



Luca Desiata.

INTERVIEW LUCA DESIATA ÉCHECS ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Tournoi de négociations

Une autre chose plaît beaucoup aux managers, c'est « le tournoi de négociations ». Prenons dix personnes. Lors de la 1^{re} ronde, nous les amenons à négocier deux par deux par rapport à un cas pratique, par exemple la vente d'une entreprise. Il y a l'acheteur et le vendeur. Lors de la 2^e ronde, on réunit les meilleurs acheteurs et les meilleurs vendeurs, et ainsi de suite jusqu'à ce que se distingue un « vainqueur ». C'est intéressant car on peut voir comment le prix de vente évolue au fil des rondes, jusqu'à aboutir au prix final. Nous nous basons sur la théorie des jeux, et plus particulièrement sur les matrices décisionnelles que l'on peut utiliser dans les échecs. Le parallèle se situe au niveau théorique.

Rapport "gagnant-gagnant"

C'est une limite par rapport aux échecs où le but ultime est de mater le Roi adverse. En théorie, c'est un jeu à somme nulle : l'un gagne, l'autre perd. Nous l'expliquons au début du cours. Normalement, dans la vie de l'entreprise, on cherche des solutions « gagnant-gagnant », mais il y a toujours des situations où l'un gagne et l'autre perd. Nous faisons par exemple le parallèle avec le marketing stratégique. Il y avait une théorie dans les années 1970 qui le comparait à la guerre. Les échecs sont un jeu de guerre. Cette théorie militariste considère que si je gagne une part de marché, je l'enlève à mon adversaire.

Juste prix

Lorsqu'on négocie, il faut trouver le prix d'équilibre de la transaction, le « juste prix ». Reprenons l'exemple du tournoi

de négociations. Au fil des rondes, nous faisons la moyenne entre le prix de vente le plus bas et le plus haut. Cela veut dire que l'un a perdu et l'autre a gagné. C'est comme aux échecs. Face à une même position, les deux joueurs ont des vues différentes. Les Blancs peuvent la trouver à leur avantage et les Noirs aussi, même si la situation finale ne verra qu'un vainqueur. Au cours de la partie, il y a des situations où l'on trouve de la valeur des deux côtés. Mais je crois que l'on entre alors dans la philosophie. Nous ne présentons aux managers que des cas très concrets.

Sensibilisation

Au début, j'avais imposé un niveau Elo minimum aux participants. Il n'y en a plus. Même ceux qui ne savent pas jouer peuvent participer. Car, malheureusement, il n'y a pas encore beaucoup de managers capables de bien jouer aux échecs. En revanche, certains sont tentés de prendre des cours (d'échecs) pour se perfectionner, ou d'enseigner le jeu à leurs enfants. Ils apprécient sa valeur stratégique. Nos cours peuvent donc être aussi une opportunité offerte au monde des échecs pour récupérer cette image positive et noble auprès

des managers. C'est une clé pour entrer dans certains univers où les échecs sont peut-être en perte de vitesse. Lors de nos cours à Rome, nous avons eu par exemple le PDG d'Alitalia et celui du groupe Enel Green Power, qui est la plus grande compagnie au monde pour les énergies renouvelables. Ils ont apprécié le contenu des cours et se sont rapprochés, de manière plus concrète, du monde des échecs. Et pourquoi pas le sponsoriser ? ■



La remise des trophées Chess and Corporate Strategy.

Ce passionné italien a décidé de marier sa passion des échecs avec son expertise professionnelle. Selon lui, « le jeu est une métaphore du processus décisionnel, comme si une partie était une négociation entre deux personnes. » Luca Desiata sait de quoi il parle. Diplômé de l'INSEAD de Fontainebleau, ce dirigeant de haut niveau a travaillé pour la Banque Mondiale. Il est aujourd'hui responsable de la stratégie internationale et du développement nucléaire du groupe italien ENEL (Ente Nazionale per l'Energia Elettrica). Le 24 octobre, à Rome, Luca Desiata a décerné les premiers trophées Chess and Corporate Strategy à deux de ses « élèves » : Francesco Starace, le PDG de Enel Green Power, et Melissa Peretti, responsable marketing American Express. Tous deux se sont distingués en 2011 par leur approche stratégique innovante et réussie.

Pensée stratégique

J'ai commencé il y a un an et demi en donnant des cours de marketing à des managers, à Rome, en me servant du référentiel des échecs. Plusieurs axes relient le jeu à la vie de l'entreprise, à commencer par la pensée stratégique. Dans les années 1950 et 1960, des expériences avaient été menées pour savoir comment fonctionne le cerveau des champions. On leur avait demandé d'expliquer le processus décisionnel pour jouer un coup. Une équipe de psychologues avait ensuite défini les catégories de la pensée stratégique, qui sont très similaires à celles que l'on retrouve dans l'entreprise. Nous avons approfondi ces recherches en comparant ces mécanismes avec ceux que l'on utilise dans la vie de l'entreprise. Et nous avons développé un premier « module de pensée stratégique ». Nous pouvons ainsi expliquer comment se déroule la prise de décision face à un problème donné, y compris à des managers qui ne savent pas jouer aux échecs.

La cérémonie de remise des "Awards Chess and Corporate Strategy" à Rome, le 24 novembre.

