

BearingPoint®

De l'art de préparer
la guerre



Les *War Rooms* au service
des dirigeants

Lettre Convergence N°34

A propos de BearingPoint

Les consultants de BearingPoint savent que l'environnement économique change en permanence, et que la complexité qui en découle nécessite des solutions audacieuses et agiles. Nos clients du secteur privé comme public obtiennent des résultats concrets lorsqu'ils travaillent avec nous. Nous conjugons compétences sectorielles et opérationnelles avec notre expertise technologique et nos solutions propriétaires, pour adapter nos services aux enjeux spécifiques de chaque client. Cette approche sur mesure est au cœur de notre culture, et nous a permis de construire des relations de confiance avec les plus grandes organisations publiques et privées. Nos 3500 collaborateurs accompagnent nos clients dans plus de 70 pays, avec notre réseau international de partenaires, et s'engagent à leurs côtés pour des résultats mesurables et un succès durable.

Pour de plus amples informations : www.bearingpoint.com

Comité éditorial : Henri Tcheng et Jean-Michel Huet

Coordination et diffusion : Sandrine Pigot et Stéphanie Lesdos

Contact : henri.tcheng@bearingpoint.com

Quel point commun y a-t-il entre un grand groupe télécom asiatique préparant l'arrivée de nouvelles offres Quadruple Play, un groupe industriel africain désireux de préparer des acquisitions dans plusieurs secteurs industriels, et un groupe français de services anticipant l'arrivée d'un nouvel entrant ? Tous ont utilisé, pour préparer leur « attaque » ou leur « riposte », une technique rendue célèbre par Winston Churchill lors de la Seconde Guerre Mondiale : la *War Room* !

Dans le pilotage et la prise de décisions des dirigeants, la *War Room* est un outil clé. Le terme peut sembler guerrier, mais l'Histoire le confirme : il fait explicitement référence au cabinet de guerre du premier ministre britannique Winston Churchill. Caché sous terre pour éviter les dangers des bombardements, ce cabinet était non seulement le lieu de réunion des grands ministres et généraux, mais aussi le centre de recueil de données essentielles et d'informations de guerre. Les différentes salles de réunion étaient constituées de tables disposées autour de grandes feuilles de papier visuelles, permettant de partager l'information et de prendre des décisions : cartes d'Etat-major sur les champs de bataille, graphiques en bâtons sur les pertes, etc.

Le principe d'une *War Room* s'inscrit dans la même logique pour une Direction Générale. Les papiers ont été remplacés par des écrans numériques, mais la philosophie reste semblable. Les données clés du tableau de bord sont affichées sur l'écran principal de la pièce, des

écrans annexes donnent des focus et informations en temps réel, etc. Face aux écrans, le Comité de Direction siège avec un accès partagé aux données permettant des analyses communes et des débats. Ainsi, un environnement favorable au processus de décision est créé.

Une Direction habituée à cette pratique peut également utiliser cette salle de réunion d'un genre particulier pour des jeux de simulations. L'historique est archivé et sert à modéliser des comportements des marchés, des clients et des concurrents de l'entreprise. Basées sur des algorithmes poussés et des scénarios fondés sur l'analyse systémique, ces séances peuvent être organisées afin de tester des hypothèses de fluctuation des indicateurs du tableau de bord, en fonction d'une batterie de décisions prises lors du jeu. Bien entendu, il ne s'agit que de tester des scénarios, mais pour les sociétés les plus avancées dans ce domaine, la *War Room* est un véritable outil de simulation.

La mise en place d'une *War Room* ne s'arrête pas à la *War Room* en elle-même ; celle-ci est même une des parties les plus simples à déployer. Les spécialistes ont bâti un corpus fondé notamment sur les neurosciences précisant les codes couleurs, les ordonnancements des données et leur présentation. Pour rendre effective une *War Room*, et poursuivre l'allégorie guerrière, il faut ensuite un champ de bataille, des armées (les *shadow cabinets*) et différents types de batailles. L'une des difficultés opérationnelles réside d'ailleurs dans le fait que ces trois dimensions (terrain, armées, types

de batailles) peuvent être structurées en même temps, ce qui nécessite une montée en puissance rapide.

Il faut donc des armées pour livrer combat. Dans une logique statique, chacun joue son rôle. Dans le cas qui nous intéresse, une logique dynamique, chacun va jouer un rôle car un combat ne peut se faire sans combattants. C'est là qu'apparaît la notion de *shadow cabinet*. Pratique importée des pays anglo-saxons, ce cabinet revient à proposer à des (n-1) ou (n-2) du Comité Exécutif de se répartir dans les Comex simulés des 3 ou 4 principaux concurrents. Chaque membre dispose du profil détaillé du responsable dont il joue le rôle (formation, parcours professionnel, parcours dans l'entreprise, enjeux à court et moyen termes, déclarations récentes dans la presse) et du suivi de l'activité du concurrent. Cette approche va donc bien au-delà de la veille concurrentielle classique puisqu'il est demandé - à partir de cette veille - de produire un point de vue sur chaque concurrent. Les *shadow cabinets* se réunissent pour prendre une série de décisions simulées au regard de l'actualité. A partir de là, leurs conclusions doivent alimenter la *War Room*.

La *War Room* est actuellement peu utilisée par les grands groupes français. Quelques acteurs y ont eu recours, tandis que beaucoup ont regretté de ne pas l'avoir fait. Nos expériences ont montré qu'investir dans cet outil (investissement modéré en ressources financières, mais important en temps des dirigeants) avait une vraie valeur ajoutée, notamment dans les prises de décisions stratégiques ou commerciales. Nous avons vécu le cas concret

d'un acteur majeur des services utilisant les simulations liées aux *War Rooms* pour convenir, à contre-courant de toutes les études stratégiques chèrement achetées, qu'il fallait tempérer une riposte tarifaire pour éviter une destruction de valeur. Quelques années après les faits, l'intérêt de la manœuvre porte encore ses fruits.

La timidité de certains groupes à utiliser les *War Rooms* vient souvent d'une hésitation liée à l'investissement en temps. Pour limiter cet effet, il faut savoir jouer sur différents terrains de bataille. Trois grands modes sont possibles :

- Le **mode statique** pose la *War Room* comme un espace où le Comité Exécutif se réunit à intervalles réguliers (mensuellement ou trimestriellement) pour faire une analyse détaillée des principaux indicateurs de l'entreprise, du marché et des concurrents. L'apport des *shadow cabinets* sera essentiellement une contribution parmi d'autres, de compréhension du marché et des tendances. La *War Room* s'inscrit ici dans une logique de cockpit décisionnel centré sur les données constatées. Un acteur belge utilise régulièrement cette approche et ajuste ainsi sa stratégie, intégrant les résultats de la *War Room* comme un élément factuel de prise de décision.
- Le **mode ad hoc** est généralement associé à une situation de crise externe (due à la concurrence ou à une évolution juridique par exemple). Les éléments présentés dans la *War Room* auront pour but d'éclairer le

Comex dans ses choix. La simulation des impacts d'un arbitrage sur la base de scénarios pourra être présentée et constituer un élément de décision. C'est le modèle le plus proche de la *War Room* de Churchill. Sa limite réside dans la fréquence des réunions : en entreprise, elle relève plus de l'exceptionnel, à moins de faire de la *War Room* un outil de management interne. En Afrique du Nord, pour un acteur des services, nous avons notamment testé cette approche pour répondre à des questions de type réglementaire.

- Le **mode dynamique** est un mode où il s'agit de réaliser des simulations complètes du marché. C'est le cas du plein usage de la *War Room* avec les logiques de *war games* associées. Si le tableau de bord des indicateurs reste la base, l'objectif est de le faire évoluer, non pas en fonction de la réalité ou du budget, mais en fonction des impacts simulés de différentes décisions prises par l'entreprise. La simulation, pour être intéressante, doit se faire sur plusieurs itérations, c'est-à-dire plusieurs épisodes de décision/impacts/analyse des impacts/nouvelle décision. Même si l'option est facultative, c'est à ce moment-là que les *shadow cabinets* entrent en jeu en participant aux *war games* (dans une autre salle) avec un échange sur les changements de marché. Nous avons pu voir chez plusieurs acteurs télécoms, dans différents contextes culturels (Asie, Afrique et Europe), l'inflexion clé que cette approche génère.

Alors à quoi servent vraiment les *War Rooms* ? La question est centrale car elle évite les désillusions. La *War Room* étant un espace de partage des informations de réalité (tableau de bord) et de simulations plus ou moins étendues, il convient de préciser qu'il s'agit bien d'un jeu :

- C'est un jeu au sens où, dans la phase de simulation, les *war games* restent des jeux et non la réalité. Les participants peuvent rejouer plusieurs fois, affiner leur tactique, intégrer la complexité de leur environnement, le tout sans risque puisque cela reste et demeure une simulation.
- C'est un jeu au sens où la dimension ludique va permettre à chaque participant d'apprendre. La *War Room* est comme un plateau de jeu de société. L'apprentissage se retrouve certes dans l'apport d'informations, mais au-delà, c'est la réaction des décideurs à ces informations qui est un élément structurant. Le phénomène est décuplé avec les simulations via les *shadow cabinets* ou les *war games*. Si l'exercice a un intérêt direct permettant une mise en perspective sur le fond de la situation de l'entreprise, il est aussi un moyen de mettre en relief les processus de décision individuels et collectifs.

Directeurs Généraux, Directeurs de la Stratégie, Directeurs Marketing et Commerciaux d'un secteur économique en plein mouvement : n'hésitez plus, la *War Room* est votre nouvel espace d'entraînement !

Jean-Michel Huet