

Décisions nationales prises en ayant recours aux jeux de stratégie



Caractéristiques de la simulation

- Une simulation est un jeu d'échecs – vivante, dynamique et interactive
 - ✓ Les joueurs doivent penser en termes d'avenir
 - ✓ Les décisions auront un impact sur les résultats
 - ✓ Non-attribution
 - ✓ Les actions ludiques mènent à une finale
 - ✓ Pendant la simulation, les participants vivent chaque mouvement et contre-mouvement :
 - Pourquoi le mouvement s'est produit ?
 - Comment la partie aurait-elle pu être jouée différemment ?
 - Les participants seront mieux préparés pour de futures situations similaires
 - ✓ Les participants relèveront le défi afin d'essayer de nouvelles stratégies
 - ✓ Il ne s'agit que d'une simulation – sans risques, rien de perdu, tout est à gagner
- Les simulations permettent de rassembler les parties prenantes, dont chacune dispose d'un ordre du jour
 - ✓ Cela les oblige à travailler avec l'objectif de résoudre les problèmes ensemble
 - ✓ Dans ce cadre, cela permet de :
 - Apprécier les avantages de la coopération
 - Adopter la stratégie qu'ils ont développée
 - Ces derniers sont scindés en une seule équipe travaillant vers une vision partagée
 - ✓ Avec le temps, toutes les organisations s'embourbent, avec des frais généraux croissants, parfaitement à l'aise avec la manière « habituelle » de faire les choses et la difficulté de visualiser réellement le changement pour ce qu'il est réellement – cette inertie les empêche d'agir de manière décisive, voire pas du tout

Expériences

- Bien que chaque simulation soit différente, il y a certaines choses que vous pourriez en retirer :
 - ✓ Votre vision de la situation changera – ce sera comme le fait de retourner une carte afin de voir ce qu'il y a de l'autre côté de la montagne
 - ✓ Cela vous donnera une vue de la manière dont l'avenir pourrait évoluer et, plus important encore, une compréhension des moteurs de cette évolution
 - ✓ Vous ferez l'expérience de l'avenir ensemble, en tant qu'organisation. En ayant vécu cette simulation ensemble, vous partagerez désormais la même hypothèse au sujet de leur environnement et de leur dynamique
- Les simulations montrent ce qui peut se passer dans le monde réel
 - ✓ Il ne s'agit pas d'exercices académiques
 - ✓ Les participants vivent dans des mondes possibles, en examinant les facteurs de compétitivité qui sont insolubles pour une analyse conventionnelle et qui pourraient conduire, à leur insu, à une embuscade fatale, victimes de la propre volonté de l'un d'eux

Résultats spécifiques

- Vérifier les hypothèses sur lesquelles reposent les décisions opérationnelles nationales
- Élaborer une stratégie « pare-balles » – testée par le biais d'une dynamique concurrentielle
- Acquérir de nouvelles perspectives
- Identifier les forces requises et les faiblesses potentiellement fatales dans vos plans
- Identifier exactement ce qui doit être mis en œuvre afin de se développer avec davantage de succès
- Comprendre comment se joindre aux principales organisations et à tirer parti des atouts associés
- Obtenir l'appui des responsables disposant de multiples responsabilités afin de mettre en œuvre les plans
- Avoir conscience des possibilités et des risques – quoi et où et comment gérer
- Expérimenter le développement et la mise en œuvre d'un plan stratégique, anticiper les surprises et contrer les éléments concurrentiels en temps réel
- Acquérir un processus rigoureux pouvant être répliqué afin d'examiner ces problèmes ou d'autres. Développer un portefeuille d'alternatives envisageables afin de disposer d'une référence économique

Le jeu de stratégie est un catalyseur

- Pour **remettre en question** la vision traditionnelle de la « réalité », les parties prenantes doivent rompre avec leurs paradigmes actuels. Des simulations stratégiques rassemblent toutes les parties prenantes concernées qui se mettent au défi les unes les autres.
- Afin de **comprendre** comment les personnes voient le monde, vous devez vous mettre dans leur peau. Les simulations stratégiques présentent une opportunité unique pour les participants de « découvrir » l'environnement complexe des autres parties prenantes.
- Afin d'**atteindre** une force de stratégie en termes de test qui soit crédible, vous devez polariser la pleine puissance intellectuelle de toutes les parties prenantes sur le problème. L'intensité d'un développement de la stratégie axé sur le scénario demande que les participants restent focalisés.
- Pour **générer** de nouvelles idées, vous devez favoriser une interaction compétitive. Une simulation stratégique comporte plusieurs dynamiques concurrentielles, animant le monde réel.
- Afin d'être convaincu que vous devez **changer** la manière dont vous pensez et exécutez vos plans, vous devez tester votre stratégie au sein d'un environnement réaliste. Une simulation stratégique fournit uniquement une opportunité de « planification stratégique expérimentale ». Vous expérimentez votre stratégie en interagissant avec les concurrents et vos pairs.
- Afin d'**accepter** ce changement, les parties prenantes doivent visualiser les résultats dans un contexte cohérent, réaliste, qui doit prendre en compte tous les défis et les perspectives. La complexité des parties prenantes est un ingrédient essentiel pour une stratégie réussie.

Le jeu de stratégie est un catalyseur

Pour **remettre en question** la vision traditionnelle de la « réalité », les parties prenantes doivent rompre avec leurs paradigmes actuels. Des simulations stratégiques rassemblent toutes les parties prenantes concernées qui se mettent au défi les unes les autres.

Afin de **comprendre** comment les personnes voient le monde, vous devez vous mettre dans leur peau. Les simulations stratégiques présentent une opportunité unique pour les participants de « découvrir » l'environnement complexe des autres parties prenantes.

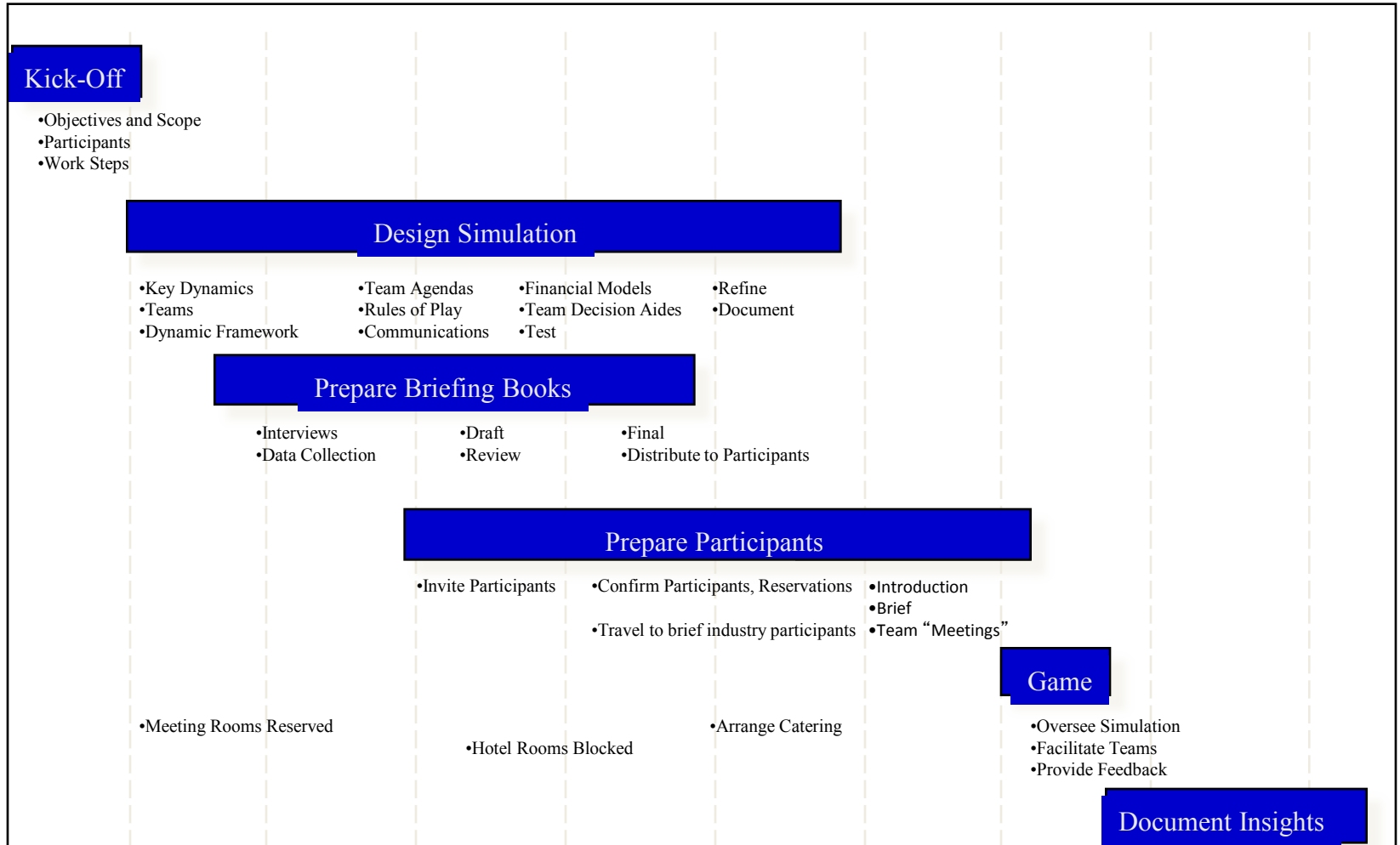
Afin d'**atteindre** une force de stratégie en termes de test qui soit crédible, vous devez polariser la pleine puissance intellectuelle de toutes les parties prenantes sur le problème. L'intensité d'un développement de la stratégie axé sur le scénario demande que les participants restent focalisés.

Pour **générer** de nouvelles idées, vous devez favoriser une interaction compétitive. Une simulation stratégique comporte plusieurs dynamiques concurrentielles, animant le monde réel.

Afin d'être convaincu que vous devez **changer** la manière dont vous pensez et exécutez vos plans, vous devez tester votre stratégie au sein d'un environnement réaliste. Une simulation stratégique fournit uniquement une opportunité de « planification stratégique expérimentale ». Vous expérimentez votre stratégie en interagissant avec les concurrents et vos pairs.

Afin d'**accepter** ce changement, les parties prenantes doivent visualiser les résultats dans un contexte cohérent, réaliste, qui doit prendre en compte tous les défis et les perspectives. La complexité des parties prenantes est un ingrédient essentiel pour une stratégie réussie.

Game Schedule



Étude de cas de la Chine

Stratégies économiques nationales et énergétiques

Objectif national et concept du « Wargame »

Objectif national de la Chine

Faciliter la création d'un forum s'adressant aux cadres décideurs de la Chine, des États-Unis, des multinationales, des instituts de recherche et des gouvernements afin d'identifier les questions énergétiques et économiques clés et les conséquences pour les opérations et les investissements au niveau des entreprises.

Concept utilisé

- Huit équipes avec des rôles spécifiques centrées autour de deux mouvements :
 - Les équipes gouvernementales (Chine, États-Unis, fournisseurs de produits pétroliers régionaux) ont conclu le « premier mouvement » lors d'un sommet économique afin de discuter des rôles et responsabilités
 - Quatre équipes de l'industrie, deux issues du secteur financier, deux du secteur pétrochimique, ont conclu le « second mouvement » lors d'un sommet afin de discuter des impacts et des stratégies opérationnels
- Un nombre important d'idées en sont ressorties à travers l'interaction des équipes, des séances plénières et par e-mail
- Des problèmes stratégiques et également culturels ont été identifiés au cours de la simulation et de la post-analyse

Principaux constats

- **À l'heure actuelle, il n'existe pas de forum international qui implique les principaux consommateurs et fournisseurs de produits pétroliers. L'Agence internationale de l'énergie (AIE), la Coopération Asie-Pacifique (APEC) et l'ONU n'organisent pas de forums équitables**
 - L'OPEP est le principal forum pour les fournisseurs d'énergie
 - L'AIE n'inclut pas la Chine et l'Inde au sein de ses membres
- **Les autres équipes gouvernementales ont résisté aux initiatives américaines de placer la crise sous l'égide de l'ONU**
- **Les États-Unis ne sont pas sensibles aux initiatives de coopération régionale afin d'impliquer la Corée, le Japon, la Malaisie et l'Indonésie**
 - Les États-Unis avaient tendance à poursuivre des initiatives unilatérales
 - Les États-Unis étaient axés sur des solutions militaires, avec l'utilisation de la Marine Américaine avec l'objectif de patrouiller et de sécuriser le détroit de Malacca
- **Les autres pays incluant la Chine étaient prudents lorsqu'ils réagissaient aux événements terroristes tels que l'attentat de Ras Tanura**
- **Les priorités et les réactions au niveau des entreprises étaient différentes entre les entreprises chinoises et les autres**
 - Les multinationales mettent la priorité sur les questions opérationnelles et les responsabilités des actionnaires
 - Les sociétés chinoises mettent la priorité sur les responsabilités sociales, et placent les autres problèmes à un niveau secondaire
- **Les sociétés américaines reconnaissaient la nécessité de maintenir de bonnes relations avec les partenaires et le gouvernement chinois**
- **Le flux d'information du gouvernement vers les entreprises est crucial lors d'une crise**
 - Le danger que les entreprises poursuivent des actions qui peuvent ne pas s'aligner avec la politique du gouvernement
- **Une crise, même énergétique, peut fournir des occasions de développer de nouvelles politiques et procédures**
 - La technologie de liquéfaction du charbon était l'une des priorités lors des discussions parmi les équipes d'investissement chinoises et régionales

Principaux constats *suite.*

- **La Chine est moins vulnérable aux perturbations affectant l'approvisionnement en produits pétroliers que les États-Unis**
 - Le charbon fournit 85 % de l'alimentation en électricité
 - Les prix du fioul domestique sont contrôlés par le gouvernement
 - Les entreprises pétrolières nationales peuvent recevoir des subventions gouvernementales pour une plus grande stabilité financière
- **Les entreprises chinoises coordonnaient avec leur gouvernement mais pas les entreprises américaines**
- **Les entreprises ont développé une évaluation de crise, puis l'ont soumise à l'équipe gouvernementale pour commentaires**
 - Les impacts domestiques et sociaux-économiques ont été évalués par toutes les équipes chinoises
 - Les entreprises chinoises ont offert leurs conseils en matière de politique gouvernementale concernant leur pays et les investissements au niveau national
- **Les équipes chinoises étaient inquiètes de savoir que tous les intérêts régionaux seraient traités**
 - Inclure le Japon et la Corée dans les discussions d'allocation des produits pétroliers
 - La stabilité régionale était une préoccupation financière pour la Chine
- **La Chine voulait que la coordination de la sécurité soit effectuée à travers des actions régionales (Malaisie, Singapour et Indonésie)**
 - Elle résistait à des initiatives américaines d'impliquer les forces navales des États-Uni et du Japon
 - Celle-ci a approuvé une réunion bilatérale avec les États-Unis afin de discuter de la crise et de l'acheminement des produits pétroliers à travers de nouvelles voies navigables sécurisées
 - Elle a accepté d'aider lorsque sollicitée par les états de la région, mais pas si sollicitée par les États-Unis.

Étude de cas de l'Afrique

Afrique : Problèmes et défis

- Le pays d'Afrique de l'Ouest veut accélérer le développement économique en s'appuyant sur les recettes provenant des ressources naturelles
- L'une de ses principales ressources est le pétrole, qui est considéré à l'heure actuelle comme trop volatile afin de prévoir un plan de développement économique sur 3 à 5 ans
- Des discussions sont en cours afin d'édifier une importante installation portuaire qui faciliterait la circulation des marchandises sortantes et entrantes, et positionnerait encore davantage le pays comme un acteur majeur dans le développement économique de l'Afrique de l'Ouest
- L'industrie privée a rencontré le Président du pays, qui a réuni une équipe de parties prenantes de l'industrie qui sont disposées à investir dans le pays.
- Le défi majeur est d'obtenir l'alignement des priorités de l'industrie avec celles du gouvernement.
- Le fait que les organisations internationales incluent la Banque mondiale, l'ONU, le FMI et les ONG peut être un avantage ou un élément perturbateur. Le défi majeur consiste à mettre en place un environnement économique stable afin d'encourager les investissements et les activités industrielles.

Afrique : Problèmes et défis

Industrie

- Un environnement opérationnel sûr et la protection des investissements, des actifs et du personnel est la préoccupation majeure
- Un consortium d'industries a rencontré le Président et les principaux membres du cabinet et est prêt à mettre en place des opérations en partenariat avec le pays
- Les récents événements terroristes au Nigeria sont des éléments distractifs
- L'industrie ne peut pas garantir de couverture assurance privée pour les opérations, et a donc demandé au gouvernement quel était le plan envisagé.

Afrique : Problèmes et défis

Gouvernement

- Celui-ci devra demander l'assistance d'autres pays/États-Unis afin de fournir un environnement sécurisé
- Il a identifié de nombreux nouveaux blocs pétroliers et est disposé à délivrer une licence pour les opérations de forage
- Les pirates nigériens demeurent un défi national
- Le rôle des États-Unis reste une considération majeure
- Trop de parties prenantes américaines impliquées : Le Cabinet du Secrétaire à la défense, le Ministère de la défense, l'Armée de l'air, la Marine, la Garde côtière, AFRICOM, le département d'État américain, les services secrets
- Le gouvernement est préoccupé par la perception des pays voisins et a peur de perdre le contrôle du développement des priorités en matière de sécurité nationale

Étude de cas du Belize

Belize Problèmes/défis

- Les hauts responsables du Belize voulaient évaluer l'état actuel de développement économique. Les activités illégales en termes d'exploitation forestière et de pêche continuent à perdurer.
- Quels étaient les principaux moteurs économiques et actifs qui pouvaient être utilisés afin d'aider au développement économique du Belize ?
- Comment ces actifs étaient utilisés/sous-utilisés à l'heure actuelle ? Comment le gouvernement exerce son autorité sur des terres privées ?
- Quels étaient les principaux obstacles à la pleine utilisation des actifs ?
- Qui étaient les parties prenantes qui pouvaient contribuer le mieux au développement économique du Belize ?
- Comment le gouvernement pouvait mettre la priorité sur l'éducation avec succès alors que les citoyens étaient économiquement vulnérables ?
- L'organisation actuelle était-elle adéquate, avec une autorité hiérarchique, des rôles et des responsabilités clairement établis ?

Évaluation/priorités du Belize

- Le processus de préparation au jeu incluait une analyse indépendante des politiques, activités, financement actuels du gouvernement et des partenaires actuels/potentiels
- Des entretiens ont été réalisés avec les principales parties prenantes, y compris des chefs de département qui relevaient du nouveau ministre du développement économique, des responsables d'ONG, des parties prenantes de l'industrie et d'autres parties prenantes seniors au sein du gouvernement
- Une préoccupation majeure était de savoir comment élaborer une politique globale pour le développement durable alors que les ressources du Belize étaient nécessaires afin de soutenir la croissance économique
- Certaines législations clés étaient désuètes et ne fournissaient pas les conseils appropriés pour les situations actuelles. Certains mandats dataient des années 1930-1950.
- Certaines parties prenantes gouvernementales clés trouvaient qu'il n'y avait pas de « compétitivité » au sein du gouvernement pour les ressources, ce qui empêchait l'adoption d'un agenda économique
- Le Belize dispose d'un nombre important d'ONG qui ne reconnaissent pas l'autorité du gouvernement en matière d'investissement en ressources ou en activités.
- Comment le Belize pouvait développer une meilleure stratégie économique pour ses actifs et le tourisme
- Comment le Ministre peut encourager les ministères à mieux travailler ensemble ?
- **Bilan Qui avait vraiment l'autorité d'élaborer un plan d'investissement pour la préservation des ressources naturelles et du développement économique du Belize ?**

Résultats concernant le Belize

- Le Ministre a tiré parti d'une évaluation indépendante afin de mettre en œuvre un certain nombre de changements au sein de son service
- Les principales parties prenantes avaient une meilleure compréhension des rôles, des responsabilités et de la nécessité de mieux travailler ensemble
- Le fait de s'appuyer sur les préoccupations en termes de croissance économique du Belize et de ses ressources a fourni une base commune afin de poursuivre dans cette voie
- Le nouveau Ministre a pu progressivement apporter les changements nécessaires et établir, d'une manière plus adéquate, des autorités œuvrant pour la cohérence
- Les entretiens de **non-attribution** menés durant le processus de préparation au jeu de stratégie ont permis aux principales parties prenantes de fournir des idées et de proposer des solutions aux fins d'examens ultérieurs.