évoluer ;

- 4. Réaliste** : de par son caractère engageant pour les équipes de joueurs, le Business Wargame ne reflète pas uniquement les aspects analytiques des choix stratégiques, mais aussi les aspects émotionnels et humains des acteurs. Il constitue une opportunité unique de se mettre « dans les chaussures » de ses concurrents et d'appréhender la réalité de leurs motivations ou intentions sans sombrer dans le fantasme ou la paranoïa ;
- 5. Mobilisateur** : il permet de faire vivre la réalité de certaines menaces ou urgences aux managers, qui les perçoivent parfois comme théoriques ou lointaines. Il permet aussi de mobiliser les plus brillants managers et les plus belles expertises de l'entreprise. Sachant qu'un sujet critique de stratégie est typiquement

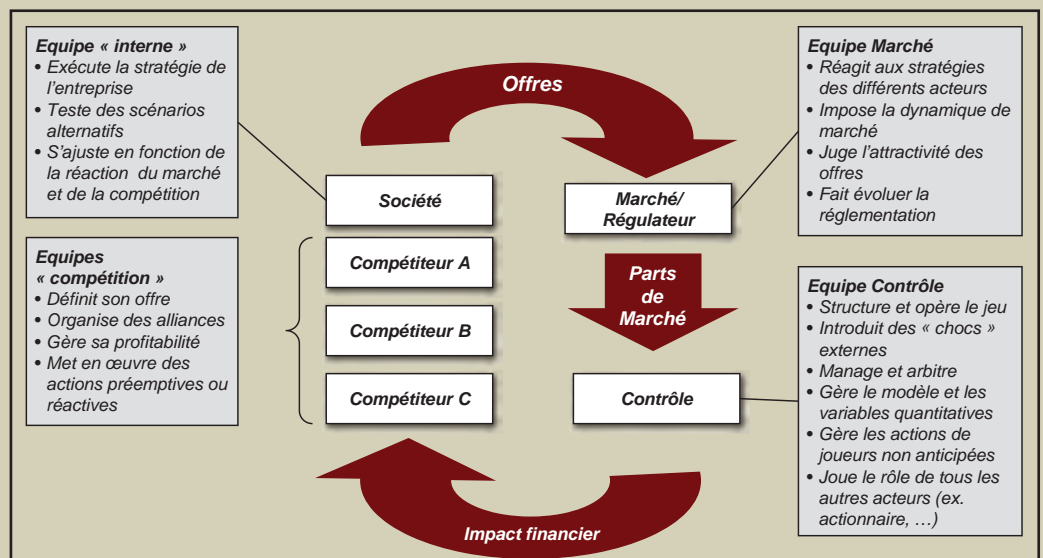
évoqué trente minutes tous les mois en comité exécutif d'une entreprise, un Business Wargame d'une seule journée avec ce même Comex représentera l'équivalent de plus de dix-huit mois de Comex, avec une qualité de concentration, d'échange et de réflexion inégalée ;

**6. Flexible** : si l'un des intérêts principaux du Business Wargame est de permettre d'anticiper l'imprévisible, le déroulement même d'un Wargame doit parfois faire face à des demandes ou mouvements stratégiques non anticipés. La structuration du jeu avec une équipe de contrôle et une équipe marché permet de gérer ces situations et d'adapter en temps réel le déroulé du Wargame.

## DE L'INTROSPECTION À L'ACTION

La réflexion stratégique donne donc encore trop souvent lieu à des exercices introspectifs, peu ouverts sur l'extérieur, linéaires et peu mobilisateurs. Le Business Wargame, pour toutes les raisons mentionnées ci-dessus, apporte un bol d'air frais dans l'exercice de planification stratégique, particulièrement pertinent dans le contexte d'instabilité actuel. Ne vous contentez plus d'intellectualiser votre stratégie : vivez-la ! ■

Figure 2 : Durant un "Business Wargame", les managers jouent le rôle de leur entreprise, de la compétition, des clients et même des régulateurs.



# GRANDES ÉCOLES, DOUBLE DIPLÔME, PROFIL INTERNATIONAL ... ET PUIS ?

Sisi / Experte en randonnée équestre

Polytechnique 2014

Cambridge 2014

**ATKearney**

PARTAGEONS PLUS QUE L'EXIGENCE